

**ILONA PENC-PIETRZAK**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
Politechniki Łódzkiej**

## **KONCEPCJA DYNAMICZNYCH KOMPETENCJI JAKO PARADOKS W ZARZĄDZANIU**

*Koncepcja dynamicznych kompetencji stanowi paradoks w zarządzaniu, ponieważ bazuje na dwóch pozornie wykluczających się elementach: sztywnych rutynach organizacyjnych i dynamicznych kompetencjach. Rutyny zapewniają powtarzalność i stabilność działań, natomiast dynamiczne kompetencje umożliwiają elastyczne dostosowanie się firmy do wymogów otoczenia. Autorka stawia tezę, że w turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać dynamiczne kompetencje dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, w sposób rutynowy zmieniając rutyny organizacyjne. Zależności między tymi elementami autorka prezentuje w proponowanym modelu powstawania kompetencji dynamicznych.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, kompetencje, paradoks, przedsiębiorstwo, konkurencyjność, model.

### **1. Wstęp**

W zarządzaniu istnieje i wciąż powstaje wiele koncepcji, w których pojawiają pewnego rodzaju sprzeczności. Nie umniejszają one wartości i możliwości praktycznego zastosowania tych koncepcji, pod warunkiem, że organizacja rozumie ich istotę. Sprzeczności te określane są jako paradoksy, a umiejętność właściwego ich rozpoznania i wykorzystania coraz częściej nazywa się zarządzaniem paradoksami.

W artykule skupiono się na koncepcji dynamicznych kompetencji, która jest postrzegana jako pewien paradoks w zarządzaniu. Celem artykułu jest pokazanie, że istnienie w ramach tej koncepcji pewnej sprzeczności, a więc przynajmniej pozornie wykluczających się elementów tj. sztywnych rutyn organizacyjnych i dynamicznych kompetencji, nie powinno być postrzegane w kategoriach wyboru, lecz wzajemnej zależności. Autorka, na podstawie studiów literaturowych oraz własnych obserwacji i wywiadów z menedżerami (15 wywiadów swobodnych z dyspozycjami przeprowadzonych z menedżerami zatrudnionymi w dużych

przedsiębiorstwach przemysłowych w woj. łódzkim; dobór celowy), stawia tezę, że w zmiennym i złożonym otoczeniu przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać dynamiczne kompetencje dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, w sposób rutynowy zmieniając rutyny organizacyjne. Wypracowanie tych rutyn przez organizację i ich stosowanie zapewnia bowiem powtarzalność i stabilność działań. Natomiast ich kolejne zmiany, wynikające z uczenia się organizacji sprawiają, że kompetencja nabiera dynamicznego charakteru i umożliwia firmie elastyczne dostosowanie się do wymogów otoczenia, co może skutkować pozyskaniem lub przedłużeniem przewagi konkurencyjnej. Zależności te autorka zawarła w proponowanym modelu powstawania kompetencji dynamicznych.

## 2. Pojęcie i rodzaje paradoksu

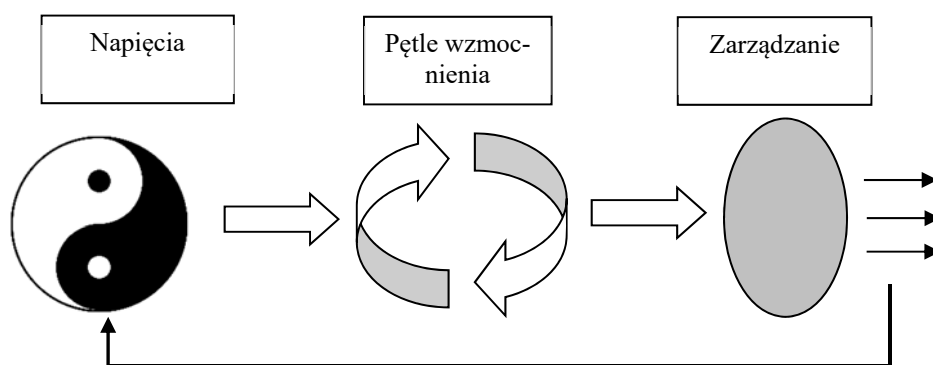
Według „Słownika wyrazów obcych” paradoks (z gr. *Parádoksos* – nieoczekiwany, nieprawdopodobny) to twierdzenie zaskakująco sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem bądź rozumowaniem, którego elementy są pozornie oczywiste, ale wskutek zawartego w nim błędu logicznego lub nieostrości wyrażen prowadzą do wniosków jawnie sprzecznych ze sobą lub z uprzednio przyjętymi założeniami [1]. Jak zauważają B. Nogalski i S. Klisz, natura paradoksu jest dualna. Implikuje ona co najmniej dwa oblicza tego samego problemu, czyli konfrontacji tezy i antytezy oraz konieczności poszukiwania syntezy, zmierzającej do rozwiązania problemu [2].

