

Strategia w czasach przełomów

Od czasu reform ustroju ateńskiego, które Klejstenes wprowadził w VI wieku p.n.e. szczególnie złożone i ważne problemy znalazły swojego instytucjonalnego właściciela. Rada 10 strategów została powołana właśnie po to, aby skutecznie stawiać czoła szczególnym wyzwaniom. Rozwiązanie to okazało się znacznie trwalsze, niż wszystkie inne elementy ateńskiej demokracji. Społeczności, a później także organizacje konfrontowane są z okolicznościami wymagającymi podejmowania decyzji trudnych oraz ich skoordynowanego wdrożenia w warunkach głębokiej niepewności. Strategia narodziła się w antycznej Grecji z wyzwań, ale także ze świadomości potrzeby zapewnienia decyzjom strategicznym legitymizacji (społecznej i merytorycznej) oraz zapanowania nad ryzykiem niedoskonałości pojedynczego człowieka. Po 26 wiekach strategia nie straciła ani na aktualności, ani na rozwiązaniach instytucjonalnych. W czasach przełomów, których obecnie doświadczamy być może nawet zyskała na znaczeniu. O istocie decyzji strategicznych nie przesądzają przecież warunki, w których są one podejmowane, ale nieodwracalność skutków.

Celem artykułu jest ujawnienie specyfiki uwarunkowań strategii w czasach przełomów, by w kontekście ich charakterystyki zdefiniować kluczowe zadania praktyki i badań strategii. Rzadko w historii ludzkości mamy możliwość obserwacji przełomów z pozycji widza i uczestnika. Ostatnie takie przełomy miały miejsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wielu z nas pamięta te ostatnie przełomy, wielu w nich czynnie uczestniczyło. Kolejne przełomy w tak krótkim historycznie okresie zachęcają do refleksji o tym co można zrobić lepiej, a także o tym jak tego dokonywać w przyszłości.

Jak rozpoznać czasy przełomów?

Rozpoznanie charakterystyki okoliczności, w których się znaleźliśmy ma istotne znaczenie dla opracowania adekwatnej reakcji. Normatywem zarządzania strategicznego jest bowiem

postulat dopasowania, oparty na darwinowskim myśleniu o powstawaniu gatunków. Przetrwać mogą w tej logice tylko Ci, którzy dostosowują się do warunków otoczenia, a ekspansja gatunku zależy od stopnia tego dopasowania. Analogicznie, organizacje przetrwają tylko wówczas gdy odpowiadają wymogom otoczenia. Im większy jest stopień dopasowania do okoliczności, tym lepsze wyniki organizacji i odwrotnie, im niższy stopień dopasowania do okoliczności, tym te wyniki są gorsze.

Inaczej jednak niż w naukach przyrodniczych, gdzie adaptacja zależy w dużej mierze od przypadkowych wariacji, a jej tempo od szybkości następowania po sobie kolejnych pokoleń, w naukach społecznych adaptacja jest dziełem człowieka. Zarządzanie strategiczne stawia w centrum uwagi strategów z tych samych powodów, które przyświecały Klejstenesowi 26 wieków temu. To bowiem stratedzy określają cele, to oni wyznaczają kierunki oraz sposoby działania, to od ich sprawności w zmienianiu społeczeństw czy organizacji zależy przyszły stopień dopasowania do okoliczności. Do tego miejsca problem dopasowania wydaje się banalnie wręcz prosty, urągając wręcz intelektualnym ambicjom strategów.

Tyle tylko, że podstawowe sformułowanie problemu dopasowania abstrahuje od czasu, przestrzeni oraz charakterystyki zmienności zarówno otoczenia jak i organizacji. Gdy włączyć te wymiary, dopasowanie przestaje być kategorią statyczną rozpatrywaną punktowo, a staje się kategorią dynamiczną. Otoczenie znajduje się przecież w ruchu, a organizacje wolą funkcjonowanie stabilne. Są bowiem tym bardziej sprawne im stabilniej funkcjonują. Specjalizacja, standaryzacja, rutynizacja i inne zjawiska organizacyjne prowadzące do sprawności wymagają czasu. Pojawiają się zatem fundamentalne pytania o to czy określenie kierunku, skali oraz istoty zmian jest możliwe? Zakładając bowiem, że zmiana organizacji wymaga czasu, dopasowywanie do okoliczności bieżących jest pozbawione sensu, gdyż zanim organizacja zdąży się zmienić, to te okoliczności staną się nieaktualne. Kluczowym wyzwaniem, przed którym stoją stratedzy jest antycypowanie zmian, po to by organizacje miały niezbędny czas celem dostosowania się do przyszłych warunków, a nie do warunków bieżących.

Idąc tym tropem myślenia pojawił się ważny nurt w zarządzaniu strategicznym, a mianowicie szkoła planistyczna. Wykorzystując narzędzia ekonometryczne do prognozowania zmian, a także mniej sformalizowane heurystyki, szkoła planistyczna zarządzania strategicznego opiera się na prognozowaniu. A z kolei prognozowanie opiera się na modelach (formalnych

lub heurystycznych), które wykorzystują regularności, tendencje oraz rozpoznane charakterystyki tych zmian, które zaszły w przeszłości. Nie będzie przesadnym uproszczeniem twierdzenie, że prognozowanie jest tym trafniejsze im bardziej okres prognozy podobny jest do danych historycznych. Potocznie rzecz ujmując prognozowanie jutra jest tym łatwiejsze, im to jutro jest bardziej podobne do wczoraj.

Szkoła planistyczna rozwinęła się w pół wieku temu, a gdy tylko solidnie rozgościła w gabinetach rządów korporacji nadeszły szoki polityczne i gospodarcze lat siedemdziesiątych. Uświadomiono sobie, że prognozy nie mogą opierać się na jednym, nawet najbardziej rzetelnie opracowanym zbiorze założeń, bowiem rzeczywistość się zmienia czyniąc niektóre, a często wszystkie założenia nieaktualnymi. Otworzyło to drogę do planowania scenariuszowego, które jednak napotyka na dokładnie ten sam problem, który trapi pojedyncze prognozy. Mianowicie zestawy założeń leżące u podstaw wielu scenariuszy też się dezaktualizują, a rzeczywistość przynieść może scenariusze zupełnie zaskakujące.

W tym miejscu dochodzimy do sedna problemu przełomów. Otóż zachodzą w gospodarce, w społeczeństwie, w polityce i każdej innej części otoczenia okresy względnie stabilne. W takich okresach prognozowanie i scenariusze mają ogromną przydatność. Zresztą to wysiłkom ekonomistów XIX i XX wieku zawdzięczamy teorie cykli gospodarczych, która daje ramy konceptualne i metodologiczne do prognozowania w okresach względnej stabilności. Od lat osiemdziesiątych XX wiemy też, że powtarzalne regularności są osadzone w ramach megatrendów. Tak John Naisbitt nazwał wiązki zmian o zasięgu globalnym, składające się z wielu procesów, które współbieżnie wyznaczają kierunek, istotę oraz tempo zmian otoczenia. Znane nam megatrendy, takie jak na przykład globalizacja, czy cyfryzacja, osiągają obecnie kres, przesilają, mogą załamać lub wygasnąć.

Konceptualnie z sytuacją przełomów próbowano sobie poradzić wprowadzając charakterystyki tego okresu tj. wysoka zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność (ang. *VUCA* tj. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Ten akronim zrobił wielką karierę w gabinetach strategów dopiero w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, w związku z upadkiem ZSRR. To pojedyncze wydarzenie miało tak daleko idący wpływ na ówczesne megatrendy, tak wielkie konsekwencje, że uświadamiało wygaśnięcie dotychczasowego porządku świata. Nowy porządek się natomiast jeszcze nie wyłonił. A ściślej, strategowie nowego porządku nie wyznaczyli i nie wdrożyli. Do dziś

zresztą mowa o tym, jak bardzo kraje zachodu okazały się nieprzygotowane na upadek ZSRR. Akronym VUCA charakteryzuje zatem sytuację strategiczną, w której potrzebna jest zupełnie nowa strategia, a dotychczasowa nie może być uznana za dopasowaną do otoczenia, ze względu na głębokość zmian, które w nim zaszły. Nie tyle więc następuje erozja dopasowania, stopniowe oddalanie się organizacji od warunków otoczenia, ile gwałtowne zerwanie dopasowania.

Drugim pojęciem, które w czasach przełomów zyskuje wielką popularność medialną są tzw. czarne łabędzie. To wydarzenia o niskim, lub bardzo niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, ale o gwałtownym przebiegu oraz znaczących, w tym katastrofalnych skutkach dla społeczeństwa i gospodarki. Gdy traktować tę klasę wydarzeń w liczbie pojedynczej, to w zasadzie organizacje nie mogą się na nie przygotować, a nawet jest to pozbawione racjonalnych podstaw. Spektakularnie dowodzi tego katastrofa elektrowni jądrowej w Fukushima, wywołana tsunami o wysokości przekraczającej wysokość zabezpieczeń przed tą falą. Projektując te zabezpieczenia Japończycy wiedzieli, że około 8 wieków wcześniej wystąpiło katastrofalnie wysokie tsunami. Jednak nie mogło to uzasadniać znacznego wzrostu kosztów budowy zabezpieczeń elektrowni w Fukushima. Rzecz jednak nie w tym, że wystąpi pojedynczy co do rodzaju czarny łabędź np. kryzys finansowy, wojna, czy erupcja wulkanu. Te czarne łabędzie są różne, ich częstotliwość występowania się zwiększa, a już obecnie zdarzają się co najmniej raz na dekadę.

Co odróżnia problemy strategiczne od wszystkich innych?

Przewidywalność, nawet względna, nawet wystarczająco dobra dla celów dopasowywania organizacji do zmian otoczenia, w czasach przełomów nie występuje. Sprowadzić całą debatę do nieprzewidywalności byłoby jednak mało użyteczne, a przecież o użyteczność chodzi bowiem strategia oferuje sprawczość, a nie narrację. Strategiczne problemy wyraźnie odróżniają się od pozostałych rodzajów problemów niskim stopniem strukturyzacji, głęboką niepewnością, ambiwalencją opcji strategicznych, a także trudnymi do odwrócenia skutkami. Każda z tych cech osobno rzutuje na specyfikę decyzji strategicznych w inny sposób, ale łącznie tworzą spójny zestaw cech trudno zauważalnych w okresach trwania megatrendów, a jaskrawie widocznych w czasach przełomów. Czas przełomów powoduje bowiem w

relatywnie krótkim okresie spektakularne i dolegliwe współwystępowanie cech charakterystycznych dla problemów strategicznych.

Niski stopień strukturyzacji, czy uporządkowania problemów strategicznych oznacza, że nie są jasne ani warunki brzegowe czy powiązane z nimi regularności zachodzące w otoczeniu, ani funkcja celu którą realizuje organizacja, ani zbiór dopuszczalnych rozwiązań. W szczególności nie jest możliwe stosowanie solidnie ugruntowanych w praktyce menedżerskiej narzędzi rachunkowych opartych o rachunek kosztów i korzyści. W warunkach trwania megatrendów, gdzie ryzyko związane z osiągnięciem czy nieosiągnięciem założonych celów jest możliwe do określenia, dostępne i rekomendowane są metody oparte na zdyskontowanych przepływach netto. Przykładem jest ciągle aktualny problem „sustainability” czyli zdolności utrzymania w długim terminie obecnych modeli funkcjonowania organizacji. Ze względu na ograniczoność zasobów wydaje się, że obecne modele oparte na maksymalizacji produkcji nieuchronnie zmierzają do swojego kresu, obecne sposoby funkcjonowania w organizacji okazują się społecznie nieakceptowalne przynajmniej dla pokolenia millenialsów, a nierówności dystrybucji bogactwa zagrażają równowadze globalnych łańcuchów dostaw. Jednakże wcale nie jest jasne, ani uzgodnione, że te obecne modele biznesu należy zmienić. Nie jest jasne czy funkcję celu (maksymalizację produkcji) należy zastąpić czymś innym. Nie jest też jasne, czy ewentualne samoograniczenie będzie należało do zbioru akceptowalnych rozwiązań współczesnych problemów strategicznych.

W okresie przełomów oszacowanie ryzyka związanego z różnymi scenariuszami, także trwaniem przy dotychczas realizowanej strategii jest niemożliwe. Wydawać by się mogło, że to podręcznikowa definicja knightiańskiej niepewności, która różni się od ryzyka możliwością kwantyfikacji. Tymczasem **głęboka niepewność** charakteryzująca problemy strategiczne to stan jeszcze trudniejszy poznawczo. Angażuje bowiem wielu interesariuszy, a nie tylko pojedynczego decydenta. Podkreśla niezdolność ustalenia prawdopodobieństwa wystąpienia możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji. Ta osobliwa postać niepewności intryguje badaczy do tego stopnia, że od 2013 roku istnieje stowarzyszenie dedykowane badaniu podejmowania decyzji w warunkach głębokiej niepewności powołane pod auspicjami głównego ekonomisty Banku Światowego. Dotychczasowe postępy w charakteryzowaniu warunków głębokiej niepewności podkreślają także niezdolność budowania rzetelnych

modeli łączących przyczyny ze skutkami, brak możliwości określenia dystrybuant prawdopodobieństwa w tych modelach, oraz dynamikę zmian systemów których dotyczy. Pozostawia nas to bezradnymi w tym sensie, że konwencjonalne instrumentarium radzenia sobie z niepewnością, choć dostępne, jest mało użyteczne.

Ambiwalencja opcji strategicznych odnosi się do sytuacji w której to samo zdarzenie (bodziec) albo to samo rozwiązanie problemu strategicznego, oceniane jest jednocześnie pozytywnie i negatywnie. Zachodzą dwie postaci tej ambiwalencji, rozpoznawane w badaniach behawioralnego podejścia do zarządzania strategicznego. Pierwsza postać jest prostsza, bowiem wyraża możliwość różnej oceny tego samego zjawiska przez różnych decydentów. To co dla jednych będzie szansą, dla innych będzie zagrożeniem, podczas gdy jeszcze inni nie ocenią zjawiska ani w jednej ani w drugiej kategorii. Kluczowa kategoria poznawcza stosowana w badaniach and prostą ambiwalencją to ocena (ang. *judgement*), której swoje badania poświęcił H.A. Simon, a obecnie pogłębia ją w kontekście organizacyjnym noblista ekonomii D. Kahneman. Dalsze badania nad oceną są niezbędne bowiem panuje zgoda, że bez tej kategorii decydowanie strategiczne jest niemożliwe do wiernego i użytecznego opisu. Druga postać ambiwalencji zachodzi wówczas, gdy pojedynczy decydent ocenia jednocześnie negatywnie i pozytywnie to samo zjawisko czy zdarzenie. Choć dzisiejsze zrozumienie tej okoliczności jest konceptualnie płytkie, to wyniki badań empirycznych wskazują na pewne prawidłowości. Na przykład, gdy dane zdarzenie decydent ocenia jako silnie ambiwalentne to prawdopodobieństwo reakcji jest wyższe niż w mało ambiwalentnych sytuacjach. Co więcej, ta reakcja różni się od mało ambiwalentnych okoliczności zakresem, nowością i ryzykownością.

