

DOI: 10.18559/SOEP.2019.2.3

Aldona Glińska-Neweś[https:// orcid.org/0000-0002-5415-1563](https://orcid.org/0000-0002-5415-1563)

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu

Agnieszka Sopińska[https:// orcid.org/ 0000-0002-8421-3227](https://orcid.org/0000-0002-8421-3227)

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Iwona Escher[https:// orcid.org/0000-0002-2053-0549](https://orcid.org/0000-0002-2053-0549)

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu

Barbara Józefowicz[https:// orcid.org/0000-0003-0273-3913](https://orcid.org/0000-0003-0273-3913)

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Doskonałości Biznesowej

Alicja Łuka<https://orcid.org/0000-0002-9171-9891>

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu

Autorka do korespondencji: Aldona Glińska-Neweś, aldona.glinska@umk.pl

PARADOKSY W WYBORACH STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY MEBLARSKIEJ W POLSCE

Streszczenie: W ostatnich latach sposób postrzegania istoty decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach ewoluował w kierunku uwzględniania w nich potrzeby godzenia przez decydentów zróżnicowanych paradoksów. Od menedżerów nie wymaga się już jednoznacznych, zero-jedynkowych wyborów, ale oczekuje się elastycznego poruszania się w przestrzeni definiowanej przez z pozoru sprzeczne cele, podejścia

czy procedury. Godzenie paradoksów przynosi przedsiębiorstwu wyższe korzyści niż podejście tradycyjne dzięki uwalnianiu potencjału kreatywnych rozwiązań, wykorzystujących nowatorskie synergie opcji uważanych dotąd za pozostające w konflikcie. Celem artykułu jest identyfikacja paradoksów występujących w wyborach strategicznych podejmowanych w przedsiębiorstwach branży meblarskiej w Polsce. Badanie empiryczne ułożono w jednej branży, dzięki czemu wiele uwarunkowań procesu decyzyjnego można było potraktować jako homogeniczne. Pomiar z zastosowaniem metody CATI przeprowadzono w okresie marzec – wrzesień 2018 r. Dla realizacji założonego celu zastosowano skalę pomiarową, której konstrukcję oparto na koncepcji paradoksów strategicznych de Wita i Meyera (2007). Na podstawie odpowiedzi udzielonych w 201 przedsiębiorstwach stwierdzono, że decydenci strategiczni w polskiej branży meblarskiej godzą przede wszystkim sprzeczności dotyczące formułowania strategii oraz współpracy zewnętrznej.

Słowa kluczowe: paradoxy strategiczne, zarządzanie paradoksami, przemysł meblarski.

Klasyfikacja JEL: L210.

PARADOXES IN THE STRATEGIC CHOICES OF COMPANIES IN THE FURNITURE INDUSTRY IN POLAND

Abstract: In recent years, the perception of the essence of strategic decisions in companies has evolved towards the need for reconciling diverse paradoxes by decision-makers. Managers are no longer expected to have unambiguous, either-or choices. They are expected to make decisions within a space generated by seemingly opposite goals, approaches or procedures. Reconciling paradoxes brings better results to a company than a traditional approach, due to releasing the potential of creative solutions based on the innovative synergies of options that were considered to be in conflict. The aim of the paper is to identify paradoxes occurring in strategic choices undertaken by companies in the furniture industry in Poland. The empirical study was purposely conducted in one sector; therefore many conditions of the decision-making process could be treated as homogeneous. The study with the use of the CATI method was carried out in the time period of March – September 2018. The measurement scale was proposed and grounded in de Wit and Meyer's concept of strategic paradoxes (2007). Based on the responses from 201 companies, it was found that decision-makers in the Polish furniture industry reconcile primarily contradictions related to strategy formation and external co-operation.

Keywords: strategy paradoxes, managing paradoxes, furniture industry.

Wstęp

Życie organizacji obfituje w paradoksy. Oczekiwania równoczesnego zwiększania wydajności pracy i kreatywności myślenia, dbałości równocześnie o jakość produktów i koszty wytworzenia, łączenie stabilności ze zmianami, wspieranie indywidualnej autonomii oraz spójności grupowej – oto kilka typowych przykładów przeciwieństw, które współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są godzić (Beer, 2009; Gittel, 2000; Lewis, 2000). Czym jest paradoks w zarządzaniu? Zazwyczaj rozumiany jest jako sprzeczność zawarta w stosowanym podejściu, celach lub organizacyjnych praktykach (Eisenhardt i Westcott, 1988; Vince i Broussine, 1996). Chociaż aktorzy organizacyjni konstruują paradoksy w postaci spolaryzowanych, będących w konflikcie prawd i wyborów typu „albo-albo”, w rzeczywistości są one dwoma stronami tego samego medalu (Lewis, 2000) i mogą być w związku z tym traktowane w kategorii „i-lub”. Innymi słowy, paradoksu nie należy utożsamiać z dylematem.

Szczególnym obszarem funkcjonowania organizacji, w którym pojawiają się napięcia prowadzące do powstawania paradoksów, jest zarządzanie strategiczne, z uwagi na konieczność radzenia sobie w nim z niepewnością i nieprzewidywalnością (Cao, 2011; Eroglu i Hofer, 2014; Polowczyk, 2014; Urbanowska-Sojkin, 2014). Decydenci strategiczni w coraz większym stopniu muszą dążyć do przeciwstawnych celów i godzić sprzeczności (Dameron i Torset, 2014; Guerras-Martín, Madhok i Montoro-Sánchez, 2014; Hoskisson, Hitt, Wan i Yiu, 1999), co stanowi ogromne wyzwanie, a jednocześnie staje się warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (de Wit i Meyer, 2007).

Celem artykułu jest identyfikacja paradoksów, które występują w wyborach strategicznych przedsiębiorstw branży meblarskiej w Polsce, na podstawie wyników przeprowadzonego badania empirycznego.

1. Paradoksy w wyborach strategicznych

W odniesieniu do strategicznego podejmowania decyzji paradoksy definiuje się jako sprzeczne, ale wzajemnie powiązane wymagania osadzone w celach organizacyjnych (Smith, 2014). Odzwierciedlają one mnogość i różnorodność problemów, które należy pogodzić w procesie dokonywanych wyborów strategicznych. Wśród nich można wymienić godzenie globalnej perspektywy z orientacją lokalną (Berchtold, Pircher i Stadler,

2010; Marquis i Battilana, 2009), maksymalizację zysku z realizacją misji społecznej odpowiedzialności (Margolis i Walsh, 2003), łączenie planowania strategicznego z wyłanianiem się strategii (Minzberg i Waters, 1985), perspektywy zasobowej z pozycyjną oraz racjonalności z intuicją (Dameron i Torset, 2014).

Stała obecność paradoksów w zarządzaniu strategicznym spowodowała, że zarządzanie nimi (*managing paradoxes* za: Lewis, 2000) stało się podstawową rolą i wyzwaniem dla decydentów strategicznych (Dameron i Torset, 2014; Smith i Tushman, 2005). Konieczność operowania paradoksami wynika z potencjału, jaki zarządzanie posiada w zakresie stymulowania kreatywności i zmian, dzięki inspirowaniu do przemyślenia i rewidowania paradoksalnych sprzeczności oraz dostrzegania nowych i bardziej złożonych współzależności (Eisenhardt i Westcott, 1988; Lewis, 2000). Wiąże się z akceptowaniem natury rzeczywistości jako pełnej paradoksów i z nauczeniem się, jak operować paradoksami, by łączyć je w nowe, kreatywne synergie (Eisenhardt i Westcott, 1988; Lüscher i Lewis, 2008). W funkcjonowaniu organizacji powinno to oznaczać ulokowanie sprzeczności tworzących paradoksy w stałych procesach decyzyjnych, a nie w pojedynczych rozwiązaniach; innymi słowy, zarządzanie paradoksami powinno być stosowanym wzorcem podejmowania decyzji, a nie reakcją na pojedyncze problemy (Lewis, 2000; Smith, 2014). Jest to ogromnym wyzwaniem, bowiem mimo wszystko od menedżerów nadal wymaga się jednoznacznych decyzji, za którymi idą jasne wskazówki dla wykonawców (Smith, 2014). Co więcej, operowanie paradoksami może prowadzić do sprzecznych odczuć i zachowań pracowników oraz kontestacji i rozgrywek pomiędzy grupami interesu w organizacji (Glynn, 2000; Pradies i Pratt, 2010; Smith, 2014). Przeciwno łączeniu paradoksów działają zazwyczaj wewnętrzne struktury i procedury organizacyjne, które raczej sprzyjają powielaniu istniejących wzorców i schematów działania (Gilbert, 2005; Smith, 2014; Tripsas, 2009).

W zarządzaniu strategicznym operowanie paradoksami dotyczy przede wszystkim problematyki oburęczności organizacyjnej (*organizational ambidexterity*), która stała się szczególnie nośnym i popularnym tematem badań w ostatnich 20 latach (Popadić i Milohnić, 2016; Raisch, Birkinshaw, Probst i Tushman, 2009; Urbanowska-Sojkin, 2016; Zakrzewska-Bielawska, 2018). Termin *ambidexterity* odnosi się do szczególnego paradoksu, o fundamentalnym znaczeniu dla wyborów strategicznych przedsiębiorstwa, tj. eksploracji vs. eksploatacji. Eksploracja oznacza poszukiwanie i odkrywanie nowych możliwości rynkowych i produktowych, eksperymentowanie, innowacje, elastyczność i podejmowanie ryzyka. Eksploatacja wiąże się

z dążeniem do zwiększenia efektywności i wydajności w operowaniu aktualnymi produktami na aktualnie zajmowanych rynkach (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Badania wielu autorów pokazują, że taka strategiczna oburęczność przynosi lepsze rezultaty w zakresie sprzedaży, wartości rynkowej, innowacyjności itd. niż podejście tradycyjne oznaczające jednoznaczny wybór tylko jednej z opcji (Smith, 2014; Tushman, Smith, Wood, Westerman i O'Reilly, 2010; Zakrzewska-Bielawska, 2018). Poza opisanymi wcześniej korzystnymi efektami zarządzania paradoksami godzenie eksploatacji z eksploracją oznacza swoistą komplementarność (Gupta, Smith i Shalley, 2006). Eksploatacja gwarantuje stabilne bieżące funkcjonowanie organizacji dające bazę do eksperymentowania będącego podstawą eksploracji; z drugiej strony eksploracja tworzy nową wiedzę w organizacji, która może usprawnić bieżące działania eksploatacyjne.

Tabela 1. Paradoksy (napięcia strategiczne) w podziale na grupy zagadnień i kategorii tematyczne

Kategorie tematyczne	Grupy zagadnień strategicznych	Paradoksy (napięcia strategiczne)
Proces tworzenia strategii	myślenie strategiczne	logika<-->kreatywność
	formowanie strategii	rozmyślność<-->samorzutność
	zmiana strategiczna	rewolucja<-->ewolucja
Treść strategii	strategia na poziomie obszaru działalności	rynki<-->zasoby
	strategia na poziomie korporacji	refleks<-->synergia
	strategia na poziomie sieci	rywalizacja<-->>współpraca
Kontekst strategiczny	kontekst branżowy	podporządkowanie<-->wolny wybór
	kontekst organizacyjny	kontrola<-->chaos
	kontekst międzynarodowy	globalizacja<-->regionalizacja
Cel	cel istnienia organizacji	zyskowość<-->odpowiedzialność

Źródło: (de Wit i Meyer, 2007, s. 32)

Różnorodność paradoksów oraz ich dualny charakter sprawiają, że możliwe jest zbudowanie teoretycznego, wielowymiarowego modelu możliwych wyborów strategicznych (Sopińska, 2009; Urbanowska-Sojkin, 2016; Zakrzewska-Bielawska, 2018). Jednym z takich modeli jest propozycja de Wita i Meyera (2007) składająca się z par przeciwieństw dla wybranych proble-

mów strategicznych, które pozornie się wykluczają i są nie do pogodzenia, jednak w rzeczywistości mogą być realizowane symultanicznie. Identyfikując strategiczne paradoksy, de Wit i Meyer (2007) odnoszą je do różnych grup zagadnień zarządzania strategicznego i rozpatrują w czterech kategoriach. Trzy z nich to wymiary strategii, takie jak: proces kreowania strategii, jej treść i kontekst; czwartą stanowi cel istnienia organizacji (tabela 1).

Swoistym paradoksem jest fakt, że koncepcja de Wita i Meyera, będąc popularną i znaną w środowisku nauk o zarządzaniu, jednocześnie w małym stopniu została zweryfikowana empirycznie (Urbanowska-Sojkin, 2016). Wobec powyższego w swoim podejściu badawczym autorki zaproponowały własną skalę pomiarową (por. dalsza część artykułu).

2. Paradoksy w wyborach strategicznych – wyniki badania empirycznego

2.1. Metodyka badania

Badanie, o którym mowa w artykule, stanowi pierwszy etap projektu badawczego, którego celem jest określenie modelu zależności występujących w zespołach podejmujących decyzje dotyczące strategii rozwoju przedsiębiorstwa obejmujących wewnętrzne mechanizmy psychiczne członków zespołu, relacje interpersonalne pomiędzy nimi, proces dzielenia się wiedzą oraz wymiary i cechy podejmowanych decyzji¹. Badane przedsiębiorstwa pochodzą z jednej branży, tak by można było potraktować pozostałe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych jako homogeniczne. Wybrano branżę meblarską z uwagi na jej istotną rolę w polskiej gospodarce, jak i różnorodność strategii rozwoju realizowanych przez przedsiębiorstwa w niej funkcjonujące (*Condition and prospects*, 2017; *Record year*, 2017; *Rynek meblarski*, 2017; Smardzewski, 2009). Na pierwszy etap projektu badawczego zrealizowano badanie ilościowe metodą CATI (wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne). Badanie służyło m.in. ustaleniu, w jaki sposób osoby podejmujące w badanych przedsiębiorstwach decyzje strategiczne opisują: (1) główne cechy strategii rozwoju realizowanej w tych podmiotach, (2) zakres rozpatrywanych w tych podmiotach wyborów strategicznych, a także (3) cechy procesu podejmowania w nich decyzji strategicznych (w tym cechy zespołów podejmujących takie decyzje).

¹ Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2016/23/B/HS4/00861.

Biorąc pod uwagę zasadniczy cel całego projektu badawczego, próbą objęto wyłącznie średnie i duże przedsiębiorstwa działające we wspomnianej branży (można było założyć, że w większym stopniu pojawiać się w nich będzie zespołowe podejmowanie decyzji strategicznych). Dostępne dane wskazywały, że spośród ok. 25–27 tys. przedsiębiorstw działających w okresie 2017–2018 w polskiej branży meblarskiej (różne źródła dostarczały nieznacznie odmienne w tym zakresie dane) nieco ponad 400 należy do kategorii dużych i średnich podmiotów, z czego około 3/4 stanowią te drugie (*Polish furniture*, 2018; *Record year*, 2017). Badaczom udało się dotrzeć do 201 takich przedsiębiorstw, co stanowi ok. połowę zdefiniowanej populacji badanej. Dobór przedsiębiorstw oraz respondentów miał charakter nie-losowy. Niemniej starano się zachować strukturę zdefiniowanej populacji badanej pod względem udziałów w niej przedsiębiorstw dużych i średnich. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej odpowiedzialni za podejmowanie decyzji strategicznych (zajmowane stanowisko: prezes, dyrektor generalny, członek zarządu, właściciel, współwłaściciel, członek zespołu podejmującego decyzje strategiczne).

W próbie znalazło się 175 przedsiębiorstw średnich (87,1% badanej próby) oraz 26 przedsiębiorstw dużych (12,9%). W większości z nich (161, tj. 80,1% badanej próby) zadeklarowano podejmowanie decyzji strategicznych zespołowo. Wybrane charakterystyki badanych podmiotów oraz istniejących w nich zespołów decyzyjnych zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i istniejących w nich zespołów decyzyjnych

Kryterium	Liczba wskazań	Kryterium	Liczba wskazań
Wielkość przedsiębiorstwa		Staż pracy w firmie osób tworzących zespół	
średnie	175	podobny	66
duże	26	różny	95
Zasięg działania		Grupa wiekowa dominująca w zespole	
ponadlokalny (stare województwo)	1	do 30 lat	1
regionalny (jedno województwo / kilka województw)	25	31–39 lat	19
ogólnokrajowy	63	40–49 lat	50
międzynarodowy	111	50–59 lat	12
trudno określić	1	równa liczba osób reprezentujących różne grupy wiekowe	79

Charakterystykę respondentów będących (zgodnie z założeniami) osobami podejmującymi w badanych organizacjach decyzje strategiczne (samodzielnie lub w roli członka zespołu decyzyjnego) prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka respondentów (N = 201)

Kryterium	Liczba wskazań	Kryterium	Liczba wskazań
Płeć		Wykształcenie	
kobieta	55	ekonomiczne	96
mężczyzna	146	pozaekonomiczne	105
Wiek*		Staż pracy w przedsiębiorstwie	
31–39 lat	52	do 3 lat	3
40–49 lat	99	4–10 lat	64
50–59 lat	–	11–20 lat	103
60 lat i więcej	50	powyżej 20 lat	31

* W próbie nie pojawiła się ani jedna osoba w wieku poniżej 30 lat.

Aby ustalić, zgodnie z postawionym celem, czy w obszarze dokonywanych wyborów strategicznych występują paradoksy, w instrumencie pomiarowym wprowadzono skalę pomiarową, której konstrukcję oparto na koncepcji paradoksów strategicznych de Wita i Meyera (2007). Skalę tworzyło 15 par przeciwstawnych stwierdzeń nawiązujących do 7 spośród 10 paradoksów rozważanych przez autorów. Wybór paradoksów wynikał ze specyfiki projektu badawczego i populacji badanej. Do każdego z wymienionych paradoksów przypisano od 1 do 4 par przeciwstawnych stwierdzeń (tabela 4). Każdemu stwierdzeniu towarzyszyła pięciostopniowa skala Likerta z odpowiedziami od *Całkowicie się nie zgadzam* do *Całkowicie się zgadzam*.

Tabela 4. Zaproponowane pary przeciwstawnych stwierdzeń przypisane siedmiu paradoksom strategicznym opisywanym przez de Wita i Meyera (2007)

Paradoksy strategiczne	Numer pary	Treść stwierdzeń w skali pomiarowej
Logika vs. kreatywność	I	1. W zarządzaniu strategicznym naszą firmą najważniejsze są analizy, kalkulacje, racjonalność 2. W zarządzaniu strategicznym naszą firmą najważniejsze jest korzystanie z intuicji, wyobraźni, emocji

cd. tabeli 4

Paradoxy strategiczne	Numer pary	Treść stwierdzeń w skali pomiarowej
Rozmyślność vs. samorzutność	II	3. W naszej firmie plany strategiczne nie są niezbędne, aby rozpocząć działanie 4. Przed przystąpieniem do działania zawsze mamy gotowy plan strategiczny
	III	5. Nasza strategia dokładnie opisuje zakres podejmowanych działań, nie pozostawiając miejsca na improwizację (modyfikacje) 6. Nasza strategia jest zdecydowanie elastyczna (zawsze dokonujemy zmian w trakcie realizacji)
	IV	7. Nasze działania wynikają z przyjętej strategii 8. Nasza strategia wyłania się z naszych działań
Rewolucja vs. ewolucja	V	9. Wprowadzanie zmian odbywa się w naszej firmie gwałtownie i szybko (wprowadzamy zmiany w sposób radykalny) 10. W naszej firmie wprowadzamy zmiany stopniowo (wiele niewielkich zmian)
Rynki vs. zasoby	VI	11. Głównym czynnikiem determinującym nasze działania jest specyfika otoczenia (analizujemy szanse i zagrożenia w otoczeniu i do nich dostosowujemy zasoby wewnętrzne) 12. Głównym czynnikiem determinującym nasze działania jest specyfika posiadanych przez nas zasobów (kierujemy się przede wszystkim naszymi silnymi i słabymi stronami)
	VII	13. Proces formułowania strategii zaczynamy od analizy otoczenia (szukania szans rynkowych) 14. Proces formułowania strategii zaczynamy od analizy własnych zasobów (jakimi zasobami dysponujemy)
Rywalizacja vs. współpraca	VIII	15. W naszych działaniach staramy się zachować niezależność wobec innych podmiotów rynkowych (konkurentów, dostawców, odbiorców) 16. W naszych działaniach staramy się współpracować z innymi podmiotami rynkowymi
	IX	17. Nasze interakcje z innymi podmiotami wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe (budujemy dobre relacje, nierzadko interpersonalne) 18. Ograniczamy swoje kontakty i interakcje z innymi podmiotami rynkowymi do zwykłych transakcji
	X	19. Nasze interakcje z innymi podmiotami są oparte na zaufaniu i wzajemności 20. Nasze interakcje z innymi podmiotami oparte są na chłodnej kalkulacji

cd. tabeli 4

Paradoksy strategiczne	Numer pary	Treść stwierdzeń w skali pomiarowej
	XI	21. Budujemy długookresowe, trwałe partnerstwo z innymi podmiotami rynkowymi 22. Nasza współpraca z innymi podmiotami rynkowymi jest doraźna, krótkotrwała
Podporządkowanie vs. wolny wybór	XII	23. Sukces naszej strategii zależy od branży, w której działamy (możliwości dostosowania się do branży) 24. Sukces naszej strategii zależy od naszych indywidualnych zachowań, a nie od branży, w której działamy
	XIII	25. Naszą strategią dostosowujemy się do wzorca działania dominującego w branży 26. Naszą strategią odróżniamy się od branży, tworzymy nowe wzorce
Kontrola vs. chaos	XIV	27. W kształtowaniu rozwoju organizacji najważniejszą rolę odgrywają menedżerowie 28. Rozwój organizacji jest kształtowany przez dynamikę grupową i oddziaływania oddolne
	XV	29. Zmiany, jakie wynikają ze strategii, wprowadza się w naszym przedsiębiorstwie łatwo 30. Zmiany, jakie wynikają ze strategii, wprowadza się w naszym przedsiębiorstwie z trudnością

2.2. Wyniki badania

Analizę wyników rozpoczęto od założenia, że o zachodzeniu paradoksu świadczy współwystępowanie przeciwstawnych zjawisk. Przykładowo, jeśli respondent udziela odpowiedzi „Zgadzam się” zarówno w przypadku stwierdzenia *Proces formułowania strategii zaczynamy od analizy otoczenia*, jak i *Proces formułowania strategii zaczynamy od analizy własnych zasobów*, mamy do czynienia z paradoksem (w rozumieniu de Wita i Meyera; 2007). Analogicznie w przypadku odpowiedzi przeczącej. Dlatego odpowiednim narzędziem statystycznym do badania występowania paradoksów jest analiza korelacji.

Uzyskane odpowiedzi przeniesiono na skalę liczbową (1 = *Całkowicie się nie zgadzam*; 5 = *Całkowicie się zgadzam*). Następnie obliczono współczynnik korelacji w każdej z 15 par przeciwstawnych stwierdzeń. Ponieważ rozkład wszystkich zmiennych był istotnie różny od normalnego, użyto nieparametrycznego testu tau Kendalla. Przyjęto, że istotna statystycznie, dodatnia korelacja pozwala uznać daną parę za paradoks, natomiast brak

korelacji lub istotna, ujemna korelacja oznacza, że dana para w danej grupie nie jest paradoksem.

W przypadku dwóch par stwierdzeń korelacja pomiędzy odpowiedziami respondentów była dodatnia: *Nasze działania wynikają z przyjętej strategii* i *Nasza strategia wyłania się z naszych działań* ($r = 0,283$, $p < 0,001$) oraz *Nasze interakcje z innymi podmiotami wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe* i *Ograniczamy swoje kontakty i interakcje z innymi podmiotami rynkowymi do zwykłych transakcji* ($r = 0,200$, $p = 0,001$).

Aby zbadać powszechność występowania powyższych paradoksów, powtórzono analizy dotyczące tych dwóch par przy podziale próby ze względu na zmienne dotyczące przedsiębiorstw i respondentów (tabela 2 i 3). W przypadku pierwszej pary korelacja pomiędzy stwierdzeniami była nieistotna w pięciu podgrupach: w zespołach, w których przeważają osoby w wieku 31–39 lat oraz 50–59 lat, w przedsiębiorstwach o zasięgu regionalnym, u respondentów o wykształceniu ekonomicznym oraz u respondentów w wieku 31–39 lat. Korelacje były natomiast istotne i szczególnie silne w przypadku zespołów, w których jest równa liczba osób z różnych grup wiekowych ($r = 0,418$, $p < 0,001$), tych, których członkowie mają podobny staż ($r = 0,399$, $p < 0,001$), a także wśród respondentów o wykształceniu innym niż ekonomiczne ($r = 0,408$, $p < 0,001$). Korelacja pomiędzy drugą parą stwierdzeń zanikła w przypadku zespołów, których członkowie mają podobny staż pracy i tych, w których przeważały osoby z którejś grupy wiekowej, przedsiębiorstw mających zasięg regionalny, a także w przypadku respondentów poniżej 39. roku życia i o wykształceniu ekonomicznym. Korelacja była natomiast szczególnie silna w zespołach, w których jest równa liczba osób z różnych grup wiekowych ($r = 0,344$, $p < 0,001$), w przypadku respondentów powyżej 60. roku życia ($r = 0,383$, $p = 0,002$) oraz tych o wykształceniu innym niż ekonomiczne ($r = 0,366$, $p < 0,001$).

Istotna, ujemna korelacja wystąpiła w ośmiu parach stwierdzeń. W badanej próbie nie stanowią więc one paradoksów, ponieważ wraz ze wzrostem poparcia jednego ze stwierdzeń spada poparcie drugiego. Są to pary oznaczone w tabeli 4 następującymi numerami rzymskimi (w kolejności według siły korelacji): para III ($r = -0,499$, $p < 0,001$), para XV ($r = -0,453$, $p < 0,001$), para VIII ($r = -0,443$, $p < 0,001$), para II ($r = -0,417$, $p < 0,001$), para VII ($r = -0,352$, $p < 0,001$), para XII ($r = -0,300$, $p < 0,001$), para XIV ($r = -0,277$, $p < 0,001$), para X ($r = -0,149$, $p = 0,013$). Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach stany odzwierciedlające przeciwstawne stwierdzenia nie występują łącznie.

Stwierdzenia z pozostałych pięciu par nie korelowały ze sobą istotnie, jednak analizy przeprowadzone przy podziale próby na podgrupy na podstawie charakterystyki przedsiębiorstwa, zespołu i respondentów ujawniły trzy paradoksy:

- w przedsiębiorstwach o zasięgu regionalnym zachodzi korelacja stwierdzeń *Naszą strategią dostosowujemy się do wzorca działania dominującego w branży* i *Naszą strategią odróżniamy się od branży, tworzymy nowe wzorce* ($r = 0,373$, $p = 0,38$);
- w zespołach, w których dominują osoby w wieku 50–59 lat, zachodzi korelacja stwierdzeń *Budujemy długookresowe, trwałe partnerstwo z innymi podmiotami rynkowymi* i *Nasza współpraca z innymi podmiotami rynkowymi jest doraźna, krótkotrwała* ($r = 0,735$, $p = 0,007$);
- w grupie respondentów w wieku powyżej 60 lat korelują ze sobą stwierdzenia *W zarządzaniu strategicznym naszą firmą najważniejsze są analizy, kalkulacje, racjonalność* i *W zarządzaniu strategicznym naszą firmą najważniejsze jest korzystanie z intuicji, wyobraźni, emocji* ($r = 0,344$, $p = 0,008$).

Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono sposób realizacji celu badawczego, którym była eksploracja paradoksów występujących w procesie podejmowania decyzji strategicznych w badanych przedsiębiorstwach. Seria analiz pozwoliła sformułować wstępne wnioski dotyczące umiejętności zarządzania paradoksami oraz tego, które sprzeczności są w przedsiębiorstwach branży meblarskiej łączone z łatwością, a które zdecydowanie się wykluczają.

Zidentyfikowano dwa główne paradoksy występujące w badanych przedsiębiorstwach tj. *rozmyślność vs. samorzutność* oraz *rywalizacja vs. współpraca*. Badanie wykazało, że większość stwierdzeń odzwierciedlających teoretyczne paradoksy nie współwystępuje w opisach strategii firm branży meblarskiej. Sugeruje to, że badani decydenci strategiczni nie opalowali zdolności do zarządzania większością analizowanych paradoksów.

Pary, które ani się nie wykluczały, ani nie stanowiły paradoksów, są obszarem szczególnie wartym zgłębienia, zwłaszcza że wstępna eksploracja ujawniła, że istnieją tu różnice związane z wiekiem członków zespołu i respondentów. Zagadnienie to wymaga jednak bardziej szczegółowych analiz, których wyniki (z uwagi na ograniczenia objętości tego artykułu) zostaną zaprezentowane w kolejnych publikacjach.

Zmienną, która ma związek z zarządzaniem paradoksami, jest rozkład wieku w zespole: zespoły, w których rozkład wieku był wyrównany, łączyły sprzeczne wybory strategiczne częściej niż te, w których przeważała któraś grupa wiekowa.

W przypadku respondentów istotnym czynnikiem jest wiek (starsi respondenci częściej łączyli przeciwne strategie) oraz rodzaj wykształcenia. Warty uwagi wynikiem jest to, że paradoksy nie występowały w odpowiedziach respondentów o wykształceniu ekonomicznym, były natomiast często zauważalne w odpowiedziach respondentów o wykształceniu innym niż ekonomiczne. Może to sugerować, że uniwersytecka edukacja ekonomiczna utrudnia dostrzeganie i akceptację paradoksów oraz nie buduje umiejętności zarządzania nimi. Jest to przypuszczenie zdecydowanie warte weryfikacji w kolejnych badaniach.

Przedstawione w artykule badanie stanowi wstępną fazę realizacji szerszego projektu badawczego i odzwierciedla pierwsze podejście poczynione przez autorki w kierunku pomiaru zarządzania paradoksami w decyzjach strategicznych. Zastosowana metoda przyniosła satysfakcjonujące rezultaty, niemniej konieczne jest poddanie jej dalszej weryfikacji w kolejnych badaniach empirycznych. W szczególności weryfikacji wymaga liczba stwierdzeń przypisanych do każdego wymiaru definiującego paradoksy. W przyszłości zastosowanie tej metody pomiaru może się okazać bardzo użyteczne w określaniu zależności pomiędzy zarządzaniem paradoksami a wybranymi wskaźnikami funkcjonowania organizacji. Tym samym wkład niniejszego opracowania należy widzieć przede wszystkim w kontekście rozwoju teorii i inspiracji do dalszych badań. Implikacje praktyczne generowane wprost z wyników zrealizowanego badania mogą prowadzić do błędnych konkluzji dotyczących składu zespołów decyzyjnych w przedsiębiorstwach. Jednocześnie jedną z takowych konkluzji, jak najbardziej prawidłową, może być rekomendacja w zakresie dbałości o zróżnicowanie owego składu i obecność w zespołach również osób starszych oraz legitymujących się innym niż ekonomiczne wykształceniem.

Bibliografia

Beer, M. (2009). *High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained competitive advantage*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

- Berchtold, S., Pircher, R. i Stadler, C. (2010). Global integration versus local adaptation: A case study of Austrian MNCs in Eastern Europe. *European Journal of International Management*, 4(5), 524–549. doi: 10.1504/ejim.2010.034965
- Cao, L. (2011). Dynamic capabilities in a turbulent market environment: Empirical evidence from international retailers in China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 455–469. doi:10.1080/0965254x.2011.565883
- Condition and prospects of the Polish furniture market. Polish Development Fund Special Report.* (2017). Pobrane z <https://mediapfr.prowly.com>
- Dameron, S. i Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291–319. doi: 10.1111/joms.12072
- Eisenhardt, K. M. i Westcott, B. J. (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just-in-time manufacturing. W: R. E. Quinn i K.S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Ballinger.
- Eroglu, C. i Hofer, C. (2014). The effect of environmental dynamism on returns to inventory leanness. *Journal of Operations Management*, 32(6), 347–356. doi:10.1016/j.jom.2014.06.006
- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763. doi:10.5465/amj.2005.18803920
- Gittell, J. H. (2000). Paradox of coordination and control. *California Management Review*, 42(3), 101–117. doi: 10.2307/41166044
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. doi:10.1287/orsc.11.3.285.12496
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A. i Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76. doi:10.1016/j.brq.2014.03.001
- Gupta, A. K., Smith, K. G. i Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. doi: 10.2307/20159793
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. i Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456. doi:10.1177/014920639902500307
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. doi:10.2307/259204
- Lüscher, L. S. i Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. doi:10.5465/amj.2008.31767217
- Margolis, J. D. i Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. doi:10.2307/3556659

- Marquis, C. i Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 283–302. doi:10.1016/j.riob.2009.06.001
- Minzberg, H. i Waters J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. doi:10.1002/smj.4250060306
- Polish furniture industry invests in expansion and modernization of production. (2018). Pobrane 6 lipca 2018 z <https://s-ge.com>
- Polowczyk, J. (2014). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), 107–125.
- Popadić, M. i Milohnić, I. (2016). Structure of the organizational ambidexterity field: Qualitative literature review, article co-citation analysis, and science mapping. *Informatologia*, 49(1–2), 47–60.
- Pradies, C. i Pratt, M. G. (2010). Ex uno plures: Toward a conceptualization of group ambivalence. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6. doi: 10.5465/ambpp.2010.54493648
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. i Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. doi:10.1287/orsc.1090.0428
- Record year for Polish furniture industry. (2017). Pobrane z <https://www.trade.gov.pl>
- Rynek meblarski w Polsce. Furniture market in Poland. (2017). Warszawa: KPMG.
- Smardzewski, J. (2009). The Polish furniture industry – a vision of the future. *Drewno – Wood*, 52(182).
- Smith W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623. doi:10.5465/amj.2011.0932
- Smith, W. K. i Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. doi:10.1287/orsc.1050.0134
- Sopińska, A. (2009). Racjonalizm i rozmyślność, czy kreatywność i samorzutność – podstawowe dylematy tworzenia strategii. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “the digital photography company”. *Organization Science*, 20(2), 441–460. doi:10.1287/orsc.1080.0419
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G. i O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366. doi:10.1093/icc/dtq040
- Urbanowska-Sojkin, E. (2014). Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11), 169–194.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2016). Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 363–375.

- Vince, R. i Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1–21. doi:10.1177/017084069601700101
- de Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*. Warszawa: PWE.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.