Paradoks nie jest pojęciem nowym, lecz od dawna stanowi istotne wyzwanie dla logiki i filozofii. Nazwa ta była stosowana już w starożytnej Grecji na określenie rozumowania, mającego na celu dowodzenie prawdziwości zdań sprzecznych (paradoksy eleatów i paradoksy megarejskie). Później paradoksami zajmowali się Sigmund Freud i Carl Gustav Jung, którzy doszli do wniosku, że ludzki umysł działa na zasadzie spierania się przeciwstawnych sobie sił. S. Freud opracowując teorię struktury i funkcjonowania psychiki ludzkiej, przypisał podstawową rolę życia psychicznego nieświadomym mechanizmom popędowym, pozostającym w stałym konflikcie z systemem zakazów, norm i wzorów kulturowych wpojonym w procesie wychowania. Twierdzenie to zostało następnie przeniesione na grunt innych nauk, pod postacią teorii paradoksów, która rozszerza regułę działania wzajemnie się uzupełniających i sprzecznych sił na zasady matematyki czy ekonomii [3]. Od lat osiemdziesiątych XX wieku paradoksy stały się przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania. Obecnie stanowią one jedno z podstawowych zagadnień logiki, filozofii, psychologii i nauk społecznych [4].

W sferze zarządzania paradoks jest rozumiany jako „sprzeczne cechy w organizacjach, które istnieją równocześnie i synergicznie w czasie oraz są

pozornie nieracjonalne lub absurdalne” [5]. Inaczej to „trudne do oszacowania i rozwiązania relacje między dwoma, logicznie sprzecznymi elementami, które się w istocie symultanicznie warunkują i uzależniają sukces przedsiębiorstwa rozumiany jako radzenie sobie z rzeczywistością” [6]. Paradoksy oddziałują na zachowania ludzi w organizacjach, towarzyszą decyzjom menedżerów i efektom realizacji strategii [7].

Według koncepcji Marianne Lewis głównymi źródłami paradoksów strategicznych w organizacji są napięcia, czyli poznawczo i społecznie tworzone przeciwieństwa. Należą do nich: samo-referencja, niejasne sygnały i sprzeczności systemowe. Kiedy organizacja zaczyna poszukiwać rozwiązań, broniąc się przed napięciami, rozwiązania te początkowo zmniejszają niewygodę i niepokój, jednak później prowadzą do zwiększania się sprzeczności. W ten sposób powstają pętle wzmocnienia, które przybierają następujące formy: narastanie sprzeczności, przeniesienie sprzeczności, tłumienie sprzeczności, ucieczka od problemu, przygotowanie reakcji na napięcia bądź łagodzenie napięć. Konieczne jest wówczas podejmowanie działań (zarządzanie), mających na celu wykorzystanie napięć, które wspomagają znaczącą zmianę, wyzwalając potencjalną energię, wiedzę i siłę paradoksu [8]. Koncepcję tę obrazuje rysunek 1.



**Rys. 1.** Koncepcja paradoksu według M. Lewis

Źródło: Cz. Mesjasz (2016) „Paradoksy w systemowej teorii zarządzania”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 421, s. 408.

Na ogół organizacje radzą sobie z paradoksami na trzy sposoby. W pierwszym sposobie przeciwieństwa traktowane są jako odrębne zjawiska, funkcjonujące niezależnie od siebie, na zasadzie „albo-albo”. Można zaakceptować te paradoksy, nauczyć się z nimi żyć, mając świadomość, że niektórych spraw nie da się rozstrzygnąć. Przyjęcie takiej postawy akceptacji sprzyja wyzwoleniu i niepodjęciu żadnych działań ukierunkowanych na rozwiązywanie zidentyfikowanych sprzeczności.

W drugim podejściu przeciwieństwa traktowane są jako nierozłączne i wzajemnie uzależnione („jedno i drugie”). Dzięki ich konfrontacji dochodzi do uwrażliwienia na różnice, dotyczące sposobów definiowania sytuacji, interesów czy wartości, jak również tworzenia scenariuszy ich godzenia. Stosuje się tu takie techniki jak: myślenie paradoksalne, znajdujące odzwierciedlenie w rozpoznawaniu przeciwieństw i refleksji nad nimi, „wahadło”, znajdujące wyraz w przestawianiu się w czasie między przeciwstawnymi polami oraz integracja i zbilansowanie, polegające na szukaniu złotego środka w celu pogodzenia danej sprzeczności jako swoistego punktu równowagi.

W trzecim podejściu organizacja koncentruje uwagę na połączeniu przeciwieństw, wychodzeniu poza nie i sytuowaniu ich w nowych zależnościach („więcej niż”). Ujęcie to znajduje wyraz w transcendencji, która prowadzi do powstania nowej zależności pomiędzy przeciwieństwami, włączeniu i dialogu, służącym interaktywnym praktykom, angażującym przeciwieństwa we wzajemne dynamiczne oddziaływanie oraz w refleksyjnej praktyce, odnoszącej się do praktyki jako drogi utrzymywania przeciwieństw i wykorzystywania napięć do uczestnictwa w refleksji nad sprzecznością. Takie poszukiwanie nowych i twórczych odpowiedzi wiąże się często z rozmyślnymi działaniami, wynikającymi bardziej z emocji niż racjonalnych argumentów [9].

Istnieją różne rodzaje paradoksów. Ze względu na prawdziwość wyróżnia się paradoksy [10]:

- prawdziwe, nie wynikające z błędnych założeń, a z faktycznego, paradoksalnego stanu rzeczy;
- fałszywe, które wydają się rzeczywistą sprzecznością i faktycznie wynikają z błędnego toku rozumowania;
- antynomie, które są sprzecznościami wynikającymi ze stosowania błędnych definicji do danego toku rozumowania. Zalicza się tu sprzeczności praw, pokazujące słabe punkty rozumowania, aksjomatów i definicji oraz sprzeczności definicji, oparte na niejasnych definicjach, jak również paradoksy warunkowe, dotyczące założeń przyjmowanych przy rozpatrywaniu zagadnień.

Z punktu widzenia dziedziny, w której występują, rozróżnia się m.in. paradoksy moralne i etyczne (przedstawiające sytuacje lub wybory etyczne prowadzące do nieetycznych efektów), psychologiczne, matematyczno-logiczne, fizyczne, ekonomiczne (np. paradoks Giffena, paradoks Veblena lub paradoks oszczędności), jak również paradoksy w zarządzaniu.

### 3. Przykłady paradoksów w zarządzaniu

Paradoksy w obszarze zarządzania dostrzegane są od dawna i dotyczą różnych jego aspektów. Na przykład biorąc pod uwagę cykl życia organizacji, w którym

naprzemiennie występują fazy wzrostu i spadku, paradoksalnie uważa się, że przedsiębiorstwo powinno przygotowywać się na kryzys i podejmować odpowiednie środki zaradcze jeszcze w okresie prosperity. Z jednej strony jest to logiczne posunięcie, ponieważ cykliczność całej gospodarki przemawia za zabezpieczeniem firmy w tym momencie, w którym posiada najwięcej środków i silną pozycję konkurencyjną. Z drugiej strony jednak takie nastawienie może działać jak samospełniająca się zła prognoza. Co więcej, zgodnie z innym paradoksem kryzys w przedsiębiorstwie nie musi być traktowany jako zjawisko jednoznacznie negatywne. Paradoks ten zakłada, że załamania efektywności funkcjonowania i rozwoju firmy są konieczne dla pobudzenia jej rozwoju.

Z kolei w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zauważono, że nie zawsze delegowanie uprawnień i związane z nim samodzielne planowanie w jednostkach organizacyjnych niższego szczebla prowadzi do większej motywacji i lepszych wyników, lecz przeciwnie może skutkować osłabieniem tych jednostek. Dzieje się tak, gdyż wraz z większą samodzielnością przerzucana jest na pracowników większa odpowiedzialność za ewentualne porażki [11].

Podobnie wygląda kwestia zaangażowania pracowników i jego wpływu na efektywność pracy. Presja na wzrost zaangażowania często nie powoduje wzrostu efektywności, ponieważ wiąże się z większym kosztem psychicznym i fizycznym pracy. Pracownik pracuje dłużej i z większą pasją, co powoduje zmęczenie i wypalenie zawodowe, obniżając efekty pracy. Paradoks tkwi w jednoczesnym rozumieniu przez menedżerów ryzyka presji na wzrost zaangażowania i w ciągłym dążeniu do wzrostu jako źródła efektywności organizacji [12].

Inny paradoks związany z rozwojem przedsiębiorstwa dotyczy efektywności i znajduje wyraz w równoczesnym uwzględnianiu efektywności finansowej oraz efektywności społecznej i dbaniu o środowisko naturalne. Cele finansowe oraz cele społeczne i ekologiczne wykazują się brakiem spójności i konkurują ze sobą w krótkiej perspektywie czasowej, natomiast w przypadku ich pogodzenia dają długookresowe korzyści. Korzyści te występują jednak wtedy, gdy kadra zarządzająca dobrze rozpoznaje finansową wartość reakcji interesariuszy na efektywność w aspekcie społecznym i środowiskowym.

Kolejny paradoks rozwoju przedsiębiorstwa dotyczy rentowności i konkurencyjności. Elementy te wchodzą w związek komplementarny, w którym wzajemnie na siebie oddziałują i dopełniają się, dając efekt synergiczny (choć nie zawsze wyższa efektywność finansowa prowadzi do przewagi konkurencyjnej). Tymczasowa przewaga konkurencyjna, przełożona na rentowność, sprzedaż, produktywność oraz innowacyjność, jest warunkiem koniecznym do rozwinięcia zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Z kolei rozwinięte zasoby i zdolności są warunkiem koniecznym zwiększenia efektów wynikających z trwałej przewagi konkurencyjnej w postaci przetrwania, wzrostu i rozwoju [13].

Podobny paradoks występuje pomiędzy eksploatacją bieżących kompetencji i jednoczesną eksploracją nowych kompetencji. Eksploatacja wiedzy polega na inkrementalnych, stopniowych zmianach doskonalących technologię, technikę, procesy, procedury czy kompetencje. W wyniku tych zmian jest tworzona wartość, generowany zysk i budowana przewaga konkurencyjna. Jednak działania konkurentów, zwłaszcza imitacyjne, prowadzą do ograniczania, a nawet do utraty tej przewagi. Oznacza to, że utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie czasu wymaga pozyskiwania nowych kompetencji. Menedżerowie muszą więc opierać się na logice symultanicznego dostosowywania i umiejętnie alokować zasoby między eksplorację i eksploatację. Powinni oni wykazać się w tym zakresie „oburęcznością” (*ambidexterity*), prowadzącą do osiągnięcia równowagi [14].

Paradoksalny charakter ma także w organizacji kooperacja, czyli jednoczesne występowanie konkurencji i współpracy między tymi samymi przedsiębiorstwami. Na początku powstania tej koncepcji kooperację sytuowano pomiędzy konkurencją i współpracą, obecnie jednak postrzega się ją dwuwymiarowo. Oceniając każdą zmienną jako słabą lub silną otrzymuje się czteropolową macierz, zawierającą podstawowe typy firm realizujących strategię kooperacji. Są to: „łącznik” (silna współpraca, silna konkurencja), „zawodnik” (słaba współpraca, silna konkurencja), „partner” (silna współpraca, słaba konkurencja) oraz „samotnik” (słaba współpraca, słaba konkurencja). Co więcej, paradoks kooperacji idzie jeszcze dalej, ponieważ te niezrównoważone relacje mogą być obustronnie korzystne i długotrwałe [15].

Paradoks występuje nawet w zakresie formułowania i wdrażania strategii. Jak zauważył Michael E. Raynor, strategie, które mają największe szanse na sukces, niosą też ze sobą największe ryzyko porażki. Inaczej mówiąc, te same cechy i zachowania, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu firmy, maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej klęski. Dlatego też przedsiębiorstwa, które mają najlepsze wyniki, mają więcej wspólnego z tymi, które zbankrutowały, niż z przeciętnymi firmami, którym udaje się po prostu przetrwać na rynku. Paradoks strategii jest konsekwencją konfliktu między trwałymi wyborami (oznaczającymi skoncentrowanie się na określonej strategii) a strategiczną niepewnością. Odpowiedź na paradoks, zdaniem M.E. Raynora, leży w rozdzieleniu zarządzania, polegającym na obarczeniu niektórych menedżerów odpowiedzialnością za osiąganie wyników z trwałych wyborów, których firma już dokonała, a innych – zadaniem łagodzenia ryzyka i zapewniania możliwości dobrze zapowiadających się okazji [16].

Według Jacka Welcha i Suzy Welch paradoks występuje nawet w sferze przywództwa w biznesie. Dotyczy on łączenia zarządzania wynikami kwartalnymi z realizowaniem zamierzeń długookresowych (łączenia zarządzania operacyjnego

i strategicznego). Każdy lider musi nieustannie poszukiwać „złotego środka”, żeby zrównoważyć te sprzeczne cele organizacji [17].

Paradoksy te prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Przykłady paradoksów w zarządzaniu

Koncepcja/aspect zarządzania	Istota paradoksu
Rentowność i konkurencyjność	Tymczasowa przewaga konkurencyjna, przełożona na rentowność, sprzedaż, produktywność oraz innowacyjność, jest warunkiem koniecznym do rozwinięcia zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Z kolei rozwinięte zasoby i zdolności są warunkiem koniecznym zwiększenia efektów wynikających z trwałej przewagi konkurencyjnej w postaci przetrwania, wzrostu i rozwoju.
Rozwój organizacji	Dla pobudzenia rozwoju organizacji konieczne są załamania efektywności jej funkcjonowania i rozwoju.
Efektywność	Firmy równocześnie dążą do efektywności finansowej oraz do efektywności społecznej i dbałości o środowisko naturalne.
Koopetycja	Między tymi samymi przedsiębiorstwami jednocześnie występuje konkurencja i współpraca. Skłonność do podjęcia współpracy jest tym większa, im silniejsza jest konkurencja.
Oburęczność organizacji (ambidexterity)	Organizacja powinna eksploatować bieżące kompetencje przy jednoczesnej eksploracji nowych kompetencji. Konieczna jest więc właściwa alokacja zasobów między eksploatację i eksplorację. Umiejętność zapewnienia równowagi w tym obszarze jest określana jako ambidexterity.
Cykl życia organizacji	Przedsiębiorcy w okresie prosperity powinni przygotowywać się na czas kryzysu i podejmować wobec niego środki zaradcze.
Delegowanie uprawnień	Decentralizacja prowadzi do osłabienia jednostek organizacji, ponieważ wraz z ograniczeniem kontroli na pracowników przeliczana jest większa odpowiedzialność i ponoszą oni skutki porażek.
Wdrażanie strategii	Strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą największe ryzyko porażki.
Przywództwo	Cele kwartalne (operacyjne) i zamierzenia długookresowe (strategiczne) są ze sobą sprzeczne.
Zaangażowanie pracowników a efektywność pracy	Wzrost zaangażowania pracowników może prowadzić do zmęczenia i wypalenia zawodowego, w efekcie obniżając efektywność pracy.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Czakon W. (2012) „Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu”, *Przegląd Organizacji*, nr 10, ss. 7-10, Gołębowski M., Wojtkowiak G. (2004) „Zarządzanie przez paradoksy”, [w:] Engelhardt J., Brojak-Trzaskalska M. (red.) *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania, Management Forum 2020, Szczecin-Międzyzdroje: Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego*, ss. L-10; Przybyło M. (2013) „Paradoks intensywności relacji kooperacji na silnie konkurencyjnych rynkach”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, z. 13, s. 256; Skowron-Mielnik B. (2016) „Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym”, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 2, s. 151; Reynor M.E. (2008) *Paradoks strategii*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka, s. 19-38; Urbanowska-Sojkin E. (2016), „Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 420, s. 367; Welch J., Welch S. (2005) *Winning znaczy zwyciężać*, Warszawa: Studio Emka, s. 84.*

#### 4. Paradoks w koncepcji dynamicznych kompetencji

Jedną z najważniejszych koncepcji konkurencyjności jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, opublikowana przez G. Hamela i C.K. Prahalada w 1990 roku. Według tych autorów, kluczowe (wyróżniające) kompetencje są to zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii [18]. Są one zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie [19].

Kluczowe kompetencje charakteryzują się następującymi cechami: mają ograniczoną możliwość zakupu i sprzedaży, są specyficzne dla przedsiębiorstwa, skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku korzyściami dodatkowymi, są trudne do imitacji, otwierają nowe rynki, umożliwiają tworzenie nowych produktów, są tworzone w ramach całej firmy oraz są strategicznie wartościowe, co oznacza, że dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać szanse lub przeciwstawić się zagrożeniom [20]. Biorąc pod uwagę duże znaczenie tych kompetencji organizacja powinna dążyć do pełnego ich wykorzystania przez [21]:

- doskonalenie obecnych umiejętności i zdobywanie nowych;
- zwiększanie przez pracowników swoich możliwości działania i osiągania ambitnych celów;
- kultywowania nowych, ekspansywnych sposobów myślenia i postępowania, uwalniania zbiorowych aspiracji i myślenia z wizją;
- zmianę i reagowanie na nowe uwarunkowania oraz dostosowywanie wewnętrznej struktury, procesów oraz kontaktów zewnętrznych do zmian w środowisku biznesowym.



W turbulentnym otoczeniu, w którym osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej jest bardzo trudne, szczególnie cenne są te kluczowe kompetencje, które umożliwiają zmiany rutyn organizacyjnych, a więc kompetencje dynamiczne. Według Ashoka Jashapary są to „rutyny w zakresie uczenia się rutyn organizacyjnych” [22]. David Teece określa je jako kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe [23]. Podobnie definiują je Kathleen Eisenhardt i Jeffrey Martin, zauważając, że stanowią one organizacyjne i strategiczne rutyny, poprzez które firmy tworzą nowe konfiguracje zasobów w czasie powstawania, scalania, podziału, rozwoju i zaniku rynków [24].

Rutyny organizacyjne to praktyczne zdolności powtarzania w pewnych okolicznościach tej samej kombinacji czynności, wykształcone przez organizację pod wpływem określonych czynników. Inaczej mówiąc, są to powtarzalne wzorce postępowania, właściwe grupom pracowników realizującym zadania organizacyjne. Oznacza to, że rutyny organizacyjne to nie jeden, ale cały zestaw możliwych schematów postępowania, uwarunkowanych przez struktury organizacyjne, społeczne, fizyczne i poznawcze, dzięki którym pracownicy wiedzą, jakie konkretne czynności mają wykonywać. Rutyny stanowią więc formę koordynacji działań w organizacji. Tworzą powiązania rozumiane jako interakcje między ludźmi, które umożliwiają przepływ informacji. Wynikiem tych powiązań jest wzajemnie wspieranie się pracowników i wypracowanie wspólnego poglądu na sytuację w firmie. Rutyny mogą ulegać zmianie lub utrwalać się pod wpływem takich zdarzeń, jak: zetknięcie się z nową sytuacją, doświadczenie sukcesu lub porażki, zamknięcie ważnego etapu pracy, zewnętrzna interwencja lub konieczność poradzenia sobie ze zmianą struktury [25]. Mogą one dotyczyć bardzo prostych czynności lub skomplikowanych działań. Pomagają pracownikom w trudnych sytuacjach, narzucając pewien schemat postępowania, jak również pozwalają zaoszczędzić czas, stanowiąc gotowe rozwiązanie.

Rutynowe postępowanie sprawdza się przede wszystkim w stabilnym, przewidywanym otoczeniu, natomiast w otoczeniu dynamicznym może pozbawiać organizację elastyczności i kreatywności. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa mają rezygnować z wypracowania i stosowania rutyn, lecz że powinny uczyć się je zmieniać i dostosowywać do nowych warunków. Zmiany takie muszą być powtarzalne, co oznacza, że muszą zajść co najmniej dwa razy w podobny sposób, żeby stwierdzić, że zmiana rutyny jest rutynowa. Paradoks polega na tym, że w ten sposób na bazie sztywnych rutyn organizacyjnych rozwijają się dynamiczne kompetencje, mające zapewnić firmie adaptację do zmian. Zależności te zawiera model, który przedstawia rysunek 2.



**Rys. 2.** Model powstawania dynamicznych kompetencji

*Źródło: opracowanie własne.*

Model ten pokazuje, że sztywne rutyny organizacyjne i dynamiczne kompetencje nie wykluczają się nawzajem, ale współistnieją w logicznym ciągu działań, mających na celu osiągnięcie i/lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Jak zauważa J. Polowczyk, paradoksy w biznesie są nieuniknione, ponieważ problemy strategiczne charakteryzuje duża złożoność. Dlatego problemy te powinny być rozpatrywane z różnych perspektyw zawierających wewnętrzne sprzeczności np. z punktu widzenia krótkiego i długiego okresu czasu [26]. Perspektywą taką może być też sztywność i elastyczność organizacji, jak w koncepcji dynamicznych kompetencji.

Zarządzanie paradoksami nie powinno być zatem traktowane jako kolejna moda w zarządzaniu, lecz jako sposób radzenia sobie ze sprzecznościami i trudnościami, na stałe wpisany w zarządzanie strategiczne. Umiejętność rozpoznawania paradoksów powinna być połączona z kompleksowym spojrzeniem na daną koncepcję zarządzania, ponieważ zrozumienie na czym polega dany paradoks może prowadzić do niestandardowych rozwiązań, sprawniejszego działania organizacji, jak również lepszego zaspokojenia potrzeb klientów i innych interesariuszy. W przypadku tworzenia i rozwijania dynamicznych kompetencji, z czym związana jest rutynowa zmiana rutyn organizacyjnych, efektem może być osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w relatywnie długim okresie czasu.

## Literatura

- [1] **Sobol E. (red.):** *Słownik wyrazów obcych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 23.
- [2] **Nogalski B., Klisz S.:** *Paradoksy strategiczne współczesnego leśnictwa*. Przegląd Organizacji. Nr 6, 2011, s. 19.
- [3] **Golebski M., Wojtkowiak G.:** *Zarządzanie przez paradoksy*, [w:] Engelhardt J., Brojak-Trzaskalska M. (red.), *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania*. Management Forum 2020. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Międzyzdroje 2004, ss. 1-10.
- [4] **Mesjasz Cz.:** *Paradoksy w systemowej teorii zarządzania*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nr 421, 2016, s. 398.
- [5] **Putnam L., Fairhurst G.T., Banghart S.:** *Contradictions, dialectics and paradoxes in organizations*. A constitutive approach. The Academy of Management. No. 10, 2016, p. 69.
- [6] **Urbanowska-Sojkin E.:** *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nr 420, 2016, ss. 365.
- [7] **Czakon W.:** *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*. Przegląd Organizacji. Nr 10, 2012, s. 7.

- [8] **Leja K.:** *Paradoksy w zarządzaniu organizacją, wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu.* Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Z. 13, 2013, ss. 56-57; Mesjasz Cz.: *Paradoksy w systemowej teorii zarządzania.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nr 421, 2016, s. 408.
- [9] **Bratnicka-Myśliwiec K.:** *Paradoks rentowności i konkurencyjności w zarządzaniu strategicznym rozwojem przedsiębiorstwa.* Organizacja i Kierowanie. Nr 4, 2016, ss. 60-63; Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Refleksje nad paradoksami w procesie motywacji do pracy.* Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Nr 183, 2014, s. 88.
- [10] **Mesjasz Cz.:** *Paradoksy w systemowej teorii zarządzania.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nr 421, 2016, s. 400.
- [11] **Golebski M., Wojtkowiak G.:** *Zarządzanie przez paradoksy,* [w:] Engelhardt J., Brojak-Trzaskalska M. (red.), *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania.* Management Forum 2020. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Międzyzdroje 2004, ss. 1-10.
- [12] **Skowron-Mielnik B.:** *Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym.* Nauki o Zarządzaniu. Nr 2, 2016, s. 151.
- [13] **Bratnicka-Myśliwiec K.:** *Paradoks rentowności i konkurencyjności w zarządzaniu strategicznym rozwojem przedsiębiorstwa.* Organizacja i Kierowanie. Nr 4, 2016, ss. 60-63.
- [14] **Czakov W.:** *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu.* Przegląd Organizacji. Nr 10, 2012, s. 10; Urbanowska-Sojkin E., *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nr 420, 2016, s. 367.
- [15] **Czakov W.:** *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu.* Przegląd Organizacji. Nr 10, 2012, s. 7.
- [16] **Reynor M.E.:** *Paradoks strategii.* Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, ss. 19-38.
- [17] **Welch J., Welch S.:** *Winning znaczy zwyciężać.* Studio Emka, Warszawa 2005, s. 84.
- [18] **Stankiewicz M.J.:** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa.* Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 211.
- [19] **Channon D.F. (ed.):** *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management.* Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 51.
- [20] **Moszkowicz M.:** *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian.* PWE, Warszawa 2000, ss. 46-47; Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie.* Medium, Warszawa 2000, s. 157.
- [21] **Tubielewicz K.:** *Rola kluczowych kompetencji w zarządzaniu strategicznym,* [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji.* Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2014, ss. 375-376.
- [22] **Jashapara A.:** *Knowledge Management. An Integrated Approach.* Pearson, Harlow 2011, ss. 144-145.
- [23] **Teece D.J.:** *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action.* Journal of Management Studies. Vol. 49:8, 2012, pp. 1395.
- [24] **Eisenhardt K.M., Martin J.A.:** *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, pp. 1107.

- [25] **Jashapara A.:** *Knowledge Management. An Integrated Approach.* Pearson, Harlow 2011, ss. 141-145.
- [26] **Polowczyk J.:** *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów.* Studia Oeconomica Posnaniensia. Nr 2, 2014, s. 116.

## **DYNAMIC COMPETENCES CONCEPTION AS A PARADOX IN MANAGEMENT**

### **Summary**

The dynamic competences conception is a paradox in management, because it is based on two seemingly dissonant elements: fixed organizational routines and dynamic competences. The routines provide repeatability and stability of operations, whereas dynamic competences allow a flexible adaptation of a company to an environment. Author proposes a thesis, that in a turbulent environment companies should use dynamic competences to gain and keep a competitive advantage, changing the organizational routines in routine way. The dependency between these elements is presented in the proposed model of the creation of dynamic competences.

Keywords: management, competence, paradox, enterprise, competitiveness, model.

