

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W WARUNKACH AMBIWALENCJI

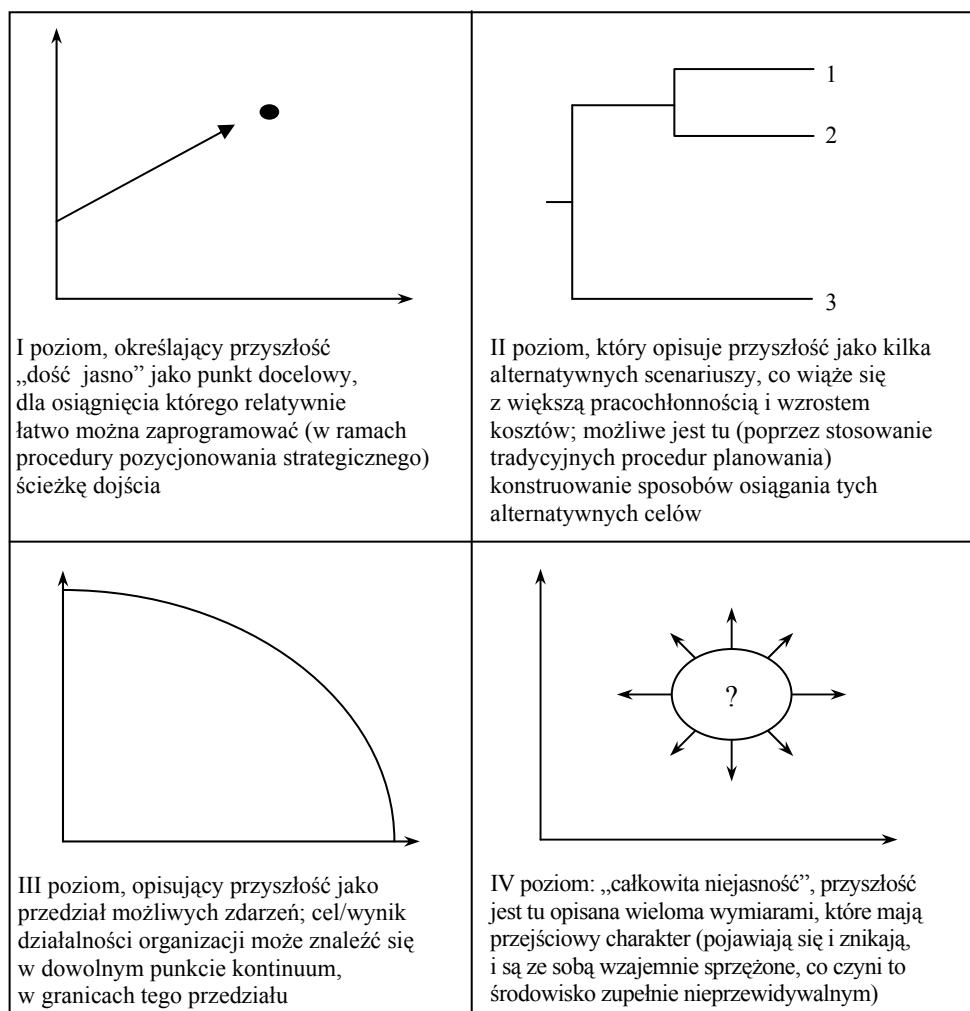
Streszczenie: Artykuł dotyczy dychotomicznej natury organizacji i ambiwalencji procesu zarządzania. Są to właściwości, które nabierają obecnie szczególnego znaczenia – w warunkach globalizacji, narastającej konkurencji, przyspieszonego tempa rozwoju technologii itp. Pojawia się zatem problem, jak sobie radzić z tą dychotomią, czy podejmować wysiłki w celu jej „zredukowania”, czy po prostu nauczyć się „żyć z ambiwalencją”, tj. starać się wykorzystać ten stan rzeczy, dążąc do uelastycznienia organizacji. Zwiększenie elastyczności jest możliwe poprzez dążenie do zmiany dotychczasowej relacji *trade off*, tj. funkcjonowania na zasadzie „albo – albo” (coś kosztem czegoś), w relację *trade up* (i to, i tamto), głównie na zasadzie innowacji, kreowania nowych, doskonalszych rozwiązań, czyli wyszukiwania tzw. „trzeciego wyjścia” poprzez godzenie przeciwieństw.

1. Nieuchronność dualizmu i ambiwalencji w zarządzaniu

W ramach postmodernistycznej perspektywy, której istotę da się sprowadzić do przyzwolenia na wieloznaczność, do zacierania granic, do braku jednoznaczności przy określaniu czegokolwiek, za naturalną uznaje się wszechobecną i coraz bardziej uświadomioną dwoistość rzeczy, zasad, wartości, poglądów itp., czyli dualizmu. Przyjmuje on istnienie w strukturze bytu dwóch przeciwstawnych pierwiastków, dwóch sprzecznych zasad rządzących światem, dwóch zwalczających się sił [Maryniarczyk 1988, s. 1]. Dualizm jest wizją świata „rozdartego w sobie” na świat bytu i niebytu, prawdy i fałszu, miłości i nienawiści, życia i śmierci, tego, co materialne i duchowe, czyli świata, w którym nieustannie zwalczają się przeciwstawne siły/żywioty i w którym zasada sprzeczności jest prawem poznania i bytowania. Funkcjonowanie w takim świecie sprowadza się do jednoczesnego pozostawiania, przebywania w dwóch antagonistycznych stanach, to jest do ambiwalencji.

Ze względu na nieuchronność zmagania się z dylematami dychotomii powszechnej obecnej w otaczającej nas rzeczywistości trudno ich uniknąć w świecie organizacji i zarządzania. To przecież właśnie organizacja na co dzień boryka się z immanentnym dla niej dylematem utrzymywania swojego *status quo* i zmieniania się zarazem, tj. ze sprzecznością pomiędzy orientacją na teraźniejszość a orientacją na przyszłość (kontynuacją vs. zmianą).

W obliczu tego problemu menedżerowie muszą stale oglądać się za siebie (aby dbać o istniejące/stworzone już struktury, produkty i procesy), a jednocześnie patrzeć wprzód, aby przygotowywać się na nadejście kolejnych zmian, na wprowadzenie kolejnych innowacji, które przesądzać będą o przyszłości tej organizacji. Podkreśla się, że taka „gimnastyka” dzisiaj jest jedną z najtrudniejszych umiejętności, jaką muszą opanować menedżerowie prowadzący firmę [O’Reilly III, Tushman 2004, s. 98]. Zatem umiejętność radzenia sobie z przeciwieństwami staje się kluczowa dla skutecznego (efektywnego) funkcjonowania organizacji, a jednocześnie staje się ona nie dającym się odrzucić wyzwaniem dla zarządzania organizacjami, szczególnie



Rys. 1. Model poziomów niepewności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Courtney, Kirkland, Viguier 2004, s. 109].

w warunkach otoczenia organizacji – zmieniającego się pod wpływem narastającej niepewności.

Narastanie tej niepewności w środowisku organizacji można przedstawić za pomocą czteropoziomowego modelu (rys. 1).

