



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Konflikty sprzecznych celów w czasach rosnącej niepewności. Perspektywa paradoksu

Jan Polowczyk

jan.polowczyk@emeritus.ue.poznan.pl

XI KONGRES EKONOMISTÓW POLSKICH

„EKONOMIA I GOSPODARKA W CZASACH NIEPEWNOŚCI ”

4-5 grudnia 2025

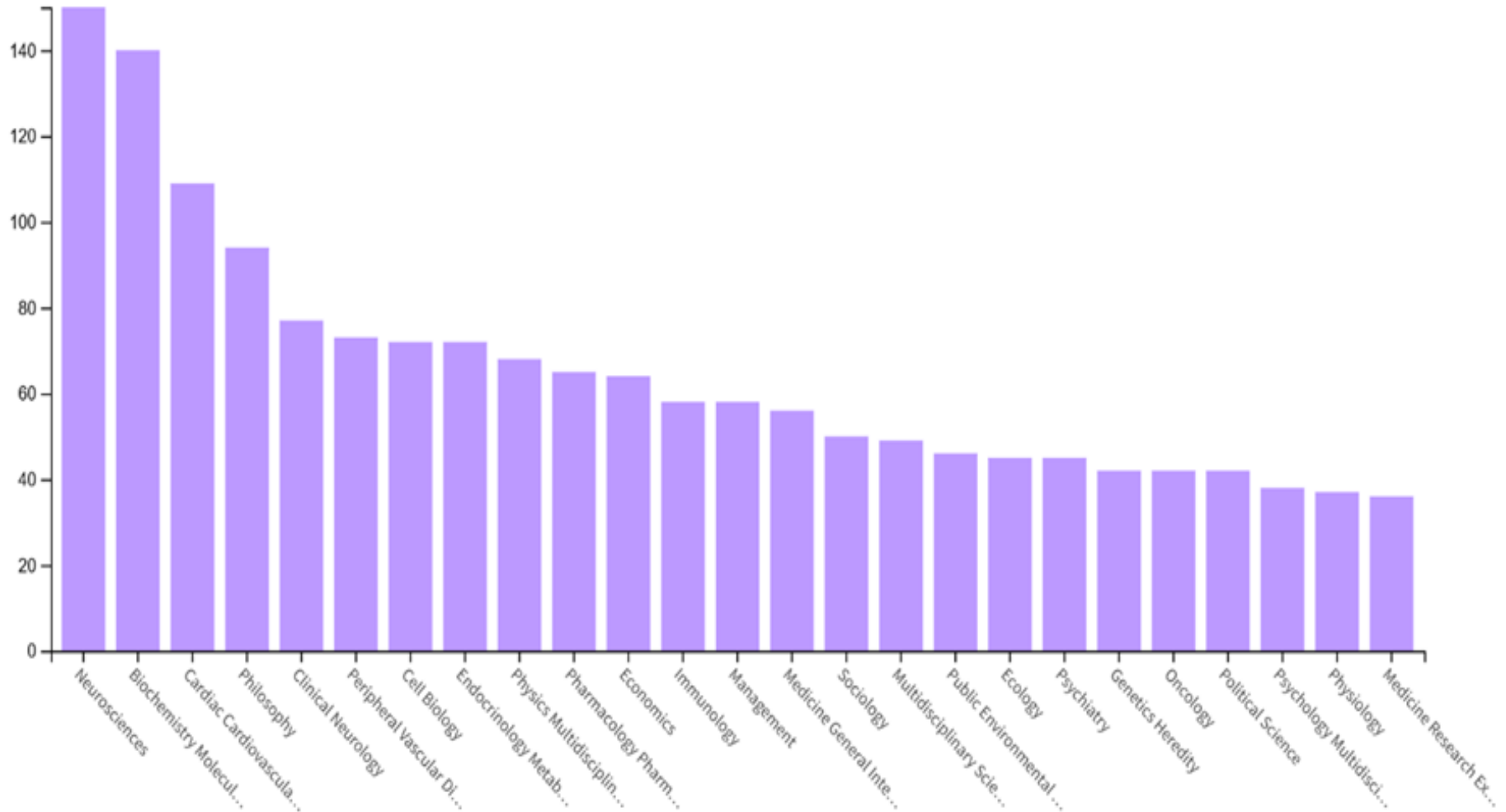


Plan wystąpienia

1. Naukowe podstawy paradoksu
2. Paradoks krótkookresowych i długookresowych celów
3. Paradoks oburęczności
4. Koopetycja
5. Paradoksalne przywództwo
6. Uwagi końcowe

