

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

## Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: aleksandra.sus@ue.wroc.pl

---

## PARADOKSY WSPÓŁCZESNEJ STRATEGII. RACJONALIZM *VERSUS* IRRACJONALIZM

---

## PARADOXES OF CONTEMPORARY STRATEGIES. RATIONALISM VERSUS IRRATIONALISM

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.27

JEL Classification: L10, L20, L21, L26, L30, L31, L33

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie wpływu irracjonalnych czynników, takich jak intuicja, kreatywność i szczęście, na podejmowane decyzje strategiczne. Zagadnienia o tyle istotne, iż coraz częściej w literaturze tematu pojawiają się głosy o wpływie inwentyki na funkcjonowanie współczesnych organizacji, co nie wyklucza działań o charakterze logicznym, generując jednak wątpliwości niezgodne z ugruntowanymi przekonaniem (paradoksy). W opracowaniu zaakcentowano także kategorię okazji w kontekście wysokiej niepewności otoczenia. Artykuł powstał na podstawie analizy materiałów teoretycznych i wniosków wynikających z badań empirycznych. Badania przeprowadzono na grupie organizacji pozarządowych ze względu na istniejące luki poznawcze w analizowanym obszarze.

**Słowa kluczowe:** intuicja, kreatywność, szczęście, logika, decyzje strategiczne, organizacja pozarządowa.

**Summary:** The main goal of the article is to identify the relations between irrational factors such as intuition, creativity, and happiness and strategic decisions in contemporary organizations. It results from the increasing influence of the heuristics on the decision-making process or rather a flexible combination of illogical and analytical thinking and tools. The article was based on the empirical research in non-governmental organizations, due to knowledge gaps in the analyzed area.

**Keywords:** intuition, creativity, luck, logic, strategic decisions, non-governmental organization.

## 1. Wstęp

Współczesny świat zarządzania można nazwać paradoksalnym, antynomicznym<sup>1</sup> i niestety sofistycznym i paralogicznym<sup>2</sup>. Wielość sytuacji, w których zbiór niezaprzeczalnych przesłanek prowadzi do wniosków, które są wewnętrznie sprzeczne i/lub niezgodne z ugruntowanymi przekonaniem (paradoksy) [Tworak 2012], to nieodmienna cecha nauk o zarządzaniu. Paradoksalne jest traktowanie jej jako produktu kultury masowej, czerpiącej wiedzę z ekonomii, socjologii czy psychologii i multiplikującej kategorie poznawcze. W ten jednak sposób możliwe staje się wzbogacanie teje nauki i poprzez naukowe refleksje nad sztuką zarządzania dążenie do wzrostu jej skuteczności [Kuciński 2013].

Plasując niniejsze opracowanie w obszarze zarządzania strategicznego, należy podkreślić, iż zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze istnieje wiele dowodów świadczących o braku holistycznych reguł, które stanowią swoiste kanony współczesnego zarządzania strategicznego. Mnogość przenikających się koncepcji, metod, technik i narzędzi, różnorodność podejść do problemów zarządzania strategicznego powodują, że proces ten, zgodnie z ujęciem K.R. Poppera, można rozpatrywać z dwóch epistemologicznych punktów widzenia jako: a) problemy wiedzy rozsądkowej (potocznej) i b) problemy wiedzy naukowej [Popper 2002]. Podążając tym tropem i pomijając dychotomie wynikające z różnych modeli i szkół zarządzania oraz dążąc do uproszczenia procesów poznawczych, można wskazać jeden z najbardziej intrygujących w tej nauce dualizmów i wynikające z niego paradoksy. Otóż, jak wskazują empiria i teoria, zarządzanie strategiczne we współczesnych organizacjach nie przyjmuje formy czysto racjonalnej, zorientowanej wyłącznie na logikę, wykorzystującej twarde metody, techniki i narzędzia. Pytanie, czy kiedykolwiek miało taką postać? Wszak człowiek nie jest robotem, który wyzuty z emocji i uczuć podejmuje decyzje o wprowadzeniu nowego produktu na rynek, i realizuje swój plan bez wpływu intuicji i kreatywności, skutkujących „twórczą destrukcją”.

Kierując się głównie tymi przesłankami, celem artykułu uczyniono nakreślenie wpływu irracjonalnych czynników na podejmowane decyzje strategiczne, w opty-

---

<sup>1</sup> Antynomie to zdania, które mogą zostać uznane za prawdziwe, jednak analizowane wspólnie prowadzą do sprzeczności. Takim ogólnie znanym przykładem jest antynomia kłamcy, które zawiera się w zdaniu: „Zdanie, które teraz wypowiadam jest kłamstwem”, przypisywane Eubulidesowi z VI wieku p.n.e., uczniowi Euklidesa – jest to tzw. paradoks kłamcy. Na gruncie logiki klasycznej to rozumowanie formalnie poprawne, czyli takie, z których wniosek wynika logicznie z przesłanek, lecz jest on jawnie fałszywy, bądź prowadzi do sprzeczności [Żabski 2010].

<sup>2</sup> Paralogizm i sofistyzm to kategorie blisko związane z pojęciami paradoksu i antynomii, wywołujące negatywne skojarzenia, istniejące jednak w świecie biznesu. Paralogizmy, czyli nieprawdziwe wnioski, prowadzą do fałszowania badań i mogą skutecznie zagrozić nie tylko rozwojowi współczesnych organizacji (o czym świadczą przykłady takich firm, jak Enron, WorldCom), ale w konsekwencji również nauk o zarządzaniu. Sofizmaty to pozornie poprawne argumenty, których celem jest wprowadzenie kogoś w błąd. Wspomniane wyłącznie ze względu na związek z kategoriami paradoksu i antynomii.



ce logicznego myślenia. Pierwsze, raczej wykorzystywane w decyzjach szybkich i niezaplanowanych, bardziej o charakterze okazji niż realizacji określonych celów. Drugie – dotyczące raczej decyzji, które są przemyślane i szczegółowo ustrukturyzowane, choć proces ich konceptualizacji można również oprzeć na intuicji. Tak postawiony cel został zrealizowany na podstawie zarówno eksploracji teoretycznych, jak i danych pochodzących z badań empirycznych. Co ciekawe, badania empiryczne zostały przeprowadzone w organizacjach o charakterze *non-profit*, głównie ze względu na istniejącą lukę poznawczą w analizowanym obszarze, jak i wyraźną stagnację w podejmowaniu działań o charakterze ekspansywnym i rewolucyjnym, determinujących aktywnością strategiczną.

