



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# Taksonomia paradoksów w zarządzaniu strategicznym

Jan Polowczyk

jan.polowczyk@ue.poznan.pl

Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej

**OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA NAUKOWA**

**„Zarządzanie strategiczne w czasach narastającej niepewności”**

**20-21 listopada 2023**



# Plan wystąpienia

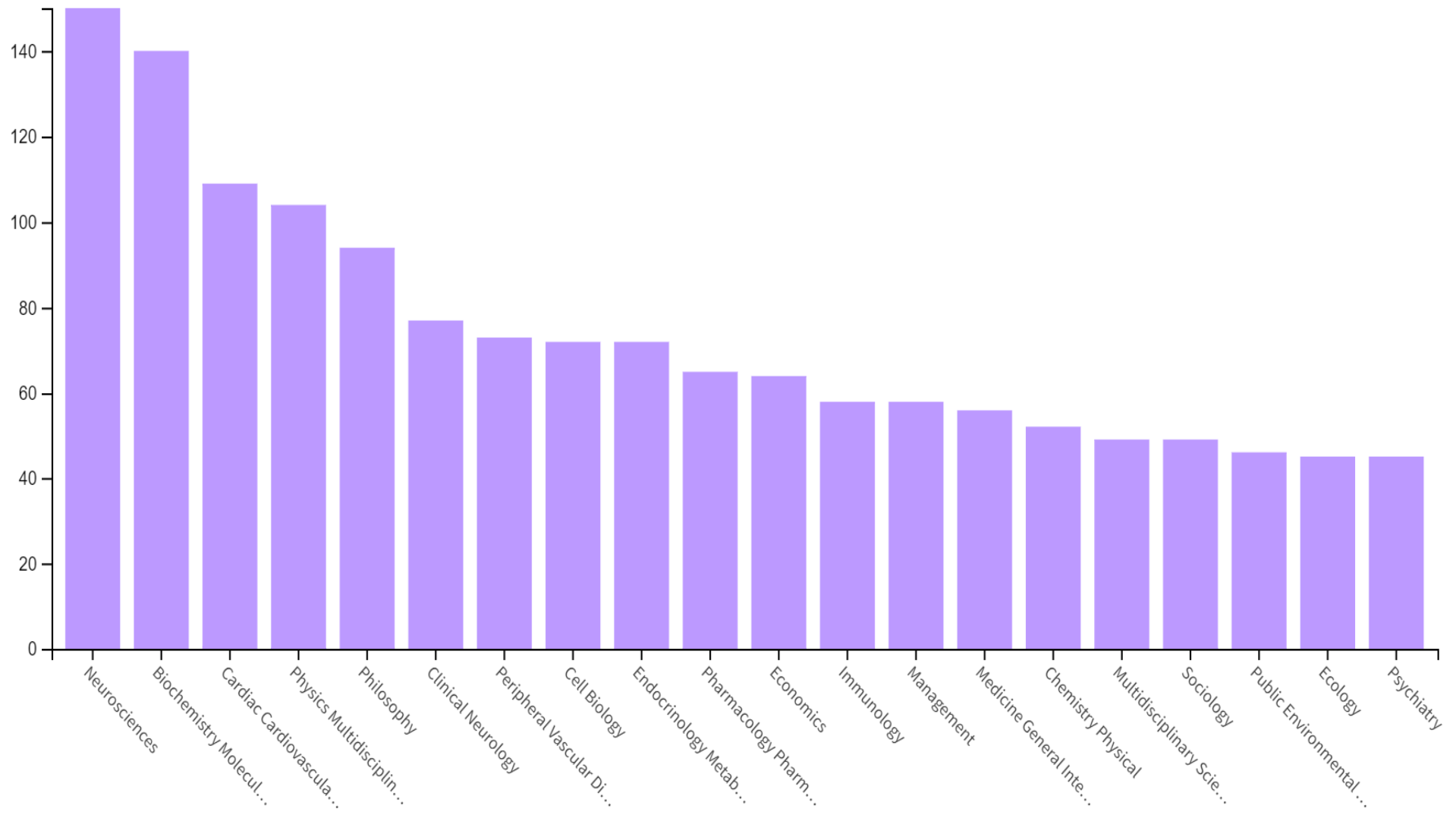
1. Naukowe podstawy paradoksu
2. Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów
3. Taksonomia paradoksów w zarządzaniu strategicznym
  - paradoksy przywództwa
  - paradoksy rozwoju
  - paradoksy czasu i celu

# Wprowadzenie

- Wprowadzenie paradoksu do obiegu w naukach humanistycznych i społecznych, czy nawet ścisłych, stanowi przejaw pewnej bezradności środowisk naukowych wobec złożoności otaczającego świata.
- Złożoność rośnie w tempie wykładniczym, w ślad za rosnącą populacją gatunku *homo sapiens* i postępem technologicznym.

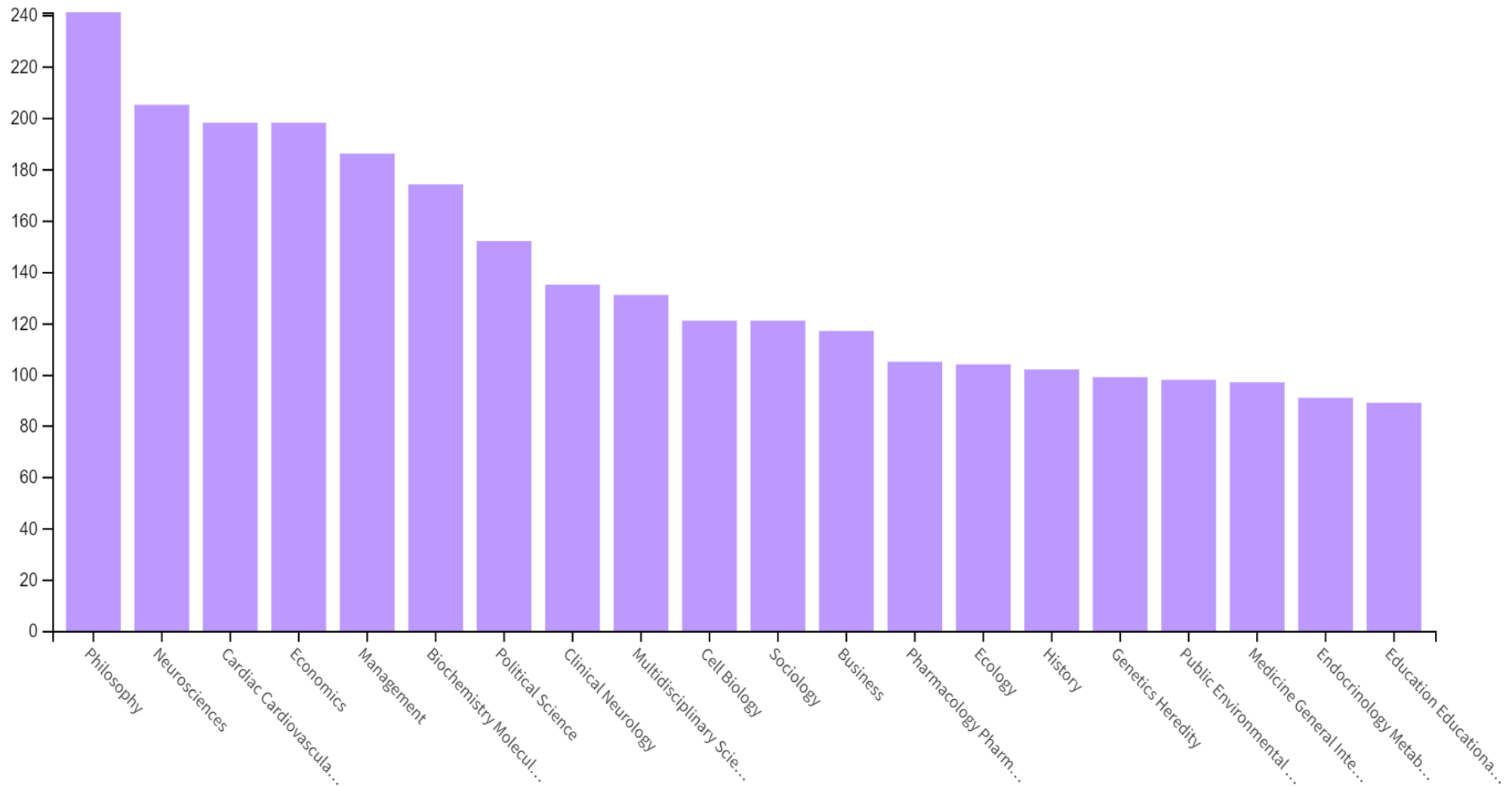
# paradox\* w publikacjach wg dyscyplin w 2001

wg WoS, 18.11.2023



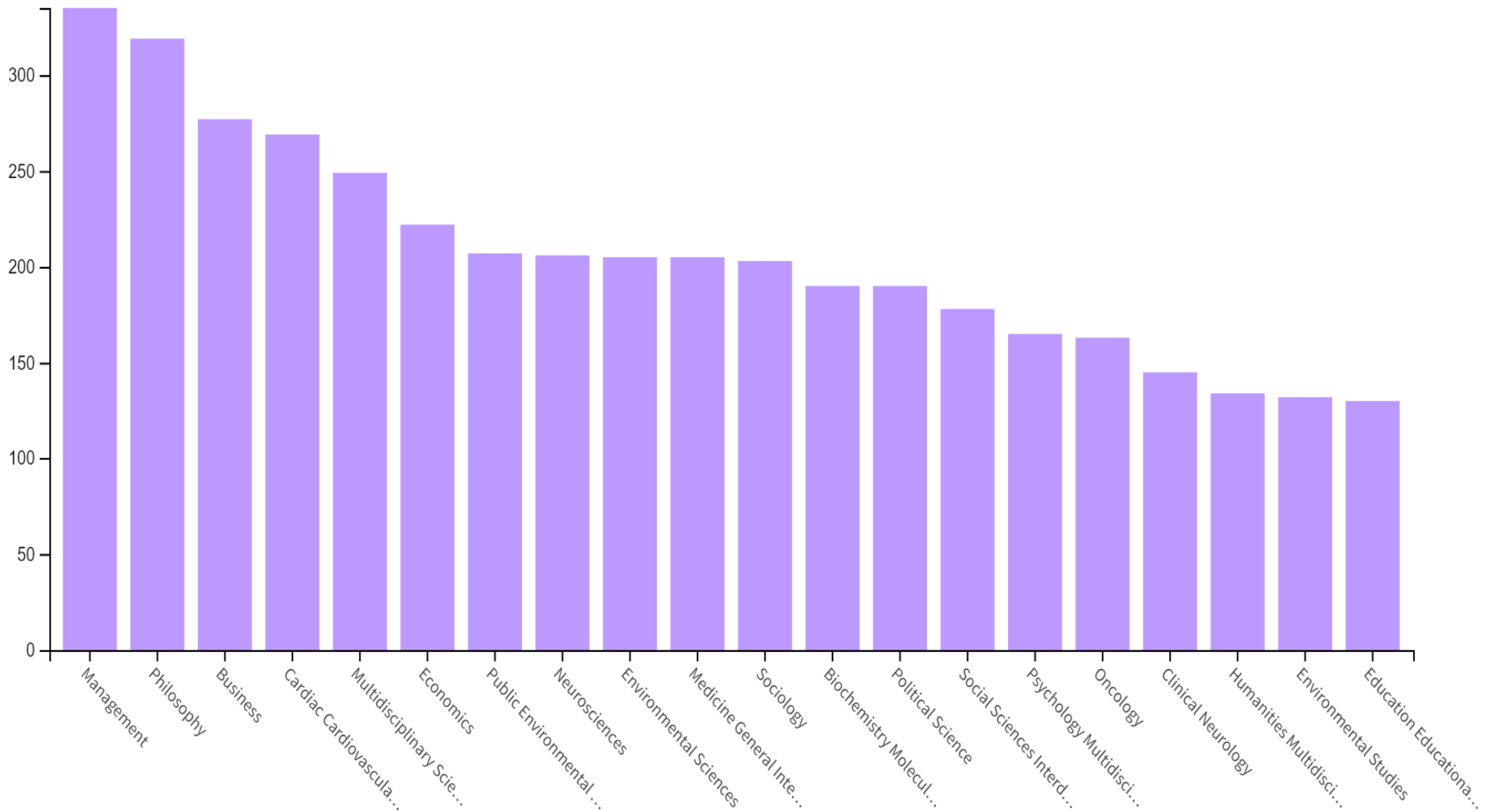
# paradox\* w publikacjach wg dyscyplin w 2010

wg WoS, 18.11.2023



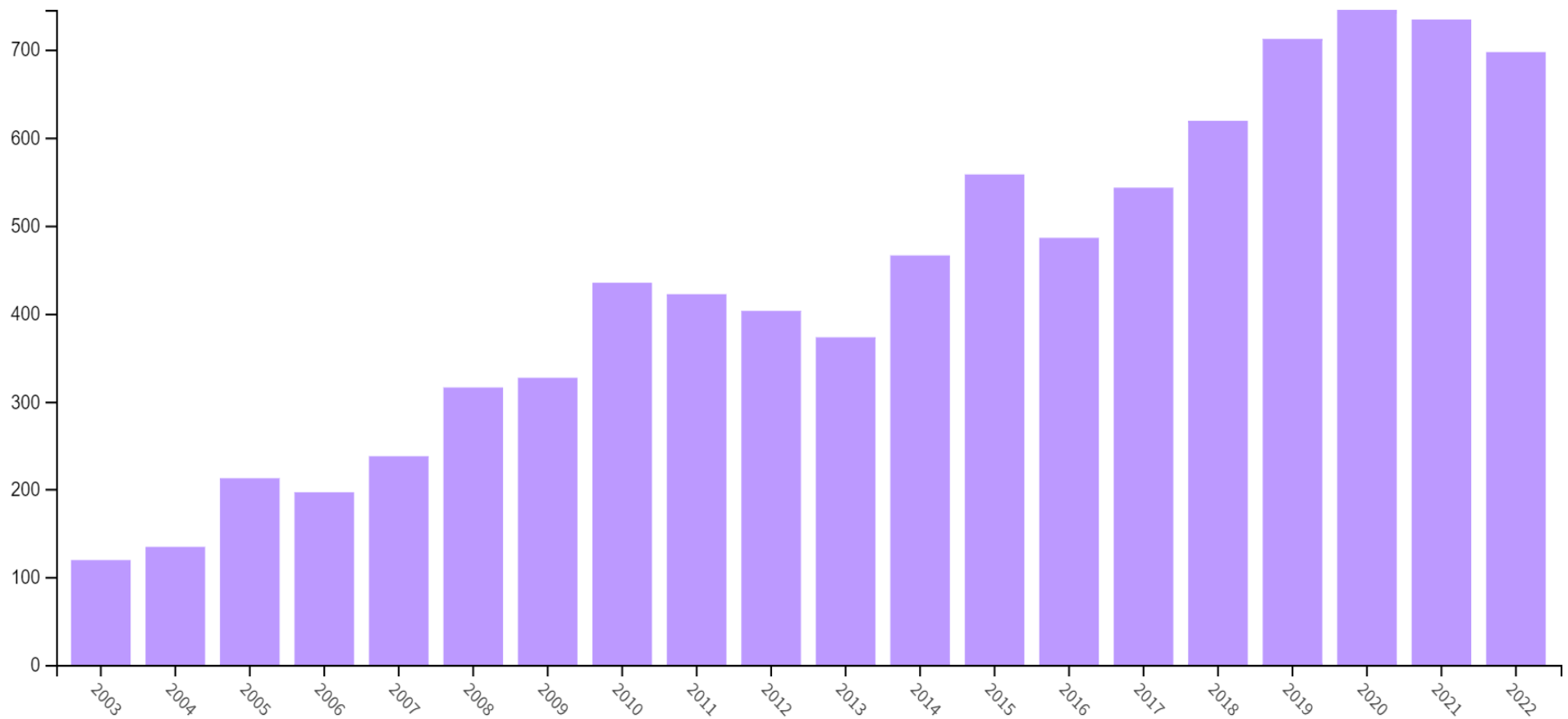
# paradox\* w publikacjach wg dyscyplin 2022

wg WoS, 18.11.2023



# paradox\* w publikacjach *economics, management, business*

wg WoS, 18.11.2023



# 1. Naukowe podstawy paradoksu

- Paradoksy były rozważane przez filozofów już w starożytności w różnych wersjach i wielu częściach świata: od Chin po Europę.
- Służyły do określania współistniejących sprzeczności, a także do oswajania trudów i zagadek egzystencji.

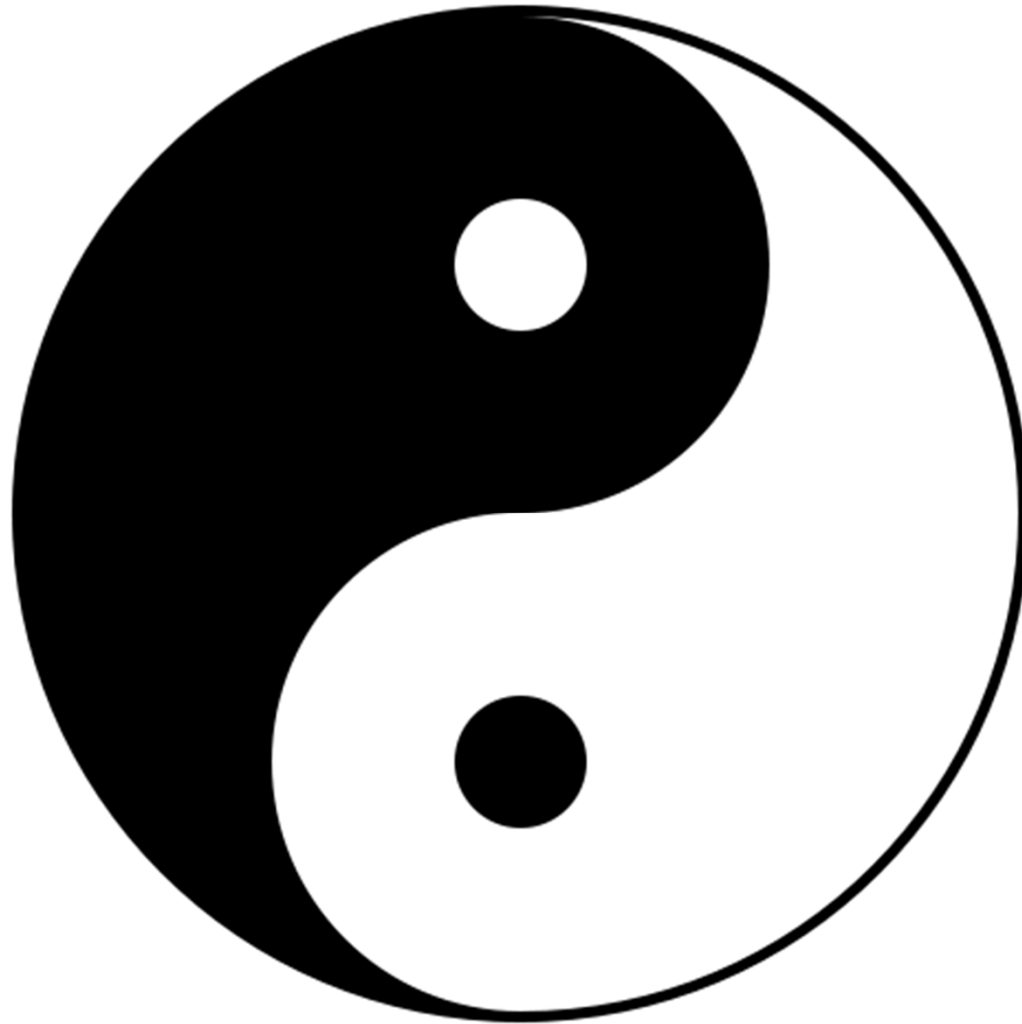




# Naukowe podstawy paradoksu

- Paradoks jako koncepcja teoretyczna opisuje sprzeczne, wzajemnie wykluczające się pojęcia, elementy lub zjawiska, ale jednocześnie wzajemnie ze sobą powiązane.
- Paradoks jest sprzecznością utrzymującą się między współzależnymi elementami.
- Sprzeczność i współzależność jako dwie podstawowe cechy paradoksu najlepiej opisuje taoistyczna ikona yin-yang.

# Yin i Yang



# Yin & Yang



# Yin & Yang





# Yin & Yang



# Paradoksy a czarne łabędzie

zoo w Guiyang, Chiny, 2019



# Starożytny Rzym

- Ze starożytnego Rzymu pochodzi maksyma autorstwa Publiusza Flawiusza Wegecjusza, historyka żyjącego w IV w. n.e., „**jeżeli chcesz pokoju, gotów się do wojny**” (łac. *si vis pacem, para bellum*).
- W mitologii starożytnego Rzymu jednym z najważniejszych bogów był **Janus** –
  - jego dwutwarzowa głowa, znana z rzymskich monet, stała się symbolem dwuznaczności albo dobrej i złej strony tego samego zjawiska



# Paradoks w psychologii

- **Jung** przedstawił koncepcję **dwustronności jaźni** (świadomej i nieświadomej).
- Zdrowie psychiczne wynika z przeplatających się przeciwieństw (np. zaufanie – nieufność, niezależność – zależność, miłość – nienawiść)
- Według **Freuda napięcia** sprzyjają lękowi, wywołując defensywność przejawiającą się w unikaniu podejmowania decyzji.
- Psychoanalityczne praktyki popularne w Wiedniu zalecały paradoksalne podejście polegające na terapii poprzez zbliżanie się, a nie oddalanie od lęku napięć.





# Paradoks w ekonomii

- Lista paradoksów zidentyfikowanych w ekonomii jest dosyć długa: ponad 50 (Malaga, 2021).
- Nazwy wielu z nich związane są z nazwiskami swoich kreatorów.




# Paradoks w ekonomii

- Identyfikacja paradoksów w teorii ekonomii i w realiach życia gospodarczego ma bardzo ważne znaczenie:
  - zmusza do zastanowienia, zachęca do przeprowadzenia badań i analiz,
  - pobudza do kreatywnego myślenia.

# Paradoksy w zarządzaniu

- Menedżerowie mogą odnieść korzyść z „zarządzania paradoksem”, które pociąga za sobą „badanie, a nie tłumienie” istniejących napięć.
- Ważne jest uznanie, że każdy z przeciwstawnych elementów ma swoje znaczenie.
- Nadmierne skupienie się na jednym biegunie, np. na dążeniu do stabilizacji, prowadzi organizacje do stagnacji i upadku, podczas gdy nieustanny ruch prowadzi do destrukcyjnego chaosu, itp.



# Paradoks jako metateoretyczna perspektywa badawcza

- Jest to propozycja w toku..... (Lewis & Smith, 2014).

# Dwie cechy paradoksu

- Kluczową cechą paradoksu jest jednoczesna obecność sprzecznych, a nawet wzajemnie wykluczających się elementów.
- W związku z tym, wyróżnia się dwie podstawowe cechy paradoksu: **sprzeczność i współzależność**.
- Powyższe cechy paradoksu powodują, że jest on trwały.



# Dwie cechy paradoksu

- Wzajemnie zależne sprzeczności wywołują cykliczne relacje między przeciwnościami.
- Te relacje ciągle ulegają dynamicznym zmianom, ale podstawowe elementy paradoksu pozostają stałe.

# Samowzmacniające się cykle

- Cykle destrukttywne: reakcje obronne na paradoksy powodują pogorszenie stanu jednego bieguna, co z kolei pogarsza stan przeciwnego bieguna, i co w efekcie skutkuje spiralą w dół (błędne koło)
- Cykle konstruktywne: przyjęcie i zaakceptowanie paradoksu pobudza kreatywność i uczenie się, napędzając synergie, które umożliwiają systemom prosperowanie wśród napięć (spiralą sukcesu)

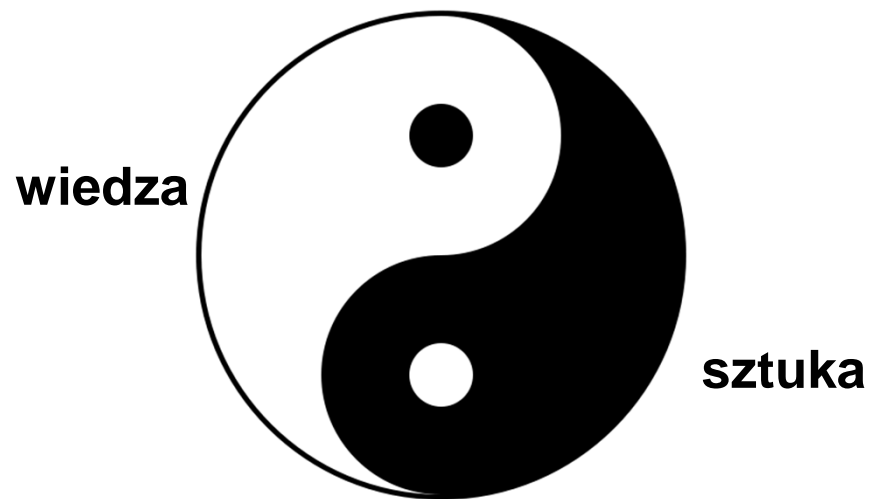


## **2. Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów**



# Zarządzanie jako połączenie wiedzy i sztuki

[R.W.Griffin 1999]





T.J.Peters, R.H.Waterman Jr., [1982]  
*In Search of Excellence. Lessons from America's  
Best Run Companies*

- Podstawową wspólną cechą doskonałych firm jest  
**zdolność do zarządzania wieloznacznością i  
paradoksem**

J.Collins, J.I.Porras [1994]

*Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*

- Wizjonerskie firmy cechują się dualistycznym podejściem, podobnym do **yin i yang**
- Nie ulegają redukcjonistycznemu pogładowi mówiącemu, że nie da się połączyć w jedną całość dwóch przeciwstawnych sił
- Wizjonerska firma jednocześnie realizuje yin oraz yang



# Jack Welch [2005], Allan Lafley [2009]

- Słowo paradoks nieodłącznie wiąże się z przywództwem w biznesie
- Zadaniem każdego lidera jest równoważenie sprzecznych celów:
  - **codzienne poszukiwanie złotego środka**

# Henry Mintzberg [2009]

- Paradoksy są wpisane w zarządzanie – one są zarządzaniem
- Zarządzanie to nie tylko zwykła akrobatyka polegająca na chodzeniu po linie, lecz balansowanie w **wielowymiarowej przestrzeni na wielu różnych linach**



# Przykłady strategicznych paradoksów

Obszary strategiczne	Yin	Yang
Realizacja głównego celu	okres krótki (wartość dla akcjonariuszy)	okres długi (wartość dla interesariuszy)
Myślenie strategiczne	analityczne/ logika	intuicyjne/ kreatywność
Myślenie strategiczne	eksploracja	eksploatacja
Zmiana strategiczna	rewolucyjna	ewolucyjna
Decyzje strategiczne	centralizacja	decentralizacja
Decyzje strategiczne	specjalizacja	dywersyfikacja
Decyzje strategiczne	przywództwo kosztowe	przywództwo jakościowe
Decyzje strategiczne	rozwój poprzez akwizycje	rozwój organiczny
Decyzje strategiczne	<b>konkurencja</b>	<b>kooperacja</b>
Realizacja strategii	rygorystyczna kontrola	swoboda w adaptacji

# Wielowymiarowa przestrzeń paradoksów zarządzania strategicznego

- Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i nowych strategii można uznać za **efekt eksploracji wielowymiarowej przestrzeni możliwych strategii**.
- Każde nowe odkrycie naukowe (np. grafen, AI), nowy znaczący wynalazek techniczny (np. fotowoltaika) lub innowacja organizacyjna (np. telepraca) rozszerzają ową przestrzeń.
- **Wniosek**: wielowymiarowa przestrzeń paradoksów strategicznych ulega nieustannemu rozszerzaniu



## 4. Taksonomia paradoksów w zarządzaniu strategicznym

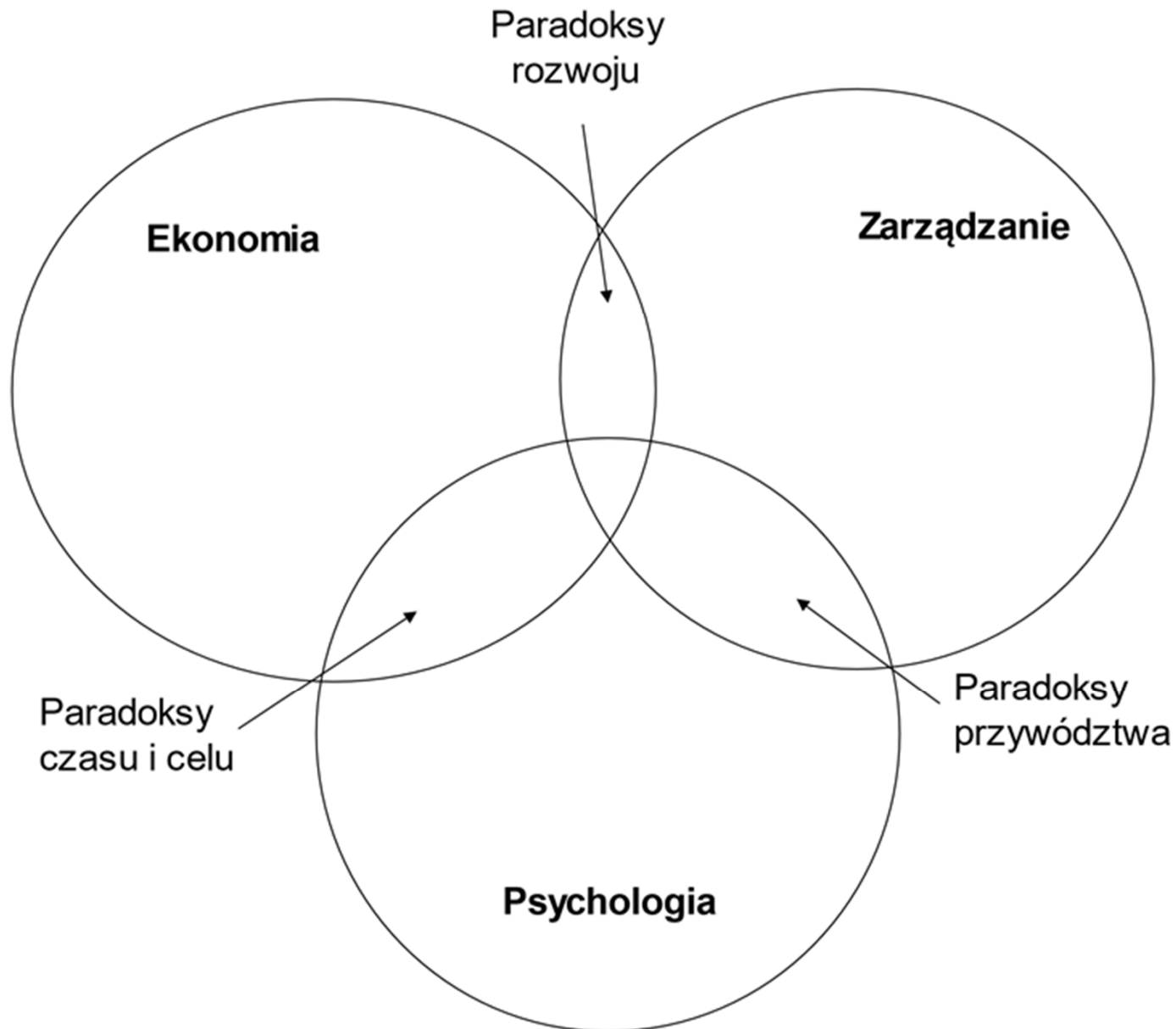
- Paradoksy przywództwa
- Paradoksy rozwoju
- Paradoksy czasu i celu



# Taksonomia paradoksów

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

# Interdyscyplinarność paradoksów



# Paradoksy przywództwa

- Cechy najlepszych CEOs (Collins, 2007):
  - Paradoksalne połączenie **osobistej skromności i profesjonalnej siły woli.**
  - Są ambitni, ale ambitni przede wszystkim dla firmy, a nie dla siebie.
  - Są pasjonatami w wytrwałym dążeniu do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów.

# Paradoksy przywództwa

- Laozi (VI w.p.n.e.), dla określenia wzorca cech przywódcy używał **metafory wody**:
  - altruizm i pomocniczość (życie na Ziemi jest możliwe dzięki wodzie),
  - skromność i pokora (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)

# Paradoksy rozwoju

- Koopetycja: połączenie kooperowania i konkutowania
- Konkurenci podejmują kooperacje, jeżeli:
  - mają komplementarne zasoby i kompetencje
  - jeżeli koszty transakcyjne są niższe
  - jeżeli mają do siebie zaufanie
- Realizacja koopetycji zależy od jakości relacji między partnerami
- Optymalną strategią jest **wet-za-wet** (dylemat myśliwego/ więźnia)

# Paradoksy czasu i celu

- Dyskusja na temat zmienności preferencji decydentów w czasie ma długą tradycję w teorii ekonomii.
- **A.Smith** zauważył, że ludzie wolą dokonywać konsumpcji zysków możliwie szybko, jeżeli nie jest ona równoważona odpowiednio większą nagrodą w przyszłości
- Zgodnie z modelem dyskontowej użyteczności (*discounted utility model*) P.Samuelsona (1937), podejmujący decyzję odracza w czasie konsumpcję, jeżeli poziom użyteczności przyszłej konsumpcji będzie znacząco wyższy od użyteczności bieżącej konsumpcji.

# *Ambidexterity* - oburęczność

- Przekonanie o potrzebie **eksploatacji** posiadanych kompetencji przy jednoczesnej **eksploracji** nowych kompetencji



# Interes akcjonariuszy a interes społeczny

- Prezesi spółek giełdowych powinni myśleć dalekosiężnie, ale raporty kwartale nie mogą nie zgadzać się z oczekiwaniami inwestorów.
- Ta krótkowzroczność była obwiniana za wszystkie kryzysy i skandale, które pojawiły się w spółkach giełdowych pierwszej dekady XXI wieku: od Enronu po Lehman Brothers.
- Problem rozłożenia preferencji w czasie sugeruje, że decydenci wolą realizować zyski możliwie szybko bardziej, niż je odraczać.



# Paradoks umiaru

- Przykładem paradoksu czasu i celu jest także **koncepcja gospodarki umiaru**.
- Umiar ma ważny sens jako idea propagująca zdrowy rozsądek w podejmowaniu decyzji gospodarczych i dbałość o społeczeństwo (Kołodko, 2014).
- Jest niezbędny dla unikania rozrzutności i propagowania oszczędności (Gorynia, 2022).
- Do propagowania umiaru niezbędna jest odpowiednia edukacja i lansowanie pożądanych postaw (Thaler i Sunstein 2008).
- Potrzebne są odpowiednie instytucje oparte na dobrej znajomości naturalnych ludzkich skłonności.

# Podsumowanie (1)

- Paradoks ma potencjał **metateorii zarządzania organizacjami** (Lewis & Smith, 2014).
- Różni się istotnie od perspektywy sytuacyjnej w zarządzaniu, w której podstawą jest dopasowanie decyzji do zdarzeń zachodzących w otoczeniu i organizacji stosując racjonalną analizę i logikę formalną.
- Perspektywa paradoksalna podkreśla potrzebę holistycznego zrozumienia napięć organizacyjnych oraz zarządzania nimi.

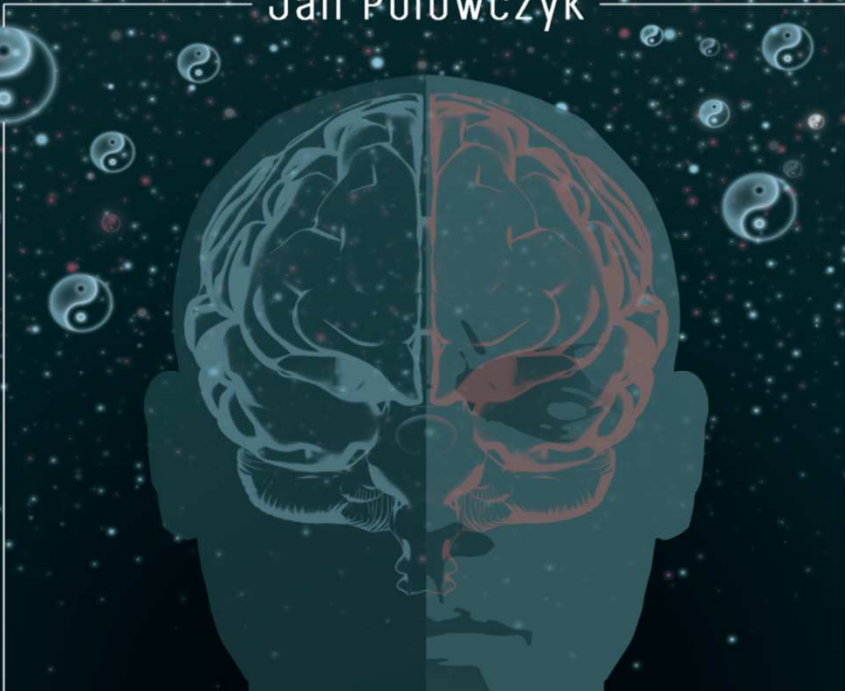
## Podsumowanie (2)

- Perspektywa paradoksu zmienia istotnie założenia teorii organizacji.
- Tradycyjna teoria opiera się na podejściach racjonalnych, logicznych i liniowych, podczas gdy perspektywa paradoksalna wyłania się z podejścia nieoczywistego, sprzecznego z intuicją i związanego z napięciami.
- Poszanowanie różnorodności i wzmacnianie tolerancji.

# Podsumowanie (3)

- Tradycyjna teoria organizacji zakłada, że nauka może odkryć obiektywnie prawdę i sformułować jednoznaczne zalecenia dla menedżerów.
- Perspektywa paradoksalna zakłada, że poznanie i zrozumienie powstaje z konfrontacji przeciwstawnych, ale współistniejących sił w kontekstach społecznych.
- Wymaga to opracowania nowych narzędzi i konstrukcji teoretycznych.
- **Paradox-based-view in strategic management**

Jan Polowczyk



PARADOKSY  
W ZARZĄDZANIU  
STRATEGICZNYM  
PODEJŚCIE  
EWOLUCYJNO-BEHAWIORALNE

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU



**Dziękuję za uwagę!**