



Redakcja naukowa
Albert Tomaszewski

NIEPEWNOŚĆ A STRATEGIA

SGH Oficyna
Wydawnicza

NIEPEWNOŚĆ A STRATEGIA

Redakcja naukowa
Albert Tomaszewski

NIEPEWNOŚĆ A STRATEGIA

Recenzja

Bogdan Nogalski

Kazimierz Krzakiewicz

Redakcja językowa

Patrycja Czarnecka

Alicja Żuchowicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2024

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-707-0

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Magdalena Limbach

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 164/XII/24

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
Grażyna Gierszewska, Agata Pierścieniak	
NIEPEWNOŚĆ STRATEGICZNA – KILKA REFLEKSJI	11
Agnieszka Sopińska	
WIELOWYMIAROWOŚĆ ZJAWISKA NIEPEWNOŚCI	19
Wojciech Czakon	
SUPERBURZLIWOŚĆ – SPLOT RÓŻNYCH NIECIĄGŁOŚCI STRATEGICZNYCH	27
Elżbieta Urbanowska-Sojkin	
PRZEDMIOT I METODY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI	35
Maria Romanowska	
NOWE SPOJRZENIE NA STRATEGIĘ	49
Janusz Strużyna	
DOCIEKLIWOŚĆ MENEDŻERA DZIAŁAJĄCEGO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI	55

SPIS TREŚCI

Sylwester Gregorczyk

**OGRANICZENIA MYŚLENIA STRATEGICZNEGO
W CZASACH NARASTAJĄCEJ NIEPEWNOŚCI** 61

Patryk Dziurski, Wioletta Mierzejewska

**DYLEMATY STRATEGII ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW
W OTOCZENIU O RÓŻNYM STOPNIU ZMIENNOŚCI** 71

Bartosz Niedzielski

**SZKICE O ODPORNOŚCI ORGANIZACJI JAKO STRATEGICZNYM
IMPERATYWIE JEJ FUNKCJONOWANIA** 83

Andrzej Michalczewski, Paweł Stępień, Katarzyna Szopik-Depczyńska

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM 2.0 W CZASACH NIEPEWNOŚCI 97

Regina Lenart-Gansiniec

**O WYZWANIACH ORAZ BARIERACH WDROŻENIA STRATEGII CYFROWEJ
W SEKTORZE PUBLICZNYM** 105

Jan Polowczyk

**UWAGI DO EWOLUCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO
W LATACH 2011-2023** 113

WSTĘP

Prezentujemy książkę pt. *Niepewność a strategia*, której celem jest przedstawienie szerokiej problematyki wyzwań związanych z praktyką zarządzania strategicznego wobec wysoce niestabilnych warunków otoczenia. Niniejszy zbiór stanowi próbę rozbudowanego ujęcia tego wyzwania w obliczu trudności wynikających z braku stabilności warunków otoczenia oraz z utraconego komfortu polegania wyłącznie na sprawdzonych założeniach. Pozycja ta gromadzi opracowania przygotowane przez grupę naukowców o zróżnicowanych polach zainteresowań oraz doświadczeniach badawczych. Prezentowane teksty łączy konwencja eseju. Pretekstem do spotkania autorów była konferencja naukowa pt. „Zarządzanie strategiczne w czasach narastającej niepewności”, która została zorganizowana przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w listopadzie 2023 r.

W ostatnich latach odrodziło się zainteresowanie pojęciem niepewności w zarządzaniu strategicznym w związku z trudnymi do przewidzenia, a jednocześnie bardzo znaczącymi dla działalności gospodarczej czynnikami w sferze makro: pandemią wirusa SARS-CoV-2 oraz inwazją Rosji na Ukrainę. Wydarzenia te uwypukliły wyzwanie związane z prognozowaniem przyszłości, a także zwróciły uwagę na inne czynniki, które w podobny sposób utrudniają tworzenie i realizację strategii. Do czynników tych zaliczamy zjawiska zewnętrzne, mające źródła w sferach politycznej, ekonomicznej, społecznej i technologicznej, a także w otoczeniu sektorowym. Jednocześnie istotnym obszarem niepewności może być wnętrze organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w koncepcji zarządzania obszarami ryzyka strategicznego, operacyjnego i finansowego. Niniejsza książka ma na celu przyczynienie się do wzbogacenia rosnącego zasobu wiedzy na temat niepewności w kontekście decyzji strategicznych. Analizując powyższe ujęcia w różnych przekrojach, mamy nadzieję zaoferować cenne spostrzeżenia i dalsze kierunki badań nad zagadnieniem.

W rozdziale 1 (*Niepewność strategiczna – kilka refleksji*) autorzy mierzą się z zagadnieniem niepewności z perspektywy dyskusji o kryzysie zarządzania strategicznego. Jednym z głównych wniosków jest to, że zjawisko braku pewności jest czynnikiem

nierozerwalnie związanym z podejmowaniem decyzji strategicznych. Istotą zarządzania strategicznego jest bowiem tworzenie i doskonalenie narzędzi redukujących negatywne skutki luki w zakresie potrzeb informacyjnych menedżerów.

Rozdział 2 (*Wielowymiarowość zjawiska niepewności*) przedstawia trzy kierunki rozpatrywania zjawiska niepewności oraz wiążące się z nimi rozwinięcia pojęciowe. Stanowią one uzupełniające się ujęcia, nawiązujące do kontekstów psychologicznego, organizacyjnego i procesualnego.

W rozdziale 3 (*Superburzliwość – splot różnych nieciągłości strategicznych*) uwaga została zwrócona na kluczowy aspekt niepewności, czyli nieciągłość strategiczną. Autor omówił jej cztery rodzaje: wygasanie megatrendów, nieprzewidywalne wstrząsy, dysrupcje modeli biznesu oraz przełomy. Zaproponowano również nowe pojęcie – superburzliwość, czyli nakładanie się wielu rodzajów nieciągłości w jednym czasie. Zróznicowana natura oraz jednoczesne występowanie zjawisk nieciągłych stanowią wyjątkowe wyzwanie dla strategów.

Perspektywa metodyczna dominuje w rozdziale 4 (*Przedmiot i metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w warunkach niepewności*). Akceptacja nowych, niepewnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (tzw. nowa normalność) prowadzi do poszukiwania nowych narzędzi zarządzania strategicznego, dostosowanych do współczesnych wyzwań. Swego rodzaju odpowiedzią na ten problem jest pojęcie odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa – czyli zdolności do dostosowywania się poprzez właściwe reagowanie na szanse i zagrożenia. Tym samym narastająca niepewność przenosi problematykę zarządzania strategicznego w obszar zarządzania w kryzysie.

Rozdział 5 (*Nowe spojrzenie na strategię*) stawia ważne pytanie o istotę zarządzania strategicznego w nieciągłym otoczeniu i omawia możliwe odpowiedzi, plasując je w dwóch nurtach: planistyczno-porządkującym oraz przedsiębiorczo-sytuacyjnym. Autor przekonuje, że jakkolwiek gwałtowność i nieprzewidywalność zmian stanowią istotne wyzwania dla menedżerów, to w przyszłości największym problemem okażą się zjawiska złożone, które trudno zrozumieć i odczytać ich rzeczywisty wpływ na organizacje. To wydaje się jedną z podstawowych przyczyn ukierunkowania się na zagadnienie elastyczności w zarządzaniu strategicznym.

Autor rozdziału 6 (*Dociekliwość menedżera działającego w warunkach niepewności*) rozróżnia wyzwania związane z niepewnością oraz nieprzewidywalnością i wskazuje na związki tych dwóch stanów. W swoich rozważaniach, wychodząc od omówienia systemów eksperckich, abstrakcyjnych i refleksyjności, pokazuje wpływ dociekliwości na rezultaty decyzji podejmowanych w sytuacjach niepewnych oraz nieprzewidywalnych.

W rozdziale 7 (*Ograniczenia myślenia strategicznego w czasach narastającej niepewności*) kontynuowany jest wątek skuteczności podejmowania decyzji strategicznych w kontekście narastającej niepewności. Możliwość osiągnięcia zamierzonych rezultatów jest redukowana przez czynniki wewnętrzne, takie jak ograniczenia poznawcze decydentów, oraz zewnętrzne, wśród których kluczowe znaczenie mają niepewność i niejasność otoczenia. Autor jednocześnie wskazuje, że pomocnym narzędziem, które pozwoli być może wyeliminować przynajmniej część tych ograniczeń, będzie wkrótce sztuczna inteligencja.

Rozdział 8 (*Dylematy strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w otoczeniu o różnym stopniu zmienności*) ukazuje możliwe wybory strategiczne dużych, innowacyjnych przedsiębiorstw na polskim rynku. Autorzy, odwołując się do badań własnych, pokazują, w jaki sposób dynamiczne otoczenie wpływa na skłonność do realizacji strategii globalnej, dywersyfikacji pokrewnej oraz częściowej integracji pionowej.

Autor rozdziału 9 (*Szkice o odporności organizacji jako strategicznym imperatywie jej funkcjonowania*) eksploruje wątek odporności w kontekście nieprzewidywalności warunków otoczenia oraz jej znaczenia dla długofalowych wyników organizacji.

W rozdziale 10 (*Zarządzanie ryzykiem 2.0 w czasach niepewności*) autorzy skupiają się na nowej odsłonie zarządzania ryzykiem, w której modele ekonometryczne i prognozy finansowe zostały uzupełnione przez komponent zarządzania strategicznego. Ta zmiana podejścia jest skutkiem rosnącej zmienności otoczenia oraz częstszych zdarzeń określanych mianem „czarnych łabędzi”.

Autor rozdziału 11 (*O wyzwaniach oraz barierach wdrożenia strategii cyfrowej w sektorze publicznym*) zwraca uwagę na zmienność oczekiwań grup interesu oraz poczucie niepewności towarzyszące tym grupom, rozumianych jako czynniki wpływające na transformację cyfrową w organizacji sektora publicznego. Swoistym wyzwaniem we wdrażaniu tych zmian jest tworzenie strategii cyfrowej, która w przypadku organizacji sektora publicznego powinna prowadzić do większej przejrzystości, innowacyjności oraz poprawy jakości.

W ostatnim opracowaniu, rozdziale 12 (*Uwagi do ewolucji zarządzania strategicznego 2011–2023*), zostały zaprezentowane najnowsze kierunki rozwoju teorii zarządzania strategicznego, ze szczególnym omówieniem neurostrategii. Jak zauważa autor, w coraz bardziej złożonym świecie rosną oczekiwania w stosunku do zarządzania strategicznego. Nowe obszary badań i rozważań można interpretować jako próbę sprostania temu wyzwaniu.

W całej książce pojawia się kilka kluczowych tematów. Pierwszym są kwestie pojęciowe, definicyjne i metodyczne związane ze zrozumieniem natury zjawiska niepewności oraz haseł pokrewnych, takich jak np. superburzliwość, nieprzewidywalność

i złożoność. Drugim istotnym wątkiem jest spojrzenie na rolę menedżera, którego zadaniem jest podejmowanie decyzji w niekomfortowych warunkach. W tym wyzwaniu towarzyszą mu ograniczenia osobiste, organizacyjne oraz umiejscowione w otoczeniu organizacji. Trzecim tematem jest powiązanie zarządzania strategicznego z różnymi przejawami gotowości do podejmowania działań o charakterze sytuacyjnym. Może to być postrzegane jako elastyczność, zdolność do dostosowania się do szans i zagrożeń, zarządzanie w kryzysie, zarządzania ryzykiem lub odporność organizacji. Obraz dopełniają wątki szczegółowe, związane z wyzwaniami cyfryzacji oraz strategii rozwoju. Tym samym cała publikacja stanowi pewnego rodzaju refleksję nad istotą zarządzania strategicznego w obliczu niepewności otoczenia.

Grażyna Gierszewska

Politechnika Warszawska
ORCID: 0000-0001-6790-1119

Agata Pierścieniak

Politechnika Warszawska
ORCID: 0000-0002-1724-6766

NIEPEWNOŚĆ STRATEGICZNA – KILKA REFLEKSJI

Czy mamy kryzys zarządzania strategicznego?

Co pewien czas słyszymy takie opinie, że pacjent (czyli zarządzanie strategiczne) jest w agonii, ale po pewnym czasie odżywa i ma się całkiem dobrze. Wydaje się, że główną przyczyną „zapotrzebowania” na zarządzanie strategiczne, jego metody analizy i techniki pomagające w odczytywaniu otoczenia, jest właśnie narastająca niepewność. Panuje też dość rozpowszechnione twierdzenie, że niepewności, w przeciwieństwie do ryzyka, nie da się oszacować czy wręcz zmierzyć. Co w takim razie mamy robić?

Czym jest niepewność?

Może lepiej zapytać: jak należy ją rozumieć?

Podchodząc do problemu niepewności otoczenia z perspektywy historycznej, można stwierdzić, że jest on tak stary, jak zarządzanie strategiczne. Jedną z najbardziej dyskusyjnych kwestii pozostaje natomiast rozumienie strategicznej niepewności otoczenia. Początkowo powszechnie stosowano pojęcie turbulentnego otoczenia, które nasuwa skojarzenie zmienności i złożoności – cech, które są przedstawiane jako kluczowe w prezentowanych analizach [Ansoff, 1965; Child, 1972; Duncan, 1972].

Igor Ansoff [1985] charakteryzuje otoczenie burzliwe, turbulენტne, wskazując cztery kluczowe jego elementy: 1) **wzrost nowości zmiany**, gdzie zmiany należy traktować jako nieprzewidywalne, dodatkowo powodujące przyspieszenie i nasilenie nieprzewidywalności; 2) **wzrost intensywności otoczenia** oznaczający dwojaki charakter procesów, mianowicie otoczenie coraz silniej wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale są obszary, na które równie silnie może oddziaływać ono samo. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie kontrolować przyszłych wydarzeń w otoczeniu, a to powoduje, że coraz ważniejsze dla zarządzających są relacje z partnerami; 3) **wzrost szybkości zmian w otoczeniu**, co wymusza presję na innowacyjność, skracanie cykli życia produktów i technologii; 4) **złożoność otoczenia**, rozumianą przez Ansoffa jako wzrost zróżnicowania elementów otoczenia i zmienność granic organizacji. Philip Kotler [2005] dokłada jeszcze do tego zacieranie się granic między sektorami, co wzmaga burzliwość otoczenia – np. farmacja nie jest już sektorem w branży chemicznej, gdyż „działa” w dziedzinie biotechnologii i szeroko rozumianych rozwiązań medycznych, np. przy opracowywaniu terapii. Kotler wskazuje także na nieograniczone możliwości innowacji, burzliwe zmiany wartości kulturowych, eksplozję populacji światowej, coraz silniejsze uwarunkowania ustawodawcze dla biznesu czy zmieniającą się rolę rządów, np. tych promujących „czyste środowisko”. To tylko wybrane elementy mające niebagatelne znaczenie dla niepewności strategicznej na poziomie przedsiębiorstw.

Takie ujęcie analizowanych treści z jednej strony rozszerza przedstawione w literaturze wymiary niepewności strategicznej, wskazując na bardziej praktyczne ich rozumienie, z drugiej strony jednak uświadamia nam skomplikowanie analizowanego zjawiska, które trzeba sprowadzić do wymiarów możliwych do zidentyfikowania, jednoznacznie określonych w taki sposób, aby można je było zbadać [Pierścieniak, Gierszewska, 2024].

Odnosząc się do rozumienia niepewności warunków działania podmiotów gospodarczych z perspektywy uwarunkowań polskiej gospodarki, Elżbieta Urbanowska-Sojkin [2017] wskazuje podstawowe cechy konstytuujące pojęcie „niepewności”: zmienność otoczenia indukowaną i powodowaną licznymi siłami, przede wszystkim technologicznymi, ale także ekonomicznymi, społecznymi, kulturowymi, prawnymi; gwałtowność, z jaką zmiany następują; trudną w konsekwencji do opisanie i zrozumienia, powstałą w ich rezultacie, złożoność.

Innym ważnym głosem w dyskusji naukowej dotyczącej niepewności otoczenia jest negatywne postrzeganie probabilistyki w prognozowaniu przyszłych zjawisk gospodarczych. Matthias Wenzel, Hannes Krämer, Jochen Koch i Andreas Reckwitz [2020] twierdzą, że z przyszłością nie mają nic wspólnego dwa pojęcia: prognoza oraz

prawdopodobieństwo i naukowcy nie powinni budować przyszłości przez prognozowanie ani poprzez posługiwanie się prawdopodobieństwem. Taka narracja wpisuje się w nurt nauk o zarządzaniu, gdzie badacze starają się odwracać trend badań ilościowych i kierować swoje rozważania w stronę precyzyjnego, a nie statycznego oglądu sytuacji, coraz częściej uwzględniając metody jakościowe.

Wymiary i poziomy niepewności strategicznej

Aktualnie „niepewność strategiczna” rozumiana jest w różnych kontekstach: od indywidualnego postrzegania niepewności otoczenia pojawiającego się przy okazji podejmowania ważnych decyzji [Arifovic, 2019; Ehrig i in., 2021] czy niepewności otoczenia dostrzeganej przy podejmowaniu decyzji strategicznych w organizacji [Rocha i in., 2016] po nazywanie tak niestabilnych warunków otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Są też badacze, którzy w swoich analizach empirycznych wykorzystują niepewność strategiczną jako zmienną, budując z jej wykorzystaniem modele i je weryfikując. Takie podejście do zjawiska niepewności jest nam najbliższe.

Niepewność strategiczną definiujemy jako subiektywne postrzeganie złożoności i zmienności wszystkich kluczowych dla danego obiektu elementów, opisanych przez właściwą dla badanego zjawiska dynamikę zmian. Zdaniem autorek takie ujęcie rozszerza przedstawione w analizie literatury wymiary niepewności strategicznej, wskazując na bardziej praktyczne ich rozumienie, a jednocześnie uświadamia skomplikowanie analizowanego zjawiska, które trzeba sprowadzić do wymiarów możliwych do zidentyfikowania. Tymi wymiarami są: złożoność, zmienność i strategiczność. Złożoność to współwystępowanie i współzależność różnych sektorów otoczenia, to także niepewność i niejednoznaczność efektu końcowego analizy oraz diagnozy otoczenia. Zmienność identyfikowana jest z tempem i częstotliwością zmian otoczenia, jego niestabilnością i turbulencjami. Strategiczność jako wymiar niepewności otoczenia powiązana jest z wszystkimi tymi czynnikami, które są ważne dla menedżerów w procesie podejmowania decyzji ukierunkowanych na realizację wizji. Etykiety związane z badaniem wymiaru „strategiczności” odnoszą się do kluczowych elementów otoczenia, takich jak konkurencyjność, technologia czy rynek [Pierścieniak, Gierszewska, 2024].

Nasze dociekania wykazały, że niepewność strategiczna może być traktowana jako zmienna ciągała, jak to analizowano w wielu badaniach, oraz jako zmienna nieciągała. Uzasadnianie potraktowania niepewności strategicznej jako zmiennej

nieciągłej proponują Won Suh i in. [2004]. Ich argumentacja wydaje się logiczna, związana jest bowiem ze sposobem pomiaru i odnosi się do subiektywnego postrzegania przez menedżerów niepewności. Przy przyjęciu takiego uzasadnienia konieczna jest identyfikacja poszczególnych etapów niepewności strategicznej. W literaturze istnieją teorie prezentujące takie koncepcje¹; co ważne, wszyscy badacze dostrzegają konieczność wyodrębnienia czterech jej poziomów: od stanu prostego statycznego, poprzez stan złożony statyczny i stan prosty dynamiczny, aż do stanu złożonego dynamicznego. Przy niewielkiej niepewności i złożoności otoczenia można je zidentyfikować i na tej podstawie opracować strategię. Na wyższych poziomach opisuje się niepewność z kilkoma alternatywnymi wynikami formułowania strategii, co wymaga zastosowania scenariuszy uwzględniających wielowymiarowość zmian w różnych sektorach, konieczne jest także monitorowanie zmian. Natomiast na poziomie najwyższym niepewność jest praktycznie niemożliwa do przewidzenia.

Zwracamy także uwagę na postrzeganą niepewność strategiczną otoczenia, która opisuje stopień, w jakim menedżerowie organizacji odbierają otoczenie jako nieprzewidywalne. Może to być wielowymiarowa konstrukcja uwzględniająca: niepewność rynku, niepewność technologii, niepewność konkurencji [Parnell, 2015]. Niepewność strategiczna powoduje, że menedżerowie skupiają się na zrozumieniu i zadawaniu pytań dotyczących tego, jak najlepiej dostosować strategię biznesową, aby osiągnąć założone cele i wizje.

Niepewność strategiczna zwiększa potrzeby informacyjne menedżerów, implikuje lukę pomiędzy informacjami znanymi i pożądanymi. W związku z tym poszukują oni rozwiązań w dobrze sobie znanych metodach, przykładowo analizach konkurencji (wywiadu konkurencyjnego), czy szerzej – uwarunkowań do działania w sektorze czy branży, lub wykorzystują mapy strategii. Stopień, w jakim organizacje stają w obliczu niepewności strategicznej, jest pozytywnie związany z różnorodnością pomiaru wyników.

Zaletą wywiadu konkurencyjnego jest odkrywanie możliwości biznesowych, stanowi on podstawę ciągłego doskonalenia, umożliwia szybkie wprowadzanie nowych produktów na rynek [Yap, Rashid, Sapuan, 2013]². Jest pomocny w ocenie

¹ Przykładowo przez Duncana [1972] niepewność strategiczna postrzegana jest z perspektywy wyjaśnienia natury interfejsu organizacja–otoczenie. Z kolei Daft, Sormunen i Parks [1988] odnoszą niepewność strategiczną w szczególności do skanowania środowiska. Te dość historyczne (co do czasu publikacji) koncepcje doczekały się już wielu cytowań, są współcześnie interpretowane i wykorzystywane jako kluczowe źródła definiowania i operacjonalizowania zmiennych.

² Autorzy nazywają to wywiadem konkurencyjnym; wskazują, że używa się zamiennie pojęć: analiza konkurencji, wywiad rynkowy czy wywiad korporacyjny. Poprzednikiem wywiadu konkurencyjnego było skanowanie środowiskowe. Jak zauważają Daft i in. [1988], skanowanie otoczenia odnosi się do procesu zbierania informacji o środowisku za pomocą różnych technologii i narzędzi. W przypadku

oczekiwań i potrzeb klientów oraz w zrozumieniu wpływów zewnętrznych, a także zwiększa prawdopodobieństwo przetrwania przedsiębiorstwa. Organizacje, działające w warunkach wysokiego poziomu niepewności strategicznej, wymagają wyższego poziomu pozyskiwania informacji wywiadowczych oraz szerszego zakresu wywiadu konkurencyjnego, zwykle większej ilości informacji o konkurencji. Identyfikacja oraz systematyczne zbieranie i przetwarzanie informacji o otoczeniu (przede wszystkim o konkurentach, odbiorcach, klientach) w praktyczną wiedzę jest sposobem na radzenie sobie przez menedżerów z niepewnością.

Z kolei mapy strategii, jako jedne z narzędzi strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*), dają możliwość jednakowego i spójnego opisu strategii, pozwalając tym samym na ustalenie celów i mierników działań oraz zarządzanie nimi. Cele zawarte w tych perspektywach są połączone zależnościami przyczynowo-skutkowymi [Cheng, Humphreys, 2016]. Mapa strategii obrazuje, jak cele i zadania zawarte w czterech perspektywach karty wyników łączą się ze sobą i integrują w spójną całość. Mapa strategii ilustruje, jak pożądane wyniki w perspektywie finansowej (tj. rentowności i rozwoju) wiążą się z wartościami oferty z perspektywy klienta, czyli z wynikami procesów wewnętrznych (tj. zarządzania operacyjnego, zarządzania klientami, innowacji i procesów regulacyjno-społecznych). Mapa strategii identyfikuje aktywa niematerialne organizacji (tj. kapitał ludzki, informacyjny i organizacyjny, będące podstawą osiągnięcia wyjątkowych wyników w czterech kluczowych procesach wewnętrznych).

Kilka refleksji na zakończenie

Nieciągłość postrzegana jest w kategoriach negatywnych, gdyż uważa się, że zmiany, jakie powstają w efekcie nieciągłości zjawisk, takich jak wyłaniające się nowe technologie, ekonomiczne *game changers*, dzikie karty czy czarne łabędzie, burzą dotychczasowy ład, a zatem muszą być niekorzystne dla przedsiębiorstw, sektorów, całej gospodarki. Nie jest to właściwy sposób rozumowania; trzeba zmienić sposób myślenia na pozytywny i traktować te trendy jako wyzwania, które można przekuć w szanse. Przykładem są ukryci mistrzowie (*hidden champions*³), organizacje, które

biznesu obejmuje pozyskanie danych i zmiennych zewnętrznych, które w większym lub mniejszym stopniu wpływają na działalność organizacji, a są od niej niezależne (np. o klientach, konkurencji czy trendach rynkowych).

³ Fenomen ukrytych mistrzów odkrył i opisał Hermann Simon. Niemiecki ekonomista i konsultant ds. zarządzania stworzył ten termin w 1990 r., aby opisać „czołówkę niemieckiej gospodarki”: przedsiębiorstwa odnoszące ogromne sukcesy, z których większość jest w swojej dziedzinie nawet liderami rynku światowego, ale mało znanymi opinii publicznej.

w bardzo specyficzny sposób podchodzą do zarządzania strategicznego i budowania swojej przewagi konkurencyjnej, firmy odznaczające się wyjątkowo wysoką innowacyjnością i kreatywnością. Traktują one zmiany (m.in. technologie czy przekształcenia na rynku) jako siły napędowe swojej działalności. Wielu ukrytych mistrzów osiąga pozycję monopolistyczną w segmentach bardzo konkurencyjnych sektorów [Simon, Dietl, 2007].

Strategiczność jako kontekst postrzegania niepewności otoczenia powiązana jest ze wszystkimi czynnikami, które są ważne dla menedżerów w procesie podejmowania decyzji ukierunkowanych na realizację wizji. Stąd priorytetowość względem realizowanych celów [Cheng, Humphreys, 2016]. Etykiety związane z badaniem wymiaru „strategiczności” odnoszą się do kluczowych elementów otoczenia, takich jak konkurencyjność, technologia czy rynek.

Ewa Stańczyk-Hugiet [2014] pisze o „ogromnej prędkości” zmian (*high velocity*) i konieczności określenia przyszłych kierunków badań w obszarze rozpoznania i zrozumienia logiki mechanizmów retencji, specjacji oraz mutacji, a także roli innowacji i przedsiębiorczości w dynamice ewolucyjnej. Wojciech Czakon [2006, 2015] zadaje pytanie o rolę modeli analitycznych w zarządzaniu strategicznym i ich miejsce w procesach tworzenia strategii: czy wobec chaotycznej zmienności otoczenia i przedsiębiorstwa uprawnione i owocne jest stosowanie silnie ustrukturyzowanych modeli analitycznych? Wskazuje też na niepewność w przystępowaniu do sieci przez jej uczestników i rozważa, jak sobie z nią radzić.

Bartłomiej Twarowski [2008] zwraca uwagę, że w warunkach turbulentnego otoczenia zarządzanie przedsiębiorstwem staje się menedżerską sztuką radzenia sobie z niepewnością, a kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest elastyczność. Zapewnienie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa wymaga przededefiniowania tradycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego. Uważa on, że konieczne jest podniesienie rangi planowania wielowariantowego i strategii wyłaniającej się, a metodą, która służy poprawie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa, jest planowanie scenariuszowe.

Bibliografia

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
 Arifovic, J. (2019). Evolution of Sunspot Like Behavior in the Agent Based Economies of Bank Runs, *Journal of Evolutionary Economics*, 29, s. 365–389.

- Cheng, M.M., Humphreys, K.A. (2016). Managing Strategic Uncertainty. The Diversity and Use of Performance Measures in the Balanced Scorecard, *Managerial Auditing Journal*, 31, s. 512–534.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6(1), s. 1–22.
- Czakon, W. (2006). Rola modeli analitycznych w zarządzaniu strategicznym, *Studia Ekonomiczne/Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 37, s. 45–55.
- Czakon, W. (2015). Niepewność jako antecedencja nawiązywania współpracy sieciowej, *Marketing Rynek*, 9 (CD), s. 89–97.
- Daft, R.L., Sormunen, J., Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 9(2), s. 123–139.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), s. 313–327. DOI: 10.2307/2392145.
- Ehrig, T., Katsikopoulos, K.V., Jost, J., Gigerenzer, G. (2021). An Exploratory Study of Heuristics for Anticipating Prices, *Management Decision*, 59(7), s. 1750–1761.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Parnell, J.A. (2015). Strategic Political Emphasis, Strategic Capabilities and Uncertainty: An Exploratory Assessment of Managers in the United States, *Journal of Strategy and Management*, 8(1), s. 41–63.
- Pierścieniak, A., Gierszewska, G. (2024). Niepewność strategiczna: definicja i operacjonalizacja, *Przeгляд Organizacji* (w druku).
- Rocha, C., Duclos, L.C., Da Veiga, C.P., Dos Santos, C.B., Neves, N.A.F. (2016). The Control Mechanisms on the Performance of the Strategic Initiatives Management: Analysis of Critical Sales Process in a Metallurgical Business, *International Business Management*, 10(4), s. 357–369.
- Simon, H., Dietl, M. (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, s. 141–154.
- Suh, W.S., Key, S.K., Munchus, G. (2004). Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: Proposing a New Relationship by Adopting New Measurement Constructs, *Management Decision*, 42(8), s. 1001–1016.
- Twarowski, B. (2008). Specyfika planowania strategicznego w warunkach niepewności, *Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 2, s. 17–31.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2017). Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności, *Organizacja i Kierowanie*, 176(2), s. 53–64.
- Wenzel, M., Krämer, H., Koch, J., Reckwitz, A. (2020). Future and Organization Studies: on the Rediscovery of a Problematic Temporal Category in Organizations, *Organization Studies*, 41(10), s. 1441–1455.
- Yap, C.S., Rashid, M.Z.A., Sapuan, D.A. (2013). Strategic Uncertainty and Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Intelligence Practices, *Journal of Information and Knowledge Management*, 12(4), s. 583–603.

WIELOWYMIAROWOŚĆ ZJAWISKA NIEPEWNOŚCI

Niepewność jako kategoria poznawcza jest przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, począwszy od filozofii, przez psychologię i ekonomię, aż po nauki o zarządzaniu. Każda z dyscyplin zwraca uwagę na inne jej aspekty i wymiary. W konsekwencji wyłania się wielowymiarowy obraz natury niepewności. Słusznie uważa się, że niepewność należy do tzw. pojęć parasolowych, tj. takich, w których pojedyncza nazwa obejmuje wielowymiarowe zjawisko, o złożonej wewnętrznej budowie, a przez to tworzy całą przestrzeń znaczeń. „Krokiem w kierunku rzetelnego rozpoznania tej klasy pojęć jest wyłonienie ich wymiarów oraz ich empiryczne testowanie” [Czakon, 2014, s. 11].

Niepewność to sytuacja, w której nie jest możliwe wnioskowanie o przyszłości na podstawie stanów teraźniejszych [Mesjasz, 2008]. Z niepewnością mamy do czynienia, gdy dostrzegamy, że skutki obecnych działań nie mogą być poznane z absolutną pewnością [Williams, Smith, Young, 2002]. Polega ona również na tym, że obserwator (rzeczywisty lub wyobrażony) dowolnego zjawiska, w danym miejscu i czasie, nie jest w stanie z zupełną pewnością określić dalszego biegu tego zjawiska [Zawiła-Niedźwiecki, 2007]. Niepewność przejawia się w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu [Jedralska, 2011]. Niepewność, w przeciwieństwie do ryzyka, dotyczy zmian, które są trudne do oszacowania, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo ze względu na niewielką liczbę dostępnych informacji nie może być oszacowane [Willett, 1951].

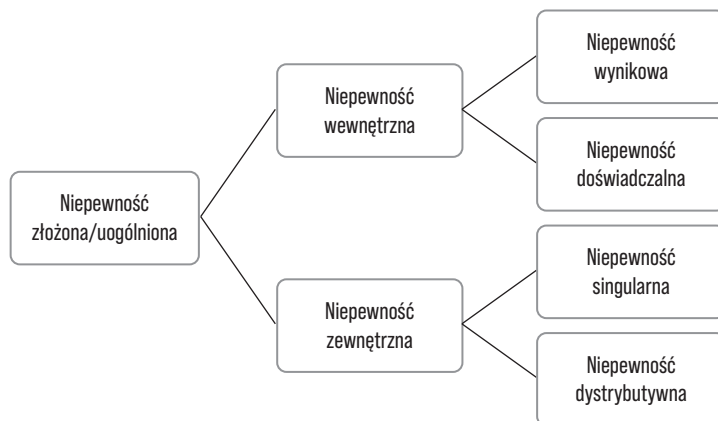
Niepewność jest zazwyczaj pojmowana jako wyraz niezdolności człowieka do pojęcia wszystkich aspektów rzeczywistości, a więc i tej jej części, która jest zorganizowana oraz zarządzana przez człowieka. Taka niepewność, jako ściśle związana z naturą postrzegania swego otoczenia przez człowieka, może być określona mianem subiektywnej lub aktywnej. Tymczasem istnieje także aspekt przypadkowości zjawisk. Kształtuje on drugie spojrzenie na niepewność jako zjawisko obiektywne, nazywane też niepewnością bierną, która nie jest kształtowana przez człowieka, a jest cechą rzeczywistości [Zawiła-Niedźwiecki, 2007].

Celem poniższego opracowania jest przybliżenie najbardziej uznanych perspektyw eksploracji natury niepewności wraz z proponowanymi przez nie siatkami pojęciowymi co do wymiarów niepewności.

Niepewność w ujęciu behawioralnym

Ujęcie behawioralne niepewności nawiązuje do dorobku psychologicznej teorii decyzji [Kahneman, Tversky, 1982; Koziński, 2004; Nosal, 2001], która lokuje niepewność w umyśle menedżera. Zgodnie z tym podejściem niepewność jest stanem zespolonym, będącym wypadkową czynników wewnętrznych (podmiotowych) oraz zewnętrznych (sytuacyjnych), indukowanych przez złożoność i dynamikę otoczenia [Jędralska, 2010]. Rezultatem takiego postrzegania niepewności jest wyodrębnienie dwóch jej rodzajów: wewnętrznej i zewnętrznej.

Niepewność wewnętrzna podmiotów decyzyjnych wynika ze świadomości ograniczeń poznawczych (cech umysłu, luki kompetencji czy też doświadczenia) i jest stanem subiektywnie odczuwalnym. Niepewność wewnętrzna może przyjmować postać niepewności wywnioskowanej lub doświadczanej. Niepewność wywnioskowana ma charakter analityczny, wynika z oceny wariantów problemu decyzyjnego i utrudnia wybór określonych zachowań. Niepewność doświadczana (introspekcyjna) wyraża menedżerską intuicję (doświadczenie oraz zasoby wiedzy ukrytej) i towarzyszące jej stany emocjonalne związane z deficytem informacji. Niepewność zewnętrzna z kolei jest rezultatem luki wiedzy uwarunkowanej kontekstem rosnącej złożoności i dynamiki otoczenia. Niepewność zewnętrzna może przyjmować postać niepewności singularnej lub niepewności dystrybutywnej. Wzajemne zespalanie się niepewności zewnętrznej (singularnej i dystrybutywnej) oraz wewnętrznej (wywnioskowanej i doświadczanej) objawia się w postaci niepewności złożonej lub – jak to ujmuje Andrzej K. Koźmiński – niepewności uogólnionej [Koźmiński, 2004].

Rysunek 2.1. Wymiary niepewności w ujęciu behawioralnym

Źródło: opracowanie własne.

Niepewność w ujęciu strukturalnym

Inny sposób postrzegania zjawiska niepewności jest charakterystyczny dla ujęcia strukturalnego. Podkreśla ono bowiem wewnętrzne komponenty niepewności i zachodzące między nimi interakcje. W ramach tego ujęcia wyróżnia się trzy rodzaje niepewności: niepewność podmiotową, niepewność przedmiotową oraz niepewność relacyjną.

Niepewność podmiotowa wynika z ograniczeń poznawczych decydenta, które są wypadkową następujących źródeł [Wit, Meyer, 2007]:

- ograniczonej zdolności pozyskiwania informacji, uwarunkowanej wycinkowością obserwacji zmysłowych; wycinkowość obserwacji zmysłowych oznacza, że obraz rzeczywistości, jaki tworzymy w postaci map poznawczych, opiera się często na niepełnych przesłankach;
- ograniczonej zdolności przetwarzania informacji, zdeterminowanej tym, że umysł ludzki potrafi przetworzyć skończoną ilość informacji w jednostce czasu;
- ograniczonej zdolności magazynowania informacji, oznaczającej, że zapamiętanie wszystkich zdarzeń i okoliczności jest poza zasięgiem naszego mózgu.

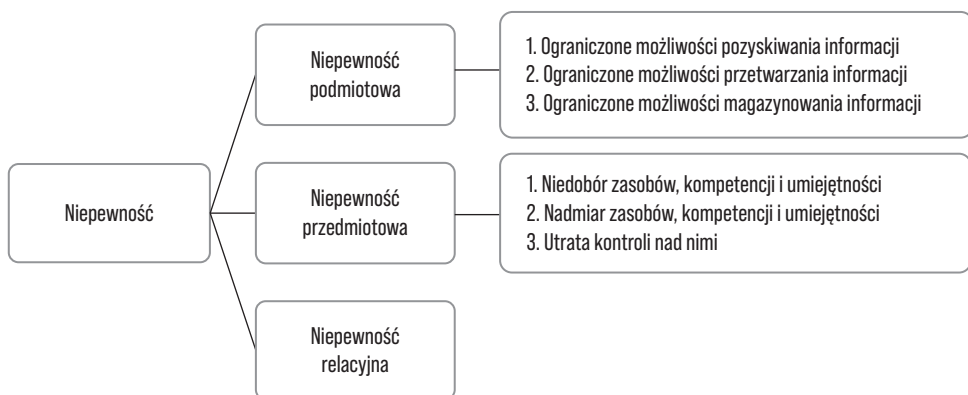
Warto podkreślić, że występowanie niepewności podmiotowej jest zasadniczą przyczyną ograniczonej racjonalności decyzji. Trudności metodologiczne w szacowaniu konsekwencji wyborów decyzyjnych i ograniczenia czasowe (presje czasu) w procesach zarządzania powodują, że optymalizacja decyzji jest często

niemożliwa, a w niektórych przypadkach wręcz nieopłacalna. W tej sytuacji w praktyce decydenci poszukują rozwiązań satysfakcjonujących, odpowiadających ich aspiracjom, a nie optymalnych. Obowiązuje paradygmat tzw. szybkich, oszczędnych i prostych heurystyk/reguł [Eisenhardt, Sull, 2006].

Niepełność przedmiotowa wiąże się z dynamiką zasobów, umiejętności i kompetencji, a zwłaszcza z ich ograniczonością lub nadmiarem oraz utratą kontroli nad nimi. Elastyczne przystosowanie do wymagań rynku wymaga od przedsiębiorstw szerokiego wachlarza zasobów. Zderzenie dwóch częściowo sprzecznych ze sobą nacisków, presji na dostosowanie do rynku oraz presji na wykorzystanie posiadanych/dostępnych zasobów, określa się mianem paradoksu rynku i zasobów [Wit, Meyer, 2007]. Zmiana bazy zasobowej i przekonfigurowanie systemu działania wymagają czasu, pieniędzy i wysiłku, a proces transformacji wiąże się z niepewnością. W sytuacji dynamicznych zmian otoczenia tworzenie przewagi strategicznej opartej na zasobach wymaga ich zróżnicowania. Szczególnie ważne jest przy tym bogactwo i zróżnicowanie zasobów niematerialnych, w tym zasobów wiedzy [Sopińska, 2010].

Trzeci rodzaj niepewności w ujęciu strukturalnym to niepewność relacyjna, powstająca na styku organizacji i otoczenia przez złożoną sieć interakcji między organizacją a jej interesariuszami. Niepełność tę kształtuje dynamika zmian otoczenia przedsiębiorstwa i utrudniona przewidywalność zachowań poszczególnych grup interesariuszy. Odpowiedzią na niepewność relacyjną jest rozwój powiązań sieciowych [Czakon, 2012], w tym sieci tymczasowych [Tubielewicz, 2017].

Rysunek 2.2. Wymiary niepewności w ujęciu strukturalnym



Źródło: opracowanie własne.

Niepewność w ujęciu procesualnym

Na kwestię natężenia zjawiska niepewności zwracają uwagę zwolennicy ujęcia procesualnego, przy czym część badaczy preferuje podejście binarne do opisu niepewności, a pozostali wyróżniają kilka poziomów natężenia niepewności.

Zwolennicy binarnego sposobu opisu niepewności wyróżniają jedynie dwa stany natężenia niepewności: niepewność strukturalną i sytuację niewiadomą (niewiedzę całkowitą) [van der Heijden, 2000; Mesjasz, 2008]. Niepewność strukturalna zachodzi wówczas, gdy istnieje możliwość zidentyfikowania łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych dotyczących analizowanych zdarzeń, ale nie jest możliwe określenie prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń na podstawie stanów terażniejszych. Sytuacja niewiedzy występuje natomiast wtedy, gdy nie potrafimy zbudować odpowiedniego łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych. Inaczej mówiąc, niepewność strukturalna to niepewność, w której znamy stany możliwych zdarzeń w otoczeniu, ale nie potrafimy wyznaczyć rozkładu prawdopodobieństwa ich występowania. Natomiast sytuacja niewiedzy jest całkowitą niepewnością, w której nieznanne są nawet możliwe scenariusze rozwoju zdarzeń.

Binarne spojrzenie na naturę niepewności pozwala wyróżnić dwa kluczowe jej aspekty: ulotność i nieokreśloność [Bratnicki, 2007]. Ulotność jest konsekwencją dynamiki i nieprzewidywalności zmian zachodzących w otoczeniu, które tworzą niepewność dotyczącą przyszłych warunków działania. Nieokreśloność dotyczy terażniejszości i obejmuje przede wszystkim brak jasnej informacji, niepewność co do ważności zmiennych otoczenia, brak pełnej wiedzy o relacjach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy zmiennymi oraz niepewność co do dostępnych sposobów działania i ich skutków.

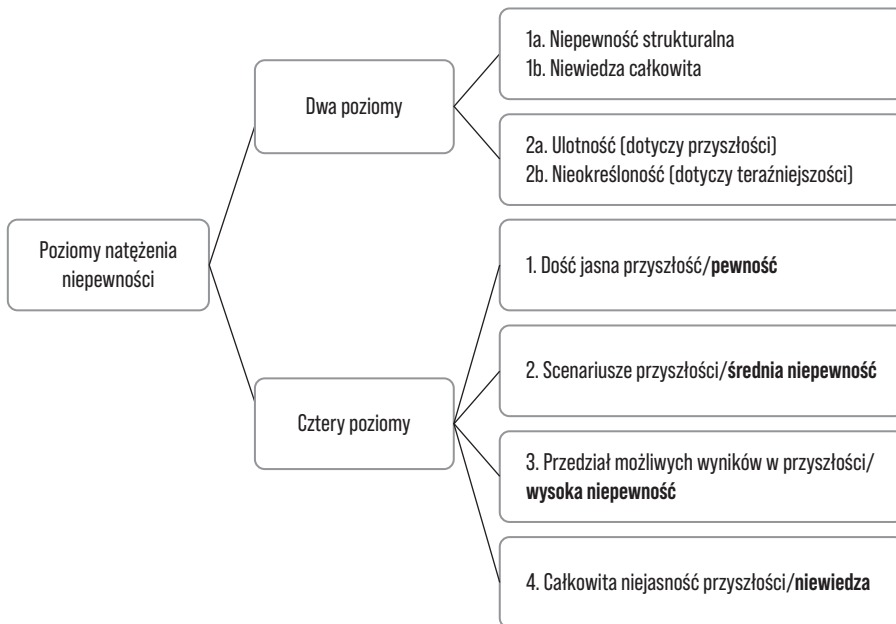
Zwolennicy kontinuum natężenia niepewności wyróżniają natomiast aż cztery ich poziomy [Courtney, Kirkland, Viguerie, 2006]. Są to:

- poziom pierwszy – dość jasna przyszłość; na tym poziomie niepewności możliwe jest opracowanie jednej prognozy przyszłości, która będzie wystarczająca do opracowania strategii i wyznaczenia jednego kierunku strategicznego;
- poziom drugi – rozwój wydarzeń w przyszłości może przebiegać w różnych kierunkach; na tym poziomie możliwe jest stworzenie alternatywnych scenariuszy, chociaż zakres dostępnych informacji nie pozwala na stwierdzenie, który z tych scenariuszy faktycznie będzie zrealizowany; zarządzający dysponują wiedzą w zakresie możliwych stanów otoczenia oraz rozkładem prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych stanów; na drugim poziomie niepewności możliwe

scenariusze są relatywnie łatwe do opisania, aczkolwiek w określonym momencie trudno jest przewidzieć, który zostanie zrealizowany;

- poziom trzeci – przedział zdarzeń, które mogą wystąpić w przyszłości; wyznacza się go na podstawie pewnej liczby zmiennych, a konkretny wynik zależy od ich konfiguracji; niemożliwe staje się natomiast wyznaczenie konsekwentnych, niezależnych od siebie scenariuszy; znane są możliwe stany otoczenia, ale nieznanym jest rozkład prawdopodobieństwa ich wystąpienia [Walliser, 2008];
- poziom czwarty – całkowita niejasność przyszłości; niepewność na tym poziomie różni się od poziomu trzeciego, że niemożliwe jest określenie przedziału potencjalnych wyników; w praktyce wyklucza to prognozowanie zdarzeń i dotyczy szczególnie zmian nieciągłych (szokowych); przykładem takich zmian może być wybuch pandemii COVID-19 czy agresja Rosji na Ukrainę.

Rysunek 2.3. Wymiary niepewności w ujęciu procesualnym



Źródło: opracowanie własne.

Powyższe cztery poziomy natężenia niepewności określane są też w literaturze jako: pewność (gdy wartość orzeczenia jest podana lub znana); łagodna niepewność (kiedy decydent ma wystarczające informacje, aby dokonać precyzyjnego osądu); wysoka niepewność (gdy decydent dysponuje taką ilością informacji, która pozwala na dokonanie częściowego lub nieprecyzyjnego osądu) oraz niewiedza (gdy decy-

dent nie posiada informacji istotnych dla oceny danego zjawiska) [Bradley, Drechsler, 2014]. Podział ten odnosi się do problemów związanych z pozyskiwaniem, analizowaniem i ocenianiem informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji.

Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej trzy podstawowe ujęcia istoty zjawiska niepewności nie wyczerpują dyskusji. Niepewność może być rozpatrywana w wymiarze zarówno czasowym (temporalnym), jak i sprawczym (dynamicznym). W wymiarze temporalnym niepewność jest kategorią odnoszącą się do przyszłości, natomiast luka wiedzy dotycząca niepełnego rozpoznania rzeczywistości, czyli stanu organizacji i jej otoczenia w czasie teraźniejszym, bywa traktowana jako nieokreśloność [Bojarski, 1984, s. 160–162]. Z kolei w wymiarze sprawczym niepewność ma charakter dynamiczny i przejawia się tym, że luka wiedzy (dysonans poznawczy) pobudza czynności eksploracyjne, czyli aktywność w poszukiwaniu nowych informacji. Analogicznie sytuacja nadmiaru informacji (przeciążenia informacyjnego) pobudza filtrowanie i selekcję informacji [Kozielecki, 1997, s. 182–183].

Można też rozpatrywać niepewność z perspektywy przedmiotu podlegającego osądowi. W takim przypadku można mówić o niepewności faktycznej i niepewności kontryfaktycznej. Niepewność faktyczna to niepewność dotycząca świata rzeczywistego, a niepewność kontryfaktyczna to niepewność co do światów nieaktualnych (alternatywnych) [Bradley, Drechsler, 2014, s. 1225–1248].

Warto podkreślić, iż na przestrzeni lat przesunął się środek ciężkości odnośnie do postrzegania istoty zjawiska niepewności. Początkowo uważano, że niepewność jest właściwością otoczenia, przez co każdy z menedżerów tak samo przeżywa otaczające go warunki. Było to jednak mylne założenie, badania empiryczne wykazały bowiem, że ten sam stan otoczenia przez jednych menedżerów może być postrzegany jako otoczenie pewne, a przez innych jako otoczenie niepewne. To zatem nie otoczenie jest niepewne, ale ludzie odczuwają niepewność. Niepewność tkwi bowiem nie w otoczeniu, ale w jednostkach podejmujących decyzje w imieniu organizacji, tj. w przekonaniu osób podejmujących decyzje o stopniu niepewności otoczenia. W tym rozumieniu niepewność otoczenia zależy od możliwości przewidywania zachodzących w nim zmian, co jest uzależnione od złożoności i zmienności czynników, które je tworzą [Hatch, 2002, s. 99–103].

Bibliografia

- Bojarski, W. (1984). *Podstawy analizy i inżynierii systemów*. Warszawa: PWN.
- Bradley, R., Drechsler, M. (2014). Types of Uncertainty, *Erkenntnis*, 79, s. 1225–1248.
- Bratnicki, M. (2007). Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości. W: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania* (s. 107–121). Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (2006). Strategie w warunkach niepewności. W: *Zarządzanie w warunkach niepewności* (s. 7–39). Gliwice: Helion.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Czakon, W. (2014). Zarządzanie kapitałem społecznym organizacji – aspekty strukturalne. W: *Społeczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy* (s. 9–21), A. Sankowska, K. Santarek (red.). Warszawa: Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
- Eisenhardt, K.M., Sull, D.N. (2006). Strategia jako zbiór prostych reguł. W: *Doskonalenie strategii* (s. 141–174). Gliwice: Helion.
- Grzesik, K. (2015). Niepewność jako architekt kontekstu podejmowania decyzji menedżerskich, *Marketing i Rynek*, 9, s. 143–154.
- Hatch, M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Heijden, K. van der (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Jędralska, K. (2011). O naturze niepewności i jej interpretacjach, *Master of Business Administration*, 3(110), s. 9–18.
- Jędralska, K. (red.). (2010). *Zarządzanie niepewnościami*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1982). Variants of Uncertainty. W: *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (s. 1124–1131), D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kozielecki, J. (1977). *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Kozielecki, J. (2004). *Społeczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.
- Mesjasz, C. (2008). Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym, *Organizacja i Kierowanie*, 3, s. 7–21.
- Nosal, C. (2001). *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Wrocław: AKADE.
- Sopińska, A. (2010). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Tubielewicz, K. (2017). Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 114, s. 491–507.
- Willett, A.H. (1951). *The Economic Theory of Risk Insurance*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Williams, C.A., Smith, M.L., Young, P.C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Warszawa: PWN.
- Wit, B. de Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWN.
- Zawiła-Niedźwiecki, J. (2007). Niepewność w zarządzaniu, *Zeszyty Naukowe. Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw / Uniwersytet Szczeciński*, 50(1), s. 253–259.

SUPERBURZLIWOŚĆ – SPLOT RÓŻNYCH NIECIĄGŁOŚCI STRATEGICZNYCH

Ostatnie kilka lat przyniosło tak wiele wydarzeń o doniosłym znaczeniu dla krajów, społeczeństw i organizacji, że obserwujemy nawrót zainteresowania dwoma kluczowymi dla strategii pojęciami – zmiany i niepewności. O ile niepewność wyraża raczej poznawcze trudności odczuwane przez strategów, uniemożliwiając lub znacząco utrudniając trafną ocenę wariantów decyzyjnych, o tyle zmiana wyraża obiektywne okoliczności, w których przychodzi strategom działać. Niniejsze opracowanie poświęcone jest osobliwej specyfice zmian, które zachodzą w ostatnich kilku latach. Obserwatorzy i analitycy są bowiem zgodni, że ostatni okres różni się od wcześniejszych znanych zmian strategicznych. W polskiej literaturze zarządzania strategicznego znaczącą uwagę poświęcono turbulencji [Krupski, 2011], która wyrażała zarówno zmienność otoczenia, jak i nieprzewidywalność tej zmienności w odniesieniu do pojedynczych wymiarów, np. technologicznego.

Specyfika superburzliwości

Nieprzypadkowo cecha turbulentności nie jest używana w odniesieniu do bieżącego okresu zmian strategicznych. Wyodrębnić można trzy właściwości aktualnej zmienności strategicznej, które wykraczają poza skalowalne pojęcie turbulentności. Pierwszą z nich jest nieciągłość, bowiem obserwowane zmiany wyznaczają kres określonego stanu rzeczy, a nowy stan rzeczy jeszcze się nie wyłonił. **Nieciągłość** powoduje gwałtowne, skokowe wręcz obniżenie przydatności modeli prognostycznych, zarówno tych, które opierają się na danych ilościowych, jak i tych, które wypracowali

stratedzy jako własne rozumienie rzeczywistości i obowiązujących w niej praw [Sandberg, Tsoukas, 2011]. W obydwu przypadkach moc predykcyjna modeli opiera się na danych historycznych oraz fundamentalnym założeniu, iż przyszłość będzie akceptowalnie podobna do przeszłości. Tymczasem nieciągłość dezaktualizuje to założenie, ponieważ przełamuje dotychczasowy bieg rzeczy i rozpoczyna inny.

Drugą właściwością obecnego czasu zmian jest **różnorodność nieciągłości**. Graficzna ilustracja zmiany nieciągłej to określona przerwa w funkcji wyrażającej zależność jednej zmiennej od drugiej lub wielu innych. Matematyczne uproszczenie przesłania jednak osobliwość obecnych zmian, w których zachodzą różne co do istoty nieciągłości. W dalszej części opracowania wskazuję cztery rodzaje nieciągłości: wygasanie megatrendów, nieprzewidywalne wstrząsy, dysrupcję modeli biznesu oraz przełomy.

Trzecia właściwość bieżącej zmienności strategicznej to **jednocześnie występowania** wymienionych rodzajów nieciągłości, nakładanie się ich efektów na siebie nawzajem i wzajemne ich wzmacnianie się. Już jedna z nich pozbawia stratega modeli prognostycznych, a łącznie wywołują one wręcz konsternację w wymiarze poznawczym, a w wymiarze praktycznym dynamizują działanie i reakcje do granicy hiperaktywności. Superpozycja tych trzech właściwości wywołuje rzadko występujący w historii świata okres superburzliwości, który oddziela dłuższe okresy przewidywalnych zmian.

Analiza strategiczna wobec nieciągłości

Klasyczne narzędzia analizy strategicznej obejmują analizę trendów, cykli oraz innych niż cykle wzorców zmian zachodzących w otoczeniu. Ten elementarz ma dużą wartość poznawczą, pozwala bowiem w sposób systematyczny kierować uwagę analityczną na te elementy zmienności otoczenia, które mogą stać się wiarygodną podstawą prognozowania przyszłości. Strategia ma przecież wyraźną orientację na przyszłość, i to przyszłość odległą, gdyż dostosowywanie organizacji do przewidywanych przyszłych stanów otoczenia zajmuje dużo czasu. Powolność zmian organizacyjnych związana jest z temporalną charakterystyką zarówno procesów uczenia się [Dodgson, 1993] nowych kompetencji, jak i procesów ich oduczania czy zapomnienia przez organizacje [Klammer, Gueldenberg, 2019]. Ważnym czynnikiem obniżającym sprawność dostosowywania się do przyszłych stanów otoczenia jest inercja organizacyjna [Czakon, 2020]. Słowem, elementarz strategii sugeruje rozpięcie refleksji strategicznej na dwóch punktach zaczepienia: zewnętrznym, który

opisuje kierunek, tempo i jakość zmian otoczenia, oraz wewnętrznym, który charakteryzuje zdolność adaptacyjną organizacji.

Szkoła planistyczna w zarządzaniu strategicznym dostarczyła strategom właśnie takiego elementarza. Stosowanie go w ostatnim półwieczu przyniosło jednak nie mniej poczucia kontroli nad rozumieniem zmian otoczenia niż rozczarowań związanych z nietrafnością predykcji. Okazało się bowiem, że podzielenie otoczenia na wymiary po to, by dalej wewnątrz każdego z nich doszukiwać się charakterystyki zachodzących w nim zmian, ignoruje złożoność i spójność otoczenia.

Megatrendy

Doprowadziło to do propozycji pojęcia bardziej odpowiadającego charakterystyce zmian strategicznych, a mianowicie **megatrendu** [Naisbitt, 1982]. Pierwotnie przez megatrend rozumiano nowe tendencje rozwojowe, które przekształcają całą rzeczywistość, stąd popularność wskazywania istotnych w danym czasie megatrendów. Na rok 2024 pośród najbardziej istotnych megatrendów wymienia się m.in. sztuczną inteligencję, zmianę klimatu, cyfrową gospodarkę, pracę zdalną czy deglobalizację. Temu pierwotnemu znaczeniu wynajdywania pojedynczych trendów zmieniających rzeczywistość dodano w ostatniej dekadzie XX w. bardziej wyrafinowane przesłanie splotu trendów różnej natury, które powodują szeroko rozgałęzione zmiany sposobu życia konsumentów, wzorców ich zachowań itd.

Atrakcyjności futurologicznej wskazywania nowych megatrendów rzadko jednak towarzyszy świadomość, że one nie tylko się wyłaniają, ale także wygasają. Obecnie mamy do czynienia z **wygasaniem megatrendów** wyznaczonych kilka dekad temu. Ze względu na kryzys pandemiczny i jego ujemne skutki dla globalnych łańcuchów dostaw wielkie korporacje dokonują znaczącej korekty, odchodząc od globalizacji na rzecz regionalizacji łańcuchów dostaw. Oznacza to skrócenie odległości, ale przede wszystkim zmniejszenie roli Chin. Liczne konflikty zbrojne obserwowane za wschodnią granicą, a także na Bliskim Wschodzie wskazują na schyłek niekwestionowanego, jednobiegunowego świata polityki. To również przyczynia się do wygasania trendu globalizacji. A na rynku pracy kult poświęcenia życia osobistego karierze zawodowej, który był widoczny od co najmniej czterech dekad, ustąpił najpierw powolnemu wzrostowi świadomości potrzeby zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, a następnie został całkowicie i bezapelacyjnie odrzucony przez tzw. pokolenie Z. Wobec tego pierwszy rodzaj nieciągłości strategicznej, który charakteryzuje superburzliwość, to wygasanie megatrendów,

a wraz z nimi całego złożonego systemu reguł zarządzania strategicznego w znanych megatrendowych warunkach. Nie wiadomo, na ile te reguły nie będą dopasowane do nowych megatrendów, ale wiadomo, że trzeba wykonać niepewny i trudny wysiłek dostosowawczy.

Niespodzianki nieciągłe

Drugi rodzaj nieciągłości to nieoczekiwane, trudno przewidywalne wydarzenia o znaczących skutkach dla całej gospodarki. Są one tak atrakcyjne intelektualnie, że zyskały własne metaforyczne – nazwy, od katastrof, przez czarne łabędzie, po **dzikie karty** [Czakon, Hajdas, Radomska, 2023]. Literatura jednoznacznie wskazuje na to, że trudno przewidzieć pojedyncze dzikie karty, np. wybuchy wulkanów (Eyjafjallajökull w 2010 r.), pandemii (COVID-19 w latach 2019–2022), konflikty zbrojne (inwazja Rosji na Ukrainę w 2021 r.) czy nowe technologie (ChatGPT w 2023 r.). Jednocześnie obserwacja różnych dzikich kart wskazuje, że częstotliwość występowania takich wstrząsów rośnie i nie należy spodziewać się zmniejszenia się ich liczby, ale przeciwnie – zwiększenia. To coś znacznie poważniejszego niż znane porzekadło, iż „jedyną pewną rzeczą jest zmiana”. Coraz pewniejsza staje się sekwencja głębokich kryzysów.

Stąd przyrost zainteresowania, centralną obecnie, zmienną zależną w zarządzaniu strategicznym, tj. rezyliencją [Conz, Magnani, 2020]. To coś więcej niż odporność jako cecha, to raczej zdolność organizacji do przetrwania, zaabsorbowania i wyleczenia się po szokach spowodowanych dzikimi kartami. Znamienne jest to, że polska przedsiębiorczość wykazuje zdumiewającą wręcz rezyliencję, od czasu zmiany ustroju doświadcza bowiem systematycznie różnego rodzaju szoków. Nie wszystkie gospodarki, a szczególnie nie wszystkie rozwinięte gospodarki, wykazują równie wysoką rezyliencję. Warto dostrzec tę przewagę polskich organizacji, bo to właśnie one mają odpowiedź na wielkie pytania zarządzania strategicznego w czasach superburzliwych.

Innowacje strategiczne

Trzeci rodzaj nieciągłości rozpoznano w zarządzaniu strategicznym z końcem ubiegłego wieku. Choć występowała już wcześniej, to, aby ją dostrzec, potrzebna była inna kategoria opisowa, a mianowicie model biznesu. Wyraża on porządek relacji

wewnętrznych i zewnętrznych organizacji oraz sposób przechwytywania wartości, np. poprzez sprzedaż produktów, serwityzację czy subskrypcję. Ostatnio zachodzą jednak **dysrupcje**, wyrażone innym modelem biznesu proponowanym przez nowych graczy, które przełamują najpierw monopol modeli biznesu, tzw. zasiedziały firm, a następnie zmieniają przyzwyczajenia i oczekiwania klientów [Christensen, 1997]. Dysrupcje stają się możliwe przede wszystkim ze względu na postęp technologiczny, w tym cyfryzację. Ale nie tylko, charakteryzuje je bowiem także innowacyjność strategiczna i osobliwość oferty wartości dla klienta. Najczęściej bowiem ta dysrupcyjna oferta, oceniana według dotychczasowych miar czy parametrów, jest po prostu gorsza. A mimo to przełamuje dominację rynkową, czasem doprowadzając do upadku wielkich firm.

Dysrupcję dostrzeżono pierwotnie w obszarze technologii i to właśnie technologiom przypisywano moc wywoływania nieciągłości. Jednakże teoria dyfuzji innowacji technologicznych długo zakładała, że poprzednie technologie w sposób nieuchronny zastępują kolejne, które są lepsze. Tymczasem okazało się, że nie tylko lepsze technologie nie zastępują poprzednich w sposób automatyczny, ale na dodatek to gorsze technologie często zastępują lepsze. Coś więcej zatem niż technologia wywołuje dysrupcję; do wywołania nieciągłości potrzebna jest innowacja strategiczna sposobu tworzenia i dystrybucji wartości, tj. modelu biznesu [Chesbrough, 2007].

Przełomy

Czwarty rodzaj nieciągłości to **przełomy**, nie tylko technologiczne, ale także społeczne czy kulturowe. Przez przełom rozumie się zwykle doniosłą zmianę, wywołaną mniej lub bardziej długotrwałym procesem rozwoju, wdrażania i upowszechniania. Gdy taka zmiana osiągnie odpowiednią jakość i zasięg, dokonuje się przełom polegający na zastąpieniu dominującego dotychczas modelu funkcjonowania innym, związanym z przełomem. Przełomem jest z pewnością postulat *well-being*, czyli dobrostanu, a nawet szczęścia w środowisku zawodowym. Prymat dyscypliny, rzetelności, uporu i (nadmiernej) pracowitości zastąpił inny wzorzec zachowania. Przełomem jest też pojawienie się ChatuGPT, technologii generowania tekstu opartej na sztucznej inteligencji. Spowodowała ona już zachwianie pozycji kilku profesji i wywołuje gwałtowne ruchy dostosowawcze wielkich korporacji technologicznych, przejawiające się masowymi zwolnieniami pracowników realizujących zadania możliwe do zastąpienia właśnie sztuczną inteligencją. Przełomem było też pojawienie

się szczepionki na COVID-19, rozwiązania oparte na technologii mRNA odkrytej cztery dekady wcześniej, która umożliwiła wygaszenie pandemii i zniesienie ograniczeń w funkcjonowaniu świata.

Zadania strategii w superburzliwych okresach

Rozpoznanie tych czterech odrębnych nieciągłości otwiera drogę do zrozumienia, dlaczego obecny czas można nazwać superburzliwym. Otóż nakładają się na siebie nieciągłości zupełnie różnej natury: wyłaniają się nowych megatrendów, innowacyjne modele biznesu przekształcają funkcjonowanie całych branż, pojedyncze wydarzenia wstrząsają obecnym porządkiem geopolitycznym, a nadto kreatywność człowieka przełamuje dotychczasowe granice wiedzy i sprawczości. O ile każda z tych nieciągłości stawia stratega w delikatnej pozycji, o tyle wszystkie współwystępujące w jednym, krótkim okresie przemieniają oblicze świata. **Superburzliwość nie jest procesem długotrwałym.** Spodziewać się można w okresie niewielu lat takich nakładających się nieciągłości, że świat odnajdzie nową stabilność. Co więcej, to właśnie poszukiwanie nowej stabilności jest zadaniem stratega. To więcej niż prognozowanie czy przewidywanie kierunku, w jakim zaczną biec sprawy. To nawet więcej niż opracowanie scenariuszy, które otwierają możliwość szybszej adaptacji do tego biegu spraw, który ostatecznie wygra. O ile strategia jest zarówno możliwa, jak i pożądana w okresach względnej przewidywalności, o tyle w okresach superburzliwych potrzebne jest strategizowanie [Burgelman i in., 2018].

Zadaniem stratega jest przede wszystkim nadanie sensu tym wydarzeniom superburzliwym, które już się dzieją. Nadanie sensu otwiera drogę do lepszego rozumienia, do efektywnego szukania nowych modeli prognostycznych, wcześniejszej heurystyk, a dalej do sprawnego działania. Nadawanie sensu wymaga jednak wielkiego wysiłku poznawczego. Rozpoczyna się od przyznania, że dotychczasowy sens zaniknął, czyli odważnej deklaracji niewiedzy. Następnie wymaga zdyscyplinowanej wyobraźni, twardo osadzonej w uwarunkowaniach organizacji i oczekiwaniach jej interesariuszy, ale jednak twórczej. Wreszcie wymaga tego pierwiastka, który odróżnia ludzką inteligencję od sztucznej, tj. kreatywności, intuicji i przebłysków olśnienia.

Bibliografia

- Burgelman, R.A., Floyd, S.W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., Whittington, R. (2018). Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections, *Strategic Management Journal*, 39(3), s. 531–558.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore, *Strategy and Leadership*, 35(6), s. 12–17.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Conz, E., Magnani, G. (2020). A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research, *European Management Journal*, 38(3), s. 400–412.
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W., Hajdas, M., Radońska, J. (2023). Playing the Wild Cards: Antecedents of Family Firm Resilience, *Journal of Family Business Strategy*, 14(1).
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, 14(3), s. 375–394.
- Klammer, A., Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and Forgetting in Organizations: a Systematic Review of Literature, *Journal of Knowledge Management*, 23(5), s. 860–888.
- Krupski, R. (2011). Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw, *Przeгляд Organizacji*, 9, s. 3–5.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends. Ten New Directions Transforming our Lives*. New York: Warner Books.
- Sandberg, J., Tsoukas, H. (2011). Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality, *Academy of Management Review*, 36(2), s. 338–360.

PRZEDMIOT I METODY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Podejmowanie problematyki metod zarządzania strategicznego obarczone jest pewnością, że jakkolwiek przeprowadzony zostanie opis i dokonane wyjaśnienia, to i tak nie wyczerpią one tematu. To konsekwencje zróżnicowanych podejść do zarządzania strategicznego, rekomendowanych metod, historycznie wykształconych i ewoluujących. Jest wiele kryteriów, które mogą służyć taksonomii metod zarządzania strategicznego. Wykorzystanie ujęcia funkcjonalnego zarządzania strategicznego powoduje, że uwaga dotyczy metod planowania, implementowania strategii oraz kontrolowania. Ujęcie procesowe narzuca z kolei rozważenie metod z uwzględnieniem etapów wyborów strategicznych, ich wdrażania, kontrolowania oraz modyfikowania.

Wspólną cechą metod zarządzania strategicznego są problemy do rozwiązania. Dotyczą one kierunków i sposobów rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości oraz zachowania na rynku. Odniesienie przedmiotowe wskazuje na konieczność ewaluacji i projektowania przyszłych warunków działania z uwzględnieniem współczesnego, rzeczywistego i temporalnie kształtowanego potencjału przedsiębiorstwa. Uogólniając, metody zarządzania strategicznego to sposoby radzenia sobie przez przedsiębiorstwo z niepewnością i zapewnieniem trwałego rozwoju poprzez wykorzystanie okazji, wśród których fundamentalne znaczenie mają metody kształtowania potencjału strategicznego i konkurencyjności.

Celem opracowania jest rozważenie metod zarządzania strategicznego w warunkach niepewności oraz wskazanie ich potencjału skuteczności. Przedmiotem rozważań jest służebność wspomnianych metod względem rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności.

Punkt wyjścia

Zachodzące w otoczeniu zmiany charakteryzuje niejednoznaczność oraz nieprzewidywalność zdarzeń i działań, ich potęgująca się dynamika i skala nowości. Zarządzający konfrontują się z niezwykłą, nierozpoznawalną i złożoną naturą otoczenia. Wskazują na to, że nie można przyszłości obiektywnie określić. Jest ona częściowo przyczynowa, częściowo probabilistyczna, częściowo obiektywnie otwarta [Popper, 1996, s. 28], zdecydowanie odmienna od oczekiwanej i tej wynikającej z historycznych doświadczeń.

Pozyskiwanie informacji o przyszłym otoczeniu i skutkach jego rozwoju dla przedsiębiorstw w warunkach niepewności nie jest skuteczne z różnych powodów. Podobnie zresztą jak planowanie liniowe; wielokrotnie wskazywano na nieskuteczność liniowego prognozowania, szczególnie wówczas, gdy jest traktowane jako jedyny sposób aproksymacji. Kulminacyjnym argumentem był przekaz Henrego Mintzberga, wskazujący na to, że nie dowiedziono korelacji między planowaniem strategicznym a osiągnięciami i sukcesem przedsiębiorstwa, co skłania do odejścia od formalnego zarządzania strategicznego i rytuałów z nim związanych [Hinterhuber, Ani, Handlbauer, 2013]. Cechą procesu podejmowania decyzji strategicznych jest zagrożenie, że na skutek niewiedzy o przyszłym otoczeniu i warunkach działalności podmioty są skazane na niepowodzenie oraz jego finansowe i pozafinansowe skutki. Różnorodne technologie informacyjnego wspomagania zarządzania strategicznego mają wprawdzie ogromną moc przetwarzania, a mimo to efekty monitorowania i prognozowania zmian w otoczeniu są w znakomitej części skromne [Schwab, 2017]. Z kolei nadmiar uzyskiwanych przez menedżerów informacji, powstałych m.in. ze względu na możliwości technologii informacyjnych, sprawia, że rośnie rola intuicji w wyborach strategicznych i uwzględnianie w nich subiektywnie dostrzeganych czynników powodzenia w przyszłości. Wprawdzie wiedza menedżerów podlega zmianom pod wpływem kolejnych wyzwań praktycznych i doświadczenia, mimo to z różnych powodów brakuje często nowego myślenia strategicznego i rozumowania w logice posybilizmu [Popper, 1996] oraz przełożenia na decyzje i działania. To skutki wyuczonyj nieudolności, wyuczonyj bezradności, samouza-

leźniania menedżerów w procesie decyzyjnym od własnej wiedzy, doświadczenia i intuicji oraz percypowanych zmian w otoczeniu.

Ocena dotychczasowych form i metod zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach w warunkach „nowej normalności” wskazuje na kryzys wyboru i zastosowania¹. Dowodzą tego badania odnoszące się do praktyki zarządzania strategicznego [Igor i in., 2019; Ani, Handlbauer, 2013]². W zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami dominują metody i techniki powiązane z określonymi podejściami i orientacjami, historycznie uznawanymi za fundamentalne³. Są one często przejawem wykorzystywania do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa metod zarządzania strategicznego, znanych i uznanych, bez krytycznej analizy założeń, przesłanek i ograniczeń w ich stosowaniu. W znakomitej części są to metody o charakterze normatywnym, w praktyce ułatwiające procesy zarządzania, odwołujące się do racjonalności. Wśród nich są rozwiązania zastosowane wcześniej w przedsiębiorstwie przez firmy konsultingowe w trakcie współpracy z nimi. Nie bez znaczenia jest ufność menedżerów do znanych metod i stosowanie ich w odmiennych niż wcześniej, dynamicznych warunkach działania i w innych przedsiębiorstwach [Bruch, Vogel, 2009]. Powyższe dowodzi, w nawiązaniu do historycznych ustaleń Alchaina [1950], że środowisko menedżerskie faworyzuje te rozwiązania, które okazały się wcześniej skuteczne i są nadal skuteczne, ponieważ poddaje się je przystosowaniu przez różne formy naśladownictwa, w tym zarówno klonowanie, imitację, jak i usprawnianie. Przekonanie menedżerów o użyteczności wykorzystywanych dotąd metod jest także przyczyną rzadko dokonywanej ewaluacji zasadności ich zastosowania w przedsiębiorstwach, które działają w zindywidualizowanych, niezwykle zmiennych i złożonych warunkach. Tym samym owe metody, rutynowo stosowane, stały się częścią skrzynki narzędziowej i wiedzy menedżerów wykorzystanych w decydowaniu o celach i strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Praktyka dowodzi, że menedżerowie dokonują wyborów strategicznych spośród nielicznego zbioru wariantów. Wobec braku wiedzy o przyszłym otoczeniu stosują heurystyki (dostępności, reprezentatywności i zakotwiczenia) upraszczające jego przyszły rozwój i reprezentacje. Obrazy przyszłości, oprócz uproszczeń wynikających z konwencji, są także obciążone skutkami modeli mentalnych menedżerów,

¹ „Nowa normalność” oznacza zaakceptowanie zmian jako codzienności i trwałej jej cechy. Dotąd postrzegane jako nowe, zmiany stają się codziennością podlegającą dalszym zmianom [Hinszen, 2010].

² W opracowaniach powstałych na podstawie badań zespołów kierowanych przez R. Krupskiego, M. Romanowską, A. Kaletę, A. Zakrzewską-Bielawską, A. Sopińską, J. Karpacza, A. Wójcik-Karpacz, E. Urbanowską-Sojkin.

³ W treści znacznej części opracowań wymienionych w zestawieniu: Mordzak [2019]; Hungenberg [2014]; Hintenhuber [2020]; Koch [2016, s. 161–184].

pozostających pod wpływem uwarunkowań społecznych i kulturowych. Powstają one zarówno na poziomie jednostki oraz zespołu, jak i organizacji [Bouncken, 2003]. Tym samym bez względu na przebieg procesu wyborów strategicznych część z rozważanych w końcowej jego fazie wariantów dotyczących działań strategicznych i podjęte ostatecznie decyzje to rezultaty konstruktywistycznego podejścia do rozwoju otoczenia i możliwości przedsiębiorstwa. Z tego powodu warianty decyzyjne są obciążone ryzykiem, zarówno tym uświadomianym, oszacowanym, jak i niewidzialnym, będącym rezultatem spychania go do obszarów społecznej i menedżerskiej nieświadomości, a utrzymywany przez praktyki marginalizowania. Niepożądaną cechą menedżerów jest krótkowzroczność menedżerska⁴. Ogranicza ona myślenie strategiczne, tworzenie nowych scenariuszy i obrazów przyszłości z udziałem przedsiębiorstw, wypiera i marginalizuje wątpliwości menedżerów dotyczące kontynuowania dotychczasowych sposobów działania ze skutkami dla tych realizowanych w perspektywie strategicznej.

W konsekwencji decyzje strategiczne ze względu przedmiot i kontekstualne uwarunkowania procesu wyborów obarczone są wysokim ryzykiem, wynikającym zarówno z pojawienia się **strategicznych niespodzianek** [Ansoff, 1985], jak i **dzikich kart**⁵. Ograniczenia skuteczności zarządzania strategicznego i związane z nimi ryzyko są także skutkami niekompletnej znajomości celów przez kadre, która wynika z niedoskonałości komunikacji treści i znaczenia. Wśród koniecznych warunków sprawności zarządzania, poza metodami, znajdują się bowiem wiedza i przejrzystość celów na niższych poziomach organizacyjnej hierarchii oraz gotowość do ich realizacji.

Nieuchronność zmian i opór behawioralny

Pytanie o metody zarządzania strategicznego w „nowej normalności” od lat jest zasadne, a odpowiedzi na nie nadal dalece nie zadowolają. Nastąpiło społeczne pogodzenie się z nieuchronnością istnienia określonych elementów przyszłości

⁴ Krótkowzroczność w zarządzaniu, uczeniu się przedsiębiorstwa, czego dowodem może być zgoda na usprawnianie procesów przystosowawczych do otoczenia z zaniedbaniem wyzwań w perspektywie strategicznej. Zwykle jako skutek modelowego, uproszczonego, pozbawionego rozważania tych nieprzewidywalnych. Krótkowzroczność wyraża się także w uprzywilejowaniu w procesach zarządczych i działaniach o charakterze krótkookresowym i ignorowaniu szerszego, kompleksowego postrzegania przedsiębiorstwa i otoczenia oraz erozji aktów poszukiwania zagrożenia w perspektywie strategicznej i ryzyka. Refleksje dotyczące krótkowzroczności zawierają próby ustalenia jej rodzajów: temporalnej, przestrzennej, przedmiotowej [Urbanowska-Sojkin, 2021].

⁵ Dzikie karty to narzędzie umożliwiające poszukiwanie przełomowych niespodzianek [Mendonça, Cunha, Ruff, Kaivo-oja, 2009, s. 23–41; Kotler, Caslione, 2013].

i determinowania działań podmiotów gospodarczych przez otoczenie, traktowanych jako powszechne uwarunkowania.

Do czynników nieustannie warunkujących działania podmiotów gospodarczych w doborze selektywnym zalicza się:

- zmiany, znacząco różniące się pod względem ilościowym i jakościowym od tych, które zostały rozpoznane w przeszłości, w znacznym zakresie nieprzewidywalne, zarówno ekonomiczne, jak i technologiczne, instytucjonalne, społeczne, informacyjne, środowiskowe, o zasięgu krajowym, międzynarodowym i globalnym, między którymi zachodzą reakcje tworzące wielowymiarową, złożoną, polimorficzną rzeczywistość, z której wynikają nowe wyzwania dla poszczególnych przedsiębiorstw;
- szybkie tempo zmian i ich zróżnicowany wpływ na inne zdarzenia, zjawiska;
- aktywność sił politycznych i kapitałowych w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej;
- ryzyko stanowiące nieodłączną część działalności gospodarczej.

Nieuchronność cech przyszłości u jednych przedsiębiorstw wywołuje reaktywność i aktywność gospodarczą, a u innych bierną adaptację. Nie zmienia to faktu, że cechą zarządzania w przedsiębiorstwach w warunkach niepewności jest brak zadowalających zmian w zakresie zarządzania strategicznego. Niepewność dotycząca przyszłości sprzyja zakorzenieniu sposobów zachowania, które prowadziły dotąd do sukcesu (ramy strategiczne, wartości, procesy) i reagowania na zmiany w analogiczny do wcześniejszego sposób, niezależnie od odmiennych cech, tych samych lub podobnych rodzajów sił oraz zmian w otoczeniu (teoria aktywnej inercji) [Swiatkiewicz, 2001, s. 460]. Inną konsekwencją jest zbudowanie na bazie sukcesu oporności na zmiany, która z czasem staje się przyczyną spadku elastyczności oraz rozwoju utożsamianego ze „ścieżką samoograniczającą” przedsiębiorstwo [Urbanowska-Sojkin, 2017a–c]. U jej podstaw jawią się m.in. ignorancja zmian w zakresie popytu, koncentracja na oferowanych produktach (w krańcowym przypadku prowincjonalizm produktowy), ignorancja zachowań konkurentów, szablonowy i schematyczny sposób działania, a także nadmierna formalizacja i jej skutek w formie biurokracji.

W tym kontekście nie sposób uciec od postulatów dotyczących koniecznych zmian wbrew logice naukowej uchylającej zasadność ich formułowania. Zarządzanie strategiczne w dynamicznych i złożonych warunkach powinno obejmować formułowanie strategii w perspektywie ciągłości procesu uczenia się przedsiębiorstwa i imperatywu jego elastyczności wobec otoczenia, umożliwiającej wykorzystanie okazji i ograniczenie zagrożeń. Oznacza to zmiany nie tylko w rodzajach i strukturze produktów i zasobów, sposobach ich wykorzystania, ale także w zakresie

rozwiązań w zarządzaniu i organizacji. W szczególności zmiany powinny sprzyjać tworzeniu strategii powstałej z wykorzystaniem kreatywności kadry⁶. Preferencje dotyczą stylu rezonansowego, a nie dysonansowego, jako podstawy przywództwa 4.0 oraz wykorzystania nie tylko inteligencji poznawczej, ale też inteligencji emocjonalnej oraz indukowanej energii organizacyjnej. Konieczna jest decentralizacja, uwzględniająca czynniki warunkujące jej skuteczność [Proff, 2019]. Zważywszy na indywidualne cele kadry i innych interesariuszy, proces wyborów strategicznych staje się także procesem politykowania. Konieczne jest odejście w nim zarówno od nadmiarowo użytkowanych schematów, jak i traktowanie ciągłości planowania za ważniejsze od samego planu. Ważne, aby dostrzegać rolę osób planujących działalność przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu. Powinny one być katalizatorami zmian strategii, a jednocześnie planistami rozwoju i operatywnych działań. Nie bez znaczenia dla ostatecznych rezultatów zarządzania strategicznego jest tworzenie przewagi w zasobach i ich konfiguracji oraz dostrzeganie szans i okazji w otoczeniu. Dzieje się tak za sprawą modeli mentalnych i reprezentacji menedżerskich w postrzeganiu otoczenia i wnętrza. Reprezentacje powstałe w umysłach menedżerskich mają istotne znaczenie dla ustalania przyszłych źródeł konkurencyjności i dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Świadomość tworzenia reprezentacji i ich skutków ma znaczenie dla wyborów strategicznych, ich implementacji i realizacji. Na uwagę zasługują reprezentacje menedżerskie, objęte mianem interpretacji zarówno ograniczającej, jak i generatywnej. W pierwszym przypadku koncentracja dotyczy wybranych elementów otoczenia (ograniczona racjonalność), w drugim zaś tylko elementów postrzeganych przez menedżerów⁷. Nie ulega wątpliwości, że zakorzenieniu uległy reprezentacje menedżerskie zastosowane w podejściach do zarządzania strategicznego i ich implikacje dla metod zarządzania strategicznego. To, że nie udaje się menedżerom spełniać ich ról w pełni, jest także skutkiem ich zaufania do rutynowo stosowanych metod i wytworzonych obrazów przyszłości. Pomocą w tworzeniu różnorodnych obrazów przyszłości oraz podstawą elastyczności przedsiębiorstwa względem zmian w otoczeniu mogą być scenariusze. Wykorzystać je można do tworzenia możliwych przyszłych stanów otoczenia, co pozwala na modyfikację wybranych strategii i elastyczne przystosowanie się przedsiębiorstwa do potencjalnych zmian.

Konieczne jest zwrócenie uwagi na szczególny rodzaj metod, które związane są ze zmianami wywoływanymi przystosowywaniem się przedsiębiorstwa do oto-

⁶ O skali skomplikowania działań kształtujących twórczość pisze Tokarz [2005].

⁷ Problematyka ograniczeń poznawczych menedżerów jest przedmiotem badań w kontekście wpływu na rezultaty zarządzania strategicznego [Bouncken, 2003; Burmann, 2002].

czenia poprzez wykorzystywanie okazji i antycypowanie zagrożeń oraz z reakcjami na zmiany kadry menedżerskiej. Zmiany w przedsiębiorstwie powodowane przez otoczenie, jak wcześniej wspomniano, są z różnych powodów nie tylko przedmiotem akceptacji przez kadre, ale i jej czynnego sprzeciwu i oporu [Ansoff i in., 2019; zob. też: Igor i in., 2019]. Inicjatywy w zakresie wdrożenia zmian i ich przeprowadzenia dotyczą menedżerów i pozostałej kadry. To menedżerowie kreują owe zdolności organizacyjne i sposób wykorzystania. Waga oporu kadry wobec zmian w przedsiębiorstwie skłania do rozważenia zarówno oporności ogólnej, systemowej, jak i operacyjnej. Problematyka oporu w przedsiębiorstwie jest często ograniczana w opisach i wyjaśnianiu do celów osobistych, preferencji i zachowania pracowników powodowanego indywidualną oceną zmian. W takim ujęciu zmiany burzą *status quo*, są przyczyną nowych zadań i wyzwań, naruszają dotychczasowy sposób wypełniania ról organizacyjnych lub je zmieniają z konsekwencjami dla własnych celów pracowników, nadto wymagają zaadaptowania do nowych warunków. Problem jest znacznie poważniejszy. Dotyczy oporu powstającego na skutek postrzegania zmian jako zagrożeń dla przedsiębiorstwa oraz jego dalszego rozwoju. Oporność ogólnoustrojowa przedsiębiorstwa jest stopniowalna. Trzy elementy przyczyniają się do jej powstawania:

- konflikt priorytetów, który tłumi działania strategiczne na rzecz operacyjnych;
- strategiczne przeciążenie, które tworzy wąskie gardła, koszty i opóźnienia w działaniach;
- strategiczna niekompetencja, która oprócz kosztów i opóźnień powoduje nie-realistyczne i suboptymalne strategie.

Znaczenie oporu kadry przedsiębiorstwa wobec zmian sprawia, że dobór metod zarządzania wymaga wcześniejszego zidentyfikowania jego natury, skali oraz upodmiotowienia. Znaczne różnice w ocenie znaczenia, choćby w zakresie wyróżnionych cech, przesądzają o metodach, które można wykorzystać do ograniczania oporu i budowania zaufania wobec projektowanych rozwiązań. Wymienione elementy oporności ogólnoustrojowej są konsekwencją „konkurowania” o efekty zarządzania przedsiębiorstwem celów i działań operacyjnych oraz strategicznych, a szczególnie wówczas, gdy ze względu na konieczność elastycznego dostosowywania się do zmian w otoczeniu te pierwsze są wyżej cenione przez menedżerów niż długofalowe cele strategiczne. W opinii Ansoffa i in. [2019, s. 20] w dowolnym momencie opór systemowy będzie proporcjonalny do różnicy między koniecznymi działaniami strategicznymi, wymaganymi przez nowe oczekiwania, a zdolnościami dostępnymi do wykorzystania. Wspomniane dysproporcje między zdolnościami, działaniami przedsiębiorstwa, budżetem strategicznym a wyzwaniami z otoczenia indukują

ryzykowne dla przedsiębiorstwa sytuacje. Wpływają one na opór ogólny, na opór zespołów oraz jednostek. W przypadku znacznego zwiększenia budżetu strategicznego bez wzrostu zdolności zarządczych i organizacyjnych nastąpi strategiczne przeciążenie, które spowoduje opóźnienia w działaniach, przekroczenie kosztów i niepowodzenia projektów strategicznych. Rola zdolności organizacyjnych dla rozwoju przedsiębiorstwa jest oczywista. Jest także istotna dla ograniczenia oporu kadry wobec zmian w przedsiębiorstwie, którego pojawienie się jest nieuniknione i ogranicza sprostanie warunkom z otoczenia. Opór systemowy pojawi się w szczególności wszędzie tam, gdzie projektowana strategiczna aktywność (agresywność) oraz możliwości jej spełnienia są niedopasowane. Brak odpowiednich zdolności organizacyjnych lub ich wewnętrzne niedopasowanie wskazuje się jako przyczyny oporu kadry wobec zmian. W konsekwencji wymagania dotyczą posiadania i wykorzystywania zdolności organizacyjnych, spójnych względem wyzwań i warunków w otoczeniu oraz spójnych wewnętrznie (z wizją, celami, zasobami i innymi zdolnościami). Szczególne znaczenie przypisuje się tym zdolnościom (metodom ich budowania i wykorzystywania), dedykowanym likwidacji oporu kadry na zmiany, i braku jej reakcji na warunki w otoczeniu poprzez podejmowanie odpowiednich działań przedsiębiorstwa [Palzkill-Vorbeck, 2018; Wahl, 2023; Sydow, Wirth, 2014]. Pokonanie albo przynajmniej ograniczenie oporu kadry wobec zmian to jeden z warunków wstępnych rozwoju przedsiębiorstwa wraz z jego otoczeniem. Inny dotyczy immunizacji przedsiębiorstwa.

Imunizacja przedsiębiorstwa w warunkach „nowej normalności”

W odpowiedzi na pytania dotyczące metod zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w zmiennym i złożonym otoczeniu za fundamentalne należy uznać te, które prowadzą do zbudowania odporności przedsiębiorstwa. Ważne jest właściwe rozumienie odporności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Według ujęcia normatywnego odporność organizacyjna to zdolności przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmiennych warunków w otoczeniu poprzez właściwe reagowanie zarówno na zagrożenia w rozwoju, jak i szanse, które po poddaniu ich analizie z wykorzystaniem „filtrów” mogą być okazjami [ISO, 2017; Heller, 2019; Unkrig, 2018, 2021]⁸.

⁸ Zob. *Internationalen Organisation für Normung – ISO 22316: Security and Resilience. Principles and Attributes*. Organizacyjna odporność jest definiowana jako zdolność do absorpcji i adaptacji w zmieniającym się otoczeniu (*Organisationale Resilienz wird definiert: ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment*) [Heller, 2019; Unkrig, 2021a–b].

Podstawowe elementy normy obejmują ważne dla odporności przedsiębiorstwa i spójne z wizją cele, wiedzę i rozumienie otoczenia oraz sposoby wykorzystywane w działaniach i wywieraniu wpływu: właściwy styl kierowania i kulturę organizacyjną potencjalnie ograniczające niepewność, w tym niepewność uogólnioną; wiedzę i metody wymiany informacji o warunkach działania; zasoby konieczne do działania, zabezpieczające szybkie dostosowywanie się do otoczenia oraz antycypowanie problemów; metody zarządzania dziedzinami aktywności w sposób spójny na różnych poziomach; metody poprawy wyników działania wsparte na ewaluacji i uczeniu się, poznawaniu i wykorzystaniu okazji; metody postrzegania zmian i zarządzania nimi, uwzględniające rozpoznanie, wybór i zarządzanie okazjami [Heller, 2019]. Michael Siegrist [2017] twierdzi wprost, że budowanie odporności jest drogą do tworzenia organicznej całości przedsiębiorstwa z otoczeniem poprzez relacje. W opinii Erica Unkriga [2018, 2021] odporność to zdolności ludzi, zespołów, organizacji do podejmowania działań likwidujących problemy w relacjach z otoczeniem z wykorzystaniem zasobów, w zmiernaniu do rozwoju, a w szczególności do wzrostu. Jutta Heller i Nina Gallenmuller [2017] dodają, że chodzi nie tylko o dostosowywanie się do otoczenia, ale przede wszystkim o antycypowanie kryzysu, ewentualnie przetrzymanie kryzysu, gdy ten nastąpi, i odnowę. Podstawowe znaczenie ma wskazanie czynników indukujących odporność przedsiębiorstwa. Wśród nich wymienia się, zawarte także we wspomnianej normie, zasoby i ich konfigurację oraz relacje z podmiotami w otoczeniu, w szczególności z partnerami transakcyjnymi i instytucjonalnymi. Jako trwałe elementy stanowiące fundamenty odporności przedsiębiorstwa traktuje się misję i cele, kulturę organizacyjną, styl kierowania, rozwiązania strukturalne w sposobie zorganizowania i wprost w strukturze organizacyjnej, system informacyjny i system komunikowania oraz proces tworzenia wartości [Hoher, 2020; Ruhl, 2020; Unkrig, 2021; Ortmann, 2010; Schreyogg, Conrad, 2010]⁹. Enumeracja elementów tworzących odporność przedsiębiorstwa wskazuje na kolejne metody zarządzania strategicznego. Są nimi metody reakcji poprzez tworzenie zasobów (ich koniecznych cech) oraz ich konfigurację w kontekście zarówno konkurencyjności, jak i sposobów przedmiotowego wykorzystania, a także budowania zdolności organizacyjnych i ich użycia.

Przedmiotem zabiegów menedżerskich są zdolności organizacyjne warunkujące odporność i temporalnie harmonijny rozwój przedsiębiorstwa stosownie do zmian w otoczeniu przy zapewnieniu względnej równowagi organizacyjnej. Zdolności

⁹ Wymieniony zestaw czynników nie spełnia warunku rozdzielczości definicyjnej [Hoher, 2020, s. 141–189; Ruhl, 2020; Unkrig, 2021a].

organizacyjne są stosowane do wykorzystania potencjału w czasie rzeczywistym (zdolności operacyjne) i jednocześnie budowania potencjału dla zapewnienia rozwoju w przyszłości (zdolności strategiczne). Są wśród nich zdolności uniwersalne (kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości) oraz zdolności idiosynkratyczne do zarządzania aktywnością gospodarczą, zdobywania, konfiguracji i redundancji zasobów i ich zorganizowania, do monitorowania rynku i kształtowania konkurencyjności, budowania relacji i współpracy, do zarządzania w kryzysie i odnowy strategicznej. Zdolności organizacyjne z istoty powinny być komplementarne, wykorzystywane wspólnie. Współokreślają poziom agresywności przedsiębiorstwa w działaniach strategicznych [Ansoff i in., 2019] i jego poziom zwinności. Na uwagę zasługują wspomniane wcześniej możliwości pozyskania zasobów oraz ich konfiguracja wymagająca szeregu zdolności. Niedocenianym elementem strategicznym zarządzania jest czas – w tym przypadku na ustalenie celów i wizji oraz pozyskanie zasobów i ich konfigurację, stosownie do wyzwań z otoczenia i rzeczywistych możliwości przedsiębiorstwa.

Zarządzanie w kryzysie

Otoczenie przedsiębiorstwa to źródło zmiennych, różnorodnych wyzwań. Rozwój przedsiębiorstwa może odbywać się bez trudności zagrażających dalszym działaniom z wykorzystywaniem pojawiających się okazji albo odwrotnie, pod wpływem zagrożeń bytu. Poprzez budowanie odporności z wykorzystaniem zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwo może rozwijać się wraz z otoczeniem i antycypować potencjalny kryzys wynikający z jego niedostosowania się. Logika rozwoju kryzysu opisywana w poszczególnych modelach ma cechę rozwoju indukowanego różnymi przyczynami, obejmującego fazy kryzysu ukrytego o różnych poziomach napięcia: jawnego, jawnego palącego i aż po sytuację, w której konieczne jest rozstrzygnięcie alternatywy i podjęcie ostatecznej decyzji o odnowie lub o bankructwie [Urbanowska-Sojkin, 2021]. Podstawowe zadania, mające nie dopuścić do sytuacji kryzysowych, ciążyą na menedżerach. Poprzez zarządzanie powinni zabezpieczać przed negatywnymi skutkami braku harmonii między możliwościami rozwoju otoczenia a działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo. Z różnych powodów wzajemne relacje nie oznaczają równowagi. W praktyce są to procesy dostosowywania się do otoczenia poprzez respektowanie zmian w zakresie podaży i popytu. Podstawowymi są procesy współzawodniczenia z konkurentami o stworzenie atrakcyjnej dla klientów oferty produktów wyposażonych w oczekiwane wartości. To oznacza,

że oczekiwany stan równowagi organizacyjnej, polimorficznej w swej naturze, ma charakter przerywany. Prewencja negatywnych skutków oddziaływania otoczenia oprócz odporności musi oznaczać wykształcenie wzorców reagowania i zarządzania kryzysowego, które szybko przywracają i stwarzają zdolność do działania w kryzysie oraz do odnowy strategicznej. Prewencja kryzysu obejmuje zarządzanie ryzykiem, jest ono nieodłączną częścią systemu zarządzania. Rozwiązania normatywne w tym zakresie wskazują na możliwe i wymagane sposoby zarządzania ryzykiem¹⁰.

Narzędziom „zarządzania ryzykiem” przypisuje się ważną rolę w ograniczaniu skutków niepewności. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym wiąże się z wykorzystaniem ryzyka jako kryterium wyboru opcji strategicznych w różnych fazach procesu zarządzania. Konieczne do rozważenia są elementy rachunku obejmujące strategię komentowane w kontekście rezultatów ich zastosowania w kolejnych okresach i prawdopodobieństwa niepowodzenia. Istotne znaczenie przypisuje się rozważeniu obszarów ekspozycji na ryzyko, sposobów recepcji ryzyka, granic i prognozy ryzyka. Możliwości modyfikacji działań strategicznych będą ustalane na podstawie oceny przysłych rezultatów przedsiębiorstwa, określanych według różnych scenariuszy z wykorzystaniem analizy wrażliwości, a także w określonych warunkach opcji rzeczywistych. Skuteczność zarządzania ryzykiem jest warunkowana przez systemy wspomagania informacyjnego zarządzania (w tym system wczesnego ostrzegania i rozpoznawania), kulturę organizacyjną, styl kierowania oraz metody motywowania. Niedocenianym elementem w przedsiębiorstwach jest kultura organizacyjna, a w szczególności kultura ryzyka.

Podsumowanie

W warunkach niepewności przydatność wielu współcześnie rozpoznawalnych metod zarządzania strategicznego jest ograniczona. Tylko niewiele podmiotów działa w identyfikowalnej i dającej się prognozować przyszłości, uzasadniającej zastosowanie metod umożliwiających dostosowywanie się do zmian w otoczeniu. Powszechnie działania menedżerów muszą się koncentrować na tworzeniu odporności przedsiębiorstwa, czyli zdolności do wykorzystania zmian w otoczeniu i antycypowania zagrożeń poprzez zasoby, ich konfigurację oraz sposoby działania (strategie i działania operacyjne) względem otoczenia oraz środowiska wewnętrznego. Odporność przedsiębiorstwa wpływa wprost na jego sprawność strategiczną, identyfikowaną

¹⁰ Normy ISO: 31000, 31010, wytyczne: COSO, FERMA.

w różnych zakresach. Wymaga wykorzystania metod, które w rezultacie sprawią, że przedsiębiorstwo będzie konkurencyjne w dziedzinach działania oraz na rynku przedsiębiorstw. W procesach budowania odporności przedsiębiorstwa fundamentalne znaczenie ma ryzyko. Za szczególne uznać należy znaczenie ryzyka jako kryterium wyborów strategicznych przedsiębiorstwa. Narazenie przedsiębiorstwa na niepowodzenie w warunkach niepewnej przyszłości jest wyzwaniem dla menedżerów w zakresie antycypowania kryzysów i radzenia sobie w warunkach kryzysowych. Systemy informacyjne muszą zapewnić wspomaganie procesów zarządzania antykryzysowego oraz zarządzania w kryzysie.

Bibliografia

- Alchian, A.A. (1950). Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, *The Journal of Political Economy*, 58(3), s. 211–221.
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, L.R., Ansoff, R. (2019). Behavioral Resistance to Change. W: *Implanting Strategic Management* (s. 471–488). Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-99599-1_21.
- Bouncken, R. (2003). *Organisationale Metakompetenzen Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation*. Wiesbaden: DÜV in Kooperation MIT Gabler.
- Burmahn, Ch. (2002). *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*. Wiesbaden: DUV.
- Heller, J., Gallenmuller, N. (2019). Resilienz Coaching zwischen Handschenhalten für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. W: *Resilienz für die VUCA Welt: individuelle und organisationale Resilienz* (s. 3–18), J. Heller (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hinssen, H. (2010). *The New Normal, Explore the Limits of the Digital World*. Gent: MachMedia NV.
- Hintenhuber, H. (2020). *Strategische Unternehmensführung*. Berlin–New York: Walter de Gruyter, GmbH & Co KG.
- Hinterhuber, H., Ani, A. al-, Handlbauer, G. (2013). *Neue strategische Management, Elementen und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Hoher, F. (2020). *Menschliche Resilienz in Unternehmen, Dialog als Ressource, Grundlagen und Methoden auch für agile Arbeitswelt*. Berlin–Toronto: Verlag Barbara Budrich, Opladen.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategische Management in Unternehmen, Ziele-Prozesse-Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, J., Krämer, H., Reckwitz, A., Wenzel, M. (2016). Zum Umgang mit Zukunft in Organisationen eine praxistheoretische Perspektive, *Managementforschung*, 26, s. 161–184.
- Kotler, S., Caslione, J.J.A. (2013). *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT BIZNES.
- Mendonça, S., e Cunha, M.P., Ruff, F., Kaivo-oja, J. (2019). Venturing into the Wilderness: Preparing for Wild Cards in the Civil Aircraft and Asset-management Industries, *Long Range Planning*, 42(1), s. 23–41.

- Mordzak, K. (2019). *Zestawienie tematyczne: Zarządzanie strategiczne, 1980–2019*. Wrocław: Wydawnictwo AWL.
- Ortmann, G. (2010). Organisation, Strategie, Responsivität, Strategieformulation als responsive Strukturierung. W: *Organisation und Strategie* (s. 1–46), G. Schreyogg, P. Conrad (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Palzkill-Vorbeck, A. (2018). *Geschäftsmodell-Resilienz: Bezugsrahmen für das strategische Verständnis von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Popper, K. (1996). *Świat skłonności*. Kraków: Znak.
- Proff, H. (2019). *Mobilität in Zeiten Veränderung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Ruhl, U. (2020). *Unternehmerische Resilienz, So werden Organisationen agil und widerstandsfähig*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. London: Penguin.
- Sydow, J., Wirth, C. (2014). *Organisation und Strukturierung, Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Swiatkiewicz, O. (2001). Inercja jako pojęcie prakseologiczne i zjawisko psychospołeczne, *Prakseologia*, 14, s. 453–467.
- Tokarz, A. (2005). *Dynamika procesu twórczego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Unkrig, E. (2021a). *Resilienz im Unternehmen-den Mensch fordern: Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, Economics und Business.
- Unkrig, E. (2021b). *Das resiliente Unternehmen. Earned not given*. Norderstedt: Books on Demand.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2017a). Aspekty teoretyczne ścieżki zależności w wyborach strategicznych, *Handel Wewnętrzny*, 2, s. 125–135.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2017b). Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności, *Organizacja i Kierowanie*, 2, s. 53–64.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2017c). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach w perspektywie teorii strukturacji, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 9, s. 157–173.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2021). *Sprawność przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Wahl, D.K. (2023). *Regenerative Kulturen gestalten*. Berlin: Books on Demand.

NOWE SPOJRZENIE NA STRATEGIĘ

Przyjrzyjmy się dwóm rodzajom gier reprezentującym dwie różne logiki postępowania – układaniu puzzli i budowaniu konstrukcji z klocków lego. Efektem końcowym zabawy puzzlami jest ułożenie z tysiąca różnych puzzli obrazu identycznego z tym, który jest umieszczony na pudełku; każdy element puzzli ma tylko jedno miejsce na planszy, nie pasuje gdzie indziej. Budujący konstrukcję z klocków lego, kupowanych na sztuki lub na wagę, ma też do dyspozycji 1000 klocków różniących się kształtami, wielkością i kolorami, ale mogących się łączyć w większe elementy – gracz wyobraża sobie efekt końcowy swojej pracy i według własnej wyobraźni tworzy wymarzoną konstrukcję. W trakcie budowy nie musi wykorzystywać wszystkich klocków, może też dokupić nowe. Jeżeli wynik pracy mu nie odpowiada, może bez ograniczeń poprawiać i zmieniać swoją konstrukcję. Jeżeli zdecyduje się ją rozebrać, to wciąż z 1000 klocków może zbudować nieograniczoną liczbę nowych konstrukcji.

Przykład puzzli i klocków lego odzwierciedla dwie zupełnie różne logiki myślenia strategicznego oraz sposobu tworzenia i zmiany strategii organizacji. Logika puzzli to analogia myślenia mechanistycznego, w którym cenimy racjonalność postępowania, precyzję działania i harmonię funkcjonowania. Obraz ułożony z puzzli symbolizuje organizację doskonałą, ale pozbawioną dynamiki i możliwości zmian. Logika klocków to analogia myślenia otwartego wyrażającego gotowość do zmian, uczenia się i tworzenia nowatorskich, oryginalnych rozwiązań. Oba rodzaje zabawy wykształcają u graczy różne, ale równie cenne umiejętności.

Analiza ewolucji nauk o zarządzaniu pokazuje, jak zmieniały się poglądy teoretyków na temat zasad racjonalnego zarządzania, w tym zasad myślenia strategicznego. Wyłomu w myśleniu o organizacji jako systemie doskonale zharmonizowanym i sprawnym dokonali już na początku lat 60. XX w. twórcy koncepcji struktury organizacyjnej, krytykujący mechanistyczne podejście do projektowania struktur i procesów.

Wkrótce potem pojawiły się w USA pierwsze publikacje i konferencje na temat planowania strategicznego, a z nauk organizacji i zarządzania wyodrębniła się subdyscyplina zarządzania strategicznego. Już pierwsze publikacje w nowej problematyce były formą kontestacji tradycyjnej teorii organizacji opartej na modelu mechanicznym. Proponowały bardzo nowoczesne, jak na tamte czasy, podejście do procesu podejmowania decyzji strategicznych, w których uwzględniano zmiany w otoczeniu organizacji jako najważniejszą determinantę strategii i przyjmowano jako oczywistą długoterminową perspektywę strategii. Pionierzy problematyki strategii zauważyli, że procesy rozwojowe organizacji nie mogą być prawidłowo prowadzone w organizacji biurokratycznej i chcieli tę grupę procesów z niej wydzielić lub wkomponować w nowy typ organizacji, bardziej elastycznej i otwartej. Teoria zarządzania strategicznego, a w części także praktyka strategii, zaakceptowały pewien rodzaj hybrydowości, w którym większość procesów, struktur i funkcji działa w ramach struktury biurokratycznej, a procesy budowania strategii rządzą się inną logiką, dopuszczającą większą otwartość, elastyczność i kreatywność.

W latach 70. i 80. XX w. rozwinięto i zmodyfikowano koncepcję zarządzania strategicznego – w nowym nurcie teorii strategii zarządzanie strategiczne było prezentowane jako kluczowy element organizacji, który pozwala jej przetrwać i rozwijać się w trudno przewidywalnym i dynamicznym otoczeniu. Rozszerzono listę kluczowych determinant strategii o takie elementy jak wpływy interesariuszy i kultura organizacji, dostrzeżono potrzebę kreatywności w procesie tworzenia strategii i podporządkowania strategii wszystkich elementów organizacji. Podtrzymano postulat konieczności budowania planu strategicznego, długiego horyzontu czasowego strategii przy równoczesnej potrzebie ciągłej jej zmiany, zwrócono uwagę na kluczowy charakter systemu informacyjnego umożliwiającego prognozowanie zmian w otoczeniu i wychwytywanie „słabych sygnałów” (szkoła planistyczna). Wielką rolę w rozwijaniu teorii i praktyki zarządzania strategicznego odegrały firmy konsultingowe, rozbudowując arsenał narzędzi przydatnych w prognozowaniu zmian, analizie, planowaniu i kontroli strategicznej (szkoła pozycyjna). W kolejnych latach powstawały nowe koncepcje (szkoły) zarządzania strategicznego, które w coraz większym stopniu odcinały się od potrzeby budowania planu strategicznego na rzecz tworzenia zasobów strategicznych i kształcenia umiejętności kreatywnego reagowania na strategiczne wyzwania (szkoła zasobowa i szkoła ewolucyjna). Każda nowa szkoła strategii negowała zalety poprzedniej i wskazywała nowy, lepszy sposób na przetrwanie i rozwój organizacji.

Ta krótka analiza historii myśli strategicznej pokazuje, jak kolejne szkoły strategii przesuwają się od zabawy puzzlami do zabawy klockami lego. Utrwaliły się trzy

zasadnicze zmiany w pojmowaniu racjonalnej strategii: skracanie horyzontu czasowego planu strategicznego, rezygnacja z obligatoryjności tworzenia planu strategicznego oraz zwiększanie elastyczności w reagowaniu na wyzwania strategiczne. Zamiast określenia „planowanie strategiczne” coraz częściej używa się określenia „myślenie strategiczne” lub „orientacja strategiczna”, co oznacza, że i teoria, i praktyka nie bawią się już w puzzle, ale poszukują różnych odmian logiki klockowej.

Powstaje pytanie, czy obecnie, w latach 20. XXI w., rzeczywiście nieciągłość otoczenia, rozumiana jako gwałtowność i nieprzewidywalność zmian, pozostaje najważniejszą determinantą reakcji strategicznych przedsiębiorstw i czy rzeczywiście powinniśmy zrezygnować z logiki porządkowania i planowania na rzecz logiki otwartego, przedsiębiorczego kierowania rozwojem organizacji. Odpowiedź na to pytanie nie jest oczywista.

Zmiany w teorii i praktyce zarządzania strategicznego na przestrzeni ponad pół wieku były wynikiem procesu przystosowania się organizacji do działania w warunkach nieciągłości. Od połowy XX w. otoczenie przedsiębiorstw zmieniało się w sposób gwałtowny i nieliniowy – mieliśmy do czynienia z rewolucyjnymi zmianami politycznymi, konfliktami międzynarodowymi, katastrofami ekologicznymi, przełomowymi innowacjami, a jednak przedsiębiorstwa zawsze radziły sobie z tymi wyzwaniami, wykorzystując sprawdzone strategie i techniki zwiększania odporności na kryzys, takie jak dywersyfikacja, integracja pionowa, redundacja zasobów, elastyczne formy zatrudnienia itp. Dowodem na to, że przedsiębiorstwa w stosunkowo krótkim czasie potrafią się przystosować do zmian o charakterze katastroficznym, jest racjonalna reakcja większości z nich na dwa ostatnie zdarzenia katastroficzne – pandemię COVID-19 i wojnę na Ukrainie. Zdarzenia o charakterze katastroficznym wydają się najgroźniejszymi wyzwaniami, ale mają tę cechę, że choć uderzają gwałtownie i silnie, to szybko ustają i pozwalają na powrót do stanu sprzed katastrofy.

Moim zdaniem źródłem prawdziwych trudności w kierowaniu rozwojem organizacji nie będzie w przyszłości gwałtowność i nieprzewidywalność zmian, ale ich złożoność i wynikające z niej niezrozumienie przez uczestników rynku rodzących się szans i zagrożeń. Można zaryzykować tezę, że główną barierą w zarządzaniu staje się nasilenie zmian niezrozumiałych i przez to trudnych do analizy i prognozowania. Przykładem zmian niegwałtownych, ale bardzo złożonych i głębokich, które mogą w przyszłości całkowicie zmienić realia zarządzania, jest np. wejście na rynek pracy i konsumentów pokolenia Z, komercjalizacja sztucznej inteligencji i konsekwencje postępujących zmian klimatycznych. Te zmiany, które dla odróżnienia od zmian o charakterze katastroficznym i normalnych zmian strategicznych można nazwać zmianami generalnymi czy kapitalnymi, by podkreślić ich wielkie znaczenie,

są niezwykle złożone – głębokie, wieloaspektowe, mają wymiar potężny, globalny i powszechny. Suma tych zmian w otoczeniu i wewnątrz firmy tworzy trudne sytuacje decyzyjne, w rozwiązaniu których nowoczesne systemy informacyjno-decyzyjne i stosowane dotąd procedury nie będą pomocne.

Najgroźniejsze w zmianach kapitałnych jest to, że zachodzą one powoli, często niepostrzeżenie, nie doceniamy ich znaczenia, a kiedy zauważymy ich niszczący charakter, może być za późno na reakcję. Porównanie zmian katastroficznych ze zmianami kapitałnymi przywołuje na myśl anegdotę o eksperymencie z gotowaniem żaby – żaba wrzucona do gorącej wody stara się ratować i ucieka z naczynia, żaba siedząca w naczyniu z zimną wodą w miarę jej podgrzewania nie zauważa zagrożenia i pozwala się ugotować.

Jeżeli przyjąć założenie, że główną barierą w podejmowaniu dobrych decyzji strategicznych nie jest duża dynamika i nieciągłość zmian zewnętrznych, ale brak zrozumienia charakteru i przyszłych skutków tych zmian, to inaczej należy spojrzeć na poszukiwanie nowych sposobów podnoszenia jakości procesu podejmowania decyzji strategicznych. Żadna ze szkół zarządzania strategicznego nie daje wskazówek, jak racjonalnie zarządzać w warunkach rosnącej złożoności zmian, ale każda daje sensowne wskazówki wycinkowe możliwe do wykorzystania w każdej sytuacji decyzyjnej.

Dochodzimy tu do pojęcia hybrydowości i niejednoznaczności zarządzania strategicznego. Dylemat puzzle czy klocki teoria i praktyka zarządzania strategicznego współcześnie przekształcają w paradoks myślenia strategicznego, polegający na akceptacji konieczności łączenia obydwu tych logik i znajdowania korzyści z ich połączenia w ramach jednej organizacji.

Paradoksy stanowiące ważne zagadnienia w dziedzinie filozofii i nauk społecznych okazały się przydatne również do analizy bardzo złożonych bytów organizacyjnych i znajdują zastosowanie w rozwiązywaniu problemów, m.in. z zakresu strategii przedsiębiorstw. Do najbardziej znanych paradoksów w zarządzaniu organizacją należą przeciwstawne wymiary organizacji: indywidualizm i kolektywizm, centralizacja i decentralizacja, kooperacja i rywalizacja. W zasadzie każdy obszar zarządzania można przedstawić w postaci zestawu paradoksów, które muszą być uwzględnione w zarządzaniu [Lewis, 2000; Mesjasz, 2016; Leja, 2013; Wit, Meyer, 2007; Romanowska, 2022].

Przydatność paradoksów ujawnia się szczególnie w sytuacjach, kiedy nie ma możliwości znalezienia prostego konsensusu między dwoma wykluczającymi się rozwiązaniami problemu, a zaakceptowanie tego faktu skłania do poszukiwania niestandardowych, oryginalnych rozwiązań. Paradoksy związane z filozofią i meto-

dyką zarządzania strategicznego można nazwać paradoksami myślenia strategicznego. Do tej grupy należy przede wszystkim paradoks wynikający ze zderzenia między trwałymi wyborami strategicznymi a niepewnością. Ten paradoks często jest w literaturze określany jako sprzeczność między działalnością eksploracyjną, czyli trwałymi wyborami, a działalnością eksploatacyjną, czyli zarządzaniem bieżącym i łagodzeniem perturbacji wynikających z niedostosowania trwałych wyborów do zmieniającej się rzeczywistości, a także jako sprzeczność między myśleniem perspektywicznym a krótkookresowym. Ten właśnie paradoks jest najlepiej opisaną w literaturze zagranicznej i polskiej kategorią paradoksu myślenia strategicznego. Wśród innych paradoksów myślenia strategicznego wymienia się m.in. rozmyślny lub samorzutny sposób formułowania strategii, ewolucyjny lub rewolucyjny sposób prowadzenia zmiany strategicznej, kontrolę lub chaos w prowadzeniu strategii [Zakrzewska, 2018]. Tego rodzaju sprzeczności są rzeczywistymi paradoksami, reprezentują bowiem niedającą się pogodzić filozofię i sposób rozumienia rzeczywistości.

Bardzo pomocna przy rozwiązywaniu napięć i sprzeczności wynikających z paradoksów myślenia strategicznego może być koncepcja oburęczności (*ambidexterity*), która daje praktyczne odpowiedzi na pytanie, jak rozwiązywać napięcia i sprzeczności wynikające z paradoksów [Zakrzewska, 2018]. Posługiwanie się w praktyce ideą oburęczności polega na zdefiniowaniu występujących w organizacji trudnych do pogodzenia elementów i zaproponowaniu sposobu ich częściowego zintegrowania w ramach tej samej organizacji. Koncepcja oburęczności ma w zarządzaniu uniwersalne zastosowanie i może być odnoszona do wszystkich wymiarów działania organizacyjnego – struktur, stylów kierowania, zarządzania projektami i strategii. Punktem wyjścia do zastosowania jej w praktyce jest zaakceptowanie paradoksów, pogodzenie się z sytuacją, że nie ma jednoznacznie dobrych wyborów i jednej słusznej drogi postępowania.

Wykorzystanie w planowaniu strategicznym logiki paradoksów i zaleceń koncepcji oburęczności oznacza odejście od tradycyjnego myślenia o zarządzaniu jako konsekwentnej realizacji racjonalnych zasad postępowania i dążenia do harmonii i spójności wszystkiego ze wszystkim.

Jak wynika z tego krótkiego przeglądu podejść do zarządzania strategicznego, nauka oferuje menedżerom bogaty zestaw koncepcji i narzędzi potrzebnych do zarządzania w warunkach strategicznych wyzwań, również tych o charakterze wyzwań kapitałnych. Problemem jest brak pomysłu, w jaki sposób skłonić menedżerów do korzystania z tych trudnych i wymagających przygotowania intelektualnego narzędzi, a nawet więcej – brak pomysłu, jak dostosować edukację menedżerów do wyzwań przyszłości.

Bibliografia

- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność poznawcza menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Leja, K. (2013). Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13/1), s. 53–64.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25(1), s. 760–776.
- Mesjasz, Cz. (2016). Paradoksy w systemowej teorii zarządzania, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, s. 397–418.
- Raynor, M.E. (2007). *Paradoks strategii*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Romanowska, M. (2022). Paradoksy myślenia strategicznego. W: *O mądrą i sprawną Polskę. Księga Pamiątkowa dedykowana Profesorowi Witoldowi Kieżunowi* (s. 213–225), E. Barlik, A. Goryńska (red.). Warszawa: Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). *Ryzyko w wyborach strategicznych*. Warszawa: PWE.
- Wit, B. de, Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.

DOCIEKLIWOŚĆ MENEDŻERA DZIAŁAJĄCEGO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Dwa stany utrudniają pracę menedżerom i komplikują budowanie strategii, a szczególnie jej uwiarygodnianie w oczach interesariuszy. Pierwszy to niepewność. Drugi – nieprzewidywalność. Różnica między nimi jest istotna, choć umowna [Strużyna i in., 2021]. Niepewność oznacza, że mimo wszystko mamy możliwość poszukiwania prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia w przyszłości [*Słownik Języka Polskiego PWN*, 2023b]. Nieprzewidywalność takiej możliwości nie tworzy. Współcześnie niepewność zwielokrotnia się i jest odczuwana jako stan dolegliwy, ostry i dominujący [Bauman, 2007]. Narastająca niepewność przeradza się w poczucie nieprzewidywalności.

Anthony Giddens [2001] uważa, że w takiej sytuacji nasza cywilizacja radzi sobie, korzystając z systemów eksperckich, abstrakcyjnych i refleksyjności. Dają one szansę na odkrycie porządku w warunkach wielkiej różnorodności możliwości. Zarządzanie strategiczne wyczerpuje wszystkie z tych giddensowskich wyróżników aktywności, przy czym o ile systemy eksperckie i abstrakcyjne (np. typologie, macierze), mając charakter podmiotowy i przedmiotowy, są twórcą i tworzywem zarządzania, o tyle refleksyjność odzwierciedla aktywność zarządzających. Wiedza o tej aktywności rzutuje nie tylko na wyobrażenie pracy kierowniczej, ale również na wymagania stawiane przed systemem edukacji, który do tej pracy przygotowuje. W kwestii refleksyjności system ten uznaje potrzebę jej rozwijania. Jednak okoliczności pracy menedżerskiej mogą różnicować skalę wypełniania tej potrzeby. Jest możliwe, że w systemie edukacji menedżerskiej kategorię dążenie do rozwijania refleksyjności jest przeniesieniem wymagań stawianych w jednym typie organizacji na odmienny typ organizacji. W organizacjach nauki potrzeba rozwijania

refleksyjności nie budzi wątpliwości. Nawet w sytuacji nieprzewidywalności kolejne pokolenia badaczy przejmują dorobek poprzedników i robią krok ku pewności.

W życiu codziennym i praktyce zarządzania sytuacja nie jest tak oczywista. Krótka perspektywa działania pojedynczej osoby, nacisk na szybkie działanie, odczucie zagrożenia, poczucie kontroli mogą prowadzić do kwestionowania potrzeby szczególnie pogłębionej refleksyjności. Sednem refleksyjności jest krytyczne spojrzenie, tworzone w konkretnym środowisku i kontekście. Nieodzowne jest krytyczne spojrzenie na samego siebie [Knaggård i in., 2018]. Refleksyjność powoduje, że zgromadzone informacje oraz sposób ich przetwarzania mogą być ocenione jako błędne [Alvesson, Sköldbberg, 2009]. W firmie refleksja, która wskazuje na błędy szefa, może być problemem. Naukowiec, patrząc z długiej perspektywy czasu na takie zwątpienie w szefa, stwierdzi, że organizacja się uczy. Pracownik może nieco inaczej diagnozować sytuację.

Już te proste przykłady prowadzą do wniosku, że ogólnocywilizacyjne znaczenie refleksyjności nie musi pokrywać się z jej znaczeniem w zarządzaniu. Takie przypuszczenie skłania do poszukiwania warunków, pod którymi warto ponosić koszty rozwijania refleksyjności menedżerów. Problem ten staje się naglący, jeśli uzna się, że sztuczna inteligencja (AI) daje szansę na rozwój lub ograniczanie refleksyjności. Jednocześnie przy ewentualnych badaniach należy zwrócić uwagę na to, że refleksyjność ma naturę złożoną, historycznie i kulturowo warunkowaną, kontekstową, a może i sytuacyjną. Te jej cechy powodują, że z jednej strony powinna być przedmiotem badania, ale z drugiej skłaniają badacza do znacznej ostrożności.

Wiele atrakcyjnych zjawisk społecznych jest zbyt złożonych dla ludzkiego poznania i zrozumienia. Stąd też dalej przyjęto, że zasadne jest wstępne ograniczenie rozpatrywanego zagadnienia. Zawężenie wyłoniło się z sytuacji, gdy w procesie prowadzenia zajęć z zarządzania pojawiła się możliwość wykorzystania ChatuGPT. Wówczas interesujące i konieczne było uporządkowanie doświadczeń edukacyjnych związanych z tą możliwością. Przyjmując wartość refleksyjności, a dalej uznając jej złożoną naturę, w drodze kolejnych zawężeń jako kluczowe dla obserwacji wpływu AI na rozwój refleksyjności studentów zaczęto postrzegać badanie „dociekliwości”. Związek krytycznego myślenia z dociekliwością jest silny [Giles, Eyler, 1994].

Dociekliwość, w sensie ogólnym, powoduje, że osoba stara się dowiedzieć i zrozumieć jak najwięcej [Słownik Języka Polskiego PWN, 2023a], a ewentualne niespójności wiedzy zmuszają ją do refleksji. Zgodna jest również natura refleksyjności i dociekliwości w aspekcie innej jej wartości w świecie nauki i domniemania innej w zarządzaniu. W nauce dociekliwość, podobnie jak refleksyjność, jest wymaganiem [Apanowicz, 2003, s. 2], natomiast w praktyce takie jednoznaczne stwierdzenie jest problematyczne. Nawet dociekliwość prokuratora może być ograniczana przez polityków.

Przyjmując powyższe założenia, uwagę skierowano na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o oczekiwany poziom dociekliwości w zarządzaniu. Doświadczenia z zajęć ze studentami miały w tym zakresie pomóc w ustaleniu potencjalnej linii rozwoju dociekliwości. Jej uchwycenie pozwala na symulację skutków rozwijania dociekliwości w sytuacji niepewności i nieprzewidywalności. Efekty pracy studentów były przy tym traktowane jako źródło inspiracji, a nie materiał dowodowy. To początek badań nad dociekliwością i refleksyjnością, a nie ich zasadniczy nurt. Jednocześnie w obu kwestiach osiągnięte efekty są intrygujące i skłaniają do refleksji nad zasadą powielania wzorów akademickich w zarządzaniu. W badaniu zwrócono zatem uwagę na komponenty dociekliwości i jej zmiany oraz zasymulowano efekty.

Kwestia uchwycenia istoty i komponentów dociekliwości natrafiła na dwa problemy:

- 1) polskie słowo „dociekliwość”, odnoszone również do przymiotnika „dociekliwy”, nie ma wiernej kopii w tłumaczeniu na język angielski;
- 2) w badaniach treści polskiej literatury naukowej „dociekliwość” nie jest definiowana, choć słowo to jest wykorzystywane z uwagi na wyczucie kulturowego podobieństwa znaczenia pomiędzy osobami komunikującymi się.

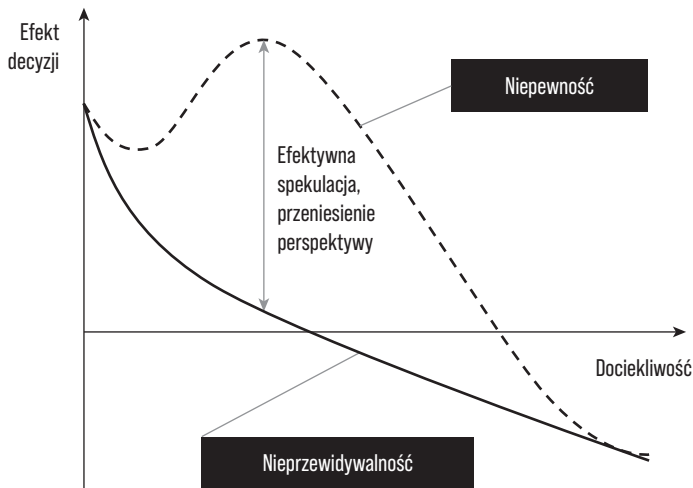
Z kontaktów z językoznawcami i pracy słownikowej wynika, że przekład polskiego słowa „dociekliwość”, „dociekliwy” prowadzi do takich słów jak: *inquisitiveness*, *inquiry*, a nawet *research* i *curiosity*. Ilustrując trudności z wiernym odwzorowaniem kulturowej specyfiki polskiego słowa „dociekliwość”, można zwrócić uwagę na to, że *inquisitiveness* jest powiązane z cnotą [Watson, 2015], „dociekliwość” zaś w polskim zwyczaju językowym nie zawsze nią jest. To jej znaczenie powoduje, że bliższe jest *curiosity*, które może być niezdrowe lub wskazywać na chwalebne pragnienie wiedzy [Schutte, Malouff, 2019]. Jeszcze inny akcent polskiej „dociekliwości” wydobywa *inquiry*. Tutaj nacisk zostaje położony na proces, który jest skutkiem przyjętych założeń. Dochodzenie (inne z tłumaczeń *inquiry*) wydobywa nastawienie z sensu polskiej „dociekliwości”. Dobrze tę subtelną cechę „dociekliwości” ilustruje propozycja *appreciative inquiry*, która oddaje konkretne spojrzenie na świat. Wydaje się, że polska „dociekliwość” kontaminuje wszystkie przywołane tłumaczenia, ale nie jest ich kalką.

Jednocześnie zastanawia to, że nie wypracowano jednoznacznego jej określenia w polskich pracach naukowych. W ich treści jest używana z domniemaniem kulturowego uzgodnienia. Ten wniosek potwierdza badanie treści dostępnych w bazach naukowych, w których, z wyłączeniem Google Scholar (GS), zapytanie o dociekliwość nie przynosi wskazówek do studiów. W GS prace zawierające rdzeń „docieikli*” są częste. Przejrzenie około 400 z nich wskazuje, że dociekliwość występuje w opiniach,

recenzjach, laudacjach. W żadnej z prac nie była samodzielnym, zdefiniowanym przedmiotem badań. Połączenie studiów nad angielskimi tłumaczeniami i polskimi tekstami pozwala stwierdzić, że „dociekliwość” może być określeniem procesu (powiązanego z zadawaniem pytań), cechą osoby, efektu, ale również okolicznością i naturą wszystkich tych komponentów łącznie. Może przynosić efekt pozytywny lub negatywny, być świadomie stosowana lub być naturą osoby, uporządkowanym procesem lub przypadkowym następstwem, mieć charakter systemowy, logiczny, osadzony na fundamentalnych założeniach lub nie mieć takich atrybutów, być cnotą lub wadą. Badanie komponentów „dociekliwości” to osobne wyzwanie, które wymaga pracy interdyscyplinarnego zespołu.

Inne zagadnienie dotyczy pomiaru i zmian dociekliwości. Jego kluczem może być sugerowany porządek zachowań, który wyłania się z procesu zadawania pytań i zachowań, które są skutkiem uzyskanej odpowiedzi [Chin, Osborne, 2008]. Przypuszczalny związek przebiegu zmian dociekliwości z efektem decyzji członka organizacji ilustruje rysunek 6.1.

Rysunek 6.1. Poglądowa zależność pomiędzy dociekliwością i efektem decyzji w różnych sytuacjach



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku niepewności dociekliwość daje szansę na zdobycie wiedzy poprawiającej wynik decyzji. W przypadku nieprzewidywalności kolejne zapytania wywołują kolejne problemy, a decyzja może być odkładana. Tylko szczęście może zmienić przebieg zależności na linii dociekliwość–efekt w sytuacji nieprzewidywalności. Przy uwzględnieniu szczęścia przebieg linii na rysunku 6.1 byłby pofalowany. Dla czyteln-

ności ilustracji linie zostały wyrównane. Jednocześnie uznając szczęście za trudny przedmiot analizy, skoncentrowano się na odnalezieniu innych sposobów przesunięcia sytuacji decyzyjnej ze stanu nieprzewidywalności do stanu maksimum efektu po wyliczeniu prawdopodobieństwa. Przez analogię do doświadczeń z badania cech menedżerskich szansę taką daje zmiana perspektywy, paradygmatu, ale intrygujące są również herezja lub spekulacja.

Całość powyższych rozważań pozwala stwierdzić, że kontekst i sytuacja różnicują poziom oczekiwanej dociekliwości, a w konsekwencji i refleksyjności. Bezwarunkowy wymóg przenoszenia cnoty dociekliwości i refleksyjności naukowca na praktyków zarządzania budzi wątpliwości. Jeśli bowiem bezwarunkowo rozwijać dociekliwość, to w sytuacji nieprzewidywalności może obniżyć się efektywność, w sytuacji niepewności maksimum efektu jest zaś efemerydalne. Osobnym problemem jest uznanie spekulacji i herezji jako stymulantów refleksyjności i sposobu radzenia sobie ze ślepych zaufaniem rozbudzonej dociekliwości.

Bibliografia

- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage Ltd.
- Apanowicz, J. (2003). *Metodologia nauk*. Toruń: Dom Organizatora.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times. Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity.
- Chin, C., Osborne, J. (2010). Supporting Argumentation through Students' Questions: Case Studies in Science Classrooms, *Journal of the Learning Sciences*, 19(2), s. 230–284. DOI: 10.1080/10508400903530036.
- Giles, D.E., Eyler, J. (1994). The Theoretical Roots of Service-learning in John Dewey: Toward a Theory of Service-Learning, *Service Learning, General*, 150, s. 77–85, <https://digitalcommons.unomaha.edu/slceslgen/150> (dostęp: 24.06.2023).
- Knaggård, A., Ness, B., Harnesk, D. (2018). Finding an Academic Space: Reflexivity Among Sustainability Researchers, *Ecology and Society*, 23(4), s. 1–20. DOI: 10.5751/ES-10505-230420.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M. (2019). Increasing Curiosity through Autonomy of Choice, *Motivation and Emotion*, 43, s. 563–570. DOI: 10.1007/s11031-019-09758-w.
- Słownik Języka Polskiego PWN (2023a). *Dociekliwość*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/docieklivo%C5%9B%C4%87.html> (dostęp: 27.06.2023).
- Słownik Języka Polskiego PWN (2023b). *Niepewność*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/niepewno%C5%9B%C4%87.html> (dostęp: 27.06.2023).
- Strużyna, J., Marzec, I., Bozionelos, N. (2021). Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration, *European Management Review*, 18(2), s. 43–57. DOI: 10.1111/emre.12437.
- Watson, L. (2015). What Is Inquisitiveness, *American Philosophical Quarterly*, 52(3), s. 273–287.

OGRANICZENIA MYŚLENIA STRATEGICZNEGO W CZASACH NARASTAJĄCEJ NIEPEWNOŚCI

Zarządzanie strategiczne wymaga od decydentów umiejętności perspektywicznego myślenia i zdolności analizy czynników wpływających na możliwości osiągnięcia celów długookresowych organizacji. Niestety wzrastająca w geometrycznym tempie ilość informacji docierająca do stratega napotyka na jego ograniczone możliwości przetwarzania, co skutkuje niską jakością podejmowanych decyzji. W najbliższej przyszłości jakość zarządzania strategicznego menedżerów będzie spadała ze względu na bariery wewnętrzne decydentów i wciąż rosnącą ilość informacji. Obecnie sztuczna inteligencja w niewielkim stopniu wspiera zarządzanie strategiczne – w wielu etapach procesu decyzyjnego może wspomóc decydenta, ale nie zastąpi człowieka (chyba że wykluczy się człowieka zupełnie z procesu decyzyjnego).

Ograniczenia wewnętrzne zarządzania strategicznego

Zarządzanie jest nierozłącznie związane z ciągłym podejmowaniem decyzji przez menedżera, który ustala cele organizacji (co robić, a czego nie robić) i sprawia, że cele te są realizowane (w jaki sposób coś zrobić). Do podejmowania decyzji menedżerskich niezbędne są informacje opisujące problemy decyzyjne oraz określone umiejętności decydenta, który, uwzględniając możliwości i ograniczenia decyzyjne, wybiera optymalne rozwiązanie [por. Bartosiewicz, 2012]. Aby ułatwić menedżerom pracę, w organizacjach działają systemy wspomagania decyzji (*decision support system*), czyli interaktywne systemy komputerowe pomagające decydentom wykorzystywać modele i dane w rozwiązywaniu problemów niestrukturalnych [por. Kwiatkowska,

2007]. Jednak wciąż ostateczną decyzję podejmuje człowiek na podstawie swoich, często subiektywnych, kryteriów.

Zarządzanie strategiczne utożsamiane jest również z ciągłym decydowaniem, przy czym ranga tych decyzji jest fundamentalna dla przyszłości organizacji, a ryzyko popełnienia błędu niewspółmiernie większe. Zarządzanie strategiczne cechuje długi horyzont podejmowanych decyzji i koncentracja na przyszłych zmianach otoczenia, tak aby dostosować przedsiębiorstwo do nadchodzących warunków. Myślenie i działanie strategiczne skupiają się zatem na takim dysponowaniu zasobami ludzkimi i kapitałowymi przedsiębiorstwa, aby wykorzystywać szanse i unikać zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu, w trosce o stałe podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa [Romanowska, 2004]. Dlatego też decyzje strategiczne bazują w głównej mierze na informacjach z otoczenia przedsiębiorstwa, a informacje pochodzące z jego wnętrza powinny w sposób syntetyczny opisywać jego najważniejsze obszary. Zakres tych informacji jest uzależniony od stopnia zróżnicowania działalności przedsiębiorstwa wyznaczonego przez sektory działalności (biznesy), rynki geograficzne, segmenty klientów. Generalnie zasilenia informacyjne zazwyczaj koncentrują się wokół trzech obszarów: makrootoczenia, otoczenia sektorowego oraz potencjału strategicznego przedsiębiorstwa [por. Borowiecki, Romanowska, 2001]. Tym bardziej w przypadku decyzji strategicznych niezbędne jest działanie systemu wspomaganie decyzji, aby w odpowiednim czasie wyposażyć stratega w zestaw kompletnych i pełnych informacji, niezbędnych do podjęcia racjonalnej decyzji.

Jaka jest rzeczywista racjonalność decyzji strategicznych? Jeżeli patrzeć na nią przez pryzmat skutecznie wdrożonych strategii, to otrzymujemy bardzo niezadowalający wynik. Tylko około 10% badanych przedsiębiorstw realizuje swoje zamierzenia strategiczne [por. Moszkowicz, 2015]. Oczywiście czynników wpływających na tak niską skuteczność decyzji strategicznych może być bardzo wiele, ale skoro 80% decyzji dotyczących zarządzania podejmowanych jest bez rozważenia jakichkolwiek alternatyw, to trudno liczyć na lepszy wynik. Dodatkowo 85% kadry zarządczej spędza mniej niż godzinę miesięcznie na ewaluacji i korekcie strategii. Gdzie zatem może tkwić główna przyczyna problemów z decyzjami strategicznymi?

Częściowej odpowiedzi na to pytanie udzielają nam prace wybitnych badaczy, których zainteresowania są zakorzenione w różnych dyscyplinach naukowych. Winowajca jednak jest zawsze jeden – człowiek/decydent ze swoimi ograniczeniami poznawczymi.

Herbert Simon, działając na pograniczu ekonomii i psychologii, analizował mechanizm podejmowania przez ludzi decyzji ekonomicznych [por. Moszkowicz, 2015]. Na podstawie swoich obserwacji zakwestionował racjonalność zacho-

wań *homo oeconomicus* kierującego się maksymalizacją subiektywnej użyteczności (poszukiwanie najlepszego rozwiązania), zastępując je ograniczoną racjonalnością. Ze względu na ograniczone możliwości percepcyjne i analityczne, w obliczu wielu celów, niepełnej informacji i dodatkowo niewystarczającej mocy obliczeniowej, racjonalny decydent nie kieruje się zasadą optymalizacji (dokonanie najlepszego wyboru spośród wszystkich alternatyw), lecz satysfakcji (dokonanie wystarczająco dobrego wyboru, spełniającego różne wymagania). Zasada satysfakcji (*to satisfy*, jako połączenie wyrażenia *to satisfy*, które oznacza „zaspokajać”, oraz *to suffice*, oznaczającego „wystarczać”) [Meyer, 2007] zmieniła sposób patrzenia na ludzkie wybory i zainspirowała kolejnych badaczy do zgłębiania ograniczeń racjonalności decyzji [por. Dzik, Tyszka, 2004].

Do ich grona zaliczają się David Kahneman, Paul Slovic i Amos Tversky, którzy pracowali nad heurystykami i zniekształceniami obecnymi w procesie podejmowania decyzji. Ich prace zaowocowały zidentyfikowaniem trzech grup heurystyk (heurystyki to pewnego rodzaju mentalne reguły bądź skróty, które pozwalają przy ograniczonych zasobach ludzkiego umysłu i przy presji czasowej znaleźć optymalne rozwiązanie) [Kahneman, Tversky, 1979]: heurystyki dostępności (*availability heuristic*), polegającej na przypisywaniu większego znaczenia informacjom, które są najłatwiej dostępne w pamięci i które są nacechowane emocjonalnie; heurystyki zakotwiczenia (*anchoring heuristic*), polegającej na oparciu się („zakotwiczeniu”) na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu jej i dostosowaniu się do niej w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania sądu, oraz heurystyki reprezentatywności (*representativeness heuristic*), polegającej na dokonywaniu wnioskowania na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku typowego, reprezentatywnego, który jest już znany (szacowanie prawdopodobieństwa opiera się w tym wypadku na reprezentatywności, a nie na faktycznych, statystycznych szansach wystąpienia zdarzenia).

Późniejsze prace Davida Kahnemana pokazują dobitnie ograniczenie ludzkiego umysłu, przejawiające się w nadmiernej pewności wobec wszystkiego, co wydaje się znane, a także niezdolności do pełnego uświadomienia sobie własnej niewiedzy i niepewności cechującej rzeczywistość [Kahneman, 2016]. Zdaniem badacza ludzie mają skłonność do przeceniania swojego zrozumienia rzeczywistości i niedoceniaenia roli, jaką w rozwoju wydarzeń odgrywa przypadek. To nadmierne zaufanie do własnej wiedzy David Kahneman tłumaczy złudzeniem pewności, które bierze się stąd, że na konkretne wydarzenia ludzie patrzą z perspektywy czasu.

Do podobnych wniosków dochodzi amerykański fizyk i popularyzator nauki Leonard Mlodinow, który zachowanie ludzkie tłumaczy wykształconą przez miliony

lat ewolucji zdolnością do podejmowania decyzji na podstawie niewielkiej ilości informacji. Tym samym wielokrotnie ludzie uznają za prawidłowość coś, co jest tylko efektem ślepego losowania [Młodinow, 2011]. Ponieważ w każdym momencie naszego życia rzeczywistość zewnętrzna bombarduje nasze zmysły ogromem informacji, umysł ludzki zmuszony jest „ignorować je” i kierować do obszarów mózgu odpowiedzialnych za nieświadome myślenie. Dzięki podświadomości, która odciąża naszą świadomość i potrafi reagować dużo szybciej i sprawniej na sygnały płynące z otoczenia, mogliśmy przeżyć wśród dzikich zwierząt. Teraz pomaga nam ona na różne inne sposoby [Młodinow, 2016]. Nieświadomość pozwala ludziom nie tylko reagować na świat zewnętrzny, ale również ułatwia uczestnictwo w życiu zbiorowym, zaangażowanie społeczne czy nawiązywanie relacji interpersonalnych. Niestety, nieświadomość podpowiada ludziom, że należy myśleć szablonowo, kategoryzować ludzi, kierować się do pewnego stopnia stereotypami.

W tym duchu identyfikuje ograniczenia racjonalności strategicznych decyzji Wojciech Czakon, określając je pojęciem krótkowzroczności, którą rozumie jako „względnie stabilną perspektywę poznawczą, która zawęża postrzeganie otoczenia do nieodległych zdarzeń, aktorów i tendencji rozwojowych, a utrudniając dostrzeganie jego zmian, ogranicza zbiór rozważanych opcji strategicznych, prowadzi do identyfikacji zagrożeń i szans, co skutkuje spóźnioną bądź nieadekwatną reakcją firmy” [Czakon, 2020]. Zdaniem badacza można wyróżnić trzy rodzaje krótkowzroczności strategów: temporalną, związaną z perspektywą czasową podejmowanych decyzji (krótkoterminową lub długoterminową, przy czym nie można powiedzieć, że jedna z nich jest lepsza od drugiej); przestrzenną, polegającą na braku zainteresowania menedżera zdarzeniami i procesami w odległych geograficznie regionach, a także niezdolności do wyjścia poza znane mu otoczenie i odejście od stosowanych już technologii i procedur; oraz relacyjną, polegającą na skupianiu uwagi menedżera na znanych mu podmiotach, uczestnikach przestrzeni biznesowej (menedżer postrzega relacje między partnerami biznesowymi i rywalami jako niezmiennie i jednoznaczne, nie widzi możliwości zmiany ról i tworzenia nowych relacji). Zdaniem Czakona współwystępowanie krótkowzroczności temporalnej, przestrzennej i relacyjnej może prowadzić do zbyt wąskiego myślenia strategicznego, pomijania ważnych informacji, a w rezultacie do ograniczania liczby opcji strategicznych i możliwości wyboru najlepszej z nich.

Przywołane powyżej ograniczenia poznawcze podejmowania decyzji strategicznych stanowią tylko wybrane przykłady prac, które wpisują się w dorobek ekonomii behawioralnej, badającej wpływ czynników psychologicznych, społecznych, poznawczych oraz emocjonalnych na podejmowanie decyzji gospodarczych przez

jednostki i instytucje. Wprawdzie dotychczasowe osiągnięcia ekonomii behawioralnej pokazują, że poprawa skuteczności zarządzania strategicznego jest możliwa, ale są to procesy długofalowe, a ich rezultaty mogą się pojawiać w perspektywie wielu lat [Mruk, 2018].

Niepewność i niejasność – zewnętrzne ograniczenia zarządzania strategicznego

Już w 1970 r. Alvin Toffler w książce *Szok przyszłości* przestrzegał ludzkość przed niekontrolowanym postępem naukowo-technicznym, który ze względu na barierę psychofizyczną adaptacji człowieka do szybko zmieniającego się świata może doprowadzić do dezorientacji ludzi, przeładowanych nadmiarem bodźców i nowych wyzwań [Toffler, Bulikowski, 1972]. Toffler, podobnie jak wcześniej przywołani badacze, podkreślał, że człowiek nie jest w stanie nieustannie dostosowywać się do nowych warunków życia, potrzebuje pewnej stałości, punktów odniesienia, stabilizacji. Ponadto rozumiał, że rozwoju nie da się zatrzymać, ale można go spowolnić. Obecnie fakty są takie, że obserwujemy przeciążenie informacyjne lub przeładowanie informacjami (*information overload*) – lawinowy wzrost ilości treści i informacji [Czerski, 2020]. A ponieważ zmiany otaczającej nas rzeczywistości dzieją się zdecydowanie szybciej, niż działo się to do tej pory, ludzie muszą podejmować decyzje w sytuacji niepewności i niejasności [Domurat, Zieliński, 2013].

W teorii decyzji wymieniane są trzy podstawowe warunki decyzji: pewność, niepewność i ryzyko. Sytuacje ryzykowne definiuje się jako te, w których rezultaty działań nie są pewne (zdeteminowane), ale znane jest prawdopodobieństwo pojawiania się ich skutków. Natomiast niepewność definiuje się jako nieznanostwo prawdopodobieństwa zaistnienia określonych zdarzeń. Niepewność opisuje sytuację, w której decydent nie może być pewnym efektów podejmowanych działań, decyzji, formułowanych ocen i sądów, gdyż istnieje możliwość, że mogą się one rozminąć z oczekiwaniami, celami lub przyjętymi kryteriami trafności i poprawności. Badania Daniela Ellsberga [1961] wskazały na konieczność wyodrębnienia niejasności jako czwartego rodzaju uwarunkowań decyzji. Niejasność stanowi stan pośredni między ryzykiem a niepewnością, między dwoma ekstremami: całkowitą ignorancją odnośnie do prawdopodobieństwa a całkowitą znajomością jego rozkładu. Niejasność może mieć różne źródła, takie jak wiarygodność informacji, niezgodność ekspertów lub stopień zaznajomienia się decydenta z informacjami o szansach [Camerer, Weber, 1992].

Zagadnienia niepewności i niejasności współczesnego świata jeszcze bardziej uwypuklił przejęty z armii amerykańskiej akronim VUCA (*volatility* – zmienność, ulotność, *uncertainty* – niepewność, *complexity* – złożoność, i *ambiguity* – niejednoznaczność) [Sridharan, 2022]. Jak się później okazało, ponadnarodowe zjawiska i ich wpływ na międzynarodową społeczność nie mieściły się w tym pojęciu, dlatego amerykański futurysta Jonathan Cascio stworzył w 2020 r. akronim dobitniej opisujący obserwowane procesy: BANI (*brittle* – kruchy, *anxious* – niespokojny, *non-linear* – nieliniowy, *incomprehensible* – niezrozumiały).

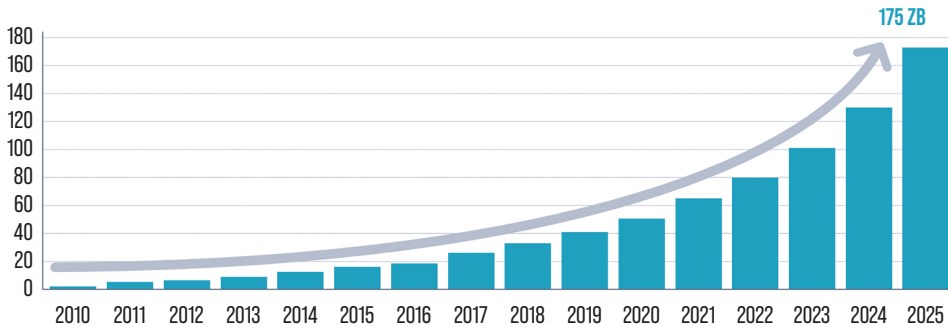
Wszystkie te próby opisu współczesnego świata wiążą się z niespotykanym dotychczas procesem przyrostu informacji, który wpływa m.in. na skrócenie cyklu życia produktów i sektorów (tabela 7.1 i rysunek 7.1), a w konsekwencji skutkuje wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw.

Tabela 7.1. Czas, w którym każdy z produktów zdobył 50 mln użytkowników

Produkt	Czas osiągnięcia 50 mln użytkowników produktu
Samolot	68 lat
Samochody	62 lata
Telefon	50 lat
Elektryczność	46 lat
Karta kredytowa	28 lat
Telewizja	22 lata
Bankomat	18 lat
Komputer	14 lat
Telefon komórkowy	12 lat
Internet	7 lat
iPody	4 lata
YouTube	4 lata
Facebook	3 lata
Twitter	2 lata
Pokémon Go	19 dni

Źródło: MDS Global [2018].

Rysunek 7.1. Wzrost wolumenu danych na świecie w zettabajtach (bilionach gigabajtów)



Źródło: Śledzewska, Włoch [2020, s. 65].

Rozwój internetu, digitalizacja analogowych danych i informacji, internet rzeczy, media społecznościowe itd. generują ogromne ilości danych na skutek datafikacji (danetyzacji), czyli narastającego procesu tworzenia cyfrowych reprezentacji kolejnych obszarów świata rzeczywistego oraz czerpania wartości z pozyskanej w ten sposób informacji. Melvin Vopson [2022] wylicza nawet moment wystąpienia informacyjnej katastrofy, kiedy to do przetworzenia i przechowania wygenerowanych informacji ludzkość będzie potrzebowała więcej energii niż obecnie produkuje, a masa przechowywanej informacji będzie stanowiła połowę masy Ziemi.

Czy można w tym gąszczu informacyjnym podjąć trafne decyzje strategiczne? Pewną wskazówką może być wypowiedź Nassima Taleba [2014], który rekomenduje, aby podczas podejmowania decyzji skupiać się na konsekwencjach (które są nam znane), a nie na prawdopodobieństwie (którego nie znamy).

Czy sztuczna inteligencja wesprze strategów?

Datafikacja wpływa na modyfikację ludzkiego życia w wielu aspektach. Zmieniają się relacje społeczne, zachowania konsumenckie i procesy produkcyjne oraz zaangażowanie polityczne. Datafikacja tworzy również podstawy dla nowych modeli biznesu rozwijanych przez firmy technologiczne i platformy. W tej rzeczywistości proste modele decyzyjne stają się niewystarczające – konieczne są rozwiązania bardziej zaawansowane, oparte na sztucznej inteligencji.

Thomasa Malone [2018] przewiduje powstanie w niedalekiej przyszłości tzw. superumysłu, czyli grupy stworzonej z jednostek, których wspólne działanie ma znamiona inteligencji. W koncepcji superumysłów połączona jest idea społeczeństwa umysłów

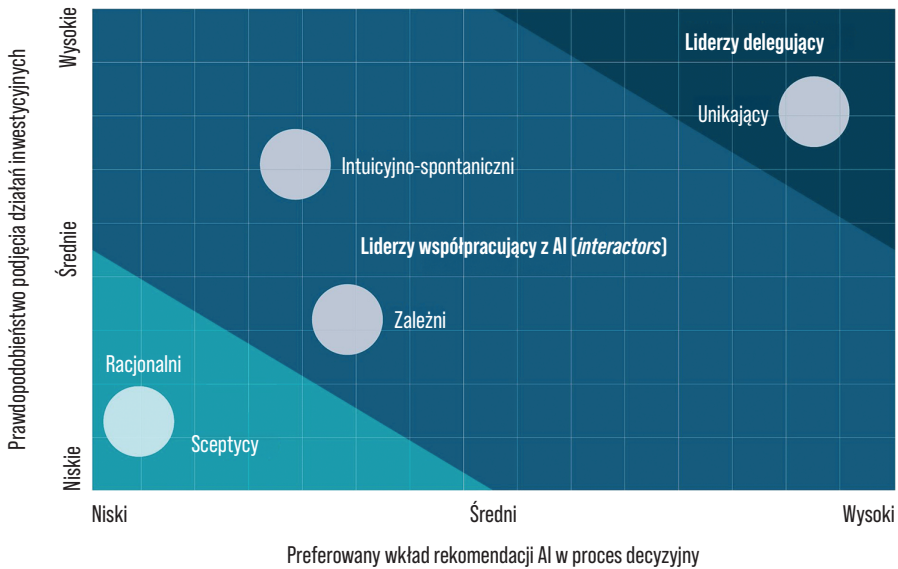
Marvina Minsky'ego [Minsky, 1986] z ideą usprawniania inteligencji i komunikacji zbiorowej w środowisku symbiotycznej współpracy ludzi i maszyn. Ten przyszłościowy świat zakłada tworzenie przez urządzenie i program AI wraz z człowiekiem ekosystemu wzajemnych powiązań, którego zadaniem będzie wzmacnianie potencjału ludzi o niemożliwe obecnie do osiągnięcia dyspozycje i umiejętności. Malone szczególnie podkreśla wzrost jakości procesów decyzyjnych superumysłu, wspomaganego technologicznie np. za pomocą *big data*, technik wzmacniających zapamiętywanie i usprawniających uczenie się.

Jeszcze dalej w zakresie współpracy ludzi i maszyn idą rozważania Paula Daugherty'ego i Jamesa Wilsona [2018] w koncepcji „brakującego środka”. Autorzy zakładają, że w ramach relacji symbiotycznej zarówno ludzie, jak i maszyny będą korzystali na współpracy, dostarczając sobie nawzajem korzyści niemożliwych bez obecności drugiej strony. Będą to tzw. wzmocnienia, które ludzie są w stanie dać maszynom (np. testując, trenując i edytując algorytmy w obszarze podtrzymania ich działania), i maszyny oferujące pomoc ludziom (np. zbieranie i analiza danych, rekomendacja rozwiązań, praca nad trendami, dopasowanie do propozycji klienta, komunikacja z chatbotami, współpraca z robotami).

Wiele z powyższych propozycji może być odbierane jako *science fiction*, ale algorytmy sztucznej inteligencji już działają i przez wielu strategów są używane. Jednak, jak dowodzą badania Christopha Kedinga i Philipa Meissnera [2022], różni ludzie podejmują zupełnie różne decyzje na podstawie tych samych danych dostarczanych przez sztuczną inteligencję. Dzieje się tak, ponieważ każda z osób kieruje się własnym stylem i osądem (rysunek 7.2).

Przywoływane badania pokazują, że o jakości dokonywanych przez menedżerów wyborów nie decyduje tylko jakość samej rekomendacji sztucznej inteligencji. Równie ważne jest to, jak liderzy rozumieją te zalecenia i czy działają zgodnie z nimi. Czy to oznacza, że z procesu zarządzania strategicznego trzeba będzie wykluczyć ludzi?

Podsumowując, zarządzanie strategiczne w obliczu gwałtownego przyrostu informacji i technologicznego postępu napotyka liczne wyzwania. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość, naznaczona niepewnością oraz złożonością, zmusza decydentów do adaptacji i poszukiwania nowych metod wspierających proces podejmowania decyzji. Sztuczna inteligencja i narzędzia wspierające analizę danych zyskują na znaczeniu, jednak pełna automatyzacja i wykluczenie człowieka z procesu decyzyjnego pozostają odległą perspektywą. Największym wyzwaniem dla strategów jest dziś umiejętność balansowania pomiędzy technologicznymi rozwiązaniami a ludzkim osądem, świadomość własnych ograniczeń poznawczych oraz elastyczność w reagowaniu na nieprzewidywalne zmiany.

Rysunek 7.2. Trzy typy menedżerów współpracujących ze sztuczną inteligencją

Źródło: Keding, Meissner [2022].

Bibliografia

- Bartosiewicz, S. (2012). System podejmowania decyzji we współczesnym przedsiębiorstwie, *Zarządzanie i Edukacja*, 84, s. 67–78.
- Borowiecki, R., Romanowska, M. (red.). (2001). *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Camerer, C., Weber, M. (1992). Recent Developments in Modeling Preferences: Uncertainty and Ambiguity, *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), s. 325–370.
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czerski, W. (2020). Przeciężenie informacyjne wyzwaniem dla edukacji doby cyfrowej, *Przegląd Pedagogiczny*, 2, s. 74–84.
- Daugherty, P., Wilson, J. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Domurat, A., Zieliński, T. (2013). Niepewność i niejasność jako uwarunkowania decyzji ekonomicznych, *Decyzje*, 20, s. 21–47.
- Dzik, B., Tyszka, T. (2004). Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych. W: *Psychologia ekonomiczna* (s. 39–75), T. Tyszka (red.). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms, *Quarterly Journal of Economics*, 75(4), s. 643–669.
- Kahneman, D. (2016). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.

- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47, s. 263–291.
- Keding, Ch., Meissner, Ph. (2022). Menedżerowie różnie podchodzą do rekomendacji AI, *MIT Sloan Management Review Polska*, 22.02.2022.
- Kwiatkowska, A. (2007). *Systemy wspomagania decyzji*. Warszawa: PWN.
- Malone, T. (2018). *Superminds – The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*. New York: Little, Brown and Company.
- MDS Global (2018). *Your VNO Could Be the Next Digital Disruptor*, <https://blog.mdsglobal.com/your-vno-could-be-the-next-digital-disruptor> (dostęp: 25.10.2024).
- Meyer, M. (2007). Herbert Simon i jego idea ograniczonej racjonalności, *Decyzje*, 7, s. 111–116.
- Minsky, M. (1986). *Society of Mind*. New York: Simon & Schuster.
- Młodinow, L. (2011). *Matematyka niepewności. Jak przypadki wpływają na nasz los*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Młodinow, L. (2016). *Nieświadomy mózg. Jak to, co dzieje się za progiem świadomości, wpływa na nasze życie*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Moszkowicz, K. (red.). (2015). *Wdrażanie strategii w polskich przedsiębiorstwach. Model, uwarunkowania, implikacje*. Warszawa: PWN.
- Mruk, H. (2018). Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 167, s. 9–19.
- Romanowska, M. (red.). (2004). *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice, *The Quarterly Journal of Economics*, 69, s. 99–118.
- Sridharan, M. (2022). *BANI: A New Framework to Make Sense of a Chaotic World?*, www.thinkinsights.net/leadership/bani/ (dostęp: 18.11.2023).
- Taleb, N. (2014). *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Toffler A., Bulikowski, Z. (1972). *Szok przyszłości: wybór*. Warszawa: Ośrodek Badania Stosunków Wschód–Zachód.
- Vopson, M. (2020). The Information Catastrophe, *AIP Publishing*, 10(8).

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0003-2132-8657

Wioletta Mierzejewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0001-9777-4376

DYLEMATY STRATEGII ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W OTOCZENIU O RÓŻNYM STOPNIU ZMIENNOŚCI

Jedną z podstawowych strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa jest strategia rozwoju. Wyznacza ona kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w odniesieniu do ekspansji zagranicznej, dywersyfikacji oraz integracji pionowej, a zadaniem menedżerów jest dokonanie właściwych wyborów, które umożliwią rozwój organizacji. Jest to zadanie niełatwe, gdyż każdy z wyborów ma swoje wady i zalety, a otoczenie przedsiębiorstw w znaczący sposób wpływa na decyzje menedżerów oraz efekty realizowanych strategii.

Celem rozdziału jest identyfikacja wyborów w ramach strategii rozwoju dużych innowacyjnych przedsiębiorstw na rynku polskim (zakres ekspansji zagranicznej, poziom dywersyfikacji oraz stopień integracji pionowej) oraz sprawdzenie, czy występują różnice w realizowanych strategiach rozwoju w zależności od stopnia zmienności otoczenia. Rozważania w rozdziale wpisują się w nurt badań dotyczących strategii rozwoju, a w szczególności wpływu zmienności otoczenia na wybory strategiczne współczesnych przedsiębiorstw. Wskazuje się, że z jednej strony przedsiębiorstwa realizują różne strategie rozwoju, działając w otoczeniach o podobnej lub różnej stopie zmienności, co daje menedżerom duże pole manewru w dokonywaniu

wyborów strategicznych, ale z drugiej strony otoczenie przedsiębiorstw ogranicza liczbę i rodzaj możliwych do zastosowania strategii rozwoju. Przedstawione w rozdziale wyniki badań przyczyniają się do lepszego oraz pełniejszego zrozumienia specyfiki wyborów strategicznych w otoczeniu charakteryzującym się różnym stopniem zmienności.

Przegląd literatury przedmiotu

Strategia oznacza wyznaczanie i osiąganie celów poprzez odpowiednią alokację zasobów, przy czym podejmowane decyzje i działania powinny charakteryzować się konsekwencją, integracją oraz spójnością [Grant, 2016]. Strategia pozwala przedsiębiorstwu pokonywać trudności, jakie napotyka ono na drodze swojego rozwoju, a w długiej perspektywie czasowej utrzymywać oraz wzmacniać potencjał rozwojowy oraz konkurencyjny organizacji [Romanowska, 2017]. Aby było to możliwe, przedsiębiorstwo potrzebuje strategii rozwoju (korporacji)¹, która wyznacza zakres działań organizacji pod względem sektorów oraz rynków [Grant, 2016]. Warto jednak pamiętać, że strategia rozwoju nie polega na lepszym działaniu, ale na działaniu inaczej. Oznacza to, że istotą strategii jest dokonywanie wyborów [Porter, 1996] i dotyczy to nie tylko podejmowania decyzji o tym, co przedsiębiorstwo powinno robić, ale także o tym, czego organizacja nie powinna robić [Collis, Rukstad, 2008].

Literatura przedmiotu wskazuje na różne klasyfikacje podstawowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, ale propozycje dwóch badaczy – Alfreda Chandlera [1997] oraz Igora Ansoffa [1957] – są kluczowe, gdyż późniejsze koncepcje bazują głównie na dokonaniach tych autorów [Mierzejewska, Sopińska, 2017]. Obaj badacze wskazują na dwa kierunki rozwoju przedsiębiorstwa:

- 1) rozwój produktowy (sektorowy) realizowany poprzez strategię dywersyfikacji oraz
- 2) rozwój rynkowy (geograficzny) wdrażany w formie strategii internacjonalizacji.

Maria Romanowska [2017] rozbudowuje owe modele o trzeci kierunek rozwoju, czyli integrację pionową. Pozwala to na wskazanie trzech podstawowych rodzajów strategii rozwoju:

- 1) ekspansji zagranicznej, która wyznacza optymalny obszar geograficzny działania przedsiębiorstwa;

¹ W literaturze wskazuje się na cztery poziomy w systemie zarządzania strategicznego oraz odpowiadające im strategię: 1) poziom sieci ze strategią sieci przedsiębiorstwa, 2) poziom przedsiębiorstwa ze strategią rozwoju (korporacji), 3) poziom biznesu ze strategiami konkurencji (biznesu) oraz 4) poziom funkcjonalny ze strategiami funkcjonalnymi [zob. Pierścionek, 2007]. Rozważania w rozdziale koncentrują się na strategii rozwoju, więc opis pozostałych rodzajów strategii został celowo pominięty.

- 2) dywersyfikacji, która określa zakres specjalizacji produktowej przedsiębiorstwa oraz
- 3) integracji pionowej, która odnosi się do zakresu pionowo powiązanych działań firmy.

Zidentyfikowane wyżej wybory strategiczne przedsiębiorstw są często przedstawiane jako alternatywy, co wskazuje na konieczność dokonania wyboru między dywersyfikacją, internacjonalizacją oraz integracją pionową. Owe podejście nie pokazuje jednak rzeczywistego obrazu działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw, które często koncentrują się na realizacji wszystkich trzech wariantów strategicznych.

Strategia rozwoju pokazuje celowe, skuteczne oraz skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, które odpowiadają na zmiany w jego otoczeniu i są zgodne z przyjętymi przez menedżerów aspiracjami [Pierścionek, 2001; Skowronek-Mielczarek, 2013]. Otoczenie, w którym działa przedsiębiorstwo, jest więc ważną determinantą wyborów strategicznych w ramach strategii rozwoju [Child, 2004; Lumpkin, Dess, 2001; Luo, Park, 2001; Sun, Ding, Xu, Cui, 2020; Thoumrungroje, Tansuhaj, 2005]. Przedsiębiorstwa działają jednak w otoczeniach o różnym stopniu zmienności, co odnosi się zarówno do szybkości oraz dynamiki zmian w otoczeniu, jak i siły i intensywności wpływu tych zmian na strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę stopień zmienności, można więc wyróżnić otoczenie stabilne oraz dynamiczne [Sopińska, 2022]. Działanie w otoczeniu charakteryzującym się wysokim stopniem zmienności jest dużym wyzwaniem dla menedżerów, gdyż dynamizm otoczenia zarówno utrudnia tworzenie jasnej wizji przyszłości, jak i skraca czas potrzebny na opracowanie oraz wdrożenie właściwych strategii [Calantone, Garcia, Dröge, 2003]. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w dynamicznym otoczeniu powinny więc mieć elastyczne struktury organizacyjne, a także ponadprzeciętne zdolności adaptacji oraz szybkiego podejmowania decyzji [Davis, Eisenhardt, Bingham, 2009]. Strategia podmiotów działających w takich warunkach powinna cechować się elastycznością oraz umożliwiać menedżerom szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu [Grant, 2016]. Natomiast przedsiębiorstwa działające w stabilnym otoczeniu mogą mieć sztywniejsze struktury organizacyjne z różnymi procedurami, a działania strategiczne ukierunkowywać na poprawę wydajności i efektywności [Davis i in., 2009].

Powyższe rozważania wskazują, że zmienność otoczenia ma wpływ na decyzje menedżerów dotyczące strategii rozwoju, choć część badawczy zauważa, że kluczowa nie jest sama zmienność otoczenia, ale jej percepcja przez menedżerów [Verdú-Jover, Lloréns-Montes, García-Morales, 2006; Sopińska, 2021]. Oznacza to, że przedsiębiorstwa działające w otoczeniu stabilnym powinny wybierać inne

rozwiązania strategiczne w porównaniu do organizacji prowadzących działania w otoczeniu dynamicznym. Literatura przedmiotu nie daje jednak jednoznacznych odpowiedzi, które rozwiązania strategiczne są preferowane w otoczeniu stabilnym, a które w otoczeniu dynamicznym. Z jednej strony autorzy wskazują, że duża zmienność otoczenia sprzyja bardziej zachowawczym postawom menedżerów, a przez to wybieraniu mniej ryzykownych, ale też mniej efektywnych strategii rozwoju [Idris, Momani, 2013; Sopińska, 2021; Sun, Ding, Xu, Cui, 2020]. Z drugiej strony dynamiczne otoczenie zachęca menedżerów do przyjmowania proaktywnych strategii i wykorzystania dużej zmienności otoczenia [Kafetzopoulos, Skalkos, 2019] poprzez koncentrację na eksploracyjnych działaniach strategicznych [Gnyawali, Part, 2001].

Przedstawiony przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że otoczenie przedsiębiorstw, a szczególnie jego zmienność, wpływa na wybory strategiczne współczesnych organizacji. Dalsze rozważania ukazane w rozdziale są więc ukierunkowane na znalezienie odpowiedzi na dwa pytania badawcze:

- 1) jakie były główne wybory strategiczne w ramach strategii ekspansji zagranicznej, dywersyfikacji oraz integracji pionowej dużych innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce oraz
- 2) jakie są różnice w realizowanych strategiach w zależności od stopnia zmienności otoczenia.

Przedstawiona w rozdziale diagnoza pozwoli pokazać zachowania strategiczne dużych innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce w zależności od stopnia zmienności otoczenia.

Metoda badawcza

Wyniki, które przedstawiono w rozdziale, są częścią większych badań dotyczących działalności innowacyjnej dużych przedsiębiorstw w Polsce. Przeprowadzone badania mają charakter badań ilościowych. Zostały one zrealizowane przy wykorzystaniu techniki CAWI (*computer assisted web interview* – wywiad prowadzony przez internet), w której respondent wypełnia kwestionariusz ankiety w formie elektronicznej. Dane zostały zebrane przez Agencję Badań Rynku SESTA w dniach 7–16 listopada 2023 r. W badaniach wzięli udział respondenci z dużych innowacyjnych przedsiębiorstw², które prowadziły działalność w Polsce w momencie realizacji

² Przedsiębiorstwa, które spełniały kryterium zatrudnienia 250 osób i więcej oraz w ostatnich trzech latach wdrożyły co najmniej jedną innowację produktową lub procesową.

badan. Autorzy założyli przeprowadzenie ankiet z pracownikami, którzy mają wiedzę dotyczącą działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz strategii. Badania objęły 259 respondentów. Jednak ze względu na wskazania odpowiedzi „nie wiem” na pytania dotyczące strategii przedsiębiorstwa przez część respondentów z badania wyłączono 24 ankiety. Finalna próba badawcza liczyła 235 kompletnych i prawidłowo wypełnionych ankiet. W próbie badawczej znalazło się po 97 przedsiębiorstw produkcyjnych oraz usługowych (41,3%) oraz 41 przedsiębiorstw handlowych (17,4%). Większość przedsiębiorstw w próbie badawczej zatrudnia więcej niż 499 pracowników (75,7%), a mniej niż jedna czwarta między 250 a 499 pracowników (24,3%). Jednocześnie 53,6% przedsiębiorstw działa na rynku 25 lub więcej lat, a 46,4% przedsiębiorstw krócej niż 25 lat.

W badaniach empirycznych wykorzystano autorski kwestionariusz wywiadu, w którym zawarto m.in. pytanie dotyczące realizowanej strategii rozwoju oraz stopnia zmienności otoczenia. Opis i operacjonalizacja zmiennych wykorzystanych w badaniach zostały przedstawione w tabeli 8.1.

Tabela 8.1. Opis zmiennych wykorzystanych w badaniu

Nazwa zmiennej	Opis zmiennej
Strategia ekspansji zagranicznej	Identyfikacja realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii ekspansji zagranicznej została dokonana na podstawie następującego kodowania (odpowiedź respondentów na pytanie jednokrotnego wyboru): 1 – strategia działania na rynku krajowym 2 – strategia działania na rynkach międzynarodowych 3 – strategia działania na rynku globalnym
Strategia dywersyfikacji*	Identyfikacja realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii dywersyfikacji została dokonana na podstawie następującego kodowania (odpowiedź respondentów na pytanie jednokrotnego wyboru): 1 – strategia specjalizacji produktowej 2 – strategia dywersyfikacji pokrewnej 3 – strategia dywersyfikacji niepokrewnej
Strategia integracji pionowej*	Identyfikacja realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii integracji pionowej została dokonana na podstawie następującego kodowania (odpowiedź respondentów na pytanie jednokrotnego wyboru): 1 – strategia pełnej integracji pionowej 2 – strategia częściowej integracji pionowej 3 – strategia niewielkiej integracji pionowej
Stopień zmienności otoczenia	W badaniu zastosowano skalę pomiaru stopnia zmienności otoczenia zaproponowaną przez Yang i Li [2011]. Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pięć pytań dotyczących zmienności otoczenia przy wykorzystaniu 5-stopniowej skali Likerta. Identyfikacja stopnia zmienności otoczenia została dokonana na podstawie następującego kodowania: 1 – otoczenie stabilne (średnia ocena respondenta niższa niż średnia dla zmiennej) 2 – otoczenie dynamiczne (średnia ocena respondenta wyższa niż średnia dla zmiennej)

* Kwestionariusz ankiety zawierał definicje pojęć, a respondenci mieli do nich dostęp w trakcie trwania badań. Respondenci mieli także możliwość zaznaczenia odpowiedzi „nie wiem”.

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne dotyczące realizowanej strategii rozwoju mają charakter pytań zamkniętych z możliwością wyboru tylko jednej odpowiedzi, natomiast zmienna dotycząca stopnia zmienności otoczenia ma charakter zmiennej ukrytej. Autorzy sprawdzili więc rzetelność skali przy wykorzystaniu współczynnika *alfa* Cronbacha, którego wartość wyniosła 0,727 (wartość współczynnika mieści się w rekomendowanym przedziale 0,7–0,9) [Cronbach, Meehl, 1955]. Autorzy dokonali także oceny trafności konwergentnej skali na podstawie wartości średniej wyodrębnionej wariancji (*average variance extracted*, AVE) – wartość 0,684, co oznacza wartość powyżej rekomendowanego poziomu 0,5, oraz rzetelności komponentu przy wykorzystaniu współczynnika CR – wartość 0,856, czyli powyżej rekomendowanego poziomu 0,7 [Fornell, Larcker, 1981, s. 382–388]. Autorzy przeprowadzili także eksploracyjną analizę czynnikową (*exploratory factor analysis*, EFA) dla skali mierzącej stopień zmian otoczenia w celu sprawdzenia skali pod względem jednowymiarowości [Klimas, 2021]. Przeprowadzono więc ocenę adekwatności doboru zmiennych Kaisera–Mayera–Olkina (KMO) i test sferyczności Bartletta. Wartość testu KMO wyniosła 0,787, co oznacza spełnienie testu adekwatności doboru zmiennych (rekomendowana wartość to więcej niż 0,6), a wynik testu Bartletta jest istotny statystycznie [Kaiser, 1970]. Przygotowano także macierz korelacji przeciwobrazów, a jedna ze zmiennych (ED4) wykazała wartość mniejszą od rekomendowanego poziomu 0,5 [Kaiser, 1970]. Zmienna ta została usunięta ze skali mierzącej stopień zmian otoczenia. Przeprowadzone testy wskazują na możliwość przeprowadzenia EFA. Analiza czynnikowa została przeprowadzona przy wykorzystaniu analizy głównych składowych (*principal component extraction*, PCA) z rotacją *varimax*. Ładunki czynnikowe mieszczą się w przedziale 0,808–0,844 i są wyższe od rekomendowanego poziomu o co najmniej 0,7 [Costello, Osborne, 2005, s. 1–9]. Przeprowadzone analizy pozwoliły na zweryfikowanie oraz zaadaptowanie wykorzystanej skali pomiarowej, co pozwala na przyjęcie ostatecznego rozwiązania pomiarowego w dalszym postępowaniu badawczym.

W badaniach zastosowano techniki statystyczne w celu zidentyfikowania realizowanych strategii rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce oraz określenia różnic we wdrażanych strategiach w zależności od stopnia zmian otoczenia. W analizach wykorzystano więc rozkład odpowiedzi, tabele krzyżowe, statystyki opisowe oraz test *chi*-kwadrat.

Wyniki badań empirycznych

Przeprowadzone badania wskazują, że analizowane podmioty realizują różnorodne strategie rozwoju (tabela 8.2), prowadząc działalność zarówno w stabilnym, jak i w dynamicznym otoczeniu (tabela 8.3). Analizując rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące strategii ekspansji zagranicznej, należy wskazać, że większość przedsiębiorstw realizuje strategię umiędzynarodowienia (83,8%), przy czym częściej jest ona realizowana w wymiarze międzynarodowym (46,4%) niż globalnym (37,4%). Odsetek podmiotów realizujących strategię działania na rynku krajowym jest znacznie niższy (16,2%). Ponad połowa zbadanych przedsiębiorstw realizuje strategię dywersyfikacji pokrewnej (53,6%), rzadziej strategię specjalizacji produktowej (31,9%) oraz dywersyfikacji niepokrewnej (14,5%). Badania wskazują także, że strategia pełnej integracji pionowej (40,0%) jest najpopularniejszym wyborem strategicznym w odniesieniu do zakresu pokrycia przez przedsiębiorstwo ogniw na ścieżce ekonomicznej sektora. Zbadane przedsiębiorstwa realizują rzadziej strategię częściowej (33,2%) oraz niewielkiej integracji pionowej (26,8%). Ponad połowa respondentów scharakteryzowała otoczenie przedsiębiorstwa jako stabilne (53,2%), a otoczenia pozostałych przedsiębiorstw jako dynamiczne (46,8%).

Tabela 8.2. Strategie rozwoju realizowane przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce

Strategie rozwoju realizowane przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce	Liczba wskazań	Udział procentowy [%]	Skumulowana wartość procentowa [%]
Strategia ekspansji zagranicznej			
Strategia działania na rynku krajowym	38	16,2	16,2
Strategia działania na rynkach międzynarodowych	109	46,4	62,6
Strategia działania na rynku globalnym	88	37,4	100,0
Strategia dywersyfikacji			
Strategia specjalizacji produktowej	75	31,9	31,9
Strategia dywersyfikacji pokrewnej	126	53,6	85,5
Strategia dywersyfikacji niepokrewnej	34	14,5	100,0
Strategia integracji pionowej			
Strategia pełnej integracji pionowej	94	40,0	40,0
Strategia częściowej integracji pionowej	78	33,2	73,2
Strategia niewielkiej integracji pionowej	63	26,8	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8.3. Otoczenie zbadanych innowacyjnych przedsiębiorstw ze względu na stopień zmian otoczenia

Otoczenie zbadanych innowacyjnych przedsiębiorstw	Liczba wskazań	Udział procentowy [%]	Skumulowana wartość procentowa [%]
Strategia ekspansji zagranicznej			
Otoczenie stabilne	125	53,2	53,2
Otoczenie dynamiczne	110	46,8	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8.4. Stopień zmian otoczenia a strategie rozwoju realizowane przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce

Strategie rozwoju realizowane przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce	Otoczenie stabilne [%]	Otoczenie dynamiczne [%]
Strategia ekspansji zagranicznej		
Strategia działania na rynku krajowym	50,0	50,0
Strategia działania na rynkach międzynarodowych	59,6	40,4
Strategia działania na rynku globalnym	46,6	53,4
Strategia dywersyfikacji		
Strategia specjalizacji produktowej	64,0	36,0
Strategia dywersyfikacji pokrewnej	45,2	54,8
Strategia dywersyfikacji niepokrewnej	58,8	41,2
Strategia integracji pionowej		
Strategia pełnej integracji pionowej	56,4	43,6
Strategia częściowej integracji pionowej	47,4	52,6
Strategia niewielkiej integracji pionowej	55,6	44,4

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza rozkładów odpowiedzi na podstawie tabel krzyżowych (tabela 8.4) pozwoliła dodatkowo sformułować następujące wnioski. Po pierwsze, przedsiębiorstwa działające w stabilnym otoczeniu chętniej realizują strategię działania na rynkach międzynarodowych, natomiast te prowadzące działalność w otoczeniu dynamicznym wybierają strategię globalną. Po drugie, stabilne otoczenie sprzyja realizacji strategii specjalizacji produktowej oraz dywersyfikacji niepokrewnej, natomiast otoczenie dynamiczne strategii dywersyfikacji pokrewnej. Po trzecie, przedsiębiorstwa prowadzące działalność w otoczeniu stabilnym częściej realizują

strategię pełnej lub niewielkiej integracji pionowej, a podmioty działające w otoczeniu dynamicznym chętniej wybierają strategię częściowej integracji pionowej.

Interesującym dla autorów było sprawdzenie, czy zaobserwowane zależności w tabelach krzyżowych są istotne statystycznie. W tym celu zastosowano test *chi-kwadrat* (tabela 8.5). Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że istotna statystycznie jest jedynie zależność między stopniem zmian otoczenia a strategią dywersyfikacji. Oznacza to, że otoczenie dynamiczne sprzyja realizacji strategii dywersyfikacji pokrewnej, natomiast otoczenie stabilne sprzyja wdrażaniu strategii specjalizacji produktowej lub dywersyfikacji niepokrewnej. Analiza statystyczna zależności między pozostałymi rodzajami strategii (ekspansji zagranicznej i integracji pionowej) a stopniem zmian otoczenia nie wykazała istotnych statystycznie różnic. Oznacza to, że działanie w otoczeniu stabilnym/dynamicznym nie różnicuje przedsiębiorstw realizujących różne strategie ekspansji zagranicznej oraz integracji pionowej.

Tabela 8.5. Wyniki testu *chi-kwadrat*

Zmienna niezależna	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	<i>df</i>	Wartość
Zmienna zależna = strategia ekspansji zagranicznej			
Stopień zmian otoczenia	0,173	2	3,512
Zmienna zależna = strategia dywersyfikacji			
Stopień zmian otoczenia	0,280	2	7,153
Zmienna zależna = strategia integracji pionowej			
Stopień zmian otoczenia	0,458	2	1,564

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wybór odpowiedniej strategii rozwoju jest ważny dla każdego przedsiębiorstwa, gdyż bezpośrednio przyczynia się do jego sukcesu. Jednym z kluczowych dylematów strategii rozwoju, który musi rozstrzygnąć każdy menedżer, jest ten dotyczący kierunku rozwoju. Literatura przedmiotu wskazuje na trzy podstawowe drogi rozwoju przedsiębiorstwa:

- 1) ekspansję zagraniczną,
- 2) dywersyfikację,
- 3) integrację pionową.

Tematyka strategii rozwoju badana jest od lat, na przykładzie zarówno dużych, jak i małych podmiotów. Przedsiębiorstwa realizują różne kombinacje tych strategii, a na podstawie wcześniejszych badań można wskazać pewne trendy, jak np. ograniczenie zakresu dywersyfikacji niepokrewnej i większy nacisk na ekspansję geograficzną [Mierzejewska, Sopińska, 2017; Mierzejewska, Dziurski, 2019]. Jednak mimo stosunkowo dobrze rozpoznanego tematu strategii rozwoju nadal brakuje badań w tym obszarze na przykładzie podmiotów innowacyjnych.

Przedstawione w rozdziale badania rozszerzają wiedzę o wyborach strategicznych dokonywanych przez duże innowacyjne przedsiębiorstwa działające w Polsce. Wyniki wskazują, że najchętniej wybieranymi strategiami są: strategia działania na rynkach międzynarodowych, strategia dywersyfikacji pokrewnej oraz strategia pełnej integracji pionowej. Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły na rozpoznanie, czy występują różnice w realizowanych strategiach w zależności od stopnia zmienności otoczenia. Wyniki badania wskazują, że stopień zmienności otoczenia ma jedynie wpływ na strategię dywersyfikacji. Przedsiębiorstwa prowadzące działania w otoczeniu stabilnym chętniej realizują strategię specjalizacji produktowej, natomiast otoczenie dynamiczne sprzyja strategii dywersyfikacji zarówno pokrewnej, jak i niepokrewnej.

Przedstawione wyniki stanowią przyczynek do zrozumienia strategii działania podmiotów innowacyjnych w obszarze rozwoju. Niewątpliwymi ograniczeniami badania są skupienie się tylko na podmiotach działających w Polsce oraz uproszczone miary strategii rozwoju. Jednak mimo to przeprowadzone analizy można uznać za dobrą podstawę do dalszej eksploracji tego zagadnienia, szczególnie w odniesieniu do podmiotów pochodzących z innych regionów geograficznych.

Bibliografia

- Ansoff, H.I. (1957). Strategies For Diversification, *Harvard Business Review*, 35(2), s. 113–124.
- Calantone, R., Garcia, R., Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), s. 90–103.
- Chandler, A.D. (1997). Strategy and Structure. W: *Resources Firms and Strategies. A Readers in the Resource-based Perspective* (s. 40–52), N.J. Foss (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Child, J. (2004). Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, s. 1–22.
- Collis, D.J., Rukstad, M.J. (2008). Can You Say What Your Strategy Is, *Harvard Business Review*, 86(4), s. 82–90.

- Costello, A.B., Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis, *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7), s. 1–9.
- Cronbach, L.J., Meehl, P.E. (1955). Construct Validity in Psychological Tests, *Psychological Bulletin*, 52(4), s. 281–302.
- Davis, J.P., Eisenhardt, K.M., Bingham, C.B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules, *Administrative Science Quarterly*, 54(3), s. 413–452.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics, *Journal of Marketing Research*, 18(1), s. 382–388.
- Gnyawali, D.R., Part, B.J. (2011). Co-opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation, *Research Policy*, 40(5), s. 650–663.
- Grant, R.M. (2016). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Idris, W.M., Momani, R.A. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, 8(9), s. 40–49.
- Kafetzopoulos, D., Skalkos, D. (2019). An Audit of Innovation Drivers: Some Empirical Findings in Greek Agri-Food Firms, *European Journal of Innovation Management*, 22, s. 361–382.
- Kaiser, H.F. (1970). A Second Generation Little Jiffy, *Psychometrika*, 35(4), s. 401–415.
- Klimas, P. (2021). Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych. W: *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (s. 123–160), Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), s. 429–451.
- Luo, Y., Park, S.H. (2001). Strategic Alignment and Performance of Market-seeking MNCs in China, *Strategic Management Journal*, 22(2), s. 141–155.
- Mierzejewska, W., Dziurski, P. (2019). The Diversification Strategy and Business Groups' Performance in Poland, *Journal of Intercultural Management*, 11(1), s. 23–45.
- Mierzejewska, W., Sopińska, A. (2017). Dywersyfikacja branżowa versus ekspansja geograficzna – dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim, *Handel Wewnętrzny*, 3(368), s. 275–287.
- Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Porter, M.E. (1996). What Is Strategy, *Harvard Business Review*, 74(6), s. 61–78.
- Romanowska, M. (2017). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2013). Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw, *Organizacja i Kierowanie*, 4, s. 41–55.
- Sopińska, A. (2021). Pandemia COVID-19 a sposób percepcji otoczenia zewnętrznego przez menedżerów największych przedsiębiorstw działających w Polsce – wyniki badań. W: *Nauki ekonomiczne przed, w czasie i po pandemii* (s. 443–461), J. Wielgórka-Leszczyńska, M. Matusewicz (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Sopińska, A. (2022). Percepcja otoczenia zewnętrznego a strategia innowacji przedsiębiorstwa, *Przegląd Organizacji*, 2(985), s. 3–11.
- Sun, W., Ding, Z., Xu, X., Cui, K. (2020). Internationalization and Firm Default risk: the Roles of Environmental Dynamism and Marketing Capability, *Journal of Business Research*, 121, s. 142–153.
- Thoumrungroje, A., Tansuhaj, P. (2005). Entrepreneurial Strategic Posture, International Diversification, and Firm Performance, *Multinational Business Review*, 13(1), s. 55–73.
- Verdú-Jover, A.J., Lloréns-Montes, F.J., García-Morales, V.J. (2006). Environment – Flexibility Coalignment and Performance: an Analysis in Large Versus Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 44(3), s. 334–349.
- Yang, T.T., Li, C.R. (2011). Competence Exploration and Exploitation in New Product Development: the Moderating Effects of Environmental Dynamism and Competitiveness, *Management Decision*, 49, s. 1444–1470.

SZKICE O ODPORNOŚCI ORGANIZACJI JAKO STRATEGICZNYM IMPERATYWIE JEJ FUNKCJONOWANIA

Stephen Hawking, światowej sławy fizyk teoretyk i kosmolog, był ceniony w świecie nauki za odkrycia dotyczące czarnych dziur i ogólnej teorii względności. Wszelako w zbiorowej świadomości – zwłaszcza medyków – najbardziej był znany ze swojej odporności, jaką jego umysł i ciało wykazywało w stosunku do choroby Lou Gehriga (*Lou Gehrig's disease*)¹, z którą zmagał się przez aż 55 lat swojego życia [por. Winter, Birnberg, 2003]. Tymczasem w świecie medycyny za ewenement uznaje się te przypadki, w których pacjenci z tym schorzeniem przeżywają więcej niż 10 lat [zob. Chiò i in., 2009]. Ta historia uczy nas dwóch rzeczy. Po pierwsze tego, że medycyna nadal skrywa przed nami wiele tajemnic, a po drugie, że nieprzewidywalne wyzwania, okoliczności i problemy, przed jakimi staje człowiek, mogą wykształcić w jego organizmie mechanizmy obronne i odpornościowe. I choć pojęcie odporności najczęściej utożsamiane jest z dziedziną nauk medycznych i nauk o zdrowiu, to nierzadko wzbogaca ono także dorobek teoretyczny innych dziedzin wiedzy, takich jak nauki inżynierjno-techniczne, nauki ścisłe i przyrodnicze, nauki rolnicze czy społeczne.

W przypadku tych ostatnich na szczególną uwagę zasługują nauki o zarządzaniu [por. Sudoł, 2012], w których termin „odporność” jest scalany z koncepcją tzw. odporności organizacyjnej lub odporności organizacji. Zainteresowania naukowo-badawcze tą problematyką przeżywają obecnie renesans [Maor, Park, Weddle,

¹ Potocznie zwana SLA, czyli stwardnienie zanikowe boczne. W Stanach Zjednoczonych częściej jednak używa się określenia choroba Lou Gehriga, które pochodzi od nazwiska amerykańskiego baseballisty, który zmarł na tę chorobę w zaledwie dwa lata po postawieniu diagnozy.

2022; Bartuseviciene, Rakauskiene, Valackienė, 2022; Tennakoon, Janadari, 2021], który w świecie zarządzania został wywołany okolicznościami, w jakich współcześnie funkcjonują przedsiębiorstwa. W praktyce chodzi o zmianę stopnia turbulencji otaczającego nas świata, który z początkiem 2020 r. uległ wyraźnemu pogłębieniu. Tym samym – po przeszło czterech dekadach – środowisko VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* – zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność) [Sinha, Sinha, 2020] uległo zatarciu na rzecz otoczenia BANI² [Kraaijenbrink, 2022]. Innymi słowy współcześnie żyjemy w czasach, które jak nigdy wcześniej charakteryzują się wysokim stopniem niestabilności, złożoności i nieprzewidywalności. Kryzysy finansowe (kryzys inflacyjny w Europie), kryzysy żywnościowe (kryzys zbożowy), kryzys łańcucha dostaw (blokada Kanału Sueskiego) kataklizmy (wojna na Ukrainie), pandemie (COVID-19) oraz cyberataki (rosyjski cyberatak na Stany Zjednoczone i Europę) stały się nieodzownym elementem codziennego życia nie tylko narodów, ale i samych organizacji. Te ostatnie, aby przetrwać w globalnej sieci połączeń i współzależności, muszą zatem efektywnie przeciwstawiać się tym niebezpieczeństwom, przede wszystkim poprzez uruchamianie skutecznych strategii odporności organizacyjnej czy szerzej – biznesowej. Tylko bowiem taka forma kontreakcji ze strony zarządów i kierownictwa przedsiębiorstw daje szansę na poradzenie sobie z ciążącą na nich presją i spowodowanie, że organizacja nie tylko uniknie upadku, ale przetrwa i nadal będzie mogła się rozwijać.

Jednakże zagadnienie dotyczące odporności organizacji (*organizational resilience*) na czynniki egzogeniczne rodzi wiele pytań natury zasadniczej, bliskiej teorii i praktyce organizacji oraz zarządzania. Zachodzi potrzeba ustosunkowania się do pytań związanych np. z: koniecznością wyjaśnienia samego terminu i znaczenia odporności organizacji zarówno w świetle teorii, jak i podstawowych funkcji zarządzania; potrzebą zaprezentowania podstawowych modeli i miar odporności organizacji, które mogłyby znaleźć zastosowanie w strategiach organizacji; próbą odpowiedzi na pytania, dlaczego organizacje powinny być odporne (trwałe) i jak ową odporność należy budować, biorąc pod uwagę wielkość organizacji, jej strukturę oraz zasięg funkcjonowania; określeniem dalszej perspektywy dla badań naukowych (ilościowych, jakościowych oraz mieszanych) w tym obszarze; koniecznością wyartykułowania podstawowych tez o odporności organizacji na tle teorii i praktyki zarządzania. Tym samym niniejszy esej stanowi próbę udzielenia odpowiedzi na sformułowane powyżej problemy i pytania. Jednocześnie – jako autor – wyra-

² Akronim zaprezentowany w 2020 r. przez amerykańskiego antropologa, futurystę i pisarza Jamaisa Cascio, będący opisem otaczającego nas świata, który według autora jest obecnie: kruchy (*B – brittle*), niespokojny (*A – anxious*), nieliniowy (*N – non-linear*) i niezrozumiały (*I – incomprehensible*).

zam osobistą nadzieję, że będzie on zauważalnym głosem w tej ważnej i potrzebnej dla naszego środowiska naukowego debacie na temat nowych i trudnych sytuacji, które stoją przed teorią i praktyką zarządzania strategicznego [por. Dyduch, 2013].

Odporność organizacji: co to jest i czy ma znaczenie?

Systematyczny przegląd literatury [Czakon, 2011] poświęcony łacińskiemu pojęciu **odporności** [por. Zabłocka-Kluczka, 2012] potwierdza, że w środowisku naukowym brak jest jednolitego stanowiska co do tego, z jakiej dziedziny nauki wywodzi się ów termin. Niektórzy autorzy, jak np. Masik [2022, s. 8], uważają, że koncepcja odporności pochodzi z nauk przyrodniczych, w ramach których odporność była (i jest) łączona z odpornością różnego typu gatunków roślin i zwierząt w środowisku, w którym żyją. Stąd też mowa czy to o tzw. odporności ekologicznej, swoistej (adaptacyjnej), czy też nieswoistej (wrodzonej).

Niemniej Boczkowska [2019] twierdzi, że termin odporność został zaadaptowany do interdyscyplinarnego świata nauki z nauk fizycznych (czy szerzej – inżynierjno-technicznych), które od dawna zajmują się badaniem podatności ciał (układów) na szoki o charakterze egzogenicznym, a także szybkości ich powrotu do stanu sprzed negatywnego wpływu. Dlatego nierzadko w publikacjach związanych z materiałoznawstwem możemy przeczytać o tzw. odporności korozyjnej, erozyjnej czy odporności tworzyw na szoki cieplne. Jeszcze inni, jak np. Greenberg [2003], skłaniają się głównie ku medycynie, twierdząc, że koncepcja związana z odpornością organizmu człowieka była poruszana jeszcze w czasach starożytnych. I choć nie sposób temu zaprzeczyć, to należy jednak wiedzieć, że immunologia jako nauka o odporności zaczęła *de facto* kształtować się pod koniec XX w. w ścisłym związku z mikrobiologią [Zabłocki, 1974, s. 577]. Biorąc pod uwagę bogactwo dostępnych w piśmiennictwie interpretacji co do etymologicznego pochodzenia zagadnienia odporności, należy na tym etapie przyjąć, że jest to spór *stricte* akademicki.

Równocześnie bezsporne pozostaje to, że w naukach społecznych – w tym zwłaszcza w zarządzaniu – odporność jest kategorią pojęciową stosunkowo młodą, która w sposób liniowy zaczęła się rozwijać z początkiem XXI w. [Coutu, 2002; McManus, Seville, Brunsdon, Vargo, 2007]. W ujęciu syntetycznym odporność możemy lapidarnie zdefiniować jako wytrzymałość podmiotu (przedmiotu) na działanie czynników zewnętrznych. W takim podejściu jednocześnie zakładamy – co należy tutaj zaznaczyć – że działanie czynników wewnętrznych jest pochodną (źródłem) oddziaływania czynników zewnętrznych. Wiedząc, czym jest odporność, niejako

naturalnie rodzi się pytanie o to, czym zatem jest tytułowa odporność organizacji. Zdaniem Chrisman, Chua i Steier [2011, s. 1107] **odporność organizacji** to swego rodzaju zdolność, jaką posiada ona do absorbowania, reagowania i wychodzenia z sytuacji, które potencjalnie mogą zagrażać jej istnieniu. Nieomal analogicznie termin ten jest definiowany przez wielu innych badaczy, w tym m.in. przez Park, Sharman i Rao [2015, s. 321], którzy uważają, że odporność organizacji to po prostu zdolność jej systemów wewnętrznych do szybkiego powrotu na ścieżkę ciągłości działania po negatywnych doświadczeniach organizacji związanych z sytuacją kryzysową, przeciwnościami losu lub z katastrofą.

Nieco odmiennie odporność organizacji jest interpretowana przez Wildavsky'ego [2017], który postrzega ją w kategoriach uczenia się na „własnych błędach”. Innymi słowy, aby organizacja mogła uodpornić się na zdarzenia zewnętrzne, to – zdaniem Wildavsky'ego – najpierw sama musi ich doświadczyć (doświadczenia indywidualne podmiotu). Gdyby jednak gruntownie przeanalizować większość z dostępnych w piśmiennictwie definicji na temat odporności organizacji, to okazuje się, że można by je – zdaniem Hepfera i Lawrence'a [2022, s. 6] – podzielić na trzy główne grupy. Grupa I reprezentowałaby podejście typu „absorpcja i regeneracja”, grupa II „przewidywanie, radzenie sobie z przeciwnościami losu i adaptację”, a grupa III – ostatnia – podejście „odbijania się do tyłu i do przodu”. W definicjach z grupy I autorzy kładą nacisk przede wszystkim na możliwość „wchłaniania” przez organizację wstrząsów, opisują też jej zdolności w zakresie przywracania utraconych właściwości, ale bez żądania powrotu do stanu wyjściowego lub też zmiany stanu przyszłego. Definicje w grupie II w sposób bezpośredni odnoszą się zaś do samodzielnego przewyciężania przez organizację trudności oraz „instynktownego” uruchamiania procesów adaptacyjnych. Natomiast w definicjach z grupy III chodzi zarówno o zdolności organizacji do powrotu – po sytuacjach nadzwyczajnych (kryzysowych) – do stanów wyjściowych, jak i o „uczenie się na błędach”, którego celem jest dalsze wzmacnianie organizacji oraz definiowanie jej nowych ram rozwoju.

Posiadając już pewną wiedzę na temat ogólnych cech, jakie są przypisywane pojęciu odporności organizacji, warto w tym miejscu zadać sobie kolejne pytanie, tym razem o to, czy owa odporność ma w gruncie rzeczy znaczenie, a jeśli tak, to dlaczego, jakie i ewentualnie dla kogo? Powodów, dla których odporność organizacji ma znaczenie, może być – w mojej ocenie – wiele. Wymienię jednak tylko te, jak mi się wydaje, najistotniejsze. Po pierwsze, odporność organizacji jest tym elementem, który zapewnia jej równowagę w ujęciu zarówno statycznym (bieżąca działalność operacyjna), jak i dynamicznym (rozwój). Po drugie, ma ona kluczowe znaczenie dla prawidłowości funkcjonowania całej organizacji oraz jej systemu logistyczne-

go. Po trzecie, może ona mieć strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstw z punktu widzenia wytworzenia się tzw. globalnego systemu współzależności (sieciowych). Po czwarte, odporność organizacji może stać się ważnym źródłem przewagi funkcjonalnej, zwłaszcza w sytuacjach nadzwyczajnych (kryzysowych). I po piąte, w praktyce redukuje (eliminuje) możliwość negatywnego wpływu czynników egzogenicznych na cele strategiczne organizacji, jej reputację, a w końcu i egzystencję.

Nie ulega też wątpliwości, że wzrost popularności – zwłaszcza w ostatnim czasie – „autorytetu” odporności organizacyjnej był i jest powodowany wciąż zwiększającym się stopniem niepewności otoczenia. I choć problematyka ta w równym stopniu wydaje się dotyczyć tak dużych, jak małych organizacji, to jednak te pierwsze – biorąc pod uwagę np. ograniczony poziom ich elastyczności oraz zasięg funkcjonowania – przywiązują do tego znacznie większą wagę. Efektem tego jest m.in. budowa w organizacji nowych działów wsparcia, weryfikacja procedur związanych z planowaniem ciągłości działania (*business recovery plan*) czy też projektowanie wskaźników oraz narzędzi, które umożliwią kierownictwu organizacji ocenę jej stopnia odporności [Hollnagel, 2010] na działanie czynników zewnętrznych.

Jak mierzyć i wartościować odporność organizacji?

Narzędzia pomiarowe oraz interpretacja wyników to kluczowe elementy weryfikacji i ewaluacji pojęć, idei, koncepcji oraz działań naukowych w ramach zdefiniowanego problemu badawczego. Badania eksploracyjne nad odpornością organizacji jednoznacznie potwierdzają, że jest to zjawisko heterogeniczne [Hepfer, Lawrence, 2022], które poddaje się zarówno ilościowemu, jak i jakościowemu pomiarowi, dzięki czemu możliwe jest lepsze uchwycenie jego istoty. Natomiast interdyscyplinarna natura tego zagadnienia sprawia, że odporność organizacji jest wartościowana wedle szerokiego wachlarza miar, które w świecie nauki zostały opracowane przez badaczy reprezentujących różne dziedziny wiedzy.

Interesujące podejście w tym względzie zaproponowali np. Ma, Xiao i Yin [2018, s. 249], którzy dokonali systematyzacji pomiarów odporności organizacji na trzy podstawowe grupy: systemowe, strategiczne i organizacyjne. W pierwszej z wymienionych grup organizacja jest traktowana jako system, dlatego też jej odporność – zdaniem twórców – powinna być mierzona według cech, które są charakterystyczne dla systemów odpornych. Szczególnie cenne w tym zakresie wydają się prace autorstwa: Yang i in. [2022]; Ayyub [2014]; Han, Marais i DeLaurentis [2012]; Kantur, Iseri-Say [2012] oraz Tierney [2003]. W przypadku drugiej grupy badania odporności

organizacji są realizowane w odniesieniu do zagadnień związanych z jej poziomem strategicznym i dotyczą m.in. długoterminowego planowania, zintegrowanego łańcucha dostaw, zapewnienia kluczowych zasobów (zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych) organizacji, ryzyka i zarządzania sytuacjami nadzwyczajnymi (kryzysowymi), źródeł przewag konkurencyjnych czy też wartości i wizerunku organizacji. Wymienione tutaj obszary – w kontekście ich odporności na zdarzenia zewnętrzne – były przedmiotem badań m.in. Hussain, Nazir, Rashid, Sattar [2023]; Aksay, Sendogdu [2022]; Soufi, Esfahanipour, Akbarpour Shirazi, [2021] oraz Hind, Frost i Rowley [1996]. W grupie ostatniej – tj. trzeciej – znalazły się tzw. organizacyjne pomiary odporności. W praktyce odnoszą się one do tożsamości organizacji [Berniak-Woźny, 2011], w tym tych jej atrybutów, które można uznać za unikalne, jeśli chodzi o działanie w niestabilnym środowisku, a które następnie można poddać ocenie pod kątem ich trwałości na zmiany. Mogą one dotyczyć zarówno unikatowości posiadanych przez organizację zasobów ludzkich (eksperti, talenty), jej wysokiego statusu rynkowego i wizerunkowego (pozycja rynkowa i świadomość marki), jak i organizacji pracy (praca hybrydowa). Tematyka ta była poruszana m.in. przez Bouteraa i Bouaziz [2023], którzy badali wpływ praktyk zarządzania talentami na odporność organizacyjną tunezyjskich organizacji w okresie globalnej pandemii COVID-19, oraz Kang, Faria, Lee i Choi [2023], którzy oceniali poziom odporności marki na sytuacje kryzysowe oraz tempo odzyskiwania do niej zaufania przez konsumentów.

Z poznawczego punktu widzenia również interesująco – w ramach omawianej tutaj tematyki – przedstawiają się także i te badania, które dotyczą pomiaru odporności organizacji w świetle tempa, w jakim wychodzi ona z sytuacji kryzysowej. Innymi słowy chodzi o regenerację organizacji, czyli szybkość (czas), z jaką dany podmiot odzyskuje sprawność operacyjną i odtwarza utracone przez siebie zasoby wskutek powstałych szoków popytowo-podażowych. Ważny wkład w pomiary odporności oparte na regeneracji organizacyjnej wnieśli m.in. Henry i Ramirez-Marquez [2010]. Ich ilościowe podejście, w ramach którego odporność została zdefiniowana jako zdolność „odbicia się” od zakłóceń, opiera się na prostym modelu odporności, który składa się z pięciu stanów systemu, oraz zestawie poglądów bliskim metodzie zasobowej. Sam model ma natomiast postać matematyczną, a cała koncepcja uzupełniona jest wzorem na obliczanie odporności regeneracyjnej organizacji.

Odmienne od wyżej zaprezentowanych podejście do pomiaru odporności organizacji – tym razem o charakterze jakościowym – proponują Schulte, Gessnitzer i Kaufeld [2016]. Opracowana przez tych autorów koncepcja zakłada pomiar odporności organizacji na różnych jej poziomach, w tym na poziomie indywidualnym, zespoło-

wym oraz organizacyjnym. To rozwiązanie pozwala również badaczom zrozumieć, w jaki sposób te różne poziomy odporności w organizacji są ze sobą powiązane i w jakim stopniu wzajemnie się przenikają [por. Tasic, Amir, Tan, Khader, 2019]. Przedstawione powyżej metody pomiaru odporności organizacyjnej bynajmniej nie wyczerpują bogactwa, jakim w tym obszarze wykazuje się już piśmiennictwo poświęcone temu zagadnieniu. Ponadto należy raczej oczekiwać, że będzie się ono nadal dynamicznie rozwijać. Wpływ na to będą miały same organizacje, które, aby prosperować w czasach wysokiej niepewności i złożoności, będą musiały rozwijać „w sobie” zdolności do efektywnego przeciwstawiania się nieprzewidywalnym zagrożeniom.

Jak budować odporność w organizacji?

Budowanie „układu odpornościowego” organizacji jest procesem złożonym, czasochłonnym i wielozadaniowym. W praktyce powinien on obejmować zarówno poziom operacyjny, taktyczny, jak i strategiczny organizacji oraz uwzględniać podejście tak indywidualne, jak zespołowe czy organizacyjne. Ponadto w budowaniu odporności organizacji należy również zadbać o te jej kluczowe obszary, które będą się składać na holistyczny obraz jej odporności. Zasadniczo dotyczą one wymiarów: finansowego, organizacyjnego, technologicznego, operacyjnego, geopolitycznego, biznesowego i reputacyjnego (rysunek 9.1).

Jednym z ciekawszych, a zarazem niezwykle prostym sposobem budowania odporności organizacji, jest ten zaproponowany przez Evenseth, Sydnes i Gausdal [2022], według których odporność organizacji buduje się etapowo, poprzez proces uczenia się [por. Douglas, Haley, 2023]. Ich zdaniem ów proces stanowi immanentną część organizacji, dzięki której jednostki go tworzące mogą nabywać, produkować, odtwarzać oraz poszerzać wiedzę organizacyjną. Jej ważne źródło stanowią wydarzenia z przeszłości, z których organizacja wyciąga pozytywne dla siebie lekcje. Natomiast zdobywanie przez nią doświadczeń, angażowanie się w nowe i adekwatniejsze sposoby reagowania na sytuacje kryzysowe sprawiają, że poziom jej odporności ulega zwiększeniu.

Istotnym czynnikiem stymulującym budowanie organizacyjnej odporności jest także zdolność organizacji do wyzbywania się jej dotychczasowych nawyków, które mogą ograniczać jej procesy poznawcze i zaburzać spójność jej systemu uczenia się. Zwłaszcza że, jak twierdzi Starbuck [1967, s. 113], proces „oduczania się” (*unlearning*) – obok uczenia – ma kluczowe znaczenie dla odporności strategicznej organizacji. Odporność organizacji można także budować i rozwijać przy wykorzystaniu

strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Takie podejście zaleca np. Douglas [2020]. Jej propozycja wychodzi m.in. z założenia, że odporność indywidualna pracowników determinuje odporność zbiorową, a ta następnie odporność całej organizacji. Dlatego w pierwszej kolejności organizacje powinny wprowadzać indywidualne zachęty dla swoich pracowników dotyczące samorozwoju, zwiększania umiejętności i kompetencji, zdobywania kolejnych certyfikatów, pełnienia odpowiedzialnych ról w jej strukturach oraz eksploracji nowych obszarów i sposobów osobistego rozwoju. Takie rozwiązanie ma z jednej strony uodpornić zasoby ludzkie w organizacji na stres, przeciwności losu czy sytuacje kryzysowe, z drugiej zaś wyeksponować jej zdolności do działań proaktywnych i zapobiegawczych. Innymi słowy, odporność organizacji może być budowana poprzez celowo realizowane strategie zarządzania kapitałem ludzkim, w których suma zdolności³ poszczególnych pracowników do znoszenia trudów i przeciwności losu stanowi o trwałości całej organizacji.

Rysunek 9.1. Wymiary odporności organizacji



Źródło: opracowanie własne.

³ W tym niezbędnych do tego narzędzi.

Na koniec warto zasygnalizować, że odporność organizacji w ramach poruszanej tutaj tematyki zasobów ludzkich można również budować, wykorzystując w tym celu tzw. wysokowydajne systemy pracy (*high-performance work systems*, HPWS) [zob. Zhou, Edafioghor, Wu, Doherty, 2022].

Podsumowanie

Współcześnie odporność organizacji jest tematem niezwykle popularnym – co niewątpliwie ma związek z nienaturalnością sytuacji, w której znalazł się świat – który absorbuje szerokie grono tak badaczy, jak i praktyków. Tych pierwszych interesuje przede wszystkim to, jak tę „wydolność organizacji” należy konceptualizować i operacjonalizować, tych drugich natomiast – jak ją budować i kultywować.

Zasadniczo jest to konstrukt młody – powstały w latach 70. XX w. – który spokrewniony jest z wieloma innymi dziedzinami wiedzy i dyscyplinami. Mimo tego w piśmiennictwie naukowym wykazuje on dużą dojrzałość pojęciową, chociaż nadal przez wielu uczonych jest to termin uważany za niejednoznaczny (nieostry), poddający się wielu interpretacjom. Jednak zagadnienie odporności organizacji, zdolnej do elastyczności, adaptacji i przetrwania w sytuacjach nadzwyczajnych, blisko wpisuje się także w nurt administracyjny i funkcje zarządzania, które na przełomie XIX i XX w. zostały opracowane przez Henriego Fayola [Kurnal, 1972], a które nieprzerwanie mają służyć realizacji celów strategicznych organizacji.

Na tej podstawie – w pewnym uproszczeniu – można więc domniemywać, że zabieganie o odporność organizacji powinno wpisywać się w cele strategiczne każdej z nich. Aktualnie – m.in. dzięki skokowemu wzrostowi kluczowych badań i publikacji z tego obszaru, który nastąpił po 2014 r. [zob. Ingram, 2023, s. 54–61] – dostępny dorobek naukowy, w tym teorie, modele, narzędzia pomiaru, nadaje się do wykorzystania go w praktyce. To zaś uwypukla i wzmacnia sens twierdzenia mówiącego o tym, iż poprawnie sformułowane teorie naukowe powinny służyć przede wszystkim praktyce [Walczak, 2012, s. 524], i to nie tylko w odniesieniu do nauk stosowanych i nauk o zarządzaniu, ale również pozostałych dziedzin.

Bogactwo dostępnych w literaturze koncepcji i podejść do odporności organizacji bynajmniej nie wyczerpuje całości tej problematyki. Uczeni (ale i coraz częściej także praktycy) z całego świata nadal bowiem prowadzą szereg badań i analiz nad odpornością organizacji, w których starają się znaleźć odpowiedzi na nurtujące ich pytania, dotyczące związków i zależności (bądź też ich braku) zachodzących pomiędzy: odpornością a zasobami ludzkimi, odpornością a sposobami reakcji organizacji

na zagrożenia, odpornością a modelem biznesowym, odpornością a stylami przywództwa, odpornością a stabilnością łańcuchów dostaw, odpornością a społeczną odpowiedzialnością organizacji, odpornością a organizacją uczącą się, odpornością a organizacją turkusową, odpornością a organizacją biurokratyczną itp.

Równocześnie w swoich ujęciach problemu badawczego starają się identyfikować i opisywać te mechanizmy, struktury oraz cechy, które mogą decydować o trwałości istnienia w organizacji „układu odpornościowego”, a które mogą być wynikiem jej zdolności do odnowy [por. Cyfert, Krzakiewicz, 2015], adaptacji, transformacji, antycypacji, improwizacji, kontyngencji, uczenia się, alienacji, atestacji, autokontroli, supremacji czy obserwacji. Tym zaś, co niewątpliwie wpływa na stan nierównowagi w badaniach naukowych poświęconych temu konstruktowi, jest to, że w sposób dość wyraźny badania jakościowe dominują nad ilościowymi, oraz to, że częściej dotyczą one poziomu strategicznego organizacji aniżeli poziomu taktycznego czy operacyjnego.

Ostatecznie przytoczone powyżej wywody i zapatrywania legły u podstaw sformułowania przez autora kilku subiektywnych poglądów, które mają uzasadniać postrzeganie organizacyjnej odporności jako kluczowego czynnika sukcesu strategii współczesnych organizacji. Zarówno w teorii, jak i praktyce ma to miejsce z kilku powodów. Po pierwsze, trwała odporność organizacji powinna być postrzegana i traktowana przez jej interesariuszy jako jedno z kluczowych źródeł sukcesu i przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Po drugie, odporne organizacje osiągną lepsze wyniki – i to nie tylko z punktu widzenia wyniku finansowego – aniżeli te wykazujące się niedoborem odporności. Wynika to z tego, że lepiej absorbują one wstrząsy zewnętrzne, mają szybsze tempo powrotu do stanu wyjściowego i konsekwentnie „uczą się na błędach”. Po trzecie, proaktywne (a nie reaktywne) podejście do sytuacji nadzwyczajnych (kryzysowych) wzmacnia odporność organizacji oraz stwarza dla niej nowe możliwości rozwoju. Po czwarte – o czym świadczą przykłady takich firm jak Apple, Amazon czy Google – odporność organizacji to siła napędowa ich przychodów. W praktyce urzeczywistniła się ona poprzez ich antycypację istniejących potrzeb rynkowych i „supremację” w każdej z branż. Po piąte, u podstaw odporności organizacji leży jej zdolność do absorpcji talentów i ekspertów oraz konstrukcji silnych i samowystarczalnych zespołów. Po szóste, kierownictwo powinno dążyć do wypracowania w organizacji strategicznej zdolności adaptacji, która pozwala na efektywne radzenie sobie ze zmiennością (burzliwością) otoczenia nawet wtedy, kiedy miałoby to wiązać się z ograniczeniem lub jej odejściem od podstawowej działalności. Po siódme, nie można zbudować odpornej organizacji bez dobrego produktu, dobrych procesów i dobrych ludzi. Po ósme, kultura orga-

nizacyjna determinuje stopień odporności organizacji. Po dziewiąte, odporność organizacji rozwija się etapowo, podlega zmianie i ma charakter heterogeniczny. I po dziesiąte, odporność organizacji można kształtować na każdym etapie jej rozwoju, niemniej etap początkowy wydaje się tu kluczowy.

Bibliografia

- Aksay, K., Sendogdu, A.A. (2022). Improving Organizational Resilience in Businesses: A Qualitative Study on the Effect of COVID-19, *Journal of Economy Culture and Society*, 66, s. 321–344.
- Ayyub, M.B. (2014). Systems Resilience for Multihazard Environments: Definition, Metrics, and Valuation for Decision Making, *Risk Analysis*, 34(2), s. 340–355.
- Bartuseviciene, I., Rakauskienė, O., Valackienė, A. (2022). Assessing the Resilience of Organizations in the Context of Uncertainty, *Measuring Business Excellence*, 27(2), s. 211–226.
- Berniak-Woźny, J. (2011). Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji, *Zarządzanie Zmianami*, 2, s. 1–14.
- Boczkowska, M. (2019). Pojęcie resilience w ujęciu tradycyjnym i współczesnym, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, 38(4), s. 125–141.
- Bouteraa, A., Bouaziz, F. (2023). Do Talent Management Practices Improve Organizational Resilience? An Empirical Study within Tunisian Companies, *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), s. 271–288.
- Chiò, A., Logroscino, G., Hardiman, O., Swingler, R., Mitchell, D., Beghi, E., Traynor, B.G., Eurals Consortium (2009). Prognostic Factors in ALS: A Critical Review, *Amyotrophic Lateral Sclerosis*, 10 (5–6), s. 310–323.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steier, L.P. (2011). Resilience of Family Firms: An Introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, s. 1107–1119.
- Coutu, D.L. (2002). How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 80(5), s. 46–56.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2015). Model of Organizational Renewal Process, *Management Forum*, 3(1), s. 10–14.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury, *Przegląd Organizacji*, 3, s. 57–61.
- Douglas, S. (2020). Building Organizational Resilience Through Human Capital Management Strategy, *Development and Learning in Organizations*, 5(5), s. 19–21.
- Douglas, S., Haley, G. (2023). Connecting Organizational Learning Strategies to Organizational Resilience, *Development and Learning in Organizations* (ahead of print).
- Dyduch, W. (2013). *Twórcza strategia organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Evenseth, L.L., Sydnes, M., Gausdal, A.H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review, *Frontiers in Communication*, 7, s. 1–16.
- Greenberg, S.J. (2003). *A Concise History of Immunology*. New York: Columbia University Press.
- Han, Y.S., Marais, K., DeLaurentis, D. (2012). Evaluating System of Systems Resilience Using Interdependency Analysis, *2012 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*, s. 1251–1256.

- Henry, D., Ramirez-Marquez, J.E. (2010). A Generic Quantitative Approach to Resilience: A Proposal, *20th Annual International Symposium of the International Council on Systems Engineering, INCOSE*, 20(1), s. 291–301.
- Hepfer, M., Lawrence, T.B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring Functional, Operational and Strategic Resilience, *Organization Theory*, 3, s. 1–29.
- Hind, P., Frost, M., Rowley, S. (1996). The Resilience Audit and the Psychological Contract, *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), s. 18–29.
- Hollnagel, E. (2010). How Resilient Is Your Organisation? An Introduction to the Resilience, *Analysis Grid (RAG)*, draft, s. 1–6.
- Hussain, G., Nazir, M.S., Rashid, M.A., Sattar, M.A. (2023). From Supply Chain Resilience to Supply Chain Disruption Orientation: the Moderating Role of Supply Chain Complexity, *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), s. 70–90.
- Ingram, T. (2023). *Odporność organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kang, J., Faria, A.A., Lee, J., Choi, W.J. (2023). Will Consumers Give Us Another Chance to Bounce Back? Effects of Precrisis Commitments to Social and Product Responsibility on Brand Resilience, *Journal of Product and Brand Management*, 32(6), s. 927–941.
- Kantur, D., Iseri-Say, A. (2012). Organizational Resilience: a Conceptual Integrative Framework, *Journal of Management and Organization*, 18(6), s. 762–773.
- Kraaijenbrink, J. (2022). *What BANI Really Means (And How It Corrects Your World View)*, <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/?sh=fabe40611bb3> (dostęp: 21.07.2023).
- Kurnal, J. (red.). (1972). *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Warszawa: PWE.
- Ma, Z., Xiao, L., Yin, J. (2018). Toward a Dynamic Model of Organizational Resilience, *Nankai Business Review International*, 9(3), s. 246–263.
- Maor, D., Park, M., Weddle, B. (2022). Raising the Resilience of Your Organization, *People and Organizational Performance Practice*, s. 1–8.
- Masik, G. (2022). Koncepcja odporności systemów społeczno-ekologicznych wobec innych aktualnych koncepcji rozwoju oraz uwagi krytyczne, *Prace i Studia Geograficzne*, 67(2), s. 7–18.
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D., Vargo, J. (2007). Resilience Management A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations, *Resilient Organisations / Research Report*, 1, s. 1–70.
- Park, I., Sharman, R., Rao, R.H. (2015). Disaster Experience and Hospital Information Systems: An Examination of Perceived Information Assurance, Risk, Resilience, and His Usefulness, *MIS Quarterly*, 39, s. 317–344.
- Schulte, E.M., Gessnitzer, S., Kauffeld, S. (2016). Ich – wir – meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR), *Gruppe, Interaktion, Organisation*, 47, s. 137–149.
- Sinha, D., Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls, *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), s. 17–21.
- Soufi, H., Esfahanipour, A., Akbarpour Shirazi, M. (2021). Risk Reduction Through Enhancing Risk Management by Resilience, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 64, s. 1–18.
- Starbuck, W.H. (1967). Organizational Metamorphosis, *Academy of Management Proceedings*, 1, s. 113–132.

- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J. Khader, M. (2019). A Multilevel Framework to Enhance Organizational Resilience, *Journal of Risk Research*, s. 1–26.
- Tennakoon, N., Janadari, N. (2021). Organizational Resilience: What It Is and What It Isn't? A Conceptual Review, *Wayamba Journal of Management*, 12, s. 171–199.
- Tierney, K.J. (2003). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center*. Newark: University of Delaware.
- Walczak, W. (2012). Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 118, s. 523–536.
- Wildavsky, A.B. (2017). *Searching for Safety*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Winter, R., Birnberg, B. (2003). Tuesdays with Morrie Versus Stephen Hawking: Living or Dying with ALS, *Family Medicine*, 35, s. 629–631.
- Yang, B., Zhang, L., Zhang, B., Xiang, Y., An, L., Wang, W. (2022). Complex Equipment System Resilience: Composition, Measurement and Element Analysis, *Reliability Engineering and System Safety*, 228, s. 1–13.
- Zabłocka-Kluczka, A. (2012). Odporność organizacji na kryzys, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 276, s. 89–101.
- Zabłocki, B. (1974). Podstawowe pojęcia w immunologii i odczynu odpornościowe, *Wiadomości Parazytologiczne*, 20(4), s. 577–586.
- Zhou, Q., Edafohghor, T.E., Wu, CH., Doherty, B. (2022). Building Organizational Resilience Capability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of High-Performance Work Systems, *Human Resource Management Journal*, 33(4), s. 1–22.

Andrzej Michalczewski

Uniwersytet Szczeciński
ORCID: 0000-0001-6489-8217

Paweł Stępień

Uniwersytet Szczeciński
ORCID: 0000-0002-0194-8675

Katarzyna Szopik-Depczyńska

Uniwersytet Szczeciński
ORCID: 0000-0002-3054-0660

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM 2.0 W CZASACH NIEPEWNOŚCI

Ryzyko finansowe w ostatnich latach stało się jednym z ważniejszych zagrożeń, z jakimi mierzą się współczesne przedsiębiorstwa. Ryzyko finansowe zagraża nie tylko pojedynczym przedsiębiorstwom, ale całym sektorom gospodarki. Od czasu kryzysu finansowego z 2008 r. zauważalny jest wzrost zmienności na rynkach finansowych oraz częstsze niż kiedykolwiek występowanie zjawisk mało prawdopodobnych, ale o dużym oddziaływaniu destabilizacyjnym na rynki finansowe. W obliczu tych zmian dyskusja na temat zarządzania ryzykiem finansowym z punktu widzenia przedsiębiorstw wydaje się konieczna. To przedsiębiorstwa są ostatnim ogniwem łańcucha gospodarki, na którym odkłada się negatywny wpływ wydarzeń rynkowych. Już kryzys z 2008 r. ukazał, iż wdrożone systemy zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach nie zadziałały prawidłowo, doprowadzając do wielomilionowych strat oraz serii upadłości. To, co uważano za nieprawdopodobne, zaczęło się realizować, a stosowane polityki zarządzania ryzykiem nie potrafiły sprostać dynamice zmian parametrów rynkowych. Dlatego też w niniejszym eseju autorzy postarają się wskazać główne przesłanki podjęcia dyskusji naukowej dotyczącej zarządzania ryzykiem w czasach niepewności w kontekście współczesnych uwarunkowań.

Zarządzanie ryzykiem 2.0

W celu zwrócenia uwagi na wpływ zmian, jakie dokonały się na rynkach finansowych, począwszy od kryzysu finansowego z 2008 r., dokonano podziału na okres sprzed wystąpienia tego kryzysu oraz okres po tym kryzysie. Zgodnie z tym podziałem autorzy wprowadzają wyróżnienie do zarządzania ryzykiem o znacznik 2.0. Do czasu wystąpienia kryzysu z 2008 r. traktuje zarządzanie ryzykiem jako zarządzanie 1.0, natomiast po wystąpieniu kryzysu z 2008 r. – zarządzanie 2.0. Ma to zwrócić uwagę na przełom, który dokonał się w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Konieczność zmiany podejścia do zarządzania ryzykiem była zauważona przez noblistę z dziedziny ekonomii, prof. Paula Krugmana, który na łamach *The New York Times* we wrześniu 2009 r. opublikował artykuł o wymownym tytule *How Did Economists Get It So Wrong?*, w którym za jedną z przyczyn kryzysu uznał matematyzację ekonomii i zbyt dużą ufność do modeli ekonometrycznych stanowiących podstawę szacowania i zarządzania ryzykiem finansowym. Podobne stanowisko przedstawił Felix Salmon [2012], który za główną przyczynę kryzysu z 2008 r. uznał błędy w zarządzaniu ryzykiem. Rozpoczęli oni tym samym dyskusję nad koniecznością zmian, która trwa do czasów obecnych i której efektem są nowe modele ekonometryczne i zmiana w podejściu do modelowania rynków finansowych.

Autorzy niniejszego eseju, nawiązując do trwającej ewolucji w dziedzinie zarządzania ryzykiem, proponują definicję zarządzania ryzykiem 2.0 jako kompleksowy system zarządzania ryzykiem stanowiący element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa, mający na celu minimalizację ryzyka finansowego poprzez jego ubezpieczenie w okresach odpowiadających realizacji planów rocznych wraz z minimalizacją wpływu czynnika ludzkiego w procesie podejmowania decyzji.

Determinanty wzrostu zmienności na rynkach finansowych

Aby opisywać ryzyko, niezbędne jest zdefiniowanie przynajmniej dwóch pojęć – zmienności i niepewności. Zmienność ceny akcji jest odchyleniem standardowym stopy zwrotu z tej akcji w danym okresie [Hull, 1999]. Z definicji wynika zatem, iż zmienność w kontekście rynków finansowych odnosi się do fluktuacji cen aktywów finansowych, takich jak akcje, surowce, waluty czy obligacje. Wyraża stopień, w jakim ceny tych aktywów zmieniają się w określonym czasie, a im te zmiany są większe, tym bardziej wzrasta zmienność.

Co do niepewności, to czasami zamiennie stosuje słowa „ryzyko” i „niepewność”, ale świat nauki rozdzielił to na dwa odrębne wyrażenia. Frank H. Knight [1993] wyróżnił niepewność mierzalną, która mierzona jest metodami statystycznymi, i nazwał ją ryzykiem, oraz niemierzalną, czyli niepewność *sensu stricto*. Upraszczając definicję Knighta, ryzyko to możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego, które jest rozumiane jako zagrożenie i szansa, natomiast niepewność jest wtedy, gdy nie ma możliwości zastosowania rachunku prawdopodobieństwa w analizie niepewnej sytuacji [Jajuga, 2007]. Zmienność cen wpływa zatem na poziom ryzyka na danym rynku, a przez ostatnie lata rynki finansowe z roku na rok stają się bardziej zmienne i mniej przewidywalne. Ostatnie wydarzenia, takie jak pandemia COVID-19, konflikt na Ukrainie czy konflikt na Bliskim Wschodzie zachwiały stabilnością rynków i doprowadziły do zwiększenia zmienności. Ale to nie jedyne determinanty wzrostu zmienności na rynkach finansowych w ostatnich latach, co również zauważają inni autorzy, zwracając uwagę na upowszechnienie dostępu do rynków finansowych i rozwój social mediów [van Dieijen, Borah, Tellis, Franses, 2020].

Masowy dostęp do rynków finansowych spowodowany informatyzacją i globalizacją, jak również inżynieria finansowa, która w prosty sposób kreuje dziesiątki nowych instrumentów pochodnych na ten sam instrument bazowy, w znaczący sposób ograniczyły rolę jednostek kontrolnych i nadzorujących obrót tymi instrumentami [Ben-David, Franzoni, Moussawi, 2018]. W obecnych czasach każdy mieszkaniec globu mający dostęp do internetu poprzez internetowe platformy inwestycyjne może w łatwy sposób inwestować na prawie każdym rynku finansowym i każdym instrumencie tam notowanym. Ponadto media społecznościowe mogą wskazywać trendy lub zachęcać do inwestycji w dany instrument, przez co wpływają na podaż i popyt [van Dieijen i in., 2020].

Wcześniej tego typu zjawiska nie występowały na taką skalę, a obecnie składają się one na wzrost zmienności oraz dynamikę trendów cenowych. Fale przemieszczania się kapitału pomiędzy walorami czy też rynkami dzięki informatyzacji i globalizacji stają się szybsze i potężniejsze, czym doprowadzają do większego chaosu na napotykanym na swojej drodze rynkach finansowych, działając podobnie jak fale tsunami.

Informatyzacja i globalizacja mają również wpływ na przepływ informacji rynkowych. Codziennie jesteśmy zasypywani tysiącami depeszy informacyjnych, artykułów, wpisów medialnych, również w serwisach społecznościowych. Ta ogromna ilość informacji przewyższa naszą zdolność do ich poprawnej analizy i na ich podstawie nie jesteśmy w stanie podjąć racjonalnych decyzji. Dochodzi do sytuacji, w której

obecny nadmiar informacji zamiast pomagać szkodzi i wprowadza zamęt w procesie podejmowania decyzji [Bodnar, Giambona, Graham, Harvey, 2019].

Dla zobrazowania problemu warto tu podać statystyki z serwisu informacyjnego Bloomberg dla rynku ropy naftowej. Według niego dzienna liczba informacji dotycząca tego rynku kształtuje się w granicach 5–10 tys. wiadomości [Bloomberg, 2023]. Ponadto niejednokrotnie interpretacja uznana za standardową na podstawie historycznych obserwacji czy przyjętych modeli ekonomicznych może różnić się od interpretacji uczestników rynku; bardzo często spotykamy się z pozytywnym odbiorem rynkowym negatywnych informacji lub na odwrót. Ostatnim elementem odpowiadającym za wzrost zmienności były decyzje banków centralnych, które, prowadząc programy pomocowe, zwiększały sztucznie podaż pieniądza, co miało być lekarstwem na występujące kryzysy finansowe. Wcześniej nie mieliśmy tego typu interwencji na rynku, który rządził się własnymi prawami [Chadha, Corrado, Meaning, Schuler, 2020].

Fale zmienności na rynkach finansowych

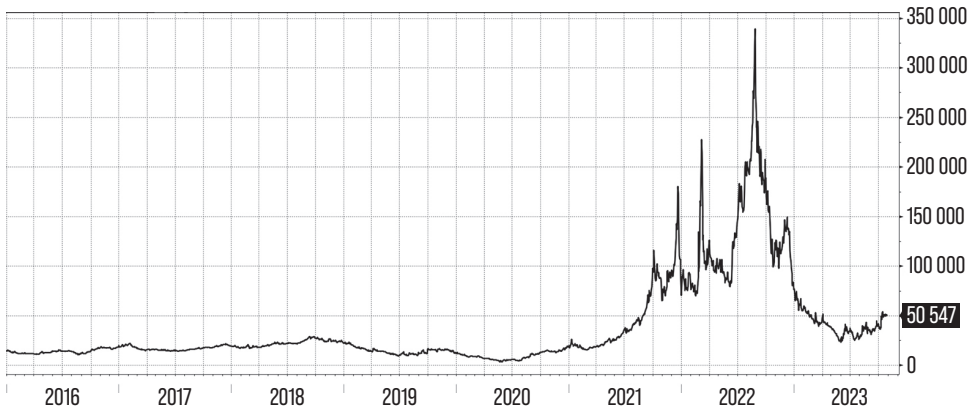
Z falami zmienności przetaczającymi się przez rynki finansowe mierzą się zarządzający ryzykiem w przedsiębiorstwach. Z roku na rok coraz trudniej jest im skutecznie minimalizować wpływ ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niektóre zmiany są na tyle gwałtowne i dynamiczne, iż mogą znacząco utrudnić proces zarządzania ryzykiem. Przykładem takich zmian cen jest rynek gazu ziemnego. Przez lata utrzymywał się on w przedziale 15–30 EUR/MWh, aby od 2020 r. najpierw osiągnąć historyczny dołek w maju 2020 r. na poziomie 3,36 EUR/MWh, a następnie uformować szczyt, sięgając ceny 345 EUR/MWh w lipcu 2022 r. (wg danych z serwisu Bloomberg z 30.10.2023).

W podobnej sytuacji był nasz krajowy rynek walutowy, gdy kursy EUR/PLN, USD/PLN, jaki i CHF/PLN przekroczyły w 2022 r. poziom 5,00, poziom uważany przez wielu za nierealny. Dzisiaj już przekonaliśmy się, że poziom ten został przetestowany, a na rynku od kilku lat nie rozmyśla się już o nierealnych scenariuszach. Każdy scenariusz jest możliwy i przed takimi skrajnymi scenariuszami należy się chronić.

Prognozowanie w krótkich terminach stało się bardzo trudne, a w długich wręcz niewykonalne. Sama wartość sporządzanych prognoz staje się coraz mniej użyteczna, tak jak to miało miejsce chociażby na rynku gazu ziemnego, gdzie prognozy najpierw w znaczący sposób nie doszacowały poziomów przyszłej ceny gazu (doty-

czy prognoz na lata 2021–2022), a następnie były w dużym stopniu przeszacowane (dotyczy 2023 r.). Mając do dyspozycji takie prognozy, bardzo trudno jest podejmować racjonalne decyzje strategiczne i wyznaczać poziomy dogodne do zabezpieczeń.

Rysunek 10.1. Zmienność cen gazu ziemnego w Europie na przykładzie notowań TTF w latach 2016–2023



Źródło: Bloomberg [2023].

Niepewność a zarządzanie ryzykiem 2.0

Zmienność i niepewność na rynkach finansowych powinny wpływać na zmiany w podejściu do zarządzania ryzykiem finansowym. Zarządzanie ryzykiem finansowym powinno być wpisane jako element zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Powinno uzyskać wysoki priorytet w stosunku do poziomu ryzyka, jakie rzutuje na przedsiębiorstwo. Polityki zarządzania ryzykiem oparte na modelach statystycznych są niewystarczające z uwagi na coraz częstsze występowanie tzw. czarnych łabędzi – zdarzeń mało prawdopodobnych, ale o dużym oddziaływaniu na rynki [Taleb, 2020, s. 12]. Obecne czasy wymagają zatem zarządzania ryzykiem w sposób odpowiedzialny i zrównoważony, z nastawieniem na efektywność. Strategie zabezpieczające powinny być nakierowane raczej na ubezpieczenie ryzyka niż jego zabezpieczenie. Być może obydwa wyrażenia wiążą się z tym samym efektem, czyli minimalizacją ryzyka, ale cechuje je inne podejście i właściwość użytej strategii.

Na rynku finansowym wyróżniamy dwie główne grupy instrumentów pochodnych wykorzystywanych do zabezpieczania: instrumenty bezwarunkowe (*forward*, *futures*) oraz instrumenty warunkowe, jakimi są opcje [Rogowski, Michalczewski,

2005, s. 127]. Opcje to wbrew opiniom wygłaszanym po 2008 r. najbardziej efektywne instrumenty pochodne służące do minimalizacji ryzyka, a raczej do ubezpieczenia się przed nim, co potwierdzają autorzy [Garnier, Sølna, 2020, s. 274–325]. Jest wiele różnic pomiędzy instrumentami bezwarunkowymi i warunkowymi. Po pierwsze, zawarcie instrumentu bezwarunkowego nic nie kosztuje (prowizje pomijamy). Podczas zawierania terminowej transakcji kupna lub sprzedaży, strona – w naszym przypadku przedsiębiorstwo – decyduje się kupić lub sprzedać walutę po określonym kursie w określonym czasie. Niezależnie od uwarunkowań rynkowych w dniu transakcji terminowej przedsiębiorca sprzedaje lub kupuje waluty lub inne zabezpieczone dobro po kursie ustalonym w dniu zawierania tego instrumentu, niezależnie więc od poziomu rynkowego. W sytuacji eksportera, który dokonał zabezpieczenia przyszłej płatności walutowej, po czym w czasie oczekiwania na wpływ waluty kurs walutowy stanął, eksporter ten dokonał sprzedaży wpływu po kursie terminowym ustalonym wcześniej w trakcie zawierania transakcji terminowej. W tym przypadku eksporter sprzedał walutę po kursie wyższym, gdyż wystąpił spadek kursu, przed którym eksporter się bronił. Należy pamiętać, iż ryzyko działa w obie strony. Gdyby przez trzy miesiące kurs wzrósł znacząco powyżej poziomu zabezpieczenia, to eksporter zobowiązany byłby do sprzedaży wpływu po kursie o wiele niższym niż rynkowy. Gdyby wystąpił na rynku niskomarżowym, jeden taki błąd mógłby kosztować przedsiębiorstwo utratę klientów, udziału w rynku, a nawet prowadzić do utraty płynności i w następstwie do upadłości.

Jeżeli zmienimy podejście do ryzyka i występującej na rynku zmienności, to korzystając z instrumentów warunkowych – opcji, możemy równie skutecznie zminimalizować wpływ ryzyka na działalność operacyjną, ale w przypadku wystąpienia korzystnych zmian na rynku będziemy mogli z tych zmian skorzystać. Dokonując ubezpieczenia opcyjnego, tak jak przy zabezpieczeniach majątkowych, nabywamy ubezpieczenie – w przypadku eksportera do „sprzedaży waluty nie taniej niż”, a w przypadku importera – „zakupu waluty nie drożej niż”.

Nabywając opcje, nabywamy prawo, za które musimy zapłacić, tak jak płacimy za ubezpieczenie majątkowe. Ważniejsze staje się więc instrumentarium niż sam moment zawarcia zabezpieczenia, choć ma on również znaczenie, aby starać się wyprzedzać momenty wzrostu zmienności i ryzyka.

Dlaczego zatem przedsiębiorstwa wolą korzystać z bardziej niebezpiecznych strategii bezwarunkowych? Jest kilka aspektów takiego działania. Po pierwsze, zerowy koszt wejścia w strategię – zawarcie kontraktu *forward* nic nie kosztuje, nie trzeba płacić za ubezpieczenie, jak w przypadku opcji. Po drugie, międzynarodowy standard rachunkowości MSR 39 oraz wdrożona na jego podstawie rachunkowość

zabezpieczeń preferowały instrumenty bezwarunkowe jako najbardziej efektywne i symetryczne do zabezpieczanego ryzyka, obniżając tym samym znaczenie instrumentów warunkowych [Ranasinghe, Sivaramakrishnan, Yi, 2022, s. 35–75]. Nie ma już tego problemu w nowym standardzie MSSF 9, który dopuszcza stosowanie opcji i strategii opcyjnych.

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, wzrost zmienności powinien w kilku obszarach zmienić dotychczas stosowane podejście do zarządzania ryzykiem finansowym. Po pierwsze, sam proces zarządzania ryzykiem powinien być elementem zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Tak niestety nie jest i nadal zarządzanie ryzykiem jest niedowartościowane z uwagi na zagrożenia, jakie ze sobą niesie.

Po drugie, wysoka zmienność oraz coraz częściej występujące „czarne łabędzie” powinny wpłynąć na elastyczne podejście do zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem instrumentów warunkowych, a nie, jak dotąd, bezwarunkowych. Czasami tak bywa, iż nieodpowiednie zabezpieczenie przynosi firmie więcej szkody niż pożytku, a konkurencja niezabezpieczona uzyskuje wyniki lepsze. To dzieje się w sytuacji nieodpowiedniego doboru strategii oraz okresu trwania. Należy pamiętać, iż ryzyko może oddziaływać w dwie strony, może zagrażać, ale również stwarzać warunki korzystne dla przedsiębiorstwa, i właśnie strategie elastyczne powinny umożliwić korzystanie z takich zmian. Ponadto horyzont czasowy ubezpieczeń przed ryzykiem powinien ulec wydłużeniu, gwarantując tym samym bezpieczne wykonanie planów rocznych, celów strategicznych w przedsiębiorstwie.

Zmiany podejścia do zabezpieczenia niosą za sobą wyższy koszt zarządzania ryzykiem. Jak potwierdziły ostatnie lata, bezpieczniej jest taki koszt ponosić niż pozostawać narażonym na ryzyko, co niejednokrotnie może kosztować o wiele więcej.

Biorąc pod uwagę powyższe, jako kierunek dalszych badań należy wskazać pogłębione analizy z zakresu efektywności strategii zabezpieczających przedsiębiorcę oraz opracowanie metodyki doboru metod szacowania ryzyka, na podstawie których sygnalizowana będzie konieczność dokonania transakcji minimalizujących występujące w przedsiębiorstwie ryzyko.

Bibliografia

- Baza danych serwisu Bloomberg, <https://www.bloomberg.com> (dostęp: 30.10.2023).
- Ben-David, I., Franzoni, F., Moussawi, R. (2018). Do ETFs Increase Volatility?, *Journal of Finance*, 73(6), s. 2471–2535. DOI 10.1111/jofi.12727.
- Bloomberg (2023). *Customer Service Center*, <https://service.bloomberg.com> (dostęp: 30.10.2023).
- Bodnar, G.M., Giambona, E., Graham, J.R., Harvey, C.R. (2019). A View Inside Corporate Risk Management, *Management Science*, 65(11), s. 5001–5026. DOI 10.1287/mnsc.2018.3081.
- Chadha, J.S., Corrado, L., Meaning, J., Schuler, T. (2020). Bank Reserves and Broad Money in the Global Financial Crisis a Quantitative Evaluation, *ECB Working Paper Series*, 2463, s. 1–37. DOI: 10.2866/73642.
- Dieijen, M. van, Borah, A., Tellis, G.J., Franses, P.H. (2020). Big Data Analysis of Volatility Spillovers of Brands across Social Media and Stock Markets, *Industrial Marketing Management*, 88, s. 465–484. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.12.006.
- Garnier, J., Sølna, K. (2020). Optimal Hedging under Fast-Varying Stochastic Volatility, *SIAM Journal on Financial Mathematics*, 11(1), s. 274–325. DOI: 10.1137/18M1221655.
- Hull, J. (1999). *Kontrakty terminowe i opcje. Wprowadzenie*. Warszawa: WIG-PRESS.
- Jajuga, K. (2007). *Zarządzanie Ryzykiem*. Warszawa: PWN.
- Knight, F.H. (1993). *Risk, Uncertainty and Profit*. Wilmington: Vernon Press.
- Krugman, P. (2009). How Did Economists Get It So Wrong?, *The New York Times*, 2.09.2009.
- Ranasinghe, T., Sivaramakrishnan, K., Yi, L. (2022). Hedging, Hedge Accounting, and Earnings Predictability, *Review of Accounting Studies*, 27(1), s. 35–75. DOI: 10.1007/s11142-021-09595-8.
- Rogowski, W., Michalczewski, A. (2005). *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Salmon, F. (2012). The Formula That Killed Wall Street, *Significance*, 9(1), s. 16–20. DOI: 10.1111/j.1740-9713.2012.00538.x.
- Taleb, N.N. (2020). *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Vedenov, D., Power, G.J. (2022). We Don't Need No Fancy Hedges! Or Do We?, *International Review of Financial Analysis*, 81. DOI: 10.1016/j.irfa.2022.102060.
- Wacławik, B. (2023). Wykorzystanie instrumentów pochodnych w celu ograniczania zmienności wyniku finansowego przedsiębiorstw, *Problems of Economics and Law*, 8(1), s. 13–31. DOI: 10.55225/pel.490.
- Wilson, W., Skadberg, K., Awudu, I., Dahl, B., Yakubu, M. (2021). Optimal Hedging in a Processing Environment: A Case of Ethanol Production, *International Journal of Revenue Management*, 12(3–4), s. 192–212. DOI: 10.1504/IJRM.2021.120346.

O WYZWANIACH ORAZ BARIERACH WDROŻENIA STRATEGII CYFROWEJ W SEKTORZE PUBLICZNYM

Dlaczego należy badać wdrożenie strategii cyfrowej w sektorze publicznym?

Zmieniające się oczekiwania różnorodnych interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, stają się faktem. To właśnie one wymuszają konieczność nieustannych zmian w organizacjach, w szczególności w kierunku transparentności, inkluzywności, poprawy jakości usług, zaspokojenia zmieniających się potrzeb, zwiększenia efektywności, skuteczności, innowacyjności, a także przyspieszenia podejmowania decyzji, usprawnienia dostępu do cennych zasobów oraz tworzenia wartości [Kraus i in., 2022; Vial, 2019].

W debacie publicznej, a także w badaniach popularyzatorskich, często mówi się o transformacji cyfrowej jako swoistego *must have* dla każdej organizacji. Celebrytuje się ją jako sposób na ostateczne rozwiązanie problemów z wydajnością oraz jakością. Transformacja cyfrowa staje się więc nie tylko pojęciem modnym, ale przede wszystkim uznawana jest za swego rodzaju rozwiązanie umożliwiające sprostanie wszystkim oczekiwaniom interesariuszy. Oczywiście transformacja cyfrowa można być w różny sposób rozumiana. Z jednej strony jest ona postrzegana jako wykorzystanie technologii cyfrowych przez organizację w celu osiągnięcia założonych celów. Z drugiej strony natomiast transformacja cyfrowa odnosi się do przebudowy czy rekonfiguracji całej organizacji w celu tworzenia wartości poprzez włączenie technologii cyfrowych do każdego procesu. Tak szerokie ujęcie sprawia, że trudno mówić o transformacji cyfrowej w sytuacji posiadania czy zakupu przez organizację

rozwiązań informatycznych. Zdecydowanie organizacja nie będzie się zmieniać cyfrowo [Gong, Ribiere, 2021].

O transformacji cyfrowej możemy powiedzieć dopiero wówczas, gdy będziemy mieć do czynienia z fundamentalnym procesem różnorodnych zmian zmierzających do strategicznego wykorzystania w organizacji kluczowych zasobów cyfrowych oraz przededefiniowania jej działalności przy wykorzystaniu technologii cyfrowych. Transformacja cyfrowa wymaga zatem działań przemyślanych i świadomych, a nie przypadkowego zakupu rozwiązań technologicznych. Dopiero wówczas będzie przebiegała ona skutecznie i przyniesie zakładane efekty. Podejście typu „spróbujmy i poczekajmy” jest nie tylko ryzykowne, ale i kosztowne – transformacja cyfrowa wymaga bowiem sporych nakładów finansowych. Wśród głównych powodów nieudanych transformacji cyfrowych upatruje się właśnie braku przygotowania oraz planów [Noaimi, Durugbo, Jayyousi, 2022].

W literaturze, ale także w różnorodnych raportach zarówno firm konsultingowych, jak i agencji rządowych podkreśla się, że w kontekście transformacji cyfrowej na znaczeniu coraz częściej zyskuje strategia cyfrowa jako plan działania zmierzający do wykorzystania technologii cyfrowych w celu osiągnięcia założonych przez organizację celów. Generalnie strategia cyfrowa uznawana jest za „strategiczną formę zamierzeń cyfrowych organizacji” [Schallmo, Williams, Lohse, 2019, s. 4]. Podstawą takiej strategii jest osadzenie technologii cyfrowych w produktach lub usługach organizacji [Horlacher, Hess, 2016] oraz ich wykorzystanie do tworzenia możliwości i zdolności reagowania na bieżące zmiany występujące w otoczeniu organizacji.

Podkreśla się, że strategia cyfrowa stanowi punkt wyjścia działań organizacyjnych związanych z dopasowaniem lub uzupełnieniem technologii. Co więcej, to właśnie strategia, a nie technologia napędza transformację cyfrową. Uwagi te nie dotyczą tylko organizacji biznesowych. Oczywiście zdecydowanie łatwiej opracować strategię cyfrową organizacji, która ma już w swoim modelu biznesowym rozwiązania cyfrowe – mowa tu o Uberze, Netfliksie, Spotify oraz Airbnb. Ostatnio mówi się także o firmie Bosch jako sztandarowym przykładzie dobrej praktyki związanej z wdrożeniem strategii cyfrowej. Wszystkie te organizacje posiadają strategie cyfrowe w celu zwiększenia elastyczności, innowacyjności czy chęci wyjścia naprzeciw oczekiwaniom różnych grup interesariuszy. Co więcej, potencjał strategii cyfrowej w kontekście transformacji cyfrowej wynika z tego, że nie tylko określa ona cele nadrzędne organizacji w zakresie dostosowania istniejących lub nowych inwestycji w technologie cyfrowe. Stanowi także całościową wizję rozwoju organizacji w kierunku ciągłego rozwoju i przebudowania modeli biznesowych zgodnie z potrzebami klientów przy wykorzystaniu właśnie nowych technologii.

Strategia cyfrowa to nie jest tylko modne hasło wskazujące na potrzebę zmian, także w odniesieniu do sektora publicznego. Zarówno OECD, jak i Komisja Europejska podkreślają, że strategia cyfrowa pozwala na przeprojektowanie organizacji sektora prawnego w podejściu do obywateli, zwiększenie ich udziału w życiu politycznym oraz zaspokojenie zmieniających się potrzeb. Dodatkowo strategia cyfrowa łączy się z przejrzystością, odpowiedzialnością, dostępem do danych, zdalnym zarządzaniem, wsparciem innowacji oraz poprawną jakością usług publicznych. Co więcej, w kontekście sektora publicznego strategia cyfrowa jest postrzegana jako całościowy proces społeczno-techniczny, który wymaga wysiłków mających na celu zwiększenie efektywności i dostępności usług dla obywateli.

Można jednak zapytać: po co kolejna strategia w sektorze publicznym? Do takiej refleksji skłania chociażby brzytwa Ockhama odnosząca się do zbędnego mnożenia bytów. Jednak fakt konieczności transformacji cyfrowej sektora publicznego jest bezdyskusyjny. Dlatego też trudne byłoby przeniesienie dotychczasowych ustaleń w zakresie wdrożenia strategii cyfrowej z organizacji biznesowych do publicznych, co wynika przede wszystkim z celów takiej strategii. W odniesieniu do sektora prywatnego celem strategii cyfrowej jest między innymi redukcja kosztów oraz zwiększenie zysku. Natomiast w sektorze publicznym strategia cyfrowa łączy się ze zwiększeniem udziału interesariuszy w funkcjonowaniu organizacji publicznych, tworzeniem dla nich wartości oraz poprawą efektywności organizacji *per se*. Z kolei Komisja Europejska wzywa organizacje sektora publicznego do wdrażania strategii cyfrowych. Uznaje się, że strategia cyfrowa pozwala na przeprojektowanie organizacji sektora publicznego w kierunku wzmocnienia pozycji obywateli, ich udziału w życiu politycznym oraz zaspokojenia zmieniających się potrzeb różnych interesariuszy. Jednak wdrożenie strategii jest znacznie trudniejsze niż sformułowanie strategii, także w przypadku organizacji sektora publicznego [Mergel, Edelmann, Haug, 2019]. Co więcej, rozpoznanie wyzwań i barier w tym zakresie jest istotne z uwagi na możliwość uniknięcia strategicznej porażki. W literaturze brakuje jednak jednoznacznych ustaleń w tym temacie.

Mając na uwadze powyższe, w niniejszym esej skoncentrowano się na wyzwaniach oraz barierach wdrożenia strategii cyfrowej w sektorze publicznym. Ustalenia te stanowią wynik przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury naukowej oraz przeszukiwania literatury szarej. Do analizy zostały zakwalifikowane publikacje, które zawierały w tytule, słowach kluczowych i/lub abstrakcie hasła: 'digital strategy' OR 'digitalization strategy' OR 'digital business strategy' OR 'digitalization strategy' AND 'public' OR 'public sector'. Z kolei do wyłonienia literatury przedmiotu wykorzystano dwie elektroniczne bazy danych: Web of Science oraz

Scopus, które są uznawane za wiarygodne źródła informacji z uwagi na indeksowane publikacje. Dla uzupełnienia literatury wyszukiwania rozszerzono do pierwszych dziesięciu czasopism naukowych z listy Scimago Journal and Country Rank 2022 (kategoria “Social Science, Public Administration”), takich jak: *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration Review*, *Research and Politics*, *Policy and Society*, *Review of Public Personnel Administration*, *Perspectives on Public Management and Governance*, *Public Management Review*, *Journal of Policy Analysis and Management* oraz *Policy Studies Journal*. Dodatkowo, w celu zapewnienia pełnego obrazu stanu wiedzy, przeszukano wyszukiwarke Google Scholar (<https://scholar.google.pl>). Włączono tylko pełnotekstowe, recenzowane teoretyczne i empiryczne artykuły naukowe w języku angielskim (książki, rozdziały w książkach, materiały konferencyjne, *working papers*, recenzje, wstępy redakcyjne zostały wyłączone).

Jakie są wyzwania i bariery wdrożenia strategii cyfrowej w sektorze publicznym?

Literatura wskazuje, że głównym wyzwaniem jest sam fakt ustalenia przez organizację sektora publicznego, czy strategia cyfrowa powinna stanowić integralną część istniejącej strategii rozwoju lub też innej strategii, czy też powinna stanowić część odrębną. Zwolennicy włączenia strategii cyfrowej do tych istniejących podkreślają, że strategia ta może być uznana za funkcjonalną ze względu na jej cel związany chociażby ze zwiększeniem interoperacyjności usług czy procesów. Podkreślają oni, że strategia cyfrowa odnosi się do przeprojektowania procesów biznesowych w stronę rozwiązań opartych na technologii. Tym samym postulowane jest jej włączenie do strategii rozwoju.

Z kolei zwolennicy uznania strategii cyfrowej jako odrębnej strategii uważają, że ma ona szerszy zakres niż istniejące strategie w organizacjach sektora publicznego. Uznawana jest bowiem za strategię biznesową, która wymaga różnych procesów ściśle ze sobą powiązanych za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnej. Podkreślenia wymaga fakt, że niezależnie od przyjętego stanowiska wdrożenie strategii cyfrowej jest procesem ciągłym i wymaga określonych działań czy zasobów. Ponadto kolejnym wyzwaniem jest sam fakt zainicjowania wdrożenia strategii cyfrowej [Lipsmeier, Kühn, Joppen, Dumitrescu, 2020].

W literaturze rekomenduje się, aby strategia cyfrowa była inicjowana zarówno odgórnie, jak i oddolnie, a więc można jednocześnie zainicjować ją najwyższe

kierownictwo, ale także nie bez znaczenia jest partycypacja pracowników oraz różnorodnych interesariuszy zewnętrznych. Pozwala to bowiem opracować strategię cyfrową zgodnie z ich oczekiwaniami, potrzebami, a także specyfiką organizacji. Owszem, wiele krajów posiada strategie cyfrowe, które zawierają ogólne wytyczne wspierające dane państwo w budowaniu społeczeństw cyfrowych, jednak nie odnoszą się one *stricte* do transformacji cyfrowych organizacji sektora publicznego. Niemniej wiele organizacji publicznych uznaje, że skoro istnieje ogólna strategia cyfrowa, to nie ma konieczności inicjowania prac nad stworzeniem oraz wdrożeniem strategii cyfrowej. Co jest błędem, wszelkie działania przypadkowe są bowiem nie tylko kosztowne, ale także przynoszą więcej szkody niż korzyści dla organizacji sektora publicznego. Uwaga ta dotyczy również bezpośredniego, bezkrytycznego przenoszenia rozwiązań istniejących w jednej organizacji do drugiej. Jak wskazują Correani, De Massis, Frattini, Petruzzelli, Natalicchio [2020], sformułowanie strategii cyfrowej wymaga zdefiniowania sposobu tworzenia wartości w organizacji poprzez wykorzystanie technologii cyfrowych. Konieczne jest także zidentyfikowanie tych elementów modelu biznesowego organizacji publicznej, które planowane są do zmodyfikowania. Istotna jest więc analiza obecnej sytuacji organizacji, identyfikacja szans i zagrożeń, opracowanie swoistego rodzaju mapy wizji cyfrowej, w tym ustalenie horyzontu czasowego, celów oraz kierunków transformacji cyfrowej. W kolejnym kroku ustalone założenia w sformułowanej wizji cyfrowej muszą być skonkretyzowane, co oznacza określenie przez organizację działań, jakie muszą być wykonane, aby osiągnąć założone cele cyfrowe. Na tym etapie organizacja określa niezbędne zasoby wymagane do wdrożenia strategii cyfrowej [Mergel i in., 2019].

Zidentyfikowane wyzwania łączą się także z barierami wdrożenia strategii cyfrowej w sektorze publicznym. Jak wskazują wyniki przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, wśród barier wdrożenia strategii cyfrowej w sektorze publicznym można wskazać przede wszystkim na te związane z niewystarczającym dostępem do danych, kompetencjami cyfrowymi kadry kierowniczej oraz pracowników, brakiem kultury cyfrowej, niewystarczającymi środkami finansowymi, niechęcią pracowników do nowości, ich obawą przed zmianą, a także biurokracją czy brakiem koordynacji działań związanych z implementacją strategii. Nie bez znaczenia są także bariery związane z ograniczonym wsparciem politycznym czy szerzej – przepaścią cyfrową.

Podsumowanie

Postulowana transformacja cyfrowa w organizacjach sektora publicznego wymaga reorganizacji ich funkcjonowania oraz gruntownych zmian. Nie mogą one być przypadkowe i niezaplanowane. Chociażby ze względu na ich nie tylko koszty, ale i czasochłonność. Do przeprowadzenia skutecznej transformacji cyfrowej konieczna jest strategia cyfrowa. Służy ona bowiem zmniejszeniu poczucia niepewności wszystkich grup interesariuszy, a także zwiększeniu racjonalności redystrybucji zasobów cyfrowych oraz innych niezbędnych zasobów dla transformacji cyfrowej. Jednak wdrożenie strategii cyfrowej w organizacjach sektora publicznego stanowi wyzwanie, które wynika z różnorodnych aspektów.

Na podstawie przeprowadzonego na potrzeby niniejszego eseju systematycznego przeglądu literatury naukowej, a także przeszukiwania literatury szarej za pomocą Google Scholar oraz artykułów naukowych zamieszczonych w czasopiśmie naukowych dedykowanych sektorowi publicznemu, rozpoznano opisane wyżej wyzwania oraz bariery wdrożenia strategii cyfrowej organizacji sektora publicznego. Koncentrują się one w głównej mierze wokół ustalenia samego faktu, czy organizacja publiczna uznaje za istotne opracowanie strategii cyfrowej. Wyzwaniem jest także identyfikacja posiadanych zasobów. Sygnalizowane wyzwania łączą się także z barierami wdrożenia strategii cyfrowej. Dotyczą one aspektów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Ich rozpoznanie jest kluczowe, wdrożenie strategii cyfrowej jest bowiem jednym z filarów udanych transformacji cyfrowych. Z całą pewnością problematyka wdrożenia strategii cyfrowej w organizacjach sektora publicznego nadal będzie przedmiotem wielu ustaleń badawczych, co wynika z faktu, że wiedza w tym zakresie jest niewystarczająca, w szczególności w kontekście dostarczenia kompleksowego podejścia do wdrażania strategii cyfrowych w organizacjach sektora publicznego.

Bibliografia

- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A.M., Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects, *California Management Review*, 62(4), s. 37–56.
- Gong, C., Ribiere, V. (2021). Developing a Unified Definition of Digital Transformation, *Technovation*, 102, 102217.

- Horlacher, A., Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-level Position in the Context of Digital Transformation, *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences*, s. 5126–5135.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. (2022). Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo, *International Journal of Information Management*, 63.
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., Dumitrescu, R. (2020). Process for the Development of a Digital Strategy, *Procedia CIRP*, 88, s. 173–178.
- Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews, *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Noaimi, H.A. al-, Durugbo, C.M., Jayyousi, O.R. al- (2022). Between Dogma and Doubt: A Meta-synthesis of Innovation in the Public Sector, *Australian Journal of Public Administration*, 81(1), s. 201–223.
- Schallmo, D., Williams, C.A. Lohse, J. (2019). Digital Strategy – Integrated Approach and Generic Options, *International Journal of Innovation Management*, 23(8).
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), s. 118–144.

UWAGI DO EWOLUCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W LATACH 2011–2023

Zarządzanie strategiczne wyłoniło się z nauk o zarządzaniu dopiero na przełomie lat 70. i 80. XX w. Jest nowoczesną nauką powstałą z zapotrzebowania praktyki, a w szczególności współczesnych korporacji przemysłowych. Spoglądając wstecz na ewolucję aktywności człowieka, dostrzegamy wyraźne dowody na obecność zarówno myślenia, jak i działania strategicznego już w czasach starożytnych. Pojęcie „strategii” było przez całe stulecia związane ze sztuką prowadzenia wojen.

Zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu i jakości integrującą wiedzę z różnych dyscyplin, w tym przede wszystkim ekonomii i finansów, socjologii, psychologii, antropologii, a także m.in. neurologii i kognitywistyki. A zatem zarządzanie strategiczne ma charakter interdyscyplinarny i w związku z tym jest multiparadygmatycznym obszarem wiedzy wymagającym różnych teoretycznych perspektyw badawczych.

Zarządzanie strategiczne jest intelektualnym produktem ewolucji nauk ekonomicznych, w tym w szczególności nauk o zarządzaniu. Termin „zarządzanie strategiczne” pojawił w 1979 r. się za sprawą Dana E. Schendela i Charlesa W. Hofera, autorów pracy *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Także w 1979 r. Igor Ansoff wydał książkę *Strategic Management*.

Definicja zarządzania strategicznego

Nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji zarządzania strategicznego. Rajiv Nag, Donald Hambrick i Ming-Jer Chen [2007] przeprowadzili interesujące przedsięwzięcie badawcze mające na celu sformułowanie uniwersalnej definicji zarządzania strategicznego, która byłaby ogólnie akceptowana. Dokonali analizy 385 streszczeń artykułów, które ukazały się w głównych periodykach zajmujących się problemami zarządzania strategicznego. W internetowym panelu uczestniczyło 585 specjalistów z całego świata. Streszczenia poddano automatycznej analizie tekstów w celu zidentyfikowania „specyficznego słownictwa”. Tak powstał zbiór 54 słów, które pojawiały się najczęściej. Wybrane słowa pogrupowano w sześć kategorii: strategiczne inicjatywy, właściciele i menedżerowie (zarządy), zasoby, ogólne rezultaty (nie tylko liczbowe), przedsiębiorstwo, otoczenie. Na tej podstawie sformułowano konsensualną definicję, biorącą pod uwagę różnorodne poglądy, szkoły i podejścia: „zarządzanie strategiczne zajmuje się ważnymi zamierzonymi i ujawnionymi inicjatywami podjętymi przez zarządy firm w imieniu ich właścicieli, wykorzystując posiadane zasoby, ażeby wzmocnić funkcjonowanie i wyniki firm w ich zewnętrznym środowisku”¹.

Powstała w taki sposób definicja nie podkreśla, że chodzi o działania w długim okresie. Jest natomiast stwierdzenie o „ważnych inicjatywach”, które mogą być przecież podejmowane także w krótkim horyzoncie czasowym. W uzgodnionej definicji zarządzania strategicznego ujawnił się prymat akcjonariuszy (właścicieli) – bardziej niż innych interesariuszy, takich jak klienci czy pracownicy. Nie ma jednak mowy o maksymalizacji zamożności akcjonariuszy, czyli kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. Ma to uzasadnienie, ponieważ dla wielu firm rodzinnych główny cel może być zupełnie inny, jak na przykład utrzymanie rodzinnej własności i przekazanie firmy dzieciom jako źródła utrzymania. Powyższa definicja powinna być uzupełniona o realia dzisiejszego świata, w którym bardziej niż kilkanaście lat temu akcentuje się odpowiedzialność społeczną biznesu i dążenie do zrównoważonego rozwoju.

Powyższa definicja, jak można było oczekiwać, nie rozwiała wątpliwości wielu specjalistów od zarządzania strategicznego. Konsensus polega jednak na tym, że choć nikt nie osiąga pełni zadowolenia, to udaje się dojść do porozumienia. Zgodnie z poglądami Thomasa Kuhna [1968], społeczność naukowa nie potrzebuje unifikującego paradygmatu, aby egzystować, ale potrzebuje wspólnie podzielanej identy-

¹ W oryginale definicja brzmi następująco: „The field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources, to enhance the performance of firms in their external environments”.

fikacji. Jeżeli przyjmiemy, że wiedza naukowa jest konstrukcją społeczną, to język naukowego dyskursu jest fundamentalnym medium, które czyni ową konstrukcję możliwą. Dyscypliny naukowe są „systemami słownymi”, kreowanymi i podtrzymywanymi przez ich członków.

Tabela 12.1. Grupy zainteresowań Strategic Management Society

2011	2023
Competitive Strategy	Competitive Strategy
Strategy Practice	Strategy Practice
Strategy Process	Strategy Process
Global Strategy	Global Strategy
Strategic Human Capital	Strategic Human Capital
Stakeholder Strategy	Stakeholder Strategy
Entrepreneurship and Strategy	Entrepreneurship and Strategy
Knowledge and Innovation	Knowledge and Innovation
Corporate Strategy and Governance	Corporate Strategy
	Strategic Leadership and Governance (od 2012)
	Cooperative Strategies (od 2012)
	Behavioral Strategy (od 2013)

Źródło: Strategic Management Society [2024].

Ważnym tropem w poszukiwaniu śladów ewolucji zarządzania strategicznego mogą być dokumenty Strategic Management Society (SMS), amerykańskiej organizacji zrzeszającej ponad trzy tysiące akademików, konsultantów i menedżerów z całego świata zajmujących się zarządzaniem strategicznym. Jest to znacząca organizacja opiniotwórcza wydająca od 1980 r. miesięcznik *Strategic Management Journal*. Każdy z członków SMS może należeć do dwóch spośród 12 grup zainteresowań (*interest groups*). Strategic Management Society jest organizacją dość konserwatywną i nieskorą do podejmowania szybkich zmian w przyjętych zasobach wiedzy. Zmiany w liczbie i nazwach grup zainteresowań świadczą o procesach, które zachodzą w strukturze zasobów wiedzy zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej. Rzadkie, ale istotne zmiany nastąpiły w latach 2012–2013. Przedstawia je tabela 12.1. Ustalona wtedy struktura grup zainteresowań obowiązuje do dziś.

Trzy nowe grupy zainteresowań, które wtedy powstały, łączy czynnik behawioralny. Doceniona została rola liderów (menedżerów, przedsiębiorców) i ich wpływ

na zarządzanie przedsiębiorstwami [Polowczyk, 2012a–c]. Strategie kooperacyjne skrajnie różnią się od strategii konkurowania, które były fundamentem zarządzania strategicznego [Porter, 1980, 1985] opartym na ekonomii klasycznej. Podstawą kooperacji jest zaufanie i odwzajemnianie w stosunku do partnerów biznesowych (w przypadku konkurentów może to być zaufanie ograniczone). Podstawą teoretyczną kooperacji jest ekonomia behawioralna, która została nobilitowana przez przyznanie nagrody Nobla² w dziedzinie ekonomii dla Daniela Kahnemana w 2001 r. W 2011 r. ukazał się numer specjalny *Strategic Management Journal* na temat „Psychological Foundation of Strategic Management”, a w nim m.in. artykuły *Behavioral Strategy* [Powell, Lovallo, Fox, 2011]³ i *Neurostrategy* [Powell, 2011]⁴.

Należy zaznaczyć, że *Strategic Management Journal* nie był pionierem we wprowadzaniu wątków psychologicznych w zarządzaniu strategicznym. Wcześniej tematykę behawioralną podejmowały inne periodyki z zakresu zarządzania, jak m.in. *Administration Science Quarterly*, *Academy of Management Executive*, *Organization Science*, *Academy of Management Review*. Artykuły Kahnemana ukazywały się m.in. w *Harvard Business Review* i *Management Science*. Ponadto należy zaznaczyć, że w teorii zarządzania nurt behawioralny zaistniał wyraźnie już w połowie XX w. za sprawą takich badaczy jak Elton Mayo, Abraham Maslow czy Douglas McGregor.

Neurostrategia

Termin neurostrategia to połączenie dwóch słów: neuronauka (tj. nauka o mózgu i układzie nerwowym) oraz strategia. Neurostrategia pojawiła się jako naturalny odpowiednik neuroekonomii, neurofinansów czy neuromarketingu. Wszystkie te subdyscypliny szeroko rozumianych nauk ekonomicznych pojawiły się na fali zainteresowań osiągnięciami neuronauk. Neurostrategia stała się częścią nurtu strategii behawioralnej, chociaż ze strony badaczy nie pojawiło się jakieś szczególnie duże zainteresowanie [m.in. Polowczyk, 2012d; Waldman i in., 2017; Ascher i in., 2018; Cristofaro i in., 2022; Kaur, 2023].

² Należy pamiętać, że „nobliści z ekonomii” są w rzeczywistości laureatami nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii. Nobel ustalił swoje nagrody tylko za osiągnięcia w dziedzinie fizyki, chemii, medycyny, literatury oraz za zasługi dla krzewienia pokoju między narodami.

³ Artykuł jest mocno osadzony w dorobku ekonomii behawioralnej (psychologicznej). Najczęściej cytowanymi autorami są Kahneman i Tversky. Pojawiają się w nim odniesienia także do prac Simona i Thaler – innych „noblistów behawioralnych z ekonomii”.

⁴ Treści zawarte w tych artykułach zostały przedstawione w publikacji Polowczyka [2012d].

Artykuł Kaur [2023] jest najnowszą próbą zmapowania naukometrycznego i systematycznego przeglądu prac z zakresu neurostrategii. Autorka poszukuje dominujących koncepcji na styku neuronauk i zarządzania strategicznego: jak ewoluował dyskurs naukowy na temat neurostrategii i jakie pojawiły się trendy, a także jakie neurostrategia niesie przesłania dla menedżerów.

Tradycyjni badacze strategii mogą się zastanawiać, czy procesy zachodzące w ludzkim mózgu rzeczywiście stanowią źródło informacji dla badań, których podstawową jednostką analizy jest firma lub branża. Z tego powodu należy podkreślić, że to ludzie definiują problemy zarządzania strategicznego, rozwiązują je i podejmują ostatecznie decyzje. A zatem jeśli to ludzie odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu strategicznym, które wymaga szerokiej wiedzy interdyscyplinarnej, myślenia analitycznego i jednocześnie kreatywności, to należy przyjąć, że ludzki mózg jest podstawowym medium wszelkich ludzkich decyzji, dlatego uzasadnione jest włączenie osiągnięć neuronauk do badań nad zarządzaniem strategicznym.

Do chwili obecnej nie ma spójnej definicji neurostrategii, która odpowiednio wyjaśniałaby granice tej dziedziny. W związku z tym Kaur [2023] proponuje, aby neurostrategię zdefiniować jako naukę o strategii, która pogłębia mikropodstawową wiedzę na temat neuronalnych podstaw świadomych i nieświadomych indywidualnych zachowań, działań strategicznych i wyborów decyzyjnych.

Neurostrategia odróżnia się od wcześniejszych podejść, ponieważ racjonalność (lub ograniczona racjonalność) nie jest już zakładana, ale obserwowana podczas eksperymentów laboratoryjnych [Ascher i in., 2018]. Co więcej, neuronauka umożliwia zastosowanie wyrafinowanych metod naukowych i pomiarów w celu poprawy podejmowania decyzji. W tym sensie neurostrategia rewolucjonizuje teorię i praktykę zarządzania strategicznego [Kaur, 2023].

Większość badań nad zarządzaniem strategicznym bagatelizuje znaczenie emocji i nieświadomych procesów poznawczo-afektywnych. Intelktualna śmiałość zawarta w koncepcjach włączenia neuronauk do badania zachowań menedżerskich i organizacyjnych oraz bezpośrednie zagrożenie, jakie te idee mogą stanowić dla ustalonych konwencjonalnych paradygmatów w tej dyscyplinie, doprowadziły do peryferyjnej pozycji neurostrategii w badaniach nad zarządzaniem strategicznym [Kaur, 2023].

Neurostrategia ma potencjał, aby podnieść świadomość na temat możliwości ludzkiego mózgu, a także nieodłącznego ryzyka wynikającego z nadmiernych uproszczeń w rozumieniu konsekwencji funkcjonowania mózgu w podejmowaniu strategicznych decyzji. Ponadto może pomóc w identyfikacji ukrytych uprzedzeń, które mogą mieć wpływ na procesy strategiczne w organizacjach. Neurostrategia może dostarczyć ważnych spostrzeżeń na temat podświadomych, automatycznych

i emocjonalnych procesów związanych z podejmowaniem decyzji. Może pomóc w zrozumieniu, jak wykorzystać możliwości mózgu do poprawy zarządzania strategicznego w organizacjach. Biorąc pod uwagę powszechność różnych konstrukcji dwubiegunowych (paradoksalnych) w zarządzaniu strategicznym (np. eksploracji i eksploatacji), neurostrategia może zaoferować nowatorskie sposoby ustalania ważności i możliwości rozdzielenia tych konstruktów [Powell, 2011].

Podsumowując, neurostrategia może podnieść status nauk strategicznych z nauk miękkich do nauk twardych, czyniąc tę subdyscyplinę zarządzania bardziej atrakcyjną dla świata akademickiego i świata praktyki. Według Kaur [2023] „mariaż neuronauki i zarządzania strategicznego może zaowocować genialnym potomstwem, dlatego też nadszedł czas, aby społeczność naukowców zajmujących się strategią pobłogosławiła ten obiecujący związek”.

Ambiwalencja opcji strategicznych jako efekt paradoksów

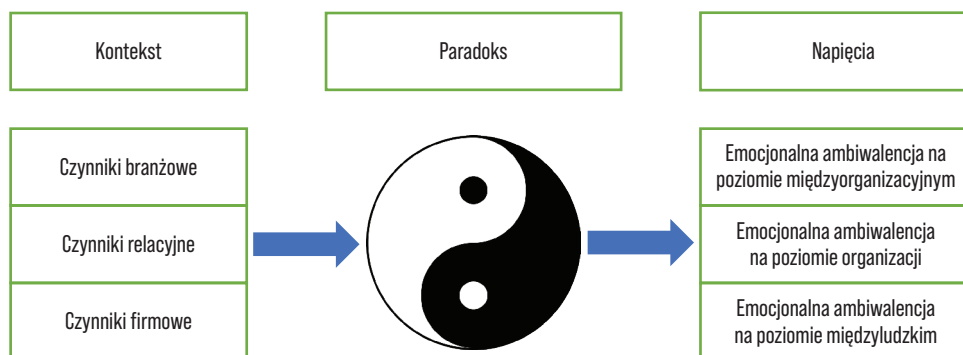
Wojciech Czakon [2023], pisząc o strategii w czasach przełomów, podkreśla, że strategiczne problemy różnią się od innych „niskim stopniem strukturyzacji, głęboką niepewnością, ambiwalencją opcji strategicznych, a także trudnymi do odwrócenia skutkami”. Warto pochylić się bardziej nad ambiwalencją jako fenomenem psychologicznym.

Ambiwalencja jest często omawiana w kontekście dwubiegunowości procesów ekonomicznych, w tym procesów podejmowania decyzji strategicznych. Ma to wiele wspólnego z taoistyczną koncepcją filozoficzną *yin-yang*, czyli sprzeczności, które muszą ze sobą koegzystować i konkurować. Z tym wiąże się koncepcja paradoksu i dążenia do poszukiwania „złotego środka” [Połowczyk, 2022].

Z pojęciem paradoksu powiązane jest napięcie. Jest ono często utożsamiane z paradoksem i opisywane jako „napięcie” między przeciwstawnymi dualnościami (biegunami) [np. Eisenhardt, 2000]. Przyjmuje się założenie, że napięcia są rezultatem paradoksu [Raza-Ullah, Bengtsson, Kock, 2014]. Pojawienie się paradoksu powoduje, że aktorzy zaczynają subiektywnie oceniać konsekwencje (np. korzyści lub szkody), jakie niosą one dla ich firmy i dla nich osobiście, na przykład oceniają konsekwencje jednoczesnej współpracy i konkurowania (koopetycji) z inną firmą. Pozytywne emocje wynikają z przekonania o wzajemnych korzyściach, co wywołuje poczucie zaufania, pewności siebie i zadowolenia. Natomiast negatywne emocje mogą wynikać z oceny interesu własnego, spodziewanej krzywdy lub niełojalności partnera, które wywołują uczucie nieufności i strachu. Poznawcza ocena paradoksu

koopetycji skutkuje sprzecznymi emocjami pozytywnymi i negatywnymi, a doświadczanie obu jednocześnie powoduje stan napięcia psychicznego. Równoczesne przeżywanie sprecznych emocji leży u podstaw napięcia w paradoksie. Paradoks jest poprzednikiem napięcia, a napięcie polega na jednoczesnym utrzymywaniu pozytywnych i negatywnych emocji. Związki przyczynowo-skutkowe między kontekstem, paradoksem i napięciami przedstawia rysunek 12.1. Kontekst tworzy paradoks, a paradoks – napięcia. Jednoczesne przeżywanie pozytywnych (np. nadzieja i zadowolenie) i negatywnych emocji (np. frustracja, rozczarowanie i smutek) dotyczących pewnego zdarzenia lub zjawiska jest znane jako „ambiwalencja emocjonalna”. Badacze zajmujący się organizacjami stwierdzają, że ambiwalencja emocjonalna jest powszechna w miejscu pracy, chociaż ciągle jest to stan emocjonalny niedostatecznie zbadany [np. Fong, 2006; Plambeck, Weber, 2009; Rothman, 2011].

Rysunek 12.1. Powiązania na linii kontekst-paradoks-napięcia



Źródło: Polowczyk [2022] na podstawie Raza-Ullah, Bengtsson i Kock [2014].

Paradoksy i związane z nimi napięcia są konstruktami mentalnymi. Powstają w interakcjach między menedżerami i zespołami ludzkimi w różnych konfiguracjach. Paradoksy i napięcia mentalne wśród aktorów realizujących cele organizacji wynikają z naturalnych, ewolucyjnych skłonności gatunku *homo sapiens* (np. awersja do strat, niechęć do zmian, efekt stadny itd.). Paradoksy w biznesie są nieuniknione, ponieważ problemy strategiczne charakteryzuje duża złożoność. Możemy zatem mówić o wielowymiarowej przestrzeni paradoksów (dwubiegunowych) zarządzania strategicznego [Polowczyk, 2014, 2022]. Wprowadzanie nowych modeli biznesowych i nowych strategii można uznać za efekt eksploracji owej wielowymiarowej przestrzeni strategii. Co więcej, każdy nowy znaczący wynalazek technologiczny (np. internet) lub innowacja organizacyjna (np. telepraca) powodują rozszerzenie

owej przestrzeni poprzez dodanie nowych wymiarów. W związku z tym stwierdzenie o nieustannym rozszerzaniu wielowymiarowej przestrzeni paradoksów strategicznych wydaje się słuszne. Co więcej, proces rozszerzania przyspiesza, co ma bezpośredni związek z postępowym wykładniczym opartym na technologii cyfrowej (prawo Moore'a). ChatGPT i jego kolejne nowe wersje, a także inne rodzaje tzw. sztucznej inteligencji przyniosą już wkrótce kolejne nowe wymiary i nowe paradoksy.

Osiągnięcia współczesnej psychologii i neuronauki mogą pomóc w lepszym zrozumieniu i praktycznym doskonaleniu procesów decyzyjnych. Nie jest do tego niezbędna znajomość anatomii mózgu, a także znajomość tego, jak poszczególne jego części są aktywowane podczas podejmowania decyzji. Jednakże konieczna jest świadomość heurystyk i powszechnych ewolucyjnych skłonności decyzyjnych (błędów poznawczych). Wiedza o tym, że podlegamy skłonnościom ewolucyjnym, nie chroni nas przed ich popełnianiem. W związku z tym celowe jest wdrażanie w strukturach każdej organizacji procedur neutralizacji, a przynajmniej redukcji błędów poznawczych, a także minimalizacji ich negatywnych efektów. Jak pokazują badania, zarządzający niewiele mogą zrobić w zakresie własnych skłonności ewolucyjnych. Jednakże wdrażając właściwe procedury, mogą doskonalić prace zespołów rekomendujących decyzje [Kahneman i in., 2011]. Doskonaleniu procesów decyzyjnych związanych z inwestycjami może służyć technika *premortem* Kleina [2007]. Jej celem jest wprowadzenie do rozważań nastroju pesymistycznego (sprzyjającego rozwadze). Niewątpliwie behawioralna wiedza może udoskonalić decyzje menedżerskie, a w szczególności strategiczne [Lovallo, Sibony, 2018].

Podsumowanie

Znaczenie paradoksów (i „czarnych łabędzi”) rośnie w miarę tego, jak świat się coraz bardziej komplikuje. Podstawową miarą złożoności jest liczba ludności: 200 lat temu Ziemię zamieszkiwał miliard ludzi, a na początku XX w. były to już dwa miliardy. Dzisiaj jest nas ponad osiem miliardów. Ma to paradoksalnie swoje dobre i złe strony, co objaśnia chińska dualistyczna filozofia *yin-yang*. Dobre, bo jest więcej rąk do pracy i kreatywnych głów. Złe strony to m.in. dewastacja środowiska naturalnego grożąca katastrofą klimatyczną i unicestwieniem wielu gatunków fauny i flory.

Naturalnym oczekiwaniem wobec zarządzania strategicznego jest wskazywanie najlepszej strategii, którą można zastosować w danym przedsiębiorstwie i w określonym kontekście. Decyzjom tym trudno narzucić normatywny rygor. Przypadki

najlepszych firm pokazują, że w tej sferze decyzyjnej większą rolę odgrywa intuicja (doświadczenie i talent) niż trzymanie się teoretycznych wzorców. Zarządzanie strategiczne polega na kreatywnym rozwiązywaniu paradoksów. Należy zatem dążyć do obiektywizacji procedur zarządzania nimi.

Konieczne jest opracowanie dobrych praktyk podejmowania decyzji strategicznych opartych na dostępnej wiedzy z zakresu psychologii. W związku z tym należy oczekiwać, że kolejne publikacje przyczynią się do wzmocnienia normatywnych podstaw zarządzania strategicznego opartych na współistnieniu sprzeczności, pluralizmie, inkluzywności i poszanowaniu różnorodności.

Perspektywa paradoksu zmienia założenia teorii organizacji. Tradycyjna teoria opiera się na podejściach racjonalnych, logicznych i liniowych, podczas gdy perspektywa paradoksalna wyłania się z podejścia nieoczywistego, sprzecznego z intuicją i związanego z napięciami. Tradycyjna teoria organizacji zakłada, że nauka może odkryć obiektywnie prawdę i sformułować zalecenia dla menedżerów. Koncepcja paradoksalna zakłada natomiast, że poznanie i zrozumienie wymaga czasu i powstaje w konfrontacji przeciwstawnych, ale współistniejących dynamicznych sił w kontekstach społecznych. Wymaga to nowych narzędzi i konstrukcji teoretycznych.

Bibliografia

- Ascher, D., Silva, W.V., Polowczyk, J., da Silva, E.D., da Veiga, C.P. (2018). Neurostrategy: An Advance through the Paradigm Epistemological in Strategic Management?, *Academy of Strategic Management Journal*, 2, s. 1–20.
- Cristofaro, M., Giardino, P.L., Malizia, A.P., Mastrogiorgio, A. (2022). Affect and Cognition in Managerial Decision Making: A Systematic Literature Review of Neuroscience Evidence, *Frontiers in Psychology*, 13, s. 1–20. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.762993.
- Czakon, W. (2023). Strategia w czasach przełomów. W: *Ewolucja nauk ekonomicznych II. Ekonomia a pandemia COVID-19 – potrzeba bieżących dostosowań czy zmiany paradygmatu?* (s. 131–136), B. Fiedor, M. Gorynia, A. Szablewski (red.). Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Eisenhardt, K.M. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 703–705.
- Fong, C.T. (2006). The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity, *Academy of Management Journal*, 49(5), s. 1016–1030.
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O. (2011). Before You Make That Big Decision..., *Harvard Business Review*, June, s. 50–60.
- Kaur, V. (2023). Neurostrategy: A Scientometric Analysis of Marriage Between Neuroscience and Strategic Management, *Journal of Business Research*, October. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114342.
- Klein, G. (2007). Performing a Project Premortem, *Harvard Business Review*, September, s. 18–19.

- Kuhn T.S. (1968). *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa: PIW.
- Lovallo, D., Sibony, O. (2018). Broadening the Frame: How Behavioral Strategy Redefines Strategic Decisions, *Strategy Science*, 3, s. 658–667. DOI: 10.1287/stsc.2018.0071.
- Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M.J. (2007). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field, *Strategic Management Journal*, 28(9), s. 935–955.
- Plambeck, N., Weber, K. (2009). CEO Ambivalence and Responses to Strategic Issues, *Organization Science*, 20(6), s. 993–1010.
- Polowczyk, J. (2012a). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Polowczyk, J. (2012b). Strategic Management at the Beginning of the XXI Century: the Impact of Crisis Turbulences, *Poznań University of Economics Review*, 12(3), s. 81–98.
- Polowczyk, J. (2012c). Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badań bibliometrycznych, *Przegląd Organizacji*, 6, s. 3–8.
- Polowczyk, J. (2012d). Nowe wyzwania – strategie: behawioralna i neurostrategie, *Przegląd Organizacji*, 12, s. 7–11.
- Polowczyk, J. (2014). Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(2), s. 107–125.
- Polowczyk, J. (2022). *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym. Podejście ewolucyjno-behawioralne*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. DOI: 10.18559/978-83-8211-108-8.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Powell, T.C. (2011). Neurostrategy, *Strategic Management Journal*, 32, s. 1484–1499.
- Powell, T.C., Lovallo, D., Fox, C.R. (2011). Behavioural Strategy, *Strategic Management Journal*, 32(13), s. 1369–1386.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., Kock, S. (2014). The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels, *Industrial Marketing Management*, 43(2), s. 189–198.
- Rothman, N.B. (2011). Steering Sheep: How Expressed Emotional Ambivalence Elicits Dominance in Interdependent Decision Making Contexts, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), s. 66–82.
- Strategic Management Society (2024). *Interest Groups and Communities*, <https://www.strategic-management.net/connect-participate/interest-groups-communities/> (dostęp: 25.10.2024).
- Waldman, D.A., Ward, M.K., Becker, W.J. (2017). Neuroscience in Organizational Behavior, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, s. 425–444.



Książka *Niepewność a strategia* stanowi opracowanie z zakresu dziedziny zarządzania strategicznego i interesującą propozycję w kontekście niepewności w środowisku biznesowym. Publikacja trafnie identyfikuje i analizuje wyzwania związane z zarządzaniem strategicznym w środowisku dynamicznych zmian oraz niepewności. Autorzy proponują innowacyjne podejścia i narzędzia pozwalające skutecznie reagować na zmienne warunki.

Jednym z kluczowych atutów książki jest połączenie podstaw teoretycznych z praktycznymi rozwiązaniami, co czyni publikację użyteczną dla szerokiego grona odbiorców, w tym liderów biznesu i naukowców. Analizy zawarte w książce charakteryzują się praktycznym zastosowaniem. Przyjęte podejścia metodologiczne ułatwiają zrozumienie problematyki, a przykłady użyte w *case studies* ukazują, jak radzić sobie z wyzwaniami w zarządzaniu strategicznym. Publikacja łączy interdyscyplinarność z wartością praktyczną, co inspiruje do nowych rozwiązań.

Książka oferuje kompleksowe spojrzenie na zagadnienia zarządzania strategicznego, w tym teoretyczne podstawy oraz praktyczne narzędzia analizy. Zakres tematyczny uwzględnia szeroką problematykę, co umożliwi czytelnikowi zgłębienie różnych aspektów zarządzania. Współczesne podejście do strategii wymaga tego rodzaju interdyscyplinarnej perspektywy.

Publikacja wskazuje na kluczowe znaczenie elastyczności i zdolności do adaptacji w kontekście rosnącej niepewności rynkowej. Autorzy proponują innowacyjne modele decyzyjne, które mogą być zastosowane w różnych sektorach gospodarki. To sprawia, że książka stanowi ważne źródło wiedzy dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie na najwyższym szczeblu.

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