Teoretyczne rozważania uzupełniono także analizą kategorii szczęścia w zarządzaniu, które stanowi istotny czynnik warunkujący sukces organizacji i jest wskazywany jako immanentna cecha irracjonalnego systemu podejmowania decyzji. Czynnik ten nie był przedmiotem badań empirycznych, których wnioski prezentuje niniejsze opracowanie, a jednak jego obecność w opracowaniu akcentuje istotne kierunki badawcze w analizowanym obszarze.

## 2. Strategie hiperracjonalne a hiperemocjonalne

Teoria zarządzania strategicznego, postrzegana przez pryzmat epistemologii, plasuje się pomiędzy dwoma skrajnymi stanowiskami, a mianowicie strategiami opartymi wyłącznie na wiedzy (hiperracjonalne) a strategiami opartymi wyłącznie na wierze (hiperemocjonalne) [Sułkowski 2012]. Pierwsze ujęcie koncentruje się na twardych zasadach, procesach ustalania i wdrażania celów organizacyjnych, odrzucając możliwości tkwiące w kreatywności i intuicji człowieka. W odróżnieniu od skrajności opartej na wierze, która to bazuje na nieprzewidywalności ludzkich zachowań i konieczności zastosowania metod heurystycznych w procesie planowania strategicznego, co Ł. Sułkowski nazywa przesocjologizowanym obrazem strategii [Sułkowski 2004].

Niespójności w postrzeganiu współczesnego zarządzania strategicznego powodują brak uporządkowania, a przyjęcie któregośkolwiek ze skrajnych poglądów jest nie tyle problematyczne, ile raczej niemożliwe. Zwłaszcza w obliczu takich definicji strategii, które, opierając się na heurystyce, ignorują dostępną część informacji, by szybko i konkretnie podjąć określoną decyzję [Todd, Gigerenzer 2008]. Trudno jednoznacznie stwierdzić, co jest podstawą procesu ustalania strategii – czy plany oparte na liczbach, czy jednak okazje i heurystyki. Jedną z propozycji zespolenia strategicznych sprzeczności prezentują M. Bratnicki i B. Ząbkowska. Kierując się dialektyczną logiką, identyfikują najważniejsze zjawiska decydujące o postaci współczesnej strategii wraz z mechanizmami wspierającymi możliwości ich zastosowania. Kluczowymi czynnikami powodzenia realizacji założeń strategicznych stają się zatem [Bratnicki, Ząbkowska 2007]: a) odgórnie sformułowana wizja rozwojowa *versus* inicjatywy samodzielnych pracowników; b) ekonomiczno-organiza-

cyjne cele – globalne przedsiębiorstwo jako całość *versus* praktyczne politykowanie stron mających konkretne lokalne cele; c) planowanie przewagi konkurencyjnej *versus* wykorzystywanie nadarzających się okazji; d) stabilizowanie zachowań konkurencyjnych *versus* destabilizowanie zachowań organizacyjnych; e) zintegrowana architektura organizacyjna *versus* luźno zespolona architektura organizacyjna. Autorzy jednak podkreślają, iż napięcie pomiędzy porządkiem (trwałością) a chaosem (elastycznością) stanowi niezmienny wyróżnik zarządzania strategicznego, jak również jego wielowymiarowość i interaktywność pomiędzy poznaniem a działaniem [Bratnicki, Ząbkowska 2007], w tym także relacjami pomiędzy percepcją a wiedzą (fenomenalizm *versus* esencjalizm).

Ulotnymi kategoriami, które determinują skuteczność menedżerskich decyzji, są te o charakterze *stricte* irracjonalnym, a do których można zaliczyć m.in. intuicję, kreatywność i szczęście. Nauki o zarządzaniu utożsamiają je z procesami podejmowania ryzyka i przedsiębiorczych wyzwań. Dotyczą zatem podmiotów funkcjonujących w warunkach wysokiej niepewności oraz ich konsekwencji w postaci potrzeby podejmowania szybkich i zdecydowanych decyzji. Abstrahując jednak od kategorii przedsiębiorczości, dość szeroko opisanej w literaturze tematu, i nawiązując do celu niniejszego opracowania, warto zastanowić się nad istotą wspomnianych kategorii w kontekście współczesnego zarządzania strategicznego.

### 2.1. Intuicja *versus* logika w zarządzaniu

Nowe koncepcje zarządzania coraz częściej podkreślają konieczność odejścia od klasycznie zdefiniowanych schematów postępowania, a ich celem staje się uświadomienie nowych możliwości strategicznych, zdeterminowanych takimi kategoriami, jak kreatywność i jej wymiar irracjonalny, w postaci intuicji, oraz praktyczny, w postaci innowacji [Stańczyk, Sus 2013]. Podążając jednak za głównym celem niniejszego opracowania, uwagę skupiono jedynie na pierwiastku *stricte* irracjonalnym, jako jednym z ważniejszych determinantów warunkujących sukces organizacji. O istotności tej kategorii świadczą także szeroko przeprowadzane badania empiryczne z zakresu wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji<sup>3</sup> [Betsch, Glöckner 2010; Akinci, Sadler-Smith 2013; Matzler, Uzelac, Bauer 2014].

