

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 1 (98)



Sliż, P. i Szelaǳowski, M. (2023). Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu procesami. *e-mentor*, 1(98), 4–12. <https://doi.org/10.15219/em98.1595>



Piotr  
Sliż

## Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu procesami

### Discussion of the concept of ambidexterity in process management

#### Abstract

The article addresses the issue of differences in the translation of the term ambidexterity, which is equated in the Polish literature with such terms as ambidextrousness, two-handedness, double-agility, ambivalence, or duality. The choice of the Polish term is of significance for intuitive understanding of this phenomenon by both researchers and non-specialists, including practitioners. The main objective is to systematize the terminological issues and thus propose a Polish translation of the term ambidexterity, in the discipline of management and quality sciences, in the sub-discipline of process management. Methods such as bibliometric analysis and a review of the Polish literature on the subject, using the Publish or Perish database, were used to achieve the main objective. The results of the study and the conclusions formulated contribute to the current knowledge regarding the discussion on the Polish equivalent of the term ambidexterity. In the Authors' opinion, the concept most fully and accurately reflecting the context of the contradiction between exploitative and exploratory activities in process management, within the sphere of the discussed BPM issues, is duality. The article is original in nature because, even if partially, it fills the cognitive gap concerning the sparsity of publications addressing the integrative view of ambidexterity and BPM.

**Keywords:** Polish terminology, process management, ambidexterity, duality, double-agility, ambivalence, duality



Marek  
Szelański

---

#### Wprowadzenie

Waga koncepcji *ambidexterity* we współczesnym zarządzaniu procesami biznesowymi (ang. *business process management*, BPM) wymaga jej precyzyjnego zdefiniowania także w polskojęzycznej literaturze przedmiotu. W konsekwencji – przetłumaczenia na język polski terminu *ambidexterity* tak, aby był on jednoznacznie rozumiany przez badaczy specjalizujących się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale równocześnie aby był intuicyjnie zrozumiały w języku potocznym dla osób niebędących specjalistami, w tym dla praktyków. Dotychczasowe próby tłumaczeń na podstawie ogólnodostępnego słownika angielsko-polskiego (jako np. oburęczność/obunożność, dwubiegunowość, bipolarność), spolszczenia terminu (*ambidekstria*) czy próby swobodnego słowotwórstwa (np. obuzręczność) nie tylko nie oddają oryginalnego znaczenia terminu, ale mogą wręcz prowadzić do błędnego rozumienia koncepcji *ambidexterity* zarządzania procesami biznesowymi (ang. *BPM ambidexterity*). Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie polskojęzycznych terminów obecnie stosowanych jako odpowiedniki pojęcia *ambidexterity* w subdyscyplinie zarządzania procesami, ich ocena na podstawie przyjętych kryteriów, a w rezultacie – zaproponowanie polskojęzycznego tłumaczenia terminu *ambidexterity* jednoznacznie zrozumiałego dla specjalistów, ale także intuicyjnie zrozumiałego dla osób niespecializujących się w zarządzaniu procesami biznesowymi.

## Metodyka

W realizacji sformułowanego celu pracy wykorzystano analizę bibliometryczną oraz przegląd literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem polskojęzycznego piśmiennictwa. Spośród sześciu etapów w procesie naukowo-badawczym zadaniem pierwszego było, na podstawie studiów literaturo- wych, nakreślenie luki poznawczej, problemu i celu badawczego. Na etapie drugim przeprowadzono przegląd anglojęzycznej literatury w celu ustalenia kluczowych cech koncepcji *ambidexterity*, a na etapie trzecim zidentyfikowano w polskojęzycznym piśmiennictwie odpowiedniki terminów *ambidexterity* oraz *ambidextrous* w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz wybrano bazę wiedzy. Na podstawie zasobów baz Publish or Perish (PorP) oraz Web of Science (WoS) zrealizowano ilościową część badania teoretycznego.

W realizacji celu głównego badania wykorzystano zasoby bazy PorP, w których zaindeksowano publikacje w języku polskim. Na etapie czwartym na podstawie zidentyfikowanych wcześniej kluczowych cech koncepcji *ambidexterity* określono kryteria

merytoryczne zgodności analizowanych propozycji polskich odpowiedników pojęcia *BPM ambidexterity*. Na etapach piątym i szóstym odpowiednio dokonano analizy uzyskanych rezultatów, na ich podstawie przeprowadzono dyskusję oraz sformułowano wnioski z badania teoretycznego.

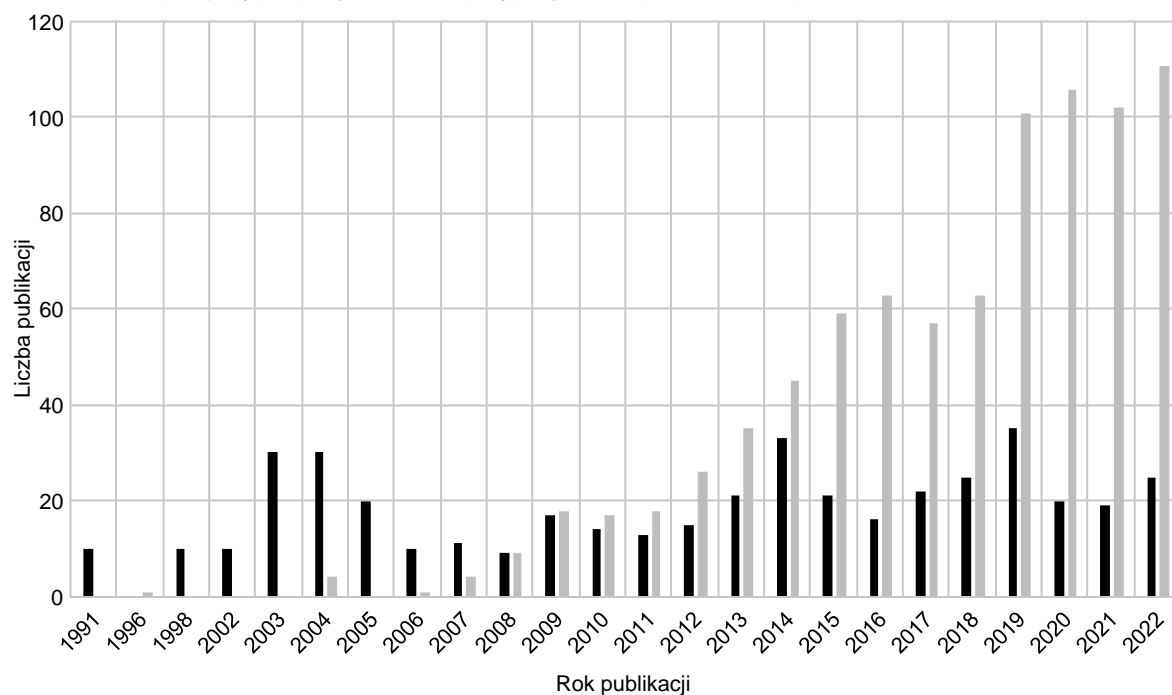
## Przegląd literatury

### Znaczenie terminu *BPM ambidexterity*

Koncepcja równoważenia aktywności eksploatacyjnej i eksploracyjnej mieści się w przestrzeni zainteresowania środowiska naukowego od lat 70. XX wieku (Argyris i Schon, 1978). Pojęcie *ambidexterity* zostało zaproponowane po raz pierwszy przez Marcha (1991) na początku lat 90. XX wieku. Problematyka *ambidexterity* w kontekście zarządzania organizacją stanowi obiekt coraz większego zainteresowania zarówno badaczy, jak i przedstawicieli praktyki biznesowej (Krzewska, 2022; Vrontis i in., 2017). Na rysunku 1 na podstawie zasobów bazy wiedzy WoS przedstawiono zestawienie liczby publikacji, w których problematyka *ambidexterity* była poruszana w kolejnych latach.

### Rysunek 1

Zestawienie liczby anglojęzycznych publikacji dotyczących problematyki *ambidexterity* w bazie WoS



Uwaga. \*Kolorem szarym oznaczono publikacje, w których wykorzystano pojęcie *ambidexterity*, natomiast czarnym wskazano liczbę publikacji, w których stosowano jednocześnie anglojęzyczne odpowiedniki terminów eksploatacja i eksploracja (*exploitation, exploitative, exploration, explorative*).

\*\*\*Kwerenda 1: Dwoistość – badanie zrealizowano z wykorzystaniem kwerendy (*ambidexterity* OR *ambidextrous*).

\*\*\*\*Kwerenda 2: Eksploatacja i eksploracja – badanie zrealizowano z wykorzystaniem kwerendy (*exploitation* AND *exploration*) OR (*exploitative* AND *explorative*).

Zidentyfikowane dla obu kwerend publikacje zostały zindeksowane w kategorii Management dla wszystkich rodzajów opracowań (*articles, proceedings papers, book chapters, early access* oraz *review articles*) w bazie wiedzy Web of Science Core Collection.

Źródło: opracowanie własne na podstawie zasobów bazy Web of Science Core Collection. Stan na 31.12.2021 r.

Angielski termin *organizational ambidexterity* oznacza zdolność organizacji do równoważenia aktywności eksploatacyjnych (*exploit, refinement-related activities*) i eksploracyjnych (*explore, innovation-related activities*) (Helbin i Van Looy 2021; Van den Bergh i in., 2014). Eksploatacja dotyczy działań organizacji polegających na utrzymywaniu i zwiększaniu ich efektywności. Jest więc wyraźnie związana z wykorzystaniem koncepcji Business Process Redesign (Davenport i Short, 1990) zakładającej ciągłe usprawnianie działalności. Z kolei eksploracja skoncentrowana jest na działalności dotyczącej rozwoju i generowania przełomowych innowacji, zarówno produktowych, jak i w obszarze modeli biznesowych (Andriopoulos i Lewis, 2009; Gupta i in., 2006). Jest więc związana z wykorzystaniem koncepcji Business Process Reengineering (Hammer, 1990) za-

kładającej ciągłą gotowość do wprowadzania zmian oraz szukanie możliwości przełomowych usprawnień i radykalnych zmian wykraczających poza aktualny model biznesowy czy dostarczane produkty i usługi.

Koncepcja *ambidexterity* zakłada ciągłe i równoczesne utrzymywanie w organizacji zdolności do coraz bardziej efektywnego działania oraz poszukiwania możliwości rozwoju i podejmowania działań zmierzających do radykalnej reorientacji strategicznej, nawet jeśli wiązałoby się to z porzuceniem aktualnych produktów czy modeli biznesowych (Helbin i Van Looy, 2021; Stelzl i in., 2020). Według Argyrisa i Schona (1978) wymaga to od organizacji stałego wykorzystania dwóch pętli uczenia się. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje pojęcia *ambidexterity* w publikacjach w WoS z ostatnich 10 lat oraz jego główne cechy.

**Tabela 1**

Wybrane definicje pojęcia *ambidexterity*

Lp.	Autor/ /Autorzy	Rok publikacji	Definicja	Polskie tłumaczenie definicji	Cechy <i>ambidexterity</i>
1.	Tushman i O'Reilly	1996, s. 24	Ambidexterity: "ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change."	Zdolność do jednoczesnego dążenia do stopniowych oraz nieciągłych innowacji i zmian.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoczesne występowanie</li> <li>• generowanie stanu współwystępowania innowacji o charakterze zarówno stopniowym, jak i nieciągłym</li> </ul>
2.	Adler i in.	2007, s. 46	"Ambidexterity can be supported on an even more macroscopic scale if the organization as a whole partitions itself to allow some subunits to specialize in routine tasks while other subunits specialize in nonroutine tasks."	<i>Ambidexterity</i> może być wspierana w jeszcze bardziej makroskopowej skali, jeśli organizacja jako całość zostanie podzielona w taki sposób, aby wybrane podjednostki specjalizowały się w zadaniach rutynowych, podczas gdy inne podjednostki specjalizują się w zadaniach nierutynowych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ujęcie strukturalne osiągnięcia dwoistości</li> <li>• jednoczesna realizacja działań rutynowych i nierutynowych (separacja organizacyjna)</li> </ul>
3.	Lavie i in.	2010, s. 127	"(...) some studies have used the notion of ambidexterity when referring to the balance between exploration and exploitation (...), we suggest that ambidexterity is only one approach for simultaneously exploring and exploiting."	(...) niektóre badania wykorzystywały pojęcie oburęczności, odnosząc się do równowagi między eksploracją a eksploatacją (...), sugerujemy, że <i>ambidexterity</i> odnosi się do jednoczesnego odkrywania i wykorzystywania.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoczesna realizacja działań</li> </ul>
4.	Van den Bergh i in.	2014, s. 53	"Business 'ambidexterity' is the balancing act between exploitation and exploration: the former focuses on ensuring transactional excellence with a concentration on net cost reduction, the latter is centred on transformational excellence targeting net revenue generation."	Biznesowa <i>ambidexterity</i> to balansowanie między eksploatacją a eksploracją: ta pierwsza koncentruje się na zapewnieniu doskonałości transakcyjnej z koncentracją na redukcji kosztów netto, druga koncentruje się na doskonałości transformacyjnej ukierunkowanej na generowanie przychodów netto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gotowość do dwóch przeciwstawnych aktywności</li> <li>• jednoczesne występowanie</li> <li>• balansowanie, zrównoważone działanie z wykorzystaniem obu aktywności</li> </ul>

# Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu...

**Tabela 1** – cd.

Lp.	Autor/ /Autorzy	Rok publikacji	Definicja	Polskie tłumaczenie definicji	Cechy <i>ambidexterity</i>
5.	Lavikka i in.	2015, s. 1140	(...) “ambidexterity, i.e., balancing the tension between explorative and exploitative activities”	(...) <i>ambidexterity</i> , czyli równoważenie napięcia między działaniami eksploracyjnymi i eksploatacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoczesność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych</li> <li>• równoważenie napięcia (gotowości)</li> </ul>
6.	Zakrzewska-Bielawska	2016b, s. 444		„Oburęczność jest z pewnością zdolnością strategiczną firmy, która wymaga zestawu kompleksowych rutyn i umiejętności menedżerów w godzeniu napięć, jakie wywołuje paradoks eksploracji i eksploatacji”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność strategiczna organizacji</li> <li>• wymaga umiejętności równoważenia eksploracji i eksploatacji w kontekście napięć, jakie występują między tymi aktywnościami</li> </ul>
7.	Zakrzewska-Bielawska	2018, s. 22–24		„ <i>Ambidexterity</i> jest koncepcją, która zakłada równoważenie działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych (...) Pomimo względnej zgody co do tego, że <i>ambidexterity</i> jest zdolnością firmy do realizacji odrębnych celów i możliwości wynikających z eksploracji i eksploatacji, brak jest jednomyślności co do tego, jak to zrobić”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to zdolność organizacji</li> <li>• wymaga równoważenia odrębnych działalności: eksploracyjnej i eksploatacyjnej</li> </ul>
8.	Ahmad i Van Looy	2020, s. 1	“Ambidextrous BPM is a mixture of two aspects: (1) exploiting the benefits of existing technologies (i.e., exploitative BPM), while simultaneously (2) exploring the benefits of new IT (i.e., explorative BPM).”	<i>Ambidextrous</i> BPM jest mieszanką dwóch aspektów: (1) wykorzystywania zalet istniejących technologii (tj. eksploatacyjnego BPM), przy jednoczesnym (2) odkrywaniu zalet nowego IT (tj. eksploracyjnego BPM).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mieszanka do dwóch aktywności</li> <li>• jednoczesne występowanie</li> <li>• odkrywanie nowych możliwości</li> </ul>
9.	Helbin i Van Looy	2021, s. 2	Organizational ambidexterity (OA) is defined as “the ability of an organization to both explore and exploit—to compete in mature technologies and markets where efficiency, control, and incremental improvement are prized and to also compete in new technologies and markets where flexibility, autonomy, and experimentation are needed”.	Organizacyjna <i>ambidexterity</i> jest definiowana jako zdolność organizacji zarówno do odkrywania, jak i wykorzystywania – do konkurowania w dojrzałych technologiach i na rynkach, na których ceniona jest wydajność, kontrola i stopniowe doskonalenie, a także do konkurowania w nowych technologiach i na rynkach, na których potrzebna jest elastyczność, autonomia i eksperymentowanie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciągła zdolność do dwóch przeciwstawnych aktywności</li> <li>• równoczesność wykorzystywania dwóch rodzajów działania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Termin *ambidexterity* w polskiej literaturze przedmiotu

W celu ustalenia, jakie są polskie odpowiedniki pojęcia *ambidexterity* przeprowadzono przegląd polskojęzycznej literatury przedmiotu z lat 1969–2022

w bazie Publish or Perish. W identyfikacji publikacji zastosowano kryterium wyszukiwania na podstawie słów kluczowych. Najczęściej stosowanymi odpowiednikami pojęcia *ambidexterity*, występującymi równocześnie z terminem *zarządzanie* są:

- ambiwalentność (m.in. Osbert-Pociecha, 2009) – hasło wystąpiło 536 razy w słowach kluczowych,
- dualność (m.in. Czarnecki, 2013; Osbert-Pociecha, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2016b; Zakrzewska-Bielawska, 2018) – hasło wystąpiło 208 razy,
- dwoistość (m.in. Krzewska, 2022; Zakrzewska-Bielawska, 2016a) – hasło wystąpiło 57 razy,
- dwuręczność (Trocki i in., 2020) – hasło wystąpiło raz,
- oburęczność (Bitkowska, 2019; Gadomska-Lila, 2015; Kordel, 2016; Leja, 2013; Leja i Nagucka, 2013; Osbert-Pociecha, 2009; Polowczyk, 2014; Sońta-Drączkowska, 2018; Zakrzewska-Bielawska, 2015; Zakrzewska-Bielawska i Flaszewska, 2022) – hasło wystąpiło 19 razy.

W pracach polskich badaczy termin *ambidexterity* najczęściej tłumaczony jest jako oburęczność w subdyscyplinie zarządzania strategicznego i zarządzania procesami (m.in. Bitkowska, 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2018), natomiast jako dwuręczność – w zarządzaniu projektami (Bukłaha i Juchniewicz, 2019; Trocki i in., 2020).

### Propozycja polskiego odpowiednika terminu *ambidexterity* w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Zgodnie z definicjami przedstawionymi w tabeli 1 autorzy przyjęli następujące kryteria merytoryczne zgodności analizowanych propozycji polskich odpowiedników pojęcia *BPM ambidexterity*:

- odnoszenie się do dwóch odmiennych (często przeciwnych) elementów (aktywności eksploatacyjnej i eksploracyjnej),
- ciągłe, jednoczesne występowanie obu elementów,
- zdolność do koncentracji na wykorzystaniu jednego z elementów (np. aktywności eksploatacyjnej), bez utraty możliwości równoczesnego działania w tle drugiego elementu (np. aktywności eksploracyjnej).

Ze względu na konieczność zapewnienia poprawnego intuicyjnego, powszechnego zrozumienia polskiego odpowiednika pojęcia *BPM ambidexterity* autorzy przyjęli dodatkowe kryteria:

- brak dotychczasowego wykorzystania terminu proponowanego jako odpowiednik *BPM ambidexterity* w innym znaczeniowo kontekście w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
- intuicyjne, powszechne rozumienie terminu jako odnoszącego się do działań koncepcyjnych czy zarządczych, a nie do działań manualnych.

Analizę znaczenia poszczególnych terminów stosowanych jako polski odpowiednik pojęcia *ambidexterity* przedstawiono w tabeli 2.

Termin *ambidektria* (czasami *ambidextria*) stosowany jest przede wszystkim w naukach medycznych. Stanowi polskojęzyczne tłumaczenie, które może być

wynikiem automatyzmu w przekładzie z języka angielskiego. Mimo iż utożsamiane jest z pojęciem anglojęzycznym, nawiązuje do oburęczności i obunożności, czyli odnosi się przede wszystkim do aspektów związanych z realizacją działań o charakterze manualnym (ręcznym, nożnym). Oznacza to, że może nie w pełni odzwierciedlać założenia koncepcji *ambidexterity* utożsamianego z działaniami związanymi z funkcjami zarządczymi, a zatem o charakterze konceptualnym. Źródłem historycznym pojęcia *ambidektria* jest język angielski, natomiast etymologicznym – język łaciński. Postać tego słowa może być wynikiem asymilacji zapożyczeń właściwych, efektem przystosowania do polskich reguł zarówno ortograficznych, fonologicznych, jak i morfologicznych (zob. Witalisz, 2016). W opinii Autorów to pojęcie stanowi zapożyczenie leksykalne niezasymlowane, a zatem należy je traktować zarówno w literaturze przedmiotu, jak i języku potocznym jako termin obcy (sztuczny).

Podobny wydźwięk mają tłumaczenia *ambidexterity* jako oburęczność, obunożność, dwuręczność lub dwuręczność, które także uwypuklają aspekt manualny. Mimo że pojęcia *ambidexterity*, oburęczność, dwuręczność i dwuręczność mają podobne pola semantyczne, to w kontekście recypowania tego tłumaczenia do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości zawężają jego rozumienie, podobnie jak termin *ambidektria*, do działań o charakterze ręcznym, w kontekście poruszania z jednakową sprawnością obiema rękami (zob. Polskie Wydawnictwo Naukowe, b.d.). Występuje zatem częściowe zazębianie się pól semantycznych – mają one inne konotacje, które wymagają doprecyzowania. Dwuręczność jest bowiem terminem o wiele szerszym niż angielskie *twohandedness* lub *double-handedness*. Odnosi się i do osoby, która równie sprawnie posługuje się obiema rękoma, ale i modyfikuje przmiotnikowo przedmioty, które wymagają obsługi obiema rękoma. W języku angielskim o osobie powiemy, że jest *ambidextrous* (dwuręczna), a o przedmiocie – że jest *two-handed* (*two-handed sword*, *two-handed axe*). W języku polskim słowo dwuręczność odnosi się zarówno do osób, jak i do przedmiotów (miecz dwuręczny, oburęczny), jego pole semantyczne jest zatem szersze, mimo że jedno słowo (dwuręczność) teoretycznie odpowiada drugiemu słownikowo (*twohandedness*) – stąd zatem zagrożenia związane z automatycznym przekładem czysto słownikowym w obrębie danej dziedziny nauki, szczególnie jeśli zapożyczamy utarte terminy z akademickiego angielskiego.

Warto w tym miejscu podkreślić, że termin oburęczność w omawianej dyscyplinie nauki jest stosowany najczęściej (największa liczba publikacji) w pracach naukowych i stanowi zapożyczenie językowe z bezpośredniego tłumaczenia pojęcia *ambidexterity*. Mimo że w języku potocznym pojęcie oburęczności jest stosowane, to w opinii Autorów w dyskusji dotyczącej *ambidexterity* nie powinno się szukać najbliższego słownikowego ekwiwalentu terminu, ale tzw. najbliższego funkcjonalnego ekwiwalentu terminu. Takimi terminami zdaniem Autorów mogą

## Dyskusja nad pojęciem *ambidexterity* w zarządzaniu...

**Tabela 2**

Analiza zgodności z kryteriami dla polskiego odpowiednika pojęcia *ambidexterity*

Lp.	Propozycja odpowiednika <i>ambidexterity</i>	Znaczenie	Kryteria	
			merytoryczne	dodatkowe
1.	ambidekstria (ambidextria)	Jednakowa sprawność i precyzja ruchowa lewej i prawej kończyny (inaczej oburęczność lub obunożność).	<u>Nie spełnia</u> – odnosi się do precyzyjnego wykorzystania w różnym czasie lewej i prawej kończyny, a więc działania sekwencyjne a nie równoczesne.	<u>Nie spełnia</u> – termin mający silnie ugruntowane znaczenie w medycynie. Odnosi się przede wszystkim do aspektów związanych z jednakową sprawnością ruchową lewej i prawej kończyny.
2.	ambiwalentność	Postawa charakteryzująca się równoczesnym występowaniem elementów lub działań przeciwstawnych (np. pozytywnego i negatywnego nastawienia).	<u>Spełnia.</u>	<u>Nie spełnia</u> – termin już mający silnie ugruntowane znaczenie w psychologii jako niejasny, niejednoznaczny, dwuznaczny.
3.	dualność (dualizm)	Istnienie i działanie dwóch niezależnych od siebie, często przeciwstawnych lub uzupełniających się zasad, czynników czy elementów (analogicznie jak dwoistość).	<u>Spełnia.</u>	<u>Nie spełnia</u> – termin już mający ugruntowane znaczenie i szeroko stosowany w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jego stosowanie w kontekście BPM mogłoby prowadzić do nieporozumień i braku jednoznaczności.
4.	dwoistość	Istnienie i działanie dwóch niezależnych od siebie, często przeciwstawnych lub uzupełniających się zasad, czynników czy elementów (analogicznie jak dualność).	<u>Spełnia.</u>	<u>Spełnia</u> – termin występujący w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale niemający ugruntowanego znaczenia lub obszaru stosowania kolidującego z pojęciem <i>BPM ambidexterity</i> .
5.	dwuzręczność	Termin utworzony specjalnie jako odpowiednik <i>ambidexterity</i> , stosowany w wąskim ujęciu, w subdyscyplinie zarządzania projektami od 2019 roku.	<u>Spełnia.</u>	<u>Nie spełnia</u> – termin występuje jedynie w publikacjach dotyczących zarządzania projektami (2 publikacje). Pojęcie może być niezrozumiałe dla niespecjalistów, w tym praktyków zarządzania (np. specjalistów zarządzania procesami).
6.	oburęczność (obunożność)	Umiejętność wykonywania czynności z taką samą precyzją zarówno jedną, jak i drugą kończyną (ręką lub nogą).	<u>Nie spełnia</u> – zakłada unikalną umiejętność wykonywania działań w różnych momentach czasu, naprzemiennie. Wyraźnie wskazuje na separację czasową w wykonywaniu czynności jedną lub drugą ręką lub nogą, czyli podejście sekwencyjne a nie równoczesne.	<u>Nie spełnia</u> – nie odnosi się do działań koncepcyjnych, lecz do manualnych.

Źródło: opracowanie własne.

być dualność lub dwoistość. Reasumując, większość omawianych terminów (odpowiedników pojęcia *ambidexterity*) stosowanych w języku polskim odnosi się do tłumaczeń, które dotychczas nie były recypowane do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Z kolei pojęcie dualność stosowane jest już w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, i ma w niej ugruntowane, szeroko stosowane znaczenie. W odróżnieniu od pojęcia ambidekstria, gdy oceniamy potencjał stosowania tego terminu w kontekście założeń koncepcji *ambidexterity* w dziedzinie zarządzania procesami biznesowymi, dokonujemy świadomej rezygnacji z zapożyczenia leksykalnego niezasymlowanego na rzecz innego zupełnie terminu niesłownikowego, niebędącego zapożyczeniem, a wynikającego z naszego rozumienia tego zjawiska za pomocą zupełnie innego słowa. W rezultacie dwoistość, ale także dualizm definiowane są jako istnienie dwóch elementów jednej rzeczy (Jarosz, 2001, s. 163), co wskazuje na „działanie dwóch niezależnych od siebie (przeciwstawnych a. uzupełniających się) zasad, czynników” (Kopaliński, 2007, s. 142).

W rezultacie zrealizowanego badania literaturowego oraz przedstawionej w tabeli 2 analizy, polskim terminem odpowiadającym anglojęzycznemu terminowi *ambidexterity*, który najlepiej wpisuje się w kontekst dynamicznej równowagi między eksploatacją i eksploracją, jest dwoistość. Przemawia za tym kilka przesłanek.

Po pierwsze, w piśmiennictwie zidentyfikowano publikacje, w których *ambidexterity* utożsamiane jest z ambiwalencją, dualnością, ale także dwoistością. Warto w tym miejscu podkreślić synonimiczny z pojęciem dwoisty charakter wskazanych terminów (Dąbrówka i in., 1993; Gajewska i Pawlus, 2009). Doprecyzowując, według Gajewskiej i Pawlus (2009) synonimy terminów dwoisty i dualistyczny to m.in. różnorodny, różnoraki, heterogeniczny, niejednolity, różny, wieloznaczny, ambiwalentny.

Przesłanką drugą jest definicja terminów dwoisty i dwoistość, które utożsamiane są z jednoczesnym złożeniem dwóch elementów względem siebie przeciwstawnych (sprzecznych). Jest to zgodne z rozumieniem koncepcji *ambidexterity*, w której jednocześnie trwające aktywności eksploatacyjne i eksploracyjne rozumiane są jako odmienne czy w niektórych kontekstach wykluczające się, a jednak obecne w organizacji równocześnie.

Po trzecie, nie ma sprzeczności z dotychczasowym wykorzystaniem terminu dwoistość w kontekście dwoistości zarządzania, dwoistej organizacji (ujęcie rzeczowe) oraz dwoistego organizowania (ujęcie czynnościowe). W bazie Publish or Perish zidentyfikowano jedynie 57 publikacji zawierających jednocześnie hasła dwoiste i zarządzanie, natomiast nie odnaleziono opracowań, w których występują hasła dwoista organizacja i dwoiste zarządzanie procesami. Generuje to pole, w którym za zasadne można uznać recypowanie pojęć dwoistość i dwoisty jako odpowiedników *ambidexterity* oraz *ambidextrous*. Nakreśla

to przestrzeń pojęciową dla takich konstruktów jak dwoiste zarządzanie procesami biznesowymi (*ambidextrous business process management*) oraz dwoista organizacja (*ambidextrous organization*).

### Podsumowanie i wnioski

Wyniki badania teoretycznego wpisują się w główną oś artykułu dotyczącą oceny stanu wiedzy na temat stosowania pojęcia *ambidexterity* w polskojęzycznej literaturze przedmiotu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Na podstawie uzyskanych rezultatów badania teoretycznego oraz przeprowadzonej dyskusji nakreślono kryteria umożliwiające przedstawienie polskiego tłumaczenia terminu odpowiadającego założeniom koncepcji *ambidexterity* na tle dziedziny wiedzy jaką jest zarządzanie procesami biznesowymi (BPM). W opinii Autorów terminami, które wpisują się w istotę *ambidexterity* na płaszczyźnie BPM są pojęcia dwoistość oraz dwoiste zarządzanie procesami biznesowymi (*ambidextrous business process management*; *ABPM*). W kontekście badanej problematyki dwoistość rozumiana jest jako dynamiczne równoważenie, na poziomach systemowym i strukturalnym, dwóch aktywności (warstw) w organizacji (eksploatacji i eksploracji). Natomiast dwoiste zarządzanie procesami biznesowymi to koncepcja systemowej formuły zarządzania organizacją, w której jednocześnie realizowane i równoważone są aktywności odpowiadające tradycyjnemu zarządzaniu procesami (eksploatacyjny BPM; *exploitative BPM*) i eksploracyjnemu zarządzaniu procesami (*explorative BPM*). W tym miejscu trzeba podkreślić, że kluczowymi elementami budowy organizacji opartej na formule zarządzania *ABPM* są procesy eksploatacyjne i eksploracyjne.

Jak każde tego rodzaju badanie, również i to nie jest pozbawione ograniczeń, które wynikają przede wszystkim z wyszukiwania tylko w dwóch bazach danych (Publish or Perish i Web of Science), z konstrukcji wyszukiwania w tych bazach wiedzy, a także zbioru zasobów zawężonego do artykułów, rozdziałów w monografiach i publikacji pokonferencyjnych, w tym z pominięcia prac doktorskich czy monografii. Autorzy starali się zredukować to ograniczenie chociażby częściowo, rozszerzając zakres badanych publikacji o prace polskich autorów poruszających jednocześnie problematykę *ambidexterity* i zarządzania procesami (zob. m.in. Bitkowska, 2019; Mielcarek, 2020).

Na bazie przyjętych założeń terminologicznych wyznaczono kierunek dalszych badań związany ze zwiększeniem stanu wiedzy w badanej dyscyplinie o sformułowanie istoty i założeń dwoistego zarządzania procesami (*ambidextrous business process management*) oraz realizację badania mierzącego do oceny stopnia jednoczesnej implementacji eksploatacyjnego i eksploracyjnego zarządzania procesami biznesowymi. Nakreślony kierunek badań wpisuje się w wezwanie Rosemanna (Van den Bergh i in., 2014) do podjęcia działań badawczo-rozwojowych w kierunku procesów eksploracyjnych i eksploracyjnego zarządzania procesami biznesowymi (Kohlborn i in., 2014).



## Podziękowania

Autorzy pragną podziękować Panu Krzysztofowi Kietzmanowi za sugestie, które w znaczącym stopniu zwiększyły wartość merytoryczną tego artykułu.

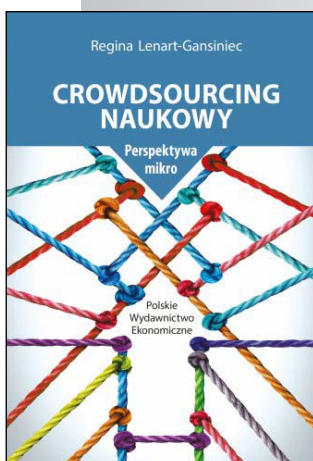
## Bibliografia

- Adler, P. S., Goldoftas, B. i Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ahmad, T. i Van Looy, A. (2020). Business process management and digital innovations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
- Andriopoulos, C. i Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Argyris, C. i Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley Publishing Company.
- Bitkowska, A. (2019). *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Bukłaha, E. i Juchniewicz, M. (2019). Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 3(950), 14–20. <https://doi.org/10.33141/po.2019.03.03>
- Czarnecki, M. (2013). Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 310, 32–42.
- Davenport, T. H. i Short, J. H. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11–27.
- Dąbrowka, A., Geller, E. i Turczyn, R. (1993). *Słownik synonimów*. MCR.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej. *Management Forum*, 3(1), 70–76. <https://doi.org/10.15611/mf.2015.1.11>
- Gajewska, B. i Pawlus, M. (2009). *Słownik synonimów i antonimów* (wyd. 6). Wydawnictwo ParkEdukacja.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. i Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68, 104–112.
- Helbin, T. i Van Looy, A. (2021). Is Business Process Management (BPM) ready for ambidexterity? Conceptualization, implementation guidelines and research agenda. *Sustainability*, 13(4), 1906. <https://doi.org/10.3390/su13041906>
- Jarosz, M. (2001). Dualizm. W *Słownik wyrazów obcych* (s. 163). Wydawnictwo Europa.
- Kohlborn, T., Mueller, O., Poepelbuss, J. i Roeglinger, M. (2014). Interview with Michael Rosemann on ambidextrous business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 634–638. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0012>
- Kopaliński, W. (2007). Dualizm. W *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem* (s. 142). Oficyna Wydawnicza „Rytm”.
- Kordel, P. (2016). Przedsiębiorczość technologiczna a struktury organizacyjne – wyniki badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 93, 207–220.
- Krzewska, R. (2022). *Ambidexterity* w polskiej terminologii z zakresu zarządzania. *e-mentor*, 3(95), 32–42. <https://doi.org/10.15219/em95.1571>
- Lavie, D., Stettner, U. i Tushman, M. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Lavikka, R., Smeds, R. i Jaatinen, M. (2015). A process for building inter-organizational contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1140–1161. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-12-2013-0153>
- Leja, K. (2013). Kilka uwag o doskonaleniu zarządzania uczelnią publiczną (artykuł dyskusyjny). *Studia Ekonomiczne*, 169, 102–111.
- Leja, K. i Nagucka, E. (2013). Kreatywna destrukcja uniwersytetu. *Culture Management*, 6(3), 148–158.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mielcarek, P. (2020). *Kształtowanie spójności strategicznej i dojrzałości procesowej a oburęczność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Ambiwalencja zarządzania organizacją – zagrożenie czy szansa. *Przegląd Organizacji*, 6(833), 10–15. <https://doi.org/10.33141/po.2009.06.03>
- Polowczyk, J. (2014). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), 107–125.
- Polskie Wydawnictwo Naukowe. (b.d.). Oburęczność. W *Słownik Języka Polskiego*. Pobrano 5 grudnia 2022 z <https://sjp.pwn.pl/szukaj/oburęczność.html>
- Sońta-Drączkowska, E. (2018). Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 159, 127–144. [https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty\\_naukowe\\_studia\\_i\\_prace\\_kzif/Documents/117\\_II\\_08\\_Sonta\\_zarządzanie.pdf](https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/zeszyty_naukowe_studia_i_prace_kzif/Documents/117_II_08_Sonta_zarządzanie.pdf)
- Stelzl, K., Röglinger, M. i Wyrтки, K. (2020). Building an ambidextrous organization: A maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13(3), 1203–1230. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00117-x>
- Trocki, M., Bukłaha, E., Juchniewicz, M. i Metelski, W. (2020). Zastosowanie podejścia matrycy logicznej w zarządzaniu strategicznym. W S. Gregorczyk i G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 385–403). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-335-6.23>
- Tushman, M. L. i O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Van den Bergh, J., Thijs, S. i Viaene, S. (2014). Ambidextrous BPM: Making BPM exciting again—an interview with Prof. Michael Rosemann. W J. Van den Bergh, S. Thijs i S. Viaene, *Transforming through processes* (s. 53–55). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-03937-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-03937-4_14)

**Piotr Sliż** specjalizuje się w ocenie dojrzałości procesowej organizacji oraz implementacji nowoczesnych technologii informatycznych w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo. Jest autorem publikacji naukowych związanych z projektowaniem organizacji procesowych, transformacją organizacji z funkcjonalnych w procesowe, metodami opomiarowania procesów z wykorzystaniem metod statystycznych oraz implementacją technologii sztucznej inteligencji, *robotics process management* i *data-mining*. Ponadto jest autorem wielu międzynarodowych badań w zakresie oceny dojrzałości procesowej organizacji oraz doświadczonym konsultantem w zakresie usprawniania procesów biznesowych, analiz procesów posprzedażnych i audytów procesów gwarancyjnych w sektorze motoryzacyjnym w Europie.

**Marek Szelański** od roku 2018 jest adiunktem w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie. Zajmuje się między innymi wdrażaniem zarządzania procesowego, opierając się na zdroworozsądkowych usprawnieniach i uproszczeniach procesów, dobierając i wdrażając rozwiązania informatyczne odpowiednie do kontekstu działania i planów rozwojowych organizacji. Jest autorem koncepcji Dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (dynamic BPM), rozszerzającej obszar stosowania zarządzania procesowego na procesy dynamiczne, będące podstawą działania organizacji w gospodarce wiedzy. Jej konsekwencją jest refleksja teoretyczna umożliwiająca m.in. reunifikację zarządzania procesowego i adaptacyjnego zarządzania sprawami (*adaptive case management* – ACM) oraz wskazująca na konieczność uprawomocnienia pracowników wiedzy i rozpatrywania zarządzania wiedzą i zarządzania procesowego jako spójnego kontinuum (Knowledge and Process Continuum). Jest autorem ponad 50 artykułów naukowych i popularnonaukowych z zakresu zarządzania procesowego, zarządzania wiedzą, zarządzania ścieżkami klinicznymi i zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce wiedzy. Według badania opublikowanego na międzynarodowej Konferencji BPM jest jednym z pięciu czołowych badaczy problematyki zarządzania procesami w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (CEE).

## POLECAMY



### Regina Lenart-Gansiniec, *Crowdsourcing naukowy. Perspektywa mikro*

Crowdsourcing naukowy odnosi się do współpracy online za pośrednictwem platform internetowych, w której naukowcy angażują grupę osób o zróżnicowanej wiedzy i umiejętnościach w celu podjęcia określonego zadania lub zestawu zadań badawczych. Stanowi on naturalne następstwo postępującej otwartości, inkluzywności oraz technicyzacji nauki. Książka ma na celu identyfikację i charakterystykę powodów wykorzystania crowdsourcingu przez pracowników naukowych do tworzenia wiedzy naukowej. Ponadto w książce opisano procesy, wyzwania zarządzania naukową inicjatywą crowdsourcingową oraz kompetencje inicjatora crowdsourcingu naukowego. Należą do nich także możliwe kierunki rozwoju crowdsourcingu naukowego w kontekście technologii blockchain, digital storytelling, grywalizacji, metaverse, rzeczywistości rozszerzonej oraz sztucznej inteligencji.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zarzadzanie/crowdsourcing-naukowy-perspektywa-mikro,p1306595718>

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2023.

### Sławomir Wawak, *Zarządzanie jakością w projekcie*

Zarządzanie jakością od wielu lat było przedstawiane w standardach i publikacjach naukowych jako jeden z istotnych aspektów projektu. Prowadzone w tym zakresie badania sugerują jednak, że deklaracje autorów standardów w niewielkim stopniu odpowiadają projektowej rzeczywistości. W praktyce bowiem obserwuje się, że na jakość brakuje czasu. Ważniejsze są przekroczone budżet, niedotrzymany harmonogram czy „gaszenie pożarów”.

W podjętych badaniach, których efektem jest ta monografia, skupiono się na poszukiwaniu istniejących rozwiązań oraz wypracowaniu spójnej koncepcji zarządzania jakością w projekcie. Dążono przy tym do integracji różnych szkół zarządzania jakością oraz wielu podejść do zarządzania projektami, aby wyodrębnić dobre praktyki – niezależnie od źródła ich pochodzenia.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://www.pwe.com.pl/ksiazki/zarzadzanie/zarzadzanie-jakoscia-w-projekcie,p636020772>

Wydawca: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2023.

