

PERSPEKTYWA PARADOKSÓW W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

DOI: 10.33141/po.2022.02.02

Przegląd Organizacji, Nr 2(985), 2022, s. 11-20

www.przegladorganizacji.pl

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb

Janusz Marek Lichtarski, Jarosław Ignacy

Magdalena Rojek-Nowosielska, Letycja Sołoducho-Pelc

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Próbną najwyższej inteligencji jest umiejętność utrzymywania w umyśle jednocześnie dwóch przeciwstawnych idei i zarazem zachowania zdolności do działania.

Francis Scott Fitzgerald

Wprowadzenie

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego ujawnia się wiele różnego rodzaju dualizmów i sprzeczności, ujmowanych w postaci antynomicznych par, np. perspektywa krótko- vs długoterminowa, stabilność vs zmiana, konkurencja vs współpraca (Karhu, Ritala, 2020; Schad i in., 2016; Smith, Lewis, 2011).

Dualizmy i przeciwieństwa jako takie są naturalne i nie sprawiają problemów w procesach decyzyjnych, dopóki zarządzający odnajdują w określonych sytuacjach jednoznaczne przesłanki przemawiające za przyjęciem któregoś z rozwiązań. Jeśli jednak oba przeciwstawne elementy stają się dla organizacji ważne i zaczynają ze sobą niejako konkurować, wówczas tworzą się między nimi napięcia i dualizm przeradza się w paradoks (Schad i in., 2016).

Zdolność menedżerów do radzenia sobie ze sprzecznościami i paradoksami staje się coraz bardziej istotna w złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniu (Griffin i in., 2021; Karhu, Ritala, 2020; Putnam i in., 2016). Dualizmy i paradoksy nieustannie towarzyszą

organizacjom i decydom, jednak, zdaniem niektórych autorów, ich występowanie nasila się w warunkach dynamiki i niepewności otoczenia.

W naukach o zarządzaniu zidentyfikować można różne podejścia do przeciwieństw, napięć i paradoksów. Przykładowo, przedstawiciele klasycznej szkoły zarządzania nie dostrzegali przeciwieństw, poszukując najlepszych rozwiązań sprawdzających się bez względu na istniejące uwarunkowania (*one best way*). Na fali krytyki szkoły klasycznej reprezentanci podejścia sytuacyjnego zaakcentowali potrzebę analizy otoczenia i dostosowania się do kontekstu sytuacyjnego poprzez wybór określonego wariantu działania. Z kolei literatura z zakresu paradoksów przyjmuje poszerzone podejście do powstających napięć, poszukując odpowiedzi nie na pytanie, który z wariantów jest lepszy czy lepiej dopasowany do danych warunków, ale na pytanie, w jaki sposób pogodzić i jednocześnie spełnić potrzeby wynikające z obu przeciwstawnych wyzwań (Smith, Lewis, 2011). W ten ostatni nurt wpisują się



między innymi popularne w ostatnich latach podejścia, jak np. oburęczność organizacji (*ambidexterity*) pozwalająca na łączenie i jednocześnie stosowanie strategii eksploracji i eksploatacji (O'Reilly, Tushman, 2008) czy koopetycja, będąca jednoczesnym połączeniem konkurencji i współpracy (Bengtsson, Kock, 2000).

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego poszczególne paradoksy najczęściej analizowane są osobno i można zauważyć niedosyt w obszarze podejść łączących sygnalizowane paradoksy we wspólne ramy koncepcyjne. Zidentyfikowana luka została dostrzeżona przez B. de Wita i R. Meyera (2007), jednak potrzebne jest ujęcie ze zwróceniem uwagi nie tylko na wybrane paradoksy jako takie, ale także na wzajemne zależności pomiędzy nimi, ich uporządkowanie oraz wskazanie na wspólne płaszczyzny czy możliwości ich łączenia. Tego rodzaju całościowe podejście wydaje się obiecujące, ponieważ, jak podkreślają J. Schad i inni (2016), optyka paradoksów traktowana jako metateoria oferuje potężną perspektywę dla nauk o zarządzaniu, zapewniając głębsze zrozumienie konstruktywów, relacji między nimi, dynamiki towarzyszącej napięciom, wzbogacając istniejące teorie i procesy ich powstawania.

Niepewność i zmienność ostatnich lat tworzą sytuację, w której umiejętność radzenia sobie z paradoksami i napięciami, także podczas tworzenia i wdrażania strategii, staje się jedną z kluczowych kompetencji stratega. Równocześnie brakuje modelowego opracowania teorii paradoksów w zarządzaniu strategicznym, która identyfikowałaby je, pokazywała powiązania między nimi oraz sposoby radzenia sobie z nimi przez strategów w różnych warunkach otoczenia. Powyższa luka badawcza stanowiła przesłankę do podjęcia przez autorów projektu badawczego „Paradoksy w zarządzaniu strategicznym”. Pierwszym etapem projektu jest identyfikacja paradoksów w zarządzaniu strategicznym na podstawie krytycznego przeglądu literatury. Wnioski z tego etapu posłużą realizacji badań jakościowych o charakterze eksploracyjno-konfirmacyjnym, mających na celu zbadanie zależności między niepewnością otoczenia a postrzeganiem paradoksów i sposobami radzenia sobie z nimi przez strategów.

Celem niniejszego opracowania, stanowiącego pierwszy etap projektu badawczego, jest identyfikacja kluczowych paradoksów w zarządzaniu strategicznym, przybliżenie ich genezy, przejawów i następstw, a także próba opracowania wspólnych ram na potrzeby dalszych badań nad paradoksami. Cel ten zostanie osiągnięty na drodze badań literaturowych. Strukturą porządkującą paradoksy będzie zaadaptowany do warunków zarządzania strategicznego model typów napięć organizacyjnych W.K. Smitha i M.W. Lewisa (2011). Realizacji celów posłużą następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. Jakie teorie leżą u podstaw poszczególnych paradoksów zarządzania strategicznego?
2. W jaki sposób poszczególne paradoksy przejawiają się w zarządzaniu strategicznym, w szczególności – jakie są ich przejawy biegunowe?
3. Jakie strategie radzenia sobie z poszczególnymi paradoksami zostały opisane w literaturze?

4. Czy podejście paradoksalne może stanowić meta-teorię w zarządzaniu strategicznym, pozwalającą na analizę wielu zjawisk w procesie formułowania i wdrażania strategii?