Samo zdefiniowanie tak hiperirracjonalnej kategorii, jaką jest intuicja, należy do jednych z trudniejszych zadań nauki, czego dowodem jest jej wielowymiarowość. Najczęściej intuicja jest przedstawiana w literaturze tematu w trzech ujęciach: a) czynnościowym – jako proces, b) atrybutowym – jako cecha i c) rzeczowym – jako rezultat działania. Autorzy C.G. Jung [1933], M.R. Westcott i J.H. Ranzoni [1963] oraz M.H. Raidl i T.I. Lubart [2000-2001] i S. Shapiro oraz M.T. Spence [1997] postrzegają tę kategorię w kontekście percepcyjnego procesu. Dla D. Kahnemana [2003] istotne stają się raczej końcowe efekty tego procesu, jakimi są wnioski

<sup>3</sup> Paradoksalnie, im wyższe stanowisko w hierarchii, a także im bardziej złożone i krytyczne decyzje podejmuje menedżer z punktu widzenia celów organizacyjnych, tym bardziej użyteczna i istotna staje się intuicja [Cartwright 2004].

i myśli, tzw. olśnienia. A.R. Rorty i D.G. Myers [1967] identyfikują cechy samego procesu, do których przede wszystkim należy szybkość reakcji.

S. Epstein podjął próbę opisanie intuicji, proponując własny sposób jej postrzeżenia przez porównanie intuicyjnego systemu z racjonalnym w optyce dychotomiczności zidentyfikowanych parametrów porównania, takich jak: nasycenie emocjami, relacje pomiędzy bodźcami, odpowiedziami i wynikami firmy, wykorzystywanie zasobów wiedzy, szybkość procesów czy odpowiedź na zmiany [2010].

Logiczne postępowanie menedżerów jest czynnikiem blokującym wyobraźnię. Bez wyobraźni nie można być kreatywnym, co z kolei może być hamulcem postrzeżenia jednej z najważniejszych współcześnie kategorii, jaką są okazje w otoczeniu organizacji i związane z nimi możliwości. Firma może posiadać filtr okazji, może podejmować szeroko zakrojone działania nastawione na ich identyfikację, jednak bez zespołu, który bardziej ceni heurystykę niż racjonalizm swoich decyzji, jej funkcjonowanie może opierać się jedynie na trwaniu. Zwłaszcza z punktu widzenia dwóch, wcześniej wspomnianych, wymiarów: praktycznego i irracjonalnego. S. Shapiro i M.T. Spence podkreślają, iż problem związany z wykorzystaniem intuicji wiąże się z continuum strukturyzacji: z jednej strony, istnieją bardzo ustrukturyzowane problemy, w stosunku do których nie ma potrzeby stosowania narzędzi wykorzystujących intuicję. Z drugiej strony, istnieją tak bardzo nieustrukturyzowane kwestie, dla których nie można zastosować szeroko znanych i zaakceptowanych algorytmicznych zasad czy reguł postępowania. Do pierwszej grupy autorzy zakwalifikowali takie przykłady, jak zarządzanie należnościami, składanie zamówień czy przeprowadzenie inwentaryzacji. Z kolei do grupy nierozzerwalnie związanej z procesami heurystycznymi autorzy zaliczyli m.in.: planowanie nowego produktu, formułowanie strategii firmy, a także działania w obszarze badań i rozwoju [1997], co koreluje z wnioskami M. Bratnickiego i B. Ząbkowskiej.

Omawiane elementy w zarządzaniu stanowią istotne czynniki powodzenia decyzji o charakterze strategicznym. Jednym ze sposobów osiągnięcia bardziej realnego obrazu rzeczywistości strategicznej jest poznawanie i aplikowanie metod heurystycznych, w szczególności dla starszych menedżerów [Eisenhardt, Zbaracki 1992; Eisenhardt, Bourgeois III 1989; Isenberg 1986], ponieważ zapewniają bardziej wielowymiarowy obraz rzeczywistości i eliminują błąd powierzchownej analizy zdarzeń [Eisenhardt, Zbaracki 1992]. Wniosek ten wynika z poziomu rutyny i schematyzmu wykonywanych działań, które rosną wraz z liczbą przepracowanych lat.

Do intuicji jako ważnego wyznacznika podejmowania decyzji w warunkach wysokiej niepewności otoczenia i presji czasu krytycznie odniósł się G. Klien. Autor stwierdził, iż intuicja zależy od wykorzystania doświadczenia w rozpoznawaniu kluczowych wzorców wskazujących na poziom dynamiki sytuacji. Te z kolei mogą zostać zafałszowane obrazem innych zdarzeń, w których zostały wypracowane, ale niekoniecznie sprawdzą się w innych warunkach. Jednakże G. Klien [2005] raczej akcentuje prawdopodobieństwo wystąpienia błędu w ocenie sytuacji, niż dyskredytuje omawiane zjawisko, co wyraźnie podkreśla, wskazując na istotne zalety kiero-

wania się doświadczeniem intuicyjnym w procesach kształtowania nowej wiedzy zarówno jawnej, jak ukrytej.

Najistotniejszą zaletą heurystyki jest dynamiczne łączenie intuicji i doświadczenia z wyobraźnią oraz zdrowym rozsądkiem. Pozwalają one integrować wiele aspektów określonego problemu w pewną całość (większą niż prosta suma jego części). Kierowanie się intuicją wymaga korzystania z kreatywności, a podświadome funkcjonowanie mózgu skutkuje „olśnieniami” [Cieślak 2000]. Współczesne zarządzanie strategiczne opiera się na myśleniu strategicznym. Łącząc dwie kategorie: irracjonalną (myślenie) i racjonalną (strategiczne) można wnioskować o daleko posuniętym zespoleniu tych dwóch obszarów. Zwłaszcza w kontekście ujęcia konceptualnego, które określa ten proces jako zdolność do spostrzegania, rozumowania i wnioskowania w organizacji w celu podjęcia trafnych decyzji strategicznych, realizowanego w sposób naturalny, a nie wymuszony. Dwa z trzech etapów myślenia strategicznego mają charakter heurystyczny, a mianowicie spostrzeganie i rozumowanie. Spostrzeganie jest otwartym procesem, który polega na identyfikacji i zebraniu informacji przyczyniających się do zrozumienia otoczenia, w którym intuicja odgrywa znaczącą rolę. Rozumowanie z kolei jest procesem przekształcania informacji w wiedzę, a liniowe procesy myślowe, zwłaszcza w postrzeganiu związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia, mogą również okazać się nieskuteczne [Krawiec 2003].

