

# Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2012.10.02>

Przeład Organizacji, Nr 10 (873), 2012, ss. 7-10

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wojciech Czakon

Jednym z najważniejszych dzieł w zarządzaniu strategicznym jest teoria wzrostu firmy autorstwa E. Penrose, której myśli okazały się na tyle płodne, że powstała cała szkoła planistyczna i późniejszych nurtów badawczych. W latach 70. ubiegłego stulecia słynny Raport Rzymski wyraźnie wskazał granice niepoahamowanego wzrostu, stanowiąc ostrzeżenie przed napięciami ekonomicznymi, politycznymi i społecznymi, które miały nadejść kilka dekad później. Nie zmieniło to jednak nastawienia zarządzania strategicznego na maksymalizację wielkości organizacji, udziału w rynku, sprzedaży, wartości czy przewagi konkurencyjnej.

Lata 90. ub. wieku przyniosły zupełnie nowe pojęcia w badaniach nauk o zarządzaniu, zwane napięciami czy paradoksami strategicznymi. Pojęcie paradoksów odnosi się do sprzeczności o różnym natężeniu, które oddziałują na zachowania w organizacjach, towarzyszą decyzjom menedżerów, czy też są wywoływane przez strategie przedsiębiorstw. Wiele ze współczesnych obszarów badawczych charakteryzuje się występowaniem sprzeczności. Zważywszy na inercję metodologiczną nauk o zarządzaniu, która przejawia się skostniałym wręcz tradycjonalizmem w podejściu do problemów badawczych<sup>1)</sup>, powstaje pytanie o metodologiczne implikacje badania paradoksów w zarządzaniu strategicznym. Innymi słowy, niniejszy artykuł podejmuje kwestię przenoszenia przyzwyczajzeń badawczych z obszaru problemów wzrostu na problemy równowagi.

Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej autor przedstawi niektóre spośród szybko rozwijających się lub znaczących koncepcji wiązanych się z napięciami strategicznymi. W trosce o zwięzłość argumentacji ograniczono przykłady tych koncepcji do oburęczności organizacyjnej, kompetencji dynamicznych i kooperacji. Obecny stan nauk o zarządzaniu prowadzi badaczy w stronę stwierdzenia tzw. relacji odwróconego U, scharakteryzowanej w drugiej części artykułu. Trzecia część zwraca uwagę na potrzebę stosowania metod jakościowych, badań podłużnych, skupionych na dynamice zjawisk lub też wyrafinowanych metod ilościowych.

## Pomiędzy sprzecznymi dążeniami – koncepcje paradoksalne w naukach o zarządzaniu

### Paradoksy w naukach o zarządzaniu

Paradoksy wynikają z napięć pomiędzy wcześniej zdefiniowanymi znaczeniami (na potrzeby artykułu przyjęto bowiem założenie społecznej konstrukcji napięć znaczeniowych<sup>2)</sup>). Paradoks łączy sprzeczności; jest rezultatem wysiłku poznawczego i jako taki powstaje w wyniku procesów socjalizacji czy tworzenia znaczeń<sup>3)</sup>. Wynika więc z konstatacji badacza o braku uzasadnionej możliwości abstrahowania od współzależnego występowania pojęć sprzecznych w jednym badanym zjawisku, procesie, zdarzeniu czy decyzji. Paradoksy w takim ujęciu są wyrazem postawy poznawczej, która odrzuca redukcjonizm, nadmiernie upraszczający rzeczywistość, mało owocny w wyjaśnianiu i mało przydatny w działaniu. Badania paradoksów odnoszą się współcześnie do sposobów, w jakie organizacje odnoszą się jednocześnie do konkurencyjnych wobec siebie dążeń<sup>4)</sup>. Zespolenie sprzeczności w paradoksie ujawnia pewną bezradność poznawczą, która płynie z wcześniej przyjętych sposobów postrzegania i wyjaśniania rzeczywistości. Tym bardziej, że paradoksy we współczesnych badaniach nauk o zarządzaniu skupiają się na najbardziej innowacyjnych i mobilizujących obietnicach sukcesu przedsiębiorstwa, takich jak: oburęczność organizacyjna, kompetencje dynamiczne czy kooperacja<sup>5)</sup>.

### Oburęczność organizacji

Jedną z ugruntowanych sprzeczności w zarządzaniu strategicznym jest przekonanie o potrzebie eksploatacji bieżących kompetencji przy jednoczesnej eksploracji nowych kompetencji<sup>6)</sup>. Eksploatacja wiedzy polega na inkrementalnych, powolnych zmianach doskonalących istniejącą technologię czy szerszej kompetencje<sup>7)</sup>. Organizacja, eksploatując wiedzę, skupia się na tworzeniu wartości, uzyskiwaniu renty ekonomicznej i budowaniu przewagi konkurencyjnej, opierając się na tym, co już wie. Jednocześnie jednak procesy imitacji podejmowane przez konkurentów prowadzą do erozji przewagi opartej na eksploatacji

wiedzy, a nawet mogą doprowadzić do jej skokowej utraty w wyniku wdrożenia innowacji przez konkurentów. Wobec tego utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim terminie staje się zależne od jednoczesnego dążenia do uzyskania nowych kompetencji. W perspektywie menedżerskiej decyzja ta nie jest alternatywą, nie sposób bowiem zrezygnować ani z eksploatacji, ani z eksploracji. Badacze podjęli ten problem z perspektywy portfelowej, z zamiarem identyfikacji właściwej alokacji zasobów pomiędzy eksplorację i eksploatację. Umiejętność prowadząca do adaptacyjnego poszukiwania tej idealnej równowagi nazwano *ambidexterity*, co w literalnym tłumaczeniu dałoby oburęczność, w sensie zdolności równie sprawnego operowania obydwoma rękami<sup>8)</sup>. Pojęcie to szybko wyszło poza ramy problematyki wiedzy, sytuując się w centrum debaty o napięciach pomiędzy uporządkowaniem a adaptacją lub jeszcze szerzej – pomiędzy teraźniejszością a przyszłością<sup>9)</sup>.

Wczesne badania skłaniały do poszukiwania strukturalnych rozwiązań problemu alokacji zasobów. Ograniczenie napięć osiąga się w rozwiązaniach strukturalnych poprzez separację w przestrzeni i w czasie tych działań lub jednostek organizacyjnych, które zajmują się sprzecznymi celami. Jednakże w ostatnich latach zmienne behawioralne zyskały na znaczeniu, a sama dwuręczność staje się funkcją kontekstu i zachowań organizacji w konkretnych warunkach, a nie tylko struktury organizacyjnej. Zatem redukcjonizm postrzegania dwuręczności przez pryzmat portfela kompetencji organizacji zastąpiło paradoksalne myślenie o pojedynczej umiejętności łączenia, a nie separacji sprzecznych dążeń. W rezultacie powstaje wyzwanie badawcze polegające na uwzględnieniu zarówno jednoczesności, sprzeczności, jak i kontekstu w metodyce badań.

### Kompetencje dynamiczne

Znaczne podobieństwa wobec napięcia eksploracja – eksploatacja wiedzy dostrzec można w koncepcji kompetencji dynamicznych. Kategoria kompetencji wywodzi się z ewolucyjnego podejścia, które w kategorii rutyny upatruje wyróżnika organizacji<sup>10)</sup>. Rutyny organizacyjne zdefiniowano jako zbiorową reakcję na określony, typowy bodziec<sup>11)</sup>. W wyniku procesów uczenia się powstaje skoordynowana w czasie i przestrzeni powtarzalność zachowań organizacji. W warunkach typowych i niezmiennych stanowi więc o sprawności organizacji, podczas gdy w warunkach turbulentnego otoczenia nadaje organizacji szkodliwą sztywność. O ile więc rutyna wyróżnia organizację poprzez swoją sprawdzoną i akceptowaną sprawność działania w określonych warunkach, o tyle jednocześnie ogranicza zdolność do adaptacji względem zmian otoczenia. Zatem pojęcie rutyny stanowi przykład ambiwalencji przyuczynowej, tłumacząc zarówno sukces, jak i porażkę, które zachodzą mogą dla tej samej organizacji, tyle że w innych warunkach otoczenia.

Badacze zarządzania strategicznego stwierdzili przy tym, że niektóre organizacje wyróżnia zdolność zmiany rutyn, w czym upatrywać można źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej (rysunek 1).

Konceptualizacja tej wyjątkowej zdolności przyjęła nazwę kompetencji dynamicznych<sup>12)</sup>. Trudność badania kompetencji dynamicznych przejawia się na



Rys. 1. Kompetencje dynamiczne a rutyny organizacyjne

Źródło: M. ZOLLO, S. WINTER, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 2002, no. 3. s. 340.

wielu polach. Przede wszystkim jest związana z długim okresem, w którym te kompetencje się przejawiają. Zbyt krótki czas obserwacji kompetencji dynamicznych może więc nie pozwolić na obserwację zmiany rutyn organizacyjnych. Stąd być może skłonność do nazywania ich strategicznymi rutynami<sup>13)</sup>. Problem czasu obserwacji pogłębia jeszcze wymóg powtarzalności; pojedynczej zmiany rutyny organizacyjnej nie można bowiem uznać za przejaw kompetencji dynamicznej.

Wobec tego czas obserwacji tych strategicznych rutyn musi obejmować co najmniej dwa zdarzenia, polegające na zmianie rutyn organizacyjnych, aby w drodze analizy podobieństw ich przebiegu móc wnosić o istnieniu rutyny zmiany rutyn organizacyjnych. Odrębnym skutkiem metodologicznym jest potrzeba analizy procesu, w którym kompetencje dynamiczne wpływają na zmianę rutyn organizacyjnych.

### Strategie koopetycji

Koopetycja stawia podobne wyzwania jak dwuręczność organizacji w zarządzaniu strategicznym. W ostatniej dekadzie można zaobserwować, że upowszechnił się pogląd o jednoczesnym występowaniu konkurencji i współpracy pomiędzy tymi samymi przedsiębiorstwami, a relację koopetycji nazwano paradoksalną<sup>14)</sup>. Wczesne konceptualizacje tego paradoksu sytuowały koopetycję pomiędzy konkurencją a współpracą, następnie rozwinięto myślenie dwuwymiarowe, w którym współpracę mierzy się na jednej osi, a siłę współpracy na drugiej. W rezultacie powstaje macierz czteropolowa, w której występować może silna lub słaba forma zrównoważonej koopetycji, lub też relacja zdominowana przez współpracę czy konkurencję (rysunek 2).

Koopetycja może przyjmować postać równowagi sprzecznych dążeń, przy czym równowaga ta zachodzi zarówno przy znacznym, jak też przy słabym natężeniu konkurencji i współpracy. Taka konceptualizacja sytuuje się w tradycyjnym myśleniu o sprzecznościach, które wymaga znalezienia stabilnych rozwiązań. Stabilność wynika tu z braku przewagi jednego dążenia nad drugim.

Tym niemniej występują także inne postacie koopetycji, zdominowane przez skłonność do współpracy lub skłonność do konkurowania. Mogą one dotyczyć

sytuacji, w której współpracujący konkurenci celowo ograniczają rywalizację rynkową, upatrując szansy na osiągnięcie swoich celów strategicznych we współdziałaniu. I odwrotnie, mogą to być sytuacje, w których formalnie współdziałające firmy silnie rywalizują o wytworzoną wspólnie wartość, nawet ze szkodą dla swoich sojuszników. Badanie takich pozornie niestabilnych postaci koopetycji wymaga innego podejścia niż równowaga, która w nich nie zachodzi. W tym między innymi przejawia się paradoks koopetycji. Paradoks koopetycji idzie jeszcze dalej; te niezrównoważone relacje mogą bowiem być obustronnie korzystne, a nadto długotrwałe.

Selektywny przegląd kilku tylko nurtów badań o znacznych walorach poznawczych, popularności wśród badaczy i znaczeniu dla praktyków ujawnia potrzebę powrotu do dyskusji o paradoksach w zarządzaniu, która przecież przeżywała swój rozkwit dwie dekady temu. Późniejsze badania w zarządzaniu strategicznym doprowadziły do granic ortodoksyjną metodologię (redukcjonizm, równowaga, liniowość). Szczególnie widocznym tego przejawem jest coraz częstsze w najnowszych badaniach formułowanie propozycji, testowanie hipotez czy nawet wnioskowanie o istnieniu tzw. relacji odwróconego U.