Dualizmy i paradoksy – podstawy teoretyczne

Żródła dotyczące dualizmów i paradoksów są bardzo różnorodne, a wielość stosowanych pojęć, współistniejących definicji i optyk badawczych rodzi potrzebę uporządkowania terminologicznego. Prezentowane wcześniej przykładowe antynomiczne pary, odnoszące się do decyzji i wyborów strategicznych, określane są mianem dualizmów (*dualities*) (Putnam i in., 2016). Dualizm oznacza występowanie dwóch przeciwstawnych elementów: perspektyw, podejść, wymagań, tożsamości, celów lub praktyk (Lewis, 2000). Elementy te nie są z założenia współzależne, a współistnienie bytów będących logicznymi przeciwieństwami jest naturalne (dzień-noc, białe-czarne, dobro-zło,) i dopełniają się one, tworząc spójny obraz rzeczywistości.

W praktyce zarządzania sytuacja taka oznacza dylemat decyzyjny, tj. istnienie dwóch przeciwstawnych wariantów i pola wyboru dla decydenta, który zgodnie z założeniami teorii kontyngencji poszukuje rozwiązania najlepiej dopasowanego do sytuacji, np. specjalizacja – uniwersalizacja, centralizacja – decentralizacja itp. Decyzja w takich warunkach może być oparta na logice wyboru dychotomicznego lub poszukiwania odpowiedniego punktu na kontinuum między sprzecznościami. Wybór w takich warunkach dyktowany jest określonymi przesłankami i o ile zapewniony jest dostęp do informacji i konsekwencje decyzji są możliwe do przewidzenia, nie sprawia problemów poznawczych.

Jeżeli jednak oba sprzeczne elementy stają się ważne i pojawia się współzależność pomiędzy nimi, np. ich spełnienie wymaga wykorzystania tych samych zasobów, wówczas dualizm przekształca się w paradoks (Schad i in., 2016). Oznacza to dążenie do jednoczesnego spełniania obu przeciwnych wymagań. Okoliczność taka komplikuje postrzeganie sytuacji i proces decyzyjny, a podstawowym wyzwaniem jest to, że sprzeczności generują napięcia (Tushman, O'Reilly, 1996). Podstawowa różnica pomiędzy omawianymi zjawiskami polega zatem na tym, że w przypadku dylematu zależność pomiędzy wariantami jest mniejsza i istnieją jednoznaczne przesłanki do dokonania wyboru jednego z nich, zaś w przypadku paradoksu współzależność jest duża i brak jest przesłanek sytuacyjnych pomagających dokonać wyboru – oba warianty są równie ważne i potrzebne.

Wybrane paradoksy w zarządzaniu strategicznym

Metoda badawcza

Aby zrealizować cel badawczy, którym była identyfikacja kluczowych paradoksów zarządzania strategicznego, przeprowadzono krytyczny przegląd literatury.

Spośród 58 artykułów pozyskanych z bazy SCOPUS, w oparciu o wyszukiwanie słów kluczowych „paradox” i „strategic management” (tytuł, abstrakt, słowa kluczowe; obszar: „business & management”), do pierwszego etapu analizy wybrano 24 artykuły, uzupełnione następnie metodą kuli śniegowej.

W celu określenia kryteriów doboru prezentowanych paradoksów zdecydowano o zaadaptowaniu modelu napięć organizacyjnych W.K. Smitha i M.W. Lewisa (2011) do kontekstu zarządzania strategicznego organizacją. Przedstawione paradoksy zarządzania strategicznego wypełniają podstawowe kategorie napięć organizacyjnych wspomnianego modelu.

Każdy z przedstawionych paradoksów zarządzania strategicznego został opisany w strukturze odpowiadającej postawionym pytaniom badawczym, odnoszącym się do:

- genezy teoretycznej danego paradoksu,
- przejawów charakterystycznych dla wierzchołków (biegunów) danego paradoksu,
- sposobów radzenia sobie z danym paradoksem.

Jako podsumowanie wywodu podjęto próbę uogólnienia teoretycznego zestawu paradoksów zarządzania strategicznego.

Rodzaje paradoksów – próba uporządkowania

Próby uporządkowania i pogrupowania badanych i opisywanych w literaturze napięć oraz paradoksów dokonali W.K. Smith i M.W. Lewis (2011), tworząc dość spójny i kompletny katalog napięć organizacyjnych, zawierający cztery ich grupy, a mianowicie:

- związane z przynależnością (*belonging tensions*), np. indywidualnie vs kolektywnie, rywalizacja vs współpraca,
- związane z uczeniem się (*learning tensions*), np. stabilność vs zmiana, perspektywa długo- vs krótkoterminowa,
- związane z organizowaniem (*organizing tensions*), np. efektywność vs elastyczność,
- związane z wynikami (*performance tensions*), np. cele finansowe vs CSR.

Warto zwrócić uwagę, że autorzy tego podziału, obok napięć i paradoksów występujących wewnątrz wyróżnionych grup, wskazują także na możliwość występowania napięć pomiędzy elementami należącymi do różnych kategorii, np. efektywność vs elastyczność (należące odpowiednio do grup związanych z wynikami i organizowaniem). W niniejszym artykule koncepcja podziału W.K. Smitha i M.W. Lewisa (2011) tworzy ramy porządkujące poszczególne elementy wchodzące w skład paradoksów i relacje między nimi.

Istotnym elementem badania paradoksów w zarządzaniu strategicznym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak sobie z nimi radzić, jak nimi zarządzać? Wzrastająca świadomość istnienia napięć generujących paradoksy doprowadziła do wyodrębnienia czterech odpowiedzi stanowiących strategie działania (Poole, Van de Ven, 1989), a mianowicie akceptacji, separacji przestrzennej, separacji czasowej oraz syntezy.

Akceptacja (pierwotnie nazywana przez autorów „opozycją”) zakłada konieczność pogodzenia się z występującymi paradoksami, zamiast podejmowania prób jednoczesnego sprostania konkurencyjnym wymaganiom. Strategia ta obejmuje głównie „uczenie się życia z paradoksem” (Lewis, 2000), potrzebę „przepracowania” go i podjęcia prób rozpoznania występujących napięć. Niektórzy autorzy podkreślają wartość paradoksalnego dociekania jako praktyki umożliwiającej wydobycie ukrytych napięć i nadanie im sensu (Luscher, Lewis, 2008). Istotę separacji przestrzennej stanowi rozdzielenie sprzeczności i identyfikacja, w jakich jednostkach organizacji występują, a pomocna w tym jest wielopoziomowa analiza organizacyjna. W ramach separacji czasowej sugerowane jest oddzielenie sprzeczności w czasie i reagowanie na pojawiające się napięcia poprzez wybór jednego wariantu, a następnie jego zmianę. Z kolei synteza kładzie nacisk na poszukiwanie szerszego kontekstu i podejścia, które umożliwiłyby ujęcie obu skrajności paradoksu i stworzenie innowacyjnego rozwiązania, które likwiduje napięcie i paradoks (Poole, Van de Ven, 1989).

Skuteczność poszczególnych strategii radzenia sobie z paradoksami uzależniona jest sytuacyjnie i nie są to z reguły rozwiązania trwałe. W kontekście rozwoju organizacji pomocna staje się metafora dynamicznej równowagi, której istotę stanowi trwałość sprzecznych sił i celowe, cykliczne reakcje w czasie, dzięki którym możliwy staje się zrównoważony rozwój organizacji (Smith, Lewis, 2011).

Indywidualizm i kolektywizm

Jednym z dylematów, uwidaczniających się w zarządzaniu strategicznym współczesnymi organizacjami, jest wybór pomiędzy ukierunkowaniem rozwoju organizacji na indywidualizm lub kolektywizm (Lee, Roth, 2007). Szczególnie ważna jest spójność, koherentność wizji i celów rozwoju indywidualnego pracownika z wizją i celami rozwoju organizacji (Mielcarek, 2021). W przeciwnym wypadku występują paradoksy związane z wyborem pomiędzy „ja” – konstruktem indywidualnym i zbiorowym, dotyczącym tożsamości grupy i przynależności do zespołu. W tej perspektywie dochodzi do paradoksów zbiorowości (*group paradoxes*), które wynikają z odmiennego traktowania osoby w grupie oraz wspólnoty jako zbioru indywidualności czy zbiorowości jako elementarnej jednostki społecznej lub biznesowej (Ramamoorthy, Carroll, 1998). Tak przedstawiony problem dotyczy ścierania się dwóch różnych podejść do członków organizacji, ludzi, gdzie główną rolę w rozwoju organizacji może odgrywać pracownik (orientacja na siebie) jako indywidualna jednostka i przeciwnie – grupa, zbiorowość pracowników (orientacja na organizację). W pierwszym przypadku rozwój organizacji jest pochodną realizacji indywidualnych celów, w drugim celowym i strategicznym działaniem całej organizacji.

Realizacja zarządzania strategicznego zależy od wielu czynników, wśród których istotną rolę odgrywają pracownicy. Są oni współcześnie uznawani za najcenniejsze dobro firmy, zasób niezbędny dla rozwoju organizacji. Ponadto jako interesariusze procesu zarządzania strategicznego



mogą pełnić rolę twórców i realizatorów strategii, odpowiedzialnych za wyniki organizacji. Kompleksowe zorientowanie na pracowników ma więc wpływ na strategię, gdyż wymaga rozstrzygnięcia, kto i co jest ważniejsze: dobro wybitnej jednostki czy dobro niepowtarzalnej grupy w odniesieniu do wartości i celów organizacji. W efekcie wyborów strategicznych organizacja może koncentrować się na celach, wyborach i zadaniach ważnych z punktu widzenia konkretnego pracownika lub reprezentujących interes większej zbiorowości. Wyzwaniem dla strategów jest zatem pokierowanie zachowaniami pracowników w taki sposób, aby przyniosły jak największe korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom. Równocześnie niewłaściwe podejście do pracowników może zagrozić realizacji strategii i trwałości organizacji.

W podejściu indywidualnym na wyższych szczeblach zarządzania działalność biznesowa opiera się na tradycyjnych zasadach, a więc wizja rozwoju, cele i pomysły pochodzą od decydenta w organizacji i są jedynie komunikowane pracownikom, którzy muszą je implementować (Bonn, 2005). W takim ujęciu autokratycznym nie podejmuje się współpracy w działaniach nad strategią, organizacja nie korzysta ze wsparcia zewnętrznego.

W podejściu skierowanym na kolektywizm uwagę zwraca się na poczucie wspólnoty w organizacji. Celem budowania przynależności zbiorowej jest nie tylko praca grupy osób, lecz budowanie zespołu czy nawet „rodziny” pracowników, którzy ze sobą współpracują. Pracownicy są włączani do współtworzenia wizji i strategii, mają możliwość zgłaszania swoich pomysłów, partycypują w procesie zarządzania strategicznego.

Paradoks indywidualizm vs kolektywizm dotyczy pytania, czy w odniesieniu do procesu zarządzania strategicznego lepiej jest pracować grupowo czy indywidualnie? Odpowiedzi można szukać w koncepcji turkusowej organizacji Frederica Laloux (Laloux, 2015) lub organizacji uczącej się (Senge, 2017). Ten model zarządzania wydaje się łączyć poszukiwanie w pracy indywidualnego spełnienia jednostki oraz realizacji celów organizacji wyrażonych i zaakceptowanych na poziomie zespołu. Mając na uwadze fakt, że przemianom podlegają indywidualne osoby oraz grupy pracowników, czy nawet całe organizacje, istotnym elementem decydującym o realizacji strategii jest spójność celów i oczekiwań pracownika, pracowników i organizacji (Mielcarek, 2021).

Zrozumienie jednostki i współdziałanie w grupie wymaga stworzenia podejścia łączącego indywidualizm jednostki i kolektywizm zespołu, pozwalającego na budowanie wspólnej wartości dla jednostki, grupy i organizacji. Skłania to do poszukiwania rozwiązań lokowanych w ramach syntezy paradoksów (Poole, Van de Ven, 1989).

Konkurencja i współpraca

Sprzeczność w obszarze stosunku do otoczenia, obejmująca orientację na rywalizację i współpracę, należy do często eksplorowanych paradoksów w literaturze zarządzania strategicznego (Smith, Lewis, 2011; Karhu, Ritala, 2020). Poszukując genezy tego paradoksu, warto zauważyć, że do połowy lat osiemdziesiątych XX wieku

relacje międzyorganizacyjne w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego analizowane były głównie pod kątem konkurencji, tworząc między innymi fundamenty pod rozwój szkoły pozycyjnej. Z jednej strony działania strategiczne organizacji w myśl tego nurtu były niezależne i wynikały z dążenia do maksymalizacji własnych interesów (Bengtsson, Kock, 2000). Koncentrowały się na pogłębionej analizie strategicznej i formułowaniu strategii pozwalających osiągać trwałą przewagę konkurencyjną. Podejście to wywodzi się z ekonomii (modele konkurencji), a główne teorie związane z podejściem konkurencyjnym w obszarze nauk o zarządzaniu dotyczą przewagi konkurencyjnej i wyróżniających kompetencji. Z drugiej strony, od początku lat 90. systematycznie rosło zainteresowanie relacjami współpracy, co doprowadziło do powstania i dynamicznego rozwoju tzw. nurtu sieciowego. W tym przypadku korzyści poszukuje się w uczestnictwie w sieci niezależnych podmiotów, a wynikają one ze zmniejszenia niepewności otoczenia, dostępu do zasobów zewnętrznych, efektu synergii, obniżenia kosztów transakcyjnych, redukcji ryzyka biznesowego, elastyczności, wzajemnego uczenia się i dyfuzji innowacji (Zaheer i in., 2010). Tutaj, wiodącymi teoriami odniesienia są podejście zasobowe (RBV) i teoria kosztów transakcyjnych.

W warunkach prostego i stabilnego otoczenia pomiędzy konkurencją i współpracą nie powstawały napięcia, ponieważ obie te strategie odnosiły się do innych grup uczestników otoczenia – kto inny był konkurentem, a kto inny partnerem. Wraz z rozwojem globalnej konkurencji i szybkimi zmianami technologicznymi, prowadzącymi do wzrostu złożoności i dynamiki otoczenia, demarkacja ta z czasem stawała się coraz trudniejsza. Relacje współpracy i konkurencji zaczęły się przeplatać i łączyć, odnosząc się do tych samych podmiotów, co powodowało generowanie napięć i stanowiło trudne do rozwiązania wyzwanie strategiczne.

Odpowiedzią na istnienie przeciwnych sił w obszarze relacji z otoczeniem rynkowym okazała się strategia koopetycji, łącząca konkurencję i współpracę (Luo, 2004). Koopetycja jest z reguły dynamiczna i taki układ jest nietrwały (Bengtsson, Kock, 2000). Może w efekcie prowadzić do zakończenia współpracy i pozostania w relacjach konkurencyjnych, czasowego odnawiania powiązań koopetycyjnych pomiędzy podmiotami albo prowadzić do umocnienia i utrwalenia współpracy, np. w ramach aliansu strategicznego.

Orientacja krótkoterminowa i długoterminowa

Podejmowaniu decyzji strategicznych towarzyszy dylemat dotyczący horyzontu strategii: czy prymat należy się działaniom związanym z długofalowym projektowaniem przyszłości czy też pierwszeństwo należy przyznać działaniom o krótkim horyzoncie, kojarzącym się z elastycznością (Smith, Lewis, 2011). Jest to paradoks, który dotyczy napięcia między tym co trwałe i stabilne a tym co dynamiczne i zwinne. Istota i źródła zarządzania strategicznego tkwią w podejściu długofalowym. Dalekosiężny, wieloletni charakter zarządzania strategicznego sięgający 5, a czasem 10 lat uznawany jest za główny atrybut podejścia strategicznego, odróżniający je od zarządzania

taktycznego czy operacyjnego. Eksponowanie dalekosiężnego podejścia do rozwoju wynika z przekonania, że tylko w takim wymiarze możliwe jest inicjowanie i realizowanie znaczących, przełomowych i innowacyjnych przedsięwzięć rozwojowych. W perspektywie bieżącej możliwości takie są niedostrzegalne i niewykonalne. Kreowanie znaczących, nowatorskich, trudnych do naśladowania przewag konkurencyjnych wymaga innowacyjnego spojrzenia w odległą przyszłość i konsekwentnego, wieloletniego działania sięgającego nierzadko trzech, pięciu i więcej lat.

Dynamika zmian współczesnych gospodarek, narastająca złożoność i komplikowanie czynników rozwoju powodują jednak coraz większą trudność w analizowaniu, a zwłaszcza przewidywaniu warunków rozwojowych. Można w tej sytuacji podjąć decyzję o rezygnacji z przewidywania nieprzewidywalnego i odstąpić od dalekosiężnej analizy strategicznej, uznając ją za niewykonalną. Jednak w burzliwej współczesnej rzeczywistości gospodarczej nieprzewidywalność w większym stopniu dotyczy krótko- i średnioterminowych turbulencji niż tendencji długofalowych. Wzmacnia to argumentację na rzecz prowadzenia długofalowych analiz strategicznych i dla formułowania na ich podstawie dalekosiężnych koncepcji rozwojowych realizowanych ponad bieżącymi działaniami dostosowawczymi.

Zaprezentowane wyżej podejście do zarządzania strategicznego można dziś uznać za tradycyjne i nie jest ono obecnie jedynym sposobem ujęcia zarządzania rozwojem. Bazując na stwierdzeniu tych samych zjawisk i tendencji, dotyczących głównie dynamiki i nieprzewidywalności warunków rozwoju, można dochodzić do zupełnie odmiennych konstatacji. Koncentrują się one na zaniechaniu prób długofalowego kształtowania rozwoju i skupieniu się na krótkiej perspektywie czasowej (Slawinski, Bansal, 2015). Wyróżnikiem strategii i zarządzania strategicznego nie jest już w tym wypadku długa perspektywa, spoglądanie w odległą przyszłość, ale ranga dokonywanych rozstrzygnięć. Projekty, inicjatywy, rozstrzygnięcia są strategiczne nie dlatego, że odnoszą się do długofalowych uwarunkowań i konsekwencji, ale ze względu na ich rangę w rozwoju przedsiębiorstwa.

W turbulentnych warunkach rozwoju za kluczowy czynnik sukcesu uznaje się elastyczność, a rolą zarządzania strategicznego jest kreowanie i wzmacnianie zdolności organizacji do działań maksymalnie elastycznych i szybkiego reagowania. Kluczowe wówczas okazują się systemy wczesnego ostrzegania zastępujące klasyczną analizę strategiczną. Zamiast prognozowania przyszłości skupiają się one na szerokości spojrzenia, orientacji na słabe sygnały, szybkości ich przetwarzania. Rolą strategii jest także takie kształtowanie zasobów, by osiągnąć ich uniwersalność i nadwyżki umożliwiające dynamiczne reagowanie.

Strategią sukcesu staje się zatem zbudowanie organizacji możliwie wszechstronnej, zdolnej do skutecznego działania we wszelkich, niekoniecznie sprzyjających, a w razie konieczności i w zaskakujących okolicznościach. Jej rozwój nie jest ściśle ukierunkowany, ale odbywa się w dużym stopniu w drodze eksperymentowania, metodą prób i błędów. Kluczowe jest szybkie wyciąganie wniosków, skuteczne uczenie się na własnych błędach. Można wtedy

mówić o krótkofalowym zarządzaniu strategicznym ukierunkowanym na bieżącą sytuację przedsiębiorstwa i na sukcesy w aktualnych okolicznościach. Długofalowe i krótkofalowe podejście do zarządzania strategicznego można traktować jako rozwiązanie alternatywne, pomiędzy którymi dokonuje się wyboru, kierując się walorami i ograniczeniami każdego z nich. Można jednocześnie próbować integrować oba rozwiązania (Lavery, 1996). Nie chodziłoby tutaj o poszukiwanie pośredniego horyzontu czasowego, niezbyt długiego, ani nadmiernie krótkiego, co prowadziłoby co najwyżej do zarządzania w wymiarze średnioterminowym, a to raczej nie dałoby nowej jakości. Bardziej interesujące wydaje się równoczesne uprawianie długofalowego i krótkoterminowego zarządzania strategicznego.

Istotą takiego współistnienia jest z jednej strony przewidywanie odległej przyszłości, możliwie wielowariantowe, przy ograniczonym zaufaniu do ustaleń. Wytaczanie celów, kierunków rozwoju bez ambicji ich nadmiernego doprecyzowywania. Z drugiej strony chodzi o możliwie szybkie wychwytywanie nowych wyzwań, weryfikowanie i korygowanie ustaleń długofalowych i elastyczne realizowanie działań rozwojowych wynikających równocześnie z ustaleń długofalowych i z presji okoliczności bieżących. Podejście takie wpisuje się w wyróżnioną przez M.S. Poole'a i A. Van de Vena (1989) strategię syntezy w ramach paradoksu.

Eksploracja i eksploatacja

Napięcie pomiędzy potrzebą eksplorowania nowych możliwości, innowacyjnością i zmianą a potrzebą kontynuacji, eksploatacji i doskonalenia dotychczas działających rozwiązań lokuje się w grupie paradoksów związanych z uczeniem się i z przynależnością (Smith, Lewis, 2011). Napięcie rodzące się między dwoma sprzecznymi postawami odnoszącymi się do rozwoju – eksploracją tego co nowe (paradygmat zmiany) a eksploatacją tego co znane (paradygmat kontynuacji) jest jednym z lepiej opisanych dylematów zarządzania strategicznego. W 1967 roku J. Thompson (1967) opisał paradoks zarządzania jako „dualne poszukiwanie pewności i elastyczności”, zestawiając ze sobą to co znane i pewne z tym co nieznanie i wymagające otwartości. Od czasu przełomowego artykułu J. Marcha (1991) natomiast dylemat eksploracja-eksploatacja znalazł stałe miejsce w badaniach dyscypliny.

Eksploracja nowych możliwości odnosi się do działań skupionych wokół: poszukiwań, wariacji, ryzyka, eksperymentów, zabawy, elastyczności, odkrywania i innowacji (March, 1991). W odniesieniu do zarządzania strategicznego natomiast oznacza postawę poszukiwania nowych nieznanych dotąd możliwości rozwojowych (rynków, produktów, metod), często na drodze ryzykownych posunięć, szybkiego wzrostu, przełomowych innowacji i radykalnej zmiany (Hitt i in., 2011).

Eksploatacja dotychczasowych rozwiązań natomiast oznacza priorytet dla takich działań, jak: doskonalenie, usprawnianie i optymalizacja, efektywność, selekcja tego co działa i skuteczne wdrażanie (March, 1991). W zarządzaniu strategicznym takie podejście będzie się przejawiać w koncentracji na rozwoju aktualnych produktów i penetracji



bieżących rynków oraz bardziej zachowawczym podejściu do zmian i preferencji dla stopniowego rozwoju i redukcji niepewności (Benner, Tushman, 2003).

Współistnienie postaw eksploracyjnych i eksploatacyjnych wydaje się niezbędne dla długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa, a poszukiwanie równowagi między nimi to jedno z istotnych wyzwań strategicznych (Zakrzewska-Bielawska, 2016). Eksploracja bez eksploatacji może prowadzić do nadmiernie ryzykownych strategii i trudności ze skutecznym wdrożeniem pojawiających się nowych pomysłów. Eksploatacja bez eksploracji natomiast grozi stagnacją i nadmierną stabilnością (March, 1991). Odpowiedzią na powyższy paradoks jest postulat oburęczności organizacyjnej (*ambidexterity*), rozumianej jako zdolność do efektywnego zarządzania dzisiejszymi wymogami biznesowymi przy jednoczesnej adaptacji do zmian otoczenia, przy odpowiednim zaplanowaniu architektury biznesowej umożliwiającej eksplorację w odniesieniu do określonych produktów i wyzwań i eksploatację w odniesieniu do innych.

Planowanie i improwizacja

Napięcie pomiędzy podejściem planistycznym a podejściem opartym na improwizacji szczególnie przejawia się w procesie formułowania strategii. Jest to kolejny paradoks rozpięty pomiędzy tym, co wiąże się z kontrolą, intencjonalnością i strukturą (planowanie), a elastycznością, swobodną otwartością na zmianę i adaptacją (improwizacja). U podłoża tego paradoksu leżą założenia dotyczące racjonalności menedżerów. Przyjęcie racjonalnego modelu podejmowania decyzji w zarządzaniu strategicznym prowadzi do postulatów systematycznej i dogłębnej analizy otoczenia, jednoznacznego stawiania celów, oceny alternatyw i określenia planów prowadzących do realizacji zamierzeń, a z organizacyjnego punktu widzenia – do formalnego planowania strategicznego (Wood, LaForge, 1979). Takie widzenie procesu formułowania strategii, charakterystyczne np. dla szkoły planistycznej lub szkoły pozycyjnej (Mintzberg, Lampel, 1999), obecne jest w pracach m.in. A. Chandlera czy M. Portera.

Podejście planistyczne zakłada „iluzję pewności wobec przyszłości” (Gunder, Hiller, 2009) i opiera się na założeniu, że liderzy organizacji mają precyzyjne intencje wobec kierunku rozwoju, które można dość dokładnie wyrazić, że są one znane wszystkim uczestnikom procesu oraz że zostaną one w pełni zrealizowane (Mintzberg, Waters, 1985). To z kolei wymaga istnienia otoczenia, które jest przyjazne, sterowalne lub przynajmniej przewidywalne, lub alternatywnie – takiej siły organizacji, żeby mogła narzucić swoją wolę otoczeniu (Galbraith, 1967).

Na przeciwnym biegunie można znaleźć odmienne podejście do tworzenia strategii, nawiązujące do teorii ograniczonej racjonalności i ekonomii behawioralnej (Cyert, March, 1963). Tutaj zakłada się niepełną racjonalność liderów, niemożność przeanalizowania i oceny wszystkich czynników przed podjęciem decyzji, oraz skażenie procesu decyzyjnego uproszczeniami poznawczymi, heurystykami i stronniczością (Hart, 1992). Takie założenie sprzyja postulatowi, aby „oderwać się od idei, że rzeczywistość może być tworzona i zarządzana” (de Roo, 2010).

W tym podejściu strategia wyłania się na drodze improwizacji. Jest ona widziana jako wzorzec i nadrzędna spójność działań pomimo braku intencji przywódców (Mintzberg, Waters, 1985). Takie podejście do strategii zakłada konieczność uczenia się organizacyjnego, otwartość na otoczenie i z nim koewolucję, elastyczność, adaptacyjność na drodze korekty kursu i samoorganizację. Nie jest to podejście chaotyczne, ale przejawiające niezamierzony porządek (*unintended order*). Emergencja i improwizacja, które stanowią odpowiedź na niestabilność i złożoność otoczenia, pozwalają menedżerom działać, zanim wszystko stanie się zrozumiałe i odpowiadać na zmieniającą się rzeczywistość (Mintzberg, Waters, 1985), nierzadko na bazie intuicji. Wśród propozycji i teorii zarządzania strategicznego, mieszczących się w nurcie emergentności i improwizacji jest np. inkrementalizm, oportunizm czy podejście *ad hoc*.

Czyste formy planowania i improwizacji nie istnieją, a proporcje obu podejść mogą się różnie rozkładać w organizacjach, zależnie od wielu czynników, takich jak np. wielkość organizacji, dynamika otoczenia czy styl myślenia stratega. Obecnie przeważający jest postulat, że tworzenie strategii w warunkach niepewności wymaga kombinacji zarówno racjonalnego, intencjonalnego podejścia strategów, jak i elastyczności i intuicyjności wizji (Mintzberg, Lampel, 1999) – a paradoks między planowaniem a adaptacją wymaga syntezy, a nie rozłącznego traktowania (Wiechmann, 2008). Napięcie między planowaniem a improwizacją wpisuje się także w teorię podwójnych procesów, zgodnie z którą podejmowanie decyzji obejmuje dwa oddzielne, ale współwystępujące procesy: intuicyjny – szybki, lateralny i oparty na skojarzeniach, oraz racjonalny – powolny, liniowy i oparty na analizie (Luoma, Martela, 2021).

Efektywność i elastyczność

Dylemat związany z dążeniem do wysokiej efektywności i zwiększenia elastyczności działania analizowany jest z różnych perspektyw. Z jednej strony naturalnym dążeniem organizacji biznesowych jest osiąganie jak najwyższej efektywności (de Wit, Meyer, 2007). Działania zmierzające do osiągnięcia tego celu związane są z orientacją na wyniki i szeroko rozumianą optymalizacją, tj. odchudzaniem struktur, wyszczuplaniem procesów, a także minimalizowaniem zaangażowania zasobów. Przesłanek poszukiwania wzrostu efektywności dostarcza klasyczna teoria ekonomii. W zarządzaniu strategicznym podejściu proefektywnościowemu towarzyszą działania związane z operacjonalizacją i formalizowaniem strategii, a także wdrażaniem koncepcji i narzędzi służących jej monitorowaniu, jak np. strategiczna karta wyników (SBC) czy mierniki (KPI).

Z drugiej strony w obliczu rosnącej burzliwości i niepewności otoczenia coraz bardziej pożądana jest elastyczność strategiczna organizacji (Eisenhardt, Martin, 2000); rozumiana jako zdolność organizacji do szybkiego reagowania na bodźce otoczenia. Elastyczność wymaga jednak posiadania rezerw zasobów (redundancja), zarówno materialnych, jak i niematerialnych, aby skutecznie wykorzystywać pojawiające się szanse rynkowe czy okazje (Krupski, 2005), dostosowywać się (Gulati, Garigulo, 1999) lub wyprzedzać zmiany rynkowe. Kierunek związany z dążeniem

do elastyczności osadzony jest między innymi w teorii kontyngencji, podejściu zasobowym i nurcie zdolności dynamicznych organizacji. Na poziomie działań i decyzji strategicznych w organizacji dążeniom tym towarzyszą strategię inkrementalne o większym poziomie ogólności. Analizowany dylemat bywa kojarzony z paradoksem eksploracja – eksploatacja (Smith, Lewis, 2011) i istotnie mają one pewne wspólne płaszczyzny, np. aspekt zmian organizacyjnych, podejście do rentowności działań czy szans rynkowych, jednak w napięciu pomiędzy efektywnością i elastycznością chodzi o sposób zarządzania zasobami, tj. pełne wykorzystanie/uwalnianie vs gromadzenie rezerw.

Praktyka pokazuje możliwości zastosowania różnych strategii radzenia sobie z tym paradoksem, w tym m.in. separacji przestrzennej (np. pewne oddziały/produkty orientowane są na efektywność, inne na elastyczność) oraz separacji czasowej (w zależności od sytuacji na rynku: prosperity vs recesja).

Cele finansowe i CSR

Dylemat związany z wyznaczeniem priorytetów w realizacji celów może mieć swoje podłoże w kilku teoriach. Można do nich zaliczyć klasyczną teorię przedsiębiorstwa, której podstawą jest model doskonałej konkurencji, a w nim między innymi założenie o dążeniu przedsiębiorców do maksymalizacji zysku. Inna perspektywa to teorie menedżerskie i behawioralne. Przykładowo W.J. Baumol (1959), zauważa, że podczas wyznaczania celów działalności przedsiębiorstwa nie powinno chodzić o maksymalizację zysku, ale o taki jego poziom, który jest akceptowalny przez akcjonariuszy. Z kolei podejście behawioralne zakłada wielu uczestników procesu gospodarowania, co oznacza nie tylko różne cele i koalicje tworzone z zamiarem skutecznej realizacji celów, ale także konieczność przeprowadzania negocjacji na drodze do osiągnięcia kompromisu mającego uwzględniać tzw. „wiązkę celów” (Gruszecki, 2002). Podejścia behawioralne zbliżają się do ujęcia strategicznych celów przedsiębiorstwa w myśl koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Baumol, 2016). Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, CSR jest to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (...) w celu maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości; rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków” (KOM 2011, s. 681).

Paradoks celu przedsiębiorstwa dotyczy wciąż trwających dyskusji między maksymalizacją zysku a realizacją założeń koncepcji CSR, zgodnie z którą nie tylko powinno się dostrzegać problemy społeczne, ale także dążyć do ich niwelowania.

Argumenty tłumaczące brak konieczności zaangażowania przedsiębiorstwa na rzecz interesariuszy wskazuje przykładowo M.C. Jensen (2002, s. 239): „dobrobyt społeczny jest maksymalizowany, kiedy wszystkie firmy w danej gospodarce dążą do maksymalizacji wartości firmy” (tłum. własne). Z kolei M. Friedman (1970) nie przeczył, że istnieją problemy społeczne, ale ich rozwiązanie leży po stronie państwa, nie przedsiębiorstw. Zatem przedsiębiorstwa

powinny robić to, co potrafią robić najlepiej: „zatrudniać pracowników, dzięki którym możliwe będzie dostarczanie na rynek dóbr i usług, a przez to zaspokajając potrzeby ludzi i tworzyć dobrobyt” (Margolis, Walsh, 2003).

Według innych autorów, zaangażowanie w CSR pozwala firmom zwiększyć wyniki finansowe (Porter, Kramer, 2002).

Radzenie sobie z analizowanym paradoksem nie jest łatwe, gdyż działania organizacji w tym obszarze poddawane są ocenom różnych grup interesariuszy. Ciekawą odpowiedzią i propozycją rozwiązania paradoksu jest (mówiąc słowami Kofi Annana): „szczęśliwa konwergencja między tym, czego chcą twoi akcjonariusze, a tym, co jest najlepsze dla milionów ludzi na całym świecie” (tłum. własne) (2001). To ukierunkowuje poszukiwania sposobów radzenia sobie z paradoksem w stronę strategii syntezy, zaś rozwiązania zakładające separację czasową czy przestrzenną mogłyby prowadzić do rozmycia tożsamości organizacji i jej wizerunku w otoczeniu.

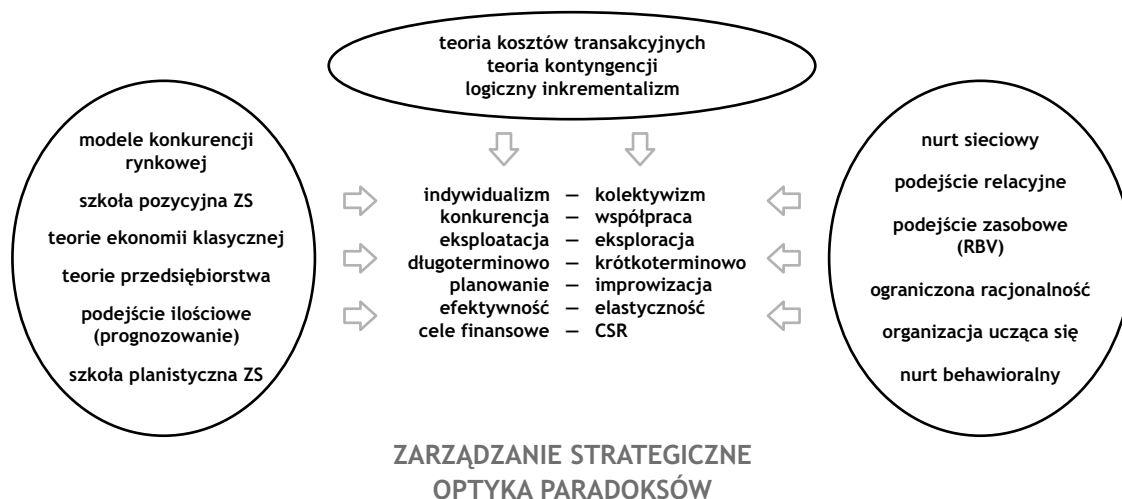
Dyskusja i uwagi końcowe

Zestawienie analizowanych w artykule napięć i paradoksów w ramy koncepcyjne pozwala dostrzec ich wspólne płaszczyzny i źródła (rys. 1). Na przykład, kierunki związane z konkurencją, planowością, efektywnością i celami finansowymi (lewa strona) – w większym stopniu czerpią i odwołują się do teorii osadzonych w ekonomii i podejściach ilościowych, np. teorie ekonomii klasycznej, teorie przedsiębiorstwa, szkoła pozycyjna, prognozowanie itd., podczas gdy kierunki związane ze współpracą, improwizacją, elastycznością i CSR (prawa strona), są bardziej zakorzenione w naukach społecznych, np. nurt relacyjny, sieciowy czy behawioralny. Są w końcu teorie, które w ramach wyjaśnianych zjawisk łączą niejako obie strony badanych dylematów, jak np. podejście sytuacyjne czy teoria kosztów transakcyjnych.

Przedstawione zestawienie pokazuje złożoność i dwuznaczność współczesnego zarządzania strategicznego, którego immanentną częścią są właśnie sygnalizowane dylematy i paradoksy. Jak podkreślają W.K. Smith i M.W. Lewis (2011), w dobie znacznej niepewności otoczenia w procesach myślenia i zarządzania strategicznego, rośnie potrzeba wykorzystania podejścia opartego na paradoksach, a sama optyka paradoksów traktowana jest jako silna metateoria pozwalająca na wyjaśnianie złożoności wielu zjawisk, konstruktyw i relacji pomiędzy nimi (Schad i in., 2016).

Dotychczasowe rozważania wskazują, że choć problematyka radzenia sobie z paradoksami w zarządzaniu jest coraz bardziej rozpowszechniona, to wskazane strategie działania stanowią raczej ogólne zalecenia niż praktyczne wskazówki, które można wdrożyć w organizacji. Wydaje się, że wciąż zbyt niewiele wiemy, jak w warunkach empirycznych radzić sobie z presją konkurencyjnych wymagań organizacyjnych, szczególnie w warunkach skrajnej niepewności.

Równocześnie brakuje syntetycznego opracowania koncepcji paradoksów występujących w zarządzaniu strategicznym, wraz z odpowiednią analizą ich antecedenencji, skutków i sposobów integrowania dualizmów i sprzeczności w kontekście strategii organizacji. Sytuacja



Rys. 1. Zakorzenie badanych paradoksów i wpływ poszczególnych nurtów, szkół i teorii
Źródło: opracowanie własne

dużej niepewności i zmienności, której przykładem była pandemia COVID-19, może stanowić interesujące pole badawcze do obserwacji postrzegania paradoksów przez strategów. Niepewność otoczenia stawia bowiem menedżerów przed koniecznością zmiany podejścia do strategii. Pojawiają się pytania, czy w warunkach tak dużej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia zarządzający dostrzegają sygnalizowane przeciwieństwa i napięcia, czy uwzględniają je w swoich strategiach i czy podejście oparte na dualizmach i paradoksach pomaga organizacjom przewyżczać kryzysy i budować skuteczne strategie.

Podsumowanie

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania wymaga dalszych badań empirycznych, których podejmuje się autorzy artykułu. W oparciu o przedstawioną w artykule typologię paradoksów zarządzania strategicznego (konkurencja – współpraca, orientacja długoterminowa – krótkoterminowa, eksploracja – eksploatacja, efektywność – elastyczność, planowanie – improwizacja, cele finansowe – CSR) zostały zaprojektowane w badaniach jakościowych, których celem jest identyfikacja paradoksów towarzyszących formułowaniu strategii i podejmowaniu decyzji strategicznych w warunkach niepewności.

prof. dr hab. Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0003-4912-7929
e-mail: andrzej.kaleta@ue.wroc.pl

dr hab. Anna Witek-Crabb, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0003-2801-5952
e-mail: anna.witek-crabb@ue.wroc.pl

dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0003-2077-6124
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

dr Jarosław Ignacy
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0003-1498-5894
e-mail: jaroslaw.ignacy@ue.wroc.pl

dr hab. Magdalena Rojek-Nowosielska, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0001-7653-9780
e-mail: magdalena.rojek-nowosielska@ue.wroc.pl

dr Letycja Soloducho-Pelc
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego
ORCID: 0000-0002-2941-2792
e-mail: letycja.soloducho-pelc@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Annan K. (2001), *Unparalleled Nightmare of AIDS*, Address to the United States Chamber of Commerce, Washington, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/press-encounter/2001-06-01/remarks-and-question-and-answer-session-us-chamber-commerce>, access date: 6.01.2022.
- [2] Baumol W.J. (1959), *Business Behaviour, Value and Growth*. MacMillan, New York.

- [3] Baumol W.J. (2016), *On the Appropriate Social Responsibilities of Successful Entrepreneurs*, „Business and Society”, Vol. 55, No. 1, pp. 14–22.
- [4] Bengtsson M., Kock S. (2000), „Coopetition” in *Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, No. 5, pp. 411–426.
- [5] Bengtsson M., Kock S. (2014), *Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43, No. 2, pp. 180–188.
- [6] Benner M.J., Tushman M.L. (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 28, No. 2, pp. 238–256.
- [7] Bonn I. (2005), *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*, „Leadership and Organization Development Journal”, Vol. 26, No. 5, pp. 336–354.
- [8] Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New York.
- [9] de Roo G. (2010), *Being or Becoming? That is the Question! Confronting Complexity with Contemporary Planning Theory*, [in:] G. de Roo, E.A. Silva (eds.), *A Planner’s Encounter with Complexity*, Ashgate, Burlington, pp. 19–40.
- [10] de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- [11] Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105–1121.
- [12] Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits*, „New York Times Magazine”, September 13
- [13] Galbraith J.K. (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston.
- [14] Griffin M., King D.R., Reedy P. (2021), *Learning to „Live the Paradox” in a Democratic Organization: A Deliberative Approach to Paradox Mindsets*, „Academy of Management Learning & Education”.
- [15] Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Gulati R., Garigulo M. (1999), *Where do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology”, Vol. 104, No. 5, pp. 1439–1493.
- [17] Gunder M., Hillier J. (2009), *Planning in Ten Words or Less: A Lacanian Entanglement with Spatial Planning*, Ashgate, Farnham.
- [18] Hart S.L. (1992), *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*, „The Academy of Management Review”, Vol. 17, No. 2, pp. 327–351.
- [19] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 25, No. 2, pp. 57–75.
- [20] Jensen M.C. (2002), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12, No. 2, pp. 235–256.
- [21] Karhu P., Ritala P. (2020), *The Multiple Faces of Tension: Dualities in Decision-making*, „Review of Managerial Science”, Vol. 14, No. 3, pp. 485–518.
- [22] KOM (2011), *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, dnia 25.10.2011.
- [23] Krupski R. (red.), (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [24] Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- [25] Lavery K.J. (1996), „Short-Termism”: *The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research*, „The Academy of Management Review”, Vol. 21, No. 3, pp. 825–860.
- [26] Lee Y., Roth W. (2007), *The Individual Collective Dialectic in the Learning Organization*, „The Learning Organization”, Vol. 14, No. 2, pp. 92–107.
- [27] Lewis M.W. (2000), *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 4, pp. 760–776.
- [28] Luo Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- [29] Luoma J., Martela F. (2021), *A Dual-processing View of Three Cognitive Strategies in Strategic Decision Making: Intuition, Analytic Reasoning, and Reframing*, „Long Range Planning”, Vol. 54, No. 3, pp. 1–15.
- [30] Luscher L.S., Lewis M.W. (2008), *Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox*, „Academy of Management Journal”, Vol. 51, No. 2, pp. 221–240.
- [31] March J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
- [32] Margolis J.D., Walsh J.P. (2003), *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 48, No. 2, pp. 268–305.
- [33] Mielcarek P. (2021), *Strategic Coherence and Process Maturity in the Context of Company Ambidextrousness*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [34] Mintzberg H., Waters J.A. (1985), „Of Strategies, Deliberate and Emergent”, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, No. 3, pp. 257–272.
- [35] Mintzberg H., Lampel J. (1999), *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review”, Vol. 40, No. 3, pp. 21–30.
- [36] O’Reilly III C.A., Tushman M.L. (2008), *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma*, „Research in Organizational Behaviour”, Vol. 28, pp. 185–206.
- [37] Poole M.S., Van de Ven A. (1989), *Using Paradox to Build Management and Organizational Theory*, „Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 4, pp. 562–578.
- [38] Porter M.E., Kramer M.R. (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, Vol. 80, No. 12, pp. 56–68.
- [39] Putnam L.L., Fairhurst G.T., Banghart S. (2016), *Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach*, „Academy of Management Annals”, Vol. 10, No. 1, pp. 65–171.
- [40] Ramamoorthy N., Carroll S.J. (1998), *Individualism/collectivism Orientations and Reactions toward Alternative Human Resource Management Practices*, „Human Relations”, Vol. 51, No. 5, pp. 571–588.

- [41] Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. (2016), *Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward*, „Academy of Management Annals”, Vol. 10, No. 1, pp. 5–64.
- [42] Senge P.M. (2017), *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*, [in:] A. Hooper (ed.), *Leadership Perspectives*, Routledge, London, pp. 51–67.
- [43] Slawinski N., Bansal P. (2015), *Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability*, „Organization Science”, Vol. 26, No. 2, pp. 531–549.
- [44] Smith W.K., Lewis M.W. (2011), *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing*, „Academy of Management Review”, Vol. 36, No. 2, pp. 381–403.
- [45] Thompson J. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [46] Tushman M.L., O'Reilly III C.A. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review”, Vol. 38, No. 4, pp. 8–29.
- [47] Wiechmann T. (2008), *Planung und Adaption: Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken*, Rohn, Dortmund.
- [48] Wood D., LaForge R. (1979), *The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 22, No. 3, pp. 516–526.
- [49] Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H. (2010), *It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 24, No. 1, pp. 62–77.
- [50] Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidextery w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 420, s. 435–449.

Paradox perspective in strategic management

Summary

One of the more difficult challenges faced by strategists in times of high volatility and uncertainty is the ability to make decisions in paradoxical conditions – when possible solutions seem contradictory, and at the same time none of them can be abandoned. The objective of the article is to identify the key paradoxes in strategic management, present their origins, manifestations and consequences. The criteria for the selection of paradoxes was based on the model of organizational tensions, adapted to the context of strategic management. Based on a critical literature review, the following pairs have been adopted amongst the most important paradoxes in strategic management: short vs long horizon, individualism vs collectivism, competition vs collaboration, exploration vs exploitation and financial goals vs CSR goals.

Keywords

strategic management, paradoxes, ambidexterity