## 2.2. Szczęście a twarde reguły gry organizacyjnej

Intuicja i kreatywność stanowią istotne elementy procesów podejmowania decyzji. Kolejną taką kategorią, równie enigmatyczną, jest szczęście, które coraz częściej pojawia się na kartach publikacji fachowych i publicystycznych<sup>4</sup>.

Szczęście jest określane jako mistyczny, niewytłumaczalny fenomen, będący tematem badań przede wszystkim filozofii. W zarządzaniu kategoria ta najczęściej analizowana jest z punktu widzenia przyczyn determinujących sukces lub porażkę obranej drogi postępowania przedsiębiorstwa [Barney 1986; Hafer, Gresham 2008; Parnell, Dent 2009] oraz w kontekście rozwoju firmy [Denrell 2004, Denrell 2005, Oladapo, Onyeaso 2012].

A.A. Alchian podkreślił znaczenie szczęścia w osiągnięciu pozytywnych profitów, ale nie maksymalizacji zysków. Bowiem według autora wygrywa ta firma, która generuje jakiegokolwiek zyski, byle nie straty. Rozstrzygającym elementem jest pozycja organizacji w stosunku do aktualnych konkurentów, a nie hipotetycznych. Ponadto im większa niepewność otoczenia (świata, według autora), tym większe jest prawdopodobieństwo, że dochody te będą możliwe do osiągnięcia dzięki przedsiębiorczym postawom, śmiałości podejmowaniu ryzyka i właśnie szczęściu niż logicznym, ostrożnym działaniom czy wnioskowaniu opartemu na faktach [Alchian

<sup>4</sup> Zbigniew Jakubas, właściciel grupy kapitałowej Multico i główny udziałowiec spółek giełdowych: Mennica, Newag, Polna i CNT, w wywiadzie z „Forbesem” pozycjonuje czynnik szczęścia na równi z kapitałem intelektualnym, wiedzą i relacjami [Forbes, październik 2015].

1950]. W związku z tym można powiedzieć, iż sukcesowi (przetrwaniu, według A.A. Alchiana) towarzyszy względna przewaga, a do jego osiągnięcia nie jest potrzebna właściwa motywacja, a raczej przypadkowe okoliczności, które autor określa jako szanse. Szczęście zatem jest zdolnością do identyfikacji odpowiednich szans (raczej postrzeganych w literaturze zarządzania strategicznego w kategoriach okazji) oraz zapewnienia ich wykorzystania (w tym zdolności do agregacji zasobów). Autor twierdzi, że jeśli zostaną wykluczone możliwości i warunki sprzyjające przewidywaniu, to każde zdarzenie jest regulowane procesem stochastycznym (szczęściem) lub równoznacznie – wynik tego zdarzenia można wyjaśnić jedynie dzięki szczęściu. Podążając tą ścieżką wnioskowania, należy podkreślić, że niepewność wynika z braku możliwości predykcji przyszłości, w związku z czym decyzje menedżerskie pozbawione takich możliwości, o ile prowadzą do szeroko rozumianego sukcesu, są wynikiem tylko szczęścia (bądź braku szczęścia w przypadku porażki) [Alchian 1950].

Rola szczęścia w rozwoju strategicznym firm jest prezentowana w literaturze tematu z trzech głównych perspektyw. Według pierwszej, szczęście nie odgrywa żadnej lub niewielką rolę w rozwoju przedsiębiorstwa, co jest spójne z naukowym podejściem do przyczynowości [Kovenklioglu, Greenhaus 1978; Parnell, Dent 2009] i z perspektywą, że wiara w szczęście jest irracjonalna [Day, Maltby 2003]<sup>5</sup>. Zgodnie z drugą perspektywą szczęście może być postrzegane przez pryzmat oddziaływania jednego lub kilku zdarzeń, tym samym nie stanowiąc znaczącego czynnika dla rozwoju strategicznego przedsiębiorstw i ignorując jego istotność w dłuższym okresie. W rezultacie powstała trzecia perspektywa, która pozycjonuje szczęście jako istotny czynnik determinujący powodzenie krótkookresowych celów podmiotów rynkowych (w formie serii „szczęśliwych” przedsięwzięć), prowadząc do istotnego rozwoju długoterminowego [Parnell, Dent 2009].

Zjawisko szczęścia utożsamiane jest ze stopniem organizacyjnej kontroli. W przypadku czynników znajdujących się poza kontrolą przedsiębiorstwa, przyczynowo związanych z rozwojem organizacji, ale na które nie ma ona wpływu, analizy wpływu szczęścia na strategiczne działania firm są znikome. Istnieją jednakże dwie podstawowe dychotomie związane z postrzeganiem czynników, na które organizacja ma wpływ. A mianowicie: a) realne problemy z identyfikacją tych czynników, które w rzeczywistości są pod kontrolą przedsiębiorstwa, oraz z postrzeganiem stopnia tej kontroli. Dychotomia wynikająca z trudności w określeniu czynników

---

<sup>5</sup> Autorzy zbadali związek pomiędzy wiarą w szczęście i samopoczuciem psychologicznym w kontekście cech poznawczych oraz osobowościowych decydentów. Potwierdzili pozytywną korelację pomiędzy wiarą w szczęście a optymizmem i znaczący negatywny związek związany z konsekwencjami braku wiary w szczęście – w postaci depresji, lęków i – co ciekawe – innych, irracjonalnych przekonań (np. wiary czy intuicji). Zastanawiające jest postrzeganie przez respondentów tej ostatniej relacji ze względu na wysoce irracjonalny charakter szczęścia. Badacze podkreślają jednak, że ten brak równowagi wynika z niedostosowania narzędzia badawczego i braku możliwości określenia wszystkich aspektów irracjonalnych przekonań.

będących, lub nie, pod kontrolą obniża wydajność organizacji, gdyż podążając tym tropem rozumowania, organizacje mogą postrzegać wydajność jako funkcję czynników stosunkowo łatwo sterowalnych, włącznie ze strategią, co w rzeczywistości jest niezmiernie trudne, a czasami nawet niemożliwe, i b) możliwości określenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy nimi a kategorią szczęścia [Parnell, Dent 2009].