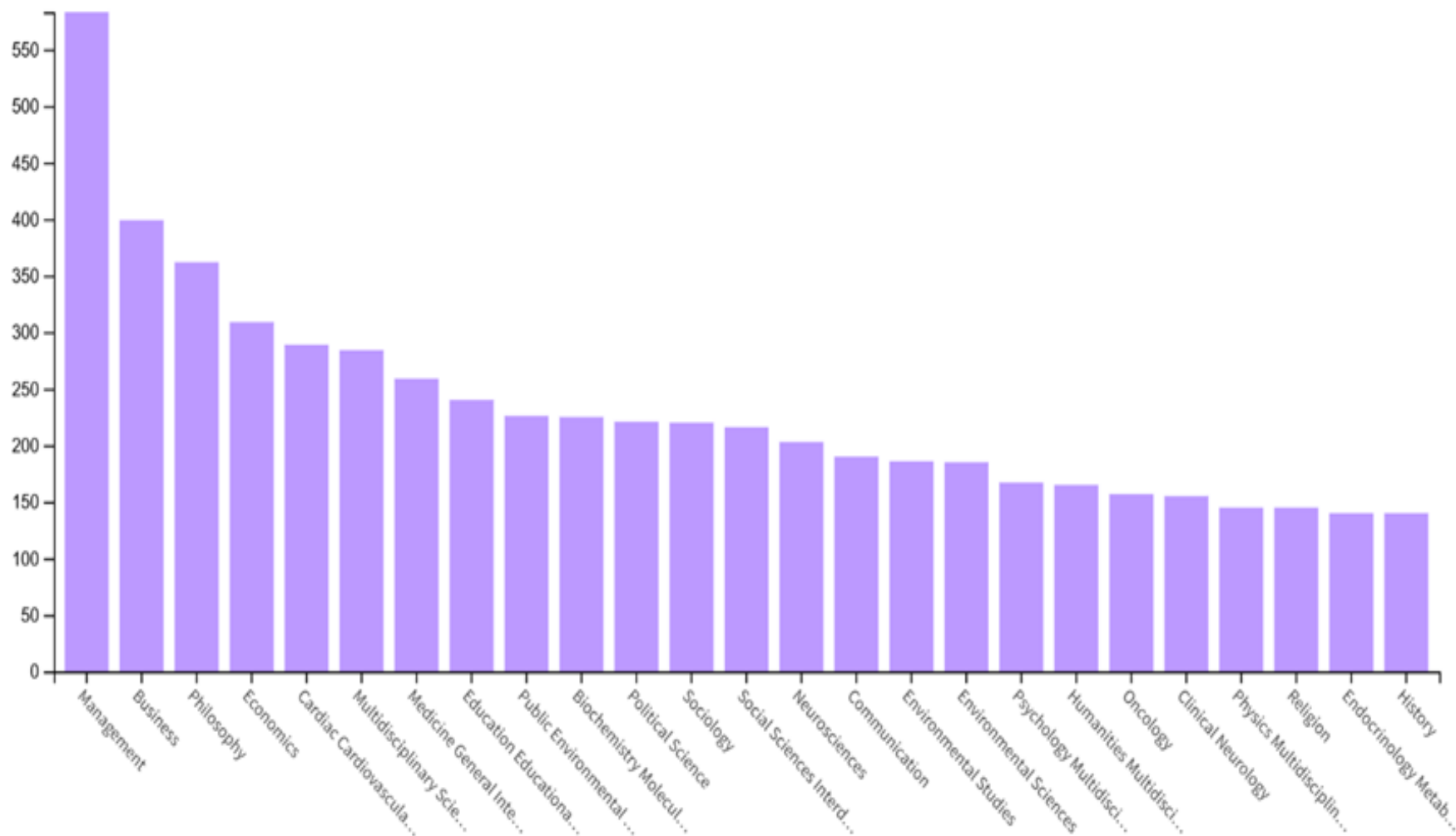
paradox* w publikacjach wg dyscyplin w 2001

wg WoS, 31.05.2025



paradox* w publikacjach wg dyscyplin 2024

wg WoS, 31.05.2025



Jan Polowczyk

PARADOKSY
W ZARZĄDZANIU
STRATEGICZNYM
PODEJŚCIE
EWOLUCYJNO-BEHAWIORALNE

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Wprowadzenie

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

Paradoks - definicja

- Paradoks [z gr. *paradoksos*] oznacza coś nieoczekiwanego, niewiarygodnego.
- Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego PWN pod pojęciem paradoksu rozumiemy:
 - twierdzenie zaskakująco sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem (czarny łabędź)
 - sytuacje pozornie niemożliwe, w której współistnieją dwa całkowicie różne lub wykluczające się fakty.

twierdzenie zaskakująco sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem:

Puls Biznesu, 25.06.2024

SUROWCE

Paradoks na rynku metali

Wykorzystywany w akumulatorach samochodów elektrycznych lit nadal tanieje. Drożeje natomiast metal wykorzystywany w silnikach spalinowych.

