

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[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 978-83-7695-566-7**

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>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship) .....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context) .....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Alina Kozarkiewicz**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie  
e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl

---

## ORYGINALNOŚĆ W GRANICACH BUDŻETU: PARADOKSY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI KREATYWNYMI

---

## ORIGINALITY WITHIN BUDGET: PARADOXES IN THE MANAGEMENT OF CREATIVE PROJECTS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.24

JEL Classification: M10

**Streszczenie:** Paradoksy od lat stanowią interesujący temat rozważań w naukach o zarządzaniu. Tematyka artykułu zawęża ten obszar do sfery zarządzania projektami kreatywnymi. Celem pracy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania badawcze związane z identyfikacją paradoksów w zarządzaniu takimi projektami. W tekście, w oparciu o literaturę dotyczącą dwóch kluczowych obszarów: projektów i kreatywności, zidentyfikowano najważniejsze paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi. Zaprezentowano również wyniki badań własnych. Na podstawie badań zidentyfikowano specyficzną grupę paradoksów zarządzania projektami kreatywnymi związanych z postawami i rolami klientów.

**Słowa kluczowe:** paradoks, kreatywność, zarządzanie projektami, klient.

**Summary:** Since many years paradoxes have been regarded as an interesting subject of management research. The topic of this paper limits the discussion to the area of creative projects. The aim is to answer research questions concerning the identification of paradoxes in managing such projects. The paper consists of two parts. The first one is based on literature review and its main aim is to identify the major paradoxes in creative project management through the analysis of two key areas: projects and creativity. In the next part the results of empirical research are presented. On the basis of research the specific paradoxes of creative projects are distinguished, and they are connected with demands and expectations of customers.

**Keywords:** paradox, creativity, project management, customer.

## 1. Wstęp

Pojęcie paradoksu stanowi od lat ważny przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu – jest sposobem na zbyt uproszczony obraz rzeczywistości i oferuje możliwość prezentowania złożoności zjawisk organizacyjnych [Cameron, Quinn 1988; Quinn



1988; Lewis 2000]. Takie kategorie, jak dylemat, dualność, oburęczność, dialektyka czy właśnie paradoks, stały się odpowiedzią na pojawiające się coraz częściej napięcia wynikające ze współlistnienia alternatyw znajdujących się na przeciwstawnych biegunach: współpracować czy konkurować, indywidualnie czy w zespole, zapewniając elastyczność organizacyjną czy produktywność procesów. Przegląd literatury pokazuje, że paradoks pojawia się jako przedmiot dyskusji nad takimi aspektami zarządzania, jak strategia [De Wit, Meyer 2007; Kaleta 2014], innowacyjność [Tse 2013], przywództwo [Kets de Vries 2012], współpraca międzyorganizacyjna [Gander i in. 2007], a badacze dostrzegają problemy radzenia sobie ze współlistniejącymi paradoksami [Bloodgood 2010], podejmują próby klasyfikacji [Smith, Lewis 2011] czy wreszcie traktują paradoksy jako inspirację do podejmowania prac teoriiotwórczych [Poole, Van den Ven 1989; Smith, Lewis 2011].

Celem artykułu jest identyfikacja paradoksów zarządzania w specyficznym obszarze, jakim jest zarządzanie projektami kreatywnymi. Konstrukcja i zakres artykułu wynikają z poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące istnienia i źródeł takich paradoksów. Dlaczego zarządzanie projektami kreatywnymi wiąże się z paradoksami? Jakie są ich źródła – czy wynikają z tymczasowości projektów, czy raczej ulotności i trudności kontroli kreatywności? Jakie są najważniejsze paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi? Czy są paradoksy specyficzne dla projektów kreatywnych?

W artykule wyodrębniono cztery punkty. Punkt drugi oparto na badaniach literaturowych, a jego zasadniczym celem jest identyfikacja najważniejszych paradoksów zarządzania projektami kreatywnymi poprzez analizę dotychczasowych wyników badań w dwóch kluczowych dla tej pracy obszarach: projektów i kreatywności. W punkcie trzecim zaprezentowano wyniki badań własnych. Na podstawie wyników studium przypadku firmy marketingowej realizującej kreatywne projekty reklamowe zidentyfikowano specyficzną grupę paradoksów zarządzania projektami kreatywnymi dotyczących postaw, oczekiwań i roli klienta. Zaprezentowane badania, chociaż są ograniczone do wybranego obszaru, wskazują na potencjał badawczy omawianej problematyki i potwierdzają potrzebę prowadzenia dalszych badań zorientowanych na analizę złożoności i wielowymiarowości procesów zarządzania projektami we współczesnych organizacjach.

## **2. Paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi – wyniki badań literaturowych**

### **2.1. Paradoksy zarządzania projektami**

Zarządzanie projektami stawia przed menedżerami szereg wyzwań związanych ze skrajnymi możliwościami wyborów – sytuacji, gdy alternatywne wybory prowadzą do rozwiązań, które nie mają jednoznacznej przewagi. Wynikają one m.in. z pracy zespołowej (wspólnie czy indywidualnie), tymczasowości projektów (sukces pro-

jektu czy rozwój długoterminowy), realizacji wspólnych projektów (cele organizacji czy całego konsorcjum) oraz standaryzacji w zarządzaniu projektami (zgodnie z metodyką czy z nowym pomysłem).

Na podstawie dyskusji zawartej w pracy R. DeFillippi i in. [2007] za najważniejsze paradoksy w zarządzaniu projektami można uznać następujące:

- Paradoks celów – dualność celów krótkoterminowych (projektu) i długoterminowych (organizacji), finansowych i jakościowych (realizacji oczekiwań klienta), terminu (harmonogramu) i nowatorstwa produktu.
- Paradoks zespołu projektowego – uzyskanie wysokiego poziomu oryginalności wymaga zróżnicowania składu zespołu, w tym akceptacji dla nowych pracowników i ich oryginalnych pomysłów, podczas gdy praktyka zarządzania projektami preferuje zespoły doświadczone, często homogeniczne ze względu na postawy lub oczekiwania.
- Paradoks oburęczności organizacyjnej – łączenie eksploracji (poszukiwań nowych klientów, pomysłów, technologii itp.) i eksploatacji zdobytych doświadczeń.
- Paradoks architektury (struktury) zespołu – architektura zespołu powinna być jednocześnie „twarda”, czyli oparta na formalnych zespołach projektowych, oraz „mięka”, bazująca na nieformalnych relacjach, dzieleniu się doświadczeniami i tworzeniu tzw. wspólnot praktyków.
- Paradoks produktu – produkt projektu (np. informatycznego lub architektonicznego) powinien łączyć sprzeczne oczekiwania co do funkcjonalności, ale również nowatorstwa technologicznego, walorów estetycznych czy kosztów eksploatacji.

Ważnym obszarem napięć i paradoksów w zarządzaniu projektami jest standaryzacja procesów zarządzania związana z powszechnym wykorzystywaniem metodyk [Biggs, Smith 2003]. Paradoksalne zjawiska dotyczące metodyk to sfera ich doskonalenia: metodyka to zbiór najlepszych praktyk, ale również rutyn, procedur i zasad postępowania. Stosowanie określonej metodyki prowadzi często do wniosków i wskazówek dotyczących możliwości jej doskonalenia, co w istocie – paradoksalnie – oznacza usprawnianie zaakceptowanego standardu.

Podobnie paradoksalne wnioski można wysnuć, analizując procesy uczenia się i zarządzania wiedzą [Bakker i in. 2011]. Wiedza pozyskiwana i tworzona w trakcie projektu nie podlega takim procesom sedymentacji, jak w przypadku organizacji realizujących procesy ciągłe, wręcz przeciwnie – naturalnym efektem zaniku zespołu jest rozproszenie i również zanik wiedzy. Dlatego transfer wiedzy (do kogo?) i absorpcja wiedzy (przez kogo?) stanowią jedno z czołowych wyzwań współczesnego zarządzania wiedzą w projektach.

Ponieważ wiele projektów, a zwłaszcza projektów dużych, jest realizowanych w ramach współpracy międzyorganizacyjnej, również zarządzający takimi projektami stają przed dylematami i paradoksami wynikającymi ze współpracy. Realizacja wspólnych projektów wiąże się z napięciami dotyczącym realizacji wspólnego celu projektu przez organizacje, które mają swoje odrębne cele oraz funkcjonują w odmiennych uwarunkowaniach ekonomicznych, społecznych i organizacyjnych [Bren-

sen 2007; Van Marrewijk i in. 2008]. Projekt to organizacja tymczasowa, która ma wiele zalet związanych z elastycznością organizacyjną, duży projekt wspólny (np. realizowany jako partnerstwo publiczno-prywatne) ma natomiast wiele ograniczeń wynikających ze sztywności uwarunkowań prawnych i organizacyjnych, w tym biurokracji. Prowadzi to do licznych paradoksów wynikających z utraty elastyczności, przeregulowań czy wręcz głoszenia wiary w potrzebę zarządzania przez projekty przy zachowaniu bardzo sztywnych struktur i procedur organizacyjnych.

## 2.2. Paradoksy zarządzania kreatywnością

Jednym z tych obszarów podejmowania decyzji, który niesie ze sobą wiele napięć, jest zarządzanie działaniami kreatywnymi. Kreatywność wymaga twórczej swobody, niezależności, nie można jej zaplanować na określony moment, trudno ją kontrolować, nie można jej wymusić ani się jej nauczyć. Z drugiej strony kreatywność to podstawa rozwoju wielu współczesnych organizacji, źródło ich innowacyjności i w efekcie przewagi konkurencyjnej, co więcej, źródło rozwoju bardzo ważnych dla tzw. gospodarki sektorów kreatywnych, takich jak media, moda, reklama, gry komputerowe itp. [Kozarkiewicz 2015a; Kozarkiewicz 2015b]. Zarządzający w sektorach kreatywnych lub kierujący twórczą działalnością badawczo-rozwojową muszą akceptować wiele paradoksów: zwrot z inwestycji *versus* oryginalne dzieło, spełnianie oczekiwań klienta czy własna wizja artystyczna, realizacja pasji pracowników czy harmonogram, uczenie się i gromadzenie doświadczeń czy nowatorstwo pomysłów. Co również należy podkreślić, sektory kreatywne to sektory o działalności zorientowanej projektowo, co oznacza, że wymienione paradoksy zarządzania projektami dotyczą również sektorów kreatywnych.

**Tabela 1.** Paradoksy zarządzania kreatywnością – przegląd badań

Lp.	Autorzy	Badane paradoksy
1	2	3
1.	Adler, Chen [2011]	Paradoks kreatywności i kontroli: jak zapewnić realizację zadań zgodnie z planem, ale jednocześnie nie ograniczać wymaganej twórczej swobody pracowników.
2.	Andriopoulos [2003]	Sześć paradoksów kreatywności: <ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczność wspierania pasji pracowników przy jednoczesnym osiągnięciu finansowych celów organizacji,</li> <li>– stawianie wyzwań, ale jednoczesne budowanie zaufania do siebie i innych,</li> <li>– potrzeba zachęcania do podejmowania indywidualnych inicjatyw przez poszczególnych pracowników, ale zachowanie wspólnej wizji (np. produktu),</li> <li>– wspieranie różnorodności przy zachowaniu spójności zespołu,</li> <li>– konieczność uczenia się na podstawie doświadczeń z przeszłości, ale i nieustannego poszukiwania nowych obszarów wiedzy,</li> </ul>

Tabela 1, cd.

1	2	3
		– stopniowe podejmowanie działań obarczonych ryzykiem, ale także wchodzenie na nowe, pionierskie obszary.
3.	Chang, Birkett [2004]	Paradoks kreatywności i produktywności – wyzwanie dla zarządzających wynika z potrzeby ciągłych innowacji, ale i potrzeby stabilności oraz efektów ekonomicznych, m.in. rentowności i produktywności.
4.	Cohendet, Simon [2007]	Paradoksy tworzenia wiedzy w sektorze produkcji gier wideo – jak zarządzać kreatywnością, wyrazem artystycznym i oryginalnością produktu, ale jednocześnie spełniać oczekiwania ekonomiczne typowego przemysłu produkcji masowej.
5.	DeFillippi i in., [2007]	Cztery główne paradoksy kreatywności: – zróżnicowania: opracowywanie i przestrzeganie określonych polityk czy pozwalanie na swobodę działań, – dystansu: rozgraniczania działań rutynowych i twórczych, – globalizacji: czy rozgraniczać czy łączyć lokalne i globalne obszary w działalności, – identyfikacji: kreować tożsamość indywidualną czy kolektywną.
6.	Eikhof, Haunschild [2007]	Paradoks sztuki i biznesu w produkcjach teatralnych: logika ekonomiczna (zysku) czy logika sztuki – kreatywności i wyrazu artystycznego spektaklu.
7.	Gander i in. [2007]	Paradoks zasobów w aliansach przedsiębiorstw: są zawiązywane ze względu na komplementarność zasobów, zapewniają możliwość synergii i współtworzenia wartości. Z drugiej strony współpraca oparta na zasobach może prowadzić do erozji zasobów wyróżniających, które stanowiły zasadnicze źródło przewagi konkurencyjnej.
8.	Perretti, Negro [2007]	Paradoks „nowi” <i>versus</i> „starzy”. „Nowi”, czyli młodzi i początkujący oznaczają uczenie się, ale też poszukiwanie, oryginalność, nowatorstwo. „Starzy” to doświadczenie, wiedza, ale też opór przeciwko zmianom. Widz lubi nowości, nowe pomysły i techniki, ale często chętnie wraca do dobrze znanych motywów, bohaterów lub sposobów narracji. Paradoks dotyczy zatem nie tylko kompozycji zespołu, ale też tkwi w oczekiwaniach widza.
9.	Thompson i in. [2007]	Paradoks koncepcji i konsumpcji w przemyśle nagrań muzycznych. Potrzeba autonomii, niezależności oraz samodzielnego zarządzania własnymi procesami twórczymi przez artystów, ale też konieczność profesjonalnego zarządzania na poziomie wytwórni.
10.	Von Bernuth, Bathelt [2007]	Paradoks organizacyjny dotyczący funkcjonowania agencji reklamowych w warunkach kryzysu – agencje ograniczają współpracę z innymi podmiotami, pozostawiając większość zadań do realizacji własnym zespołom, co w efekcie ogranicza oryginalność produktów. Powoduje to dalsze pogorszenie jakości oferowanych produktów (usług) i pogłębia kryzys w agencji marketingowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Kreatywność jako źródło paradoksów stanowiła przedmiot wielu interesujących prac badawczych. W tabeli 1 zaprezentowano przegląd najważniejszych prac, syn-

tetycznie opisując wskazane przez autorów paradoksy. Analiza tematyki badań pokazuje, że badacze wskazują zarówno na różnorodność paradoksów kreatywności (np. [Andriopoulos 2003]), jak i koncentrują się na szczegółowych sytuacjach, np. aliansów strategicznych [Gander i in. 2007] lub warunków kryzysu [Von Bernuth, Bathelt 2007]. Przedmiotem badań są zarówno ogólnie rozumiane procesy zarządzania w warunkach kreatywności [DeFillippi i in. 2007], jak i szczegółowe uwarunkowania wynikające z rodzaju działalności, np. realizacja spektakli teatralnych [Eikhof, Haunschild 2007] lub produkcja filmowa [Perretti, Negro 2007].

### **3. Paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi – wyniki badań własnych**

#### **3.1. Wybór metody i przebieg badań własnych**

Przegląd literatury dotyczącej paradoksów w zarządzaniu wskazuje, że w badaniach dominuje podejście oparte na pojedynczych lub wielokrotnych studiach przypadków, a przedmiotem analizy są wybrane organizacje lub sektory. Identyfikacja paradoksów i ich źródeł wymaga badań o charakterze jakościowym, w tym analiz narracyjnych skierowanych na odkrycie postrzeganych przez menedżerów napięć, alternatywnych możliwości działania czy wreszcie paradoksów. Jak wskazuje Lewis [2000], jednym z podejść ułatwiających badaczowi identyfikację paradoksów jest analiza tych fragmentów wywiadów, które zawierają elementy związane z humorem, dowcipem i ironią – osoby badane często w taki sposób sygnalizują pojawiające się napięcia.

W badaniach własnych posłużono się wskazanym podejściem badawczym – podstawą badań było studium przypadku agencji marketingowej świadczącej usługi związane tworzeniem pełnej identyfikacji wizualnej przedsiębiorstw, od logotypów po ciągle wspieranie działań marketingowych opartych na mediach społecznościowych. Przedmiotem badań były zatem projekty realizowane przez małą firmę zatrudniającą na stałe około dziesięciu osób, funkcjonującą na zasadach elastycznego pozyskiwania zasobów oraz współpracy i wspólnych projektów realizowanych zarówno z innymi małymi firmami, jak i dużymi agencjami reklamowymi. Badana firma to organizacja bardzo nowoczesna, zarówno z perspektywy oferty produktowej, zasad funkcjonowania, młoda z punktu widzenia doświadczenia rynkowego, jak i średniej wieku zatrudnionych osób, natomiast bardzo profesjonalna, jeśli chodzi o wykształcenie, doświadczenia międzynarodowe i przygotowanie zawodowe właścicieli, informatyków i grafików.

Wyniki badań prezentowanych w tej pracy zostały opracowane na podstawie wywiadów przeprowadzonych w firmie wiosną 2014 r., dotyczyły one, ogólnie rzecz ujmując, projektów kreatywnych i specyfiki zarządzania projektami kreatywnymi. Podjęcie analiz dotyczących paradoksów w zarządzaniu projektami kreatywnymi związane było z dostrzeżeniem w toku rozmów odmiennego sposobu narracji, poja-

wianiem się tonu ironii i dowcipu bardzo często w tej części dyskusji, gdy tematem rozmowy byli klienci i ich rola w projektach kreatywnych. Analiza zarówno tonu (emocji), jak i treści dotyczących relacji z klientami stała się inspiracją do identyfikacji paradoksów zarządzania projektami kreatywnymi związanych z klientem – jego oczekiwaniami, rolą w projekcie i relacjami z osobami bezpośrednio realizującymi zadania graficzne i informatyczne w projekcie.

### 3.2. Wyniki badań własnych

Na podstawie analiz treści wywiadów: wypowiedzi i ich kontekstu, opracowano listę siedmiu paradoksów związanych z szeroko definiowaną rolą klienta w projekcie kreatywnym. Paradoksy te zostały zweryfikowane przez osoby zarządzające w badanej firmie, które dokonały korekt niektórych opinii oraz uzupełniły wstępne wyniki o interesujące spostrzeżenia wynikające z doświadczenia i własnych analiz skierowanych na poszukiwanie napięć i paradoksów w procesach decyzyjnych osób zarządzających projektami kreatywnymi. W wyniku badań i dyskusji za najważniejsze paradoksy dotyczące postaw, oczekiwań i roli klienta w projekcie kreatywnym uznano następujące:

1. Paradoks współtworzenia: klient jako aktywny realizator prac projektowych – napięcie pomiędzy zlecaniem prac realizatorom projektów a udziałem w pracach projektowych, rozdźwięk między postawami twórczymi („zmieniłbym kolor na...”<sup>1</sup>) a wykonywaniem określonych prac („nie będę płacić za moją własną pracę”).

2. Paradoks sponsora sztuki – klient „oczekuje wodotrysków”, chciałby nowoczesnych, oryginalnych, kompleksowych rozwiązań łączących różne media, ale proponuje bardzo mały budżet projektu i nieustannie dyskutuje o jego ograniczaniu.

3. Paradoks trendsettera – klient wyraża oczekiwania co do nowych i oryginalnych rozwiązań, ale też wymaga spełnienia przestarzałych zasad, np. kompozycji stron o ogromnej zawartości informacyjnej (długich, nudnych tekstach).

4. Paradoks klientów klienta – nieustanne napięcia dotyczące wyboru tego, co podoba się klientowi, a tego, co, według badań marketingowych, odpowiada docelowym klientom, ma właściwe przesłanie informacyjne, składa się na konsekwentny i jasny wizerunek.

5. Paradoks kata, czyli nieustanne napięcie pomiędzy poddawaniem presji a obiecywaniem swobody twórczej, presja telefonów, maili, wizyt w trakcie najbardziej trudnych i twórczych etapów projektu.

6. Paradoks marudy – bardzo częste okazywanie niezadowolenia jako pomysł na motywowanie twórców do dalszej pracy, powodujące napięcie związane z demotywacją zespołu („no i co jeszcze...?”, „i tak będzie źle”).

---

<sup>1</sup> W cudzysłowie podano cytaty z wywiadów – opinie klientów wyrażane w trakcie rozmów.

7. Paradoks komunikacji, klient jako posiadacz wiedzy tajemnej („wiem, co chcę, ale nie powiem, musicie zgadnąć, bo przecież nie zapłacę za swoje własne pomysły”), napięcie pomiędzy jasnym wyrażaniem oczekiwań co do produktu a obawami, że realizator projektu nie zaproponuje własnych pomysłów lub rozwiązań.

Zaprezentowana lista zawiera te punkty, które – zdaniem badaczy – pojawiają się najczęściej w projektach kreatywnych. W trakcie rozmów dyskutowano również o innych źródłach napięć, np. dotyczących braku wiedzy klienta na temat możliwości technologicznych (serwerów, odpowiedniego oprogramowania) a jego oczekiwaniami, a także o paradoksie, który został wstępnie nazwany paradoksem „rejsu” – dość często zdarza się, że klientowi podobają się jedynie takie logotypy, znaki graficzne itp., które są już stosowane przez inne firmy.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone badania, zarówno literaturowe, jak i własne badania empiryczne, wskazują na istnienie wielu paradoksów w zarządzaniu projektami kreatywnymi. Wyniki badań literaturowych wskazują m.in. na źródła paradoksów tkwiące w tymczasowości projektów, standaryzacji, współpracy różnych osobowości i jednostek. Wyniki badań opartych o studium przypadku identyfikują natomiast liczne paradoksy będące efektem z relacji z klientem projektów kreatywnych. Badania empiryczne miały wiele ograniczeń wynikających ze skali, z zakresu, ze specyfiki analizowanego przypadku czy też braku triangulacji metodologicznej. Pokazują jednak, że podjęta tematyka jest bardzo interesująca i inspiruje do kolejnych kroków badawczych, które – być może – rozszerzą zakres zidentyfikowanych paradoksów, potwierdzą lub zaprzeczą ich występowaniu, podniosą trafność i wiarygodność wyników.

Co ważne, w trakcie badań postawiono sobie jednak kilka kolejnych ważnych pytań badawczych. Czy paradoksy to pożywka i paliwo projektów kreatywnych, źródło dodatkowych inspiracji, czy raczej źródło frustracji, zniechęcenia i ograniczania działań kreatywnych na rzecz rutyny i powtarzalnych rozwiązań? Jak zarządzający radzą sobie w warunkach paradoksów wynikających z tymczasowości projektów i wielowymiarowości procesów kreacji? Poszukiwanie odpowiedzi na kolejne pytania zachęca do kontynuacji prac badawczych.

#### Literatura

- Adler P.S., Chen C.X., 2011, *Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, s. 63-85.
- Andriopoulos C., 2003, *Six paradoxes in managing creativity: An embracing act*, *Long Range Planning*, vol. 36, s. 375-388.
- Bakker R.M., Cambré B., Korlaar L., Raab J., 2011, *Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer*, *International Journal of Project Management*, vol. 29, s. 494-503.

- Biggs S., Smith S., 2003, *A paradox of learning in Project Cycle Management and the role of organizational culture*, World Development, vol. 31, no. 10, s. 1743-1757.
- Bloodgood J.M., Chae B., 2010, *Organizational paradoxes: Dynamic shifting and integrative management*, Management Decision, vol. 48, s. 85-104.
- Brensen M., 2007, *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*, International Journal of Project Management, vol. 25, s. 365-374.
- Cameron K., Quinn R., 1988, *Organizational paradox and transformation*, [w:] R. Quinn, K. Cameron (eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Chang L., Birkett B., 2004, *Managing intellectual capital in a professional service firm: Exploring the creativity-productivity paradox*, Management Accounting Research, vol. 15, s. 7-31.
- Cohendet P., Simon L., 2007, *Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm*, Journal of Organizational Behavior, vol. 28, s. 587-605.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- DeFillippi R., Grabher G., Jones C., 2007, *Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy*, Journal of Organizational Behavior, vol. 28, *Paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy*, s. 511-521.
- Eikhof D.R. Haunschild A., 2007, *For art's sake! Artistic and economic logics in creative production*, Journal of Organizational Behavior, vol. 28, s. 523-538.
- Gander J., Haberberg A., Rieple A., 2007, *A paradox of alliance management: resource contamination in the recorded music industry*, Journal of Organizational Behavior, vol. 28, s. 607-624.
- Kaleta A., 2014, *Paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27(2), s. 75-84.
- Kets de Vries M.F.R., 2012, *Star Performers: Paradoxes wrapped up in enigmas*, Organizational Dynamics, vol. 41, s. 173-182.
- Kozarkiewicz A., 2015a, *Wielowymiarowy model pomiaru kreatywności*, [w:] A. Kamela-Sowińska (red.), *Teoria i historia rachunkowości*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2015, s. 107-115.
- Kozarkiewicz A., 2015b, *Zarządzanie projektami kreatywnymi*, Marketing i Rynek, vol. 22, nr 9, s. 279-289.
- Lewis M., 2000, *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, Academy of Management Review, vol. 25, s. 760-776.
- Perretti F., Negro G., 2007, *Mixing genres and matching people: A study in innovation and team composition in Hollywood*, Journal of Organizational Behavior, vol. 28, s. 563-586.
- Poole M.S., Van de Ven A., 1989, *Using paradox to build management and organizational theory*, Academy of Management Review, vol. 14, s. 562-578.
- 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, s. 381-403.
- Thompson P., Jones M., Warhurst C., 2007, *From conception to consumption: Creativity and the missing managerial link*, Journal of Organizational Behavior, vol. 28, s. 625-640.
- Tse T., 2013, *Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation*, European Management Journal, vol. 31, s. 682-696.
- Van Marrewijk A., Clegg S.R., Pitsis T.S., Veenswijk M., 2008, *Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design*, International Journal of Project Management, vol. 26, s. 591-600.
- Von Bernuth C., Bathelt H., 2007, *The organizational paradox in advertising and the reconfiguration of project cooperation*, Geoforum, vol. 38, s. 545-557.