Reasumując, należy stwierdzić, że szczęście ma różne znaczenia dla różnych ludzi. Z konceptualnego punktu widzenia osoba, która „ma szczęście”, jest w stanie zidentyfikować rzadko występujące zdarzenia, nad którymi nie ma kontroli lub ma małą kontrolę, które prowadzą do pozytywnych efektów [Parnell, Dent 2009]. Innymi słowy, nie każdy menedżer ma zdolności do identyfikacji takich sytuacji w otoczeniu organizacji, o ile oczywiście ich wykorzystanie będzie prowadzić do spektakularnych, pozytywnych wyników firmy. Na tym etapie należy zadać pytanie: *czy to faktycznie szczęście jest czynnikiem decydującym o możliwościach wykorzystania okazji, czy raczej cechy osobowościowe menedżera, takie jak kreatywność i intuicja?* Lista irracjonalnych czynników mających wpływ na percepcję okazji jest długa, a związki pomiędzy nimi tak skomplikowane, iż można wątpić, czy w ogóle istnieją jakiegokolwiek możliwości odrębnego ich rozpatrywania.

### 3. Metodyka badań empirycznych<sup>6</sup>

Prezentowane wyniki badań są częścią postępowania badawczego przeprowadzonego w 2014 roku na grupie ok. 230 organizacji pozarządowych. Jedną z analizowanych kwestii były strategiczne czynniki determinujące ich funkcjonowanie, postrzegane jako wzajemnie wykluczające się i prowadzące do paradoksów. Oprócz procesu ustalania strategii przedmiotem badań były: procesy kształtowania kultury organizacyjnej, relacje międzyorganizacyjne oraz tożsamość sieci międzyorganizacyjnych, metodyki zarządzania projektami, menedżerskie postawy społeczne oraz role i funkcje kierownicze. Postawione pytania badawcze dotyczyły związków pomiędzy organizacjami pozarządowymi a podmiotami biznesowymi z perspektywy przełożenia standardów funkcjonowania organizacji gospodarczych na kierunki rozwoju jednostek *non profit*. Z kolei celem badawczym była eksploracja i deskrypcja wyróżnionych kategorii w optyce paradoksów i antynomii.

W niniejszym opracowaniu uwaga została skupiona jedynie na wnioskach pochodzących z części badań dotyczących procesów ustalania strategii organizacji i procesów podejmowania decyzji. Stąd koncentracja problemu badawczego na określeniu wpływu irracjonalnych i racjonalnych czynników w tym obszarze i wynikający z niej cel naukowy, którego istota skupia się na określeniu istniejących pa-

<sup>6</sup> Badania przeprowadzone w ramach projektu realizowanego w trybie art. 19a Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010 r. nr 234, poz. 1536 z późn. zm.), finansowanego ze środków województwa dolnośląskiego, w związku z czym respondentami były organizacje pozarządowe z Dolnego Śląska.

radoksów w organizacjach pozarządowych z punktu widzenia procesów ustalania strategii organizacji. Celem utylitarnym jest wskazanie istotnych kierunków rozwoju organizacji pozarządowych i tych czynników, które generują stagnację. Zarówno problem badawczy, jak i cele badań wynikają z gruntownej analizy sytuacji organizacji pozarządowych.

Umiejscowienie badań w paradygmacie interpretatywnym skutkuje przyjęciem określonej metodyki badań, opartej na podejściu indukcyjnym, niegeneralizującej wniosków, związanej z eksploracją oraz deskrypcją analizowanych zjawisk. Niemniej jednak wynikające z badań wnioski mogą stać się przyczynkiem do szerszej zakrojonych postępowań badawczych, w tym związanych z operacjonalizacją zmiennych i testowaniem hipotez (przyszłe kierunki badań).

Dobór próby był celowy (utworzona została baza z danymi 391 organizacji pozarządowych), a kryteriami wyboru była ich aktywność, mierzona liczbą realizowanych projektów w roku 2013 ze środków publicznych – założono bowiem, iż jedynie organizacje pozarządowe, które aktywnie wnioskuje o środki publiczne, dążą do osiągnięcia celów statutowych – stanowiących dla nich specyficzny wyznacznik działań strategicznych. Respondentami były osoby zarządzające, a także członkowie znajdujący się poza szczeblem zarządzającym. Celem takiego doboru grupy odbiorców było wskazanie różnic w postrzeganiu analizowanych czynników, w zależności od miejsca w hierarchii organizacyjnej.

Przyjęte stanowisko realistyczno-konstruktywistyczne zdeterminowało wykorzystaną w badaniach procedurę badawczą. Narzędziem wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz ankiety, który został zastosowany w dwóch etapach, a mianowicie w trakcie badań terenowych (101 organizacji) oraz badań elektronicznych (130 organizacji). Metodami badawczymi były obserwacja uczestnicząca, wywiady telefoniczne i osobiste oraz analiza tekstów (triangulacja danych). Kwestionariusz ankiety został zweryfikowany na spotkaniu eksperckim z przedstawicielami wybranych organizacji pozarządowych, którego celem były badania *quasi*-pilotażowe oraz eliminacja nieścisłości i braku zrozumienia ze strony respondentów. Wykorzystana skala Likerta (7 stopni) ułatwiła uzyskanie odpowiedzi pasujących się na określonych końcach zastosowanych continuów<sup>7</sup>, ponieważ pytania zostały sformułowane na zasadzie przeciwieństw – dokładnie w taki sposób, w jaki prezentuje omawiane zagadnienia teoria.