W ramach podejścia określonego mianem I poziomu niejako ogranicza się możliwości wynikające z dualizmu, świadomie się je pomija, przyjmując, że otoczenie jest przewidywalne, a osiągnięcie wyznaczonego celu jak najbardziej możliwe (zajęcie określonej pozycji). W ramach II poziomu pojawia się już wyraźny przymus uwzględnienia rozwiązań alternatywnych, choć nie muszą się one w pełni wykluczać, co niewątpliwie przyczynia się do optymalizowania możliwości rozwoju. Choć wiąże się to z pokonaniem ograniczeń czasu i ponoszeniem dodatkowych kosztów, czego wymaga rozpatrzenie każdego z wskazanych wariantów. Następny poziom niepewności oznacza konieczność wyszukiwania odpowiednich rozwiązań, pozwalających osiągnąć cel naturalny, jakim jest przetrwanie i rozwój poprzez dobór rozwiązań z przedziału ograniczonego dwoma skrajnymi rozwiązaniami, co zwiększa szanse na bardziej adekwatne dopasowanie rozwiązania do potencjału/możliwości organizacji. Jednak komplikuje to jednocześnie proces dojścia do rozwiązania docelowego, wiąże się bowiem z koniecznością porzucania wcześniej wybranych/upatrzonych rozwiązań, odwleka w czasie ich wprowadzenie i nie wyklucza „cofania się”, „popadania raz w jedną, raz w drugą skrajność”. I wreszcie poziom tak daleko posuniętej wieloznaczności i dynamiki przechodzenia z jednego wymiaru w drugi, że praktycznie sprowadza się to do braku wpływu na wybór danego rozwiązania.

Nietrudno zauważyć więc, że narastająca niepewność otoczenia pogłębia „nieliniowość” funkcjonowania i rozwoju organizacji, zwiększa spektrum wyboru „ścieżek dojścia” do naturalnego celu, jakim jest trwanie (kontynuacja cyklu życia organizacji). To wymusza umiejętność organizacji do przechodzenia i pozostawania w różnych „rzeczywistościach”, kluczem bowiem do osiągania i utrwalania konkurencyjności dzisiaj staje się gotowość organizacji do zmian, elastyczność, która zagospodarowuje przestrzeń pomiędzy przeciwstawnymi stanami, rozwiązaniami wynikającymi m.in. z dwudzielności otaczającego nas świata.

Zarządzanie zatem, jeśli jego istotę sprowadzić do dokonywania wyboru (podejmowania decyzji), coraz bardziej staje się w tych warunkach wyborem na zasadzie „i to, i tamto”, co w porównaniu z wcześniej obowiązującą logiką „albo to, albo tamto” zdecydowanie komplikuje i utrudnia je (zarządzanie) jako proces z założenia prowadzący do zracjonalizowania podejmowanych działań, do zapewnienia ich efektywności.

Do niedawna powszechne, często obowiązujące, było podporządkowywanie się w działaniu, myśleniu (nawet jeśli było one wielowariantowe) jednej „logice”, na zasadzie, że jeśli zdanie $2+2 = 4$ jest prawdziwe, to zdanie $2+2 \neq 4$ może być tylko fałszywe. Podobnie z tezą, że poziom kosztów/ceny jest zdeterminowany poziomem jakości, a więc podnoszenie jakości musi prowadzić do wzrostu kosztów. Tymczasem

już G.W.F. Hegel wskazywał, że dalszy rozwój jest uwarunkowany tym, że daje się przewyciężyć określone sprzeczności i konflikty, czyli tym, że obok tezy $2+2 = 4$ (bądź: koszt jest zdeterminowany poziomem jakości) i antytezy $2+2 \neq 4$ (bądź: podnoszenie jakości nie prowadzi do wzrostu kosztów/ceny) istnieje synteza, a więc rozwiązanie/ sytuacja, w której oba stwierdzenia są prawdziwe. To oznacza, że możliwe jest podnoszenie jakości bez wzrostu kosztów (przynajmniej w ujęciu względnym), a suma $2+2$ może być np. większa od 4 (w rozumieniu efektu synergicznego), czyli dostępne są rozwiązania, które pozwalają przeciwstawne cele i żądania integrować w jeden system i niekoniecznie, jak zauważa J. Koch [2008, s. 2], musi to oznaczać, że w przypadku czegoś zimnego i gorącego kompromisem jest coś letniego, a w przypadku czarnego i białego kompromisem jest szarość.

