## **AMBIDEXTERITATEA ORGANIZAȚIILOR DE AFACERI PENTRU ÎNVĂȚAREA ȘI INOVAREA CONTINUĂ**

Rezumat:

*Ambidexteritatea organizațiilor de afaceri reprezintă capacitatea acestora de a echilibra și de a integra procesele de explorare și exploatare în vederea inovării și învățării continue. Această dualitate este esențială pentru supraviețuirea pe termen lung a firmelor, permițându-le să concureze atât pe piețele mature, cât și în domenii tehnologice noi, unde flexibilitatea și autonomia sunt cruciale. În acest articol am ilustrat un model de explorare (generarea cunoștințelor explicite) și exploatare (aplicarea cunoștințelor tacite) pentru inovarea continuă a organizațiilor de afaceri. Există desigur, în organizațiile de afaceri, multe alte elemente care pot fi tratate prin ambidexteritate organizațională pentru implementarea de strategii și generarea de inovații. Studiul actual se referă la abilitatea companiilor, prin decidenții săi, de a genera noi cunoștințe (conversia dintre tacit/explicit) și de a le transforma în inovații expuse pe piață.*

**Cuvinte cheie:** Învățării Organizarea, Ambidexteritatea Organizațională, Cunoștințe Tacite și Explicite, Strategie, Inovație, Management

**JEL: M10; O15; O31; J24;**

# Introducere

Învățarea în organizațiile de afaceri este un pilon esențial pentru inovarea continuă și menținerea competitivității pe piața globală. Procesul de învățare continuă presupune dobândirea permanentă a noilor competențe și cunoștințe. Într-un mediu de afaceri care se schimbă rapid, capacitatea de a inova și de a adopta procese noi este crucială, iar învățarea continuă permite angajaților să acumuleze cunoștințele necesare pentru a vedea lucrurile din perspective noi și de a avansa. Așadar, susținerea unui proces continuu de învățare este fundamentală pentru orice organizație care aspiră la excelență și inovație în domeniul său. Din motivul că organizațiile de afaceri trebuie să articuleze în mod echilibrat dobândirea de noi cunoștințe dar și utilizarea/aplicarea acestora pentru generarea de inovații apelăm la termenul de ambidexteritate organizațională pentru învățare și inovare continua. Ambidexteritatea organizațională implică activitatea de explorare și de exploatare a activelor esențiale pentru un anumit scop. Explorarea implică căutarea, asumarea riscurilor, experimentarea și inovația, în timp ce exploatarea se concentrează pe rafinare, eficiență, implementare și execuție.

În acest context, ambidexteritatea nu este doar un avantaj competitiv, ci și un imperativ strategic pentru organizațiile care aspiră la inovație și adaptabilitate într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. În concluzie, ambidexteritatea organizațională reprezintă un domeniu de interes major pentru cercetători și practicieni deopotrivă, fiind un factor cheie în dinamica învățării și inovării continue în cadrul organizațiilor de afaceri.

# Background

Într-un context dinamic și în continuă schimbare, capacitatea organizațiilor de a învăța rapid este esențială pentru a rămâne competitive pe piață. Totuși, bazându-se pe cunoștințele existente fără a stimula dezvoltarea de noi cunoștințe și competențe ar putea limita capacitatea de inovare a companiei. Prin urmare, este crucial să încurajăm creativitatea și explorarea în organizațiile de afaceri pentru a aduce inovație și a se adapta la noile provocări.(Edmonson 2012:51–52)

Mai mult, dacă noile cunoștințe create în companie nu sunt aplicate corespunzător și utilizate în cel mai eficient mod, acestea nu își vor produce efectul dorit de manageri în cadrul organizației. Astfel, sarcina managementului unei companii este de a crea în permanență condiții/context pentru achiziția, înrădăcinarea și utilizarea eficientă a noilor cunoștințe de către angajați. Inovatorii și liderii de pe piața tehnologică se încadrează în categoria de *Learning Organization* – LO. Premisa apariției de LO în comunitatea de astăzi poate fi mediul dinamic și concurențial și economia cunoașteri în care activăm. În contextul constrângerilor din partea clienților/ autorităților/ stakeholderilor, companiile multinaționale sunt forțate să se alătură demersurilor aferente LO.

În această lucrare vom interpreta câteva idei ale autorilor consacrați privind procesul de învățare și *ambidexteritatea organizațiilor de afaceri* pentru armonizarea factorilor de creare de valoare în firme și rolul managerului în acest proces.

Există mai multe interpretări al termenului de ambidexteritate dar noi vom folosi acest termen în contextul organizațiilor de afaceri. Ambidexteritate organizațională se referă la capacitatea unei organizații de a explora și exploata simultan activele firmei (în cazul nostru activele principale vor fi know-how și potențialul de creare a noilor cunoștințe) – pentru a echilibra atât activitatea de inovare (generarea de inovații) cât și eficiența acestora (utilizarea corespunzătoare a inovațiilor generate):(Duncan 1976)

* 1. **Explorarea** implică căutarea de noi oportunități, experimentarea și aventurarea în teritorii neexplorate. Căutarea de know-how prin colaborări de tip Joint Venture, parteneriate, achiziții de alte firme, angajarea experților din alte companii etc.
	2. **Exploatarea** se concentrează pe optimizarea capacităților existente, îmbunătățirea eficienței și maximizarea randamentelor din operațiunile curente. În sensul nostru ne referim la poziționarea corectă a cunoștințelor și partajarea eficientă a acestora în rândul angajaților.

În literatura de specialitate găsim argumente în mai multe direcții privind ambidexteritatea organizaționale. Uneori este privită drept implementarea simultană a două strategii în companie, iar măsurarea nivelului de ambidexteritate se face pa baza numărului de strategii/direcții de dezvoltare implementate simultan (Wu 2017). Alte studii sugerează că ar trebui să confirmăm ambidexteritatea organizațională pe piața de desfacere, unde există un grad de incertitudine, deoarece ambidexteritatea organizațională influențează pozitiv pro-activitatea și performanța afacerii pe piață.(Kafetzopoulos 2020)

Ambidexteritatea presupune un echilibrul dintre explorare și exploatare; organizații capabile să-și exploateze competențele/cunoștințele existente, explorând în același timp noi oportunități/crearea de noi cunoștințe. (London Business School 2014) În contextul tematicii acestui articol *ambidexteritatea organizațională* ar permite învățarea și dezvățarea simultană: învățarea – crearea noilor cunoștințe și know-how; și dezvățarea – eliminarea cunoștințelor/comportamentului ne-eficient sau învechit. În acest mod putem asigura premisele necesare pentru LO.(Cunha, Bednarek, and Smith 2019) Mai mult, ambidexteritatea organizațională poate fi văzută drept tendința companiei de a învăța și integra simultan tehnologii pentru creșterea productivității, iar aceste etape de învățare se pot orienta atât intra-industrial (*upskilling* pentru noi tehnologii mai performante) cât și inter-industrial (*reskilling* – pentru intrarea pe piețele emergente)(Seidle 2019). În următoarele rânduri vom aduce câteva argumente privind modul de generare a noilor cunoștințe în organizație și ce rol are ambidexteritatea pentru a asigura un proces fluent și continuu de inovare.

 Organizațiile de afaceri care învață asigură condițiile necesare pentru crearea continuă de noi cunoștințe. În sensul acestui articol vom aborda acest proces drept transformarea/conversia cunoștințelor tacite în explicite și invers. Acesta devenind un proces consacrat în teoria firmelor privind crearea de noi cunoștințe.(Collins 2010; Nonaka and Von Krogh 2009; Nonaka and Takeuchi 2019) Vom încerca să interpretăm procesul de conversie a cunoștințelor tacite/explicite din perspectiva ambidexterității organizaționale.

### Învățarea în contextul organizațiilor de afaceri

Procesul de învățare în cadrul companiei presupune simbioză între mai multe elemente: acces la informații (intern și extern); infrastructura de partajare a cunoștințelor; mediu de testare, simulare și antrenament; nu în ultimul rând interacțiunea între membrii unei echipe (experți) și între echipe diferite din cadru organizației. Implicit, participarea într-o echipă presupune cunoștințe/abilități de lucru în colaborare cu alți membri, adică lucru/învățarea în echipă(Edmonson 2012:26).

Dezvoltarea generală a societății și mai ales a tehnologiei și sistemelor de organizare și conducere au crescut accesul indivizilor la educație. Educația a fost și rămâne un element esențial pentru a explica cultura unui grup social și, pe cale de consecință, comportamentul economic și performanta obținută la nivel global.(Gerth and Mills 1946:73–74)

Mai mult, orice acțiune/comportament social într-un grup, orientat spre obținerea unor beneficii economice, reprezintă un element de organizare și diviziune a capitalului uman după unele criterii (educație, calificare, influență etc), iar în cadrul unei organizații de afaceri cât și la nivel de societate, grupurile sociale pot fi împărțite în grupuri de conducere (management) și grupuri orientate spre îndeplinirea instrucțiunilor grupului de management. (Weber 1947:218–20) Educația, disciplina, reciprocitatea și alte aspecte ale unui comportament etic în rândul angajaților influențează performanța unui grup social mare.(Weber 2003)

Sesizăm că există o dublă condiționare între cultura națională și cultura organizațională din MNC-uri și că, în același timp, companiile de renume reușesc să-și construiască culturi ce se concentrează în jurul unor valori cheie precum încredere, auto-motivare, autocontrol etc.

Odată cu apariția roboților și a echipamentelor avansate de producție, oamenii au înțeles că trebuie să se reorienteze și recalifice pentru o nouă activitate în economia cunoașterii (*knowledge economy*). Economia cunoașterii schimbă paradigma clasică de muncă, mai ales după a doua revoluție industrială, precum angajatul este remunerat prin cantitatea de muncă fizică prestată zilnic. În economia actuala, angajatul este remunerat pentru calitatea/relevanța competențelor pe care le aplică la locul de muncă pentru a îndeplini sarcinile zilnice. În contextul digitalizării, tehnologizării și conectivității oamenilor, ceea ce crește nevoia de a învăța utilizarea de noi instrumente și metode de lucru.

Companiile multinaționale – lideri la nivel global, au trecut de la puterea bazată pe resurse materiale la activități și putere bazată pe accesul și transferul de cunoștințe cheie pentru a stimula inovația în cadrul organizației. Distribuirea și accesul la cunoștințe reprezintă un indicator al puterii companiei pe piață dar și al angajaților în mediului intern al organizației(Toffler 1991:37).

Daca cunoștințele sunt putere înseamnă că accesul la cunoștințe reprezintă acces la putere. Mai mult, accesul facil la instrumente precum biblioteci digitale, studii de caz, comunități și rețele de oameni cu ajutorul internetului, mărește și mai mult potențialul angajatului de a se autoeduca. Angajatul din economia cunoașterii, care deține cunoștințe/comportament învechit și neperformant trebuie să se implice într-un proces de *Re-learning* – re-învățarea sau adăugarea micilor modificări în comportamentul zilnic și în modul de utilizare a tehnologiilor/metodelor existente de lucru (Toffler 1991:253) Accesul la internet și tehnologiile interactive de învățare îi oferă angajatului condiții suplimentare de a-și îmbunătăți competențele pentru viitoarele activități în companie. Întrebarea este dacă organizația dispune de un nivel suficient de *ambidexteritate* pentru a pune în echilibru potențialul de dobândire a noilor cunoștințe și aplicarea efectivă a acestora în companie pentru a genera valoare și inovație.

Accesul angajaților la informații prin tehnologie și informatizare duce la diversificarea și democratizarea tot mai mult a educației. Într-un final, putem afirma că în economia cunoașterii și mai ales într-o structură precum *Learning Organizations*, managerii au sarcina de a identifica, educa și remunera angajații ce au abilitatea de a renunța ușor la comportamentul consacrat la locul de muncă – *unlearning*, de a îmbunătăți/aprofunda competențele profesionale – *relearning*, și nu în ultimul rând de a putea învăța continuu lucruri noi – *learning*.

Organizațiile de afaceri se dezvoltă și devin mai mari prin prisma membrilor din care este compusă și care, la rândul lor fac parte din grupuri mai mici în care membrii/indivizii își completează golurile de cunoștințe și competențe unul altuia.

 *Learning organization* este formată din mai multe componente care trebuie puse împreună și armonizate astfel încât să se creeze un întreg funcțional. Aceste componente sunt:(Senge 2004:10–12)

1. Systems Thinking (Gândirea Sistemică) – orice organizație/firmă poate și trebuie să fie abordată ca un sistem socio-economic, conectat la un anumit mediu de funcționare și constituit din *n* subsisteme de referință.
2. Personal Mastery (Măiestria/experiența personală) – de obicei se aplică experților din organizație care pot domina anumite teme prin experiența și abilitățile lor. Mai mult, capacitatea de învățare a unei companii este dată de capacitatea de învățare a membrilor săi (angajații). Anterior, în raportul nr. 2 am arătat că nu avem un răspuns complet la întrebarea.
3. Mental Models (Modele Mintale) – cum membrii companiei înțeleg lumea/mediul organizațional și ce acțiuni întreprind pentru a răspunde factorilor de influență.
4. Building Shared Vision (Valorile și Viziunea împărtășită) – adunarea angajaților pentru un sens comun, valabil pentru comunitatea/organizația din care face parte individul. Urmărirea unei viziuni comune sporește angajamentul și implicarea angajaților și,
5. Team Learning (învățarea în echipă) – competențele/cunoștințele unei echipe sunt mai înalte decât pentru fiecare membru în parte, iar în activitatea în echipă, membrii acesteia pot învăța/avansa mult mai departe și mai rapid decât individual.

Un alt element important procesul de învățare a organizațiilor este utilizarea de micro-lumi (*Microworlds*). O astfel de împărțire ajută la înțelegerea mai profundă a rolurilor membrilor în echipă, organizație și chiar impactul în lumea reală. Micro-lumile oferă un control mai bun asupra mediului din partea managerilor, aceștia pot simula anumite procese, accelera sau încetini un flux sau chiar a opri întregul proces pentru a formula teorii, concluzii și strategii. Echipamentele ICT care au devenit un instrument central în realizarea activităților la locul de muncă, amplifică și mai mult crearea de micro-lumi pentru organizațiile în proces de învățare(Senge 2004:309–13)

Procesul de predare-învățare trebuie încorporat la locul de muncă. (Drucker 2006b:101; 146) Altfel spus, procesul de educare trebuie să se realizeze acolo unde există cel mai relevant context (locul de muncă, școala profesională, universitatea, mediul online, mediul simulat etc). Oamenii nu sunt inițiați special pentru locul de muncă într-o anumită organizație de afaceri, devenirea lor în angajați potriviți necesită timp și educație la locul de muncă.(Drucker 2006c:33) Contextul în care Drucker afirmă și argumentează astfel de idei se bazează pe existența de *knowledge worker* în organizațiile de afaceri și pe faptul că, în viitor, aproape orice loc de muncă va presupune existența unui angajat de tip *knowledge worker*. Un *knowledge worker* este veriga prin care un managerul poate unifica/armoniza elementele de *explorare* și de *exploatare* în companie.

Societatea devine din ce în ce mai educată, iar angajații devin tot mai pretențioși la tipul de activități pe care ar dori să le presteze la locul de muncă. În acest context, organizațiile de afaceri trebuie să includă pe lângă salariu, mai multe elemente pentru a oferi un loc de muncă satisfăcător noilor generații de salariați educați. Așadar, organizația ar trebui să ofere pe lângă remunerarea financiară un echilibru eficient între funcția ocupată, ierarhia organizațională și responsabilitățile asumate de către un angajat educat(Drucker 2006a:121) Creșterea productivității cunoștințelor este o sarcină obligatorie în economia cunoașterii, iar potențialul/randamentul (ceea ce autorul numește „*yeld*”) se poate crește doar având la dispoziție o metodologie, proces, mediu adecvat unde potențialul crește prin practică și se transformă în performanță.(Drucker 2011:174–76) Altfel spus, cunoștințele trebuie practicate/aplicate pentru a deveni valoroase și pentru a se putea crea cunoștințe noi, și a se genera inovații, respectiv crește nivelul de *ambidexteritate* a organizației.

# Discuții

Educația/Învățarea în organizațiile a fost și rămâne un diferențiator al competitivității și al performanței resurselor umane pe piața forței de muncă. Soluțiile ICT au devenit omniprezente în toate domeniile, fie că ne referim la educație, loc de muncă sau societate. Având în vedere viteza de implementare a soluțiilor tehnologice la locul de muncă, tot mai mult se va accentua nevoia de formare continuă a adulților la locul de muncă pe tot parcursul vieții. Organizațiile de afaceri pot învăța din mai multe surse (internă și externă).

În Fig. 1 am ilustrat o parte din elementele ce intervin atunci când discutăm despre procesul de învățare a organizațiilor și importanța ambidexterității organizaționale pentru a ține în echilibru crearea de noi cunoștințe din mai multe surse și aplicarea acestora într-un mediu real/corespunzător. Menținerea acestui echilibru pică în mare parte pe umerii managerului care, asigură dezvoltarea și aplicarea strategiilor, stimularea angajaților și menținerea conexiunii între mediul intern al firmei cu realitățile și cerințele de pe piață. Atât managerul câr și angajatul, trebuie să mențină permanent legătura între mediul intern și mediul extern al organizației.

Deși ambidexteritatea organizațională presupune dirijarea echilibrată a activităților de explorare și exploatare cu un conținut/scop relativ similar, în cazul acestui articol venim cu câteva precizări. Așadar, activitățile de *explorare* le-am asociat cu acumularea de *cunoștințe explicite* iar activitățile de *exploatare* presupun utilizarea/aplicarea activă a *cunoștințelor tacite*. Conform figurii prezentate putem deduce că toate activitățile și inovațiile aduse de către companie sunt destinate să asigure în primul rând competitivitatea pe *piață* și satisfacerea nevoilor *clienților*. Nu excludem faptul că poate exista un mix între cunoștințe tacite și explicite în ambele sensuri (atât explorare cât și exploatare), dar ne asumăm că în cazul inovațiilor intra-industriale, s-ar utiliza în mod accentuat *cunoștințe tacite* ale propriilor angajați, cei care sunt promotorul inovațiilor.

Fig. 1. Ambidexteritatea organizațională pentru învățare și inovare

Ambidexteritatea Organizaționala în LO

Informare, colectare date

Achiziții de firme/ Know-how

Cercetare avansată

Training pt noi tehnologii

Nou model de afacere

**CLIENT /**

**PIAȚĂ**

C. EXPLICITE

C. TACITE

EXPLOATARE

EXPLORARE

Strategii/ Acțiuni INTRA-INDUSTRIALE

Strategii/ Acțiuni INTER-INDUSTRIALE

**CONVERSIE / INOVARE**

**MANAGER/ CEO**

**ANGAJAT**

Colaborare /
Joint-Venture

Analiză date/

Monitorizare progres

Training Intern

Dezvoltare de noi produse

Diferențiere

Diversificare

Optimizarea continuă a proceselor de afaceri

Construire de noi echipe

Testare/ Simulare

**EXPLORAREA** / Colectarea Cunoștințelor Explicite

**EXPLOATAREA**/ Valorificarea Cunoștințelor Tacite

Ambidexteritatea Organizaționala în LO

Sursa: Elaborare autor

Când strategiile și acțiunile de inovare sunt orientate spre *activități intra-industriale*, ne asumăm că organizația își aplică cunoștințele tacite deoarece deține o expertiză în acest domeniu iar inovația se bazează pe experiențe anterioare ale organizației/angajaților și intensificarea și crearea noilor cunoștințe tacite. În sens invers, dacă strategiile și acțiunile companiei se orientează spre *activități/inovații inter-industriale*, compania este în proces de explorare a oportunităților, respectiv dobândirea de noi cunoștințelor explicite.

Între cele două mari zone există mai multe verigi de legătură decât cele subliniate de către noi: manageri, angajați și procesul de conversie a cunoștințelor explicite generate din activitatea de explorare și cele tacite dobândite prin activitatea de exploatare. Prin conversia celor două tipuri de cunoștințe, deseori se generează o inovație care ar putea aparține atât de strategiile inter-industriale cât și intra-industriale. Totodată, în cele două cadrane ilustrare, cel de explorare orientat spre strategii inter-industriale și cel de explorare orientat spre strategii intra-industriale, am menționat câte exemple de acțiuni pe care le întreprinde organizația. De exemplu, pentru a ne lansa noi modele de afaceri născute din strategii inter-industriale, organizația trebuie să investească în cercetare avansată, implicare în colaborări de tip *Joint-Venture*, achiziții de firme care dețin un produs inovativ în industriile noi în care dorim să ne lansăm etc. Pe partea cealaltă (cadranul de exploatare), organizația trebuie să asigure partajarea și utilizarea cunoștințelor tacite prin testarea și simulări de procese, training al angajaților și optimizarea continuă a proceselor.

 Ambidexteritatea organizațională intervine în momentul în care organizația (prin decidenții/ executivii săi), trebuie să fructifice abilitățile și rezultatele de *explorare* a noilor piețe, inovațiilor tehnologice/ sociale și cunoștințe explicite/tacite și, abilitățile de *exploatare* a capitalului intelectual, tehnologiilor existente și altor resurse pentru a genera inovații. În aceste condiții putem spune că ne referim la organizații care învață.

# Concluzii

Din cele menționate până acum am realizat că educația/învățarea (în sens general) ne oferă puterea de a alege între mai multe opțiuni de activități strategice în organizații, dar nicidecum nu ne eliberează de sarcina de a învăța și actualiza cunoștințele în mod continuu. Provocările ce survin angajaților sunt asemănătoare celor care survin organizațiilor de afaceri. Angajații trebuie să-și adaptăm bagajul existent de cunoștințe și abilități la noile condiții de activitate și de a dobândi continuu cunoștințe/abilități noi care răspund sarcinilor zilnice. Altfel spus, la fel ca și organizația trebuie să își echilibreze spiritul de explorare și de exploatare pentru a fi performant la locul de muncă.

Prin ambidexteritatea organizațională se poate sprijini educarea/învățarea angajaților care trebuie să fie continuă și mai ales în anturajul potrivit care să îi îmbogățească setul existent de cunoștințe/competențe implicite, respectiv creșterea performanței angajaților la locul de muncă. Atât compania cât și angajatul în sine, trebuie să cunoască contextul și modelele prin care învață cel mai bine, tot ambii sunt responsabili de a-și asigura condițiile necesare în acest sens. Iar atingerea ambidexterității este crucială pentru supraviețuirea firmei pe termen lung, permițând organizațiilor să prospere atât în medii stabile, cât și turbulente.

# Bibliografie

Collins, Harry. 2010. *Tacit and Explicit Knowledge*. The University of Chicago Press Chicago and London.

Cunha, M. P., R. Bednarek, and W. Smith. 2019. “Integrative Ambidexterity: One Paradoxical Mode of Learning Purpose:” *The Learning Organization* 26(4):425–37.

Drucker, Peter F. 2006a. *Landmarks of Tomorrow.* HARPER & BROTHERS, PUBLISHERS, NEW YORK.

Drucker, Peter F. 2006b. *Managing Changes for 21St the Century*. PerfectBound.

Drucker, Peter F. 2006c. *The Effective Executive*. Collins - An Imprint of Harper CollinsPublishers.

Drucker, Peter F. 2011. *Post-Capitalist Society*. London and New York: Routleg Taylor and Francis Group.

Duncan, Robert B. 1976. “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation.” *The Management of Organization* 1(1):167–88.

Edmonson, Amy C. 2012. *Teaming- How Organization Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons, Inc.

Gerth, H. H., and C. Wright Mills. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press.

Kafetzopoulos, Dimitrios. 2020. “Organizational Ambidexterity: Antecedents, Performance and Environmental Uncertainty.” *Business Process Management Journal* 27(3). doi: 10.1108/BPMJ-06-2020-0300.

London Business School. 2014. “Organisational Ambidexterity.” Retrieved November 3, 2024 (https://www.london.edu/think/organisational-ambidexterity).

Nonaka, Ikujiro, and Georg Von Krogh. 2009. “Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory.” *Organization Science* 20(3):635–52.

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 2019. *The Wise Company How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press.

Seidle, Russell J. 2019. “Sequences of Learning Types for Organizational Ambidexterity.” *The Learning Organization* 26(4):381–96. doi: 10.1108/TLO-06-2018-0111.

Senge, Peter M. 2004. *The Fifth Discipline*. (first published 1990).Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Toffler, Alvin. 1991. *Powershift: Knowledge, Wealth, And Violence At The Edge Of The 21st Century*. Bantam Books.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.

Weber, Max. 2003. *Etica Protestantă Și Spiritul Capitalismului*. HUMANITAS.

Wu, Hang. 2017. “Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity.” *Advances in Economics, Business and Management Research* 21(September). doi: 10.2991/icmesd-17.2017.1.