---

<sup>7</sup> Znaczenia przypisane poszczególnym wartościom: „1” oznaczało w tym przypadku zdecydowany brak występowania danego zjawiska, „2” – brak występowania, „3” – raczej brak występowania, „4” – „nie mam zdania”, „5” – „raczej występuje”, „6” – „tak występuje”, a „7” – zdecydowanie występuje.

#### 4. Irracjonalne *versus* racjonalne zarządzanie strategiczne. Wnioski z badań

Ustalenie strategii jest procesem, którego celem jest zbudowanie trwałej równowagi pomiędzy efektywnością operacyjną i strategiczną, prowadzącym do wzrostu zyskowności. Według M.E. Portera, rozwiązaniem nie jest konkurencyjna konwergencja, lecz rezygnacja z homogeniczności i naśladowania innych podmiotów rynkowych [Porter 2005]. Jedynie w ten sposób, niezależnie od formy organizacyjno-prawnej, różne podmioty mogą zapewnić swoim klientom niepowtarzalny zbiór korzyści.

Dynamiczna, unikatowa i wyprzedzająca konkurencję strategia koncentruje się na świadomym wyborze unikatowego zestawu czynności w celu zapewnienia klientom niepowtarzalnego zbioru korzyści. Kategoriami, które nabierają szczególnego znaczenia, są: elastyczność strategii, wykorzystywanie okazji, eliminacja niepewności oraz wzrost udziału intuicji i kreatywności w podejmowaniu decyzji i planowaniu działań. Czynniki te wskazywane są jako imperatywy funkcjonowania współczesnych organizacji [Wawrzynek 2006; Sus 2011]. W ten sposób proces formułowania strategii odpowiada potrzebom wywodzącym się z otoczenia organizacji – od jej klientów, którzy otrzymują unikatowe produkty lub usługi, we właściwej jakości oraz w odpowiednim czasie. Jest to zdecydowanie interaktywna strategia, której implementacja nie oznacza jednak rezygnacji z tworzenia planów.

Niepewność jako czynnik determinujący funkcjonowanie badanych organizacji pozarządowych został oceniony w przedziale 4-5, co oznacza opinie od „nie mam zdania” po „raczej tak”. W związku z tym można wnioskować, że zdarzają się decyzje podejmowane szybko i w zależności od pojawiających się nowych warunkowań (co również podkreślili respondenci badań terenowych), lecz nie jest to pożądana sytuacja z punktu widzenia badanych organizacji. W tym samym stopniu respondenci opowiadają się po stronie szybkich, elastycznych decyzji, co koreluje z teoretycznymi rozważaniami o wpływie czynników irracjonalnych na realizację przyjętej strategii.

Organizacje pozarządowe uznawane są za sformalizowane i usztywnione, jednak wyniki badań zarysowują istniejący fakt rosnącej świadomości dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, o czym świadczą: a) wynik 5,07 (raczej występują) i 4,87 przy pytaniu dotyczącym zmienności planów w zależności od sytuacji oraz b) 5,33 i 5,27 przy pytaniu dotyczącym uwzględnienia okazji w działalności strategicznej organizacji pozarządowych. To nie wyklucza realizacji planów przyjętych przez badane organizacje pozarządowe – odpowiednio uzyskane noty 5,63 w badaniach elektronicznych i 5,44 w badaniach terenowych. Odpowiedzi na poziomie „raczej występuje” są o tyle uzasadnione, że trudno jest planować na podstawie informacji, które nie są możliwe do przewidzenia – częstotliwość i zmienność ogłaszania konkursów przez instytucje publiczne, jak również wysokość środ-



ków przeznaczonych na działalność organizacji pozarządowych, zwłaszcza tych realizowanych z art. 19a Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Brak możliwości predykcji określonych uwarunkowań, specyficznych dla organizacji pozarządowych, widoczny jest w odpowiedzi na pytanie o skuteczność realizacji planów. Wyniki badań elektronicznych i terenowych są zbieżne w tym obszarze. Różnice są widoczne w odpowiedziach respondentów dotyczących szczegółowych analiz sytuacji, w których w danym momencie znajduje się organizacja pozarządowa (zwłaszcza w przypadku badań elektronicznych). Świadczy to o braku znajomości narzędzi planistycznych, a prawdopodobną przyczyną takiej sytuacji jest niski poziom kompetencji w obszarze zarządzania organizacją pozarządową. W tym także istotną barierą rozwoju jest niewielki nacisk na planowanie, zarządzanie i monitorowanie własnych działań. Najczęstszą przyczyną niskiego poziomu kompetencji społecznych w obszarze zarządzania jest brak funduszy na szkolenia, warsztaty, konferencje i konsultacje. Składki członkowskie nie odgrywają znaczącej roli – stanowią one 7% budżetu sektora, a największe środki pochodzą z publicznych źródeł finansowania (samorządowych i rządowych) – stanowiąc 37% budżetu całego sektora. Jedną z najpilniejszych potrzeb organizacji pozarządowych jest potrzeba rozszerzenia działalności organizacji (29%) oraz problem z wkładem własnym do projektów (27%) [*Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych...* 2013].

Interesujący staje się fakt wykorzystywania pojawiających się okazji, czyli sytuacji, których nie można przewidzieć w planie. Prawie identyczne wyniki osiągnięto w badaniach zarówno elektronicznych, jak i terenowych. Wykorzystywanie okazji jest immanentną cechą organizacji biznesowych ze względu na ich gospodarczy charakter, zwłaszcza w kontekście kluczowych czynników sukcesu w ich postrzeganiu. Jak jednak wskazują wyniki badań, organizacje pozarządowe również wykorzystują pojawiające się okazje, co wskazuje na zbliżenie procesu zarządzania organizacjami pozarządowymi do jednostek biznesowych i co ma charakter zdecydowanie niezgodny z ugruntowanymi przesłankami (jest swoistym paradoksem).

