

*Janusz Marek Lichtarski*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2077-6124>

*Anna Witek-Crabb*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2801-5952>

*Magdalena Rojek-Nowosielska*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7653-9780>

*Jarosław Ignacy*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1498-5894>

*Andrzej Kaleta*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4912-7929>

## Jak ocalić kota Schroedingera? O podejściu paradoksalnym w zarządzaniu strategicznym

---

### Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja podejścia strategów do paradoksów związanych z zarządzaniem strategicznym organizacją, w warunkach wzmożonej niepewności. W ramach celu istotne jest zidentyfikowanie zarówno opinii strategów na temat paradoksów, jak i doświadczeń w ich wykorzystaniu w praktyce zarządzania strategicznego. Badanie prowadzone było w podejściu jakościowym z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów ze strategami ( $n = 18$ ). Wyniki badań wskazują, że w warunkach

wzmoczonej niepewności strategii stosują rozwiązania i praktyki charakterystyczne dla podejścia paradoksalnego. Ukazuje to istotną zmianę w zastosowaniu optyki paradoksów w warunkach dużej niepewności otoczenia, wywołanej pandemią COVID-19 i jej następstwami.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, dylematy, niepewność otoczenia

**Kody klasyfikacji JEL:** L1; L2; L20; L21; M12

---

## 1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne wiąże się z podejmowaniem kluczowych dla rozwoju organizacji decyzji strategicznych i konsekwentnym wprowadzaniem ich w życie. Decyzje strategiczne należy utożsamiać z dokonywaniem wyborów optymalnych w danych warunkach opcji rozwojowej. Można zakładać, że narastająca burzliwość i nieprzewidywalność warunków rozwoju współczesnych organizacji istotnie komplikuje owe wybory. Coraz trudniej jest zdecydować się na proste, jednoznaczne koncepcje rozwoju. Coraz częściej trzeba sięgać do różnych dróg, a także ich modyfikowania, łączenia. W sytuacji, gdy są to rozwiązania wzajemnie sprzeczne, poruszamy się w polu paradoksów.

Dylematy decyzyjne i paradoksy są nierozłączną częścią procesu zarządzania strategicznego, stanowiąc ogromne wyzwanie dla zarządzających [Das, Teng, 2000; Schad i in., 2016]. Umiejętności radzenia sobie ze sprzecznościami i paradoksami oraz postrzegania rzeczywistości i myślenia w kategoriach dialektycznych stają się coraz bardziej potrzebne i istotne w szybko zmieniającym się otoczeniu [Karhu, Ritala, 2020]. Pomimo istnienia obszernego dorobku teoretycznego w obszarze paradoksów, widoczny jest jednocześnie niedostatek badań empirycznych, szczególnie dotyczących postrzegania i radzenia sobie z paradoksami w warunkach dużej niepewności.

Celem opracowania jest rozpoznanie, czy wskazana w teorii tendencja do upowszechniania się podejścia paradoksalnego w trakcie wyborów strategicznych ujawnia się w faktycznych zachowaniach strategów wybranych polskich przedsiębiorstw. Istotne jest zidentyfikowanie zarówno opinii strategów na temat paradoksów, jak i doświadczeń w ich wykorzystaniu w praktyce zarządzania strategicznego.

Przeprowadzone badania empiryczne prowadzone były w podejściu jakościowym. Wykorzystano metodę przekrojowego studium przypadku ( $n = 18$ ), w ramach której podstawową techniką gromadzenia danych były częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (*individual semi-structured*, IDI, technika PAPI).

Badanie ma charakter eksploracyjny. Służy wstępnemu rozpoznaniu możliwości zastosowania podejścia paradoksalnego do rozwoju zarządzania strategicznego, zwłaszcza w fazie wyboru kierunków rozwoju, w świetle historycznych doświadczeń i opinii wybranych strategów.

W niniejszym artykule skupiamy się na identyfikacji paradoksów na poziomie organizacji, mając świadomość, że ze względu na metodę badań i technikę gromadzenia danych

(indywidualne wywiady pogłębione) poziom indywidualny, tj. badanego stratega, związany z elementami kognitywnymi, nie pozostaje bez wpływu na uzyskane wyniki.

## 2. Podstawy teoretyczne

### 2.1. Dualizmy i paradoksy w zarządzaniu

Zarządzaniu strategicznemu towarzyszą liczne wybory. Część z nich ujmowana jest w postaci przeciwieństw, co w praktyce oznacza konieczność wybierania pomiędzy przeciwnymi kierunkami lub poszukiwania kompromisu między nimi, np. perspektywa krótko- vs długo-terminowa; stabilność vs zmiana; konkurencja vs współpraca; planowanie vs improwizacja; cele finansowe vs społeczna odpowiedzialność itd. [Karhu, Ritala, 2020; Schad i in., 2016].

W literaturze z obszaru zarządzania strategicznego nie ma spójności terminologicznej dotyczącej owych sprzeczności, są one nazywane i określane m.in. jako przeciwieństwa, dualizmy, dychotomie czy dialektyka (*contradictions, dualities, dichotomies, dialectics*) [Smith, Lewis, 2011]. Ich wspólnym mianownikiem jest występowanie dwóch przeciwstawnych co do istoty elementów: perspektyw, podejść, wymagań, tożsamości, celów lub praktyk [Lewis, 2000; Putnam i in., 2016]. Jeżeli w danej sytuacji zarządzający znajdują jasne przesłanki przemawiające za przyjęciem któregoś z rozwiązań, to przeciwieństwa te nie sprawiają problemów decyzyjnych, a zadaniem decydentów, zgodnie z założeniami teorii kontyngencji, jest analiza sytuacji i wybór działania najlepiej dostosowanego do danych warunków. Natomiast w przeciwnym razie, np. w warunkach znacznej niepewności, oba przeciwstawne elementy stają się równie ważne i zaczynają ze sobą konkurować, gdyż np. ich realizacja wymaga wykorzystania tych samych zasobów. Jednocześnie pojawiająca się wówczas współzależność generuje liczne napięcia i sprawia, że dualizm przeradza się w paradoks [Schad i in., 2016]. Istnienie dwóch antynomicznych stanów i potrzeba dążenia do jednoczesnego spełniania przeciwnych wymagań znacznie komplikuje proces decyzyjny [Tushman, O'Reilly, 1996; Smith, Lewis, 2011; Griffin i in., 2021].

### 2.2. Rodzaje paradoksów zarządzania strategicznego – próba uporządkowania

W literaturze z zakresu zarządzania zidentyfikowano i opisano wiele paradoksów dotyczących różnych poziomów i obszarów organizacji. W niniejszym opracowaniu skupiamy się na paradoksach związanych z obszarem zarządzania strategicznego, a mianowicie:

- stylem przywództwa (indywidualizm vs kolektywizm),
- stosunkiem do otoczenia konkurencyjnego (konkurencja vs współpraca),

- horyzontem czasowym strategii (długoterminowy vs krótkoterminowy),
- podejściem do rozwoju, produktów i rynków (eksploatacja vs eksploracja),
- podejściem do zasobów (efektywność vs elastyczność),
- sposobem podejmowania decyzji (planowanie/analiza vs improwizacja/intuicja) oraz
- specyfiką celów strategicznych organizacji (wyniki finansowe vs CSR/otoczenie).

Ze względu na ograniczone ramy objętościowe niniejszego opracowania poszczególne dylematy i paradoksy przybliżamy w dalszej części w syntetycznej formie, szerzej zostały one scharakteryzowane na gruncie teoretycznym we wcześniejszych publikacjach [zob. np. Kaleta i in., 2022].

Pierwszy analizowany paradoks jest związany ze **stylem przywództwa (indywidualizm vs kolektywizm)** i dotyczy źródeł i sposobu formułowania misji, celów i strategii rozwoju organizacji, a także ich komunikowania [Bonn, 2005]. W podejściu indywidualnym źródłem pomysłów jest naczelny strateg (*guru like approach*), który kreuje wizję, cele i działania, a następnie komunikuje je pracownikom. Silne, jednoosobowe przywództwo strategiczne zapewnia spójność wizji i celów, szybkość podejmowania decyzji i zdecydowanie. Jest to potrzebne w czasie niepewności i w sytuacjach kryzysowych, dając jednocześnie pracownikom poczucie bezpieczeństwa. Z kolei w podejściu przeciwnym (kolektywizm) wizja, cele i działania strategiczne rozwijane są w toku współpracy z pracownikami różnych szczebli organizacji, zwraca się uwagę na poczucie wspólnoty i zaangażowanie pracowników w proces tworzenia i implementacji strategii, a także partycypacji w procesie decyzyjnym. Pozwala to nie tylko uwolnić potencjał i wiedzę pracowników, ale również zwiększyć ich zaangażowanie i umożliwić zaspokojenie potrzeb związanych z wpływem na otoczenie.

Kolejnym omawianym w literaturze zarządzania strategicznego jest **paradoks konkurencji i współpracy** [Smith, Lewis, 2011; Karhu, Ritala, 2020]. Z jednej strony, działania strategiczne poszczególnych uczestników rynku zorientowane są na rywalizację i ukazywane są w myśl tego nurtu jako niezależne, dążące do maksymalizacji własnych interesów i koncentrujące się na formułowaniu strategii pozwalających osiągać trwałą przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony, zwraca się uwagę na potrzebę współpracy, rozwój relacji międzyorganizacyjnych i uczestnictwo w sieciach, podkreślając możliwość zmniejszenia niepewności otoczenia, dostępu do zasobów zewnętrznych, obniżenia kosztów transakcyjnych, redukcji ryzyka biznesowego, elastyczności, wzajemnego uczenia się i dyfuzji innowacji [Zaheer i in., 2010]. Odpowiedzią na napięcia w obszarze relacji z otoczeniem rynkowym jest strategia koopetycji, łącząca konkurencję i współpracę [Luo, 2004], mająca jednak z założenia charakter dynamiczny i nietrwały [Bengtsson, Kock, 2000 i 2014].

Nieco inne napięcia, mogące skomplikować proces decyzyjny, związane są z **długofalowym i krótkofalowym** podejściem do zarządzania strategicznego. W odróżnieniu od zarządzania operacyjnego, zarządzanie strategiczne ma charakter z natury długoterminowy. Ekspozowanie dalekosiężnego podejścia do rozwoju organizacji wynika z przekonania, że tylko w takim wymiarze możliwe jest inicjowanie i realizowanie znaczących, przełomowych i innowacyjnych przedsięwzięć rozwojowych. Jednak niektórzy naukowcy, w wyniku

nieprzewidywalności otoczenia, koncentrują się na krótkiej perspektywie czasowej [Sławinski, Bansal, 2015]. Wyróżnikiem strategii i zarządzania strategicznego nie jest już w tym wypadku długa perspektywa, spoglądanie w odległą przyszłość, ale ranga podejmowanych decyzji. W zmiennych warunkach rozwoju za kluczowy czynnik sukcesu uznaje się elastyczność, a rolą zarządzania strategicznego jest kreowanie i wzmacnianie zdolności organizacji do szybkiego reagowania. Strategią sukcesu staje się w tym wypadku zbudowanie organizacji możliwie wszechstronnej, zdolnej do skutecznego działania we wszelkich, niekoniecznie sprzyjających okolicznościach.

Kolejny paradoks dotyczy postaw **eksploracyjnych i eksploatacyjnych**. Wydaje się mieć on istotne znaczenie dla długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa, a poszukiwanie równowagi między tymi biegunami to jedno z istotnych wyzwań strategicznych [Zakrzewska-Bielawska, 2016]. W odniesieniu do zarządzania strategicznego eksploracja oznacza poszukiwanie nowych możliwości rozwojowych tj. rynków, produktów i metod, często na drodze ryzykownych posunięć, szybkiego wzrostu, przełomowych innowacji i radykalnej zmiany [Hitt i in., 2011]. Eksploatacja natomiast oznacza koncentrację 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]. Eksploatacja 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*), łączącej dwa pozornie przeciwstawne bieguny.

Kolejny paradoks związany jest z **wykorzystaniem zasobów (efektywność vs elastyczność)**. Z jednej strony, naturalnym dążeniem organizacji biznesowych jest osiągnięcie jak najwyższej efektywności [de Wit, Meyer, 2007]. Widoczne to może być w działaniach zmierzających do osiągnięcia szeroko rozumianej optymalizacji, tj. odchudzania struktur, wyszczuplania procesów i minimalizacji zaangażowania zasobów (*lean management*). Z drugiej strony, w zmiennym otoczeniu pożądana jest elastyczność strategiczna organizacji, rozumiana jako zdolność organizacji do szybkiego reagowania na bodźce otoczenia [Eisenhardt, Martin, 2000] poprzez dostosowanie lub wyprzedzanie zmian rynkowych. Elastyczność strategiczna wymaga posiadania rezerw (redundancja zasobów) i zdolności ich efektywnego wykorzystania w przypadku pojawiających się okazji rynkowych [Krupski, 2005].

Kolejny paradoks dotyczy **sposobu podejścia do tworzenia strategii (planowanie vs improwizacja)**. Z jednej strony, u podłoża tego paradoksu leży założenie dotyczące racjonalności menedżerów, które prowadzi do postulatów systematycznej i dogłębnej analizy otoczenia, jednoznacznego stawiania celów, oceny alternatyw i określenia planów prowadzących do realizacji zamierzeń [Wood, LaForge, 1979]. Na przeciwnym biegunie można znaleźć odmienne podejście, nawiązujące do teorii ograniczonej racjonalności i ekonomii behawioralnej [Cyert, March, 1963]. Tutaj zakłada się niepełną racjonalność liderów, niemożność dokonania analizy i oceny wszystkich czynników przed podjęciem decyzji oraz skażenie procesu decyzyjnego

uproszczeniami poznawczymi, heurystykami i stronniczością [Hart, 1992]. 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].

Ostatni z analizowanych przez nas paradoksów dotyczy celów przedsiębiorstwa, tj. dylematu pomiędzy maksymalizacją zysku a realizacją założeń koncepcji CSR, zgodnie z którą nie tylko powinno się dostrzegać problemy społeczne, ale także dążyć do ich niwelowania. Założenie o dążeniu przedsiębiorców do maksymalizacji zysku ma swoje podłoże w klasycznej teorii przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym podejściem, jeżeli każdy podmiot na rynku dąży do własnych celów, to gospodarka się rozwija i rośnie dobrobyt społeczny [Jensen, 2002], a problemy społeczne to domena państwa [Friedman, 1970]. Jednakże oprócz orientacji na wyniki finansowe rozwijają się koncepcje zorientowane na otoczenie organizacji. Chodzi w nich o tworzenie wspólnych wartości dla ich właścicieli, udziałowców oraz innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości, a także rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków działania firmy.

Podejścia teoretyczne dają asumpt do odpowiednio ukierunkowanych działań w praktyce. W dalszej części opracowania przedstawiono założenia projektu badawczego i wyniki badań empirycznych nad przedstawionymi paradoksami zarządzania strategicznego.

### 2.3. Sposoby radzenia sobie z paradoksami

Paradoksy związane są z dynamiką otoczenia [Smith, Lewis, 2011], a istotnym elementem badania paradoksów jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jak sobie z nimi radzić, jak nimi zarządzać? Wzrastająca świadomość istnienia napięć generujących paradoksy doprowadziła do wyodrębnienia czterech odpowiedzi stanowiących sposoby działania (tabela 1), a mianowicie: akceptację, separację przestrzenną, separację czasową oraz syntezę [Poole, Van de Ven, 1989].

Tabela 1. Strategie radzenia sobie z paradoksami

Akceptacja	Separacja przestrzenna	Separacja czasowa	Synteza
Pierwotnie nazywana przez autorów „opozycją” zakłada konieczność pogodzenia się z paradoksami. Strategia ta obejmuje głównie „uczenie się życia z paradoksem” [Lewis, 2000], potrzebę „przepracowania” go i podjęcia prób rozpoznania istniejących napięć.	Istotę separacji przestrzennej stanowi rozdzielenie sprzeczności i identyfikacja, w jakich obszarach czy jednostkach organizacji występują, a następnie podział zadań (często przeciwstawnych) między poszczególne jednostki organizacyjne.	Istota tego podejścia polega na oddzieleniu sprzeczności w czasie i reagowanie na pojawiające się napięcia poprzez wybór jednego wariantu, a następnie jego zmianę i realizację kolejnego, np. inne działania w czasie <i>prosperity</i> , inne w czasie stagnacji.	Synteza kładzie nacisk na poszukiwanie szerszego kontekstu i podejścia, które umożliwiłyby ujęcie obu skrajności paradoksu i stworzenia takiego rozwiązania innowacyjnego, które zniweluje napięcie i paradoks przestanie istnieć [Poole, Van de Ven, 1989].

Źródło: opracowanie własne na podstawie Poole, Van de Ven [1989].

Skuteczność poszczególnych strategii zależy od sytuacji i rodzaju paradoksu. W praktyce poszczególne sposoby radzenia sobie z paradoksami mogą być stosowane naprzemiennie i równolegle, gdyż w wielu przypadkach wydają się być komplementarne [Luoma, Martela, 2021]. Świadomość istnienia rozwiązań czy sposobów radzenia sobie z paradoksem może wpływać na sposób jego postrzegania, postawę stratega i podejmowane przez niego decyzje.

### 3. Metodyka badań

W badaniach empirycznych, ze względu na ich eksploracyjny charakter, zastosowano podejście jakościowe, wykorzystując przekrojowe studium przypadku (*cross-case study research design*) [Gerring, 2007]. W badaniu udział wzięło 18 celowo dobranych podmiotów gospodarczych, obejmujących firmy duże i średnie, podmioty z kapitałem polskim, samodzielne w tworzeniu i realizacji strategii (wyłączono oddziały korporacji zagranicznych i spółki Skarbu Państwa). Zgodnie ze wskazówkami dotyczącymi doboru obiektów badań w ramach przekrojowego stadium przypadku, do próby włączone zostały podmioty reprezentujące różne branże i klasy wielkości [Gerring, 2007].

Techniką gromadzenia danych empirycznych były częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (*individual semi-structured IDI*). Rozmówcami byli właściciele i menedżerowie najwyższego szczebla, mający wyłączny lub dominujący wpływ na strategię badanej firmy (potwierdzone w telefonicznym badaniu screeningowym poprzedzającym wywiad). Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem techniki PAPI, w formie spotkań bezpośrednich lub z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej (Zoom), w okresie od marca do października 2022 r. Średni czas trwania wywiadu to 60 minut.

Wywiady były nagrywane i poddawane transkrypcji, kodowaniu i analizie, zgodnie z kilkietapową procedurą [zob. Creswell, 2014]. W procesie kodowania wykorzystano kody opracowane na bazie literatury przedmiotu (*theory-driven*) [Eriksson, Kovalainen, 2016], a także przyjęto zasadę triangulacji badaczy, dlatego każdy wywiad był analizowany i kodowany niezależnie przez trzech członków zespołu badawczego. Respondenci opowiadali o swoich sposobach postępowania w sytuacji niepewności, w nakreślonych przez badaczy obszarach zarządzania strategicznego oraz z uwzględnieniem ujęć paradoksalnych. Poprzez wskazanie wyboru jednej perspektywy paradoksu (A lub B) lub braku takiej możliwości (wówczas A i B lub A i B prowadzące do C), respondenci nakreślali tło swoich decyzji. W toku realizacji procedury badawczej autorzy niniejszego artykułu w kolejnych etapach prac określali, czy występują symptomy paradoksów w zarządzaniu strategicznym (uwzględnione zostały tylko wypowiedzi wskazujące na występowanie paradoksu), a jeśli tak, to w których obszarach wystąpiły i jakie zastosowano do nich podejście.

## 4. Wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań była analiza podejścia strategów do paradoksów związanych z zarządzaniem strategicznym organizacją, w warunkach wzmożonej niepewności. Chcieliśmy w szczególności sprawdzić:

- w jaki sposób menedżerowie postrzegają paradoksy i o nich mówią?
- jakie stosują sposoby radzenia sobie z paradoksami?
- jakie są charakterystyczne praktyki zmierzające do rozwiązania sytuacji paradoksalnych w odniesieniu do poszczególnych dylematów zarządzania strategicznego?

### 4.1. Postrzeganie paradoksów

Każdy z dylematów zarządzania strategicznego daje menedżerom trzy możliwości wyboru: strateg może wybrać jedną albo drugą opcję skrajną (w badaniach określaną jako „A” lub „B”) – np. eksplorację lub eksploatację, albo podjąć próbę równoczesnej realizacji obu. Wybór opcji skrajnych nie jest wyborem o charakterze paradoksu. Dopiero próby łączenia skrajnych alternatyw generują **napięcie**, definiujące paradoksalność takiego wyboru. W przeprowadzonych badaniach wybór taki, choć niewygodny, był przez wielu strategów podejmowany w warunkach skrajnej niepewności, gdy dotychczasowe rozwiązania (A lub B) się nie sprawdzały lub były niewystarczające. Stratedzy nierzadko podkreślali odczucia dyskomfortu i napięcia, i na pytanie, którą opcję wybierają, odpowiadali np. „Niestety połączenie jednego i drugiego. Nie będzie to łatwa odpowiedź” [6, 102], „Staralem się (...). Ten jeden raz spróbowałem (połączenia), **nie udało się**” [5, 123], „**Nie wyobrażam sobie planowania w długiej perspektywie (...), ale nie wyobrażam też sobie podejmowania działań o charakterze strategicznym w aż tak krótkiej perspektywie**” [3, 138]. W efekcie skrajna niepewność skutkowałą nierzadko zwiększeniem umiejętności myślenia paradoksalnego strategów („Przed pandemią zdecydowanie A. Pandemia doprowadziła do miksowania A i B” [18, 118]).

Działanie w warunkach paradoksów stratedzy najczęściej opisywali jako: bycie „pośrodku”, „to i to”, „działanie tak i tak”, „jedno i drugie”, „między jednym a drugim”, „miks”, czy „oba podejścia”. Równocześnie różnili się tym, w jaki sposób postrzegali relacje pomiędzy łączonymi opcjami. Wydaje się, że można wyróżnić cztery główne koncepcje relacji, jakie łączą skrajne opcje dylematów strategicznych:

- **uzupełnianie:** „jedno jest z drugim powiązane”, „obie rzeczy współgrają”, „one się ze sobą zgadzają”, „to się cały czas przenika”;
- **konkurowanie:** „nie współgrają ze sobą, raczej konkurują”, „być może będzie to kłócące się, nie wiem czy to się wyklucza”;
- **podległość:** „A jest sposobem realizacji celów B”;
- **niezależność:** „te nurty są obok siebie”, „nie ma sprzeczności, jest równoległość”.



## 4.2. Sposoby radzenia sobie z paradoksami

Postępowanie paradoksalne jest nieintuicyjne. Konieczność równoczesnego stosowania przeciwstawnych rozwiązań rodzi napięcie, którym menedżerowie zarządzają w różny sposób. W przeprowadzonym badaniu zidentyfikowano kilka sposobów postępowania wobec paradoksu, które mają zapewnić spójność organizacyjną. Można je podzielić na dwie główne grupy:

- strategię rozdzielania dwóch sprzecznych opcji – separacji (rozdzielność w czasie zależnie od sytuacji zewnętrznej, rozdzielność departamentów lub osób, rozdzielność według poziomów strategicznych),
- strategię równoczesnego stosowania dwóch sprzecznych opcji – syntezy (równoczesne pogłębianie obu opcji, dualność kompetencji menedżera, poszukiwanie trzeciego rozwiązania).

**Strategie rozdzielania dwóch sprzecznych opcji** oznaczają, że w ramach jednej organizacji realizowane są obie opcje, ale w taki sposób, że nie kolidują one ze sobą bezpośrednio.

Rozdzielność w czasie oznacza, że w pewnym okresie organizacja wybiera opcję A, a w innym czasie, gdy zmieniają się warunki, opcję B. Tym samym organizacja posiada dynamiczne kompetencje dostosowania wybieranej opcji do warunków. W odniesieniu do stylu zarządzania, jeden z respondentów mówi: „**Najpierw** (wybieramy) B (kolektywizm), **potem** A (indywidualizm), że tak powiem” [1, 128]. „To wszystko jest bardzo elastyczne, takie skale, które państwo przedstawiają (1–10), ciężko to uznać, bo to **każdy miesiąc może być inny**, różne są czynniki, które powodują takie, a nie inne decyzje” [2, 278]. Często także rozdzielność w czasie odnosiła się do okresu sprzed i w trakcie/po pandemii. Niektóre rozwiązania stawały się nieskuteczne lub poszerzała się perspektywa i organizacja zaczynała wybierać inaczej niż w przeszłości. Odnosząc się do dylematu krótki vs długi horyzont, jeden z respondentów stwierdza: „**Przed pandemią** ten krótki horyzont (był) spokojnie na 2, w **czasie pandemii** to urosło” [14, 198]. Inny respondent w odniesieniu do dylematu efektywność vs elastyczność stwierdza: „**Przed pandemią** B nie było dla nas istotne, **ale teraz** jest top priorytetem. To się w ogóle nie wyklucza” [7, 281]. Niektórzy respondenci podkreślali rozdzielność w czasie ze względu na sytuację rynkową. W odniesieniu do dylematu współpraca vs konkurencja mówili: „Szukamy możliwości współpracy tam, gdzie jest to możliwe, ale jeśli mamy 1:1 zbliżenie jest walka na noże” [7, 120], a odnosząc się do horyzontu strategii: „Są różne decyzje, planuje się długofalowo i bieżąco, **od sytuacji na rynku dużo zależy**” [17, 174].

Rozdzielność departamentów lub osób oznacza, że sprzeczne opcje są realizowane w taki sposób, że inne osoby (menedżerowie) lub działy wdrażają odmienne rozwiązania, tym samym zapewniając zarówno dualność, jak i brak bezpośredniego konfliktu. W odniesieniu do dylematu eksploracja vs eksploatacja lub analityczność vs intuicja respondenci mówią: „(...) warto tak robić: wydzielić obszary, **inne departamenty** firmy **albo członka zarządu**, żeby takimi rzeczami się zajmował” [18, 196]; „Znowu się dzielimy, to koncepcja, którą mamy wypracowaną: **triady organizacyjnej**. Kilku decydentów, którzy kierują całą grupą kapitałową,

każdy ma inną rolę i zaczęło to dobrze funkcjonować. Jeden jest optymistą, drugi pesymistą, a trzeci próbuje równoważyć” [18, 207]. Odnosząc się do dylematu celów finansowych vs CSR: „Mamy kilka osób w zarządzie, ja i moi wspólnicy. Mamy różne cele, każdy członek zarządu ma swoje. Dla moich współpracowników w branży biznesowej sukces to efekt ekonomiczny (...). Dla mnie rozwijanie technologii, (...) jest niesamowitą przygodą, która może się przysłużyć ogólnie społeczeństwu, i cieszę się, że mam wspólników, którzy są w stanie to ekonomicznie spiąć” [7, 289].

Rozdzielność według poziomów strategicznych oznacza, że to charakter zadań i ich waga strategiczna decydują, która ze sprzecznych opcji jest stosowana. W odniesieniu do dylematu kolektywizm vs indywidualizm może to oznaczać, że: „szerokie grono osób ma bardzo duży wpływ, ale decyzyjność ma zarząd. Są różne obszary decyzyjności” [7, 268], „czyli w etapie zbierania informacji to szerokie grono, natomiast przy samych decyzjach przesuwamy się do A (indywidualizm)” [3, 88]. Inny horyzont strategii może dotyczyć decyzji o odmiennym poziomie ogólności: „mamy długoterminową wizję i jest to dla nas, właścicieli i zarządu, istotne, ale pandemia spowodowała, że operacyjne decyzje podejmujemy dużo szybciej” [15, 106] – „Na projekty strategiczne mamy horyzont roku, a na zadania rozwojowe dajemy sobie perspektywę paru lat” [12, 201].

Drugą grupą strategii radzenia sobie z paradoksem są **strategie równoczesnego stosowania dwóch sprzecznych opcji**. Oznaczają one, że organizacja znajduje sposoby, aby konfrontować oba rozwiązania i pomimo sprzeczności – nie niwelować napięcia, ale rozwijać umiejętność funkcjonowania pomimo niego. Wydaje się, że strategie te bliższe są koncepcji dwuręczności (*ambidexterity*) niż strategie skupione na rozdzieleniu sprzecznych opcji.

Równoczesne pogłębianie obu opcji oznacza, że sprzeczności są traktowane równie priorytetowo i rozwijane równorzędnie. W odniesieniu do dylematu eksploracja vs eksploatacja może to oznaczać, że: „W jednym i drugim obszarze pandemia spowodowała jeszcze głębsze myślenie (...) zarówno, żeby szybciej i dynamiczniej poszukiwać nowych rynków i produktów czy innowacji (...), ale też tego, że społeczeństwo będzie miało trochę mniej pieniędzy (...) i szuka optymalizacji. Ten produkt musi być inny i tańszy – jedno i drugie pewnie” [11, 142]. „Zależy nam na doskonaleniu tego co już mamy (...), ale jednocześnie (na) poszukiwaniu nowych obszarów działalności, nowych wyzwań” [3, 158]; „doskonalimy produkty, ale wdrażamy innowacje i jesteśmy nastawieni na zmianę” [produkty, 6, 102]. Równoczesne pogłębianie obu opcji w odniesieniu do dylematu współpraca vs konkurencja oznacza, że „I jedno, i drugie się wzmocniło. Branża musiała się skonsolidować (...). Z drugiej strony każdy kryzys trzeba wykorzystać, jakoś się odróżnić” [14, 88], „jesteśmy bardziej konkurencyjni, ale też bardziej współpracujemy, to się nie wyklucza, ta intensywność rośnie w dwóch miejscach” [14, 191].

Dualność kompetencji menedżera, rozumiana jako indywidualna dwuręczność (*individual ambidexterity*), to strategia, w której menedżerowie są zatrudniani lub rozwijani w taki sposób, żeby potrafili samodzielnie pogodzić obie sprzeczności i równie swobodnie stosować konfliktowe rozwiązania: „Oczekujemy od każdego menedżera kreatywności i operacyjności,

zrównoważenia tego” [10, 367]. W odniesieniu do dylematu kolektywizm vs indywidualizm jeden z respondentów mówi: „(Gdy) mówimy o perspektywie, czy ja jestem forsującym, czy wspierającym, to jestem w środku, natomiast **muszę mieć i tę cechę i tę**” [10, 113], „zawsze będzie odpowiedź „obie”, w moim stylu zarządzania jest **środek, muszę mieć jeden i drugi komponent**” [10, 153]. Dylemat dotyczący sposobu podejmowania decyzji (analiza vs intuicja) wygląda wtedy tak, że „To jest zawsze połączenie: analizuję, sprawdzam, (...), ale (gdy) przychodzi (...) zmiana, nowa decyzja kogoś gdzieś, i muszę podjąć decyzje teraz, to zwykle podejmuję ją na zasadzie intuicji” [9, 272].

Ostatnią zidentyfikowaną strategią jest strategia poszukiwania trzeciego rozwiązania. Oznacza ona próbę redefiniowania paradoksu, zakwestionowania go, przeformatowania sytuacji i znalezienia innowacyjnego, nietypowego rozwiązania. Wydaje się, że jest to strategia najtrudniejsza. „Jest ogromna rola (...) myślenia lateralnego, **nie wprost i z zupełnie innej rzeczywistości trzeba dołączyć rozwiązanie**” [10, 260], „(chodzi o) zwiększenie kreatywnych postaw człowieka, poszukiwanie marketingu lateralnego, **rozwiązań z boku, z innej dziedziny. Z innego biznesu. Z nauki, z duchowości, to ta filozofia**” [10, 315]. „Strategia nie opiera się już na prognozowaniu cyfr na produkcji, ale (na) działaniach wyższego rzędu, jak budowanie kultury organizacyjnej. (...) **Nastąpiło przedefiniowanie (pojęcia strategia)**. To miękka, nieekonomiczna wartość. Nasze zachowania, trendy” [10, 370]. „**Zrobiliśmy takie przeformatowanie**” [12, 188]. A „dzisiaj interesuje mnie jak w tym otoczeniu nie do końca zrozumianym dla wielu z nas, w jakimś sensie doskonałym, **jak znaleźć harmonię, mądrość** i nie dać się wciągnąć w procesy, które wysysają z nas całą energię życiową” [9, 34].

Zidentyfikowane w badaniach podejścia do dylematów i paradoksów strategicznych, zilustrowane wypowiedziami badanych strategów, nie wyczerpują złożoności analizowanej problematyki i możliwych rozwiązań. Ukazują jednak istotną zmianę w zastosowaniu optyki paradoksów w warunkach dużej niepewności otoczenia, w tym przypadku wywołanej pandemią COVID-19 i jej następstwami.

## 5. Podsumowanie – dyskusja i zakończenie

Zamierzeniem badawczym w niniejszym opracowaniu było skonfrontowanie teoretycznych koncepcji wskazujących na możliwość wykorzystania podejścia paradoksalnego we współczesnym zarządzaniu strategicznym z praktyką jego wykorzystania w wybranych przedsiębiorstwach. Celowo badanie prowadzono w kontekście wywołanego pandemią skokowego wzrostu nieprzewidywalności warunków rozwoju, gdyż założono, że może to być sytuacja sprzyjająca łączeniu przeciwieństw w złożonych ujęciach paradoksalnych, które w skomplikowanych uwarunkowaniach mogą lepiej sprawdzać się od prostych, jednostronnych wyborów strategicznych.

Eksploracyjny charakter badania z założenia nie miał prowadzić do identyfikowania generalnych prawidłowości czy trendów. Chodziło jedynie o poszukiwania odpowiedzi na

pytanie, czy wybrani stratedzy faktycznie potwierdzają możliwość, a może konieczność wykorzystania sugerowanych przez teorię podejść paradoksalnych do zarządzania strategicznego, a jeśli tak, to które z proponowanych przez naukę metod zarządzania strategicznego stosują.

Wśród uczestników badania zaobserwowano wiele przypadków akceptacji dla wykorzystywania podejścia paradoksalnego do wyborów strategicznych. W niektórych przypadkach stanowisko takie uznawano za oczywiste i niekontrowersyjne, w innych traktowano to jako sytuację niekorzystną, niekomfortową, ale nieuchronną wobec narastających wyzwań współczesnej gospodarki. Co więcej, zidentyfikowano różne sposoby podejścia do postaw paradoksalnych – od synergii i wzajemnego dopełniania się przeciwstawnych rozwiązań, poprzez wypracowywanie rozwiązań optymalnych w drodze zderzenia i konfrontacji przeciwności, wkomponowywanie jednego rozwiązania w drugie dominujące, aż po ich niezależne współistnienie. Tym samym koncepcje teoretyczne wskazujące na możliwość i sposoby wykorzystania paradoksów we współczesnym zarządzaniu znalazły pełne odzwierciedlenie w analizowanych przypadkach.

Zrealizowane badania pozwoliły też zidentyfikować w praktyce szereg przypadków faktycznego wykorzystania wskazywanych w teorii sposobów podejścia do paradoksów w zarządzaniu strategicznym. Zaobserwowano szereg interesujących przypadków równoległego wykorzystywania przeciwstawnych opcji strategicznych poprzez ich realizację w różnych, rozłącznych punktach czasowych. Rozpoznano przypadki odrębnego ich adresowania do różnych poziomów zarządzania i typów decyzji strategicznych. Szczególnie ciekawe wydają się zidentyfikowane w badaniu przypadki równoczesnego wykorzystywania pozornie wykluczających się opcji w sposób równoległy, synergiczny, gdzie współistnienie pozwala lepiej wykorzystać poszczególne skrajne rozwiązania dla podniesienia jakości pracy menedżerów i dla poszukiwania zupełnie nowych rozwiązań niedostrzegalnych z perspektywy poszczególnych biegunów. W rezultacie wszystkie proponowane w teorii sposoby rozwiązywania problemu zarządzania w warunkach paradoksów znalazły potwierdzenie i ilustrację w analizowanych przypadkach.

Wartościowe wydają się obserwacje różnic w podejściu do paradoksów, w zależności od typu rozstrzyganych dylematów wyboru strategicznego. Okazuje się, że dla różnych typów decyzji strategicznych dominujący sposób godzenia przeciwności bywał różny. I tak, poszukując równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją najczęściej stosowano podejście synergiczne, równoległe realizując oba biegunowe podejścia w poszukiwaniu nowych rozwiązań pośrednich. Analogiczną sytuację zaobserwowano w odniesieniu do prób rozwiązywania dylematu wyboru pomiędzy dominacją analizy bądź intuicji.

W poszukiwaniu optimum pomiędzy strategią współpracy i konfrontacji najczęściej próbowano godzić oba podejścia różnicując je w zależności od momentu stosowania i typów konkurentów. Natomiast godząc strategię partycypacji w zarządzaniu strategicznym z autokratycznym przywództwem najczęściej każde z podejść adresowano do innych, równoległe podejmowanych typów decyzji strategicznych.

Zaobserwowane w realizowanych badaniach eksploracyjnych rozwiązania, praktyki i przypadki potwierdziły stosowanie podejścia paradoksalnego w praktyce zarządzania strategicznego, jego znaczenia i interesujące dowody skuteczności. To uzasadnia kontynuację badań w wersji pogłębionej, w większej skali, które pozwoliłyby na identyfikację prawidłowości, rozwiązań i propozycji w zarządzaniu paradoksami. Wydaje się to wartościowym kierunkiem rozwoju badań współczesnych nauk o zarządzaniu.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
2. Cyert, R., March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice-Hall.
3. Eriksson, P., Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research (2<sup>nd</sup> edition)*. London: Sage.
4. Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.
5. Krupski, R. (red.). (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku super-relastycznej organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
6. Luo, Y. (2004). *Coopetition in International Business*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
7. de Wit, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

### Artykuły naukowe

1. Bengtsson, M., Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29(5), s. 411–426.
2. Bengtsson, M., Kock, S. (2014). Coopetition – Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges, *Industrial Marketing Management*, 43(2), s. 180–188.
3. Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, 28(2), s. 238–256.
4. Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach, *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), s. 336–354.
5. Das, K., Teng, B.S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, *Organization Science*, 11(1), s. 77–101.
6. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), s. 1105–1121.
7. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits, *New York Times Magazine*, September 13, s. 17.

8. 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*, 21(4), s. 624–647.
9. Hart, S.L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes, *The Academy of Management Review*, 17(2), s. 327–351.
10. 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*, 25(2), s. 57–75.
11. Jensen, M.C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Business Ethics Quarterly*, 12(2), s. 235–256.
12. Kaleta, A., Witek-Crabb, A., Lichtarski, J.M., Ignacy, J., Rojek-Nowosielska, M., Sołoducho-Pelc, L. (2022). Perspektywa paradoksów w zarządzaniu strategicznym, *Przegląd Organizacji*, 2, s. 11–20.
13. Karhu, P., Ritala, P. (2020). The Multiple Faces of Tension: Dualities in Decision-making, *Review of Managerial Science*, 14(3), s. 485–518.
14. Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 760–776.
15. 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*, 54(3), s. 1–15.
16. March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), s. 71–87.
17. Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3), s. 257–272.
18. 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.
19. Putnam, L.L., Fairhurst, G.T., Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach, *Academy of Management Annals*, 10(1), s. 65–171.
20. 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*, 10(1), s. 5–64.
21. Slawinski, N., Bansal, P. (2015). Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability, *Organization Science*, 26(2), s. 531–549.
22. 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.
23. Tushman, M.L., O’Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, 38(4), s. 8–29.
24. Wood, D., LaForge, R. (1979). The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 22(3), s. 516–526.
25. Zaheer, A., Gözübüyük, R., Milanov, H. (2010). It’s the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research, *Academy of Management Perspectives*, 24(1), s. 62–77.
26. Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, s. 435–449.

---

## How to save Schroedinger's Cat? On the paradoxical approach to strategic management

---

### Abstract

The aim of the study is to identify strategists' approaches to paradoxes associated with strategic management in organizations under conditions of increased uncertainty. In pursuit of this goal, it is crucial to both identify strategists' opinions on paradoxes and explore their experiences in applying them in the practice of strategic management. The research was conducted using a qualitative approach, employing in-depth interviews with strategists (n = 18). The research findings indicate that, in conditions of heightened uncertainty, strategists employ solutions and practices characteristic of a paradoxical approach. This reflects a significant shift in the application of paradoxical perspectives under conditions of high environmental uncertainty, triggered by the COVID-19 pandemic and its consequences.

**Keywords:** strategic management, dilemmas, environmental uncertainty

---