2. Zalety i wady ambiwalencji w zarządzaniu

Czy zatem, będąc „skazani” na dualizm i ambiwalencję także w odniesieniu do zarządzania organizacją, powinniśmy jej unikać, a przynajmniej ją ograniczać, czy też raczej starać się ją wykorzystywać, neutralizując związane z nią ewentualne ryzyko? O tym, że w praktyce zarządzania daje się skutecznie wykorzystywać – oprócz tych tradycyjnych już teorii, podejść i koncepcji – również te niekonwencjonalne, tj. „odwrócone” o 180 stopni, przekonuje R.I. Sutton [2003, s. 86], prezentując różne paradoksalne („dziwaczne”, jak je nazywa), ale sprawdzone (potwierdzają to liczne przykłady) sposoby na pobudzenie innowacyjności w organizacji. Zaleca on np.:

- Pomyśl o rzeczach rozsądnych i praktycznych, zaplanuj ich wykonanie, albo o rzeczach śmiesznych, niepraktycznych, zaplanuj ich wykonanie!
- Ignoruj ludzi, którzy nigdy nie rozwiązywali takiego problemu, przed jakim stoisz, albo ludzi, którzy rozwiązali już problem, przed jakim stoisz!
- Przyjrzyj się swoim minionym sukcesom i powielaj je albo zapomnij o nich!

Z kolei F.X. Frei [2007, s.107], analizując przedsiębiorstwa usługowe, wskazuje, że pomiędzy skrajnymi rozwiązaniami, tj. dostosowaniem się do rozmaitych życzeń i zachowań klientów związanym ze wzrostem kosztów a odmową dostosowania się do zmienności wymagań skutkującą ryzykiem utraty klienta, istnieją inne rozwiązania, które umożliwiają dostosowanie się do wymagań klienta przy niskich kosztach albo zmniejszenie zmienności bez szkody dla jego zadowolenia. Można je potraktować jako egzemplifikację możliwości wynikających z zestawienia przeciwstawnych celów, czyli szukania rozwiązań kompromisowych pozwalających w tym przypadku jednocześnie zwiększać efektywność operacyjną i jakość obsługi klienta.

Ambiwalencja daje szansę na zagospodarowanie przestrzeni pomiędzy przeciwstawnymi właściwościami, stanami, umożliwiając tym samym wybór rozwiązań adekwatnych do zidentyfikowanych w danym momencie warunków działania oraz realizowanej koncepcji biznesowej. Jednocześnie ułatwia ona „przechodzenie” od jednego bieguna do drugiego w ramach sytuacyjnego podejścia do konstruowania

odpowiedniej konfiguracji cech/atributów organizacji oraz sposobów zarządzania nią. Nie znajduje bowiem uzasadnienia w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, jak i samej organizacji, eksploatowanie tylko jednej (skrajnej) opcji/rozwiązania, tym bardziej że trudno byłoby jednoznacznie na nią wskazać (brak kryteriów do bezwzględnej oceny użyteczności). Nawet jeśli przyjmie się, że obowiązujący paradygmat zarządzania, wskazując określone priorytety (którym, należałoby się podporządkować), jest sposobem wartościowania ambiwalentnych rozwiązań, trzeba uwzględnić, że on sam ma efemeryczny charakter, a więc zmienia się w czasie.

Dualizm nie zapewnia komfortu, jeśli chodzi o zarządzanie. Wiąże się to m.in. z gotowością do nieustannych zmian (w szczególności tych mających charakter przełomu, zwrotu), także z akceptacją szybkiego ich tempa, zdolnością do działań destruktywnych oraz umiejętnością przewyższania oporu przed zmianami, a ponadto z innym podejściem do stereotypów, zjawisk, które dotąd uznawane były za anomalie itp. Jednocześnie zarządzanie w warunkach ambiwalencji wymaga bardzo zdyscyplinowanego stosunku do zmian. Zarządzający nie mogą sobie pozwolić na narzucanie im przez dokonujące się zmiany kierunku i sposobu funkcjonowania i rozwoju organizacji. To oni muszą wybierać (w ramach spektrum wynikającego z tego, co ograniczone jest skrajnościami) te zmiany, które będą wspomagać pożądane przez nich wartości i cele i które twórczo dadzą się zaadaptować do koncepcji działania organizacji (biznesowego). Oczywiście ten wybór w warunkach mnogości alternatywnych rozwiązań i braku stałego punktu odniesienia nie jest łatwy, może prowadzić do zagubienia się w „gąszczu” potencjalnych rozwiązań, do zaniku spójności organizacji, osłabienia potencjału czy wręcz do utraty zdolności do kontynuowania swojej działalności.

Zatem z jednej strony dualizm i związana z nim ambiwalencja jest zjawiskiem obiektywnie istniejącym, nieuchronnym, które utrudnia w ramach podejścia normatywnego formułowanie jednoznacznych, szybkich zaleceń, przyjmowanie jednolitych standardów w obszarze zarządzania organizacją. Może to prowadzić do zwiększenia udziału tzw. intuicyjnego zarządzania organizacją, czyli wobec braku możliwości sięgania po określone narzędzia (standardy, sformalizowane procedury) odwoływanie się do takiego prowadzenia firmy/organizacji, w którym dominuje nagle uświadomienie sobie rozwiązania, niekoniecznie wynikające z aktualnego stanu wiedzy (czyli zgodnego z racjonalnością metodologiczną). A jednocześnie obowiązujące jest założenie, że w warunkach ambiwalencji to i tak „łut szczęścia” decyduje o przetrwaniu, rozwoju (sukcesie) danej organizacji.

Z drugiej strony to właśnie ambiwalencja, dopuszczając dwoistość – istnienie dwóch przeciwstawnych aspektów, elementów czy stanów danej sprawy, generuje potrzebę szukania rozwiązania, które będąc alternatywą dla nich, jednocześnie prowadzi do tego, aby relację *trade off* (albo – albo) przekształcić w *trade up* (i to, i tamto) [Osbert-Pociecha 2007, s. 337]. Można by to opisać jako zmianę relacji

pomiędzy dwiema zmiennymi (przeciwstawnymi celami/stanami), która do tej pory kształtowana była na zasadzie „coś kosztem czegoś” w taki sposób, że uzyskuje się jednoczesną poprawę w stopniu urzeczywistnienia obu zmiennych, a więc możliwe jest częściowe (przynajmniej) neutralizowanie konfliktu celów/stanów i odchodzenie od relacji, w której zmienne współistniejące dotąd na zasadzie „coś za coś” zmieniają się w taki sposób, że możliwe jest osiągnięcie pozytywnego efektu (poprawy) w dwóch lub nawet większej liczbie przeciwstawnych sobie celów. Opiera się to na wykorzystaniu dokonanego przez Arystotelesa i dopełnionego przez Tomasza z Akwinu rozróżnienia pomiędzy przeciwieństwem a sprzecznością [Maryniarczyk 1988, s. 75]. Według tych założeń przeciwieństwa nie naruszają jedności i pluralizmu, np. prawa i lewa ręka, kobieta i mężczyzna, natomiast sprzeczności wprowadzają „rozdarcie”, wykluczają się nawzajem (co traktuje się jako pełny dualizm).

Traktowanie ambiwalencji jako naturalnego środowiska dla zarządzania sprawia, że poszczególne czynniki/zmienne, czyli stany/rozwiązania, postrzegane są głównie w relacji *trade off*. Relacja ta odnosi się do utraty czegoś w zamian za otrzymanie czegoś innego i oznacza rezygnację z określonych rozwiązań/korzyści w zamian za inne bardziej pożądane w danym czasie, w istniejących warunkach.

3. Przechodzenie od *trade off* do *trade up* – wykorzystywanie ambiwalencji do poprawy efektywności

Respektowanie zasady racjonalnego gospodarowania przyczynia się do traktowania relacji *trade off* (coś za coś) jako naturalnie obowiązującej, wręcz utrwala przekonanie o jej nienaruszalności, szczególnie gdy chodzi o osiąganie różnych celów w tym samym czasie. Przez dziesiątki lat idea optymalnego zarządzania zasobami, procesami, strukturami, tj. poszukiwania najlepszych rozwiązań, skutkowało tym, że relację *trade off* traktowano jako powszechnie aprobowany wzorec. W funkcjonowaniu organizacji (przedsiębiorstwa) jako złożonego systemu prawdopodobieństwo konfliktu między poszczególnymi jego składowymi, polegającego na tym, że poprawa w jakimś wybranym elemencie wywoła niechybnie pogorszenie w innym, jest bardzo wysokie. Jeśli jednak wybór danego rozwiązania ostatecznie skutkuje zwiększeniem korzyści systemu jako całości, to za każdym razem takie działanie uzyskuje przyzwolenie, daje to bowiem szansę osiągnięcia poprawy dotychczasowej efektywności.

Oczywiście nie wszystkie powiązania w ramach organizacji mają przeciwstawny charakter, są substytucyjne wobec siebie, a relacje *trade off* nie są jedynymi zależnościami występującymi w systemach/organizacjach. Wiele relacji ma komplementarny charakter, a poprawa określonego elementu/sfery funkcjonowania organizacji skutkuje jednoczesną poprawą w zakresie innych elementów/obszarów funkcjonowania.

Warto podkreślić, że relacja *trade off* nie dotyczy tylko organizacji biznesowych i gospodarki, występuje ona w różnych dziedzinach (technika, demografia, sport,

muzyka, etyka itp.), jest wszechobecna w naszej rzeczywistości. Klasyczne przykłady dotyczą spędzania czasu, wydawania pieniędzy (wydanie ich na jakiś cel wyklucza realizację innych celów, tj. ponowne wydanie tych samych pieniędzy). Praktycznie wszędzie tam, gdzie trzeba podejmować decyzje, dokonywać wyboru, spotykamy się z dylematem wynikającym z relacji *trade off* – a więc co za co? Oczywiście nie wszystkie relacje *trade off* muszą być związane z „konfliktami kosztowymi”. Wdaje się, że jeśli zmienne daje się wyrazić poprzez nakłady/koszty, to kształtowanie relacji między nimi w oparciu o kryteria efektywnościowe okazuje się i tak względnie łatwe. Znacznie trudniej, jeśli zmiennych relacji *trade off* nie daje się w żaden sposób kwantyfikować, bo są to np. doznania estetyczne, elementy systemu wartości danego człowieka, zaakceptowane przez niego dogmaty religijne itp.

Wzmagająca się presja na szukanie kolejnych źródeł wzrostu efektywności spowodowała, że relacje *trade off* z czasem przestano traktować jako bezwzględnie obowiązujący wzorzec, jako „coś” niezmiennego, i zaczęto zastanawiać się nad tym, czy nie można by, podejmując określone działania, zniwelować (przynajmniej w ograniczonym zakresie) antagonizmu między wskazanymi celami, w ten sposób przyczyniając się do zastępowania efektu *trade off* (wykluczania się) efektem *trade up* (koegzystencji).

Do myślenia paradoksami nakłaniają także autorzy modelu profesjonalnego zarządzania skoncentrowanego na kompetencjach przywódczych, czyli strukturze konkurujących wartości (Competing Values Framework) [Quinn i in. 2007, s. 12] Wskazują oni na to, że obecne warunki działania (hiperkonkurencja) wymagają od menedżerów myślenia w kategoriach „albo – albo”, opartego na przesłankach, które skłaniałyby do kierowania się przekonaniem, że trzeba wybierać między przeciwieństwami oraz dostrzegać konieczność przełamywania paradoksów, aby dojść do myślenia w kategoriach „i to, i to”.

W tabeli 1 tytułem egzemplifikacji przedstawiono rozwiązania, które umożliwiają osiągnięcie *trade up*, tj. godzenie przeciwstawnych celów/stanów i uzyskanie odpowiedniego poziomu równowagi między nimi.

Jak zatem wynika z przedstawionych przykładów, kolejne pojawiające się rozwiązania (innowacje) techniczne, instytucjonalne, prawne, organizacyjne czy dotyczące sfery zarządzania stanowią niejako odpowiedź na dylematy wynikające ze sprzeczności (a precyzyjniej z przeciwieństwa celów), które ujawniały się na danym etapie rozwoju. A zatem chodzi o to, aby tych pojawiających się przejawów ambiwalencji (dychotomii) nie traktować jako nie dających się rozstrzygnąć „tu i teraz” paradoksów (dylematów), wręcz przeciwnie – podjąć próbę „ataku”, tj. „zrobienia wysiłku, by wyobrazić sobie coś, co w danej organizacji wydaje się niemożliwe, a co może stać się dzięki zaangażowaniu i pracy” [Hamel 2006, s. 60].

Dzisiaj już nie wystarczy, aby dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i związanych z nią celów efektywnościowych forsować tylko jeden wyraźnie wyartykułowany priorytet/kierunek działania. Jeszcze do lat 80. ubiegłego wieku wystarczają-

Tabela 1. Przykłady rozwiązań zmieniających relacje *trade off* na *trade up*

Zmienne relacji <i>trade off</i>	Rozwiązania prowadzące do osiągnięcia <i>trade up</i>
Koszty utrzymania zapasów a zapewnienie ciągłości działania	system zaopatrzenia materiałowego <i>just in time</i>
Koszty utrzymania zapasów materiałowych oraz zapasów wyrobów gotowych a cykl realizacji zamówienia klienta	system planowania zasobów logistycznych (LPR – Logistic Resource Planning)
Koszty a poziom logistycznej obsługi klienta	system ECR – Efficient Consumer Response
Koszty a wykorzystanie wiedzy specjalistycznej (<i>know how</i>)	<i>outsourcing</i>
Redukcja zatrudnienia a wizerunek pracodawcy	<i>outplacement</i>
Koszty zatrudnienia „na stałe” a wykorzystanie potencjału pracowników	elastyczny system pracy
Zwiększanie swobody decyzyjnej a zapewnienie skuteczności działania	<i>empowerment</i>
Możliwość obniżenia cen a zachowanie marki produktu	<i>branding</i>
Redukcja kosztów i skrócenie cyklu produkcyjnego a poprawa jakości produktów	<i>reengineering</i>
Poprawa pozycji konkurencyjnej a poziom ryzyka	<i>benchmarking</i>

Źródło: opracowanie własne.

cym warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (sukcesu) była umiejętność skoncentrowania się firmy na wybranym priorytecie konkurowania. Do takiego jednoznacznego opowiedzenia się nawoływał m.in. M. Porter [1992, s. 56] w swoim modelu konkurowania, przeciwstawiając strategii lidera kosztowego strategię dyferencjacji (wyróżnienia jakościowego), sugerując jednocześnie, że brak jednoznaczności w tym wyborze poprzez „efekt ugrzęźnięcia” może zdecydowanie osłabić firmę na rynku (a w konsekwencji pogorszyć także wyniki jej działalności) czy wręcz wyeliminować ją z rynku.

Obecne warunki funkcjonowania na rynku wymagają od firmy zdolności do działania z uwzględnieniem kilku priorytetów równocześnie (mamy tu zatem do czynienia z ambiwalencją, która nie dotyczy tylko sposobów osiągania danego celu, ale także samych celów), w tym:

- szybkiego dostarczania określonego produktu,
- utrzymywania odpowiednio niskich kosztów,
- zapewnienia relatywnie wysokiej jakości,
- respektowania zindywidualizowanych oczekiwań, co przekłada się na konieczność zapewnienia kompleksowej oferty, czyli zróżnicowania profilu działania firmy [Wadhawa, Rao 2002, s. 1].

Nietrudno zauważyć, iż są one na pierwszy rzut oka sprzeczne ze sobą, nawet częściowo wykluczające się, a tym samym trudne do realizacji w tym samym czasie. Okazuje się jednak, że poprzez podejmowanie określonych działań (o przekrojowym charakterze, zorientowanych procesowo, uwzględniających różne horyzonty czasowe itp.) na rzecz szeroko rozumianej elastyczności możliwe jest neutralizowanie konfliktu między nimi, czyli przekształcanie relacji *trade off* w relację *trade up*.

4. Podsumowanie

Nie bez powodu dzisiejszym organizacjom coraz częściej przypisuje się atrybut dwoistości, a zarządzaniu – właściwość ambiwalencji, tj. pozostawania w dwóch odmiennych stanach. Wcześniej – w warunkach względnej stabilności w otoczeniu, relatywnie słabszej konkurencji, wolniejszego tempa postępu technologicznego, mniejszej efemeryczności potrzeb i upodobań klientów – właściwości te nie miały tak znaczącej siły oddziaływania na osiąganie celów organizacji. Presja na poprawę sprawności, efektywności działania organizacji w obecnych warunkach rodzi potrzebę szukania sposobów ograniczenia ambiwalencji wynikającej z dualizmu oraz skutecznego zagospodarowywania spektrum rozwiązań, które mieszczą się w przedziale pomiędzy biegunami tej dwudzielności, umożliwiając tym samym dobór rozwiązań adekwatnych do zidentyfikowania na dany moment warunków działania oraz urzeczywistniania wybranej koncepcji biznesowego działania. Pozwala to zwiększyć zdolność do adaptacji, zmieniania się przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości działania. Zaleceniem jest tu osiągnięcie efektu *trade up*, który wiąże się z zaprzestaniem traktowania dotychczas przeciwstawnych zmiennych/celów jako wykluczających się, i szukanie poprzez określone rozwiązania (innowacje) sposobów na neutralizowanie skutków relacji *trade off*, czyli zapewnianie ich równoległego osiągnięcia na odpowiednio wyższym poziomie.

Literatura

- Courtney H., Kirkland H., Viguierie H., *Strategia w warunkach niepewności*, „Harvard Business Review Polska” 2004, no. 9.
- Frei F.X., *Jak jednocześnie zwiększyć efektywność operacyjną i jakość obsługi klienta*, „Harvard Business Review Polska” 2007, no. 7.
- Hamel G., *Innowacje w zarządzaniu*, „Harvard Business Review Polska” 2006, no. 4.
- Koch J., *O kreatywności*, cz. III, „High-Tech” 2008, vol. 34, nr 3.
- Maryniarczyk A., *Dualistyczna interpretacja rzeczywistości*, „Zeszyty z Metafizyki” 1988, nr 1.
- O’Reilly III Ch.A., Tushman M.L., *Oburęczna fima*, „Harvard Business Review Polska” 2004, no. 7.
- Osbert-Pociecha G., *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1183, AE, Wrocław 2007.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów, konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Quinn R.E. i in., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

Sutton R.J., *Niekonwencjonalne zasady zarządzania kreatywnością*, „Harvard Business Review Polska” 2003, no. 5.

Wadhawa S., Rao K.S., *Towards a proactive flexibility management*, „Global Journal of Flexible System Management” 2002, vol. 13, no. 2-3.

ORGANIZATION MANAGEMENT IN TERMS OF AMBIVALENCE

Summary: In this article, it was pointed out that the nature of organization is dichotomous. This implies the ambivalence of management. The features like these are of importance in terms of both globalization and increasing competition. The problem is: how do we cope with the dichotomy/ambivalence?, should we try to reduce them or should we use them as a chance and try to aim at making the organization more flexible? The increase of flexibility is possible through replacement of the trade-off by the trade-up, e.g. by creating new solutions (innovations) which reconcile the contrasts.