Czynnikiem, który blokuje wyobraźnię menedżerską, jest logiczne myślenie. Na skrajnym jego biegunie znajdują się intuicja i kreatywność. To kategorie, które nabierają coraz większego znaczenia w świecie organizacji biznesowych, i to nie tylko w działach marketingu i reklamy, ale również w poszukiwaniu nowych dróg strategicznego rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Jak wskazują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w organizacjach pozarządowych, kategorie te również tu „raczej występują” (5,66 *versus* 5,10). Powodów zwrócenia się ku irracjonalnym czynnikom należy poszukiwać zarówno w rosnącym poziomie zróżnicowania projektów kierowanych do beneficjentów organizacji pozarządowych, jak również w znacznym odmłodnieniu kadry zaangażowanej w działalność badanych podmiotów.

## 5. Zakończenie

Tworzenie podejść interpretatywnych, a zatem łączących wątki emocjonalne z racjonalnymi, paradoksalnie stanowi istotny element zarządzania strategicznego. W nurcie tym uplasowany został niniejszy artykuł, którego celem było aktywne uruchamianie irracjonalnych zasobów niematerialnych w optyce elastycznego dopasowywania się organizacji do zmiennych warunków otoczenia.

Zgodnie z opinią Ł. Sułkowskiego proces zarządzania strategicznego jest raczej skupiony na kreowaniu rzeczywistości niż na przewidywaniu potencjalnych zmian, a tworzenie strategii oparte na zasobach kognitywnych [Sułkowski 2012, s. 214]. W takich warunkach intuicja nabiera zupełnie innego znaczenia, raczej o charakterze priorytetowym niż przypadkowym. Sukces organizacji warunkują także miękkie elementy, dotychczas traktowane drugorzędnie, a strategia nie jest tylko układem sztywnych celów, ale „emanacją postaw i wyobrażeń zarządzających” [Sułkowski 2012], w którą na stałe już wpisane są okazje. Ponadto w procesie formułowania strategii należy połączyć teorię decyzji racjonalnych i ujęcie hiperirracjonalne w postulacie zarówno *konsekwencji*, jak i *maksymalizacji* [Kozielecki 1977, za: Edwards 1954].

Należy również podkreślić, iż strategia interpretatywna ma charakter wieloznaczny, relatywny i ideologiczny, wykorzystuje metody heurystyczne [Sus 2012] i nie poddaje się algorytmizacji [Sułkowski 2012, za: Nosal 2001]. W nurt ten wpisuje się definicja strategii autorstwa R. Krupskiego, podkreślająca dynamiczny jej charakter, opierająca się na zarządzaniu bez celów, na podstawie okazji (zdefiniowane *ex ante*) [Krupski 2004], poszukująca także możliwości wzrostu w czynnikach endogenicznych, przede wszystkim w innowacjach wartości [Krupski 2004]. Takie ujęcie strategii podkreśla nie tylko zbyt intensywnie akcentowany w literaturze tematu wpływ otoczenia organizacji na jej rozwój, ale także możliwości tkwiące w jej wnętrzu.

Zmiany w sposobie spostrzegania i rozumienia współczesnego zarządzania strategicznego są istotną wskazówką utylitarną dla praktyków zarządzania. Irracjonalne elementy, oparte na emocjach i inwentyce, nabierają znaczenia w nieliniowo funkcjonujących przedsiębiorstwach. Warto im się przyjrzeć bardziej dokładnie, zwłaszcza jeśli celem organizacji nie jest jedynie jej trwanie, a długofalowy rozwój. Są one również niezwykle istotnym aspektem badawczym, bowiem wraz ze zmianami zachodzącymi na rynkach zachodzą zmiany w sposobie wykorzystywania intuicji i kierowaniu się zdrowym rozsądkiem. Pojawiają się sytuacje (okazje), do identyfikacji których potrzebna jest odrobina szczęścia, choć w literaturze tematu zostało ono poddane krytyce, zwłaszcza w aspekcie pozostałych irracjonalnych kategorii, takich jak intuicja. Pojawia się również pytanie, jak badać wpływ szczęścia na organizację? Nie są to zagadnienia, które poddają się badaniom ilościowym i uogólnieniom, raczej wymagają indywidualnego podejścia i wysublimowanych narzędzi badawczych, w tym przede wszystkim głębokiego wniknięcia w specyfi-

kę funkcjonowania pracowników firmy. Istotne są motywy ich działania, wartości, którymi się kierują, czy styl kierowania przyjęty przez osobę zarządzającą.

Łączenie wątków hiperracjonalnych i hiperemocjonalnych podkreśla dualistyczno-paradoksalny charakter zarządzania strategicznego. Jest to istotny wyróżnik tego procesu, zwłaszcza w obliczu wątpliwości, które generuje.