### Relacja odwróconego U – implikacje metodologiczne

**R**elacja odwróconego U odnosi się do szczególnego, nieliniowego związku pomiędzy parą badanych zmiennych. Popularne wśród badaczy jest uproszczenie, które wskazuje na słaby wpływ zmiennej wyjaśniającej na zaleźną, gdy wartości zmiennej wyjaśniającej są niskie lub wysokie. Jednocześnie wpływ zmiennej wyjaśniającej na zmienną zaleźną jest silny, gdy przyjmuje ona wartości pośrednie. Warto przy tym zwrócić uwagę na celowe pomijanie przez badaczy oczywistego przecież kształtu paraboli, która implikuje ściśle określony kształt funkcji matematycznej. W to miejsce badacze posługują się pojęciem funkcji w kształcie U<sup>15)</sup>, która stwarza większą swobodę poszukiwania dopasowanych modeli matematycznych.

### Hipotezy o relacji odwróconego U

Interpretacja tej nieliniowej zależności wynika wprost ze sposobu stawiania hipotez. Na przykład, badając związek pomiędzy kapitałem strukturalnym a sukcesem projektów *open source*, założono<sup>16)</sup>, że średni poziom zmiennej wyjaśniającej przejawia silniejszy wpływ na zmienną zaleźną niż słaby lub silny poziom zmiennej wyjaśniającej. Innymi słowy, gdy takie zjawisko, jak siła konkurencji<sup>17)</sup> przyjmuje słabą lub silną postać, to wówczas oczekiwany poziom zmiennej zaleźnej – innowacyjności, sprawności, przetrwania czy sukcesu jest niski. Taką zależność stwierdzono m.in. badając znaczenie kapitału społecznego w sprawności sieci przemysłu mody w Nowym Jorku<sup>18)</sup>.

Niektórzy badacze odwołują się z kolei do sprzecznego wpływu składowych badanego zjawiska na zmienną zaleźną. Najprościej przedstawiono to w hipotezie o potrzebie „ważenia” kosztów i korzyści współpracy w projektach innowacyjnych<sup>19)</sup>. Takie stawianie hipotez jest poprzedzone wskazaniem korzyści, ale też wad związanych z badaną zmienną wyjaśniającą. Na

	Silna współpraca	Słaba współpraca
Silna konkurencja	Łącznik	Zawodnik
Słaba konkurencja	Partner	Samotnik

**Rys. 2. Typy koopetycji względem siły relacji częstkowych**

Źródło: K. CHIN, B. CHAN, P. LAM, *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, „Industrial Management and Data Systems” 2008, vol. 108, no. 4, s. 437–454.

przykład badania związku zachodzącego pomiędzy różnorodnością sieci a jej innowacyjnością<sup>20)</sup> wskazują zarówno na korzyści wynikające z jednorodności składu konsorcjów badawczych, jak i na wady problemu absorpcji wiedzy, sprzeczności kulturowe, czy trudności koordynacyjne w sieciach zróżnicowanych. W przypadku różnorodności sieci średnia wartość różnorodności powoduje koincydencję wad i niewielkich korzyści i jest rozwiązaniem najgorszym. Znacznie od niej lepsze jest dążenie do jednolitości lub znacznego zróżnicowania. Zatem związek pomiędzy różnorodnością sieci a efektywnością ma kształt litery U (nieodwróconej).

Inne podejście skupia się na poszukiwaniu stabilności czy równowagi. Na przykład badania interakcji konkurencyjnych rywali; podjęto badania na poziomie diad, by sprawdzić, jak te wzajemne relacje się kształtują w długim terminie w warunkach konkurencji odbywającej się na wielu rynkach<sup>21)</sup>. Na próbie linii lotniczych wykazano, że rywalizacja konkurentów mierzona tempem wejścia na dany rynek i wyjścia z tego rynku, jest związana relacją odwróconego U z rywalizacją tych konkurentów na innych rynkach. Gdy kontakt na innych rynkach był niski lub znaczący, tempo było ograniczone, podczas gdy w warunkach średniej intensywności kontaktu na innych rynkach tempo wejścia i wyjścia osiągało najwyższe wartości. Innymi słowy, w warunkach rywalizacji na wielu rynkach wzajemne interakcje prowadzą w długim terminie do stabilności konkurencji, zarówno ze względu na wzajemną tolerancję, wzrost barier wyjścia, jak też zdolność odstraszenia konkurenta.

Podsumowując, stwierdzić trzeba, że dotychczas stosowano ograniczoną liczbę sformułowań i uzasadnień hipotezy o zależności w kształcie odwróconego U. Jednocześnie dążenie do potwierdzenia tego rodzaju hipotez daje w najlepszym przypadku przedziałową informację o sile relacji. Uzyskanie bardziej precyzyjnych wyników wymaga stosowania technik analizy danych o znacznym poziomie złożoności, niekoniecznie gwarantujących lepsze zrozumienie istoty badanego zjawiska.

### Badanie związku odwróconego U

Próby zrozumienia koncepcji paradoksalnych, dwuznacznych przyczynowo rozwijają się obecnie w dwóch kierunkach, odpowiadających głównym rodzinom metod w naukach o zarządzaniu. Stosunkowo najliczniej reprezentowany jest nurt badań nomotetycznych, zmierzających do ustalenia ilościowych

prawidłowości, wiążących wybrane przez badacza zmienne. Niejednoznaczność przyczynowa wydaje się być jedną z przyczyn uzyskiwania kształtu relacji odwróconego U. Przez niejednoznaczność rozumie się niepewność co do zmiennych oraz ich dystrybucji w konkretnych warunkach<sup>22)</sup>. Stopień złożoności badań nad niejednoznacznością przyczynową jest znaczny, dotyczy bowiem zarówno temporalnej dystrybucji niepewności, symetrii niepewności czy stochastycznej natury zmiennych zależnych. Ostatnie lata przynoszą więc rosnący stopień złożoności wykorzystywanych narzędzi matematycznych.

Warto zwrócić uwagę na pewną osobliwość tych badań nomotetycznych, zwykle uważanych za zwieńczenie wysiłku poznawczego, dzięki empirycznemu testowaniu stawianych hipotez za pomocą narzędzi statystycznej analizy danych. W przypadku koncepcji paradoksalnych badania te w zakończeniu wyraźnie nawołują do realizacji badań podłużnych, w podejściu procesowym<sup>23)</sup> i z wykorzystaniem danych jakościowych<sup>24)</sup>. Osobliwość ta polega na odwróceniu typowej relacji, która w ortodoksyjnej metodologii wymagała wręcz badań nomotetycznych po realizacji badań interpretatywnych, zmierzających do zrozumienia przebiegu badanych zjawisk i procesów.

Pobieżny nawet przegląd koncepcji paradoksalnych w zarządzaniu strategicznym wskazuje na kluczowe znaczenie interakcji pomiędzy różnymi zmiennymi, a także pomiędzy tymi zmiennymi a kontekstem, w którym przychodzi je badać. Wobec tego typowe w badaniach zarządzania strategicznego oczekiwanie występowania liniowych związków pomiędzy badanymi zmiennymi okazuje się niewystarczające. Paradoksy łatwiej zrozumieć, gdy dysponuje się opisem procesu interakcji pomiędzy sprzecznościami. Oznacza to potrzebę silnego rozwoju badań interpretatywnych, w tym podłużnych studiów przypadków.

## Podsumowanie

**U** sytuowanie współczesnego zarządzania strategicznego pomiędzy rozwojem a równowagą jest fragmentem szerszego problemu granic maksymalizacji w życiu gospodarczym i społecznym. Przed badaczami jawi się problem metodologiczny dotyczący możliwości przeniesienia typowych sposobów badania problemów rozwoju do badania koncepcji związanych z równowagą. Wyłoniło to koncepcje paradoksalne w naukach o zarządzaniu.

Badania nad paradoksalnymi koncepcjami czy niejednoznacznością przyczynową przejawiają się w postaci zależności odwróconego U. Odzwierciedla ona kontekstowość, procesualizm i długi termin przedmiotu badań w zarządzaniu strategicznym. Właśnie te cechy powinny zostać odzwierciedlone w wyborach metodologicznych badaczy. Uzasadnia to pogląd o potrzebie większego zróżnicowania metod badawczych, a szczególnie zwiększenia liczby rygorystycznych metodologicznie badań interpretatywnych.

dr hab. Wojciech Czakon  
prof. UE w Katowicach

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Niektórzy autorzy nazywają ją nawet ortodoksją w zakresie metod, która zaskakuje na przykład w obszarze badań nad kapitałem społecznym. Wielość konceptualizacji powinna prowadzić do wielości operacjonalizacji, jednakże analiza dostępnych badań

empirycznych wskazuje na daleko idący konsens. Szerzej zob. w: J. VAN DECH, *Measuring Social Capital: Orthodoxies and Continuing Controversies*, „International Journal of Social Research Methodology” 2003, vol. 6, no. 1, s. 79–92.

<sup>2)</sup> Alternatywne podejście ontologiczne do paradoksów zakłada ich rzeczywiste istnienie, skutkujące mierzalnymi siłami o sprzecznym kierunku. Dla rozważań metodologicznych zawartych w ostatniej części artykułu przyjęcie jednego lub drugiego stanowiska ontologicznego nie ma istotnego znaczenia.

<sup>3)</sup> M. LEWIS, *Exploring Paradox; Toward a More Comprehensive Guide*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 4, s. 760–776.

<sup>4)</sup> W. SMITH, M. LEWIS, *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing*, „Academy of Management Review” 2011, vol. 36, no. 2, s. 381–403.

<sup>5)</sup> Wybrane tu przykłady mieszczą się w kategorii paradoksów organizacyjnych, zrezygnowano tu z analizy paradoksów uczenia się, przynależności czy rezultatów.

<sup>6)</sup> S. RAISCH, J. BIRKINSHAW, G. PROBST, M. TUSHMAN, *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, „Organization Science” 2009, vol. 20, no. 4, s. 685–695.

<sup>7)</sup> J. MARCH, *Exploitation and Exploration in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1, s. 71–87.

<sup>8)</sup> Być może bardziej nośne jest tłumaczenie wolne – dwuznaczność; odnosi się bowiem do sprawności (*dexterity*) oraz dwoistości (*ambo*).

<sup>9)</sup> C. GIBSON, J. BIRKINSHAW, *The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 47, no. 2, s. 209–226.

<sup>10)</sup> Szerzej tę ewolucję pojęciową autor przedstawił w: W. CZAKON, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 143–158.

<sup>11)</sup> C. BECKER, *Organizational Routines: A Review of the Literature*, „Industrial and Corporate Change” 2004, vol. 13, no. 4, s. 643–677.

<sup>12)</sup> M. ZOLLO, S. WINTER, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 2002, no. 3, s. 339–351.

<sup>13)</sup> K. EISENHARDT, J. MARTIN, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.

<sup>14)</sup> G. DAGNINO, G. PADULA, *Untangling the Rise of Coopetition*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 32–52.

<sup>15)</sup> Lub odwróconego U, co dla niniejszego artykułu w zasadzie nie ma znaczenia.

<sup>16)</sup> P. SINGH, Y. TAN, V. MOOKERJEE, *Network Effects: the Influence of Structural Capital on Open Source Projects Success*, „MIS Quarterly” 2011, vol. 35, no. 4, s. 813–829.

<sup>17)</sup> S. ANG, *Competitive Intensity and Collaboration: Impact of Firm Growth Across Technological Environments*, „Strategic Management Journal” 2008, vol. 29, s. 1057–1075.

<sup>18)</sup> B. UZZI, *Social Structure and Coopetition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, s. 35–67.

<sup>19)</sup> U. CANTNER, E. CONTI, A. MEDER, *Networks and Innovation: the Role of Social Assets in Explaining Firm's Innovative Capacity*, „European Planning Studies” 2010, vol. 18, no. 12, s. 1938–1956.

<sup>20)</sup> A. GOERZEN, P. BEAMISH, *The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, s. 333–354.

<sup>21)</sup> J. BAUM, H. KORN, *Dynamics of Coopetitive Interactions*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, s. 251–278.

<sup>22)</sup> E. MOSAKOWSKI, *Strategy Making Under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence*, „Organization Science” 1997, vol. 8, no. 4, s. 414–442.

<sup>23)</sup> W. SMITH, M. LEWIS, *Toward a Theory of Paradox...*, op. cit.

<sup>24)</sup> S. RAISCH, J. BIRKINSHAW, G. PROBST, M. TUSHMAN, *Organizational Ambidexterity...*, op. cit.

## Growth and Balance – the Inverted U Shape Relationship

The author develops a debate on growth-balance arguing, that there is growing need to use interpretative methods and pointing to boundaries of orthodoxies in methodology. He uses ambidexterity, dynamic capabilities and coopetition concepts to show the role of context and causal ambiguity.