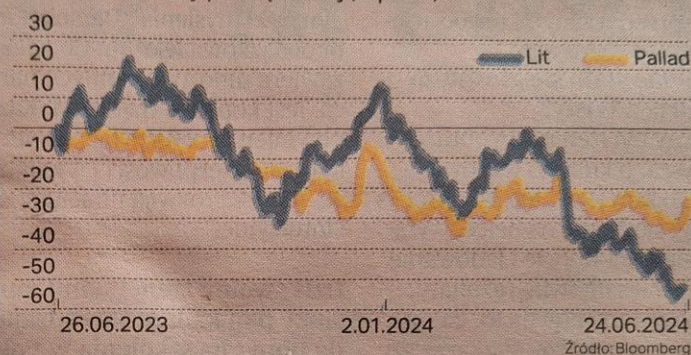
Wielu inwestorów liczyło, że po katastrofalnym 2023 r., w którym ceny litu skurczyły się o 80 proc., przyjdzie odbicie. Na to się jednak nie zanoś, bo spada zarówno obecny, jak i prognozowany popyt na samochody elektryczne, a zapasy rzadkiego metalu są bliskie rekordu, wynika z danych agencji Bloomberg.

Ceny spot litu w Chinach spadły do najniższego poziomu od sierpnia 2021 r., a najchętniej handlowane kontrakty terminowe na giełdzie w Ghuanzhou potaniały w czerwcu już o 12 proc., do 93,5 tys. juanów za tonę. Cenom trudno się ustabilizować, bo w obliczu tak pokaźnej wyprzedaży w ostatnich kwartałach wielu kupców na rynku spot oraz inwestorów giełdowych wstrzymuje się z zakupami.

Najważniejszymi kupującymi na rynku spot są producenci aut, którzy chcą ratować marże w obliczu słabszej od oczekiwań sprzedaży samochodów elektrycznych i są zdeterminowani, by oszczędzić, kupując metal po jeszcze niższej cenie

Wyminięcie

► Zmiana od daty początkowej (w proc.)



niż obecnie. Wielu z nich produkuje też samochody spalinowe, a w ich wypadku trudno o podobne oszczędności.

Szczyt popularności samochodów elektrycznych

w 2022 r., kiedy zamówienia na lit wystrzeliły, zbiegł się w czasie z pesymizmem względem samochodów spalinowych i spadkiem zainteresowania palladem, wykorzystywanym

w katalizatorach filtrujących toksyny wydzielane przez silniki. Produkcja została ograniczona i nagle na rynku pojawił się niedobór, wywołany też mocnym popytem, bo popularność samochodów spalinowych wbrew prognozom ma się dobrze.

W ciągu ostatniego tygodnia kurs palladu podskoczył o około 10 proc., w pewnym momencie przekraczając 1 tys. USD za uncję. Zmusiło to wiele funduszy hedgingowych do zmniejszenia krótkich pozycji na metalu (nastawionych na spadek ceny). Na początku czerwca liczba „szortów” na kontraktach na pallad była największa w historii (dane zbierane są od 2009 r.). IMIKI ©

Paradoks - definicja

- Paradoks [z gr. *paradoksos*] oznacza coś nieoczekiwanego, niewiarygodnego.
- Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego PWN pod pojęciem paradoksu rozumiemy:
 - twierdzenie zaskakująco sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem (czarny łabędź)
 - **sytuacje pozornie niemożliwe, w których współistnieją dwa całkowicie różne lub wykluczające się fakty**