## Literatura

- Akinci C., Sadler-Smith E., 2013, *Assessing individual differences in experiential (intuitive) and rational (analytical) cognitive styles*, International Journal of Selection & Assessment, vol. 21, issue 2.
- Alchian A.A., 1950, *Uncertainty, evolution and economic theory*, Journal of Political Economy, vol. 58, no. 3.
- Barney J.B., 1986, *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*, Management Science, vol. 32, no. 10.
- Betsch T., Glöckner A., 2010, *Intuition in judgment and decision making: extensive thinking without effort*, Psychological Inquiry.
- Bowers K.S., Regehr G., Balthazard C., Parker K., 1990, *Intuition in the context of discovery*, Cognitive Psychology, no. 22.
- Bratnicki M., Ząbkowska B., 2007, *Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych.
- Bruner J.S., 1962, *On Knowing*, Harvard University Press, Cambridge.
- Burke L.A., Miller N.K., 1999, *Taking the mystery out of intuitive decision making*, Academy of Management Executive, no. 13(4).
- Cartwright T., 2004, *Developing Your Intuition: A Guide to Reflective Practice*, Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Cieślak M. (red.), 2000, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dane E., Pratt M.G., 2007, *Exploring intuition and its role in managerial decision making*, The Academy of Management Review, vol. 32, no. 1, January.
- Day L., Maltby J., 2003, *Belief in good luck and psychological well-being: the mediating role of optimism and irrational beliefs*, Journal of Psychology, vol. 137, no. 1.
- Denrell J., 2004, *Comment: the performance of performance*, Journal of Management and Governance, no. 8.
- Denrell J., 2005, *Should we be impressed with high performance?* Journal of Management Inquiry, 14.
- Edwards W., 1954, *The theory of decision making*, Psychological Bulletin.
- Eisenhardt K.M., 1989, *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*, Academy of Management Journal, 32.
- Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J. III, 1989, *Charting Strategic Decisions in the Microcomputer Industry: Profile of an Industry Star*, [w:] M. Van Glinow, S. Mohrmann (red.), *Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems, and People*, Oxford University Press, New York.
- Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J., 1992, *Strategic decision making*, Strategic Management Journal, vol. 13.
- Epstein S., 2010, *Demystifying intuition: what it is, what it does, and how it does it*, Psychological Inquiry, no. 21.

- Hafer J., Gresham G.G., 2008, *Luck's role in business success: why it's too important to leave to chance*, Journal of Behavioral & Applied Management, vol. 9, issue 3.
- Isenberg D.J., 1986, *Thinking and managing*, Academy of Management Journal, no. 29.
- Jung C.G., 1933, *Psychological Types*, Harcourt, Brace, and Company, New York.
- Jóźwik T., 2015, Wywiad ze Zbigniewem Jakubasem: *Nigdy nie zarobiłem na politycznych znajomościach*, Forbes, październik.
- Kahneman D., 2003, *A perspective on judgment and choice*, American Psychologist, no. 58.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., 2005, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Klien G., 2005, *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, New York, NY: Knopf Doubleday.
- Kovenklioglu G., Greenhaus J.H., 1978, *Causal attributions, expectations, and task performance*, Journal of Applied Psychology, vol. 63.
- Kozielecki J., 1977, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWE, Warszawa.
- Krawiec F., 2003, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.
- Krupski R., 2004, *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Serie: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych.
- Kuciński K., 2013, *Ekonomia w naukowym myśleniu o zarządzaniu*, [w:] T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Lieberman M.D., 2000, *Intuition: a social cognitive neuroscience approach*, Psychological Bulletin, 126.
- Lippman S., Rumelt R., 1982, *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, Bell Journal of Economics, 13.
- Matzler K., Uzelac B., Bauer F., 2014, *Intuition: the missing ingredient for good managerial decision-making*, Journal of Business Strategy, vol. 35, iss. 6.
- Myers D.G., 2002, *Intuition, Its Power and Perils*, Yale University Press, New Haven.
- Nosal C., 2001, *Myślenie strategiczne menedżerów*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Oladapo V., Onyeaso G., 2012, *An empirical investigation of the impact of luck in small business performance: dynamic panel data evidence*, International Journal of Management and Marketing Research, vol. 5, no. 3.
- Parnell J.A., Dent E.B., 2009, *The role of luck in the strategy-performance relationship*, Management Decision, vol. 47, no. 6.
- Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012, 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Policastro E., 1999, *Intuition*, [w:] Runco M.A., Pritzker S.R. (red.), *Encyclopedia of Creativity*, vol. 2, Academic Press, San Diego.
- Popper K.R., 2002, *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa.
- Porter M.E., 2005, *Czym jest strategia?*, Harvard Business Review Polska nr 29/30, lipiec-sierpień, wersja on-line: [www.hbrp.pl](http://www.hbrp.pl).
- Raidl M.H., Lubart T.I., 2001, *An empirical study of intuition and creativity*, Imagination, Cognition and Personality, March, vol. 20.
- Rorty R., 1967, *Intuition*, [w:] Edwards P. (red.), *Encyclopedia of Philosophy*, Macmillan, New York.
- Shapiro S., Spence M.T., 1997, *Managerial intuition: a conceptual and operational framework*, Business Horizons, 44(1).
- Shirley D.A., Langan-Fox J., 1996, *Intuition: a review of the literature*, Psychological Reports, 79.

- Simon H.A., 1979, *Rational decision making in business organizations*, American Economic Review 69.
- Simon H.A., 1996, *The Sciences of the Artificial* (3rd ed.), MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A., 1992, *What is an "explanation" of behavior*, Psychological Science 3.
- Stańczyk S., Sus A., 2013, *Intuicja w zarządzaniu*, [w:] Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 52, Łódź.
- Sułkowski Ł., 2004, *Postmodernistyczne inspiracje zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, no. 3.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Sus A., 2011, *Przeobrażenia współczesnego zarządzania strategicznego*, [w:] Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu. Management Science nr 8, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sus A., 2012, *Strategic Planning on the Basis of Heuristic Forecasting*, [w:] Theory of Management 6, *The Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, S. Hittmár (red.), Scientific Papers, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina, Zilina.
- Todd P.M., Gigerenzer G., 2008, *Simple Heuristics That Make Us Smart*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=4578B6FDE9BD61598C13CB77BB2A1ADD?doi=10.1.1.336.8457&rep=rep1&type=pdf> [dostęp: 25.09.2015].
- Tworak Z., 2012, *Paradoksy*, Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna, t. I, nr 1.
- Tyszka T., 1986, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa.
- Wawrzynek Ł., 2006, *Elastyczność organizacji oraz próba jej pomiaru w odpowiedzi na turbulencję otoczenia*, [w:] *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Westcott M.R., Ranzoni J.H., 1963, *Correlates of intuitive thinking*, Psychological Reports, no. 12.
- Żabski E., 2010, *Prawdziwe, czyli fałszywe. Nowe „rozważania” paradoksów i antynomii*, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław.