

WSTĘP

Paradoksy były rozważane przez filozofów już w starożytności w różnych wersjach i wielu częściach świata: od Chin po Europę. Służyły do określania współlistniejących sprzeczności, a także do osławiania trudów i zagadek egzystencji. Wprowadzenie paradoksu do obiegu w naukach humanistycznych i społecznych, czy nawet ścisłych, stanowi przejaw pewnej bezradności środowisk naukowych wobec złożoności otaczającego świata. I co ważne, ta złożoność się nasila w tempie wykładniczym, w ślad za rosnącą populacją gatunku *homo sapiens* i postępowaniem technologicznym. A zatem nie pozostaje nic innego jak pogodzenie się z tym faktem, oswojenie paradoksu i zaabsorbowanie do badań naukowych.

Starożytna metafora czarnego łabędzia spopularyzowana przez Taleba (2014) oznacza zjawiska niespodziewane i nietypowe, ale wywierające duży wpływ na rzeczywistość. Czarnym łabędziem może być klęska żywiołowa (wybuch wulkanu, trzęsienie ziemi, powódź itp.), wojna lub krach na giełdzie papierów wartościowych. To może być też pandemia, jak ta współczesna: COVID-19. Teoretycznie mogła się wydarzyć w Chinach, jak wcześniejsze pandemie, ale nie powinna w Europie czy innych regionach świata z wysokimi standardami higieny i dobrze rozwiniętą służbą zdrowia. Ale, jak mówimy potocznie: „paradoksalnie zdarzyło się”. Czarny łabędź nadleciał.

Znaczenie czarnych łabędzi i paradoksów rośnie w miarę jak świat się coraz bardziej komplikuje. Podstawową miarą złożoności jest liczba ludności: dwieście lat temu Ziemię zamieszkiwał miliard ludzi, a na początku XX wieku były już dwa miliardy. Dzisiaj jest nas prawie osiem miliardów. Ma to paradoksalnie swoje dobre i złe strony, co objaśnia chińska dualistyczna filozofia yin-yang. Dobre, bo jest więcej rąk do pracy i kreatywnych głów. Złe strony to dewastacja środowiska naturalnego zagrażająca katastrofą klimatyczną i unicestwieniem wielu gatunków fauny i flory.

Kahneman, amerykański psycholog i laureat Nagrody Nobla z ekonomii*, wykorzystując koncepcje Taleba, stwierdził, że ludzie mają skłonność do przeceniania swojego zrozumienia rzeczywistości, a niedoceniają roli, jaką w rozwoju wydarzeń odgrywa zwykły przypadek. Według Kahnemana (2012, s. 270) nasze przekonanie, że świat jest logiczny i spójny, opiera się na solidnym fundamencie: „naszej niemal

* Należy pamiętać, że „nobliści z ekonomii” są w rzeczywistości laureatami nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii. Nobel ustalił swoje nagrody tylko za osiągnięcia w dziedzinie fizyki, chemii, medycyny, literatury oraz za zasługi dla krzewienia pokoju między narodami.

nieograniczonej zdolności do ignorowania własnej ignorancji”. Wynika to z decydującej roli emocji, pod wpływem których działamy na co dzień.

Paradoks stał się symbolem początku XXI wieku. Jak zauważył Handy (1996, s. 10), wiele rzeczy zawiera w sobie własne przeciwieństwo. Paradoks pojawia się powszechnie w wypowiedziach polityków, dziennikarzy, a także badaczy z różnych dyscyplin naukowych, a szczególnie nauk społecznych. Coraz większa złożoność, rosnące tempo zmian i niejednoznaczność intensyfikują zapotrzebowanie na koncepcję paradoksu w teorii i praktyce. Wiele ze współczesnych teorii jest potwierdzeniem starych prawd, wiedzy zawartej w przysłowiach, które są „utrwalaczem” mądrości ludzkości. Są one podobne w wielu kulturach.

Zarządzanie jest nauką praktyczną, w której dominującym względem badawczym jest sprawność w osiąganiu zamierzonych celów (Kozłowski, 2008; Krzakiewicz i Cyfert, 2020b). Wiedza dotycząca zarządzania ewoluuje wraz z rozwojem cywilizacji, a w szczególności z postępowaniem techniki, który w dużej mierze przesądza o formach organizacyjnych. Nie umniejszając w niczym rangi zarządzania jako przedmiotu nauczania akademickiego, należy jednak podkreślić, że nieustannie toczy się dyskusja nad tym, czym jest w istocie zarządzanie.

Zarządzanie strategiczne wyłoniło się z zarządzania dopiero na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Jest zatem nowoczesną nauką powstałą z zapotrzebowania praktyki, a w szczególności współczesnych korporacji przemysłowych. Spoglądając wstecz na ewolucję aktywności człowieka, dostrzegamy wyraźne dowody na obecność zarówno myślenia, jak i działania strategicznego już w czasach starożytnych. Pojęcie „strategii” było przez całe stulecia związane ze sztuką prowadzenia wojen.

Zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu i jakości integrującą wiedzę z różnych dziedzin, w tym przede wszystkim ekonomii, finansów, marketingu, socjologii, psychologii, antropologii, a także m.in. neurologii i kognitywistyki. A zatem zarządzanie strategiczne ma charakter interdyscyplinarny i w związku z tym jest multiparadygmatycznym obszarem wiedzy wymagającym różnych teoretycznych perspektyw badawczych.

Największym wyzwaniem i jednocześnie najbardziej interesującym aspektem zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej jest zmienność otoczenia wynikająca z nowych technologii i globalizacji. Technologiczne nieciągłości rewolucjonizują naturę i tempo konkurencji. Badacze muszą ciągle konfrontować swoje teorie z coraz częstszymi nowymi wyzwaniami.

Zarządzanie strategiczne, wyodrębnione z ogólnego zarządzania, jest efektem procesu specjalizacji, z którym mamy do czynienia we wszystkich dziedzinach ludzkiej aktywności. Uzyskało silne wsparcie teoretyczne, głównie ze strony ekonomii, stając się atrakcyjnym polem badań naukowych. Dzięki tym procesom zarządzanie strategiczne ma status dojrzałej wiedzy naukowej.

Podstawowym celem pracy 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 środowiska, paradoks staje się ważnym narzędziem (soczewką, perspektywą) badawczym do zrozumienia współczesnych organizacji i zarządzania nimi. Paradoks jako metateoretyczna perspektywa (Lewis i Smith, 2014) oferuje aparat badawczy dla nauk o zarządzaniu, umożliwiając głębsze zrozumienie konstrukcji, relacji i dynamiki otaczających napięć organizacyjnych, jednocześnie wzbogacając istniejące teorie i procesy teoretyzowania.

Praca niniejsza mieści się w szerokim nurcie tzw. podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego. Najważniejszym zasobem współczesnych przedsiębiorstw są ich pracownicy, a przede wszystkim kierujący nimi menedżerowie. W pierwszej fazie rozwoju każdego przedsiębiorstwa głównym menedżerem jest najczęściej sam założyciel. Swoją osobowością kreuje unikatową kulturę biznesową, która ma decydujący wpływ na dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Przedsięwzięcie badawcze, któremu jest poświęcona praca, można scharakteryzować następująco:

- zakres podmiotowy: współczesne przedsiębiorstwo;
- zakres przedmiotowy: zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie na podstawie badań naukowej wiedzy poznawczej zawartej w światowej literaturze naukowej (ponad 500 pozycji), w tym polskiej;
- zakres przestrzenny: gospodarka światowa;
- zakres czasowy: przede wszystkim minione dwie dekady, ale z licznymi odniesieniami do XX wieku, a nawet czasów wcześniejszych;
- podejście badawcze ma charakter głównie pozytywistyczny (deskryptywny, opisowo-wyjaśniający).

Celem pracy nie jest przeprowadzenie kolejnego badania empirycznego poświęconego ewolucji zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach. Wykorzystując metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, wywodzi się, że koncepcja paradoksu może się stać metaparadygmatem zarządzania strategicznego jako teorii naukowej i przydatnym narzędziem w praktyce zarządzania nie tylko przedsiębiorstwami, ale także bardziej ogólnie – organizacjami.

Metodyka pracy odwołuje się do wnioskania logicznego, krytycznej analizy literatury, obserwacji, a także do analizy przypadków, które opierają się na źródłach wtórnych. Kierowano się bardziej podejściem indukcyjnym. Kluczowym założeniem tego podejścia metodologicznego jest obserwacja rzeczywistych procesów jako podstawy do dalszych uogólnień (Neuman, 2003, s. 51; Bernard, 2011). Posłużono się opisem narracyjnym. Prowadzony wywód jest osadzony w zagadnieniach konceptualnych, ale przedstawiono egzemplifikację poszczególnych zjawisk, odnosząc się do rzeczywistych przypadków firm. Obserwacja dostarcza

badaczowi materiału do wnioskowania, poszukiwania wyjaśnień i formułowania uzupełnień teorii.

W monografii proponuje się wzmocnienie podstaw teoretycznych koncepcji paradoksu poprzez wykorzystanie perspektywy ewolucyjno-behawioralnej. Tym samym autor chce wypełnić lukę poznawczą w literaturze przedmiotu dotyczącej paradoksu w zarządzaniu strategicznym. Paradoksy i związane z nimi napięcia mentalne wśród aktorów realizujących cele organizacji wynikają z naturalnych, ewolucyjnych skłonności gatunku *homo sapiens*. Współczesna literatura dotycząca zagadnień paradoksu w zarządzaniu strategicznym w niewielkim stopniu uwzględnia dorobek ekonomii behawioralnej i prace noblistów Kahnemana i Thalera. Tymczasem paradoksy i związane z nimi napięcia są konstruktami mentalnymi. Powstają w interakcjach między menedżerami i zespołami ludzkimi w różnych konfiguracjach.

Na podstawie uznanych koncepcji psychologicznych wiadomo, że mózgi ludzkie pracują w trybie dualnym. Kahneman (2012) nazwał je Systemem 1 i Systemem 2. System 1 działa szybko, emocjonalnie i intuicyjne. Natomiast System 2 działa wolno i analitycznie. Decyzje podejmowane przez prezesów firm są wypadkową (kompromisem) działania obu tych systemów, co należy uznać także za połączenie paradoksalne.

Ekonomia behawioralna stanowi ważną podstawę teoretyczną do dalszego rozwoju zarządzania strategicznego (Polowczyk, 2012b). Dzięki rozwojowi teorii psychologii ekonomia, a w ślad za tym zarządzanie strategiczne, podejmuje problemy, które były wcześniej uważane za nieuchwytne i zamknięte w neoklasycznej „czarnej skrzynce” (Gorynia, 1999). Ekonomia behawioralna zwiększa potencjał wyjaśniający ekonomii poprzez dostarczenie bardziej realistycznych fundamentów psychologicznych. Wzrost realizmu powinien się przyczynić do lepszego zrozumienia, opisywania i przewidywania procesów gospodarczych.

Książka, którą teraz autor przekazuje w ręce Czytelników, jest kontynuacją wcześniejszej pracy *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym* (Polowczyk, 2012b), napisanej krótko po traumie kryzysu globalnego 2008 roku, na fali krytyki ekonomii tradycyjnej i w poszukiwaniu nowych, bardziej skutecznych interpretacji otaczającego świata. W tej wcześniejszej pracy autor starał się uchwycić i zarejestrować zmiany dokonujące się w teorii i praktyce zarządzania. Natomiast w niniejszej monografii przedstawia zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w perspektywie ewolucyjno-behawioralnej w celu bardziej normatywnym: proponuje modyfikację teorii zarządzania strategicznego.

Od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku badacze zajmujący się zarządzaniem starali się zastosować pojęcie paradoksu. Badania te dostarczyły istotnych informacji na temat napięć organizacyjnych. Naukowcy zajmujący się zarządzaniem przejęli fundamentalne wnioski z filozofii i psychologii. Wybiórczo wykorzystywali starożytną wiedzę, przyjmując niektóre kluczowe spostrzeżenia, a inne porzucając. Przyjęto, że paradoks definiujemy jako trwałą sprzeczność utrzymującą się między

współzależnymi elementami. Definicja ta identyfikuje dwie podstawowe cechy paradoksu: sprzeczność i współzależność, które razem określają granice paradoksu.

Dynamika wewnętrzna paradoksu (rywalizacji dwóch opcycji) może być przedstawiona za pomocą ruchu wahadła lub ruchu zygzakowatego: od jednego bieguna do drugiego. Mamy z tym do czynienia na co dzień, w indywidualnych stanach psychicznych i relacjach z innymi ludźmi. Możemy to obserwować także w nastrojach społecznych w skali poszczególnych krajów, regionów, a nawet skali globalnej. Nastroje te są zakorzenione w kulturze, ale także wynikają z psychologiczno-socjologicznych efektów stadnych. Te ostatnie są wzmacniane przez środki komunikacji masowej, szczególnie przez nowe media społecznościowe związane z internetem. Przyniosły one niezwykle pozytywną, ale jednocześnie dały ogromne możliwości kreowania nastrojów społecznych poprzez manipulacje oparte na wielowiekowej wiedzy o wpływanie na ludzi.

W książce znajdują się liczne odwołania do historii firm i ich liderów. Są to w większości przedsiębiorstwa amerykańskie, europejskie i azjatyckie. Są też i polskie, jednak nowoczesna historia polskiego biznesu zaczyna się dopiero od początków transformacji 1989 roku.

Na corocznych kongresach Strategic Management Society* często dyskutowanym problemem jest rozbieżność teorii zarządzania strategicznego z rzeczywistymi, aktualnymi problemami praktyki. Jest to też efekt specjalizacji: podziału na teorię i praktykę. Zarządzanie strategiczne jako nauka uzyskało wysoki status dzięki wykorzystaniu modeli ekonometrycznych i dostępowi do ogromnych baz danych. Spełnia się marzenie o obiektywizacji wiedzy. Można formułować hipotezy i następnie poddawać je walidacji. Wiele z tych hipotez jest zdroworozsądkowych, intuicyjnych, niewnoszących nic nowego. Jest to często nadmiar formy naukowej nad treścią. Tymczasem menedżerowie praktycy oczekują od nauk o zarządzaniu propozycji konkretnych narzędzi i recept na skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami. *Strategic Management Journal*, wydawany przez Strategic Management Society, od 2017 roku do każdego artykułu dodaje tzw. menedżerskie podsumowanie, które w przystępny sposób przedstawia praktyczne wnioski wynikające z teoretycznych rozważań.

Koncepcja paradoksu w zarządzaniu strategicznym ma potencjał stania się paradygmatem w sensie Kuhna (1968). Rynek paradygmatów nieustannie ewoluuje. Ciągłe pojawiają się nowe i przyłączają się do rywalizacji o umysły badaczy. Zwyciężają te, które udowadniają swoją przydatność w budowaniu teorii potwierdzanych empirycznie. W naukach społecznych może współistnieć wiele paradygmatów jednocześnie. Alternatywne perspektywy mogą uwydatniać odmienne, ale przeplatające się ze sobą aspekty złożonych zjawisk.

* Autor jest członkiem Strategic Management Society od 2006 roku.

Struktura monografii została podporządkowana zarysowanemu powyżej celowi. Praca składa się z sześciu rozdziałów. Każdy rozdział jest zakończony podsumowującymi uwagami. Stanowią one syntezę poglądów autora.

W rozdziale pierwszym omówione zostały podstawy teorii paradoksu. Zestawiono różne definicje paradoksu. Przedstawiono odmienne tradycje Wschodu i Zachodu. Szczególną uwagę poświęcono chińskiej taoistycznej koncepcji yin-yang. Przedstawiono zarys paradoksów w teorii ekonomii i zarządzania. Wyjaśniono różnice między paradoksem a dualizmem, dylematem i dialektyką. Przedstawiono także koncepcje paradoksu jako metateorii w zarządzaniu strategicznym.

Rozdział drugi przedstawia abstrakcyjną koncepcję zarządzania strategicznego jako wielowymiarowej przestrzeni paradoksów. Każdy paradoks ma dwa opozycyjne bieguny, co można przełożyć na dwa wymiary. Dwa paradoksy tworzą przestrzeń czterowymiarową itd. W rozdziale omówiono rosnące znaczenie koncepcji paradoksu w zarządzaniu strategicznym na podstawie studiów literaturowych. Scharakteryzowano różnorodność paradoksów i zaproponowano ich taksonomię. Wyróżniono trzy kategorie paradoksów: przywództwa, czasu i celu, a także rozwoju. Przedstawiono też analizę bibliometryczną częstości występowania pojęcia paradox w literaturze.

Rozdział trzeci prezentuje wykorzystywane w rozważaniach podejście ewolucyjno-behawioralne. Jest ono syntezą podejścia ewolucyjnego i behawioralnego zaproponowaną przez autora. Wprowadzono pojęcie ekonosfery jako złożonego systemu adaptacyjnego, będącego efektem długiego procesu rozwoju cywilizacji na Ziemi i składającego się z wszystkich ludzi i organizacji, a w szczególności przedsiębiorstw, przyczyniających się do tego rozwoju. Pokazano, jak długookresowe procesy ewolucyjne prowadzą do suboptymalizacji zachowań i powstawania ewolucyjnych skłonności poznawczych *homo sapiens* na przykładzie dylematu myśliwego. W rozważaniach wskazano także na możliwości wykorzystania osiągnięć neuronauki w celu rozwoju neurostrategii.

W rozdziale czwartym przedstawiono paradoksy przywództwa strategicznego. Z jednej strony mamy udokumentowaną teorię o znikomym znaczeniu dyrektorów zarządzających (CEO), a z drugiej – teorię o kluczowym ich znaczeniu. Przedstawiono także główne cechy emocjonalne CEO (pychę, narcyzm i charyzmę), a także główne skłonności ewolucyjne CEO, które mogą prowadzić firmę albo do sukcesu, albo do upadku. Rozdział kończą rozważania na temat tzw. paradoksalnego przywództwa, czyli przywództwa uwzględniającego konieczność realizacji paradoksów i w związku z tym odpowiedniego wpływania na pracowników.

Rozdział piąty jest poświęcony paradoksowi czasu i celu, czyli konieczności jednoczesnej realizacji celów krótkookresowych i celów długookresowych. Są z nim związane: paradoks obureczności (łączenie eksploatacji i eksploracji) oraz paradoks łączenia celów akcjonariuszy ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Ta ostatnia w okresie pandemii COVID-19 ewoluje w kierunku nowego trendu

ESG (*environmental, social, and governance*), w którym czynniki środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym zostały uznane za szczególnie istotnie wpływające na tworzenie wartości.

W rozdziale szóstym przedstawiono koopetycję jako podstawowy przypadek paradoksu rozwoju. Koopetycja dotyczy łączenia konkurencji ze współpracą w relacjach z rywalami branżowymi. Przedstawiono trzy podejścia badawcze do tego zagadnienia: zasobowe, kosztowe i ewolucyjno-behawioralne. Omówiono różne modele biznesowe wspierające koopetycję, a także wykazano wpływ koopetycji na innowacyjność.

Każdy z rozdziałów systematyzuje dotychczasową wiedzę, a także wprowadza do niej pewne nowe elementy. Monografię podsumowuje zakończenie, w którym zawarto główne wnioski wynikające z przedstawionych rozważań. Podkreślono w nim wkład autora, a także zasygnalizowano potencjalne kierunki dalszych badań.

W pracy przywołuje się certyfikowane prace naukowe publikowane w recenzowanych czasopismach naukowych. Wykorzystano także prace wybitnych menedżerów i ekspertów, które rzadko są przywoływane w pracach naukowych, ale stały się bestsellerami uznanymi przez świat biznesu. Wykorzystano także artykuły z innych ważnych źródeł, np. tygodnika *The Economist*.

W pracy zwrócono uwagę na ważny wątek relacji między praktyką a teorią. W przypadku zarządzania strategicznego generalnie teoria podąża za praktyką. Teoretycy (badacze, akademicy) tworzą teorie na podstawie obserwacji rzeczywistych procesów gospodarczych. Na przykład koopetycja jako praktyka biznesowa występowała z coraz większą intensywnością już w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku, co zostało udokumentowane w nielicznych artykułach. Jednakże termin koopetycja został wprowadzony dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Podobnie jest z koncepcją paradoksu. Istnieje w tradycji filozoficznej od czasów starożytnych, ale przez zarządzanie została przejęta dopiero w ostatnich trzech dekadach. Ma charakter innowacji i konkuruje z innymi koncepcjami teoretycznymi o prestiż bycia paradygmatem.

Pragnę podziękować Recenzentce, Pani Profesor Agnieszce Zakrzewskiej-Bielawskiej, za wszystkie niezwykle cenne uwagi, które przyczyniły się do powstania ostatecznej wersji książki. Wiele z jej rad i sugestii wykorzystałem przy końcowej redakcji tekstu. Rzecz jasna, wszystkie ewentualne niedoskonałości pracy obciążają wyłącznie autora. Dziękuję także Pani Fionie Haoyi Chen, która pomogła mi zgłębić i lepiej zrozumieć taoistyczne koncepcje yin-yang.