

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| <b>Wstęp</b> .....   | 9   |
| <b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....  | 11  |
| <b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....  | 26  |
| <b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....   | 36  |
| <b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....   | 46  |
| <b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....  | 55  |
| <b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....                                  | 66  |
| <b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....  | 80  |
| <b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....   | 90  |
| <b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) ..... | 100 |
| <b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....  | 110 |
| <b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....  | 119 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....   | 129 |
| <b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....   | 141 |
| <b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) ..... | 153 |
| <b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....             | 163 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....                                  | 179 |
| <b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....  | 197 |
| <b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....  | 207 |
| <b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....  | 216 |
| <b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....  | 227 |
| <b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....                         | 240 |
| <b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....  | 254 |
| <b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....   | 265 |
| <b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....   | 275 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....   | 286 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....  | 300 |
| <b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....   | 309 |
| <b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....  | 324 |
| <b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....  | 337 |
| <b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....   | 350 |
| <b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..   | 363 |
| <b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....  | 376 |
| <b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> )..... | 387 |
| <b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....   | 398 |
| <b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....   | 411 |
| <b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....  | 422 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....   | 435 |

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**

Politechnika Łódzka

e-mail: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

---

**PARADOKS EKSPLOACJI I EKSPLOATACJI  
– *AMBIDEXTERITY* W ZARZĄDZANIU  
STRATEGICZNYM**

---

**EXPLORATION AND EXPLOITATION PARADOX:  
AMBIDEXTERITY IN STRATEGIC MANAGEMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.37

**Streszczenie:** W artykule podjęto problem *ambidexterity* jako strategicznej zdolności organizacji do zarządzania paradoksem eksploracji i eksploatacji. Poszukiwanie nowych możliwości (eksploracja) oraz wykorzystywanie i doskonalenie istniejących kompetencji (eksploatacja), mimo iż są sprzecznymi procesami organizacyjnymi, to nie wykluczają się, a wręcz przeciwnie, pozytywnie ze sobą oddziałują, gdyż oba są potrzebne, by organizacja mogła przetrwać i rozwijać się. W opracowaniu wyjaśniono różnice pomiędzy eksploracją i eksploatacją, określono sposoby poszukiwania równowagi pomiędzy nimi oraz przedstawiono wyniki badań nad *ambidexterity* z perspektywy wybranych problemów zarządzania strategicznego, w tym orientacji strategicznej, procesu tworzenia i implementacji strategii, wyborów produktowo-rynkowych, osiągania trwałej bądź czasowej przewagi konkurencyjnej czy elastyczności strategicznej.

**Słowa kluczowe:** eksploracja, eksploatacja, *ambidexterity*, paradoks, problemy strategiczne.

**Summary:** The paper explains differences between exploration and exploitation processes, identifies how a balance between them is achieved and presents the results of *ambidexterity* from the perspective of selected problems of strategic management, including strategic orientation, process of strategy creation and implementation, product-market choices, achieving a sustainable or temporary competitive advantage and strategic flexibility.

**Keywords:** exploration, exploitation, *ambidexterity*, paradox, strategic problems.

*Concordia discors – niezgodna zgoda;  
rozbieżna jednomyślność; harmonia sprzeczności.*

Horacy

## 1. Wstęp

Współczesne zarządzanie coraz częściej opiera się na paradoksach, przez które rozumie się sytuacje pozornie niemożliwe, w których współlistnieją dwa całkowicie różne lub wykluczające się fakty [Słownik języka polskiego 2015]. W naukach o zarządzaniu paradoksem nazywa się sytuację, w której sprzeczne elementy, logiczne w izolacji, wydają się absurdalne i irracjonalne, gdy pojawiają się jednocześnie [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2014; Smith, Lewis 2011]. Tego typu sytuacje związane są ze stanami napięcia w organizacji, przy czym wybór pomiędzy dwoma sprzecznymi elementami uwzględniający zalety i wady każdego z nich określa się dylematem, próbę pogodzenia tych sprzeczności poprzez integrację i syntezę określa się dialektyką, z kolei ich jednoczesne występowanie i utrzymywanie się w czasie nazywa się paradoksem [Smith, Lewis 2011]. Wobec tego paradoks oznacza dualizm, w którym dwa bieguny tego samego napięcia są w opozycji do siebie i jednocześnie wzajemnie powiązane i synergiczne w większym systemie [Clegg i in. 2002].

Paradoksy są wszechobecne w zarządzaniu strategicznym, a stratedzy muszą sobie radzić ze sprzecznościami, przeciwieństwami i napięciami, które współlistnieją we współczesnych strategiach [Niemczyk 2011; Dameron, Torset 2014]. Niektórzy badawcze rozważali paradoksy strategiczne kompleksowo, uwzględniając proces tworzenia strategii, jej treść oraz kontekst [De Witt, Meyer 2007], inni koncentrowali się na jednym wybranym napięciu, np. pomiędzy globalną integracją a lokalną adaptacją [Berchtold i in. 2010], wysokim zaangażowaniem a wysoką wydajnością [Beer 2009], emergentnym a zamierzonym podejściem do strategii [Bodwell, Chermack 2010], krótką a długą perspektywą czasową [Welch, Welch 2005], konkurencją a współpracą [Stańczyk-Hugiet 2013; Zakrzewska-Bielawska (red.) 2014] itp. Jednym z najbardziej dyskutowanych w ostatnich latach paradoksów w zarządzaniu strategicznym jest paradoks eksploracji i eksploatacji<sup>1</sup>, gdyż jak wskazał March [1991], przedsiębiorstwa muszą zarówno eksplorować nowe możliwości, by zapewnić sobie zyski w przyszłości, jak i eksploatować dotychczasowe kompetencje dla bieżącej rentowności. Nie można więc zrezygnować ani z eksploatacji, ani z eksploracji, gdyż obie te aktywności są potrzebne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Zdolność firmy prowadzącą do poszukiwania równowagi po-

<sup>1</sup> W ostatniej dekadzie liczba publikacji poświęcona zjawisku *ambidexterity* zaczęła znacząco wzrastać. Szerzej [Nosella i in. 2012; Birkinshaw, Gupta 2013].



między eksploracją a eksploatacją nazwano *ambidexterity*<sup>2</sup> (tłumaczoną w polskiej literaturze jako „oburęczność”, „obustronność” bądź „dualność”).

Celem opracowania jest określenie specyfiki i złożoności *ambidexterity* z perspektywy rozwiązania paradoksu pomiędzy eksploracją i eksploatacją, które wymagają różnych podejść strategicznych. W pierwszej kolejności wyjaśniono zjawisko eksploracji i eksploatacji, wskazując na podstawowe między nimi różnice, kolejno zdefiniowano *ambidexterity* jako zdolność strategiczną organizacji, a następnie przedstawiono wybrane wyniki badań obrazujące „oburęczność” przedsiębiorstw z perspektywy wybranych problemów zarządzania strategicznego.

## 2. Eksploracja vs eksploatacja

Pojęć eksploracji i eksploatacji po raz pierwszy użył Schumpeter [1934], jednak te za sprawą Marcha [1991] zostały spopularyzowane. Eksploracja dotyczy zmiany, eksperymentu, elastyczności, innowacyjności, zabawy czy odkrycia, podczas gdy eksploatacja odnosi się do produktywności, wydajności, doskonalenia i realizacji [March 1991]. Od czasu publikacji Marcha eksploracja i eksploatacja stały się przedmiotem wielu badań prowadzonych z różnych perspektyw i nurtów zarządzania, jak np.: organizacyjnego uczenia się [Levinthal, March 1993; Kang, Snell 2009; Filippini, Güttel, Nosella 2012], innowacji technologicznych [Jansen i in. 2006; Andriopoulos, Lewis 2009; Martini i in. 2013], projektowania organizacyjnego [O’Reilly, Tushman 2004; Selcer, Decker 2012; Chen, Kannan-Narasimhan 2015], organizacyjnej adaptacyjności [Huy 2002; O’Reilly i in. 2009] i innych. Stąd eksplorację i eksploatację odnosi się często do różnych alternatywnych terminów, które stanowią dychotomie i odnoszą się do sprzecznych (opozycyjnych) procesów organizacyjnych. Ich zestawienie w odniesieniu do różnych kryteriów prezentuje tab. 1.

Należy zatem przyjąć, że działania eksploracyjne nastawione są na eksperymentowanie, co wymaga wyższych nakładów bez perspektywy zysków i korzyści krótkoterminowych. Ich celem jest innowacyjność i poszukiwanie szans w zakresie kreowania nowych rynków, produktów i technologii. Związane są z pomysłami, które nadal są w fazie rozwoju i wymagają specyficznych kompetencji opartych na przedsiębiorczości. Działania te obejmują często badania podstawowe, których wyniki są odległe w czasie i obciążone dość wysokim ryzykiem. Ze względu na swój charakter (nacisk na innowacje o przełomowym charakterze) wymagają organicznych, elastycznych struktur organizacyjnych, wizjonerskiego przywództwa oraz kultury organizacyjnej sprzyjającej otwartości na nowe doświadczenia, uczeniu się i swobodzie twórczego myślenia.

---

<sup>2</sup> *Ambidexterity* jest konstruktem teoretycznym zaproponowanym przez akademików. Praktycy zarządzania rzadko używają tego terminu. W niniejszym opracowaniu termin *ambidexterity* będzie zamiennie używany z takimi pojęciami, jak „oburęczność” bądź „dualność”, mimo iż trudno termin ten tłumaczyć *explicitie*.

**Tabela 1.** Powszechne aspekty eksploracji i eksploatacji według wybranych kryteriów

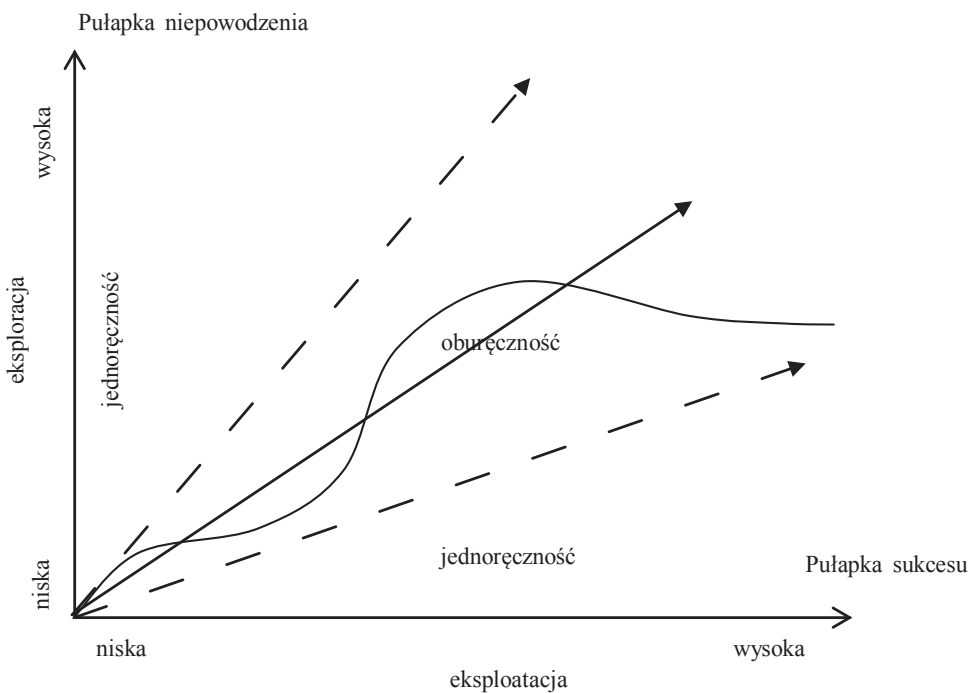
| Kryterium                    | Eksploracja   | Eksploatacja   |
|------------------------------|---|--|
| Cele strategiczne            | elastyczność, innowacyjność, kreowanie przewagi konkurencyjnej, szukanie okazji | koszty, zyski, wydajność, utrzymanie przewagi konkurencyjnej |
| Rynki, produkty, technologie | nowe  | istniejące   |
| Perspektywa czasowa          | długoterminowa  | krótkoterminowa  |
| Innowacje (zmiany)           | rewolucyjne   | inkrementalne  |
| Struktura                    | organiczna, adaptacyjna, luźna  | mechanistyczna, sformalizowana                               |
| Kultura                      | eksperymentowanie, podejmowanie ryzyka, przedsiębiorcza                         | sprawność, jakość, niskie ryzyko, konserwatywna              |
| Przywództwo                  | autokratyczne, z góry do dołu   | wizjonerskie, zaangażowane                                   |
| Kompetencje                  | przedsiębiorcze   | operacyjne   |
| Zadania                      | strategiczne, nierutynowe   | operacyjne, rutynowe   |
| Logika ewolucyjna            | różnicowanie  | selekcja   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kollmann i in. 2009, s. 304; Dutta 2013, s. 88].

Z kolei działania eksploatacyjne nastawione są na sprawność i efektywność oraz generowanie zysków w perspektywie krótkoterminowej. Ich celem jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach w zakresie dotychczasowych produktów i technologii, przede wszystkim poprzez obniżanie kosztów i uzyskiwanie efektów skali. W większym stopniu opierają się one na wiedzy jawnej, a główną ideą jest ciągłość, rutyna i standardy, co wymaga wysokich kompetencji operacyjnych w zakresie powtarzanych zadań produkcyjnych, handlowych, finansowych itp. Wyniki tych działań są bardziej pewne i obarczone mniejszym ryzykiem, co zapewnia autokratyczne przywództwo, bardziej biurokratyczna i sformalizowana struktura organizacyjna oraz konserwatywna kultura organizacyjna przejawiająca się w podążaniu starymi, utartymi szlakami i doskonaleniu tego w czym organizacja jest dobra.

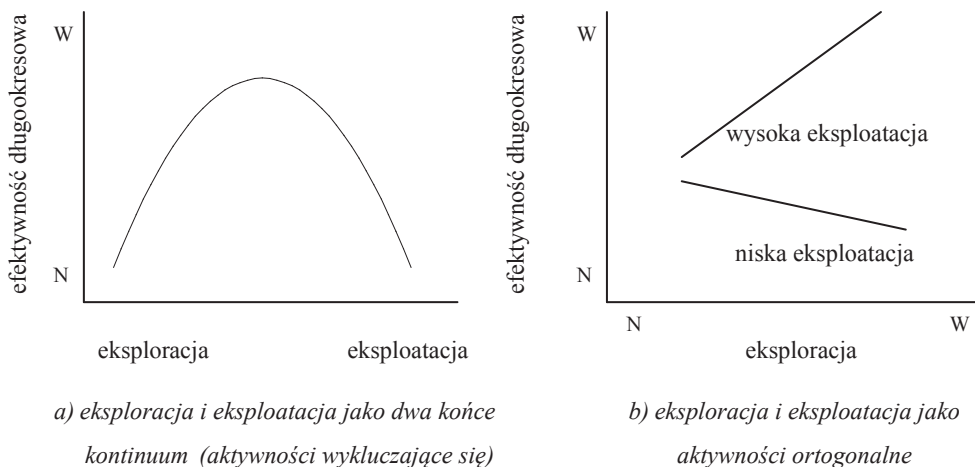
Wobec powyższego działania eksploracyjne i eksploatacyjne wymagają różnych strategii, kompetencji, kultur, struktur i procesów organizacyjnych [O'Reilly, Tushman 2008], oparte są bowiem na fundamentalnie innych logikach postępowania. Jednak mimo iż działania te są sprzeczne, to nie muszą się wykluczać [He, Wong 2004]. Nawet jeśli w danym momencie eksploracja i eksploatacja są w opozycji, to w miarę upływu czasu eksploracja generuje szanse, które organizacja może później wykorzystać. Z kolei eksploatacja przynosi dochody, które mogą zostać przeznaczone na przyszłą eksplorację. W związku z tym konieczność kompromisów przy jednoczesności tych działań nie wyklucza ich pośrednich asocjacji na przestrzeni czasu, co syntetycznie obrazuje rys. 1.

Rozważania na temat tego, czy eksploracja i eksploatacja stanowią dwa końce kontinuum (co odpowiada dualistycznemu punktowi widzenia i założeniu, że aktywności te się wykluczają) czy są to raczej aktywności ortogonalne, czyli współistnieją i są wobec siebie komplementarne, podjęli Gupta, Smith i Shalley [2006]. Ich



**Rys. 1.** Paradoksalne asocjacje między eksploracją a eksploatacją

Źródło: [Lavie, Stettner, Tushman 2010, s. 117].



a) *eksploracja i eksploatacja jako dwa końce kontinuum (aktywności wykluczające się)*

b) *eksploracja i eksploatacja jako aktywności ortogonalne*

**Rys. 2.** Poszukiwanie równowagi między eksploracją a eksploatacją a efektywność organizacji

Źródło: [Gupta i in. 2006, s. 697].

zdaniem relacja między eksploracją a eksploatacją zależy od tego, czy konkurują one o ograniczone zasoby oraz czy analiza tej zależności skupia się na jednej czy wielu domenach. Badacze wskazują, że [Gupta i in. 2006, s. 697]:

- im bardziej ograniczone zasoby potrzebne do realizacji zarówno eksploracji i eksploatacji, tym większe prawdopodobieństwo, że działania te będą się wzajemnie wykluczać, tzn. większe zasoby dla eksploracji oznaczają mniejsze zasoby dla eksploatacji i odwrotnie;
- w obrębie jednej domeny (podsystemu lub na poziomie pojedynczego pracownika) eksploracja i eksploatacja będą na ogół wzajemnie się wykluczać;
- w obrębie różnych domen (osób lub podsystemów) zależność między eksploracją i eksploatacją będzie miała na ogół charakter ortogonalny, co oznacza, że wysoki poziom eksploracji lub eksploatacji w jednej domenie może współistnieć z wysokim poziomem eksploracji lub eksploatacji w innej domenie.

W związku z powyższym poszukiwanie równowagi pomiędzy eksploracją i eksploatacją w kontekście wpływu na długookresową efektywność organizacji powinno być rozpatrywane przez pryzmat odwróconego U, w przypadku gdy aktywności te wykluczają się, oraz przez pryzmat wzajemnego, pozytywnego oddziaływania tych aktywności w przypadku rozpatrywania ich w kontekście ortogonalnym. Zależności te obrazuje rys. 2.

Z perspektywy zarządzania strategicznego eksplorację i eksploatację rozpatruje się najczęściej jako aktywności ortogonalne, gdyż obie są potrzebne w organizacji, by ta mogła przetrwać i rozwijać się. Umiejętność zarządzania działaniami skoncentrowanymi na eksploracji i eksploatacji oraz poszukiwania między nimi idealnej równowagi określono terminem *ambidexterity*, co w literalnym tłumaczeniu oznacza „oburęczność” w sensie zdolności równie sprawnego operowania obydwoma rękoma [Czakon 2012] i związane jest ze strategiczną zdolnością organizacji do podejmowania działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych w tym samym czasie [Simsek 2009].

### 3. *Ambidexterity* jako zdolność strategiczna organizacji

Współczesne organizacje, aby odnieść sukces, muszą zarządzać sprzecznościami, godzić i realizować często opozycyjne cele [Eisenhardt, Martin 2000; Magnusson, Martini 2008]. *Ambidexterity* oznaczająca zdolność organizacji do równoważenia sprzecznych sił jest jednym ze sposobów radzenia sobie z tego typu paradoksami. „Oburęczność” organizacji to coś więcej niż prosta koegzystencja działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Zdolność tę mają tylko te podmioty, które potrafią dokonać strategicznej integracji pomiędzy tymi aktywnościami i utrzymywać uzyskaną równowagę [O'Reilly, Tushman, 2004]. Pomimo iż *ambidexterity* była analizowana z różnych perspektyw i nurtów zarządzania, zdecydowana większość badaczy stoi na stanowisku, że jest to zdolność organizacji o znaczeniu strategicznym. Przykłady definicji „oburęczności” według wybranych autorów przedstawia tab. 2.

**Tabela 2.** *Ambidexterity* w rozumieniu różnych autorów w kontekście zarządzania strategicznego

| Autor                                | Definicja   |
|--------------------------------------|---|
| Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga (2006) | To zdolność firmy do wykorzystywania (eksploatacji) istniejących kompetencji, jak również odkrywania (eksploracji) nowych możliwości realizowanych z równą sprawnością.   |
| Han, Celly (2008)                    | To zdolność firmy do realizacji paradoksalnych w swej naturze strategii, które wyrażają dwa główne (sprzeczne w swej naturze) cele strategiczne, które prowadzą do napięć, kompromisów i dylematów efektywności organizacji.  |
| Menguc, Auh (2008)                   | To zdolność firmy wyższego rzędu do realizacji konkurencyjnych, sprzecznych i odrębnych celów i możliwości.   |
| O'Reilly, Tushman (2008)             | To specyficzna zdolność związana z uczeniem się kierownictwa najwyższego szczebla i wyrażona w ich umiejętności do rekonfiguracji istniejących zasobów organizacyjnych i kompetencji w powtarzalny sposób, aby dostosować się do zmieniających się uwarunkowań.   |
| Cao, Gedajlovic, Hang (2009)         | To zdolność firmy zarówno do eksploatacji istniejących kompetencji, jak i eksploracji nowych możliwości, przy czym należy wyodrębnić dwa różne, lecz powiązane jej wymiary: (1) wymiar równowagi ( <i>balance dimension of ambidexterity</i> ) odnoszący się do poszukiwania relatywnej równowagi pomiędzy eksploracją i eksploatacją, (2) wymiar łączny ( <i>combined dimension of ambidexterity</i> ) odnoszący się do połączenia skali tych działań. |
| Carmeli, Halevi (2009)               | Synchroniczna realizacja działań zarówno eksploracyjnych, jak i eksploatacyjnych poprzez luźno połączone i zróżnicowane subsystemy i jednostki, z których każda specjalizuje się w obu działalnościach.   |
| Mom, Van den Bosch, Volberda (2009)  | Orientacja behawioralna menedżera w kierunku łączenia działalności eksploracyjnej i eksploatacyjnej w obrębie określonego czasu.  |
| Bodwell, Chermack (2010)             | To zdolność firmy do jednoczesnego połączenia i zrównoważenia zamierzonego (celowego) i emergentnego podejścia do strategii.  |
| Kriz, Voola, Yuksel (2014)           | To dynamiczna zdolność firmy do rekonfiguracji swoich kompetencji w celu utrzymania równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją w celu dostosowania się do wymogów zmiennego otoczenia.   |
| Gilbert, Smith, Sutherland (2015)    | To zdolność firmy do działania w różnych (opozycyjnych) kierunkach w tym samym czasie, co wymaga wybitnego przywództwa, strategicznego wyrafinowania, znacznych zasobów, gruntownej wiedzy, sprzecznych struktur i systemów adaptacyjnych.  |

Źródło: opracowanie własne.

Mimo zgody wielu badaczy co do tego, że *ambidexterity* jest zdolnością strategiczną firmy do jednoczesnej realizacji działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, brak już jednomyślności co do tego, jak to zrobić. Wczesne konceptualizacje

„oburęczności” nie wskazywały na symultaniczność tych działań, a raczej na ich sekwencyjność [Duncan 1976], związaną z osiąganiem równowagi przerywanej (*punctuated equilibrium*). Podejście to uwzględnia rozdzielenie tych czynności w czasie, gdzie dłuższe okresy eksploatacji są przerywane krótkimi okresami eksploracji [Burgelman 2002]. Dla przykładu eksploracja może obejmować fazę poszukiwań nowego produktu, który następnie organizacja będzie eksploatować na rynku w kontrolowany sposób. Takie cykliczne przechodzenie przez okresy eksploracji i eksploatacji określa się mianem sekwencyjnej/czasowej oburęczności (*sequential/temporal ambidexterity*) [O'Reilly, Tushman 2013]. Odnosi się ona nie tylko do organizacji jako całości, ale może mieć również miejsce na poziomie indywidualnym (zazwyczaj kadry kierowniczej), co Prange i Schlegelmilch [2009] nazwali „oburęcznością” perypatetyczną, wędrującą (*peripatric ambidexterity*). Zakłada się tu, że ludziom trudno jest zmienić swoje zachowania, dlatego też inna kadra kierownicza jest potrzebna do działań eksploracyjnych, a inna do działań eksploatacyjnych. Wobec tego przedsiębiorstwa muszą wymieniać kadre menedżerską, stosownie do następujących po sobie okresów eksploracji i eksploatacji [Prange, Schlegelmilch 2009].

Przeciwstawnym i współcześnie powszechnie akceptowanym podejściem jest jednoczesne uwzględnienie tych dwóch sprzecznych logik w ramach tej samej organizacji i balansowanie między nimi. Oznacza to konieczność poradzenia sobie z paradoksem eksploracji i eksploatacji oraz napięciami, które pojawiają się między nimi.

Znaczna część badaczy sugeruje tu przestrzenną (strukturalną) separację (*structural ambidexterity*), co oznacza, że działania eksploracyjne i eksploatacyjne powinny być realizowane w odrębnych jednostkach i zespołach, przy czym muszą one być ze sobą zintegrowane i powiązane na wysokim szczeblu zarządzania [O'Reilly, Tushman 2004; Jansen i in. 2009]. Wymaga to eklektycznych struktur organizacyjnych, które z jednej strony umożliwią realizację zadań twórczych, nastawionych na tworzenie nowej wiedzy, eksperymentowanie, z drugiej zaś zapewnią bieżącą efektywność i wysoką sprawność w realizacji zadań rutynowych [Csaszar 2013]. Przestrzenie oddzielone jednostki mają różne kompetencje, kulturę, systemy motywacyjne i zespoły menedżerskie, przy czym ich integrację strategiczną uzyskuje się poprzez koordynację na najwyższym szczeblu kierowniczym i powszechnie podzielane wartości kulturowe [O'Reilly, Tushman 2008]. Strukturalna „oburęczność”, mimo iż uzasadniona całkowitą odmiennością działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, ma jednak swoje ograniczenia, brak bowiem bezpośrednich powiązań między strukturalnie odseparowanymi jednostkami może skutkować tym, że pomysły grup eksploracyjnych nie zostaną wdrożone ze względu na niedopasowanie do podstawowych zadań eksploatacyjnych [Gibson, Birkinshaw 2004]. Dlatego też w literaturze wskazuje się na „oburęczność” kontekstową (*contextual ambidexterity*), która zapewnia symultaniczność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych na poziomie indywidualnym i oznacza behawioralną zdolność jednostki do jednoczesnej ich realizacji [Raisch, Birkinshaw 2008]. Organizacje godzą sprzeczne wy-

magania tych działań, budując procesy, systemy bądź kontekst, które umożliwiają i zachęcają poszczególnych pracowników do własnej oceny i decyzji, jak podzielić swój czas pomiędzy czynnościami nastawionymi na eksploatację i eksplorację. Ten rodzaj „oburęczności” odnosi się zatem do wyborów behawioralnych dokonywanych przez poszczególnych pracowników w czasie ich codziennej pracy [Gibson, Birkinshaw 2004; Carmeli, Halevi 2009] oraz wartości kulturowych, które z jednej strony promują innowacyjność, z drugiej zaś jakość i wydajność [Miron i in. 2004].

Uwzględniając logikę osiągnięcia „oburęczności” (sekwencyjność vs jednoczesność) i poziom analizy (organizacyjny vs indywidualny), wyróżniono cztery jej typy (rys. 3). Należy przy tym zaznaczyć, że o ile logika osiągnięcia oburęczności wyklucza poszczególne jej rodzaje, o tyle poziom analizy sugeruje ich komplementarność (tzn. „oburęczność” kontekstowa i strukturalna nie wykluczają się wzajemnie, a są wobec siebie komplementarne, podobnie jak „oburęczność” przerywana i perypatetyczna).

|                |                                     | Logika osiągnięcia „oburęczności”  |   |
|----------------|-------------------------------------|--|---|
|                |                                     | sekwencyjność  | jednoczesność   |
| Poziom analizy | przedsiębiorstwa<br>(organizacyjny) | „oburęczność” przerywana<br>( <i>punctuated ambidexterity</i> )                  | „oburęczność” strukturalna<br>( <i>structural ambidexterity</i> ) |
|                | jednostki<br>(indywidualny)         | „oburęczność” perypatetyczna,<br>wędrowną<br>( <i>peripatric ambidexterity</i> ) | „oburęczność” kontekstowa<br>( <i>contextual ambidexterity</i> )  |

Rys. 3. Rodzaje „oburęczności” ze względu na logikę jej osiągnięcia i poziom analizy

Źródło: [Prange, Schlegelmilch 2009, s. 219].

Na tym tle niektórzy badacze wyróżniają jeszcze jeden rodzaj „oburęczności”, związany z przywództwem, zdolnościami i szczególną rolą kadry kierowniczej najwyższego szczebla w podejmowaniu decyzji o eksploracji i eksploatacji oraz godzeniu strategicznych sprzeczności pomiędzy nimi (*leadership ambidexterity*) [Lubatkin i in. 2006; Raisch, Birkinshaw 2008; Cao i in. 2010; Keller, Weibler 2015]. Podejście to może odnosić się do poziomu indywidualnego (zdolności poszczególnych menedżerów) bądź zespołowego (grupy menedżerów zazwyczaj najwyższego szczebla).



Uzupełnia zatem oburęczność strukturalną i kontekstową o ważny aspekt przywództwa.

„Oburęczność” jest z pewnością zdolnością strategiczną firmy, która wymaga zestawu kompleksowych rutyn i umiejętności menedżerów w godzeniu napięć, jakie wywołuje paradoks eksploracji i eksploatacji. Dlatego też pogodzenie tych procesów powinno być osiąganę przez podejście wielopoziomowe uwzględniające integrację z poziomu organizacji, zespołu i jednostki [Bratnicka 2015], jak również z poziomu zarządzania strategicznego i operacyjnego [Cantarello i in. 2012].

#### **4. *Ambidexterity* w praktyce zarządzania strategicznego – przegląd wybranych badań**

Z perspektywy zarządzania strategicznego „oburęczność” analizowano przede wszystkim w kontekście osiąganych wyników, wskazując między innymi, że *ambidexterity* przynosi lepsze rezultaty niż tradycyjne koncepcje zarządzania strategicznego, w tym koncepcja dopasowania (*concept of fit*). T. Wulf, S. Stubner i H. Blarr [2010], przeprowadzając badania wśród kadry kierowniczej 175 małych i średnich niemieckich przedsiębiorstw, dowiedli, że koncepcja dopasowania w mniejszym stopniu wyjaśnia efektywność organizacyjną, a wysoki poziom „oburęczności” organizacji pozytywnie wpływa na osiąganę przez nie wyniki. Z kolei B. Menguc i S. Auh (2008), na podstawie badań w 260 wiodących przedsiębiorstwach z Australii, zauważyli asymetryczny wpływ *ambidexterity* na wyniki firm w zależności od przyjętej orientacji strategicznej. obrońcy (*defenders*) muszą sprostać większym wyzwaniom przy próbie skorzystania z oburęczności, podczas gdy myślący perspektywicznie innowatorzy (*prospectors*), ze względu na silniejszą orientację rynkową, odnotowują słabszy negatywny wpływ oburęczności na efektywność organizacyjną. Badania Z. Wei, J. Zhao i C. Zhanga [2014] na próbie 203 firm z Chin wskazały, że wzajemne oddziaływanie eksploracji i eksploatacji ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw z proaktywną orientacją rynkową, negatywny zaś na działalność podmiotów z orientacją reaktywną. Natomiast S.K. Dutta [2013] udowodnił na podstawie badań przeprowadzonych wśród 95 menedżerów najwyższego i średniego szczebla z sześciu znaczących przedsiębiorstw z Indii, że im wyższa oburęczność, tym silniejsza orientacja rynkowa, a *contextual ambidexterity* pośredniczy w relacji między kontekstem organizacyjnym a rynkową orientacją firmy. Do podobnych wniosków doszli M. Şanal i in. [2013], których wyniki badań przeprowadzone w 558 przedsiębiorstwach z Turcji potwierdziły, że wpływ „oburęczności” na działalność innowacyjną i wyniki finansowe firm jest większy niż oddzielnie realizowane strategie eksploracji i eksploatacji. Inne przykłady badań obrazujące związek *ambidexterity* z wybranymi aspektami zarządzania strategicznego przedstawiono w tab. 3.



**Tabela 3.** *Ambidexterity* z perspektywy wybranych problemów strategicznych: przegląd badań

| Autor                       | Problem zarządzania strategicznego    | Opis badań   | Główne wnioski   |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Burgelman (2002)            | proces tworzenia strategii            | badania podłużne obejmujące okres 1987-1998 w Intel Corporation; wywiady z 63 menedżerami różnych szczebli, analiza dokumentów   | koewolucyjne zamknięcie ( <i>coevolutionary lock-in</i> ) wynikające z silnego skoncentrowania na indukowanych procesach strategicznych wpływa na balansowanie między eksploracją i eksploatacją. Menedżerowie odpowiedzialni za tworzenie strategii powinni uwzględniać jednoczesność autonomicznych i indukowanych procesów strategicznych i decydować o kompromisach między nimi, gdyż konkurują one o ograniczone zasoby   |
| Kriz, Voola, Yuksel (2014)  | trwała/czasowa przewaga konkurencyjna | badania siedmiu przypadków średnich i dużych firm australijskich; wywiady z kadłą kierowniczą różnych szczebli   | w przypadku gdy rynki stają się bardziej hiperkonkurencyjne, dynamiczna zdolność do „oburęczności” staje się źródłem czasowej zamiast trwałej przewagi konkurencyjnej. W zależności od branży hiperkonkurencyjnego rynku „oburęczność” w różnym stopniu postrzegana jest jako czynnik sukcesu  |
| Voss, Voss (2013)           | wybory produktowo-rynkowe             | badania podłużne prowadzone w latach 2003-2005 na próbie 162 teatrów w Stanach Zjednoczonych; badania ankietowe wśród menedżerów teatrów   | skuteczna strategia eksploatacji produktu ma miejsce wtedy, gdy działania rynkowe koncentrują się albo na eksploatacji obecnych rynków, albo na poszukiwaniu nowych, natomiast skuteczna strategia eksploracji produktu ma miejsce wówczas, gdy komplementarne działania rynkowe koncentrują się na eksploracji rynku, a nie na jego eksploatacji. „Oburęczność” produktu przynosi korzyści większym i bardziej dojrzałym (starszym) podmiotom, z kolei „oburęczność” rynku przynosi korzyści większym firmom, przy czym zarówno młodym, jak i starszym  |
| O’Cass, Heirati, Ngo (2014) | implementacja strategii               | badania przeprowadzone wśród 132 firm zaawansowanych technologicznie funkcjonujących w Iranie; metoda ankiety, respondentami byli menedżerowie zarówno najwyższego, jak i średniego szczebla (dwóch respondentów dla każdej firmy, odrębny kwestionariusz dla menedżerów najwyższego szczebla i menedżerów funkcjonalnych) | zdolność firm wysoko technologicznych do jednoczesnej eksploracji i eksploatacji na wielu poziomach organizacyjnych i w różnych obszarach funkcjonalnych jest kluczem do pomyślnego ich rozwoju i wprowadzania nowych produktów. Eksploracja na poziomie operacyjnym oraz zdolność do eksploatacji innowacji produktowych i marketingu pozwala przedsiębiorstwom wdrożyć strategię eksploracji i eksploatacji na poziomie korporacji w kontekście rozwoju nowych produktów. Jednoczesna realizacja strategii eksploracji i eksploatacji prowadzi do sukcesu nowego produktu poprzez tworzenie korzyści dla klientów wynikających zarówno z dyferencjacji, jak i efektywności kosztowej |
| Wei, Yi, Guo (2014)         | strategiczna elastyczność             | badania na próbie 213 przedsiębiorstw z Chin; wywiady z kadłą kierowniczą najwyższego szczebla lub menedżerami wydziałów   | optymalny względny stosunek eksploracji do eksploatacji jest uzależniony od poziomu elastyczności strategicznej, tj. elastyczności zasobów oraz elastyczności koordynacji. Przedsiębiorstwa z niższym poziomem strategicznej elastyczności powinny zmniejszyć względny stosunek eksploracji do eksploatacji, firmy zaś z większym poziomem strategicznej elastyczności powinny go zwiększać  |

Źródło: opracowanie własne.

Mimo iż jednoczesność eksploracji i eksploatacji zostały dość dobrze ugruntowane w literaturze zarządzania strategicznego jako przynoszące wyższe wyniki, to sposób ich zrównoważenia nie jest już tak jednoznaczny i zależy od wielu czynników endo- i egzogenicznych, w tym przede wszystkim umiejętności kadry kierowniczej do tworzenia i zarządzania „oburęcznymi” organizacjami.

## 5. Zakończenie

Zarządzanie strategiczne staje się coraz bardziej złożone i często jawi się jako sztuka rozwiązywania paradoksów, czyli sztuka poszukiwania tzw. złotego środka [Polowczyk 2014]. Paradoks eksploracji i eksploatacji może być postrzegany jako kontinuum i wówczas stosowanie jednej opcji wyklucza stosowanie drugiej, jednak w większości sytuacji biznesowych postrzega się go przez pryzmat zdolności strategicznej firmy do poszukiwania idealnej równowagi między nimi. Problem „oburęczności” coraz częściej lokowany jest w zarządzaniu strategicznym, ponieważ eksploracja i eksploatacja wymagają nie tylko różnych podejść i strategii, ale konkurują o zasoby, co prowadzi do napięć i kompromisów. Ich pogodzenie zapewnia długotrwały sukces wyrażający się w wyższej efektywności organizacyjnej.

W nurcie zarządzania strategicznego dotychczasowe badania nad *ambidexterity*, mimo iż prowadzone na szeroką skalę i w różnych obszarach problemowych, wciąż mają charakter fragmentaryczny. Dlatego też istnieje potrzeba ich integracji i bardziej holistycznego spojrzenia, co stanowi inspirujący kierunek dalszych badań na poziomie zarówno koncepcyjnym, jak i empirycznym.

## Literatura

- Andriopoulos C., Lewis M.W., 2009, *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*, Organization Science, vol. 20, no. 4, s. 696-717.
- Beer M., 2009, *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, Hoboken, NJ.
- Berchtold S., Pircher R., Stadler C., 2010, *Global integration versus local adaptation: A case study of Austrian MNCs in Eastern Europe*, European Journal of International Management, vol. 4, no. 5, s. 524-549.
- Birkinshaw J., Gupta K., 2013, *Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27, no. 4, s. 287-298.
- Bodwell W., Chermack T.J., 2010, *Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 77, no. 2, s. 193-202.
- Bratnicka K., 2015, *Reconsideration of organizational ambidexterity: A dialectical multilevel approach*, International Journal of Contemporary Management, vol. 13, no. 4, s. 67-82.
- Burgelman R.A., 2002, *Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in*, Administrative Science Quarterly, vol. 47, no. 2, s. 325-357.

- Cantarello S., Martini A., Nosella A., 2012, *A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process*, Creativity and Innovation Management, vol. 21, no. 1, s. 28-48.
- Cao Q., Gedajlovic E., Zhang H., 2009, *Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects*, Organization Science, vol. 20, no. 4, s. 781-96.
- Cao Q., Simsek Z., Zhang H., 2010, *Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity*, Journal of Management Studies, vol. 47, no. 7, s. 1272-1296.
- Carmeli A., Halevi M.Y., 2009, *How top management team behavioral integration and behavioural complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity*, The Leadership Quarterly, vol. 20, no. 2, s. 207-218.
- Chen R.R., Kannan-Narasimhan R.P., 2015, *Formal integration archetypes in ambidextrous organizations*, R&D Management, vol. 45, no. 3, s. 267-286.
- Clegg S.R., Da Cunha J.V., Cunha M.P., 2002, *Management paradoxes: A relational view*, Human Relations, vol. 55, no. 5, s. 483-503.
- Csaszar F.A., 2013, *An efficient frontier in organization design: Organizational structure as a determinant of exploration and exploitation*, Organization Science, vol. 24, no. 4, s. 1083-1101.
- Czakon W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, no. 10, s. 7-10.
- Dameron S., Torset C., 2014, *The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy*, Journal of Management Studies, vol. 51, no. 2, s. 291-319.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Duncan R.B., 1976, *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*, [w:] R.H. Kilmann, L.R. Pondy, D. Slevin (red.), *The Management of Organization Design*, North-Holland, New York.
- Dutta S.K., 2012, *Dynamic capabilities: Fostering ambidexterity*, Journal of Indian Management, vol. 2, s. 81-91.
- Dutta S.K., 2013, *Market orientation ambidexterity*, SCMS Journal of Indian Management, vol. 10, no. 1, s. 54-66.
- Eisenhardt K.M., Martin J., 2000, *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 10-11, s. 1105-1121.
- Filippini R., Güttel W.H., Nosella A., 2012, *Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives*, Journal of Business Research, vol. 65, no. 3, s. 317-324.
- Gibson C.B., Birkinshaw J., 2004, *The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity*, Academy of Management Journal, vol. 47, no. 2, s. 209-226.
- Gilbert D.H., Smith A.C., Sutherland F., 2015, *Osmotic strategy: Innovating at the core to inspire at the edges*, Organizational Dynamics, vol. 44, no. 3, s. 217-225.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2014, *Refleksje nad paradoksami w procesie motywacji do pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne nr 183, s. 86-96.
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E., 2006, *The interplay between exploration and exploitation*, Academy of Management Journal, vol. 49, no. 4, s. 693-706.
- Han M., Celly N., 2008, *Strategic ambidexterity and performance in international new ventures*, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 25, no. 4, s. 335-349.
- He Z.L., Wong P.K., 2004, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, Organization Science, vol. 15, no. 4, s. 481-494.
- Huy O.N., 2002, *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers*, Administrative Science Quarterly, vol. 47, no. 1, s. 31-69.
- Jansen J.J., Tempelaar M.P., Van den Bosch F.A., Volberda H.W., 2009, *Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms*, Organization Science, vol. 20, no. 4, s. 797-811.

- Jansen J.J.P., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2006, *Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators*, Management Science, vol. 52, no. 11, s. 1661-1674.
- Kang S., Snell S.A., 2009, *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management*, Journal of Management Studies, vol. 46, no. 1, s. 65-92.
- Keller T., Weibler J., 2015, *What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation*, Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 22, no. 1, s. 54-71.
- Kollmann T., Kuckertz A., Stöckmann C., 2009, *Continuous innovation in entrepreneurial growth companies: Exploring the ambidextrous strategy*, Journal of Enterprising Culture, vol. 17, no. 3, s. 297-322.
- Kriz A., Voola R., Yuksel U., 2014, *The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights*, Journal of Strategic Marketing, vol. 22, no. 4, s. 287-299.
- Lavie D., Stettner U., Tushman M.L., 2010, *Exploration and exploitation within and across organizations*, The Academy of Management Annals, vol. 4, no. 1, s. 109-155.
- Levinthal D.A., March J.G., 1993, *The myopia of learning*, Strategic Management Journal, vol. 14, no. S2, s. 95-112.
- Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F., 2006, *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration*, Journal of Management, vol. 32, no. 5, s. 646-672.
- Magnusson M., Martini A., 2008, *Dual organizational capabilities: From theory to practice. The next challenge for continuous innovation*, International Journal of Technology Management, Special Issue on Dual Organizational Capabilities, vol. 42, no. 1-2, s. 1-19.
- March J.G., 1991, *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organization Science, vol. 2, no. 1, s. 71-87.
- Martini A., Laugen B.T., Gastaldi L., Corso M., 2013, *Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation*, International Journal of Technology Management, vol. 61, no. 1, s. 1-22.
- Menguc B., Auh S., 2008, *The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders*, Industrial Marketing Management, vol. 37, no. 4, s. 455-470.
- Miron E., Erez M., Naveh E., 2004, *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?*, Journal of Organizational Behavior, vol. 25, no. 2, s. 175-199.
- Mom T.J.M., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2009, *Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms*, Organization Science, vol. 20, no. 4, s. 812-828.
- Niemczyk J., 2011, *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 3-6.
- Nosella A., Cantarello S., Filippini R., 2012, *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art*, Strategic Organization, vol. 10, no. 4, s. 450-465.
- O'Cass A., Heirati N., Ngo L.V., 2014, *Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas*, Industrial Marketing Management, vol. 43, no. 5, s. 862-872.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., 2004, *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, vol. 82, no. 4, s. 74-81.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., 2008, *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, Research in Organizational Behavior, vol. 28, s. 185-206.

- O'Reilly C.A., Tushman M.L., 2013, *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27, no. 4, s. 324-338.
- O'Reilly C.A., Harrell B.J., Tushman M.L., 2009, *Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities*, California Management Review, vol. 51, no. 4, s. 75-99.
- Polowczyk J., 2014, *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, Studia Oeconomica Posnaniensia nr 2(2), s. 107-125.
- Prange C., Schlegelmilch B.B., 2009, *The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma*, BuR-Business Research, vol. 2, no. 2, s. 215-240.
- Raisch S., Birkinshaw J., 2008, *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*, Journal of Management, vol. 34, no. 3, s. 375-409.
- Şanal M., Alpkın L., Aren S., Sezen, B., Ayden Y., 2013, *Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance*, Journal of Economic & Social Research, vol. 15, no. 1, s. 31-54.
- Schumpeter J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, MIT Press, Cambridge.
- Selcer A., Decker P., 2012, *The structuration of ambidexterity: An urge for caution in organizational design*, International Journal of Organizational Innovation, vol. 5, no. 1, s. 65-96.
- Simsek Z., 2009, *Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding*, Journal of Management Studies, vol. 46, no. 4, s. 597-624.
- Słownik języka polskiego*, 2015, <http://sjp.pwn.pl/sjp/paradoks;2570587.html>.
- Smith W., Lewis M., 2011, *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*, Academy of Management Review, vol. 36, no. 2, s. 381-403.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Voss G.B., Voss Z.G., 2013, *Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains*, Organization Science, vol. 24, no. 5, s. 1459-1477.
- Wei Z., Yi Y., Guo H., 2014, *Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development*, Journal of Product Innovation Management, vol. 31, no. 4, s. 832-847.
- Wei Z., Zhao J., Zhang C., 2014, *Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance*, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 33, s. 134-153.
- Welch J., Welch S., 2005, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa.
- Wulf T., Stubner S., Blarr H., 2010, *Ambidexterity and the concept of fit in strategic management – which better predicts success*, HHL Working Papers, Leipzig Graduate School of Management, <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0089.pdf>.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), 2014, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.