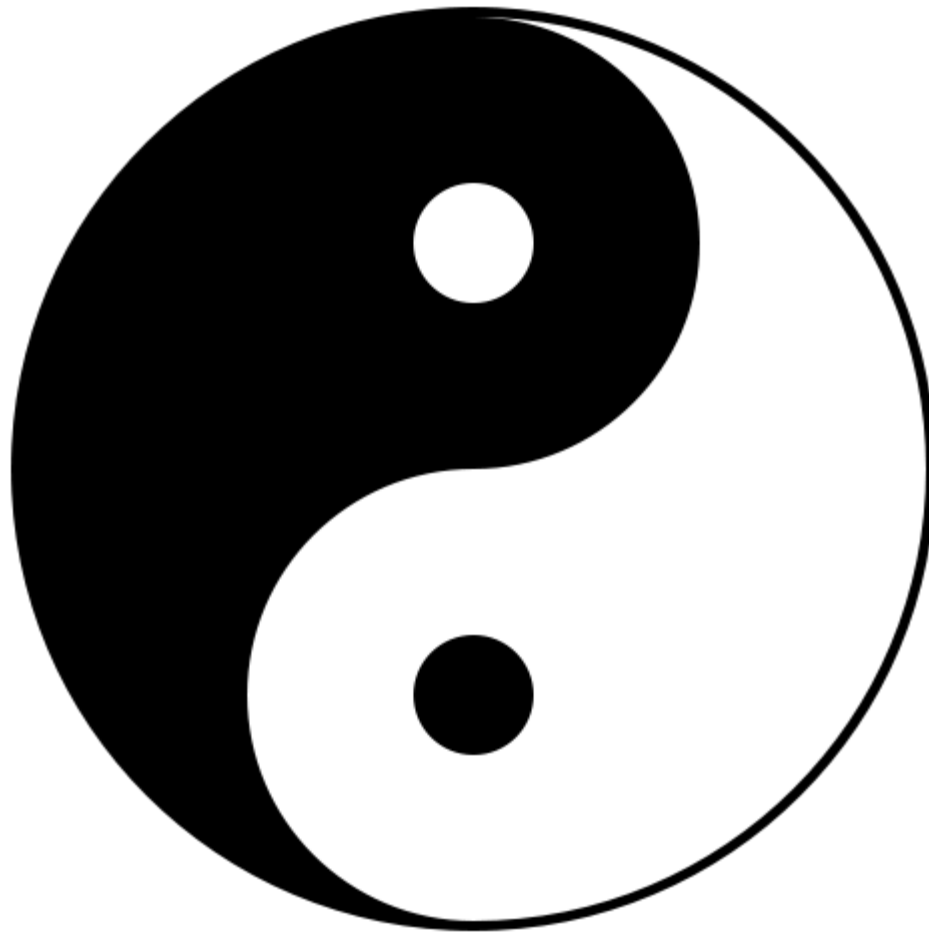
Naukowe podstawy paradoksu

- 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.

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.

Yin i Yang



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 dobrej i złej strony tego samego zjawiska

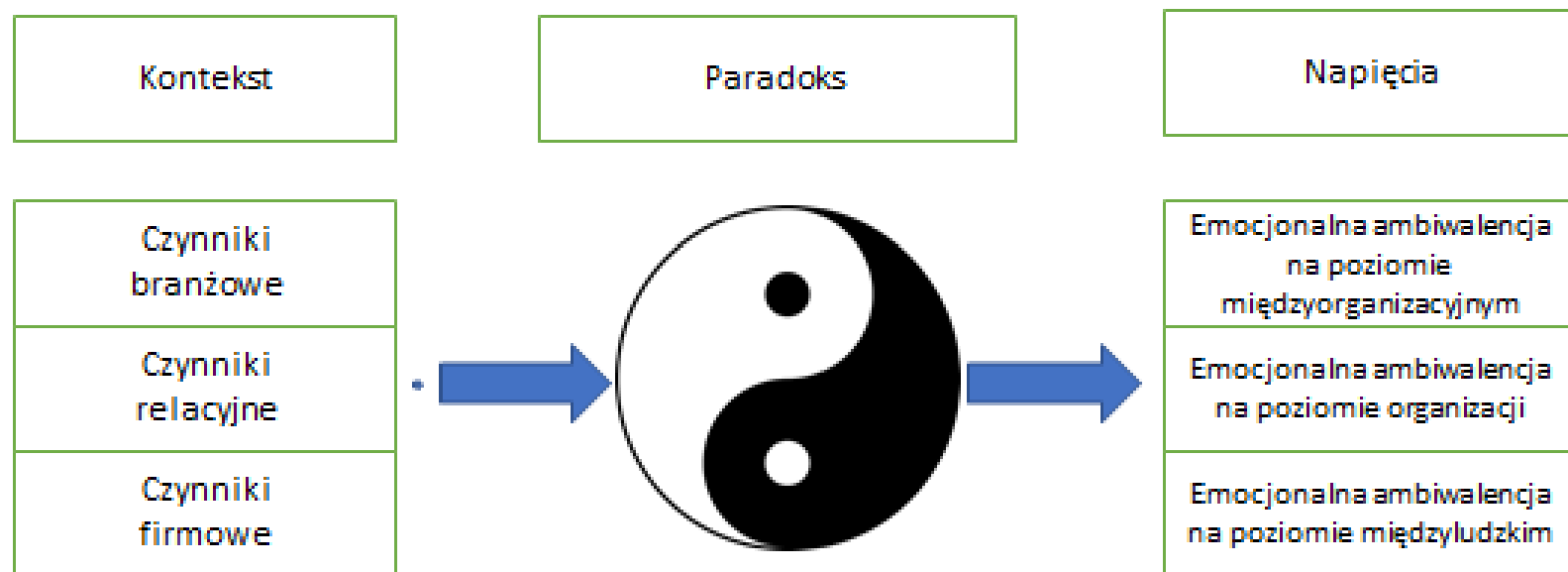
Psychologia: dualizm mózgu

- Dwa systemy podejmowania decyzji:
 - decyzje nieświadome, szybkie i automatyczne (instynktowne)
 - decyzje świadome, powolne i celowe (analityczne)
- Kahneman (2003) przyjął terminologię:
 - System 1
 - System 2

Psychologia społeczna

- Według Haidta (2014) „*liberałowie (lewica) i konserwatyści (prawica) są jak **yin-yang** – są potrzebni i uzupełniają się nawzajem – są niezbędni do zdrowego życia społecznego*”.
- Nieustanne napięcie między przeciwstawnymi siłami (np. dążenie do zmian vs. utrzymywanie status quo) jest niezbędne do utrzymania zrównoważonego postępu.

Napięcia organizacyjne



Paradoks w ekonomii i zarządzaniu

- 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.



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



Henry Mintzberg [2009]

- Paradoksy są wpisane w zarządzanie – one są zarządzaniem.

Paradoks w teoriach ekonomicznych

■ Kreatywna destrukcja „*creative destruction*”

J.A.Schumpeter [1942]

- przedsiębiorcy realizując rewolucyjne pomysły niszczą stare biznesy - są siłą napędową długoterminowego rozwoju gospodarczego

■ Liberalny paternalizm “*libertarian paternalism*” -

R.H.Thaler i C.R.Sunstein [2008]

- aspekt paternalistyczny powinien równoważyć nadmierny liberalizm
- liberalny paternalizm nikogo nie zmusza do działania
- kreuje impulsy wykorzystując wiedzę psychologiczną



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.

Interes akcjonariuszy a interes społeczny

- Prezesi spółek giełdowych powinni myśleć dalekosiężnie, ale raporty kwartale nie mogą nie zgadzać się z oczekiwaniami inwestorów.
- Problem rozłożenia preferencji w czasie sugeruje, że decydenci wolą realizować zyski możliwie szybko bardziej, niż je odraczać.

Oburęczność - *Ambidexterity*

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





Eksploatacja a eksploracja

- Utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie wymaga jednoczesnych działań w obu kierunkach
- Działania adaptacyjne firm wymagają zarówno eksploatacji, jak i eksploracji
- Eksploatacja bez eksploracji prowadzi do stagnacji
- Eksploracja bez równoczesnej eksploatacji wcześniejszych mocnych stron firmy może być ryzykowna

Koopetycja/ Kooperencja

- 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 więźnia/ dylemat pierwotnego myśliwego)

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.

Paradoksalne przywództwo - rodzaje

- Paradoks egocentryzmu i dzielenia się władzą
- Paradoks dystansu hierarchicznego i bliskości międzyludzkiej
- Paradoks równego traktowania podwładnych i indywidualizacji relacji
- Paradoks kontroli przez lidera i uppełnomocnienia pracownika

Podsumowanie (1)

- Perspektywa paradoksu podkreśla potrzebę holistycznego zrozumienia napięć społecznych oraz zarządzania nimi.
- Tradycyjne teorie zakładają, że nauka może odkryć obiektywnie prawdę i sformułować jednoznaczne zalecenia dla ekonomistów/ menedżerów.
- Perspektywa paradoksalna zakłada, że poznanie i zrozumienie powstaje w konfrontacji przeciwstawnych, ale współistniejących sił w kontekstach społecznych.

Podsumowanie (2)

- Paradoks pomaga w akceptacji różnorodności i wspiera tolerancję, która jest niezbędna do wykorzystania potencjału społecznego (Acemoglu i Robinson, 2014).
- Podejście paradoksalne zapobiega dogmatyzmowi w myśleniu.
- Paradoks ma zatem potencjał stania się **metateorią** polityki gospodarczej i zarządzania organizacjami.
- Wymaga to opracowania nowych narzędzi i konstrukcji teoretycznych.



Dziękuję za uwagę!