



## Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: *ambidextrous approach*

## Organizational structures supporting enterprises' organizational renewal: *ambidextrous approach*

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka, e-mail: a\_bielawska@poczta.onet.pl

### Streszczenie

Odnowa organizacyjna zakłada zmianę modelu biznesowego, co wymaga przekształcenia systemu zarządzania, w tym i struktury organizacyjnej. W artykule określano istotę i cechy struktury organizacyjnej zgodnej z podejściem *ambidextrous approach*, umożliwiającym bieżącą efektywność operacyjną oraz poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań i szans w otoczeniu. „Oburęczne organizacje” (*ambidextrous organizations*) realizują procesy eksploracji i eksploatacji jednocześnie, co wymaga odmiennych cech strukturalnych. Eksplorację cechują struktury organiczne, natomiast eksploatację – mechanistyczne. Oburęczność strukturalna wymaga więc stworzenia dla nich odrębnych struktur przy zachowaniu spójności ich celów strategicznych. Badania na próbie 61 firm *high-tech* wykazały, że im bardziej struktura organizacyjna wykazywała cechy oburęczności, tym przedsiębiorstwo przejawiało większą zdolność dostosowania tempa i sposobów rozwoju do zmiennego otoczenia, czyli także większą zdolność do odnowy organizacyjnej.

*Słowa kluczowe:* struktura organizacyjna, odnowa organizacyjna, *ambidexterity*, eksploracja, eksploatacja.

### Abstract

The paper discussed the essence and features of the organizational structure created in accordance with the ambidextrous approach. This approach promotes organizational renewal by providing current operational efficiency on the one hand, and the search for innovative solutions and opportunities in the environment on the other. Ambidextrous organizations implement the processes of exploration and exploitation at the same time, and it requires different organizational structures, while maintaining the consistency of strategic objectives. Based on research conducted on a sample of 61 high-tech companies, it was found that the greater degree of organizational structure's ambidexterity, the greater ability to adjust the pace and the ways of company's development to the changing environment and, therefore, the greater ability to the organizational renewal.

*Keywords:* organizational structure, organizational renewal, *ambidexterity*, exploration, exploitation.

## Wstęp

Struktura organizacyjna to układ elementów tworzących pewną całość i ich wzajemnych relacji. Jej istota polega na odpowiednim spojeniu celów i zadań organizacji, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich w procesie pracy. Porządkując elementy systemu organizacji i koordynując pracę ludzi, przyczynia się ona do redukcji niepewności i usprawnienia procesów decyzyjnych. Stanowi więc narzędzie zarządzania [Przybyła, Wudarszewski, Koziński 1993], nie tylko określając ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych), lecz także zapewniając efektywne osiąganie celów przedsiębiorstwa oraz regulując działania poszczególnych pracowników i zespołów, umożliwiając im osiągnięcie określonego poziomu zaspokojenia ich potrzeb [Zakrzewska-Bielawska 2011a].

Struktura organizacyjna wpływa również na zdolność organizacji do dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, przy czym otoczenie jest jednym z kluczowych czynników strukturotwórczych, co oznacza, że wpływa ono na tworzenie struktury organizacyjnej i zachodzące w niej zmiany. Burzliwość i dynamika otoczenia stają się impulsem do zmian [Skalik 2006], w tym odnowy organizacyjnej rozumianej jako zmiana dotychczasowej formuły działania organizacji owocująca rekonstrukcją jej systemu zarządzania [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014]. W rezultacie procesu odnowy organizacyjnej organizacja przekształca dotychczasowy model biznesu, co wymaga systemowego podejścia do zmiany jej funkcjonowania. Sz. Cyfert [2012] zauważa, że owa systemowość odnosi się do trzech podstawowych warstw: (1) warstwy definicyjnej, określającej pożądany wzorzec rozwoju organizacji, związany z zaprojektowaniem modelu biznesu oraz z opracowaniem strategicznej karty wyników [Cyfert, Krzakiewicz 2003], (2) warstwy regulacyjnej, określającej obowiązujące w organizacji standardy i wzorce działań, oraz (3) warstwy realizacyjnej, określającej sposoby wykonywania działań operacyjnych. Struktura organizacyjna mieści się w warstwie regulacyjnej i stanowi narzędzie adaptacji organizacji do zmian otoczenia poprzez adaptację bierną (przystosowanie organizacji do otoczenia) lub czynną (przystosowanie otoczenia do potrzeb organizacji) [Zakrzewska-Bielawska 2011b], co z kolei odnosi się do dwóch podstawowych modeli procesów odnowy organizacyjnej: zmian dostosowawczych i zmian wyprzedzających [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014]. Jednocześnie proces odnowy organizacyjnej może opierać się na rewitalizacji bądź adaptacji. W pierwszym podejściu działania nakierowane są przede wszystkim na wzmocnienie i wykorzystywanie posiadanych przez organizację kluczowych zasobów i kompetencji, w drugim zaś na aktywne poszukiwanie szans w otoczeniu i zdobywanie nowych kompetencji [Cyfert 2012]. Wykorzystanie i doskonalenie istniejącej w organizacji wiedzy i kompetencji, określane mianem eksploatacji, zapewnia bieżącą efektywność, natomiast dążenie do pozyskania nowej wiedzy, eksperymentowanie czy odkrywanie nowych podejść do technologii, produktów i rynków, określane mianem eksploracji, zapewnia przetrwanie organizacji w przyszłości [Czarnecki 2013].

Eksploracja i eksploatacja<sup>1</sup> są sprzecznymi procesami organizacyjnymi [Benner, Tushman 2003], choć się nie wykluczają [He, Wong 2004]. Rozumiane są jako aktywności ortogonalne [Uotila et al. 2009], które pozytywnie ze sobą współdziałają, obie są bowiem potrzebne, by organizacja mogła przetrwać i się rozwijać. Podejściem, które łączy działania eksploracyjne i eksploatacyjne, jest *ambidextrous approach* tłumaczone jako podejście „oburęczne” bądź dualne. Organizacje, które je stosują, zdolne są do realizacji eksploracji i eksploatacji jednocześnie [Jansen, van den Bosch, Volberda 2006], dążąc do pogodzenia zdolności utrzymywania bieżącej efektywności operacyjnej i zdolności adaptacyjnej z innowacyjnością i wprowadzaniem zmian antycypacyjnych. Niemal każda firma powinna odradzać się poprzez tworzenie rewolucyjnych produktów i procesów, ale nie może tego robić kosztem dotychczasowej działalności [O'Reilly, Tushman 2004]. Dlatego też podejście *ambidextrous approach* sprzyja procesowi odnowy organizacyjnej, w którym tworzy się nowy model funkcjonowania organizacji, zmierzając do zapewnienia jego trwałej efektywności.

Podejście *ambidextrous approach* wymaga różnych struktur, procesów, kompetencji czy kultur. Celem artykułu jest określenie istoty i cech struktury organizacyjnej zgodnej z podejściem „oburęczności”, wspierającej realizację procesów odnowy organizacyjnej. Wykorzystując wyniki badań przeprowadzonych na próbie 61 przedsiębiorstw *high-tech*, określono cechy ich struktur organizacyjnych z perspektywy oburęczności w kontekście zdolności przedsiębiorstwa do dostosowania tempa i sposobów jego rozwoju do zmieniających się warunków otoczenia.

W pierwszej części artykułu omówiono istotę „organizacji oburęcznej” (*ambidextrous organization*) i jej charakterystyki strukturalne, w dalszej zaś kolejności przedstawiono metodykę badań, uzyskane wyniki i płynące z nich wnioski.

## 1. Struktura organizacyjna „oburęcznej organizacji”

*Ambidexterity* („oburęczność”) odnosi się do zdolności zarządzania złożonymi i sprzecznymi aktywnościami, takimi jak: eksploracja i eksploatacja, elastyczność i wydajność, innowacje radykalne i ciągłe, a głównym problemem w „oburęcznych organizacjach” jest znalezienie pomiędzy nimi równowagi.

„Oburęczność” organizacji badano z różnych perspektyw: organizacyjnego uczenia się [March 1991; Vassolo, Anand, Folta 2004; Mom, van den Bosch, Volberda 2007], innowacyjności [Smith, Tushman 2005; Atuahene-Gima 2005; Cantarello, Martini, Nosella 2012], organizacyjnej adaptacyjności [Huy 2002; Feldman, Pentland 2003; Jansen, van den Bosch, Volberda 2005b], zarządzania strategicznego [Volberda, Baden-Fuller, van den Bosch 2001; Burgelman 2002] czy projektowania organizacyjnego [Duncan 1976; Gibson, Birkinshaw 2004; Jansen, van den Bosch, Volberda 2005a]. W większości tych badań oburęczność organizacyjną wiązano ze zdolnością firmy do jednoczesnej realizacji innowacji radykalnych i inkrementalnych, pojedynczej i podwójnej pętli uczenia się, stabilności

<sup>1</sup> Eksploatacja dotyczy produktywności, wydajności, wyboru, doskonalenia i realizacji, podczas gdy eksploracja odnosi się do zmiany, eksperymentu, elastyczności, innowacyjności, zabawy czy odkrycia [March 1991].

i transformacji, indukowanych i autonomicznych procesów strategicznych oraz efektywności i elastyczności w projektowaniu organizacyjnym.

Inni badacze „oburęcznych organizacji” koncentrują się na problematyce wpływu relacji między eksploracją a eksploatacją na wyniki firmy, mierzone głównie rentownością, wzrostem sprzedaży czy wartością rynkową [Czarnecki 2013].

Wreszcie kolejna grupa badań odnosi się do sposobów osiągania przez przedsiębiorstwa równowagi między eksploracją a eksploatacją, tj. sposobów osiągania oburęczności. Wyróżniono tu dwa główne podejścia: strukturalne (*structural ambidexterity*) i kontekstowe (*contextual ambidexterity*). Pierwsze z nich zakłada konieczność tworzenia odrębnych struktur i jednostek dla działalności eksploracyjnej i eksploatacyjnej, przy czym jednostki te są ze sobą powiązane na wysokim szczeblu zarządzania [O'Reilly, Tushman 2004]. Ich separacja jest uzasadniona całkowitą odmiennością ich zadań, jednak z drugiej strony taka izolacja i brak bezpośrednich powiązań między nimi może powodować, że pomysły grup eksploracyjnych nie zostaną wdrożone ze względu na niedopasowanie do podstawowych zadań eksploatacyjnych. Dlatego też C.B. Gibson i J. Birkinshaw [2004] zaproponowały, komplementarne do strukturalnego, podejście kontekstowe, które opiera się na wartościach kulturowych i normach kontekstowych. Sugerują przy tym, że kontekst organizacyjny określony jest przez kombinację elementów twardych, jak dyscyplina i zakres zadań, oraz miękkich, jak wsparcie i zaufanie. W podejściu tym zakłada się, że każdy pracownik w swojej codziennej pracy dokonuje wyboru pomiędzy czynnościami nastawionymi na maksymalizację zysku w krótkim okresie a działaniami dążącymi do lepszego dostosowania firmy do zmieniających się warunków [Betz 2014]. Podstawowe różnice pomiędzy tymi podejściami prezentuje tab. 1.

Te dwa podejścia nie wykluczają się wzajemnie, a są wobec siebie komplementarne, co więcej, uzupełniane są trzecim, tzw. podejściem przywódczym (*leadership ambidexterity*), zgodnie z którym kadra kierownicza najwyższego szczebla odpowiedzialna jest za reagowanie i godzenie napięć powstałych między działalnością eksploracyjną a eksploatacyjną [Raisch, Birkinshaw 2008].

„Oburęczne organizacje” ze względu na swoją specyfikę potrzebują eklektycznych struktur organizacyjnych, które z jednej strony umożliwią realizację zadań twórczych, nastawionych na tworzenie nowej wiedzy, eksperymentowanie, z drugiej zaś zapewnią bieżącą efektywność i wysoką sprawność w realizacji zadań rutynowych. Eksplorację wspierają struktury elastyczne, zdecentralizowane, luźno powiązane i o niskim stopniu standaryzacji i formalizacji, podczas gdy efektywność zapewniają struktury wysoce wystandaryzowane i scentralizowane, z wyraźnie określonymi ścieżkami służbowymi, kontrolą i formalizacją [O'Reilly, Tushman 2011]. W związku z tym struktury organizacyjne „oburęcznych organizacji” zawierają w sobie, przeciwstawne z natury rzeczy, organiczne i mechanistyczne elementy strukturalne, których integrację zapewnia najwyższy szczebel zarządzania. Koncepcję takiej struktury organizacyjnej i jej cechy przedstawia rys. 1.

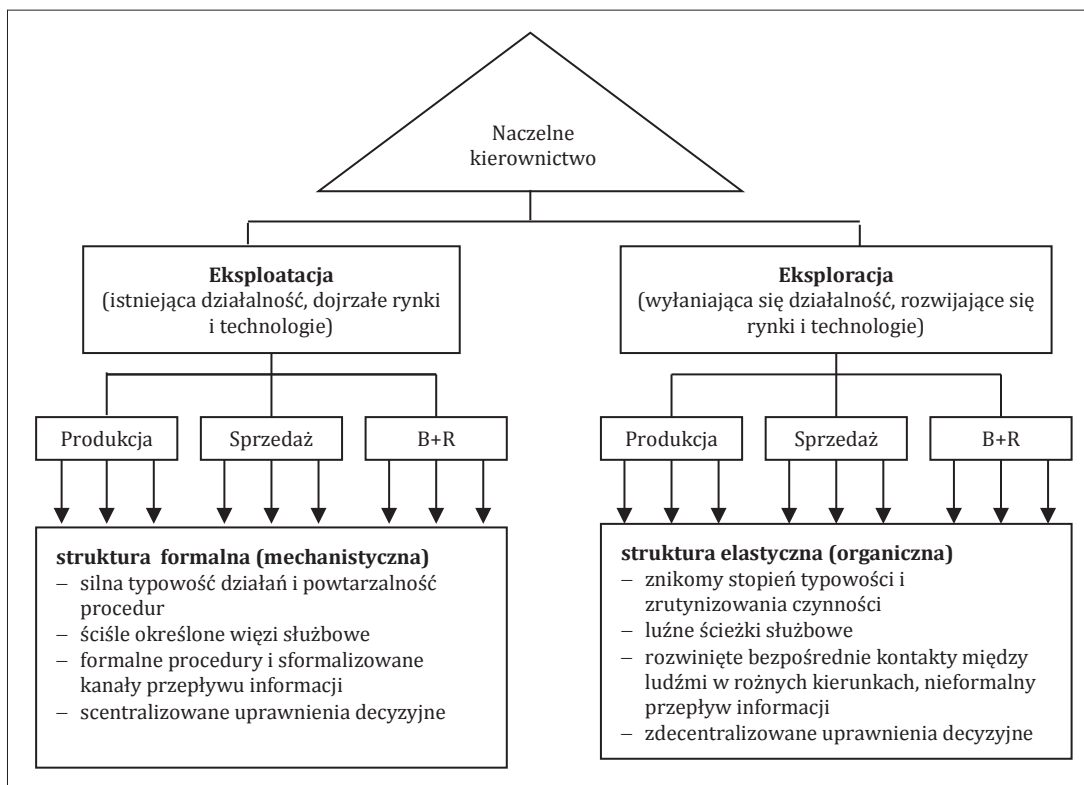
Tego typu struktura organizacyjna jest zgodna ze strukturalnym podejściem do „oburęczności”, uwzględniającym przestrzenną separację eksploracji i eksploatacji. Na poziomie pracowniczym powinna być ona wspierana podejściem kontekstowym pozwalającym ludziom, zgodnie z ideą struktur równoległych [Raisch, Birkinshaw 2008], przestawiać się pomiędzy działaniami eksploatacyjnymi i eksploracyjnymi. Elementy „oburęczności” można także odnaleźć w zaproponowanej przez I. Nonakę i H. Takeuchiego [2000] strukturze hipertekstowej. Obejmuje ona dwa układy: jeden o budowie hierarchicznej (na wzór funkcjonalnej struktury organizacyjnej), który stabilizuje działalność organizacji i sprzyja realizacji rutynowych, powtarzalnych działań, drugi tworzą niesformalizowane i elastyczne zespoły projektowe, co ułatwia tworzenie nowej wiedzy i pobudza kreatywność, przy czym ich członkowie powoływani są z różnych jednostek układu stabilnego.

Struktura organizacyjna oparta na „oburęczności” pozwala na balansowanie między zmianami dostosowawczymi a wyprzedzającymi, ciągłymi a skokowymi, adaptacją a rewitalizacją, dzięki czemu sprzyja wyborowi modelu odnowy organizacyjnej z jednej strony, z drugiej zaś ogranicza inercję strukturalną podczas jego wdrożenia.

Tabela 1. „Oburęczność” strukturalna i kontekstowa

	Oburęczność strukturalna ( <i>structural ambidexterity</i> )	Oburęczność kontekstowa ( <i>contextual ambidexterity</i> )
Perspektywa	poziom organizacji	poziom pracownika
Jak osiągnięta jest „oburęczność”?	działania eksploracyjne i eksploatacyjne są realizowane w odrębnych jednostkach i zespołach	poszczególni pracownicy dzielą swój czas między działania nastawione na eksplorację i eksploatację
Kto podejmuje decyzje dotyczące podziału między eksploracją i eksploatacją?	naczelna kadra kierownicza menedżerowie liniowi	pracownicy, bez względu na to, czy są to pracownicy produkcyjni, administracyjni, handlowcy itp.
Rola naczelnego kierownictwa	określenie struktury zapewniającej równowagę pomiędzy eksploracją a eksploatacją	tworzenie kontekstu organizacyjnego, w którym działają pracownicy
Role organizacyjne	relatywnie jasno zdefiniowane	relatywnie elastyczne
Umiejętności pracownicze	wąskie, wyspecjalizowane	szerokie, o charakterze ogólnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Birkinshaw, Gibson (2014)].



Rysunek 1. Koncepcja struktury organizacyjnej „oburęcznej organizacji”

Źródło: opracowanie własne.

## 2. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w okresie od września 2010 do stycznia 2011 roku na celowo dobranej próbie 61 przedsiębiorstw *high-tech* z terenu całej Polski. Doboru dokonano według dwóch kryteriów: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa<sup>2</sup>) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób). Wykorzystano metodę monograficzną przy zastosowaniu techniki wywiadu standaryzowanego, na podstawie przygotowanego kwestionariusza pytań. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

Przedsiębiorstwa *high-tech* to przedsiębiorstwa innowacyjne i oparte na wiedzy. Działają na styku gospodarki i nauki w branżach uznanych za wysoką technologię, a więc w takich, w których intensywność badawczo-rozwojowa (b+r) jest najwyższa. Charakteryzuje je również wysoka naukochłonność, wysokie kompetencje personelu (zwłaszcza naukowo-technicznego) oraz koncentracja na ciągłym procesie zdobywania, rozwijania i wykorzystania wiedzy, co czyni z nich często organizacje inteligentne i uczące się. To z kolei wymaga doskonale-

nia systemów przepływu informacji, dlatego też firmy te powinny korzystać w szerokim zakresie z nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technology* – ICT) wspomagających systemy informacyjne i zarządcze [Zakrzewska-Bielawska 2011b].

Specyfika firm wysokich technologii powoduje, że są one silnie skoncentrowane na działaniach eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Pierwsze dotyczą przede wszystkim eksploracji innowacji i wiedzy, drugie zaś ich eksploatacji. W związku z tym struktury organizacyjne tego typu przedsiębiorstw powinny wykazywać cechy „oburęczności”. W artykule przedstawiono cząstkowe wyniki badań dotyczące zdolności firmy do dostosowania tempa i sposobów rozwoju do zmieniających się warunków otoczenia, a więc w ogólnym ujęciu zdolności do odnowy organizacyjnej, w zależności od charakterystyki strukturalnej rozwiązania organizacyjnego<sup>3</sup>.

## 3. Wyniki badań

Badane firmy reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 jednostki), farmaceutyczną

<sup>2</sup> Według metody dziedzinowej do sektora *high-tech* w przetwórstwie przemysłowym zalicza się: produkcję wyrobów farmaceutycznych, produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz produkcję statków powietrznych i kosmicznych. Natomiast do usług *high-tech* zalicza się: nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych, telekomunikację, działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki, działalność usługową w zakresie informacji oraz badania naukowe i prace rozwojowe [Nauka i Technika ... 2013].

<sup>3</sup> Prezentowane tu wyniki badań są częścią szerszego projektu badawczego pt. „Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii” finansowanego ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego (nr 1284/B/H03/2008/34) i realizowanego w latach 2008-2011.

(13 przedsiębiorstw) oraz, w mniejszości, inne gałęzie zaliczane do sektora wysokich technologii (24 podmioty). Wśród nich 47 przedsiębiorstw było średniej wielkości, a 14 firm było dużych. Biorąc pod uwagę zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne. Wyraźna większość firm (50 jednostek) oceniła swoją sytuację finansową w latach 2006-2010 jako dobrą i bardzo dobrą, natomiast w 11 przedsiębiorstwach określono ją jako umiarkowaną (przeciętną). We wszystkich badanych firmach funkcjonuje dział b+r, a nakłady na działalność badawczo-rozwojową jako procent wartości przychodów w 19 przedsiębiorstwach kształtowały się na poziomie powyżej 8%, a w pozostałych były w granicach od 4 do 8% przychodów ogółem.

Spośród 61 badanych firm, 11 przedsiębiorstw oceniło się jako wysoko innowacyjne, 31 jako firmy innowacyjne, a 19 jako podmioty o umiarkowanym poziomie innowacyjności. Uwzględniając zaś stopień oparcia przedsiębiorstwa na wiedzy, 18 firm oceniło się jako silnie oparte na wiedzy, 34 jednostki jako oparte na wiedzy, a 9 podmiotów oceniło stopień oparcia na wiedzy na poziomie umiarkowanym [Zakrzewska-Bielawska 2011b]. Żadna z badanych jednostek nie uznała się za przedsiębiorstwo nieinnowacyjne czy słabo oparte na wiedzy. Można zatem stwierdzić, że badana grupa przedsiębiorstw w znacznym stopniu odpowiadała specyfice firm wysokich technologii.

Strukturę organizacyjną badanych firm analizowano osobno dla działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, przyjmując zgodnie ze strukturalnym podejściem *ambidextrous approach*, że eksploracji odpowiada struktura organizacyjna o charakterze organicznym (struktura elastyczna), natomiast eksploatacji struktura bardziej formalna (mechanistyczna). Analizy dokonano, uwzględniając (zgodnie z rys. 1) takie cechy strukturalne, jak: konfiguracja, centralizacja i formalizacja, które, rozpatrywane łącznie, określają stopień elastyczności

(bądź formalności) struktury organizacyjnej<sup>4</sup>. Przyjęto przy tym, że jeśli przynajmniej dwie z trzech wymienionych cech miały charakter organiczny, to struktura uznana była za organiczną, i odwrotnie, jeśli przynajmniej dwie cechy miały charakter formalny, to struktura uznana była za formalną (mechanistyczną). Pozwoliło to w dalszej kolejności sklasyfikować struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw w cztery kategorie: struktury „oburęczne”, struktury elastyczne, struktury formalne i struktury inercyjne. Wyniki dokonanych analiz prezentuje tab. 2.

W blisko połowie badanych przedsiębiorstw struktury organizacyjne miały cechy „oburęczności”, w 23 podmiotach rozwiązania organizacyjne miały charakter formalny zarówno dla działań eksploracyjnych, jak i eksploatacyjnych, a w 10 firmach miały cechy organiczne dla obydwu rodzajów działalności. W żadnym przedsiębiorstwie nie zidentyfikowano struktury inercyjnej, w której, odwrotnie niż w podejściu oburęcznym, eksplorację charakteryzują rozwiązania mechanistyczne, a eksploatację organiczne. Takie rozwiązanie hamowałoby realizację zadań przypisanych tym działalnościom, a struktura wykazywałaby wysoką inercję.

Dokonując oceny działań strategicznych badanych przedsiębiorstw, poproszono respondentów m.in. o ocenę zdolności firmy do dostosowania tempa i sposobów rozwoju do zmieniających się warunków otoczenia, co jest jednym z wymiarów zdolności do odnowy organizacyjnej. Kadra kierownicza najwyższego szczebla oceniała tę zdolność w skali 0-5, gdzie zero oznaczało jej brak, 1 bardzo słaby jej poziom, a 5 bardzo wysoki. W ponad połowie badanych firm *high-tech* (w 34 jednostkach) zdolność tę oceniono jako wysoką i bardzo wysoką, przy czym w większości (20 podmiotów) były to przedsiębiorstwa o „oburęcznych” strukturach organizacyjnych (rys. 2). Należy również zaznaczyć, że zdolność tę oceniono jako bardzo wysoką tylko w trzech przedsiębiorstwach, z których wszystkie ce-

Tabela 2. Struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw ze względu na stopień elastyczności i formalności

	Eksploracja		Eksploatacja	
	cechy struktury organicznej	cechy struktury mechanistycznej	cechy struktury organicznej	cechy struktury mechanistycznej
konfiguracja	41	20	30	31
centralizacja	22	39	8	53
formalizacja	39	22	10	51

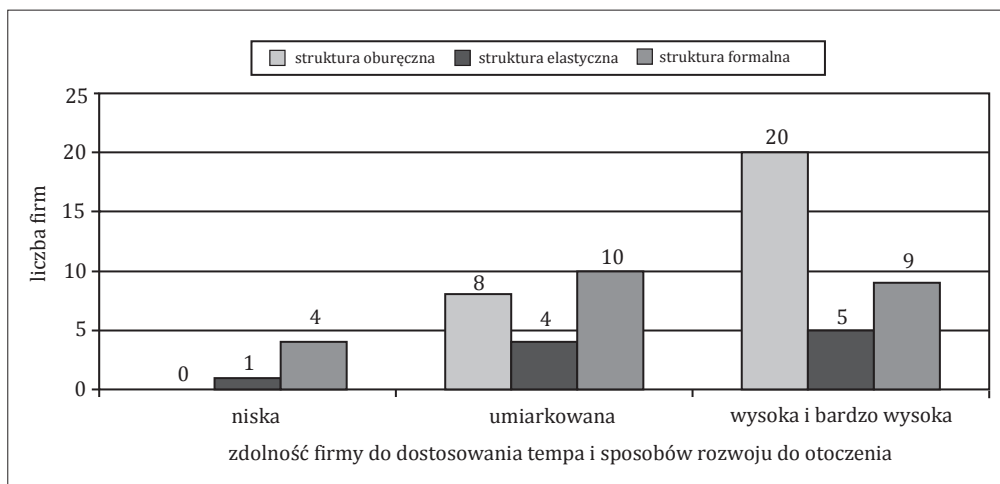
↓

	Struktura oburęczna	Struktura elastyczna	Struktura formalna	Struktura inercyjna
	Er:org / Es:mech	Er:org / Es:org	Er:mech / Es:mech	Er:mech / Es:org
	28	10	23	0

Legenda: Er:org – struktura organiczna (elastyczna) dla działań eksploracyjnych  
Es:mech – struktura mechanistyczna (formalna) dla działań eksploatacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> Szczegółowe wyniki badań i analiz dotyczących cech struktur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw można odnaleźć w pracy [Zakrzewska-Bielawska 2011b].



Rysunek 2. Struktura organizacyjna badanych firm *high-tech* a ich zdolność do dostosowania tempa i sposobów rozwoju do otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

chowała struktura organizacyjna zgodna z podejściem *ambidextrous approach*. Żadna z firm o strukturalnych cechach obureczności nie oceniła tej zdolności na niskim poziomie.

Niską zdolność do dostosowania tempa i sposobów rozwoju do zmieniających się warunków otoczenia wskazano tylko w pięciu przedsiębiorstwach, w tym czterech o strukturze formalnej. Natomiast w organizacjach o elastycznych strukturach organizacyjnych oceniano tę zdolność równie często na umiarkowanym, jak i wysokim poziomie. W żadnej z badanych firm *high-tech* nie uznano jej za bardzo niską, żaden z respondentów nie wskazał też na jej brak.

## Podsumowanie

Struktura organizacyjna jest wynikiem podziału pracy między uczestników organizacji, podziału władzy, koordynacji i integracji elementów oraz działań w całość, co umożliwi organizacji jej dalszy rozwój. Jednak aby przedsiębiorstwa mogły się rozwijać we współczesnym, dynamicznym otoczeniu, muszą być zdolne do odnowy organizacyjnej. Strukturą organizacyjną, która sprzyja temu procesowi, jest struktura oparta na podejściu „oburecznym”. Oddziela się w niej nowe, poszukiwawcze komórki organizacyjne od tradycyjnych jednostek eksploatacyjnych, przy czym jednostki te są ze sobą powiązane na wysokim szczeblu zarządzania.

Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach *high-tech*, które są jednostkami innowacyjnymi i opartymi na wiedzy i w których podejmuje się, jednocześnie, aktywności eksploracyjne i eksploatacyjne, wykazały, że w firmach, w których struktury organizacyjne zaprojektowano zgodnie z podejściem *ambidextrous approach*, zdolność dostosowania tempa i sposobów rozwoju przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia była wyższa niż przy strukturach formalnych. Zapewnienie równowagi między eksploracją a eksploatacją ma wymiar nie tylko strukturalny, lecz także kontekstowy, który wspiera ten pierwszy, co więcej – pojawiają się też nowe idee i podejścia dotyczące tego, jak godzić elastyczność z wydajnością, co z kolei sprawia, że „obureczne” organizacje pozostaną nadal w obszarze zainteresowań badaczy nauk o zarządzaniu.

## Literatura

- Atuahene-Gima K., 2005, *Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation*, Journal of Marketing, vol. 69, no 4, s. 61-83.
- Bełz G., 2014, *Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych, s. 257-266.
- Benner M.J., Tushman M.L., 2003, *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*, Academy of Management Review, vol. 28, no 2, s. 238-256.
- Birkinshaw, Gibson C., *The ambidextrous organisation*, Advanced Institute of Management Research, [www.aimresearch.org/uploads/File/Publications/Executive%20Briefings%20/Ambidextrous\\_organisation.pdf](http://www.aimresearch.org/uploads/File/Publications/Executive%20Briefings%20/Ambidextrous_organisation.pdf) [dostęp: 05.09.2014].
- Burgelman R.A., 2002, *Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in*, Administrative Science Quarterly, vol. 47, no 2, s. 325-357.
- Cantarello S., Martini A., Nosella A., 2012, *A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process*, Creativity and Innovation Management, vol. 21, no 1, s. 28-48.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., 2003, *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie dostosowania przedsiębiorstwa do warunków gospodarki rynkowej*, [w:] R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 215-224.
- Cyfert Sz., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 276, s. 123-129.
- Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie nr 1A (159), s. 15-26.
- Czarnecki M., 2013, *Eksploracja i eksploatacja a wyniki firmy – przegląd literatury*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie, nr 53, s. 199-208.
- Duncan R., 1976, *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*, [w:] R.H. Killman, L.R. Pondy, D. Steven (eds), *The Management of Organization*, North Holland, New York, s. 167-188.

- Feldman M.S., Pentland B.T., 2003, *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, Administrative Science Quarterly, vol. 48, no 1, s. 94-118.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J., 2004, *The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity*, Academy of Management Journal, vol. 47, no 2, s. 209-226
- He Z.L., Wong P.K., 2004, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, Organization Science, vol. 15, no 4, s. 481-494.
- Huy O.N., 2002, *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers*, Administrative Science Quarterly, vol. 47, no 1, s. 31-69.
- Jansen J.J.P., van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2005a, *Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents*, Schmalenbach Business Review, vol. 57, s. 351-363.
- Jansen J.J.P., van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2005b, *Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?*, Academy of Management Journal, vol. 48, no 6, s. 999-1015.
- Jansen J.P., van den Bosch A.J., Volberda H.W., 2006, *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators*, Management Science, vol. 52, no 11, s. 1661-1674.
- March J.G., 1991, *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organization Science, vol. 2, no 1, s. 71-87.
- Mom T.J.M., van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2007, *Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows*, Journal of Management Studies, vol. 44, no 6, s. 910-931.
- Nauka i Technika w 2012 roku*, 2013, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., 2004, *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, April, s. 74-81.
- O'Reilly C.A., Tushman, M.L., 2011, *Organizational ambidexterity in action*, California Management Review, vol. 53, no 4, s. 5-21.
- Przybyła M., Wudarszewski W., Koziański J., 1993, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Raisch S., Birkinshaw J., 2008, *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*, Journal of Management, vol. 34, no 3, s. 375-409.
- Skalik J., 2006, *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji-ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 1141, s. 42-47.
- Smith W.K., Tushman M.L., 2005, *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*, Organization Science, vol. 16, no 5, s. 522-536.
- 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, s. 221-231.
- Vassolo R. S., Anand J., Folta, T., 2004, *Nonadditivity in portfolios of exploration activities: A real-options based analysis of equity alliances in biotechnology*, Strategic Management Journal, vol. 25, no 11, s. 1045-1061.
- Volberda H., Baden-Fuller C., van den Bosch F.A.J., 2001, *Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms*, Long Range Planning, vol. 34, s. 159-178.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2011a, *Koncepcja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw wysokich technologii*, Współczesne Zarządzanie, nr 4, s. 121-130.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2011b, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy, nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

