

Jan Polowczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0613-6924>

Taksonomia paradoksów w zarządzaniu strategicznym¹

Streszczenie

Podstawowym celem artykułu jest przedstawienie specyfiki i złożoności zarządzania strategicznego za pomocą koncepcji paradoksu. Dziś, gdy globalizacja, innowacje, hiperkonkurencja i wymagania społeczne tworzą coraz bardziej dynamiczne i skomplikowane środowisko, paradoks staje się ważnym narzędziem badawczym do zrozumienia współczesnych organizacji i zarządzania nimi. Paradoks jako metateoretyczna perspektywa wnosi do nauk o zarządzaniu solidny aparat badawczy, umożliwiający głębsze zrozumienie konstrukcji, relacji i dynamiki występujących w otoczeniu napięć organizacyjnych, wzbogacając jednocześnie istniejące teorie i procesy teoretyzowania. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu przedstawiona została autorska taksonomia paradoksów związanych z zarządzaniem strategicznym.

Słowa kluczowe: kooperacyjność, obureczność, paradoks, paradoksalny menedżer, taksonomia paradoksów, umiar, zarządzanie strategiczne

Kody klasyfikacji JEL: D81, M21

¹ W artykule wykorzystano wybrane fragmenty książki autorskiej [zob. Polowczyk, 2022a].

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki i złożoności zarządzania strategicznego za pomocą koncepcji paradoksu, szczególnie w kontekście procesów zachodzących w pierwszej połowie XXI w. Głównym wyzwaniem, a także najbardziej interesującym aspektem zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej, jest zmienność otoczenia wynikająca z rozwoju nowych technologii i globalizacji. Nakładają się na to problemy demograficzne, związane z wykładniczym wzrostem populacji w skali globalnej, i zagrożenie katastrofą klimatyczną. W ostatnich trzech latach pandemia COVID-19, a potem zbrojna inwazja Rosji na Ukrainę zmieniły w znaczący sposób warunki działania całej gospodarki światowej. W tych okolicznościach koncepcja paradoksu staje się ważnym narzędziem (soczewką, perspektywą) badawczym ułatwiającym zrozumienie współczesnych organizacji i zarządzanie nimi.

Paradoks pociąga za sobą „sprzeczne, ale wzajemnie powiązane elementy, które istnieją jednocześnie i trwają w czasie. Takie elementy wydają się logiczne, gdy rozpatruje się je oddzielnie, ale irracjonalne, niespójne, a nawet absurdalne, gdy są zestawione razem” [Smith, Lewis, 2011, s. 386]. Cechą szczególną paradoksu jest jednoczesna obecność dwóch pozornie wykluczających się stanów lub celów. Każdy wzięty z osobna jest bezspornie prawdziwy i logiczny, w połączeniu wydają się one jednak niespójne i niekompatybilne [Urbanowska-Sojkin, 2016].

Stan wiedzy dotyczącej problematyki paradoksu w zarządzaniu, a szczególnie w zarządzaniu strategicznym, jest już mocno zaawansowany na gruncie zarówno międzynarodowym, jak i krajowym. Dynamiczne zmiany technologiczne, polityczne i społeczne wywierają bardzo silny wpływ na działalność gospodarczą w pierwszych latach trzeciej dekady XXI w. Otoczenie przedsiębiorstw nie tylko modyfikuje dotychczasowe paradoksy, ale sprzyja też powstawaniu nowych. To uzasadnia kontynuowanie badań dążących do opisu i zrozumienia zjawiska paradoksu w działaniach gospodarczych.

Artykuł składa się z trzech podstawowych części, w których omówiono kolejno: podstawy koncepcji paradoksów, paradoks jako metateoretyczną perspektywę badawczą i autorską propozycję taksonomii paradoksów w zarządzaniu strategicznym.

2. Paradoksy w zarządzaniu strategicznym

Paradoks ma za sobą długą historię w rozwoju myśli ludzkiej. Odczytując na nowo ważne dla naszej cywilizacji dzieła związane z religią i filozofią, dostrzegamy paradoksy w różnych postaciach. Powstawały one tysiące lat temu w różnych i niezależnych od siebie kulturach. Były pomocne w opisywaniu i objaśnianiu świata: zjawisk dziejących się w przyrodzie i zachowań ludzi.

Paradoks to koncepcja, której korzenie tkwią w filozofii zarówno Wschodu, jak i Zachodu. Wschodni filozofowie traktowali paradoks jako narzędzie do badania natury egzysten-

cji. Paradoks, zilustrowany przez taoistyczny symbol *yin-yang*, uwydatnia przeciwieństwa (np. jasno – ciemno, męski – żeński, życie – śmierć itp.), które postrzegane są jako współzależne i naturalne [Chen, 2002]. Nauki buddyjskie, hinduskie i taoistyczne zakładają, że współzależność między elementami opozycyjnymi jest trwała i sugerują, że należy dążyć nie tyle do rozwiązania paradoksu, ile raczej do zrozumienia go.

Zachodnie filozoficzne podstawy paradoksu wyłoniły się w czasach starożytnej Grecji, co znalazło odzwierciedlenie w rozbiciu tego terminu na dwa człony: *para* (mimo, w przeciwieństwie do) i *doxa* (opinia, chwała). Podobnie jak uczeni wschodni filozofowie greccy przedstawiali paradoks w kategoriach zarówno sprzeczności, jak i współzależności. Cenili retoryczne paradoksy, które wydawały się absurdalne i irracjonalne. Miały inspirować umysł i sprzyjać ostatecznie większej racjonalności i logicznej analizie. Dobrze znanym przykładem jest paradoks kłamcy, zawarty w stwierdzeniu „kłamię”. Stosowanie myślenia zgodnego z prawdą lub fałszem uruchamia „pętlę” – jeśli ktoś postrzega stwierdzenie jako prawdziwe, staje się ono fałszywe; jeśli ktoś myśli jednak, że to fałsz, wtedy staje się ono prawdą [Schad, Lewis, Raisch, Smith, 2016]. Innym takim stwierdzeniem jest przypisywane Sokratesowi „wiem, że nic nie wiem” (łac. *scio me nihil scire*). Z kolei ze starożytnego Rzymu pochodzi maksyma autorstwa Publiusza Flawiusza Wegecjusza, historyka żyjącego w IV w. n.e.: „jeżeli chcesz pokoju, przygotuj się do wojny” (łac. *si vis pacem, para bellum*).

W fundamentalnych koncepcjach filozoficznych i psychologicznych znajdujemy trzy zasady paradoksów: jedność przeciwieństw, koncepcję równowagi i zasadę holizmu. Starożytni filozofowie, tacy jak Budda, Laozi, Konfucjusz i Platon, argumentowali, że paradoksy złożone z przeciwieństw istnieją jako zjednoczona całość. W filozofii chińskiej symbol *yin-yang* odnosi się do szczególnych wzajemnych powiązań, w których ruch z jednej strony ma istotny wpływ na drugą stronę. Te spostrzeżenia pozwalają zauważyć, że otaczające nas zjawiska nie mogą istnieć bez swojego przeciwieństwa. Jak pisał np. Tomasz z Akwinu, „gdyby bowiem zapobiec wszelkiemu złu, wiele dobra byłoby nieobecne we wszechświecie”. Jedność przeciwieństw leży u podstaw dialektyki Hegla, ponieważ teza i antyteza są wzajemnie ukonstytuowane. W psychologii Jung badał osobowość wyłaniającą się z integracji świadomości i nieświadomości.

Trwałość struktury paradoksów sprawia, że stale poszukujemy równowagi między przeciwstawnymi biegunami. To poszukiwanie jest dynamicznym procesem. „Doktryna środka” pojawia się w myśleniu zarówno wschodnim, jak i zachodnim. W etyce Arystotelesa równowaga odnosi się do poszukiwania „złotego środka” między skrajnościami. Również Konfucjusz stworzył doktrynę o potrzebie osiągnięcia harmonii poprzez unikanie skrajności. Hegel natomiast, nawiązując do filozofii sokratejskiej i kantowskiej, przedstawił teorię dialektyki jako alternatywną drogę do dynamicznej równowagi. Dialektyka jest metodą interpretacyjną, w której pewnej tezie przeciwstawia się sprzeczną z nią antytezę i rozwiązuje problem przez „utarcie” przeciwieństw i sformułowanie syntezy.

Trzecią zasadą paradoksu jest holizm. Odwołuje się do niego np. Arystoteles w metaforze mówiącej, że „całość to więcej niż suma jej części”. Ideę tę przejął później Hegel. Według

niego systemy funkcjonują jako całości i nie można ich zrozumieć, badając oddzielnie poszczególne części.

Podsumowując ten krótki wstęp, należy stwierdzić, że paradoks jako pojęcie naukowe ma solidne umocowanie w filozofii i psychologii, wywodzące się z prac zarówno starożytnych myślicieli (Arystotelesa, Konfucjusza, Laozi), jak i bardziej współczesnych twórców (Freuda, Hegla, Junga, Kierkegaarda) [Chen, 2008]. Pisemne traktaty będące dowodem na zainteresowanie paradoksem powstawały tysiące lat temu. Badacze zajmujący się zarządzaniem strategicznym zwrócili uwagę na możliwość wykorzystania koncepcji paradoksu w latach 80. ubiegłego wieku.

3. Paradoks jako metateoretyczna perspektywa badawcza

W miarę jak kumulowana jest wiedza dotycząca paradoksów w zarządzaniu, paradoks wyłania się jako metateoria napięć organizacyjnych i zarządzania nimi [Lewis, Smith, 2014]. Reprezentuje ona „nadrzędną perspektywę teoretyczną”. Wartość metateorii jest dwojaka. Po pierwsze ma służyć zdefiniowaniu ogólnych zasad, które pomogą w badaniu i teoretyzowaniu bardzo zróżnicowanych zjawisk. Paradoks jako metateoria dotyczy zasad powstawania napięć paradoksalnych i zarządzania nimi w wielu kontekstach, koncepcjach i podejściach metodologicznych [Lewis, Smith, 2014]. Po drugie metateoria uzupełnia i może umożliwić tworzenie pomostów między bardziej szczegółowymi, wcześniej powstałymi teoriami [Lewis, Grimes, 1999; Poole, Van de Ven, 1989]. W związku z tym staje się ona narzędziem do „metateoretyzowania” w różnych teoriach zarządzania. Jej potencjał ujawnia się w opisywaniu paradoksów w zróżnicowanych obszarach badań z dziedziny nauk o zarządzaniu, takich jak ład korporacyjny, przywództwo czy transformacja.

Funkcjonowanie organizacji jest związane z napięciami towarzyszącymi podejmowaniu decyzji w kontekście sprzecznych wyborów: elastyczność a ścisła kontrola, eksploracja a eksploatacja, autokracja a demokracja, realizacja celów społecznych a osiąganie celów finansowych, działania globalne a działania lokalne itp. Badacze specjalizujący się w zarządzaniu strategicznym przez wiele lat byli przywiązani do perspektywy sytuacyjnej (*contingency theory*), szukając odpowiedzi na pytania: „w jakich warunkach menedżerowie powinni wybrać A lub B?”, „czy wchodzimy na nowy rynek geograficzny X, czy też nie”, „czy rozpoczynamy produkcję nowego wyrobu Y, czy też nie” itp. Coraz częściej zastosowanie znajduje jednak perspektywa paradoksalna, w której kluczowe jest pytanie: „jak możemy zastosować jednocześnie zarówno A, jak i B?”. Perspektywa sytuacyjna identyfikuje warunki, w jakich firmy powinny zajmować się różnymi, przeciwstawnymi celami [Qui, Donaldson, Luo, 2012], np. kiedy koncentrować się na eksploracji, a kiedy na eksploatacji, kiedy faworyzować w firmach struktury mechanistyczne (jak np. w McDonald's), a kiedy organiczne (jak np. w W.L. Gore). Podobnie tradycyjne podejście do odpowiedzialności społecznej zakłada, że organizacje powinny

koncentrować się na wynikach finansowych lub społecznych, w zależności od ich najpilniejszych priorytetów [Friedman, 1970; Jensen, 2002].

Przez długi okres w teorii zarządzania organizacjami dominowała perspektywa sytuacyjna, której podstawy teoretyczne zostały opracowane w latach 60. ubiegłego wieku [Lawrence, Lorsch, 1967]. Podejścia oparte na sytuacji albo paradoksie działają na poziomie metateoretycznym. Metateoria jest rozumiana jako perspektywa nadrzędna lub paradygmat [Qui i in., 2012] i wyznacza podstawowe założenia oraz główne koncepcje dla społeczności badaczy, a także kształtuje praktykę badawczą. Aby wyjaśnić ich metateoretyczną naturę, porównujemy niżej dwie perspektywy badawcze: sytuacyjną i paradoksalną (tabela 1).

Tabela 1. Porównanie perspektywy sytuacyjnej i paradoksalnej

Perspektywa	Sytuacyjna	Paradoksalna
Teoretyczne podstawy	Lawrence, Lorsch [1967]; Woodward [1965]	Smith, Berg [1987]; Cameron, Quinn [1988]; Lewi [2000]
Podejście do stanu napięcia	oddzielne problemy organizacyjne do rozwiązania	wszechobecne i trwałe siły, które stanowią wyzwanie i umożliwiają długoterminowy sukces
Podstawowe założenie	dopasowanie – decyzje menedżerskie są dobrane odpowiednio do nieprzewidzianych okoliczności	koegzystencja – akceptacja i zaangażowanie umożliwiają aktorom funkcjonowanie i prosperowanie w napięciu
Nadrzędne pytanie	pod jakimi warunkami A lub B	jak realizować jednocześnie A i B
Ogólne nastawienie umysłu (<i>mindset</i>)	jeśli – to: A lub B logika formalna, racjonalne podejmowanie decyzji	oba razem: A i B myślenie paradoksalne, holistyczne i dynamiczne podejmowanie decyzji
Przykłady ilustrujące	eksploracja – eksploatacja rozdzielność w czasie [np. Tushman, Romanelli, 1985] lub miejscu [np. Rosenbloom, Christensen, 1994] orientacja na uczenie się i wyniki nacisk na wybór w zależności od kontekstu [np. Dweck, 1986]	eksploracja – eksploatacja oburęczność poprzez strukturę [np. Tushman, Smith, 2002], kontekstowe wsparcie [np. Gibson, Birkinshaw, 2004] i dynamiczne umiejętności [np. Gilbert, 2006] orientacja na uczenie się i wyniki dualna orientacja kluczem do długoterminowego sukcesu w zespołach [np. Van Der Veegt, Bunderson, 2005] i organizacjach [np. Ghoshal, Bartlett, 1994]

Źródło: Polowczyk [2022a] na podstawie Lewis i Smith [2014].

W perspektywie sytuacyjnej napięcia są problemami organizacyjnymi, wymagającymi zastosowania odpowiednich narzędzi. Jej podstawową przesłanką jest dopasowanie decyzji kierowniczych do zdarzeń zachodzących w otoczeniu i w samej organizacji. W związku z tym badacze pytają, w jakich warunkach menedżerowie powinni kłaść nacisk na A lub B (np. elastyczność lub kontrolę, efektywność lub innowacyjność, zmianę lub stabilność). Podejście „A lub B” charakteryzuje się formalną logiką, która umożliwia racjonalne podejmowanie decyzji. Badania mają służyć zidentyfikowaniu wad i zalet przeciwstawnych wyborów na potrzeby aktualnego kontekstu. Dobrym przykładem może być dopasowanie struktury organizacyjnej do ustalonej strategii, stylu przywództwa do sytuacji lub struktury do

środowiska zewnętrznego [Lawrence, Lorsch, 1967]. We współczesnych pracach szczegółowo opisuje się bardziej skomplikowane dopasowania, badającawię interakcje między licznymi decyzjami menedżerskimi i sytuacjami awaryjnymi poprzez wielowymiarowe konfiguracje [Qui i in., 2012].

Perspektywa paradoksu, koncentrująca się na napięciach organizacyjnych, różni się istotnie pod względem koncepcyjnym od perspektywy sytuacyjnej. Napięcia paradoksalne są traktowane jako wszechobecne i trwałe siły, które z uwagi na swój potencjał stanowią wyzwanie w kontekście kreowania długoterminowego sukcesu organizacji. W związku z tym podstawowym założeniem nie jest tu rozwiązywanie problemów przez dopasowanie, ale współistnienie przeciwstawnych rozwiązań. Podejście paradoksalne pociąga za sobą holistyczny i dynamiczny sposób myślenia: „A i B”, bada synergiczne możliwości radzenia sobie z trwałymi napięciami.

Fundamentalne różnice między powyższymi perspektywami zmieniają oczekiwania badawcze. W perspektywie sytuacyjnej napięcia traktuje się jako problemy, które należy rozwiązać, stosując racjonalną analizę i logikę formalną. Perspektywa paradoksalna zakłada natomiast potrzebę holistycznego zrozumienia napięć oraz tego, jak elementy poznawcze i społeczne wpływają na podejmowanie decyzji.

Zastosowanie koncepcji paradoksu opiera się na dwóch podstawowych założeniach dotyczących natury napięć organizacyjnych i konstrukcji paradoksów. Po pierwsze napięcia są wszechobecne w życiu organizacyjnym, wynikają z wzajemnych zależności, jakie występują w złożonych i dynamicznych systemach: od całych branż i firm po małe zespoły i ludzi. W przedsiębiorstwach powiązania między podsystemami przedstawiają schematy organizacyjne. Sukces całego systemu zależy od zachowań poszczególnych podsystemów. Między podsystemami pojawiają się różne napięcia co do zmieniających się celów, funkcji i oczekiwań. Ponadto systemy uczą się i rozwijają, dostosowując do zmian zachodzących w ich środowisku zewnętrznym.

Po drugie konstrukcja paradoksu wynika z reakcji aktorów na napięcia. Napięcia w organizacjach mogą pozostać ukryte, a ujawniają się lub stają istotne, gdy aktorzy podkreślają bardziej różnice niż podobieństwa [Smith, Lewis, 2011]. Konflikty interesów mogą wynikać z ograniczonych zasobów, jakimi dysponuje organizacja (np. fundusze, zasoby ludzkie, czas). Konflikt może ujawnić się, gdy aktorzy zmagają się z rosnącymi wymaganiami i malejącymi zasobami. Co więcej, aktorzy mają tendencję do polaryzacji w obliczu presji. Potrafią zarówno zawęzić swoje pole działania do czynników, które znajdują się głównie pod ich kontrolą i są przez nich rozumiane, jak i ściślej współpracować z partnerami, którzy mają podobne podejście [Lewis, 2000, s. 762].

Perspektywa paradoksalna zakłada potrzebę zbadania reakcji aktorów, obronnych lub strategicznych, na paradoksalne napięcia. Doświadczenie paradoksu może wywoływać silne emocje. Z jednej strony aktorzy mogą reagować defensywnie, trzymając się bieguna, który wspiera preferowane przez nich priorytety, umiejętności i procedury [Lewis, 2000]. Niepokój, strach i dyskomfort mogą jednak sprzyjać również kreatywności, innowacjom i dążeniu do zmian.

Reakcje obronne mogą mieć charakter poznawczy, behawioralny lub instytucjonalny. Lewis [2000] zdefiniowała sześć typów obrony przed paradoksem: rozdzielanie napięć w celu wzmocnienia ich odrębności, przenoszenie sprzecznych cech na inne atrybuty, tłumienie lub ignorowanie doświadczenia, cofanie się do stanu, w którym napięcia nie były wyraźne, tworzenie reakcji w celu wzmocnienia uczucia przeciwstawiania się napięciom i ambiwalencja, aby stworzyć dystans do napięć. Takie mechanizmy obronne służą tymczasowemu uniknięciu napięć lub ograniczeniu ich negatywnego wpływu.

Reakcje strategiczne bardziej angażują konkurujące ze sobą siły, niż bronią się przed nimi. W perspektywie paradoksu formułowane strategie powinny uwzględniać wszelkie napięcia i ułatwiać radzenie sobie z nimi w celu odniesienia sukcesu. Badania sugerują, że osoby, zespoły i firmy osiągające ponadprzeciętne wyniki stosują kombinacje różnych strategii [Luscher, Lewis, 2008].

Każda metateoria sugeruje występowanie współzależności między głównymi koncepcjami. W przypadku teorii sytuacyjnej przedmiotem analiz są wielopoziomowe interakcje między decyzjami menedżerskimi i zdarzeniami przypadkowymi. W perspektywie paradoksalnej kładzie się natomiast nacisk na cykle samowzmacniające się w kolejnych iteracjach. Dynamika paradoksu przejawia się w dwóch rodzajach wzmacniających się cykli – destruktywnych (*vicious cycle*) lub konstruktywnych (*virtuous cycle*).

Destruktywne cykle (nazywane niekiedy „błędnymi cyklami” od ich anielskiego odpowiednika) pojawiają się, gdy aktorzy reagują defensywnie na dyskomfort związany z paradoksami. Mamy z tym do czynienia, kiedy złe wyniki przynoszą jeszcze gorsze rezultaty w kolejnych przedziałach czasu. Pętla negatywnych wydarzeń działa samowzmacniająco. Może być i tak, że stosowanie mechanizmów obronnych, które zapewniają krótkotrwały komfort, nasila napięcia i wzmacnia zachowania, które przynoszą skutek odwrotny do zamierzonego. W teorii psychologii mamy analogicznie do czynienia z błędnym kołem redukcji zaufania do siebie.

Sundaramurthy i Lewis [2003] opisali przykład badania napięć związanych z kontrolą współpracy w zarządzaniu. Rady dyrektorów i zarządy, które kładą nadmierny nacisk na zgodną współpracę, zostają uwięzione w negatywnych cyklach myślenia grupowego, podczas gdy organy, które koncentrują się głównie na kontroli, sprzyjają rosnącemu poziomowi nieufności między radą a zarządem. W obu przypadkach, gdy wyniki się pogarszają, zarządy i rady dyrektorów jeszcze mocniej trzymają się swoich mechanizmów obronnych, zaostrzając napięcia i napędzając spiralę upadku. Głośne skandale z początku XXI w. z udziałem firm Enron, WorldCom i Tyco wzmacniały nadmierne dążenie do ponadprzeciętnych zysków, co doprowadziło do działań niezgodnych z prawem. Enron przez siedem kolejnych lat cieszył się wyróżnieniem dla „najbardziej podziwianej firmy” przyznawanym przez pismo *Fortune*.

Konstruktywne cykle (cnotliwe, dobre) to takie, w których jeden sukces pociąga za sobą kolejny, a ten następne itd. Ciąg pozytywnych zdarzeń wzmacnia jednostki i dodaje wiary we własne umiejętności. Udany produkt może przyczynić się do wzrostu sprzedaży i zysków przedsiębiorstwa oraz rozwoju umiejętności pracowników, co przełoży się z kolei na dalsze

innowacje, wzrost sprzedaży itd. Efekt skali pozwoli na zmniejszenie kosztów jednostkowych, co oznacza zwykle niższe ceny dla klientów, a to jeszcze bardziej zwiększa sprzedaż, zyski itd. Cykl ten jest wspomagany przez rosnące zaangażowanie coraz lepiej wynagradzanych pracowników. Niekiedy mówimy o tzw. efekcie kuli śnieżnej. W odniesieniu do wykładniczo rosnącej liczby osób korzystających z internetowych mediów społecznościowych, np. Facebooka, przyjęło się określenie „efekt sieci”: rosnąca liczba użytkowników-internautów przyciąga kolejnych. O atrakcyjności platform internetowych świadczy liczba użytkowników. Z tego samego powodu różne lokalne media społecznościowe utraciły swoich użytkowników, jak np. polski portal Nasza Klasa.

Konstruktywne cykle wyjaśniają także proces bogacenia się jednostek, które mają zgromadzony już pewien majątek i stają się dzięki temu coraz bogatsze, co potwierdza lista najbogatszych ludzi na świecie przygotowywana przez pismo *Forbes* (*List of Billionaires*). Wobec braku sytuacji kryzysowych majątki najbogatszych są coraz większe, dzięki m.in. dywidendom, rosnącym wartościom akcji przedsiębiorstw czy też zwykłemu oprocentowaniu oszczędności zdeponowanych w bankach [Piketty, 2015]. Bogatsi stają się jeszcze bogatsi. Jest to długookresowy trend ewolucyjny.

Obserwowane w skali globalnej procesy demograficzne, związane ze wzrostem liczby ludności świata, są także dobrą ilustracją tego zjawiska: lepsza opieka zdrowotna, skuteczniejsze szczepienia i lepsze wyżywienie powodują wzrost długości życia, nie powinno więc dziwić, że z 2 mld ludzi na początku lat 20. liczba mieszkańców Ziemi zwiększyła się obecnie do ponad 8 mld.

Paradoks, jako metateoretyczna perspektywa, oferuje nadrzędne podejście do rozwiązywania problemów organizacyjnych. Istniejące przeglądy literatury ilustrują jego zakres, kategoryzując badania dotyczące różnych napięć [np. Lewis, 2000; Smith, Lewis, 2011; Lewis, Smith, 2014; Schad i in., 2016], co pokazuje, że badania nad paradoksem mają charakter eklektyczny: wykorzystują różne metody i koncepcje.

Można wyróżnić dwa główne zastosowania metateorii paradoksu. Po pierwsze, jako strategia teoretyzowania, koncepcja paradoksu może pomóc badaczom zestawiać sprzeczności w poszukiwaniu nowych powiązań i synergii. Po drugie może ona stanowić przydatne narzędzie dla menedżerów w praktycznym rozwiązywaniu wyzwań paradoksalnych.

4. Taksonomia paradoksów w zarządzaniu strategicznym

W miarę jak środowisko organizacji staje się coraz bardziej złożone i dynamiczne, przy nasilającej się presji konkurencyjnej, liderzy muszą stawić czoła rosnącym sprzecznym, a nawet paradoksalnym żądaniom [Zhang, Waldman, Han, Li, 2015]. Menedżerowie muszą radzić sobie w coraz bardziej skomplikowanych, zróżnicowanych i dynamicznych warunkach na wiele sposobów, np. wykorzystując zdywersyfikowane zespoły projektowe składające się z osób z różnych środowisk i z różną wiedzą specjalistyczną.

Przedsiębiorstwa działające w coraz bardziej zmiennych i złożonych warunkach muszą realizować wiele różnych, często sprzecznych celów: szukać innowacji, ale tak, aby nie kaniibalizować dotychczasowych produktów lub usług, i jednocześnie wykorzystywać swoje dotychczasowe mocne strony [Smith, Tushman, 2005], nie tylko poprawiać wyniki finansowe, ale też realizować założenia społecznej odpowiedzialności [Smith, Gonin, Besharov, 2013], pamiętać o celach globalnych, odpowiadając na potrzeby lokalne, zapewniać zarówno stabilność, jak i możliwość zmian itp.

Sprostanie tak różnorodnym celom wymaga: struktur, które są jednocześnie sztywne i organiczne, przywódców autokratycznych i demokratycznych, kultur zapewniających zarówno ścisłą kontrolę, jak i duże możliwości w zakresie rozwoju inicjatywy pracowników, działań nakierowanych na uczenie się i wysoką efektywność [Van Der Vegt, Bunderson, 2005] oraz perspektywicznego myślenia, uwzględniającego także pamięć o tym, co było kiedyś. Na poziomie mikro w badaniach indywidualnych i zespołowych kładzie się nacisk na paradoksy nowości i użyteczności czy też cechy paradoksalnego lidera [Zhang, Waldman, Han, Li, 2015].

W literaturze możemy znaleźć różne ujęcia taksonomii paradoksów dotyczących zarządzania strategicznego [zob. np. Smith, Lewis, 2011; Zhang i in., 2015; Waldman, Bowen, 2016]. W tabeli 2 przedstawiono propozycję taksonomii paradoksów, w której wzięto pod uwagę trzy główne kryteria: przywództwo, rozwój, a także czas i cel. W każdej kolumnie na pierwszej pozycji wymieniono paradoks uznany za najważniejszy dla danego kryterium.

Tabela 2. Taksonomia paradoksów w zarządzaniu strategicznym

Przywództwo	Rozwój	Czas i cel
<ul style="list-style-type: none"> • profesjonalna pewność siebie vs skromność • kontrola vs autonomia • bliskość vs dystans • równe traktowanie vs indywidualizacja 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurowanie vs kooperacja (koopetycja) • rozwój organiczny vs rozwój zewnętrzny • specjalizacja vs dywersyfikacja • przywództwo kosztowe vs przywództwo jakościowe 	<ul style="list-style-type: none"> • interes akcjonariuszy vs interes społeczny • eksploatacja vs eksploracja • zmiana vs ciągłość • elastyczność vs stabilność

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polowczyk [2022a, s. 57].

Warto przypomnieć źródła historyczne, w których zwracano uwagę na znaczenie przywództwa. Koncepcje takie pojawiły się w połowie pierwszego tysiąclecia przed naszą erą na terenie dzisiejszych Chin, gdzie toczyły się nieustanne wojny między różnymi królestwami. Przez całe tysiąclecia uważano je za normalny stan, bardziej niż czas pokoju. Były wielkimi przedsięwzięciami, angażującymi wielotysięczne rzesze ludzi i zwierząt oraz ogromną liczbę rozmaitych sprzętów. Różne były przyczyny wojen, ale najczęściej ich celem było zdobywanie nowych terytoriów, niewolników, dóbr materialnych, dostępu do wody, szlaków tranzytowych na lądzie i morzu itp. A zatem, posługując się współczesną terminologią, wojny miały swój cel biznesowy. Wielomiesięczne, a nawet wieloletnie kampanie wymagały świetnej logistyki, a przede wszystkim znakomitych dowódców.

Laozi, uważany za głównego kreatora taoizmu, do określenia wzorca cech przywódcy używał metafory wody (*wateristic personality*). Wyróżnił przy tym pięć cech, które przywódca powinien posiadać: altruizm i pomocniczość (życie na Ziemi jest możliwe dzięki wodzie), skromność i pokorę (woda zawsze spływa w dół), elastyczność i adaptowalność (woda zawsze dopasowuje się do kształtu zbiorników), uczciwość i transparentność (woda jest przezroczysta), wytrwałość i skuteczność (woda może rozsadzić najtwardsze skały w długim procesie) [Lee, Han, Byron, Fan, 2008].

Powyższy zestaw cech różnych, a nawet sprzecznych był zgodny z filozofią taoizmu, którego kwintesencją jest koncepcja *yin-yang*. Taoizm jako filozofia życia dążył do wyjaśnienia zasad funkcjonowania wszechświata, obejmujących wszystkie aspekty ludzkiej egzystencji i doświadczenia, łącznie z zasadami przewodzenia ludziom. Mędrcy, tacy jak Laozi, nie tylko zwracali uwagę na pożądane cechy liderów, ale dyskutowali także nad celami i strategiami w wielu aspektach ludzkiej działalności: od zarządzania państwem do wzmacniania morale i cnót obywatelskich.

Z kolei Sunzi, legendarny chiński wódz i myśliciel żyjący prawdopodobnie na przełomie VI i V w. p.n.e., opisał pięć głównych cech przywódcy wojskowego: mądrość, wiarygodność, dobroduszość, odwagę i surowość [Sun, Chen, Zhang, 2008]. W dużym stopniu pokrywają się one z przytoczoną wyżej „wodną” metaforą Laozi. W obu przypadkach możemy mówić o paradoksalnym połączeniu cech sprzecznych, a jednocześnie współistniejących. Dobroduszość sugeruje łagodność i życzliwość, z kolei stanowczość to zdecydowanie w działaniu, a nawet surowość.

W XIX-wiecznym traktacie pruskiego generała von Clausewitza dowódcy wojskowi odgrywają kluczową rolę w prowadzeniu wojen, dlatego wiele uwagi poświęca cechom ich charakteru, umiejętnościom i sile geniuszu [Ghyczy, Oetinger, Bassford, 2002, s. 46]. Geniusz według von Clausewitza odznacza się niezwykleymi zdolnościami umysłowymi i obejmuje cztery podstawowe cnoty moralne dowódcy: honor, odwagę, wytrwałość i opanowanie.

Starożytne koncepcje dotyczące przywództwa znalazły potwierdzenie we współczesnej literaturze [Collins, 2007; Collins, Porras, 2008; Collins, Hansen, 2013; Waldman, Bowen, 2016]. Z przywództwem wiążą się inne paradoksy określające relacje menedżerów z pracownikami, w tym szczególnie połączenie ścisłego nadzoru z dopuszczeniem autonomii (swobody działania). Wiąże się z tym również stopień bliskości w relacjach z podwładnymi, a także konflikt między koniecznością równego ich traktowania i jednocześnie sprawiedliwej oceny indywidualnych osiągnięć lub przewinień.

Druga grupa paradoksów w zarządzaniu strategicznym dotyczy rozwoju organizacji. Najlepiej rozpoznany paradoksem jest tu kooperacja (*co-opetition*), czyli połączenie kooperacji i konkurencji w relacjach z partnerami biznesowymi [Brandenburger, Nalebuff, 2021; Jankowska, Mroczek, Polowczyk, Trąpczyński, 2016; Cygler, Sroka, Solesvik, Dębkowska, 2018; Czakon, Mucha-Kuś, Rogalski, 2014; Czakon, Klimas, Mariani, 2020]. Rozwój organizacji może być powolny, organiczny, finansowany z zasobów własnych właścicieli, a także wspomagany zewnętrznie, np. przez akwizycję innych firm i emisję akcji na giełdzie lub kredyty bankowe.

Rozwój każdego przedsiębiorstwa może odbywać się poprzez specjalizację w określonej branży i na specyficznych rynkach, może dotyczyć także różnego stopnia dywersyfikacji produktowych i technologicznych. Podstawowe, tzw. generyczne, strategie Portera [1992] zakładają wykorzystanie dwóch przeciwstawnych podejść: przewodnictwa kosztowego i wyróżniania się jakością. Jak wspomniano już wyżej, umiejętne wykorzystanie każdej z nich wymaga skrajnie różnych kompetencji, ale może przynieść dobre efekty.

Trzecia grupa paradoksów dotyczy czasu i celu, czyli konfliktu między celami krótkookresowymi i długookresowymi (teraz – potem) [zob. Waldman, Bowen, 2016]. Obecnie dotyczy to głównie spółek akcyjnych notowanych na giełdach papierów wartościowych. Zalicza się do nich większość wielkich korporacji, które odgrywają kluczową rolę w światowej gospodarce.

W przypadku spółek giełdowych ważny jest kwartał. Akcjonariusze mają prawo wiedzieć, co dzieje się w firmie, w którą zainwestowali. W związku z tym spółki giełdowe zobowiązane są do przedstawiania raportów kwartalnych, które są znaczącym obciążeniem dla firm. Zarządy muszą realizować założone plany. Każde, nawet nieduże odstępstwo poniżej zakładanych zysków na akcję (*earnings per share*, EPS) grozi pogorszeniem nastrojów wśród akcjonariuszy i wyprzedają akcje, a – co za tym idzie – także spadkiem wartości spółki. To z kolei może zagrozić jej istnieniu, w otoczeniu działa bowiem wiele firm, które tylko czekają na takie okazje, aby wykupić przecenione akcje, przejmując tym samym całą spółkę.

Najogólniejszym celem każdej firmy jest przetrwanie. W krótkim okresie oznacza to zachowanie płynności finansowej. Firma musi realizować swoje zobowiązania wobec pracowników, dostawców, płacić podatki itp. Jeżeli nie będzie tego robiła, zostanie postawiona w stan upadłości. Może się zdarzyć, że firma wykazuje zyski, ale wskutek złego zarządzania kapitałem obrotowym (obejmującym głównie zapasy, należności i zobowiązania) nie ma wystarczających zasobów gotówki. Może też być odwrotnie: firma będzie wykazywać straty, ale zachowa płynność finansową. Takie rozbieżności mogą się zdarzyć tylko w krótkim przedziale czasowym. W długim okresie płynność finansową mogą zachować tylko firmy generujące zyski.

Przetrwanie w długim okresie oznacza myślenie o przyszłości w kontekście inwestowania w nowe technologie, budowania właściwych struktur organizacyjnych i utrzymywania odpowiednich relacji z otoczeniem społecznym. Te długookresowe cele są w nieustannym konflikcie z kwartalnymi dążeniami firm, aby realizować oczekiwania akcjonariuszy. Zmienność otoczenia wymusza rewizję wcześniejszych planów, a jeżeli zagrożone jest osiągnięcie krótkookresowych zysków, to zwykle pociąga to za sobą redukcję celów inwestycyjnych i tych związanych z odpowiedzialnością społeczną.

Z paradoksem czasu i celu wiąże się ściśle paradoks nazywany oburęcznością (*ambidexterity*), dotyczący konfliktu między eksploatacją dotychczasowych strategii a eksploracją nowych technologii i realizacją nowych strategii [Bratnicki, 2008; Czakon, 2012; Zakrzewska-Bielawska, 2017, 2018]. Jego odmianą jest także paradoks zmiany i zachowania ciągłości, a także paradoks elastyczności i stabilności (sztywności). Zmiany wiążą się zawsze z ponoszeniem ryzyka, a zachowanie ciągłości i stabilności – z postawami konserwatywnymi. Jeszcze inną odmianą jest tu paradoks uczenia się i kreatywności.

Przykładem paradoksu czasu i celu jest także koncepcja gospodarki umiaru [Polowczyk, 2022b]. Umiar ma sens jako idea propagująca zdrowy rozsądek w podejmowaniu decyzji gospodarczych i dbałość o społeczeństwo [Kołodko, 2014]. Jest niezbędny w celu uniknięcia rozrzutności i propagowania oszczędności. Umiar wspiera zdrowy tryb życia i walkę z nałogami, w tym także z epidemią otyłości. Pozwala również wyeliminować marnotrawstwo, w tym m.in. skandaliczne wyrzucanie żywności. Propagowaniu umiaru służy odpowiednia edukacja i lansowanie pożądanых postaw [Thaler, Sunstein, 2008]. Potrzebne są też odpowiednie instytucje, oparte na dobrej znajomości naturalnych ludzkich skłonności.

Umiar jest kwintesencją dążenia do zachowania równowagi w działaniach i tzw. zdrowego rozsądku. Gorynia [2022] stwierdza, że gospodarkę umiaru da się zbudować poprzez edukację, dyskusję, perswazję, dialog i media. W biznesie sprawdzonym sposobem propagowania dobrych praktyk jest wskazywanie na osiągnięcia wyróżniających się przedsiębiorców. W corocznym globalnym konkursie E&Y „Entrepreneur of the Year” ważnym atutem jest nie tylko wymierny sukces biznesowy, ale także zaangażowanie społeczne.

W polityce sukcesy osiągają przywódcy, którzy potrafią zdobyć poparcie różnych grup społecznych. Ash [2022] pisze za Leszkiem Kołakowskim, że współczesny liberalizm potrzebuje wartości konserwatywnych, a nawet socjalistycznych. Nie jest w tych poglądach osamotniony. Politycy będący w opozycji do rządów populistów-konserwatystów na całym świecie coraz częściej zwracają uwagę na tę zależność.

Jeżeli spojrzymy na wyniki wyborów lub badania opinii społecznej w wielu krajach, szczególnie w dojrzałych demokracjach, to zauważymy często niewielką różnicę między wskazaniami „za” i „przeciw”. Tak jest np. w głosowaniach na partie prawicowe i lewicowe albo badaniach opinii publicznej w sprawach światopoglądowych (aborcja, kara śmierci itp.).

Według Haidta [2014] ludzie nie są wyposażeni w zaprogramowany genetycznie mózg: lewy lub prawy. Z biegiem czasu pojawiają się „charakterystyczne adaptacje” i „osobiste narracje”. Liberalowie (lewica) i konserwatyści (prawica) są jak *yin-yang* – potrzebni i uzupełniający się nawzajem – i zarazem niezbędni dla zapewnienia zdrowego życia politycznego. Nieustanne ścieranie się dwóch sił: dążenia do zmian i dążenia do utrzymania *status quo*, jest zatem warunkiem utrzymania zrównoważonego postępu. To by dowodziło „mądrości” procesów ewolucji.

Zarządzanie organizacjami, a szczególnie przedsiębiorstwami, to godzenie sprzeczności. Możemy wręcz mówić o sztuce zarządzania paradoksami. To zadanie każdego prezesa firmy, który musi wybierać między dyktaturą a demokracją, między konkurowaniem a kooperacją w stosunkach z branżowymi rywalami, między zmianami rewolucyjnymi a ewolucyjnymi czy wreszcie między zyskami w krótkim okresie a budowaniem wartości firmy w długiej perspektywie czasowej. W rzeczywistości każda firma ma swoją specyficzną mieszankę stylów zarządzania, w której jest i trochę demokracji, i trochę dyktatury, rewolucji i ewolucji itd. I co ciekawe: sukces, nawet w tych samych branżach, mogą przynieść skrajnie różne wybory. Stąd możemy mówić o paradoksach zarządzania.

Zaproponowana wyżej klasyfikacja paradoksów jest w pewnym sensie subiektywną koncepcją. Dyskusyjny może okazać się szczególnie podział na paradoksy związane z czasem i rozwojem. Nie jest to podział rozłączny. Paradoksy oburęczności, a także zmiany i ciągłości czy elastyczności i stabilności, dotyczą nie tylko czasu, ale również rozwoju.

5. Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie specyfiki i złożoności współczesnego zarządzania strategicznego za pomocą koncepcji paradoksu. Dziś, gdy globalizacja, innowacje, hiperkonkurencja i rosnące wymagania społeczne, tworzą coraz bardziej dynamiczne i skomplikowane środowisko, paradoks staje się ważną koncepcją ułatwiającą zrozumienie współczesnych organizacji i zarządzanie nimi. Propozycja paradoksu jako metateoretycznej perspektywy wnosi do nauk o zarządzaniu solidny aparat badawczy, umożliwiający głębsze zrozumienie konstrukcji, relacji i dynamiki występujących w otoczeniu napięć organizacyjnych, wzbogacając jednocześnie istniejące teorie i procesy teoretyzowania. Dynamiczne zmiany technologiczne, polityczne i społeczne nie tylko modyfikują dotychczasowe paradoksy, ale sprzyjają też powstawaniu nowych. To uzasadnia kontynuowanie badań dążących do opisu, zrozumienia i skutecznego rozwiązywania paradoksów w działaniach gospodarczych.

Paradoksy w biznesie są nieuniknione ze względu na dużą złożoność problemów strategicznych. Możemy zatem mówić o wielowymiarowej przestrzeni paradoksów zarządzania strategicznego. Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i strategii można uznać za efekt eksploracji wielowymiarowej przestrzeni strategii. Co więcej, każdy znaczący wynalazek technologiczny lub innowacja organizacyjna powodują rozszerzenie owej przestrzeni poprzez dodanie nowego, dotąd nieznanego wymiaru. W związku z tym możemy sformułować wniosek o nieustannym rozszerzaniu wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych [Polowczyk, 2014, 2018].

Naturalnym oczekiwaniem wobec zarządzania strategicznego jest wskazywanie najlepszej strategii, którą można zastosować: w danym przedsiębiorstwie, w danym czasie i w danym otoczeniu. Paradoksy są rozwiązywane przez zarządy przedsiębiorstw przy wykorzystaniu indywidualnych ram poznawczych ustalanych przez menedżerów zarządzających. Decyzjom tym trudno narzucić normatywny rygor. Przypadki najlepszych firm pokazują, że w tej sferze decyzyjnej większą rolę odgrywa intuicja (doświadczenie i talent) niż trzymanie się wzorców.

Zarządzanie strategiczne polega na rozwiązywaniu paradoksów. Należy zatem dążyć do obiektywizacji procedur zarządzania nimi. Perspektywa paradoksu zmienia istotnie założenia teorii organizacji. Tradycyjna teoria opiera się na racjonalnych, logicznych i liniowych przesłankach, podczas gdy perspektywa paradoksalna wyłania się z podejścia nieoczywistego, sprzecznego z intuicją i związanego z napięciami. Tradycyjna teoria organizacji zakłada, że nauka pozwala w sposób obiektywny odkrywać prawdę i formułować

zalecenia dla menedżerów. Koncepcja paradoksu zakłada natomiast, że poznanie i zrozumienie wymaga czasu i powstaje z konfrontacji przeciwstawnych, ale współistniejących dynamicznych sił w kontekstach społecznych. Wymaga to zastosowania nowych narzędzi i konstrukcji teoretycznych.

W naukach społecznych, a zatem także w naukach o zarządzaniu i jakości, może współistnieć wiele paradygmatów jednocześnie. Alternatywne perspektywy badawcze uzupełniają się, akcentując różne aspekty złożonych zjawisk. Koncepcja paradoksu w zarządzaniu strategicznym może stać się paradygmatem w sensie Kuhna [1968].

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Ash, T.G. (2022). *Obrona liberalizmu. Eseje o wolności, wojnie i Europie*. Warszawa: Fundacja Kultura Liberalna.
2. Bratnicki, M. (2008). *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
3. Cameron, K., Quinn, R. (1988). Organizational Paradox and Transformation. W: *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* (s. 1–18), R. Quinn, K. Cameron (Eds.). Cambridge: Ballinger.
4. Collins, J. (2007). *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Warszawa: MT Biznes.
5. Collins, J., Hansen, M.T. (2013). *Wielcy z wyboru*. Warszawa: MT Biznes.
6. Collins, J., Porras, J.I. (2008). *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*. Warszawa: MT Biznes.
7. Ghyczy, von T., Oetinger, von B., Bassford, Ch. (2002). *Clausewitz o strategii*. Warszawa: PWE.
8. Haidt, J. (2014). *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?* Sopot: Smak Słowa.
9. Kuhn, T.S. (1968). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
10. Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood: Irwin.
11. Lee, Y.T., Han, A.G., Byron, T.K., Fan, H.X. (2008). Daoist Leadership, Theory and Application. W: *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (s. 83–107), C.C. Chen, Y.T. Lee (Eds.). New York: Cambridge University Press.
12. Piketty, T. (2015). *Kapitał w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
13. Polowczyk, J. (2022a). *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym. Podejście ewolucyjno-behawioralne*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. DOI: 10.18559/978-83-8211-108-8.
14. Porter, M.E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE.

15. Smith, K., Berg, D. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Josey-Bass.
16. Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2010). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
17. Tushman, M., Smith, W.K. (2002). Organizational Technology. W: *Companion to Organizations* (s. 386–414), J. Baum (Ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
18. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.

Artykuły naukowe

1. Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (2021). The Rules of Co-Opetition, *Harvard Business Review*, January–February, s. 2–11.
2. Chen, M.J. (2002). Transcending Paradox: The Chinese ‘Middle Way’ Perspective, *Asia Pacific Journal of Management*, 19 (2/3), s. 179–199.
3. Chen, M.J. (2008). Reconceptualizing the Competition – Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*, 17(4), s. 288–304.
4. Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., Dębkowska, K. (2018). Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships, *Sustainability*, 10, s. 1–24.
5. Czakon, W. (2012). Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu, *Przegląd Organizacji*, 10, s. 7–10.
6. Czakon, W., Klimas, P., Mariani, M. (2020). Behavioral Antecedents of Coopetition: A Synthesis and Measurement Scale, *Long Range Planning*, 53(1), s. 1–15.
7. Czakon, W., Mucha-Kuś, K., Rogalski, M. (2014). Coopetition Research Landscape – A Systematic Literature Review 1997–2010, *Journal of Economics and Management*, 17, s. 22–150.
8. Dweck, C. (1986). Motivational Processes Affecting Learning, *American Psychologist*, 41, s. 1040–1048.
9. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *New York Times Magazine*, September 13, s. 32–33.
10. Ghoshal, S., Bartlett, C.A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality Management, *Strategic Management Journal*, 15, s. 91–112.
11. Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), s. 209–226.
12. Gilbert, C. (2006). Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Co-Exist?, *Organization Science*, 17(1), s. 150–167.
13. Gorynia, M. (2022). O umiarze w ekonomii, *Rzeczpospolita*, 25 października.
14. Jankowska, B., Mroczek, K., Polowczyk, J., Trąpczyński, P. (2016). Paradoks kooperacji – teoria czy praktyka?, *Marketing i Rynek*, 2, s. 2–12.
15. Jensen, M. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Business Ethics Quarterly*, 12, s. 235–256.
16. Kołodko, G. (2014). Nowy pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości, *Ekonomista*, 4, s. 161–180.

17. Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 760–776.
18. Lewis, M.W., Grimes, A.J. (1999). Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms, *Academy of Management Review*, 24(4), s. 672–690.
19. Lewis, M.W., Smith, W.K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), s. 127–149. DOI: 10.1177/0021886314522322.
20. Luscher, L., Lewis, M.W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), s. 221–240.
21. Polowczyk, J. (2014). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), s. 107–125.
22. Polowczyk, J. (2022b). Akcjonariusze kontra inni interesariusze, *Rzeczpospolita*, 27 września.
23. Poole, M.S., Van de Ven, A. (1989). Using Paradox to Build Management and Organizational Theory, *Academy of Management Review*, 14(4), s. 562–578.
24. Qui, J., Donaldson, L., Luo, B.N. (2012). The Benefits of Persisting with Paradigms in Organizational Research, *Academy of Management Perspectives*, 26(1), s. 93–104.
25. Rosenbloom, R.S., Christensen, C.M. (1994). Technological Discontinuities, Organizational Capabilities, and Strategic Commitments, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), s. 655–685.
26. Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., Smith, W.K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward, *The Academy of Management Annals*, 10(1), s. 5–64. DOI: 10.1080/19416520.2016.1162422.
27. Smith, W.K., Gonin, M., Besharov, M.L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprises, *Business Ethics Quarterly*, 23(3), s. 407–442.
28. Smith, W.K., Lewis, M.W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), s. 381–403.
29. Smith, W.K., Tushman, M.L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams, *Organization Science*, 16(5), s. 522–536.
30. Sundaramurthy, C., Lewis, M.W. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, *Academy of Management Review*, 28(3), s. 397–415.
31. Tushman, M., Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, *Research in Organizational Behavior*, 7, s. 171–222.
32. Urbanowska-Sojkin, E. (2016). Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, s. 363–375.
33. Van Der Veegt, G., Bunderson, J.S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification, *Academy of Management Journal*, 48(3), s. 532–547.
34. Waldman, D.A., Bowen, D.E. (2016). Learning to Be a Paradox-Savvy Leader, *Academy of Management Perspectives*, 30(3), s. 316–327.
35. Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9), s. 174–190.
36. Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y., Li, X. (2015). Paradoxical Leader Behavior in People Management: Antecedents and Consequences, *Academy of Management Journal*, 58(2), s. 538–566.

Materiały internetowe

1. Polowczyk, J. (2018). *A Paradox Based View in Strategic Management*, https://www.researchgate.net/publication/330325263_A_paradox_based_view_in_strategic_management (dostęp: 30.10.2023).

Taxonomy of paradoxes in strategic management

Abstract

The basic aim of the article is to present the specificity and complexity of strategic management using the paradox concept. Nowadays, when globalization, innovations, hypercompetition, and social demands are creating more and more dynamic and complicated business environments, the idea of paradox is becoming an important research tool to understand and manage modern organizations. The concept of paradox as a metatheoretical perspective offers a solid research ground for management sciences, allowing for a deeper understanding of the structure, relations, and dynamics of surrounding organizational tensions, while enriching the existing theories and theory processes. On the basis of a literature review, an original taxonomy of paradoxes in strategic management was presented.

Keywords: coopetition, ambidexterity, paradox, paradoxical manager, taxonomy of paradoxes, moderation, strategic management
