

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka, Katedra Zarządzania

AMBIDEXTERITY W OBLICZU PARADYGMATU RELACYJNEGO - WYZWANIEM WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO¹

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako nauka zaczęło się rozwijać w latach 50 XX. wieku, co oznacza że obecnie znajduje się ono w fazie dojrzałości. Świadczy o tym nie tylko duża liczba badaczy na świecie, ale także istniejące w jego ramach paradygmaty określające reguły strategicznego myślenia i działania.² Wybitną przedstawicielką polskiej szkoły zarządzania strategicznego jest Pani Profesor Maria Romanowska, a Jubileuszowa Konferencja zorganizowana na Jej cześć zmusza do refleksji i przemyśleń, w którym kierunku będzie ewoluować zarządzanie strategiczne i jakie wyzwania przed nim stoją.

Czerpiąc inspirację z publikacji Pani Profesor, jak również z ciekawych dyskusji, uwag i komentarzy wygłaszanych przez Nią podczas licznych konferencji i seminariów naukowych, należy zauważyć, że teoria zarządzania strategicznego jest bardzo dynamiczna³, wiele w niej

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego UMO-2015/17/B/HS4/00982 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

² M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201.

³ M. Romanowska, *Problemy i dylematy analizy strategicznej*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2008, s. 131.

różnorodnych szkół i podejść do tworzenia i realizacji strategii⁴, przez co często traktuje się ją jako worek z koncepcjami i skrzynkami z narzędziami⁵. Jak słusznie zauważa Pani Profesor, ta wielość koncepcji i podejść „nie jest atrakcyjna ani dla naukowców, ani dla adeptów tej wiedzy, ale jest to lepsze niż upieranie się przy jednym słusznym podejściu, które w sytuacji określonego przedsiębiorstwa może okazać się nieprzydatne”⁶. Co więcej, współczesna dynamika i złożoność otoczenia oraz pojawiające się kryzysy ekonomiczne wymuszają przełomy strategiczne⁷ i potrzebę konstruowania strategii o ograniczonym ryzyku. M. Romanowska proponuje tutaj „podejście sytuacyjne, nieuleganie modom i aktualnym trendom w zarządzaniu, traktowanie każdej firmy jako wyjątkowej i opracowanie dla niej strategii szytej na miarę, dostosowanej do specyfiki branż i rynków, na których działa, oraz posiadanych zasobów”⁸.

Jednak ewolucja szkół i podejść do strategii skutkowałą wyłonieniem się zbioru paradygmatów zarządzania strategicznego, z których część okazała się trwała⁹, skutecznie wyjaśniając mechanizm zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.¹⁰ Podzielając pogląd Pani Profesor Marii Romanowskiej, iż nadrzędnym paradygmatem współczesnego zarządzania strategicznego są dynamiczne relacje między organizacją, a podmiotami otoczenia, przy czym budowanie konkurencyjności wymaga współdziałania z wieloma podmiotami, w tym również

⁴ A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 31-45; A. Zakrzewska – Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 9-29.

⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2009, s. 16.

⁶ Ibidem.

⁷ Przełomem strategicznym określa się reakcję przedsiębiorstwa na zmiany nieciągłe w otoczeniu. Szerzej: M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace” Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 8-11.

⁸ M. Romanowska, *Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w okresie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 63.

⁹ Należy tu zaznaczyć, że trwałość nie oznacza stałości, bowiem nie ma paradygmatów wiecznych, gdyż nauka się rozwija, a wraz z upływem czasu istniejące paradygmaty są uzupełniane, bądź wzbogacane. Por.: B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie”, 2007, nr 1, s. 48-60.

¹⁰ M. Romanowska, *Trwale wartości zarządzania strategicznego*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 61.

z konkurentami¹¹, oraz wybierając z „worka koncepcji zarządzania strategicznego” stosunkowo nowe podejście *ambidexterity*, jako cel opracowania wyznaczono określenie możliwości wykorzystania koncepcji *ambidexterity* z perspektywy relacyjnej, tj. współpracy w ramach aliansów i sieci. Zastosowaną metodą badawczą była metoda analizy i krytyki piśmiennictwa.¹²

W pierwszej części omówiono istotę paradygmatu relacyjnego w zarządzaniu strategicznym, a w drugiej wyjaśniono pojęcie *ambidexterity* jako strategicznej zdolności organizacji do jednoczesnego eksplorowania i eksploataowania relacji międzyorganizacyjnych. Z kolei, w trzeciej części przedstawiono wybrane wyniki badań zastosowania podejścia *ambidexterity* na poziomie aliansu i sieci.

Paradygmat relacyjny w zarządzaniu strategicznym

Podejście relacyjne (*Relational View*) stanowi z jednej strony rozwinięcie podejścia zasobowego (*Resource-based View*) wskazując, że relacje międzyorganizacyjne stanowią strategiczny, idiosynkratyczny i niewidoczny zasób przedsiębiorstwa¹³, zaś z drugiej strony wiąże się podejściem ewolucyjnym i związanym z nim ekosystemem biznesu¹⁴, wskazując, że organizacje nie są bytami atomistycznymi, ale zakotwiczone w układach i sieciach relacji, które mogą być kształtowane emergentnie, uwzględniając mechanizm samoorganizacji¹⁵.

Początkowo badania koncentrowały się na współdziałaniu międzyorganizacyjnym¹⁶, ewoluowały w kierunku badań aliansów strategicznych¹⁷, przedsiębiorstw partnerskich¹⁸, sieci

¹¹ Ibidem.

¹² J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 86-88.

¹³ Por.: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 21; A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych 2013, s. 171; E. Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 23-25.

¹⁴ S. Stańczyk, *Tożsamość ekosystemów biznesu- zarys koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2015, nr 4(169), s. 165-179.

¹⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 59-60.

¹⁶ J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.

¹⁷ M. Romanowska, *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa, 1997.

¹⁸ M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

społecznych czy wreszcie sieci międzyorganizacyjnych¹⁹. Z perspektywy zarządzania strategicznego, głównym nurtem rozważań była współpraca strategiczna, zarówno w diadzie, jak i sieci, rozpatrywana, m.in. w kontekście antecedenencji i barier procesu jej tworzenia²⁰, uwarunkowań jej skutecznej realizacji²¹, strategii i form współpracy²², partnerstwa strategicznego²³, tworzenia i przechwytywania wartości przez współpracujące organizacje²⁴ oraz związanym z tym uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej i renty ekonomicznej²⁵ (relacyjnej i sieciowej), czy też bardziej holistycznie w kontekście sieciowej koncepcji zarządzania strategicznego²⁶. Należy, przy tym zaznaczyć, że relacje międzyorganizacyjne mogą mieć nie tylko charakter współpracy, ale i kooperacji, a badania nad strategią kooperacji, jej dynamiką, uwarunkowaniami, rodzajami czy efektywnością stanowią odrębny nurt dociekań naukowych²⁷ związanych z podejściem relacyjnym.

Głównych wyjaśnień powyższych problemów badawcze poszukiwali na gruncie, wspomnianej już teorii zasobowej i ewolucyjnej, ale także odnosząc się do teorii marketingu przemysłowego, teorii kosztów transakcyjnych, teorii zarządzania łańcuchem dostaw, teorii interesariuszy, teorii gier, czy eksplorowanej w ostatnich latach teorii sieci.

¹⁹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.

²⁰ W. Czakon, *Antecedenencje współpracy strategicznej - poziom diad i sieci*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 421, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 82- 89; P. Klimas, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, 2015, Vol. 13, Nr 1(50), s. 29-46.

²¹ P. Klimas, *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 141, s.185-198.

²² A. Adamik, A. Zakrzewska – Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy - od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 440- 473.

²³ A. Adamik, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.

²⁴ W. Dyduch, M. Bratnicki, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych 2015, s. 77-93.

²⁵ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

²⁶ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *The network concept of strategic management and its limitations*, „Management” 2013, nr 17(1), s. 19-30.

²⁷ *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska - Bielawska, Placet, Warszawa 2014; A. Sopińska, A. Tomaszewski, *Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych 2015, s. 379-390.

Wobec tak wysokiej intensywności badawczej rodzi się pytanie, czy we współczesnym zarządzaniu strategicznym mamy już do czynienia z paradygmatem relacyjnym, czy dopiero on się wyłania? I czy paradygmat relacyjny należy utożsamiać z paradygmatem sieciowym (bądź sieci), który przez niektórych badaczy²⁸, z uwagi na powszechność występowania sieci, jako nowego i skutecznego w osiąganiu przewagi konkurencyjnej modelu funkcjonowania przedsiębiorstw, uznawany jest za nowy paradygmat zarządzania strategicznego. Szerokie rozważania na ten temat podjęła E. Piwoni-Krzeszowska²⁹, która dokonując przeglądu opinii różnych autorów, dostrzega różnice między paradygmatem relacyjnym, a sieciowym, traktując ten drugi jako ten o węższym znaczeniu, który koncentruje się wyłącznie na więziach międzyorganizacyjnych, pomijając relacje krótkookresowe o charakterze ekonomicznym. Z drugiej strony można spotkać poglądy, że mimo iż struktury sieciowe stały się ważnym mechanizmem kształtowania efektywnych strategii, to brak przekonujących dowodów na uznanie koncepcji sieciowej jako nowego paradygmatu zarządzania strategicznego³⁰. W związku z tym można zgodzić się ze stanowiskiem, że zarówno paradygmat relacyjny, jak i sieciowy dopiero się wyłaniają i nie mają jeszcze ugruntowanej pozycji³¹, mimo iż nie jest to opinia powszechnie podzielana przez wszystkich badaczy.

Z pewnością jednak relacje międzyorganizacyjne coraz częściej wykorzystywane są do budowania przewagi konkurencyjnej, a związana z nimi relacyjna ścieżka rozwoju organizacji stanowi wyzwania dla zarządzania strategicznego. Jednym z nich jest problem eksploracji i eksploatacji relacji międzyorganizacyjnych oraz poszukiwanie równowagi między tymi działaniami. I tu z pomocą przychodzi koncepcja *ambidexterity*.

²⁸ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 11, s. 3-6; W. Czakon, *Sieci...*, op. cit., s. 28; J. Niemczyk, *Czy to już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr.6, s. 3-6.

²⁹ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych 2015, s. 317-331.

³⁰ Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych 2013, s. 223-236.

³¹ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat...*, op. cit., s. 326.

Ambidexterity jako zdolność strategiczna do eksploracji i eksploatacji relacji międzyorganizacyjnych

Koncepcja *ambidexterity* jest odpowiedzią na paradoks eksploracji i eksploatacji, gdyż jak wskazał J.G. March 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 pomiędzy eksploracją a eksploatacją nazwano *ambidexterity*, co często tłumaczy się na język polski jako „oburęczność”, „obustronność” bądź „dualność”.³²

Koncepcja ta jest właściwa dla realiów prowadzenia biznesu w XXI wieku, bowiem zmusza do poszukiwania najbardziej wyrafinowanych źródeł i sposobów budowania konkurencyjności oraz szeroko rozumianej wartości, a godząc zmiany o różnym charakterze i horyzoncie czasowym pozwala przedsiębiorstwom nie tylko funkcjonować w ekstremalnie trudnych warunkach, ale i rozwijać się. W wymiarze funkcjonalnym i procesowym bilansowanie działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych oznacza potrzebę stałego budowania dualnego rdzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, co jednoznacznie lokuje tę koncepcję w obszarze zarządzania strategicznego.³³ Co więcej, wiele badań potwierdziło, że tylko strategiczne zintegrowanie tych aktywności pozwala przedsiębiorstwom symultanicznie nadążać za zmianami w otoczeniu, wpływając tym samym na ich sukces.³⁴ Dlatego też, *ambidexterity* najczęściej definiuje się jako dynamiczną³⁵, strategiczną zdolność przedsiębiorstwa do realizacji paradoksalnych w swej naturze strategii: eksploracji nowych kompetencji i eksploatacji tych istniejących, wyrażającą się w połączeniu skali działań obu z nich i

³² Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016, s. 436-437.

³³ C. Suszyński, *Zarządzanie zmianami – wyzwania ambidextrous organization (zarys problematyki)*, w: *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. A. Barabasz, G. Bełz, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 137-145.

³⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016, s. 369.

³⁵ Bratnicka K., *Reconsideration of organizational ambidexterity: A dialectical multilevel approach*, *International Journal of Contemporary Management* 2015, Vol. 13, No. 4, s. 71.

poszukiwaniu relatywnej równowagi pomiędzy nimi.³⁶ Strategiczny charakter *ambidexterity* spowodował, że zjawisko to zaczęto badać nie tylko z różnych perspektyw teoretycznych, ale także na różnych poziomach organizacji i jej otoczenia.³⁷ Wobec wyłaniającego się paradygmatu relacyjnego interesującym kierunkiem badań jest dualizm eksploracji i eksploatacji na poziomie relacji międzyorganizacyjnych.

Rozważania na ten temat podjęła E. Stańczyk-Hugiet, która odnosząc problem do teorii relacji słabych i silnych, zauważa, że eksploracja relacji międzyorganizacyjnych (tj. konfigurowanie relacji z nowymi partnerami) umożliwia dostęp do nowych zasobów i wejście w nowe obszary działalności, ale także oznacza długookresowe inwestowanie w relacje ukierunkowane na wartość, podczas gdy eksploatacja dotychczasowych relacji międzyorganizacyjnych oznacza wykorzystanie efektu dźwigni zasobów i pozwala uzyskać korzyści ekonomiczne w krótkim okresie czasu. Jako najbardziej wartościowe strategie, badaczka wskazuje te, które ujmują jednocześnie eksplorację i eksploatację relacji, co jest zgodne z koncepcją *ambidexterity*. Podkreśla jednak, że im silniejsza konkurencja w sektorze, im bardziej dynamiczna branża i możliwości oddziaływania na popyt, tym silniejsza powinna być orientacja na eksplorację relacji międzyorganizacyjnych.³⁸

W literaturze wskazuje się również, że posiadanie stałych partnerów (eksploatacja) umożliwia firmom wykorzystanie zakumulowanego w trakcie współpracy doświadczenia, sprzyja pogłębieniu wzajemnego zaufania oraz konsolidacji wspólnych baz wiedzy. Natomiast, tworzenie więzi z nowymi partnerami (eksploracja) umożliwia firmom dostęp do nowych doświadczeń w uczeniu się, rozwija nowe możliwości i poszerza granice strukturalne istniejących sieci. W obu przypadkach przedsiębiorstwo może kumulować kapitał relacyjny, który przyczynia się do przetrwania i rozwoju firmy.³⁹

³⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Paradoks...*, op. cit., s. 441.

³⁷ Przegląd nurtów badawczych w obszarze *ambidexterity* można odnaleźć w pracy: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 1/2016, s. 16-23.

³⁸ E. Stańczyk-Hugiet: *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016, s. 286-297.

³⁹ C. Cummings, *Structure-based alliance ambidexterity: An empirical study of the American Motion Picture Industry*, "Journal of Business and Management" 2014, Vol.19, No. 3, s. 23.

Eksploracja i eksploatacja wiążą się z odmiennymi rutynami organizacyjnymi⁴⁰. Eksploatacja kładzie nacisk na istniejącą wiedzę poprzez spójność, stabilność i kontrolę⁴¹, zaś rutyny eksploracyjne skupiają się na poszukiwaniu nowej wiedzy, co z kolei ułatwia eksperymentowanie, elastyczność i podejmowanie ryzyka⁴². Uwzględniając kontekst relacyjny można stwierdzić, że rutyny eksploracyjne umożliwiają przedsiębiorstwu poszukiwanie, ocenę i wykorzystanie wiedzy swoich partnerów, natomiast rutyny eksploatacyjne pozwalają na integrację, dostosowanie i korektę, a także pełne wykorzystanie istniejącej w firmie wiedzy, w tym tej pozyskanej już od swoich partnerów. *Ambidexterity* zakłada jednocześnie wykorzystywanie i równoważenie obu typów rutyn, co jednak indukuje napięcie, złożoność i wyzwania koordynacyjne, które mogą osłabić efektywność organizacyjną.⁴³

Można również spotkać poglądy, że międzyorganizacyjna „oburęczność” wymaga od przedsiębiorstwa ambiwersji, która oznacza jednoczesną introwersję i ekstrawersję. Przedsiębiorstwo z natury rzeczy powinno mieć cechy ekstrawertyczne w poszukiwaniu zasobów i pomysłów na zewnątrz firmy i jednocześnie cechy introwertyczne w równoważeniu eksploracji i eksploatacji⁴⁴, co pozwala zbilansować wiedzę wewnętrzną z zewnętrzną⁴⁵.

Ponadto, jak wskazują A. Grandori i S. Furnari, *ambidexterity* w ujęciu relacyjnym wymaga bardziej zróżnicowanych cech organizacyjnych w porównaniu do „oburęczności” strukturalnej czy kontekstowej⁴⁶. Tego typu organizację charakteryzują zarówno elementy biurokratyczne

⁴⁰ G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, *Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities*, w: *The nature and dynamics of organizational capabilities*, red. G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, Oxford University Press, New York 2000, 1–24.

⁴¹ M.J. Benner, M. Tushman, *Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited*, „Academy of Management Review” 2003, Vol. 28, No. 2, s. 238–256.

⁴² R.G. McGrath, *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, No.1, s. 118–131.

⁴³ D. Lavie, J. Kang, L. Rosenkopf, *Balance within and across domains: the performance implications of exploration and exploitation in alliances*, „Organization Science” 2011, Vol. 22, No. 6, s. 1517–1538.

⁴⁴ O.P. Kauppila, *Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships*, „Strategic organization” 2010, Vol. 8, No. 4, s. 283–312.

⁴⁵ P. Wachowiak, *Mapowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2009, Nr 1.

⁴⁶ „Oburęczność” strukturalna (*structural ambidexterity*) zakłada konieczność tworzenia odrębnych struktur i jednostek dla działalności eksploracyjnej i eksploatacyjnej, przy czym jednostki te są ze sobą powiązane na wysokim szczeblu zarządzania, z kolei „oburęczność” kontekstowa (*contextual ambidexterity*) zakłada takie 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 zatem do wyborów behawioralnych dokonywanych przez poszczególnych pracowników w czasie ich codziennej pracy. Zob: A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum” 2015, Vol. 3, No. 1, 107.

(np. procesy formalne), eksploatacyjna współpraca z wieloma elementami rynkowymi (np. niskie koszty, relacje transakcyjne), jak i współpraca eksploracyjna z wieloma elementami partnerstwa (np. zaufanie, orientacja długookresowa). W związku z tym rozwiązania organizacyjne powinny uwzględniać tu różne, a nie jednolite atrybuty strukturalne.⁴⁷ Potwierdziły to inne badania⁴⁸, które dowodzą, że „oburęczny” kontekst organizacyjny jest ważną antecedencją zdolności firmy do uzyskania korzyści wynikających z międzyorganizacyjnej eksploracji i eksploatacji.

Uwzględniając z kolei trzy główne paradoksy towarzyszące współpracy, a mianowicie: (1) podobieństwo vs komplementarność, (2) integracja vs modularność, (3) kontrakty vs zaufanie, B. Sun X. i Y.J Lo określili z perspektywy relacyjnej procesy współ-eksploatacji (podobieństwo technologiczne, strukturalna integracja i kontrakty) i współ-eksploracji (technologiczna komplementarność, strukturalna modularność i zaufanie), a następnie zidentyfikowali dwie ścieżki ich wzajemnych kombinacji zgodnie z podejściem *ambidexterity*, tj. eksploatacyjną eksplorację (rozumianą jako eksploatacyjną orientację behawioralną eksploracyjnego potencjału, która ujmuje kombinację technologicznej komplementarności, strukturalnej integracji oraz kontraktów) oraz eksploracyjną eksploatację (rozumianą jako eksploracyjną orientację behawioralną, która ujmuje kombinację technologicznego podobieństwa, strukturalnej modularności i zaufania)⁴⁹. Przedstawia to rysunek 1.

Jak wskazują badania, te dwie ścieżki należy wykorzystywać, w długookresowej perspektywie współpracy, iteracyjnie.

Dotychczasowe badania nad *ambidexterity* koncentrowały się w znacznej mierze na wnętrzu organizacji, odnosząc symultaniczność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych do poziomu firmy, jednostki biznesu, zespołu, bądź indywidualnego pracownika.⁵⁰ W nielicznych pracach ujmujących problem *ambidexterity* z perspektywy relacyjnej, lokowano go na poziomie aliansów i sieci międzyorganizacyjnych.

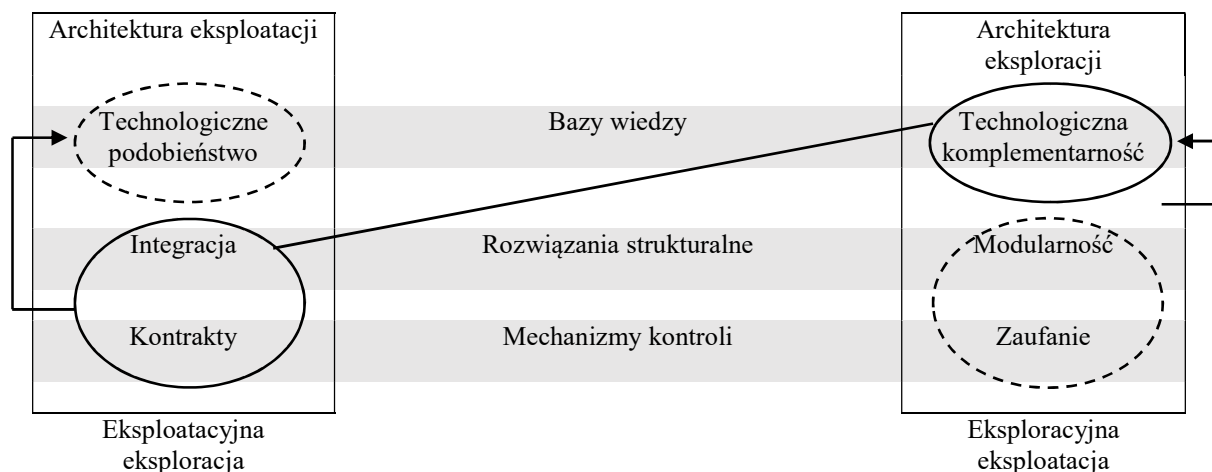
⁴⁷ A. Grandori, S. Furnari, *A chemistry of organization: Combinatory analysis and design*, "Organization Studies" 2008, Vol. 29, No. 3, s. 459–85.

⁴⁸ G. Im, A. Rai, *Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships*, "Management Science" 2008, Vol. 54, No. 7, s. 1281–96; Z. Lin, H. Yang, I. Demirkan, *The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing*, "Management Science" 2007, Vol. 53, No.10, s. 1645–58; D. Lavie, L. Rosenkopf, *Balancing exploration and exploitation in alliance formation*, "Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 4, s. 797–818.

⁴⁹ B. Sun, Y.J. Lo, *Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation: A new theoretical framework*, "European Journal of Innovation Management" 2014, Vol. 17, No. 2, s. 144–165.

⁵⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ambidexterity – światowe...*, op. cit., s. 20.

Rysunek 1. *Ambidexterity* w kontekście paradoksów współpracy międzyorganizacyjnej



Źródło: B. Sun, Y.J. Lo, *Achieving...*, op.cit., s. 154.

***Ambidexterity* w aliansach i sieciach relacji: przegląd badań**

Odnosząc kontekst *ambidexterity* do teorii aliansów można zauważyć, że dotychczasowe badania wiązały się przede wszystkim z problematyką tworzenia aliansów, w tym: selekcji partnerów (nowi versus obecni)⁵¹, kategoryzacją funkcjonalnego zakresu aliansu poprzez określenie kierunku działań w łańcuchu wartości (w górę versus w dół)⁵² i związaną z tym efektywnością⁵³. Podjęto także problem jednoczesnej eksploracji i eksploatacji zasobów w kontekście budowania portfela aliansów i uzyskiwanymi w związku z tym wynikami⁵⁴, jak również efektów „oburęczności” w procesach uczenia się i dzielenia się wiedzą na poziomie międzyorganizacyjnym⁵⁵.

⁵¹ D. Lavie, L. Rosenkopf, *Balancing...*, op. cit.; Z. Lin, H. Yang, I. Demirkan, *The performance...*, op. cit.

⁵² Y. Yamakawa, H. Yang, Z. Lin, *Exploration versus exploitation in alliance portfolio: performance implications of organizational, strategic, and environmental fit*, “Research Policy” 2011, Vol. 40, No. 2, s. 287–296.

⁵³ D. Lavie, J. Kang, L. Rosenkopf, *Balance...* op. cit.; O.P. Kauppila, *Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box*, “Long Range Planning” Vol. 48, No. 3, s. 151–167.

⁵⁴ U. Wassmer, S. Li, A. Madhok, *Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance*, “Strategic Management Journal” 2017, Vol. 38, No. 2, s. 384–394.

⁵⁵ S.M. Yang, S.C. Fang, S.R. Fang, C.H. Chou, *Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective*, “Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43, s. 346–358.

Z kolei, badania sieci z perspektywy *ambidexterity* koncentrowały się m.in. na: rozpoznaniu mechanizmów eksploracji i eksploatacji sieci (biznesowych i społecznych) w kontekście innowacji⁵⁶, otwartości⁵⁷ i pozycji w sieci, czy też rozpiętości i siły więzi top menedżerów w powiązaniu z orientacją „oburęczną”⁵⁸. W tabeli 1 zaprezentowano przykłady badań lokujących koncepcję *ambidexterity* w problematyce aliansów i sieci.

Tabela 1. *Ambidexterity* w aliansach i sieciach międzyorganizacyjnych – przykłady badań

Autor	Metodyka badań	Główne wnioski
Simon, Tellier (2011)	Badania longitudinalne w latach 2006-2010. Analiza sześciu case study dobranych z centrum R&D spółki z branży półprzewodników, przy uwzględnieniu struktury i ewolucji sieci społecznej oraz procesu innowacyjnego- od wygenerowania pomysłu do końcowego rezultatu - rozpatrywanego z perspektywy eksploracji i eksploatacji. Dane gromadzone metodą wywiadu, obserwacji, analizy dokumentów. Analiza na poziomie indywidualnym w sieci społecznej.	Struktura i dynamika sieci społecznej wpływa na poziom eksploracji i eksploatacji innowacyjnych projektów, w szczególności w fazie generowania pomysłów. Przełomowe innowacje mogą zostać przeformułowane w zależności od przepływu zasobów dostępnych w sieci i ostatecznie stać się projektem eksploatacyjnym. Z drugiej strony, w miarę rozwoju innowacji inkrementalnych, nowe kontakty mogą skutkować przyływem nowej wiedzy i zasobów, co wpływa na eksploracyjny charakter projektu. Zestaw więzi, w które zaangażowani są poszczególni aktorzy wpływa na zrównoważenie eksploracji i eksploatacji.

⁵⁶ C.J. Medlin, J.Å. Törnroos, *Exploring and Exploiting Network Relationships to Commercialize Technology: A Biofuel Case*, “Industrial Marketing Management” 2015, Vol. 49, s. 42-52; F. Simon, A. Tellier, *Reconsidering ambidexterity at the individual level: A social network perspective*, w: *Project-based organizing and strategic management*, red. G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen, F. Täube, “Advances in Strategic Management” 2011, Vol. 28, s. 389 – 424.

⁵⁷ D. Soetanto, *Network openness and learning ambidexterity of new technology-based firms at incubators*, w: *New technology-based firms in the New Millennium*, red. A. Groen, G. Cook, P. Van Der Sijde, Emerald Group Publishing Limited 2015, s. 227 – 245.

⁵⁸ C. Heavey, Z. Simsek, B.C. Fox, *Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation*, “Human Resource Management” 2015, Vol. 54, No. ,s. 201-s221.

Cummings (2013)	Badaniami objęto 285 firm z branży filmowej w latach 2000 - 2005. Metoda analizy dokumentów.	Ambidexterity (oznaczająca równowagę między stałymi a nowymi partnerami w aliansie) wpływa na efektywność przedsiębiorstwa, przy czym zależy to od formy organizacyjnej. Generaliści, w porównaniu do specjalistów ⁵⁹ , wykazują silniejszą zależność pomiędzy efektywnością a „oburęcznością”.
Yang, Fang, Fang, Chou (2014)	Badania ankietowe w 127 przedsiębiorstwach sektora high-tech działających na Tajwanie, które dobrano ze względu na uczestnictwo w aliansach ukierunkowanych na wymianę wiedzy i międzyorganizacyjne uczenie się. Respondentami była kadra kierownicza najwyższego szczebla.	<i>Ambidexterity</i> (rozumiana jako jednoczesność wymiany i ochrony wiedzy) znacząco wpływa na efekty współpracy, w tym wspólne, jak i indywidualne korzyści. W oparciu o perspektywę relacyjną autorzy zaproponowali cztery mechanizmy radzenia sobie z dylematem transakcyjnym, spowodowanym dystansem poznawczym i konfliktem interesów, jak: wymiana doświadczeń, wspólna interpretacja, wzajemne inwestowanie oraz „zakładnicze” układy (<i>hostage arrangement</i>). Te ostatnie zwiększają poziom ochrony wiedzy, natomiast wzajemne inwestycje nie mają na nią wpływu.
Medlin, Törnroos (2015)	Badania longitudinalne w latach 2007-2011. Analiza przypadku australijskiej firmy R&D Biofuel. Wywiady z aktorami sieci oraz technika „point mapping” uwzględniająca czynnik czasu.	Rozwój technologii stymuluje zarówno eksploracja, jak i eksploatacja, które stanowią interaktywny proces z innymi podmiotami w sieci, które również eksplorują i eksploatują. W efekcie <i>ambidexterity</i> nie jest rzeczywistym problemem w ujęciu dynamicznym, a z uwagi na rozpiętość czasową procesów eksploracji i eksploatacji w sieci, prawdziwym problemem jest koordynacja interesów i celów wielu firm. Sytuacje „oburęczności” dla firmy pojawiają się, gdy ten interaktywny proces napotyka specyficzny cel lub znajduje się w punkcie zwrotnym.
Kauppila (2015)	Badania ankietowe w 172 Fińskich firmach produkcyjnych. Respondentami była kadra kierownicza najwyższego szczebla.	Wyniki badań wskazują, że zdolność zarządzania aliansem ma kształt odwróconej litery U oddziałując na eksplorację i znaczny, pozytywny wpływ na eksploatację. Eksploracja przyczynia się do wzrostu w długim okresie, a eksploatacja pozytywnie oddziałuje na krótkookresowe, finansowe wyniki firmy. Z kolei <i>ambidexterity</i> jest negatywnie związana z efektywnością firmy, co sugeruje, że konflikty i niespójności spowodowane jednoczesną eksploracją i eksploatacją mogą osłabiać korzyści jakie płyną z symultaniczności tych działań.

Źródło: Opracowanie własne.

⁵⁹ Ekologia organizacji nie traktuje firm w sektorze w sposób homogeniczny i zakłada istnienie firm mających specyficzne cechy, tzn. generalistów (o szerokiej domenie produktowo-rynkowej) i specjalistów (o ograniczonej domenie, oferujących wąski zestaw produktów lub usług lub kierujących je na wąski rynek). Szerzej: J. Rokita, *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 9-21.

Zakończenie

Koncepcja *ambidexterity* w obliczu paradygmatu relacyjnego skierowała uwagę badaczy na jednoczesną eksplorację i eksploatację relacji międzyorganizacyjnych. Przedsiębiorstwom do rozwoju potrzebne są obie aktywności, dlatego często postrzega się je ortogonalnie. Jednak odnosząc *ambidexterity* do efektywności przedsiębiorstwa, dotychczasowe badania, prowadzone na poziomie aliansów i sieci, nie przynoszą jednoznacznych wyników. Znaczna część badań potwierdza, że *ambidexterity* przyczynia się do wzrostu efektywności firmy, ale są też dowody, że próba jednoczesnej eksploracji i eksploatacji relacji międzyorganizacyjnych prowadzi do miernych wyników w obu działalnościach, ponieważ konkurują one o ograniczone zasoby i mają tendencję do wypierania się nawzajem. Dlatego też, ciekawym kierunkiem dalszych badań może być głębsze rozpoznanie związku międzyorganizacyjnej „oburęczności” z efektywnością firmy poprzez identyfikację antecedenencji tej relacji oraz określenie mediatorów i moderatorów, które mają na nią wpływ.

Kończąc niniejsze opracowanie słowami Drogiej Jubilatki, stwierdzającej, że: „teoria zarządzania strategicznego nie wyczerpała swojego potencjału w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu, a wręcz przeciwnie, rozwój teorii i coraz wyższy poziom wiedzy i zrozumienia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa wśród menedżerów dają nadzieję na lepszą jakość zarządzania rozwojem przedsiębiorstw”⁶⁰, a także w świetle przedstawionych tu rozważań, można dodać, że tą lepszą jakość zarządzania strategicznego, zwłaszcza w obliczu wyłaniającego się paradygmatu relacyjnego, może przynieść właśnie koncepcja *ambidexterity*, która z pewnością będzie przedmiotem dalszych badań i rozważań naukowych.

⁶⁰ M. Romanowska, *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, w: *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: „Zarządzanie” nr 6, Wrocław 2008, s. 16.

Literatura

- Adamik A., *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Adamik A., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy - od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Benner M.J., Tushman M., *Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited*, "Academy of Management Review" 2003, Vol. 28, No. 2.
- Bratnicka K., *Reconsideration of organizational ambidexterity: A dialectical multilevel approach*, International Journal of Contemporary Management 2015, Vol. 13, No. 4.
- Cummings C., *Structure-based alliance ambidexterity: An empirical study of the American Motion Picture Industry*, "Journal of Business and Management" 2014, Vol.19, No. 3.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych 2013.
- Czakon W., *Antecedencje współpracy strategicznej - poziom diad i sieci*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 421, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 11.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities*, w: *The nature and dynamics of organizational capabilities*, red. G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, Oxford University Press, New York 2000, 1–24.
- Dyduch W., Bratnicki M., *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych 2015.
- Grandori A., Furnari S., *A chemistry of organization: Combinatory analysis and design*, "Organization Studies" 2008, Vol. 29, No. 3.
- Heavey C., Simsek Z., Fox B.C., *Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation*, "Human Resource Management" 2015, Vol. 54.
- Im G., Rai A., *Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships*, "Management Science" 2008, Vol. 54, No. 7.

- Kauppila O.P., *Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships*, "Strategic organization" 2010, Vol. 8, No. 4.
- Kauppila O.P., *Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box*, "Long Range Planning" Vol. 48, No. 3.
- Klimas P., *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, 2015, Vol. 13, Nr 1(50).
- Klimas P., *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 141.
- Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska - Bielawska, Placet, Warszawa 2014.
- Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa WWSZiP, Wałbrzych 2011.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., *The network concept of strategic management and its limitations*, „Management” 2013, nr 17(1).
- Lavie D., Kang J., Rosenkopf L., *Balance within and across domains: the performance implications of exploration and exploitation in alliances*, "Organization Science" 2011, Vol. 22, No. 6.
- Lavie D., Rosenkopf L., *Balancing exploration and exploitation in alliance formation*, "Academy of Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 4.
- Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Lin Z., Yang H., Demirkan I., *The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing*, "Management Science" 2007, Vol. 53, No.10.
- McGrath R.G., *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, "Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44, No.1.
- Medlin C.J., Törnroos J.Å., *Exploring and Exploiting Network Relationships to Commercialize Technology: A Biofuel Case*, "Industrial Marketing Management" 2015, Vol. 49.
- Niemczyk J., *Czy to już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 6.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie”, 2007, nr 1.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wylanianie się czy występowanie?*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych 2015.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Rokita J., *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 9-21.

- Romanowska M., *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa, 1997.
- Romanowska M., *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, w: *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: „Zarządzanie” nr 6, Wrocław 2008, s. 16.
- Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2009.
- Romanowska M., *Problemy i dylematy analizy strategicznej*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2008.
- Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace” Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 98, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Romanowska M., *Trwale wartości zarządzania strategicznego*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Romanowska M., *Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w okresie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Simon F., Tellier A., *Reconsidering ambidexterity at the individual level: A social network perspective*, w: *Project-based organizing and strategic management*, red. G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen, F. Täube, „Advances in Strategic Management” 2011, Vol. 28.
- Soetanto D., *Network openness and learning ambidexterity of new technology-based firms at incubators*, w: *New technology-based firms in the New Millennium*, red. A. Groen, G. Cook, P. Van Der Sijde, Emerald Group Publishing Limited 2015.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 27, Wałbrzych 2014.
- Sopińska A., Tomaszewski A., *Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 32, Wałbrzych 2015.
- Stańczyk S., *Tożsamość ekosystemów biznesu- zarys koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2015, nr 4(169).
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- Stańczyk-Hugiet E., *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016.
- Sun B., Lo Y.J., *Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation: A new theoretical framework*, "European Journal of Innovation Management" 2014, Vol. 17, No. 2.
- Suszyński C., *Zarządzanie zmianami – wyzwania ambidextrous organization (zarys problematyki)*, w: *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, red. A. Barabasz, G. Bełz, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Urbanowska-Sojkin E., *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016.
- Wachowiak P., *Mapowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2009, Nr 1.
- Wassmer U., Li S., Madhok A., *Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance*, "Strategic Management Journal" 2017, Vol. 38, No. 2.
- Yamakawa Y., Yang H., Lin Z., *Exploration versus exploitation in alliance portfolio: performance implications of organizational, strategic, and environmental fit*, "Research Policy" 2011, Vol. 40, No. 2.
- Yang S.M., Fang S.C., Fang S.R., Chou C.H., *Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective*, "Industrial Marketing Management" 2014, Vol. 43.
- Zakrzewska – Bielawska A., *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 22, Wałbrzych 2013.
- Zakrzewska – Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, t. 27, Wałbrzych 2014.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum” 2015, Vol. 3, No. 1.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 1/2016.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016.