

AMBIDEXTERITY – ŚWIATOWE TRENDY EKSPLOKACJI W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

<https://doi.org/10.33141/po.2016.01.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (912), 2016, ss. 16-23

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Wprowadzenie

Termin *ambidexterity* trudno tłumaczyć *explicite*. W polskiej literaturze można spotkać takie wyrażenia, jak: „oburęczność”, „obustronność”, „dwoistość” bądź „dualność”. *Ambidexterity* oznacza zdolność zarządzania złożonymi i sprzecznymi aktywnościami, takimi jak: eksploracja i eksploatacja. Eksploatacja dotyczy produktywności, wydajności, doskonalenia i realizacji, podczas gdy eksploracja odnosi się do zmiany, eksperymentu, elastyczności, innowacyjności, zabawy czy odkrycia (March, 1991). Pomimo iż eksploracja i eksploatacja są sprzecznymi procesami organizacyjnymi (Benner, Tushman, 2003), to nie wykluczają się (He, Wong, 2004). Rozumiane są bowiem jako aktywności ortogonalne (Uotila i in., 2009), które pozytywnie ze sobą oddziałują, gdyż obie są potrzebne, by organizacja mogła przetrwać i rozwijać się. W ciągu ostatniej dekady problem *ambidexterity* cieszył się dużym zainteresowaniem wśród badaczy, którzy eksplorowali go z różnych perspektyw i nurtów zarządzania. Wielość tych badań z jednej strony przyczyniła się do poszerzenia i pogłębienia zrozumienia zjawiska „oburęczności”, zaś z drugiej strony ich proliferacja spowodowała brak jednoznaczności w jej definiowaniu oraz pewne niejasności co do samego konstruktów *ambidexterity* jako zdolności do rozwiązywania napięć między eksploracją i eksploatacją (Nosella i in., 2012).

Celem opracowania jest identyfikacja trendów badawczych nad zjawiskiem „oburęczności” w obszarze nauk o zarządzaniu przy wykorzystaniu metodyki systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2013, s. 47). W pierwszej części artykułu opisano metodykę badań, a następnie przedstawiono wyniki analizy frekwencyjności, uwzględniając horyzont czasowy poszczególnych publikacji oraz ich zakres problemowy.

Metodyka badawcza

Metodyka systematycznego przeglądu literatury składa się z czterech podstawowych faz: (1) określenia celu badań, (2) wyłonienia literatury przedmiotu, (3) zastosowania technik analizy bibliometrycznej i analizy treści oraz (4) opracowania raportu (Czakon, 2013, s. 52).

Celem prowadzonych badań jest określenie trendów badawczych w obszarze *ambidexterity* z perspektywy nauk o zarządzaniu. Literatura przedmiotu wyłoniona została w oparciu o zagraniczne naukowe bazy danych, jak: Ebsco,

Elsevier, Proquest, Scopus i Web of Science. Analizie poddano wyłącznie artykuły anglojęzyczne opublikowane do 1 września 2015 roku. Kryterium filtrowania były terminy *ambidexterity* lub *ambidextrous* umieszczone w tytule, abstrakcie bądź słowach kluczowych publikacji. Kolejno dokonano dalszej selekcji poprzez zawężenie uzyskanych wyników do: artykułów pełnotekstowych opublikowanych w czasopismach (wyłączono recenzje, wstępy redakcyjne oraz materiały konferencyjne), skoncentrowanych na obszarze biznesu, ekonomii i zarządzania oraz wyeliminowano artykuły duplikujące się w poszczególnych bazach. Następnie dokonano przeglądu i weryfikacji abstraktów, co pozwoliło zawęzić bazę publikacji do tych, które bezpośrednio koncentrują się na zjawisku „oburęczności” i podejmują szerokie rozważania w tym zakresie z perspektywy problematyki nauk o zarządzaniu. Szczegółowe wyniki kolejnych etapów selekcji przedstawiono w tabeli 1.

W kolejnym etapie wykorzystano techniki bibliometryczne, w tym analizę liczby publikacji oraz techniki analizy treści, w tym analizę frekwencyjności, co pozwoliło ocenić aktywność badawczą w obszarze *ambidexterity* na przestrzeni czasu oraz określić główne obszary dociekań naukowych i płynące z nich wnioski. Należy przy tym zaznaczyć, że dalszą analizą objęto 213 publikacji wyłonionych w poszczególnych etapach selekcji.

Ambidexterity: horyzont czasowy badań

Korzenie „oburęczności” jako koncepcji organizacyjnej sięgają roku 1976, w którym R. Duncan (1976) opisał organizacje o dualnych strukturach, potrzebnych do zarządzania działaniami wymagającymi różnych zdolności kierowniczych i obejmujących różne horyzonty czasowe. Jednakże dopiero praca J.G. Marcha (1991), w której badacz potwierdził istnienie zasadniczych niekompatybilności pomiędzy eksploracją a eksploatacją jako sposobów uczenia się organizacji, skierowała zainteresowanie badaczy na problem napięcia pomiędzy tymi procesami, co skutkowało pojawieniem się pojedynczych publikacji w latach 90. XX wieku (Chang, 1995; Adler i in. 1999). Wśród nich kluczowe znaczenia miały prace M.L. Tushmana i C.A. O’Reilliego (1996; 1997), którzy podjęli próbę wyjaśnienia, jak firmy mogą zarządzać zarówno procesami zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych, wskazując przy tym na strukturalny rozdział pomiędzy tymi dwoma różnymi rodzajami działalności.

Tab. 1. Etapy i kryteria oraz wyniki selekcji artykułów

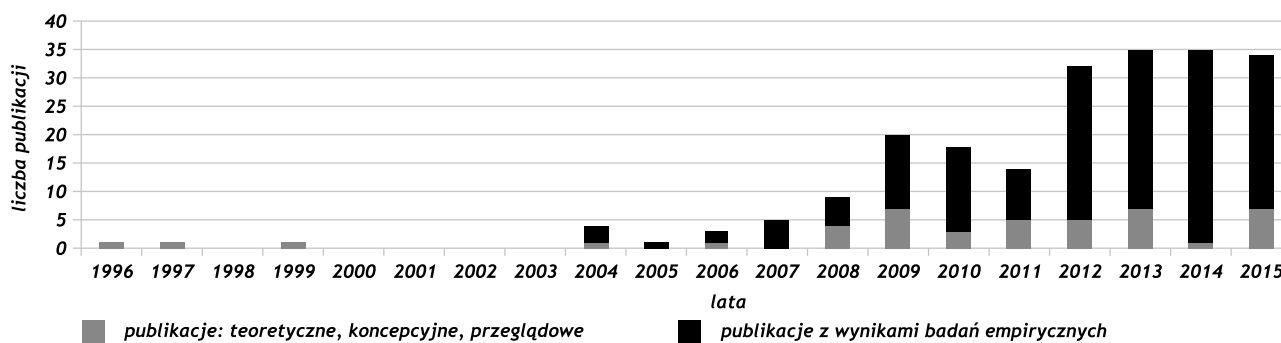
Etapy i kryteria selekcji (filtrowania)	Liczba zidentyfikowanych artykułów				
	Ebsco	Elsevier	Proquest	Scopus	Web of Science
Etap 1: <i>ambidexterity</i> lub <i>ambidextrous</i> – tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	515	199	309	1034	549
Etap 2: artykuły anglojęzyczne, pełnotekstowe, recenzowane, opublikowane w czasopiśmie	196	172	85	713	268
Etap 3: obszar: <i>business, economics, management</i>	144	69	52	164	158
Etap 4: łącznie (eliminacja duplikujących się publikacji)	343				
Etap 5: weryfikacja abstraktów ze względu na <i>ambidexterity</i> jako wiodący przedmiot badań w obszarze nauk o zarządzaniu	213				

Źródło: opracowanie własne

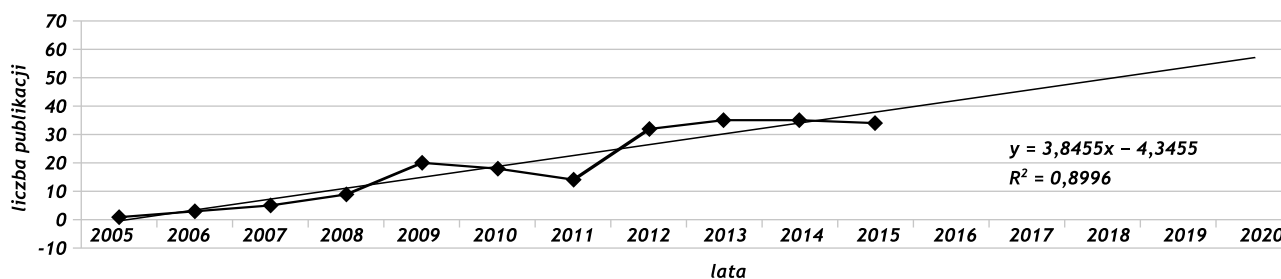
Ich poglądy przyczyniły się do szerszej debaty na ten temat podjętej od połowy pierwszej dekady XXI wieku. Wpływ na to miała również publikacja C.B. Gibson i J. Birkinshawa (2004), w której badacze zaproponowali komplementarne wobec podejścia strukturalnego, propagowanego przez M.L. Tushmana i C.A. O'Reilliego, podejście kontekstowe, uwzględniające perspektywę pracownika i wartości kulturowe. Od tego czasu liczba publikacji poświęcona *ambidexterity* zaczęła znacząco wzrastać, co ilustruje rysunek 1.

Zwiększyła się przede wszystkim liczba publikacji empirycznych, w których autorzy badali zjawisko „oburęczności” w organizacjach różnej wielkości i różnego typu. Ponadto wzrost liczby publikacji od roku 2011 i utrzymująca się ich relatywnie wysoka liczba w ostatnich latach

(2012–2015) sugeruje, że problematyka „oburęczności” w organizacjach jest wciąż interesująca, ważna i aktualna, przez co zagadnienie godzenia napięć między eksploracją i eksploatacją będzie przedmiotem dalszych badań empirycznych i szerszych rozważań koncepcyjno-teoretycznych, uwzględniających w większym stopniu analizy wielopoziomowe. Potwierdza to również ekstrapolacja trendu, wskazująca oczekiwany w przyszłości wzrost liczby publikacji na temat *ambidexterity* (rys. 2). Przyjmując, że tendencja rozwojowa liczby publikacji zidentyfikowanych dla lat 2005–2015¹ znajdzie swoją kontynuację w latach 2016–2020 (postawa pasywna prognosty wobec przyszłości), przewiduje się, że w roku 2020 opublikowanych zostanie 57 artykułów w niniejszej tematyce, co w 90% ($R^2=0,8996$) wyjaśnia dobrana funkcja liniowa.



Rys. 1. Liczba publikacji poświęconych *ambidexterii* w latach 1996-2015² z podziałem na publikacje o charakterze koncepcyjno-teoretyczno-przeładowym i publikacje z wynikami badań empirycznych
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Prognozowany przyrost publikacji poświęconych *ambidexterii* w naukach o zarządzaniu w kolejnych latach - linia ekstrapolacji trendu
Źródło: opracowanie własne

Do podobnych wniosków doszli J. Birkinshaw i K. Gupta (2013), którzy dokonując przeglądu artykułów na temat *ambidexterity* w wiodących dla dyscypliny czasopismach światowych w latach 1996–2012 sklasyfikowali trendy badawcze w tym obszarze w trzy grupy, a mianowicie:

- 1) okres definicyjny (1995–2005), w którym opublikowano kilka artykułów podejmujących próbę określenia konstruktów „oburęczności”;
- 2) okres wzrostu (2006–2009), w którym identyfikowano różne formy „dualności” organizacji, jej antecedencje, konsekwencje oraz znaczenie różnych pośredniczących i moderujących czynników, które mają na nią wpływ;
- 3) okres konsolidacji (2010–2013), w którym pojawiły się dalsze aspekty badania „oburęcznych” organizacji (różne poziomy analizy, różne perspektywy teoretyczne), specjalne wydania czasopism poświęconych niniejszej tematyce oraz publikacje o charakterze przeglądowym podejmujące próbę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy.

Jednocześnie, prognozując przyszłość, badacze wskazali dwie drogi. Pierwsza wiąże się z możliwością spadku zainteresowania tym zjawiskiem ze względu na duże rozdrobnienie prowadzonych badań i brak zgody co do tego, co *ambidexterity* dokładnie oznacza i jak należy ten konstrukt operacjonalizować³. Druga wiąże się z dalszą konsolidacją polegającą na konwergencji badań i wyraźnym wyodrębnieniu ich wkładu, obok innych koncepcji, w obszar organizacji i zarządzania (Birkinshaw, Gupta, 2013). Przeprowadzony własny przegląd literatury pozwala stwierdzić, że badacze wybrali drugą z tych możliwości, bowiem z jednej strony liczba publikacji ma tendencje rosnące, zaś z drugiej – coraz częściej przeprowadzane są analizy wielopoziomowe i podejmowane są próby integracji różnych spojrzeń na „dualność” organizacji.

Ambidexterity: główne nurty badawcze

Zjawisko „oburęczności” w naukach o zarządzaniu badano z różnych perspektyw, podejmując próbę jego wyjaśnienia na gruncie różnych teorii. Wykorzystując analizę frekwencyjności i przyjmując jako obiekt badań perspektywę teoretyczną i/lub problem badawczy (Czakon, 2011, s. 60), wyróżniono podstawowe nurty badawcze, które wraz z liczbą przypisanych im publikacji i przykładowymi referencjami przedstawiono w tabeli 2.

Najczęściej problem *ambidexterity* lokowany był w zarządzaniu strategicznym, gdzie „oburęczność” definiowano jako zdolność firmy do realizacji paradoksalnych strategii skoncentrowanych na dwóch głównych celach strategicznych: wykorzystaniu istniejących kompetencji i poszukiwaniu nowych możliwości (Han, Celly, 2008) jako zdolność organizacji do jednoczesnego połączenia i zrównoważenia zamierzonego (celowego) i emergentnego podejścia do strategii (Bodwell, Chermack, 2010) czy jako zdolność wyższego rzędu do realizacji i wykorzystania konkurencyjnych, sprzecznych i odrębnych celów i możliwości (Menguc, Auh, 2008).

Znaczną część badań poświęcono efektywności organizacji i osiąganym przez nie wynikom, wskazując m.in., że oburęczność pozytywnie wpływa na wzrost sprzedaży, innowacyjność, wycenę rynkową, subiektywne wskaźniki działalności czy przetrwanie organizacji (O'Reilly, Tushman, 2013; Tushman i in., 2010; Uotila i in., 2009; Cao i in., 2009; Hill, Birkinshaw, 2014). Badacze często przyjmowali także perspektywę zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się, zarządzania innowacjami, projektowania organizacyjnego czy przywództwa, wiążąc „dualność” organizacyjną ze zdolnością firmy do jednoczesnej realizacji pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się, innowacji radykalnych i inkrementalnych, efektywności i elastyczności w projektowaniu organizacyjnym oraz wskazując rolę liderów w tworzeniu „oburęczności” ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa transformacyjnego (He, Wong, 2004; Andriopoulos, Lewis, 2009; Bergman, 2012, Rosing i in., 2011).

Ambidexterity rozważano również w kontekście partnerstwa i funkcjonowania w aliansach i sieciach międzyorganizacyjnych, zarządzania projektami, zarządzania zasobami ludzkimi czy z perspektywy kultury organizacyjnej, odnosząc zdolność do symultanicznej eksploracji i eksploatacji do specyfiki niniejszych obszarów problemowych. W nielicznych pracach „oburęczność” analizowano w aspekcie zdolności komunikacyjnej, funkcji marketingowej czy funkcjonowania firm rodzinnych (kategoria: inne w tabeli 2). Intensywność badawcza w obszarze *ambidexterity* spowodowała pojawienie się kilku artykułów o charakterze przeglądowym, w których badacze podjęli próbę syntezy dotychczasowych ustaleń teoretycznych i empirycznych, wykorzystując w różnym zakresie zarówno metodę systematycznego przeglądu literatury, jak i metaanalizy.

Należy również zaznaczyć, że znaczna część prac nie odnosi się wyłącznie do jednego z wyróżnionych nurtów badawczych, a łączy wątki z kilku z nich. W tego typu opracowaniach najczęściej podejmowano problem „oburęczności” z perspektywy uczestnictwa w aliansach i sieciach oraz organizacyjnego uczenia się (4 publikacje), zarządzania innowacjami i projektowania organizacyjnego (4 publikacje) czy też zarządzania strategicznego i efektywności organizacyjnej (5 publikacji).

Ważnym nurtem badawczym w literaturze poświęconej *ambidexterity* jest określenie sposobów osiągania przez organizacje równowagi między eksploracją a eksploatacją (*general management*). A.K. Gupta, K.G. Smith i C.E. Shalley (2006) wyróżnili tu dwa podstawowe podejścia: równowagę przerywaną (*punctuated equilibrium*) i „oburęczność” (*ambidexterity*). Pierwsze z nich zakłada cykliczne (sekwencyjne) przechodzenie przez okres eksploracji i eksploatacji, gdzie dłuższe okresy eksploatacji są przerywane krótkimi okresami eksploracji (Burgelman, 2002). Ten typ osiągania równowagi określa się też mianem sekwencyjnej/czasowej oburęczności (*sequential/temporal ambidexterity*) (O'Reilly, Tushman, 2013; Markides, 2013). Z kolei drugie z nich, powszechnie przyjęte, zakłada symultaniczność tych dwóch przeciwstawnych działań, które rodzą napięcia. Wyróżnia się przy tym trzy możliwości radzenia sobie z tego rodzaju napięciami, jak (Tushman, O'Reilly, 1996; Gibson, Birkinshaw, 2004; Keller, Weibler, 2015):

Tab. 2. Główne nurty badawcze ambidexytery w naukach o zarządzaniu wraz z liczbą publikacji i przykładowymi referencjami

Nurt badawczy	Liczba publikacji*	Przykładowe referencje
Zarządzanie ogólne** (<i>general management</i>)	18	Simsek, 2009; Cao, Gedajlovic, Zhang, 2009; Popadiuk, 2012; Dutta, Guha, 2015
Zarządzanie strategiczne (<i>strategic management</i>)	51	Judge, Blocker, 2008; Bodwell, Chermack, 2010; Kouropalatis i in., 2012; Voss, Voss, 2013
Zarządzanie wiedzą /organizacyjne uczenie się (<i>knowledge management /organizational learning</i>)	24	Cegarra-Navarro, Dewhurst, 2007; Im, Rai, 2008; Filippini i in., 2012; Rössing, Kaiser, 2012; Yang i in., 2014
Zarządzanie innowacjami (<i>innovation management</i>)	22	Andriopoulos, Lewis, 2009; Brion i in., 2010; Cantarello i in., 2012; Altuna i in., 2015
Zarządzanie projektami (<i>project management</i>)	10	Liu, Leitner, 2012; Liu, Wang, Sheng, 2012; Pellegrinelli i in., 2015
Zarządzanie zasobami ludzkimi (<i>human resources management</i>)	10	Renzi i in., 2013; Huang, Kim, 2013; Tansley i in., 2014; Chang, 2015
Projektowanie organizacyjne (<i>organizational design</i>)	21	Jansen i in., 2009; Selcer, Decker, 2012; Cszasz 2013; Güttel i in., 2015
Alianse, partnerstwo, sieci (<i>alliances, partnership, networks</i>)	17	Tiwana, 2008; Kauppila, 2010; Rogan, Mors, 2014; Medlin, Törnroos, 2015
Przywództwo (<i>leadership</i>)	20	Jansen et al., 2008; Cao i in., 2010; Fernández-Mesa i in., 2013; Keller, Weibler, 2015
Kultura organizacyjna (<i>organizational culture</i>)	8	Moon, 2012; Moreno-Luzon, 2014; Pelagio Rodriguez, 2014; Wang, Rafiq, 2014
Efektywność /dokonania/osiągane wyniki (<i>performance</i>)	33	Jansen i in., 2012; De Clercq i in., 2013; Derbyshire, 2014; Kauppila, 2015
Inne***	6	Allison i in., 2014; Huang i in., 2015
Artykuły o przeglądowym charakterze (<i>review papers</i>)	7	Nosella i in., 2012; Birkinshaw, Gupta, 2013; O'Reilly, Tushman, 2013; Turner i in., 2013; Junni i in., 2013

* niektórych prac nie da się prosto zakwalifikować do którejś z wymienionych kategorii, gdyż dotyczą kilku perspektyw jednocześnie. W takich przypadkach przyporządkowano je do każdego nurtu badawczego, którego dotyczyły. Dlatego też liczba publikacji nie sumuje się do 213

** do tej kategorii zakwalifikowano prace koncentrujące się na istocie zjawiska „oburęczności” oraz sposobach osiągania równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją

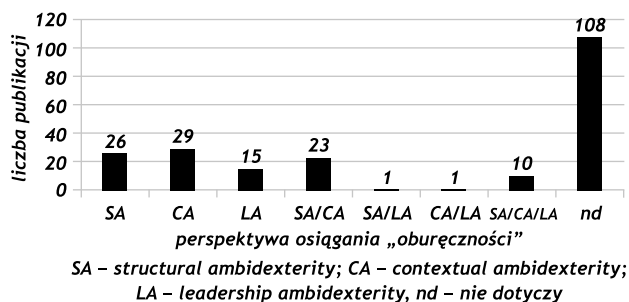
*** zakwalifikowano tu pojedyncze prace mieszczące się w innych niż wymienione kategorie

Źródło: opracowanie własne

- strukturalną „oburęczność” (*structural ambidexterity*), która zakłada konieczność tworzenia odrębnych struktur i jednostek dla działalności eksploracyjnej i eksploatacyjnej, przy czym jednostki te są ze sobą powiązane na wysokim szczeblu zarządzania;
- kontekstową „oburęczność” (*contextual ambidexterity*), którą osiąga się poprzez kształtowanie procesów i systemów, które umożliwiają i zachęcają ludzi do dokonywania własnych ocen na temat tego, jak podzielić swój czas pomiędzy czynności nastawione na eksploatację i eksplorację; odnosi się ona zatem do wyborów behawioralnych dokonywanych przez poszczególnych pracowników w czasie ich codziennej pracy;
- przywódczą „oburęczność” (*leadership ambidexterity*), w której podkreśla się rolę menedżerów najwyższego szczebla w podejmowaniu decyzji o eksploracji

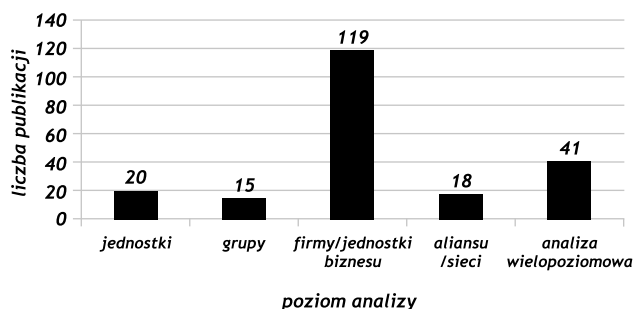
i eksploatacji oraz godzenia strategicznych sprzeczności pomiędzy nimi w dążeniu do ich integracji.

Uwzględniając perspektywę osiągania „oburęczności” w wybranych do analizy publikacjach, można zauważyć, że w większości z nich problem *ambidexytery* rozważano z perspektywy kontekstowej i strukturalnej bądź obu jednocześnie (rys. 3). Rzadziej podejmowano problem „dualności” z perspektywy przywództwa i postaw kadry menedżerskiej. Tylko w kilku publikacjach „oburęczność” badano ze wszystkich wskazanych perspektyw. Natomiast w zdecydowanej większości analizowanych artykułów trudno jednoznacznie wskazać przyjętą przez autorów perspektywę, bowiem w swoich rozważaniach koncentrują się albo na czynnikach determinujących jednoczesną eksplorację i eksploatację, albo na uzyskiwanych efektach bądź na specyficznych procesach i aktywnościach z tym związanych, nie określając wprost sposobu osiągania równowagi między nimi.



Rys. 3. Liczba publikacji z perspektywy osiągnięcia „oburęczności”
Źródło: opracowanie własne

Zjawisko *ambidexterity* badawcze analizowali na różnych poziomach (rys. 4), najczęściej na poziomie firmy bądź strategicznej jednostki biznesu. Poziom grupy, tj. zespołu pracowników współpracujących nad wspólnym celem, był przedmiotem badań w 15 artykułach, natomiast poziom indywidualnego pracownika (jednostki) w 20 z badanych publikacji. „Oburęczność” w relacjach międzyorganizacyjnych (poziom aliansu lub sieci) wskazano w 18 opracowaniach podlegających analizie. W części prac przyjęto perspektywę wielopoziomową, uwzględniając dwa lub więcej wyróżnionych poziomów, a prowadzone tak badania miały przeważnie charakter badań studiów przypadków.



Rys. 4. Liczba publikacji a poziom analizy zjawiska „oburęczności”
Źródło: opracowanie własne

Należy również zauważyć, że badacze różnią się w podejściu do operacjonalizacji konstruktów „oburęczności” i jej pomiaru, przyjmując wymiar iloczynu (eksploracja × eksploatacja), sumy (eksploracja+eksploatacja), wartości bezwzględnej /eksploracja eksploatacja/ bądź używając dwóch z nich (Birkinshaw, Gupta, 2013). Rodzi więc to potrzebę bardziej integralnego podejścia do pomiaru *ambidexterity* w przyszłości, by móc porównywać ustalenia poszczególnych badaczy i lepiej zrozumieć jednoczesność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych z perspektywy osiągnięcia celów organizacji.

Podsumowanie

Podjętą próbą syntezy dotychczasowej aktywności badawczej nad zjawiskiem *ambidexterity* w oparciu o literaturę światową i przyjętą metodykę systematycznego jej przeglądu, można stwierdzić, że na przestrzeni czasu zagadnienie „oburęczności” cieszyło się coraz większym

zainteresowaniem i z dużym prawdopodobieństwem nadal będzie wzrastać. Badacze analizowali eksplorację i eksploatację nie tylko z perspektywy uzyskania równowagi, ale również odnosili te odrębne w swej istocie działania do różnych nurtów zarządzania, w tym przede wszystkim zarządzania strategicznego i efektywności organizacyjnej. Zdecydowana większość publikacji zawiera wyniki badań empirycznych, a prowadzone analizy miały charakter jedno- i wielowymiarowy, przy czym najczęściej uwzględniano perspektywę organizacji jako całości bądź strategicznej jednostki biznesu.

Dokonany przegląd opublikowanych artykułów w obszarze *ambidexterity* wskazał z jednej strony na dominujące trendy badawcze, zaś z drugiej – na ich znaczne rozproszenie i różne podejścia do badanego zagadnienia. Z uwagi na fakt, że najczęściej problem ten był lokowany w zarządzaniu strategicznym, można przyjąć zadaniem autorki, że *ambidexterity* jest zdolnością strategiczną przedsiębiorstwa wiążącą się z poszukiwaniem równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją, wymagającą z jednej strony elastyczności, innowacyjności, szukania okazji, zaś z drugiej ukierunkowania na koszty, zyski i wydajność. Taka zdolność firmy do działania w różnych (opozycyjnych) kierunkach w tym samym czasie wymaga także wybitnego przywództwa oraz dualnych struktur i systemów adaptacyjnych (Zakrzewska-Bielawska, 2015). Należy jednak zaznaczyć, że przeprowadzone badania nie są pozbawione ograniczeń. Po pierwsze, selekcji publikacji dokonano w oparciu o dostępne w bazach prace pełnotekstowe wyłącznie w języku angielskim, co wyeliminowało literaturę krajową oraz opracowania niedostępne w wersji cyfrowej. Po drugie, ograniczono się do przeglądu wyłącznie publikacji w czasopiśmie, wykluczając w ten sposób monografie i materiały konferencyjne. Dlatego też przegląd literatury polskiej, zarówno opracowań monograficznych, jak i publikacji w czasopiśmie może stanowić ciekawy kierunek dalszych badań. Interesującym polem dalszych eksploracji jest z pewnością określenie możliwości aplikacyjności *ambidexterity* w praktykę funkcjonowania firm. Zjawisko „oburęczności” ze względu na swoją złożoność i kontekstowość stanowi nadal atrakcyjny problem badawczy, a jego głębsze rozpoznanie będzie przedmiotem wymiany myśli naukowej na polu międzynarodowym.

dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska,
prof. PŁ
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

Przypisy

- Wybrano lata 2005–2015, bowiem wówczas zidentyfikowano rozwój badań nad przedmiotowym zjawiskiem. W latach wcześniejszych liczba publikacji na temat *ambidexterity* miała wymiar jednostkowy.
- W roku 2015 uwzględniono publikacje na dzień 1 września, tj. za okres ośmiu miesięcy.

3) Należy tu zaznaczyć, że *ambidexterity* jest konstruktem teoretycznym zaproponowanym przez akademików. Praktycy zarządzania rzadko używają tego terminu.

Bibliografia

- [1] Adler P.S., Goldoftas B., Levine D.I. (1999), *Flexibility Versus Efficiency: A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 1, pp. 43–68.
- [2] Allison T.H., McKenny A.F., Short J.C. (2014), *Integrating Time into Family Business Research: Using Random Coefficient Modeling to Examine Temporal Influences on Family Firm Ambidexterity*, „Family Business Review”, Vol. 27, No. 1, pp. 20–34.
- [3] Altuna N., Contri A.M., Dell’Era C., Frattini F., Maccarrone P. (2015), *Managing Social Innovation in for-Profit Organizations: The Case of Intesa Sanpaolo*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 18, No. 2, pp. 258–280.
- [4] Andriopoulos C., Lewis M.W. (2009), *Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation*, „Organization Science”, Vol. 20, No. 4, pp. 696–717.
- [5] Benner M.J., Tushman M.L. (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 28, No. 2, pp. 238–256.
- [6] Berghman L.A. (2012), *Strategic Innovation in Established Companies: An Empirical Study of Appropriate Ambidexterity Strategies*, „International Journal of Innovation Management”, Vol. 16, No. 1, pp. 1–30.
- [7] 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, pp. 287–298.
- [8] 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, pp. 193–202.
- [9] Brion S., Mothe C., Sabatier M. (2010), *The Impact of Organizational Context and Competences on Innovation Ambidexterity*, „International Journal of Innovation Management”, Vol. 14, No. 2, pp. 151–178.
- [10] Burgelman R.A. (2002), *Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, No. 2, pp. 325–357.
- [11] 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, pp. 28–48.
- [12] Cao Q., Gedajlovic E., Zhang H. (2009), *Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects*, „Organization Science”, Vol. 20, No. 4, pp. 781–796.
- [13] 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, pp. 1272–1296.
- [14] Cegarra-Navarro J.G., Dewhurst F. (2007), *Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in SMEs*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 18, No. 10, pp. 1720–1735.
- [15] Chang S. (1995), *International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 2, pp. 383–407.
- [16] Chang Y.Y. (2015), *Strategic Human Resource Management, Transformational Leadership Organizational Ambidexterity: Evidence from Taiwan*, „Asia Pacific Business Review”, Vol. 21, No. 4, pp. 517–533.
- [17] 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, pp. 1083–1101.
- [18] Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 47–67.
- [19] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 57–62.
- [20] De Clercq D., Thongpapanl N.T., Dimov D. (2013), *Shedding New Light on the Relationship between Contextual Ambidexterity and Firm Performance: An Investigation of Internal Contingencies*, „Technovation”, Vol. 33, No. 4, pp. 119–132.
- [21] Derbyshire J. (2014), *The Impact of Ambidexterity on Enterprise Performance: Evidence from 15 Countries and 14 Sectors*, „Technovation”, Vol. 34, No. 10, pp. 574–581.
- [22] Duncan R. (1976), *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*, [in:] R. Kilman, L. Pondy (eds.), *The Management of Organizational Design*, North Holland, New York, pp. 167–188.
- [23] Dutta S.K., Guha M. (2015), *Coexistence of Structural and Contextual Ambidexterity – Evidences in Indian Organizations*, „International Journal of Applied Management Science”, Vol. 7, No. 3, pp. 177–193.
- [24] Fernández-Mesa A., Iborra M., Safón V. (2013), *CEO-TMT Interaction: Do Tenure and Age Affect Ambidexterity Dynamism?* „European Journal of International Management”, Vol. 7, No. 1, pp. 31–55.
- [25] Filippini R., Güttel W.H., Nosella A. (2012), *Ambidexterity and the Evolution of Knowledge Management Initiatives*, „Journal of Business Research”, Vol. 65, No. 3, pp. 317–324.
- [26] Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004), *The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 47, No. 2, pp. 209–226.
- [27] Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E. (2006), *The Interplay between Exploration and Exploitation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 4, pp. 693–706.
- [28] Güttel W.H., Konlechner S.W., Trede J.K. (2015), *Standardized Individuality versus Individualized Standardization: The Role of the Context in Structurally Ambidextrous Organizations*, „Review of Managerial Science”, Vol. 9, No. 2, pp. 261–284.
- [29] Han M., Celly N. (2008), *Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 25, No. 4, pp. 335–349.
- [30] He Z.L., Wong P.K. (2004), *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, „Organization Science”, Vol. 15, No. 4, pp. 481–494.
- [31] Hill S.A., Birkinshaw J. (2014), *Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units*, „Journal of Management”, Vol. 40, No. 7, pp. 1899–1931.

- [32] Huang J., Baptista J., Newell S. (2015), *Communicational Ambidexterity as a New Capability to Manage Social Media Communication within Organizations*, „The Journal of Strategic Information Systems”, Vol. 24, No. 2, pp. 49–64.
- [33] Huang J., Kim H.J. (2013), *Conceptualizing Structural Ambidexterity into the Innovation of Human Resource Management Architecture: The Case of LG Electronics*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24, No. 5, pp. 922–943.
- [34] Im G., Rai A. (2008), *Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-term Interorganizational Relationships*, „Management Science”, Vol. 54, No. 7, pp. 1281–1296.
- [35] Jansen J.J., George G., Van den Bosch F.A., Volberda H.W. (2008), *Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No. 5, pp. 982–1007.
- [36] Jansen J.J., Simsek Z., Cao Q. (2012), *Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts: Cross-level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, No. 11, pp. 1286–1303.
- [37] 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, pp. 797–811.
- [38] Judge W.Q., Blocker C.P. (2008), *Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane while Rewiring It*, „European Journal of Marketing”, Vol. 42, No. 9/10, pp. 915–926.
- [39] Junni P., Sarala R.M., Taras V., Tarba S.Y. (2013), *Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis*, „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 27, No. 4, pp. 299–312.
- [40] Kauppila O.P. (2015), *Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look inside the Process Black Box*, „Long Range Planning”, Vol. 48, No. 3, pp. 151–167.
- [41] Kauppila O.P. (2010), *Creating Ambidexterity by Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships*, „Strategic Organization”, Vol. 8, No. 4, pp. 283–312.
- [42] 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, pp. 54–71.
- [43] Kouropalatis Y., Hughes P., Morgan R.E. (2012), *Pursuing „Flexible Commitment” as Strategic Ambidexterity: An Empirical Justification in High Technology Firms*, „European Journal of Marketing”, Vol. 46, No. 10, pp. 1389–1417.
- [44] Liu L., Leitner D. (2012), *Simultaneous Pursuit of Innovation and Efficiency in Complex Engineering Projects – A Study of the Antecedents and Impacts of Ambidexterity in Project Teams*, „Project Management Journal”, Vol. 43, No. 6, pp. 97–110.
- [45] Liu L., Wang X., Sheng Z. (2012), *Achieving Ambidexterity in Large, Complex Engineering Projects: A Case Study of the Sutong Bridge Project*, „Construction Management and Economics”, Vol. 30, No. 5, pp. 399–409.
- [46] March J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
- [47] Markides C.C. (2013), *Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach Us?* „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 27, No. 4, pp. 313–323.
- [48] Medlin C.J., Törnroos J.Å. (2015), *Exploring and Exploiting Network Relationships to Commercialize Technology: A Biofuel Case*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 49, pp. 42–52.
- [49] 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, pp. 455–470.
- [50] Moon H., Quigley N.R., Marr J.C. (2012), *How Interpersonal Motives Explain the Influence of Organizational Culture on Organizational Productivity, Creativity, and Adaptation. The Ambidextrous Interpersonal Motives (AIM) Model of Organizational Culture*, „Organizational Psychology Review”, Vol. 2, No. 2, pp. 109–128.
- [51] Moreno-Luzon M.D., Gil-Marques M., Arteaga F. (2014), *Driving Organisational Ambidexterity through Process Management. The Key Role of Cultural Change*, „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 25, No. 9/10, pp. 1026–1038.
- [52] 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, pp. 450–465.
- [53] O’Reilly C.A., Tushman M.L. (2013), *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*, „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 27, No. 4, pp. 324–338.
- [54] Pelagio Rodriguez R., Hechanova M., Regina M. (2014), *A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams*, „Journal of Technology Management & Innovation”, Vol. 9, No. 3, pp. 21–33.
- [55] Pellegrinelli S., Murray-Webster R., Turner N. (2015), *Facilitating Organizational Ambidexterity through the Complementary Use of Projects and Programs*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33, No. 1, pp. 153–164.
- [56] Popadiuk S. (2012), *Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous*, „International Journal of Information Management”, Vol. 32, No. 1, pp. 75–87.
- [57] Renzl B., Rost M., Kaschube J. (2013), *Facilitating Ambidexterity with HR Practices – A Case Study of an Automotive Supplier*, „International Journal of Automotive Technology and Management”, Vol. 13, No. 3, pp. 257–272.
- [58] Rogan M., Mors M.L. (2014), *A Network Perspective on Individual-level Ambidexterity in Organizations*, „Organization Science”, Vol. 25, No. 6, pp. 1860–1877.
- [59] Rosing K., Frese M., Bausch A. (2011), *Explaining the Heterogeneity of the Leadership-innovation Relationship: Ambidextrous Leadership*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 22, No. 5, pp. 956–974.
- [60] Rössing I., Kaiser S. (2012), *Organisational Manoeuvres for Exploring and Exploiting External Knowledge*, „International Journal of Knowledge Management Studies”, Vol. 5, No. 1/2, pp. 89–108.
- [61] 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, pp. 65–96.
- [62] Simsek Z. (2009), *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding*, „Journal of Management Studies”, Vol. 46, No. 4, pp. 597–624.
- [63] Tansley C., Kirk S., Williams H., Barton H. (2014), *Tipping the Scales: Ambidexterity Practices on e-HRM Projects*, „Employee Relations”, Vol. 36, No. 4, pp. 398–414.

- [64] Tiwana A. (2008), *Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, No. 3, pp. 251–272.
- [65] Turner N., Swart J., Maylor H. (2013), *Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 15, No. 3, pp. 317–332.
- [66] Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review”, Vol. 38, No. 4, pp. 8–30.
- [67] Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Managing Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- [68] Tushman M., Smith W.K., Wood R.C., Westerman G., O'Reilly C. (2010), *Organizational Designs and Innovation Streams*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 19, No. 5, pp. 1331–1366.
- [69] Uotila J., Maula M., Keil T., Zahra S.A. (2009), *Exploration, Exploitation and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 30, No. 2, pp. 221–231.
- [70] 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, pp. 1459–1477.
- [71] Wang C.L., Rafiq M. (2014), *Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms*, „British Journal of Management”, Vol. 25, No. 1, pp. 58–76.
- [72] Yang S.M., Fang S.C., Fang S.R., Chou C.H. (2014), *Knowledge Exchange and Knowledge Protection in Interorganizational Learning: The Ambidexterity Perspective*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43, No. 2, pp. 346–358.
- [73] Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 1, s. 105–111.

Ambidexterity: Global Exploration Trends in Management Sciences

Summary

Ambidexterity expressed in reconciling tensions between exploration and exploitation is a relatively new problem of research in management sciences. The aim of this paper is to identify trends of research on this phenomenon by using the methodology of systematic literature review. Based on the number of publications and analysis of their content a research activity was determined over time and the major theoretical perspectives and levels of analysis to deal with this kind of tension were identified.

Keywords

ambidexterity, exploration, exploitation, systematic literature review