Zważywszy wreszcie, że problemy strategiczne prowadzą do decyzji o mało odwracalnych, lub nieodwracalnych skutkach to łatwiej dostrzec ich znaczenie oraz potrzebę instytucjonalizacji dla społeczeństwa w postaci rady strategów Klejstenesa, a w postaci dyscypliny badań jaką jest zarządzanie strategiczne dla organizacji gospodarczych. Jej najnowsze osiągnięcia wskazują jednoznacznie, że dla strategii najważniejsze jest użyteczne zrozumienie problemu, a nie znalezienie dobrego rozwiązania. Użyteczność zrozumienia problemu jest zarówno wymogiem pragmatycznym, bowiem o sprawczość chodzi, jak i wysoce zrelatywizowanym gdyż ten sam problem stwarza inne możliwości działania różnym organizacjom. W rezultacie stawianie czoła wyzwaniom czasu przełomów lepiej odpowiada

użyteczne rozumienie problemu, aniżeli szukanie rozwiązania problemów postawionych w tradycyjny, dotychczasowy sposób.

Kluczowe zadania strategii w czasie przełomów

Użyteczne rozumienie różni się od strukturyzowania, dlatego podążanie utartymi ścieżkami myślowymi, tymi samymi które przed czasami przełomów przyniosły sukces, często staje się drogą do porażki. To jeden z najbardziej widowiskowych przejawów krótkowzroczności strategicznej menedżerów, a mianowicie przywiązanie do dotychczasowych procesów i struktur poznawczych. Fakt, że przyniosły one sukces w innych warunkach musi przecież wskazywać, że w warunkach zmienionych raczej nie okażą się odpowiednie. To nieuchronne zdarzenie nazywamy **erozją inscenizacji**. Pierwszy człon oznacza destrukcyjny wpływ upływu czasu, w którym zmiany otoczenia narastają w trakcie megatrendów, lub załamują się w okresie przełomów. Mimo upływu czasu procesy i struktury poznawcze menedżerów wykazują daleką idącą inercję, wobec czego wraz z upływem czasu odchylenie od rzeczywistego biegu spraw narasta. Drugi człon to wdzięczne tłumaczenie „*enactment*” Weick’a, czy tworzenie rzeczywistości społecznej przez działania ludzi, zdarzenia oraz odtwarzane struktur. Oznacza to, że nie tylko poznawczo zachodzi erozja, ale też osadzone w poznawczych rutynach wyuczone działania. Wyzwanie dla strategów staje się jaśniejsze dlatego, że w okresach przełomów niezbędny jest proces strategizowania, który rozpoczyna się od warstwy poznawczej, ale następnie musi znaleźć kontynuację w inscenizacji czyli zmianach zachowań i struktur.

Aby strategizowanie w czasach przełomów było użyteczne prowadzić musi do użytecznego zrozumienia otoczenia. Określenie strategizowanie oddaje epizodycznie kluczową rolę zabiegów poznawczych oraz dalszych działań. Rolą stratega jest tworzenie sensu. To do tego efektu zmierza całość wysiłków w okresie przełomów. Kolejne etapy tworzenia i wdrażania strategii zależą wprost i całkowicie od znaczenia, które nadadzą strategii zmianom zachodzącym w otoczeniu oraz znaczenia, które nadadzą organizacji. To okazja do formułowania *raison d'être* organizacji.

Tworzenie sensu nie jest zwykłym poznawczym zabiegiem interpretowania otoczenia, bowiem interpretowanie odbywa się w znanych ramach poznawczych, podczas gdy tworzenie

sensu wymaga uświadomienia sobie **naruszenia dotychczas użytecznych struktur** poznawczych. Dopiero wobec świadomości występowania nadzwyczajnych bodźców możliwe jest wyodrębnianie tego co istotne od tego co mało znaczące, poszukiwanie znaczeń i wdrażanie kolejnych iteracji interpretacji i działania. W ten sposób uruchamia się osobliwy proces społecznego konstruowania znaczeń, a dalej inscenizowanie nowej rzeczywistości. Dobrą ilustracją takiego procesu tworzenia sensu były zabiegi poznawcze wielkich koncernów motoryzacyjnych w okresie post-pandemicznym. Poszukując istotnych wskazówek błędnie zinterpretowały one trwałość dystansowania społecznego czy ograniczonej mobilności czasu lock-down'ów. W rezultacie oczekiwanie powolnego wzrostu popytu przyniosło odpowiednią redukcję zdolności produkcyjnych, zamówień w łańcuchach dostaw czy aktywności marketingowej. Tymczasem popyt żywiłowo wzrósł, ale nie znalazł zaspokojenia, czego właściwie doświadczamy do dziś. Stąd kolejna iteracja interpretacji i działania, po to aby lepiej odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Co intrygujące, kolejnej iteracji towarzyszy słowo kryzys, wyrażające oczekiwanie spadku zapotrzebowania. Tymczasem w tworzeniu sensu znacznie ważniejsza jest wiarygodność narracji, jej spójności wewnętrznej, aniżeli kategorie typowe dla prognozowania takie jak dokładność.

Trudno w procesie tworzenia sensu upatrywać całości roli strategii w czasach przełomów. Dynamikę iteracji interpretacja-działanie kształtują przecież **struktury poznawcze**. Przy tym kształtowanie to zarówno ograniczanie twórczej swobody jak i nadawanie kierunku. Obejmują między innymi ramy poznawcze, obrazy otoczenia, wzorce interpretacyjne czy tożsamość organizacji. Struktury poznawcze prowadzą do powtarzalnych wzorców zachowań. Trudno oczekiwać, że w czasach przełomów pojawi się nowy sens, nada nową dynamikę organizacji, będzie trwale inscenizowany w kolejnym długim okresie wyłaniających się megatrendów, jeśli struktury poznawcze pozostaną niezmiennie. A to oznacza drugą wielką rolę strategii w czasie przełomów, mianowicie kwestionowanie i zmianę struktur poznawczych. Doskonale ilustruje to przykład udanej, a nadto korzystnej dla całej ludzkości współpracy konkurentów przy opracowaniu, produkcji i globalnej dystrybucji szczepionki Pfizer-BionTech. Przecież klasyczne ramy myślenia o skutecznych innowacjach i postępie w rozwiązywaniu problemów społecznych i gospodarczych opierają się na dogmacie konkurencji. Tymczasem występują okoliczności, właśnie w czasach przełomów, kiedy efektywne znalezienie rozwiązania problemów jest łatwiejsze we współpracy niż w

konkurencji. Równie wielkim wyzwaniem jest uregulowanie „cyfrowego dzikiego zachodu”, w którym pod pozorem konkurencji i wyścigu o innowacje wielkie amerykańskie korporacje GAFA faktycznie zmonopolizowały poszczególne domeny rynku. Pretendują obecnie do wysiłków regulacyjnych, podobnych do Twittera stawiając się w roli gwaranta cyberbezpieczeństwa z jednej strony, a z drugiej czyniąc z niego towar. Rozwiązanie tego kluczowego wyzwania właśnie teraz, w czasie przełomów, wymaga porzucenia dotychczasowych ram myślenia i opracowania nowych.

Wyłania się z mojej analizy obraz pełen optymizmu, wskazujący na rzadką w historii szansę rewolucyjnej zmiany wobec obiektywnie występujących przełomów. Warto jednak przypomnieć, że rewolucje pożerają własne dzieci, a organizacje gospodarcze nie tolerują wstrząsów. Dlatego wyłania się fundamentalne, pierwotne w strategii pytanie o to, czy można kontynuować dotychczasowy kurs działań, czy należy go zmienić. W czasie przełomów to pytanie ma egzystencjalny ciężar, bowiem pomyłka raczej będzie miała nieodwracalne skutki. Tu przełomy łączą się z historią strategii. Skuteczna przez 26 ostatnich wieków strategia jest dziełem wspólnym, potrzebuje legitymizacji i ram instytucjonalnych. Wtedy otwiera drogę kreatywności człowieka.

*Prof. dr hab. Wojciech Czakon
Katedra Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie*