Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
tom XIV, zeszyt 13, część I, ss. 53–64

**Krzysztof Leja**
**Politechnika Gdańska**

# Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do" czy wyjście „z" labiryntu?

## Paradoxes in modern organization – the way to or from the maze

**Abstract:** The author of the paper presents distinguished characteristics of modern organization, concluded that strategic paradoxes are inherent elements of any organization. Based on M. Lewis research, the framework that clarifies the nature of paradoxical tensions (*system contradictions*), reinforcing cycles (*splitting, projection, repression, regression, reactive formation, ambivalence*) and their managements (*acceptance, confrontation and transcedence*) have been developed. Author proposes the use of paradoxes as a source of information and knowledge when looking for unconventional methods of management organization under the unpredictable and uncertain environment. Exemplify the modern university, both sources of paradoxes and adverse effects of searching the ways to solve them have been indentified, and the possibility of using paradoxes of strategic management at the level of university development strategy, its content and strategic context have been proposed.
**Key-words:** paradox, strategic management, Marianne Lewis, modern organization, university.

## Wstęp

O paradoksie mówimy, gdy istnieje utrzymujące się w czasie napięcie między elementami (biegunami) wzajemnie związanymi, z których każdy jest logicznie uzasadniony, lecz są wewnętrznie sprzeczne. Reakcja na sprzeczności dotyczy obu biegunów. Wyraźnie odróżnia się: dylemat (A lub B), paradoks (A i B) i dialektykę (A i B to C), która w sytuacji, gdy relacje między tezą i antytezą utrzymują się w czasie, staje się paradoksem. Ilustracją paradoksu jest symbol Yin Yang, pokazujący siły przeciwne i jednocześnie uzupełniające się (rysunek 1) [Smith, Lewis 2011, s. 387]. Wewnętrzne granice symbolu (rysunek 1) oznaczają różnice pomiędzy opozycjami, zewnętrzne granice pokazują zdolność do synergii opozycji, aby skonstruować całość. Pierwiastek jednej opozycji znajduje się w drugiej (np. białe koło w czarnym polu).

**Rysunek 1.** Yin Yang symbolem paradoksu

Źródło: na podstawie: [Smith, Lewis, 2011, s. 387].

Paradoksy zawsze towarzyszyły człowiekowi. Filozofowie greccy dostrzegali paradoksy dotyczące ludzkiej egzystencji, psychologowie wykorzystują terapię paradoksalną w leczeniu depresji i rozwiązywaniu konfliktów, w logice paradoks to dwa sprzeczne lub przeciwstawne twierdzenia, które potrafimy argumentować, a sugestywnym przykładem jest paradoks kłamcy.

Paradoksy w zarządzaniu strategicznym pojawiają się w każdej, a z pewnością w każdej złożonej organizacji [Leja 2011, s. 202]. Dualna natura wiedzy organizacyjnej [Stachowicz 2008, ss. 27–30] uzasadnia dialektyczne postrzeganie organizacji [Nonaka, Toyama 2002, ss. 998–999], a punktem wyjścia jest zrozumienie istoty paradoksu [Cohen 1998, s. 30].

Celem opracowania jest próba wykazania, że przeprowadzenie zmian w organizacji wymaga analizy paradoksów strategicznych wbudowanych w istotę ich funkcjonowania, a stan stabilny traktowany jest jako element dynamicznych zmian [por. Bratnicki 2001; De Wit, Meyer 2007; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]. Aby osiągnąć tak sformułowany cel przestawiono wyróżniki współczesnej organizacji oraz wskazano na zainteresowanie w literaturze przedmiotu analizą paradoksów strategicznych. Egzemplifikacją problemu są współczesne uniwersytety, w których zidentyfikowano paradoksy, pokazując, że ich analiza może być pomocna w doskonaleniu zarządzania strategicznego tymi złożonymi organizacjami.

## O zarządzaniu współczesną organizacją

Henry Mintzberg zauważa, że nazywanie współczesności „czasami wielkich zmian" wynika przede wszystkim stąd, że „dostrzegamy tylko to, co się zmienia. Większość zaś rzeczy się nie zmieniła" [Mintzberg 2012, s. 31]. Nie podważając słów Mintzberga, trudno nie przyznać, że powtarzalność przestała być kluczem do sukcesu [Hamel, Breen 2008], wzrasta znaczenie wartości niematerialnych [por. np. Edvinsson, Malone 2001; Kwiatkowski 2000], zauważalna jest konwergencja sektorów biznesowego i publicznego [Wawrzyniak 1999, s. 213; Porter, Kramer 2007], coraz wyraźniejsza jest presja na doskonalenie metod zarządzania w sektorze publicznym [Kożuch 2004], a także poszukiwane są koncepcje zarządzania strategicznego uwzględniające narastającą niepewność decyzyjną [Krupski 2012, ss. 136–145].

Nie ma prostych recept na sukces, a także jednego najlepszego sposobu rozwiązywania problemów, o czym już w 1947 r. pisał późniejszy noblista Herbert Simon [Normann 2012, s. 19], a zatem pytanie – Zarządzanie strategicz-

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

ne, Quo vadis?, jest w pełni uzasadnione. Rafał Krupski stawia ważne pytanie: „czy można zaplanować zachowanie organizacji, która cechowałaby się oportunizmem, elastycznością, przedsiębiorczością oraz korzystała w swoich działaniach z procesów uczenia się"? [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 203].

Jerzy Rokita podkreśla, że współczesne organizacje mogą być efektywnie zarządzane, gdy menedżerowie rozumieją dynamikę systemów społeczno-kulturowych w biznesie [Rokita 2007, s. 32]. Miarą ich zrozumienia jest odejście od rozwiązywania problemów zgodnie z algorytmem: paradygmat-cele-strategie-rozwiązanie na rzecz innego: identyfikacja paradoksów-analiza konfliktu, poszukiwanie syntezy-nowy paradygmat-nowe cele i strategie-nowe sposoby rozwiązywania problemów [Rokita 2007, s. 41]. Badania prowadzone w Uniwersytecie Gdańskim, a także w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu wskazują, że „paradygmaty z największymi szansami na sukces niosą w sobie ryzyko największej porażki" [Nogalski 2009, s. 20], co wpisuje się w paradoks strategii [Raynor 2008].

Chaos staje się nowym paradygmatem funkcjonowania organizacji, co powoduje, że muszą one mierzyć się z paradoksami [Tetenbaum 1998, s. 23]. Rafał Krupski proponuje model organizacji działającej na krawędzi chaosu, a za punkt wyjścia przyjmuje identyfikację antynomicznych kategorii w obszarze strategii [Krupski 2010, ss. 29–36]. Podobne podejście do zarządzania organizacją reprezentują: Richard Normann [2012], uznając, że organizacje są manifestacją procesu dialektycznego, a także Bob de Wit i Ron Meyer [2007, ss. 32–33], poszukujący syntezy w procesie tworzenia strategii, jej treści, w kontekście strategicznym oraz w odniesieniu do celu strategicznego.

Paradoksy tworzą dialektyczny wymiar zarządzania [Krupski 2010; De Wit, Meyer 2007], pełnią rolę „języka spustowego zmian" [Lewis 2000, s. 760], pozwalają ustalić punkty wspólne przez integrację poglądów odległych od siebie [Andriopoulos 2003, s. 376; Hock 2008], pokazują zdolność do syntezy sprzeczności, która jest kluczem do doskonalenia efektywności organizacji [Nonaka, Toyama 2002, s. 995].

Przytoczone wnioski z wybranych badań nad współczesną organizacją pokazują, że paradoksy są stałym elementem współczesnej organizacji, pozwalają twórczo łączyć pozornie wykluczające się cechy organizacji, np. trwałość jest ciągiem zmian zwrotnych (forma elastyczności), a elastyczność ciągiem zmian bezzwrotnych (forma stabilności w kolejnych stanach równowagi) [Bratnicki 2000, s. 183].

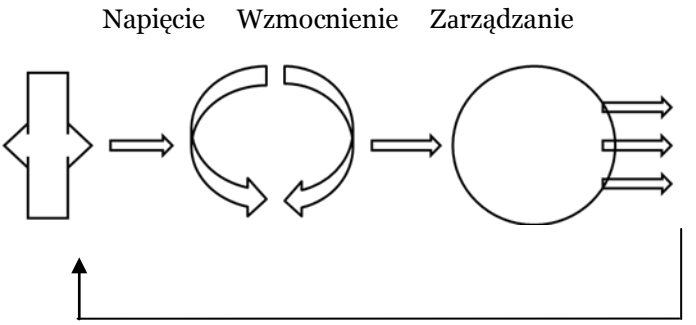
Podstawowe pytania, które się nasuwają są następujące: w jaki sposób identyfikować paradoksy, aby te były pomocne w poznaniu organizacji w jej złożoności?, jaka jest istota paradoksów strategicznych i jak je badać?, jak zarządzać organizacją pełną paradoksów?

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

**O badaniach nad paradoksami**

Analiza paradoksów strategicznych jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów[1]. Punktem wyjścia rozważań w dalszej części artykułu będzie 'konstrukcja' paradoksu zaproponowana przez Marianne Lewis [2000, s. 762], odniesiona do wybranych paradoksów strategicznych we współczesnym uniwersytecie.

**Rysunek 2.** Konstrukcja paradoksu wg M. Lewis




Źródło: na podstawie [Lewis, 2000, s. 762].

Głównymi źródłami paradoksów strategicznych w organizacji są: napięcia wbudowane w głoszone koncepcje lub procesy, sprzeczność między przekazem werbalnym a praktyką funkcjonowania (np. większość środków finansowych polskich uczelni publicznych (ok. 80%) dotyczy działalności dydaktycznej, a pracownicy są oceniani głównie za osiągnięcia badawcze; w organizacjach promowana jest praca zespołowa, a oceny dotyczą poszczególnych pracowników) oraz sprzeczność systemowa (elastyczna struktura i sztywne zasady funkcjonowania organizacji) [Lewis 2000, ss. 761–762].

Poszukiwanie rozwiązań z jednej strony wyostrza napięcie (wzmacnia opór), z drugiej staje się inhibitorem zmian, pełniąc rolę samoczynnie uruchamianych trygierów (pętli wzmocnienia). Reakcje obronne w odpowiedzi na występujące sprzeczności mają następujące formy:

– dalszej polaryzacji sprzeczności (*splitting),*
– 'zamiecenia sprzeczności pod dywan' lub znalezienie kozła ofiarnego (*projection*),
– zdementowania istnienia sprzeczności (*repression*),
– ucieczki od problemu (*regression*),
– manifestowania postawy zaprzeczającej istnieniu napięć (*reaction formation*),

[1] Przegląd literatury światowej dotyczącej badań nad paradoksami strategicznymi można znaleźć np. w pracach: Lewis [2000]; Smith i Lewis [2011]. Wśród publikacji polskich można wymienić prace Bratnickiego [2001]; Krupskiego i innych [2009]; Krupskiego [2010]; Stachowicza [2008] i Strużyny [2010].

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

– łagodzenia napięć (*ambivalence*) [Lewis 2000, s. 763].

Organizacja może uniknąć negatywnych skutków napięcia drogą:

– akceptacji, tj. uszanowania autonomii i wolności własnych poglądów członków zespołu przez jego lidera oraz silnego przywództwa przez członków zespołu. W praktyce oznacza to, że z paradoksami trzeba żyć,
– konfrontacji, tj. podjęcia dyskusji (i twórczej krytyki) w celu wzajemnego zrozumienia stanowisk, co może stworzyć szansę na ich „pokojowe współistnienie". Podejście konfrontacyjne zwiększa jednak prawdopodobieństwo paraliżu organizacji,
– transcendencji, tj. szukania rozwiązań niestandardowych, odbiegających od powszechnie akceptowanych. Umożliwia to głębsze zrozumienie istoty i zawiłości paradoksu, dzięki czemu dostrzeżone są powiązania pomiędzy „biegunami" i możliwy staje się ich komplementarny ogląd [Leja 2011, ss. 201–202, za: Lewis 2000, ss. 763–765].

Ciekawym uzupełnieniem podejścia M. Lewis do unikania napięć jest propozycja M. Poole i A. van de Ven [1989], składająca się z następujących elementów:

– rozumienie, akceptacja i konstruktywne wykorzystanie paradoksu, co stwarza możliwość wykorzystania dialektycznego podejścia do paradoksu (podejście pasywne lub aktywne),
– wyjaśnienie przedmiotu paradoksu i powiązań wewnętrznych, a następnie separacja przestrzenna biegunów paradoksu (na poziomie organizacji i poszczególnych pracowników),
– czasowe rozdzielenie składowych paradoksu (jeden biegun służy tworzeniu warunków (działania indywidualne) do zaistnienia drugiego bieguna paradoksu – działanie zbiorowe),
– zaproponowanie nowych warunków rozwiązania paradoksu, rozdzielanie biegunów i analiza ich wzajemnych oddziaływań.

## O zarządzaniu współczesnym uniwersytetem pełnym paradoksów

Uniwersytet jest organizacją, w której paradoksy osadzone są w tradycji, występują pomiędzy celami członków społeczności akademickiej, a ich postawami i skłonnością do zmian, dotyczą relacji wewnętrznych oraz relacji z otoczeniem [Leja 2011, s. 202]. Uzasadnione jest zatem opracowywanie strategii uniwersytetu przy wykorzystaniu dialektycznej triady: teza-antyteza-synteza [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 203].Wśród źródeł napięć strategicznych we współczesnej uczelni [Leja 2011, ss. 202–252] można wymienić:

1. Sprzeczność pomiędzy myśleniem wertykalnym, charakterystycznym dla rozwiązywania problemów zgodnie z logiką, tj. na podstawie analizy i diagnozy a myśleniem lateralnym, charakterystycznym dla myślenia błądzącego (kreatywnego) [Łasiński 2007, ss. 36–37], nazywana paradoksem: logika vs kreatywność,
2. Sprzeczność pomiędzy strategią rozmyślną (planowaną), opracowaną przez zespół ekspercki i zatwierdzaną przez organy kolegialne a samorzutną, kreowaną w zależności od pojawiających się okazji, tworząc pole do samoorganizacji i elastyczne struktury organizacyjne uniwersytetu

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

[Mintzberg 1985, s. 258], nazywana paradoksem: rozmyślność vs samorzutność,

3. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych [Greiner 1972] dotyczących struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz interesów poszczególnych grup społeczności akademickiej, których źródłem są m.in. potrzaski: kompetencyjny, inwestycyjny [De Wit, Meyer 2007, ss. 121–122] i decyzyjny (władza organów jednoosobowych vs znaczenie ciał kolegialnych), nazywana paradoksem: ewolucja vs rewolucja,
4. Sprzeczność pomiędzy tendencjami do korzystania wyłącznie z zasobów własnych (zachowując status quo i stabilność zatrudnienia) i sięgania do zasobów globalnych (uatrakcyjniania oferty dydaktycznej), zapraszając specjalistów z innych ośrodków, nazywana paradoksem: zasoby własne vs zasoby globalne,
5. Sprzeczność pomiędzy tendencjami do decentralizacji rozumianej jako dążenie do luźnej struktury organizacyjnej [Weick 1976, ss. 1–18] z jasno określonymi kompetencjami, ułatwiającym uzyskanie efektu synergii [Prahalad, Hamel 1990, ss. 79–91] lub centralizacji zarządzania uczelnią w przekonaniu, że ta będzie sprzyjać lepszemu wykorzystywaniu zasobów, wykorzystując dźwignię zasobów dzięki koncentracji na najważniejszych przedsięwzięciach, akumulacji i uzupełnianiu zasobów [Hamel, Prahalad 1999, ss. 132–146], nazywana paradoksem: centralizacja vs decentralizacja,
6. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do tworzenia własnej, konkurencyjnej oferty i rywalizowaniem o klientów oraz finanse a tworzeniem sieci strategicznej [Jarillo 1998, s. 34; Czakon 2012] (instytucji naukowo-badawczych i wdrożeniowych), dzielenia się zasobami, integracji działań oraz zgrania pozycji rynkowej z konkurentami, a zarazem partnerami [De Wit, Meyer 2007, s. 222], nazywana paradoksem: rywalizacja vs współpraca,
7. Sprzeczność pomiędzy, jak pisze Morgan, dążeniem do „zorganizowanych organizacji a rozpoczynającą się epoką, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji" [Morgan 2001, s. 13], która w uczelniach jest widoczna w dyskusjach nad utrzymywaniem tradycyjnych struktur organizacyjnych lub ich uelastycznienia, nazywana paradoksem: przywództwo organizacyjne (kontrola) vs dynamika organizacyjna (chaos organizacyjny),
8. Sprzeczność pomiędzy obserwowaną coraz częściej skłonnością do włączania interesariuszy w proces współtworzenia oferty uczelni i kształtowania popytu a utożsamianiem uczelni ze świątynią wiedzy, nazywana paradoksem: podażowe vs popytowe kształtowanie oferty.

Poszukiwanie rozwiązań istniejących sprzeczności w uniwersytecie może prowadzić do:

– ich polaryzacji, co jest widoczne w sytuacji zaostrzenia wymogów uzyskiwania stopni i tytułów naukowych oraz realnego zagrożenia utratą miejsca pracy przez wielu nauczycieli akademickich, a także wyraźnego przeregulowania systemu prawnego pod hasłem wzmocnienia autonomii uczelni,
– poszukiwania kozła ofiarnego, określanego przez Petera Senge „wróg jest gdzieś tam" [Senge 2003, s. 35], co wynika częściowo z niejasnych zasad

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

gry, ich działaniem wstecz, a także iluzją spowodowaną formalnym procesem oceniania pracowników,
– próby ucieczki od sprzeczności lub zaprzeczaniu ich istnieniu, która jest skazana na niepowodzenie, przyjmując, że model decyzyjny w uczelniach jest bezalgorytmowy, gdyż nie respektuje zasad racjonalności pełnej ani ograniczonej [Cohen, March, Olsen 1972; Bolesta-Kukułka 2003, s. 159],
– łagodzenia sprzeczności, co może wywołać skutek odwrotny skutek do zamierzonego, powodując wzmocnienie napięcia [Lewis 2000].

Nasuwa się zatem pytanie, jak unikać negatywnych skutków sprzeczności we współczesnym uniwersytecie. Jak wspomniano na początku artykułu, nie ma prostych recept, ani jedynych rozwiązań. Dlatego też uwagi poczynione w dalszej części opracowania można traktować jako propozycje do dyskusji. Inspirację dla autora stanowi podejście transcendentne w rozumieniu Lewis [2000, ss. 764–765] oraz rozdzielenie biegunów paradoksu i zaproponowanie nowych warunków [Poole, Van de Ven 1989], sprzyjających zarządzaniu uczelnią przy uszanowaniu istniejących sprzeczności. Propozycje unikania negatywnych skutków, odpowiednio do sprzeczności opisanych wcześniej są następujące:

1. Myślenie wertykalne odpowiadające logice dominuje w opisie uczelni w odniesieniu do norm i wartości akademickich, natomiast myślenie lateralne odpowiadające kreatywności dominuje w rozważaniach dotyczących przyszłości uczelni i może stanowić podstawę projektowania ideału uczelni w perspektywie wykraczającej poza kadencję z zamiarem usunięcia barier odsuwających perspektywę urzeczywistnienia ideału [Ackoff, Magidson, Addisson 2007],
2. Uczelnia łączy strategię rozmyślną, która dotyczy kształtowania programów studiów ze strategią samorzutną charakteryzującą pracę badawczą. Poszukiwanie możliwości łączenia elementów rozmyślności i samorzutności wymaga: analizy formowania strategii za pomocą poleceń kierownictwa, z wykorzystaniem elementów symbolicznych uczelni, struktur formalnych i systemu planowania, procesów wewnętrznych, głównie w zakresie budowania relacji, a także inicjatywy pracowników w poszukiwaniu synergii pomiędzy istniejącymi zasobami [Leja 2011, ss. 212–213],
3. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do przeprowadzenia zmian drogą ewolucji lub rewolucji można wykorzystać rozważając zmiany organizacji uczelni w kierunku organizacji bipolarnej, oddzielając obszar badawczy i edukacyjny na podstawowym i masowym, pierwszym poziomie kształcenia, który wymaga głównie eksploatacji wiedzy istniejącej i łącząc oba obszary na elitarnym poziomie drugim, który ma stanowić wstęp do studiów III stopnia i wymaga eksploracji wiedzy [Tushman, O'Reilly III 2004],
4. Indywidualizacja oferty (N=1) i globalne traktowanie zasobów (R=G) [Prahalad, Krishnan 2010] mogą być odpowiedzią na pytanie, jak wykorzystywać zasoby. Takie podejście wymaga zwiększenia mobilności wewnętrznej wykładowców, a także stworzenia modelu zarządzania uczelnią łączącego zasoby, system działania i ofertę uczelni [De Wit, Meyer 2007, s. 179; Leja 2011, ss. 223–226],

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

5. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do centralizacji lub decentralizacji może stanowić asumpt do wzmocnienia centrum uczelni [Clark 1998, ss. 5–6] i tworzenia warunków do samoorganizacji [Morgan 2005, ss. 98–107]. Silne centrum może zapewnić koncentrację, akumulację i uzupełnianie zasobów [De Wit, Meyer 2007, s. 196; Hamel, Prahalad 1999, ss. 132–146], a także uzyskanie synergii zasobów wiedzy, której rozwojowi w poszczególnych jednostkach organizacyjnych będzie sprzyjać decentralizacja zarządzania,
6. Sprzeczność pomiędzy konkurowaniem i współpracą będzie atutem, jeśli stworzona zostanie sieć strategiczna [Jarillo 1998, s. 34; Czakon 2012] oparta na współkonkurowaniu (koopetycji). Gracze komplementarni uczelni wzbogacą jej ofertę, dzięki temu, że dynamika interakcji w koopetycji polega na wspólnym formułowaniu celów w trakcie współpracy i niezależnym podczas konkurowania [Czakon 2007, s. 23],
7. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do wzmocnienia przywództwa a dynamiką organizacyjną w uczelni można wykorzystać „obracając" struktury organizacyjne o 90°, co w praktyce oznacza zamianę roli wydziałów, pełniących w tradycyjnej uczelni role osi organizacyjnych i interdyscyplinarnych zespołów, które obecnie pełnią role koordynacyjne [Wissema 2009, s. 120],
8. Proponowane, szersze niż dotychczas włączenie interesariuszy do kształtowania oferty uniwersytetu wynika z przeświadczenia autora o zasadności ewolucji uczelni w kierunku organizacji służącej otoczeniu [Wawrzyniak 1999, ss. 211–215]. Takie podejście oznacza w praktyce równowagę pomiędzy wsłuchiwaniem się uczelni w sygnały z otoczenia i aktywne wpływanie na otoczenie. Hamel i Prahalad [1999, s. 84] nazywają to wykraczaniem poza orientację klienta.

## Uwagi końcowe

Charles Handy porównuje życie z paradoksem do chodzenia po ciemnym lesie w bezksiężycową noc [Handy 1996, s. 25]. Nie wszyscy to lubią, ale czy jest alternatywa. Współczesne organizacje funkcjonujące w warunkach niepewności [Koźmiński 2004; Jędralska 2010] są zmuszone do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych i akceleracyjnych metod zarządzania [Perechuda 2005, s. 8]. Z uwagi na to, że niepewność powoduje przesunięcie organizacji w kierunku krawędzi chaosu, szczególnego znaczenia nabiera analiza paradoksów strategicznych. W artykule, wykorzystując dorobek współczesnego zarządzania strategicznego pokazano możliwości wykorzystania paradoksów strategicznych przy planowaniu i przeprowadzaniu zmian w organizacji. Zaprezentowany przykład złożonej organizacji, jaką jest uniwersytet, stanowi przesłankę do stwierdzenia, że analiza paradoksów może być pomocnym narzędziem w doskonaleniu innych organizacji. Przeświadczenie to wynika stąd, że doskonalenie zarządzania wiedzą – najważniejszym zasobem oraz włączenie otoczenia do współtworzenia wartości to zadania, przed którymi stoi każda organizacja.

Przedstawiona propozycja ma na celu pomoc w poruszaniu się w labiryncie nieprzewidywalności i niepewności, w którym znajdują się współczesne

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

organizacje. Analiza paradoksów strategicznych, może ułatwić dokonywanie wyborów, poszukiwanie okazji i podejmowanie decyzji. Autor wyraża przekonanie, że skoro organizacje znalazły się w labiryncie, poszukiwanie dróg wyjścia z niego jest koniecznością i podstawowym zadaniem.

**Bibliografia:**

Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J. (2007), *Projektowanie ideału*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Andriopoulos C. (2003), *Six paradoxes in managing creativity: An embracing act*, "Long Range Planning", Vol. 36, No. 4.

Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo GNOME, Katowice.

Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford.

Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A garbage can model of organizational choice*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 17, No. 1 (March).

Cohen H.B. (1998), *The performance paradox*, "Academy of Management Executive", Vol. 12, No. 3.

Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Edvinsson L., Malone S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gołuchowski J., Frączkiewicz-Wronka A. (red.) (2011), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Greiner L.E. (1972), *Evolution and resolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", July-August.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.

Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, Red Horse, Lublin.

Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Hock D. (2008), *One From Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*, Berrett-Koehler Publishers.
http://www.bkconnection.com/static/One_From_Many_EXCERPT.pdf [9.02.2013].

Jarillo J.C. (1998), *On strategic networks*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, Iss.1.

Jędralska K. (red.) (2010), *Zarządzanie niepewnością*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Krupski R. (2010), *Krawędź chaosu jak stan organizacji*, [w:] Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Krupski R. (2012), *Nadzieje i rozczarowania współczesnego planowania strategicznego*, [w:] Rokita J. (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, cz. 2, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Leja K. (2011), *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Lewis M. (2000), *Exploring paradox: toward a more comprehensive guide*, "Academy of Management Review", Vol. 25, No. 4.

Łasński G. (2007), *Rozwiązywanie problemów w organizacji. moderacja w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Mintzberg H. (1985), *Of strategies: deliberate and emergent*, "Strategic Management Journal" Vol. 6, No. 3.

Mintzberg H. (2012), *Zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Morgan G. (2001), *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Morgan G. (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Nogalski B. (2009), *Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian*, [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Nonaka I., Toyama R. (2002), *A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 11, No. 5.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Normann R. (2012), *Przeformułowanie w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Poole M., van de Ven A. (1989), *Using paradox to build management and organizational theories*, "Academy of Management Review", Vol. 15, No. 4.

Porter M., Kramer M. (2007), *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska", czerwiec.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competences*, "Harvard Business Review", Vol. 68, No. 3.

Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Raynor M. (2008), *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Rokita J. (2007), *Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii*, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Senge P. (2003), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Smith W.K., Lewis M.W. (2011), *Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing*, "Academy of Management Review", Vol. 36, No. 2.

Stachowicz J. (2008), *Presja innowacji w zarządzanie: w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzanie*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Strużyna J. (2010), *Problemy z wykorzystaniem idei opozycji w badaniach nad wzorami organizacji*, [w:] Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Tetenbaum T.J. (1998), *Shifting paradigms: From Newton to Chaos*, "Organizational Dynamics", Vol. 26, No. 4.

O'Reilly III Ch., Tushman M. (2004), *The ambidextrous organization*, "Harvard Business Review", April.

Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.

Weick K.E. (1976), *Educational organizations as loosely coupled systems*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 21, Iss. 1.

Wissema J.G. (2009), *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Zębice.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl