

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania

***Ambidextrous organization* jako przykład przedsiębiorstwa inteligentnego**

Streszczenie

W opracowaniu omówiono istotę i cechy „oburęcznej organizacji” (*amidexterious organization*) stanowiącej przykład organizacji inteligentnej. Dokonano porównania przedsiębiorstwa inteligentnego z „oburęcznym” ze względu na podstawowe atrybuty organizacyjne oraz przedstawiono wybrane wyniki badań odnoszące się do „oburęczności” w kontekście zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji, które stanowią podstawę funkcjonowania obydwu typów przedsiębiorstw. W podsumowaniu wskazano główne wnioski i kierunki dalszych badań.

słowa kluczowe: przedsiębiorstwo inteligentne, organizacja „oburęczna”, wiedza, uczenie się, kapitał intelektualny

1. Wprowadzenie

Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, w tym postępująca globalizacja, informatyzacja i cyfryzacja, szybki postęp techniczno-technologiczny i związany z tym coraz krótszy cykl życia produktów, nacisk na innowacyjność, rozmycie granic organizacji i rozwój sieci międzyorganizacyjnych, powoduje że wymaga się od nich nie tylko wysokiej elastyczności, ale również zdolności do nowatorskich i szybkich przystosowań oraz umiejętności zarządzania wiedzą i uczenia się. Wymaga się zatem, aby współczesne przedsiębiorstwa były organizacjami inteligentnymi, tj.

takimi, w których kluczowym zasobem jest wiedza, i które odpowiadają potrzebom rynku oraz oczekiwaniom klientów, przynosząc równocześnie korzyści swoim interesariuszom¹. Przedsiębiorstwa inteligentne realizują ustawiczny proces uczenia się², czynią użytek z inteligencji wszystkich pracowników³, gromadzą kapitał intelektualny⁴ oraz działają na bazie kompetencji wspomaganych przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie⁵. Ponadto, we współczesnym świecie paradoksów⁶, inteligentne organizacje muszą sobie radzić z napięciami, które owe paradoksy wywołują. Jednym z nich jest paradoks eksploracji (poszukiwanie nowych możliwości dla zapewnienia zysków w przyszłości) i eksploatacji (doskonalenie istniejących kompetencji dla bieżącej rentowności)⁷, którego pogodzenie zapewniają organizacje „oburęczne” (*amidexterious orgnization*)⁸, dążące do pogodzenia zdolności adaptacyjnej z innowacyjnością i wprowadzaniem zmian antycypacyjnych.⁹ Dlatego też, celem artykułu jest identyfikacja organizacji „oburęcznej” jako organizacji inteligentnej, która poprzez swoje specyficzne cechy jest organizacją ustawicznie uczącą się oraz wykorzystującą wiedzę dla własnego rozwoju.

W pierwszej kolejności zdefiniowano *amidexterious orgnization* i określono jej cechy z perspektywy cech organizacji inteligentnej, by następnie przedstawić wybrane wyniki badań odnoszące się do „oburęczności” w kontekście zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji. W podsumowaniu wskazano główne wnioski i kierunki dalszych poszukiwań naukowo-badawczych.

¹ J.B. Quinn, *The intelligent enterprise a new paradigm*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, no. 4, s. 109.

² P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

³ B. Ziębicki, *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, ANTYKWA s.c., Chrzanów 2000, s. 140.

⁴ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny* [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 23.

⁵ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 77.

⁶ W. Smith, M. Lewis, *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model or organizing*, „Academy of Management Review”, vol. 36, no. 2, 2011, s. 381–403.

⁷ J.G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science”, vol. 2, no. 1, 1991, s. 71–87.

⁸ *Amidexterious orgnization*, mimo iż trudno tłumaczyć *explicite*, można rozumieć jako organizację (przedsiębiorstwo) „oburęczną”, „obustronną” czy dualną. W artykule pojęcia te będą traktowane tożsamo.

⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum”, vol. 3, no. 1, 2015, s. 106.

2. *Ambidextrous organization* w kontekście cech organizacji inteligentnej

Od inteligentnych przedsiębiorstw wymaga się myślenia systemowego, otwartej komunikacji, kreatywności, synergii autonomicznych zespołów, mistrzostwa osobistego i biegłości działania oraz przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej.¹⁰ Kluczowym elementem przedsiębiorstwa inteligentnego jest wiedza, ale także wynikająca z niej intuicja wyrażająca się w umiejętności dostrzegania związków i analogii między różnymi sytuacjami oraz wyobrażania sobie nowych.¹¹ Ponadto do innych cech takiego podmiotu zalicza się: szybkość i elastyczność działania, umiejętność obserwowania otoczenia i szybkiej reakcji na zachodzące w nim zmiany, umiejętność wdrażania nowych rozwiązań i efektywne zarządzania wiedzą, tj. jej kreowanie, pozyskiwanie, organizowanie, dzielenia się nią i wykorzystywanie w celu podniesienia efektywności działań.¹² Dodatkowo, inteligentne przedsiębiorstwa tworzą partnerskie układy z dostawcami i klientami przy zachowaniu autonomii i samoświadomości¹³. Powszechnym jest również pogląd, że organizacja inteligenta jest wyższą formą organizacji uczącej się¹⁴, przy czym potencjał inteligencji organizacji kształtuje się w zintegrowanym procesie uczenia się i rozwijania wiedzy. Powstaje zatem pytanie czy takie same wymagania stawiane są wobec *ambidextrous organization*, i czy tego typu organizacje można nazwać inteligentnymi?

Ambidextrous organizations to przedsiębiorstwa realizujące jednocześnie i z sukcesem działania eksploracyjne i eksploatacyjne. Są one w stanie wykorzystywać zarówno istniejące kompetencje, jak i odkrywać i kreować nowe możliwości.¹⁵ Potrafią zrealizować w tym samym czasie rozbieżne, a czasami pozornie sprzeczne cele, jak: krótkoterminowe ukierunkowanie na przeżycie vs długoterminowe ukierunkowanie na rozwój i wzrost, innowacje inkrementalne vs innowacje radykalne, wykorzystywanie możliwości transakcyjnych (rynkowych) vs wykorzystywanie możliwości relacyjnych (sieciowych),

¹⁰ B. Ziębicki, *Tworzenie organizacji inteligentnych*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” nr 8 / 2000, s. 12-13; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 79-81.

¹¹ B. Mięka, *Organizacja inteligentna [w:] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 53.

¹² S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009, s. 13.

¹³ K.A. Delic, U. Dayal, *The Rise of the intelligent enterprise*, <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=764009> (dostęp 20.01.2016).

¹⁴ B. Mięka, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2000, s. 14.

¹⁵ Q. Cao, Z. Simsek, H. Zhang, *Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity*, „Journal of Management Studies”, vol. 20, no. 4, 2009, s. 781-796.

konkurowanie vs współpraca, adaptacja/dostosowywanie się do otoczenia vs aktywny wpływ/zmiana otoczenia.¹⁶ Wobec tego „oburęczne” organizacje wymagają różnych strategii, struktur, kultur i procesów¹⁷, które łączą odmienne w swej logice i założeniach działania eksploracyjne i eksploatacyjne. Dla przykładu innowacje inkrementalne wymagają standaryzacji procesów i dzielenia się informacjami, podczas gdy innowacje radykalne potrzebują kreatywności, przełamującego standardy myślenia i odpowiednich zachęt.¹⁸ Przedsiębiorstwa, którym udaje się realizować zarówno innowacje inkrementalne, jak i radykalne muszą wykształcić zdolność do pogodzenia sprzecznych wymagań im towarzyszących¹⁹. Zdolność tą określa się mianem *ambidexterity* i oznacza ona zdolność firmy do działania w różnych (opozycyjnych) kierunkach w tym samym czasie, co wymaga wybitnego przywództwa, strategicznego wyrafinowania, znacznych zasobów, gruntownej wiedzy, dualnych struktur i systemów adaptacyjnych.²⁰

Badania nad „oburęcznością” organizacji, prowadzone intensywnie w ostatnich 15 latach²¹, wskazują, że zjawisko to analizowano z perspektywy różnych wymiarów i poziomów analizy. Po pierwsze, eksploracja i eksploatacja mogą zachodzić sekwencyjnie lub jednocześnie²², przy czym ten drugi pogląd jest bardziej powszechny wśród badaczy. Po drugie, „oburęczność” może być osiągnięta poprzez podejście strukturalne (*structural ambidexterity*) i/lub kontekstowe (*contextual ambidexterity*), uzupełnione często podejściem przywódczym (*leadership ambidexterity*).²³ Po trzecie, „oburęczność” badano zarówno na poziomie organizacji jako całości, poziomie indywidualnego pracownika bądź grupy, poziomie międzyorganizacyjnym, jak i dokonywano analiz wielopoziomowych. Po czwarte, badacze rozważając problem „oburęczności” koncentrowali się na różnych nurtach i podejściach, lokując go między innymi w obszarze zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się, czyli obszarze kluczowym dla inteligentnych organizacji.

¹⁶ Y.D. Luo, H.C. Rui, *An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 23, no. 4, 2009, s. 49-70.

¹⁷ C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review”, vol. 82, no. 4, 2004, s. 74–81.

¹⁸ B. Durisin, G. Todorova, *A study of the performativity of the “ambidextrous organizations” theory: Neither lost in nor lost before translation*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 29, no. S1, s. 57.

¹⁹ C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous...*, op. cit.

²⁰ D.H. Gilbert, A.C. Smith, F. Sutherland, *Osmotic strategy: Innovating at the core to inspire at the edges*, „Organizational Dynamics”, vol. 44, no. 3, 2015, s. 217-225.

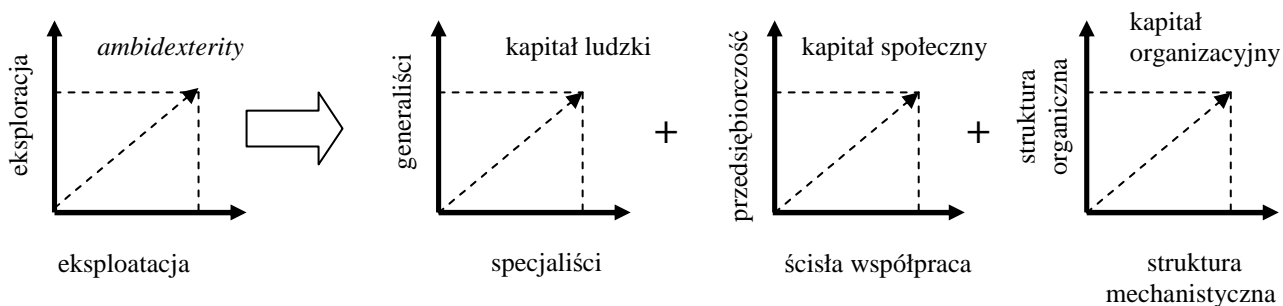
²¹ Por. np.: A. Nosella, S. Cantarello, R. Filippini, *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art*, „Strategic Organization”, vol. 10, no. 4, 2013, s. 450-465; C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*, „The Academy of Management Perspectives”, vol. 27, no. 4, 2013, s. 324-338.

²² Szerzej: A.K. Gupta, K.G. Smith, C.E. Shalley, *The interplay between exploration and exploitation*, „Academy of Management Journal”, vol. 49, no. 4, 2006, s. 693-706.

²³ A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit.

Zarówno w organizacji inteligentnej, jak i „oburęcznej” dużą wagę przypisuje się do gromadzenia, zwiększania i efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego, który w ogólnym ujęciu obejmuje zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, po ich odejściu.²⁴ Jego podstawą jest wiedza, która nabiera cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra firmy.²⁵ N. Turner i L. Lee-Kelley²⁶, bazując na propozycji S. Kanga i S.A. Snella²⁷, określili „oburęczność” z perspektywy kapitału intelektualnego, zakładając że jest ona wynikiem współistnienia i współzależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami (tj. kapitałem ludzkim, społecznym i organizacyjnym), co przedstawiono na rys. 1.

Każdy z komponentów kapitału intelektualnego może być traktowany ortogonalnie, czyli współistnieć i być wobec siebie komplementarny, przy czym eksploracji w obszarze kapitału ludzkiego odpowiadają pracownicy o szerokich, ogólnych kompetencjach (*generalist*), w obszarze kapitału społecznego podejście przedsiębiorcze oparte na słabszych więziach w poszukiwaniu nowej wiedzy, a w obszarze kapitału organizacyjnego struktury o organicznym charakterze. Z kolei eksploatacji odpowiadają odpowiednio: specjaliści, ścisła współpraca oparta na gęstych sieciach społecznych i silnych więziach oraz bardziej formalna (mechanistyczna) struktura.



Rysunek 1. Komponenty „oburęczności” z perspektywy kapitału intelektualnego

Źródło: N. Turner, L. Lee-Kelley, op.cit., s. 183.

²⁴ Należy zwrócić uwagę, że w literaturze kapitał intelektualny jest różnie definiowany, min. jako różnica pomiędzy wartością rynkową, a wartością księgową, jako materia intelektualna, jako wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną itd. Podobnie nie ma jednomyślności w określaniu komponentów i składników kapitału intelektualnego. Szerzej: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005; A. Sopińska, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 76, Warszawa 2007, s. 146-148; A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

²⁵ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” nr 2(4)/2004.

²⁶ N. Turner, L. Lee-Kelley, *Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics*, „Management Learning”, vol. 44, no. 2, 2012, s. 182-183.

²⁷ S. Kang, S.A. Snell, *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management*, „Journal of Management Studies”, vol. 46, no. 1, 2009, s. 65-92.

W kontekście wyróżnionych cech przedsiębiorstw inteligentnych i *ambidextrous organizations* można stwierdzić, że wiele z nich przypisuje się obu ich typom. Podstawą ich działania jest wiedza, samodoskonalenie, uczenie się i zwiększanie kapitału intelektualnego, które mają sprzyjać wyższej efektywności działań. Stąd przedsiębiorstwo „oburęczne” można uznać za przedsiębiorstwo inteligentne. Porównanie podstawowych cech przedsiębiorstwa inteligentnego z „oburęcznym” przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie przedsiębiorstwa inteligentnego z „oburęcznym” ze względu na podstawowe cechy.

Cecha / atrybut	Przedsiębiorstwo inteligentne	<i>Ambidextrous organization</i>
Strategia przedsiębiorstwa	Oparta na wiedzy wychwytywania okazji (redundancja kompetencji i relacji z otoczeniem)	Oparta z jednej strony na kreowaniu nowych przestrzeni produktowo-rynkowych i wykorzystywaniu okazji, z drugiej na kosztach i zyskowności (indukowane i autonomiczne procesy strategiczne)
Charakter zadań	Działania nakierowane na innowacje	Działania nakierowane na innowacje zarówno o inkrementalnym, jak i radykalnym charakterze
Struktura organizacyjna	Symetryczna sieć zespołów i pracowników wiedzy, koncepcja organizacji wirtualnej o „rozmytych granicach”, duża elastyczność, koordynacja zadań przez uczestników zespołu	Struktura dualna, elastyczna zdecentralizowana, o niskim stopniu standaryzacji i formalizacji dla działań eksploracyjnych oraz wysoce wystandaryzowana z wyraźnie określonymi ścieżkami służbowymi, kontrolą i formalizacją, zapewniającą efektywność dla działań eksploatacyjnych
Kultura organizacyjna	Eksperymentowanie, kultura przedsiębiorcza i odmiennych zdań (odmienne poglądy wzbogacają doświadczenie pracowników, zwiększają ich potencjał wiedzy), silne zakorzenienie uczenia się	Różnorodność organizacyjna i wspólna wizja uwzględniająca zarówno eksperymentowanie, uczenie się i różnicę zdań, jak i wysoką sprawność; rozwijana oddolnie
Przywództwo	Praca zespołowa, brak typowych stanowisk kierowniczych (występuje trener i inspirator), partycypacyjny, transformacyjny styl zarządzania	„Oburęczne” przywództwo wyrażające się w zrównoważeniu przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego poprzez wspólną wizję, wartości i korzyści

Kapitał intelektualny	Wysoki kapitał intelektualny wspierany odpowiednią strukturą oraz relacjami o wewnętrznym i zewnętrznym charakterze	Wysoki kapitał intelektualny oparty na ortogonalnym kapitale ludzkim, społecznym i organizacyjnym
System informacyjno-komunikacyjny	Pełna otwartość informacyjna, przywiązywanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej	Komplementarność opozycyjnych modeli, z jednej strony pełna otwartość i komunikacja nieformalna, z drugiej zorganizowany i formalny system komunikacyjno-informacyjny zapewniający sprawność działań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 70-71; B. Mikuła, B. Ziębicki, op.cit., s.14; E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Nowy wymiar organizacji- organizacja ucząca się i inteligentna*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 3(41) / 2014, s. 253; C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous...*, op.cit.; A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit; C.L. Wang, M. Rafiq, *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, 2014, s. 58-76; J. Huang, J. Baptista, S. Newell, *Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations*, „The Journal of Strategic Information Systems”, no. 24 /2015, s. 49-64

Ambidextrous organizations posiadają zatem wszystkie cechy przypisywane przedsiębiorstwom inteligentnym, rozszerzając je o atrybuty charakterystyczne dla firm skoncentrowanych na wysokiej wydajności i sprawności. W przypadku tego typu firm inteligencja organizacyjna wyraża się przede wszystkim w umiejętności balansowania i szukania równowagi między eksploracją, a eksploatacją, którym przyświecają inne cele strategiczne, a w związku z tym, które wymagają także innych zadań, struktur, kultury, przywództwa i systemu komunikacyjno-informacyjnego. Działania eksploracyjne i eksploatacyjne mimo iż wydają się być sprzeczne, nie muszą się wykluczać²⁸, a „oburęczna” organizacja, dzięki swojej inteligencji potrafi je pogodzić. Można zatem stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo „oburęczne” jest przedsiębiorstwem inteligentnym, jednak nie każda organizacja mająca znamiona przedsiębiorstwa inteligentnego jest organizacją „oburęczną”.

Z uwagi na fakt, że wiedza i uczenie się stanowią fundament tego typu przedsiębiorstw, w dalszej kolejności przedstawiono wybrane wyniki badań odnoszące zjawisko *ambidexterity* do praktyk zarządzania wiedzą i sposobów uczenia się.

²⁸ Z.L. He, P.K. Wong, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science”, vol. 15, no. 4, 2004, s. 481-494.

3. *Ambidexterity* w praktyce firm uczących się i opartych na wiedzy

„Oburęczne” organizacje muszą balansować eksploracyjne i eksploatacyjne uczenie się. To pierwsze (*exploratory learning*) dotyczy rozwoju nowej wiedzy, która jest odrębna od wiedzy istniejącej, w celu rozwoju możliwości biznesowych na przyszłość. Z kolei drugie (*exploitative learning*) jest potrzebne dla zwiększenia efektywności poprzez doskonalenie wiedzy istniejącej.²⁹ W związku z tym *ambidextrous organizations* są w stanie zarówno tworzyć i zarządzać wiedzą istniejącą, znaną, dojrzałą i bezpośrednią, jak i wiedzą nieznaną i odległą.³⁰ M. Holmqvist podkreśla, że eksploracja i eksploatacja to współzależne procesy uczenia się, bowiem eksploracja istniejących możliwości jest często potrzebna do odkrycia nowych, przyczyniając się jednocześnie do wzmocnienia istniejącej bazy wiedzy w danej organizacji. Tak więc, eksploracja jest warunkiem eksploatacji, jednak korzyści z eksploracji zależą od ilości wiedzy, która została zakumulowana i przyswojona (nauczona) poprzez eksploatację (tj. rutyny, systemy diagnostyczne, zasady i procedury).³¹ W tabeli 2 przedstawiono wybrane wyniki badań nad *ambidextrous organizations* w kontekście zarządzania wiedzą i uczenia się.

Tabela 2. „Oburęczne organizacje” a zarządzanie wiedzą i uczenie się: wybrane wyniki badań

Autor	Metodyka badań	Główne wnioski
Cegarra-Navarro, Dewhurst, (2007)	269 małych i średnich firm hiszpańskich z branży optometrii i telekomunikacji; badania ankietowe wśród kadry kierowniczej najwyższego szczebla; analiza czynnikowa i równania strukturalne	Wyniki badań wskazują, że „oburęczność” kontekstowa jest zmienną pośredniczącą w relacji wpływu eksploracji i eksploatacji wiedzy na kapitał klientów. Nie zależy ona od wielkości przedsiębiorstwa, ale od sektora w którym ono działa.
Turner, Lee-Kelley (2012)	przypadek biura projektów w Wielkiej Brytanii, badania podłużne, 16 respondentów (kierowników) wzięło udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych i grupowych; poziomem analizy była grupa	Pomiędzy składnikami kapitału intelektualnego (tj. kapitałem ludzkim, społecznym, organizacyjnym) a procesami eksploracji i eksploatacji zachodzą liczne, złożone interakcje o silnym charakterze, które uwzględniają wejścia i procesy, i które wyjaśniają „oburęczność” kontekstową.

²⁹ R. Filippini, W.H. Güttel, A. Nosella, *Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives*, „Journal of Business Research”, vol. 65, no. 3, 2012, s. 318.

³⁰ D. Lavie, L. Rosenkopf, *Balancing exploration and exploitation alliance formation*, „Academy of Management Journal”, vol. 49, no. 4, 2006, s. 797-818.

³¹ M. Holmqvist, *Experiential learning processes of exploitation and exploration: An empirical study of product development*, „Organization Science”, vol. 15, no. 1, 2004, s. 70–81.

Filippini, Güttel, Nosella (2012)	wielokrotne studium trzech przypadków firm z Włoch, badania longitudinalne, wywiady z różnymi członkami organizacji oraz badanie dokumentów; analizą objęto inicjatywy zarządzania wiedzą, tj. kontekst, w którym pracownicy mogą wykorzystać istniejącą wiedzę i / lub odkrywać nową (poziom mikro)	Wyraźne oddzielenie celów inicjatyw zarządzania wiedzą i związanych z nimi metod oraz rutyn uczenia się sprzyja „obureczności”. Firmy tworzą kontekst uczenia się, a poszczególne metody i procedury mogą być aktywowane w zależności od potrzeby eksploracji bądź eksploatacji. W związku z tym inicjatywy zarządzania wiedzą służą jako elastyczne narzędzia w tym procesie, począwszy od wymiany doświadczeń do wymiany nowych pomysłów.
Sirén, Kohtamäk, Kuckertz (2012)	206 fińskich firm tworzących oprogramowanie, badania ankietowe, kwestionariusz internetowy, respondentami była kadra kierownicza	Proces strategicznego uczenia się, poprzez swoje wewnątrzorganizacyjne elementy, które powalają na rozpowszechnianie, interpretację i implementację wiedzy strategicznej, umożliwia firmom kapitalizowanie korzyści płynących zarówno ze strategii eksploracji, jak i eksploatacji. Strategiczne uczenie się pośredniczy (mediuje) relacje pomiędzy eksploracją, eksploatacją i uzyskiwaną efektywnością. Ponadto, wpływ eksploracji na strategiczne uczenie się jest moderowany przez poziom eksploatacji. Strategiczne uczenie się pozwala na doskonalenie i zwiększenie efektywności zarówno poprzez eksplorację, jak i eksploatację.
Li, Wei, Zhao, Zhang, Liu (2013)	290 przedsiębiorstw produkcyjnych z Chin, metoda wywiadu (w oparciu o ustrukturyzowany kwestionariusz), respondentami było dwóch przedstawicieli naczelnej kadry kierowniczej w każdym z badanych przedsiębiorstw	Uczenie eksploracyjne pozytywnie wpływa na efektywność nowego produktu, podczas gdy uczenie eksploatacyjne ma formę odwróconej litery U. Zakres, w jakim otoczenie wspiera trwały rozwój firmy (environmental munificence) wzmacnia efekt wpływu eksploracyjnego uczenia na efektywność nowego produktu i osłabia efekt wpływu uczenia eksploatacyjnego. Więzi gospodarcze i polityczne, jako czynniki moderujące wpływ otoczenia na uczenie się, w odmienny sposób oddziałują na efektywność nowego produktu w przypadku uczenia eksploracyjnego i eksploatacyjnego.
Lin, McDonough (2014)	125 strategicznych jednostek biznesu (178 firm z Tajwanu), działających w różnych branżach; badania ankietowe; dwa kwestionariusze: jeden skierowany do kierowników najwyższego szczebla SJB (125 respondentów) odnoszący się do efektywności innowacji, drugi skierowany do kierowników średniego szczebla (320 respondentów) dotyczący uczenia się i stylów poznawczych	Niezależny styl poznawczy ma pozytywny wpływ na wewnętrzne uczenie się strategicznej jednostki biznesu, podczas gdy styl refleksyjny na uczenie się między poszczególnymi jednostkami biznesu (przez styl poznawczy rozumie się cechy ludzi i preferowane sposoby przetwarzania informacji). Kombinacja obu tych stylów („obureczne” ramy poznawcze) pośrednio wspiera innowacyjność poprzez ułatwienie uczenia się wewnątrz, jak i pomiędzy jednostkami biznesu.

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawione wyniki badań wskazują, na ścisły związek wiedzy i związanymi z nią procesami uczenia się z efektywną realizacją jednoczesnej eksploracji i eksploatacji, zapewniającą współczesnym przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną.

4. Podsumowanie

Dzisiejsza gospodarka niesie ze sobą szereg dynamicznych, burzliwych, często nieprognozowalnych i nieprzewidywalnych zmian, które stają się nowymi wyzwaniami dla funkcjonowania, przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego też powinny one być inteligentne, czyli doskonalić istniejącą wiedzę, tworzyć nową i efektywnie ją wykorzystywać. Szczególne znaczenie ma tu kapitał intelektualny i możliwość jego zwiększania oraz umiejętność uczenia się. Przykładem przedsiębiorstwa inteligentnego jest organizacja „oburęczna”, która jednocześnie realizuje działania eksploracyjne i eksploatacyjne, godząc napięcia jakie między nimi powstają. Implementacja takiego obustronnego podejścia jest trudna, ponieważ eksploracja i eksploatacja wymagają różnych modeli organizacyjnego uczenia się, jak również różnych składników kapitału intelektualnego, jednak jego wdrożenie przynosi firmom określone korzyści, przede wszystkim w postaci zwiększonej efektywności i innowacyjności. Dlatego też inteligentne przedsiębiorstwa prawdopodobnie coraz częściej będą przekształcać się w organizacje „oburęczne”, aby czerpać korzyści nie tylko z nowej wiedzy i poszukiwania nowych szans rynkowych, ale również ze sprawności operacyjnej i już wykorzystanych okazji.

W związku z powyższym ciekawym kierunkiem dalszych badań może być określenie czynników warunkujących zmianę przedsiębiorstwa inteligentnego w „oburęczne” ze wskazaniem, które z nich są katalizatorem, a które inhibitorem tej zmiany, przy uwzględnieniu kontekstu branżowego. Warto byłoby także zaobserwować dynamikę jej rozwoju i towarzyszące temu procesy. Wydaje się, że funkcjonowanie organizacji inteligentnych, jak i „oburęcznych” będzie nadal poddawane eksploracjom badawczym, zarówno na poziomie empirycznym, jak i konceptualnym.

Bibliografia

1. Cao Q., Simsek Z., Zhang H., *Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity*, "Journal of Management Studies", vol. 20, no. 4, 2009, s. 781-796.
2. Cegarra-Navarro J.G., Dewhurst F., *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, 2007, s. 1720-1735.
3. Delic K.A., Dayal U., *The Rise of the intelligent enterprise*, <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=764009> (dostęp 20.01.2016).
4. Durisin B., Todorova G., *A study of the performativity of the "ambidextrous organizations" theory: Neither lost in nor lost before translation*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 29, no. S1, s. 53-75.
5. Filippini R., Güttel W.H., Nosella A., *Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives*, "Journal of Business Research", vol. 65, no. 3, 2012, s. 317-324.
6. Gilbert D.H., Smith A.C., Sutherland F., *Osmotic strategy: Innovating at the core to inspire at the edges*, "Organizational Dynamics", vol. 44, no. 3, 2015, s. 217-225.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
8. Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E. C.E., *The interplay between exploration and exploitation*, "Academy of Management Journal", vol. 49, no. 4, 2006, s. 693-706.
9. He Z.L., Wong P.K., *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, "Organization Science", vol. 15, no. 4, 2004, s. 481-494.
10. Holmqvist M., *Experiential learning processes of exploitation and exploration: An empirical study of product development*, "Organization Science", vol. 15, no. 1, 2004, s. 70-81.
11. Huang J., Baptista J., Newell S., *Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations*, "The Journal of Strategic Information Systems", no. 24 /2015, s. 49-64.
12. Kang S., Snell S.A., *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management*, "Journal of Management Studies", vol. 46, no. 1, 2009, s. 65-92.
13. Karaś E., Piasecka-Głuszak A., *Nowy wymiar organizacji- organizacja ucząca się i inteligentna*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, nr 3(41) / 2014, s. 245-256.

14. Lavie D., Rosenkopf L., *Balancing exploration and exploitation alliance formation*, "Academy of Management Journal", vol. 49, no. 4, 2006, s. 797-818.
15. Li Y., Wei Z., Zhao J., Zhang C., Liu, Y., *Ambidextrous organizational learning, environmental munificence and new product performance: Moderating effect of managerial ties in China*, "International Journal of Production Economics", vol. 146, no. 1, 2013, s. 95-105.
16. Lin H.E., McDonough E.F., *Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 31, no. S1, 2014, s. 170-188.
17. Łobesko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.
18. Luo Y.D., Rui H.C., *An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies*, "Academy of Management Perspectives", vol. 23, no. 4, 2009, s. 49-70.
19. March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, "Organization Science", vol. 2, no. 1, 1991, s. 71-87.
20. Mikuła B., *Organizacja inteligentna [w:] Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
21. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
22. Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, "Przegląd Organizacji" nr 5/2000, s. 11-14.
23. Nosella A., Cantarello S., Filippini R., *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art*, "Strategic Organization", vol. 10, no. 4, 2013, s. 450-465.
24. O'Reilly C.A., Tushman M.L., *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*, "The Academy of Management Perspectives", vol. 27, no. 4, 2013, s. 324-338.
25. O'Reilly C.A., Tushman M.L., *The ambidextrous organization*, "Harvard Business Review", vol. 82, no. 4, 2004, s. 74- 81.
26. Quinn J.B., *The intelligent enterprise a new paradigm*, "Academy of Management Executive" 2005, vol. 19, no. 4, s. 109-121.
27. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny [w:] Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
28. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
29. Sirén C.A., Kohtamäki M., Kuckertz A., *Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap*, "Strategic Entrepreneurship Journal", vol. 6, no. 1, 2012, s. 18-41.
30. Smith W., Lewis M., *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model or organizing*, "Academy of Management Review", vol. 36, no. 2, 2011, s. 381-403.

31. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
32. Sopińska A., *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 76, Warszawa 2007, s. 139-152.
33. Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” nr 2(4)/2004.
34. Turner N., Lee-Kelley L., *Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics*, “Management Learning”, vol. 44, no. 2, 2012, s. 179-196.
35. Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
36. Wang C.L., Rafiq M., *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, 2014, s. 58-76.
37. Zakrzewska-Bielawska A., *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum”, vol. 3, no. 1, 2015, s. 105-111.
38. Ziębicki B., *Tworzenie organizacji inteligentnych*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” nr 8 / 2000, s. 11-14.
39. Ziębicki B., *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, ANTYKWA s.c., Chrzanów 2000.
40. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Ambidextrous Organization as an example of intelligent enterprise

Summary

A nature and features of an ambidextrous organization as an example of intelligent organization are discussed in this paper. Based on basic organizational attributes a comparison of the intelligent and ambidextrous enterprise was made and selected findings relating to ambidexterity in the context of knowledge management and organizational learning were presented. The summary highlights the key conclusions and directions for further research.

Keywords: intelligent enterprise, ambidextrous organization, knowledge, learning, intellectual capital