

# Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?

Nadesłany: 01.09.12 | Zaakceptowany do druku: 11.09.12

Joanna Radomska<sup>1</sup>

## Abstrakt

**Cel:** Artykuł opisuje istotę myślenia strategicznego w kontekście zmian, jakie zachodzą w procesie tworzenia i implementacji strategii w organizacjach. Celem jest analiza tego pojęcia jako syntezy planowania strategicznego oraz twórczej analizy i inspirującej wizji.

**Metodologia:** Badanie zostało przeprowadzone za pomocą bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI) – w badaniu ilościowym wykorzystana została metoda oparta na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany.

**Wyniki badań:** Opracowanie przedstawia fragment wyników badań, które potwierdzają, iż myślenie strategiczne staje się coraz częściej koniecznym uzupełnieniem dotychczasowego procesu podejmowania decyzji, zastępując rozbudowane i nieelastyczne plany rozwojowe i niwelując tym samym niedostatki planowania strategicznego.

**Wnioski:** Wydaje się, iż coraz częściej strategia przyjmować będzie postać nieformalnego pomysłu, który ewoluuje w trakcie implementacji, zastępując tym samym rozbudowane formalne dokumenty, niepozostawiające miejsca na elastyczną adaptację.

**Oryginalność:** Prezentowane wyniki badań podejmują aktualny temat i stanowią istotny wkład w dyskusję toczącą się wokół pojęcia myślenia strategicznego.

**Słowa kluczowe:** myślenie strategiczne, planowanie strategiczne, elastyczność

# Strategic thinking – a fashionable trend or an effective alternative for strategic planning?

Primary submission: 01.09.12 | Final acceptance: 11.09.12

## Abstract

**Purpose:** The article describes the essence of strategic thinking in the context of changes taking place in the process of creating and implementing strategies in organizations. The aim of the article is analyzing this concept – as a synthesis of strategic planning, creative analysis and inspiring vision.

**Methodology:** The fieldwork of the study was carried out by the PAPI method – additionally, the quantitative study used open and standardized data collection methods.

**Findings:** The article presents a part of the research results, which confirm that strategic thinking is now becoming a necessary addition to the existing decision-making process, replacing complex and inflexible development plans and compensating the existing deficiencies in the strategic planning process.

**Practical implications:** It seems that more often strategy will take the form of an informal concept, which evolves during the implementation, replacing complex formal documents, which do not leave any room for flexible adaptation.

**Originality:** The presented results concern an important topic and make an important contribution to the ongoing debate around the concept of strategic thinking.

**Keywords:** strategic thinking, strategic planning, flexibility

JEL: M20

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Ades do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: joanna.radomska@ue.wroc.pl.

## Wprowadzenie

Dynamika i chaos, które coraz częściej stają się podstawą podejmowanych decyzji, wymuszają na kadrze kierowniczej analizę krytycznych powiązań strategii ze społeczno-kulturowymi podstawami modelu biznesu. Stąd istotne jest zrozumienie efektu i wpływu dynamiki zachodzących zmian na sprawność i efektywność zarządzania (Rokita, 2007, s. 31). Realizacja planów strategicznych traktowana była przez wielu menedżerów jako swoisty wewnętrzny mechanizm, który samoczynnie przywracał zaburzoną równowagę. Jednak wraz z rozwojem, intensyfikacją i większym poziomem złożoności warunków funkcjonowania tworzenie tradycyjnych planów strategicznych okazuje się niewystarczające. Skróceniu uległ ich horyzont, a także zawartość, która coraz częściej wypełniana jest jedynie fragmentarycznymi deklaracjami, stopniowo zastępowanymi jednoznacznie miernikami. Plany powinny przyczyniać się bowiem do powodzenia procesu zarządzania strategicznego, będąc jednocześnie źródłem informacji i danych, niezbędnych do kreatywnego myślenia strategicznego. Powinny stanowić jednak tylko podstawę jego ewolucji, a nie determinować jedyną możliwą drogę rozwoju. Myślenie strategiczne coraz częściej stanowi zatem pewnego rodzaju syntezę wymagającą intuicji i kreatywności, która zostaje niejako urealniona za pomocą tworzonych planów strategicznych (Mintzberg, 1994, s. 108).

Proces zarządzania strategicznego, oparty w znacznej mierze na tworzeniu planów strategicznych, miał za zadanie generować jasne i czytelne instrukcje wykonawcze, które jednoznacznie interpretowały strategiczną wizję rozwoju. Tymczasem istotne jest, aby podkreślić, iż planowanie strategiczne jest nieco odmienne od myślenia strategicznego. Tworzenie wizji zostaje bowiem wówczas zastąpione przez nadmierną koncentrację wokół mierników i wskaźników (Mintzberg, 1994, s. 107). Wydaje się to niewystarczające dla zapewnienia organizacjom warunków skutecznego rozwoju, a uzupełnienie dotychczasowych praktyk o elementy myślenia strategicznego staje się koniecznością wymuszoną przez ograniczenia ze strony otoczenia. Niniejsze opracowanie ma na celu zaprezentowanie istoty myślenia strategicznego jako alternatywy bądź elementu uzupełniającego planowanie strategiczne oraz analizę wyników badań dotyczących tych zagadnień.

## Niedostatki planowania strategicznego i konieczność jego uelastyczenia

Pomimo konieczności dostosowania procesu zarządzania strategicznego do wciąż ewoluującej złożoności otoczenia nie należy zapominać o znaczeniu planowania i tworzenia wyjściowych koncepcji, które niejako nadają kierunek działaniom strategicznym, przy jednoczesnym wyznaczeniu pewnych pożądaných granic działania. I choć generalnie w literaturze przedmiotu kwestionuje się zasadność tworzenia sztywnych planów, nie należy zapominać, że bez pewnych konwencjonalnych założeń planistycznych niemożliwe byłoby efektywne wykorzystywanie kontroli oraz tzw. sprzężenia zwrotnego (z ang. *feedback*), którego zadaniem jest korygowanie odchyłań od wstępnych koncepcji (Moszkowicz, 2003, s. 11). Krytyka strategii rozumianej jako niezmienny plan bazuje głównie na założeniu, iż „każdy plan zawiera imperatyw jego wykona-

nia, co *in statu nascendi* ogranicza elastyczność działania”, gdyż ujęcie planistyczne zmusza do pewnej konkretyzacji założeń (Krupski, 2007, s. 3).

Koncepcja racjonalistyczna, leżąca u podstaw tradycyjnego podejścia planistycznego, pozwalała na przyjęcie założenia o możliwości trafnego przewidywania, a co więcej – kontrolowania przyszłości. Skutkowało to poświęcaniem nadmiernej uwagi tworzeniu długofalowych planów, których funkcją było wytyczanie ścieżki rozwoju firmy. Plan strategiczny oznaczał w tym rozumieniu dalekosiężny zamysł, dzięki któremu jasno określone były poszczególne etapy i konkretne działania.

Warto w tym miejscu określić miejsce planowania strategicznego w relacji do procesu tworzenia i wdrażania strategii. Jest ono bowiem jednym z elementów składowych tegoż procesu, mającym jednakże wymiar raczej taktyczny i stanowiącym pewne uszczegółowienie, często kwantyfikowalne, wypracowywanych koncepcji strategicznego rozwoju.

Przez większą część roku wysiłki zarządzających skupiają się na stosunkowo drogim, w kontekście zbierania informacji, a także czasochłonnym, corocznym procesie planowania strategicznego. Jednak w efekcie uczestnicy tego procesu często czują pewien niedosyt, a czasem nawet frustrację, z powodu realnego nikłego wpływu na kierunek strategiczny, jaki przyjmuje przedsiębiorstwo. Z przeprowadzonych przez *McKinsey Quarterly* badań wynika, iż z próby 800 przebadanych menedżerów jedynie 45% z nich jest usatysfakcjonowanych przebiegiem procesu planowania strategicznego. Co więcej, 23% z nich stwierdziło, iż większość decyzji o charakterze strategicznym została podjęta bez względu na wcześniejsze plany, a wynikały one z uwarunkowań, jakie pojawiły się niespodziewanie w otoczeniu. Istnieje więc dość silna pokusa, aby odrzucić tradycyjny proces planowania strategicznego, jako nieskuteczny i zmniejszający zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa (Dye i Sibony, 2007). Zamiast więc przygotowywać menedżerów do zmierzenia się z narastającą niepewnością otoczenia czy przyjmować postać głównego wyznacznika kreatywnego myślenia o firmie, planowanie strategiczne często staje się czynnikiem hamującym nowe pomysły i koncepcje rozwojowe (Beinhocker i Kaplan, 2002).

W tym względzie wymóg elastyczności i adaptacyjności może spełniać metoda planowania scenariuszowego, która – na podstawie analizy i diagnozy obecnej sytuacji – kreuje możliwe scenariusze rozwoju założeń dotyczących przyszłości (van der Heijden, 2000). Przyjęcie takiego podejścia pozwala na stworzenie różnych wariantów rozwoju, które będą się zmieniać wraz z możliwymi zmianami otoczenia. Daje ono więc pewną dozę elastyczności przy jednoczesnym zachowaniu racjonalności, niezbędnej podczas generowania różnorodnych koncepcji.

W najprostszym ujęciu planowanie scenariuszowe będzie składało się z tworzenia możliwych scenariuszy otoczenia, identyfikowania strategii działania dla każdego z nich, a w efekcie opracowania systemu pozwalającego na diagnozę obserwowanych zdarzeń i reagowania na konieczność zastosowania innego wariantu działania (Krupski, 2003, s. 11–12). „Określenie przedziału scenariuszy powinno pozwolić menedżerom na ustalenie stopnia zasadności ich strategii, wyróżnie-

nie tych, które prawdopodobnie wygrają i tych, które prawdopodobnie przegrają oraz przybliżone oszacowanie ryzyka związanego z kontynuowaniem dotychczasowych strategii” (Courtney i in., 2004, s. 118). Jest to więc jedna z możliwych alternatyw dla klasycznego procesu planowania strategicznego, która nie tylko pozwala na poszerzenie dotychczasowych horyzontów myślenia czy odkrycie dotychczas nieuświadomionych kierunków nieuchronnie nadchodzących zmian w otoczeniu, lecz także prowokuje do zmiany konwencjonalnego sposobu myślenia (Roxburgh, 2009, s. 2–5).

Podobny schemat postępowania zakłada koncepcja planowania interaktywnego, na które składają się dwa procesy: idealizacja i realizacja. Pierwszy z nich zawiera tzw. określanie zamętu (czyli zbioru wzajemnie oddziałujących na siebie zagrożeń i okazji) oraz konkretyzowania celów. Jest to pewne nowatorskie podejście do tradycyjnego przebiegu procesu planowania, gdyż nie polega na konkretnym i jednoznacznym wytyczeniu sztywnych celów do osiągnięcia i towarzyszących im mierników, lecz wyznaczeniu jedynie koncepcji określającej, czym organizacja miałaby się stać dzięki wykorzystaniu sformułowanych wcześniej okazji. W dalszej kolejności tworzony jest plan wykorzystania zasobów, projektowanie procesu wdrożenia oraz wybór instrumentów kontrolnych. Takie podejście do planowania interaktywnego ma na celu uchronienie przed pewnym zaniedbaniem i niezauważeniem pojawiającej się konieczności dostosowania się do zmian w otoczeniu. Opiera się więc na wyznaczeniu i zaprojektowaniu tzw. ideału, czyli pożądanego przez wszystkich kierunku rozwoju organizacji, który tym samym eliminuje sztywne realizowanie kolejnych etapów planistycznych (Ackoff i in. 2007, s. 4–5).

Opisane podejścia do współczesnego planowania, będącego fundamentem procesu zarządzania strategicznego, wydają się łączyć konieczność elastyczności z posiadaniem dalekosiężnych planów spełniających nie tylko funkcje systematyzacji działań, lecz również integracji i komunikacji pożądanego kierunku rozwoju.

Należy również wspomnieć, że w procesie planowania strategicznego istotną rolę odgrywa stopień zaangażowania osób w nim uczestniczących. Zwykle obecność i możliwość udziału w tworzeniu koncepcji przekłada się na entuzjazm i chęć uczestniczenia w procesie jej wdrożenia, a także zwiększenie poczucia „prawa własności” do wypracowanych rozwiązań (Bowman i Faulkner, 1996, s. 5). Stąd istotne jest zaangażowanie jak najszerszego grona uczestników, którzy będą reprezentować nie tylko różne doświadczenia w zakresie prac nad planami strategicznymi, lecz także być może przyczynią się do krytycznego spojrzenia i zakwestionowania proponowanego ich kierunku.

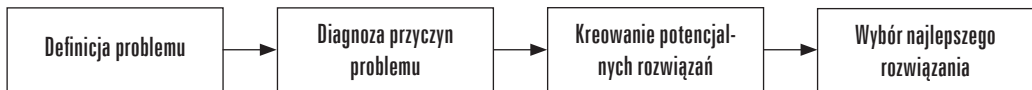
## **W kierunku myślenia strategicznego – zmiana podejścia do procesu planowania strategicznego**

H. Mintzberg uważa pojęcie planowania strategicznego za współczesny oksymoron. Wynika to z faktu, iż strategia zależy od wielu czynników, m.in. są to zachodzące interakcje, proces

uczenia się, ciągła dyskusja, kreatywność oraz intuicja i wnikliwość. Jest to więc proces składający się z tzw. obszarów miękkich, a planowanie narzuca mu pewną formalizację. Planowanie strategiczne oznacza nic innego jak swoiste programowanie, czyli nadawanie stworzonym strategiom ram i ograniczeń. W przypadku braku strategii proces planowania rzadko natomiast bywa pomocny w tworzeniu interesujących koncepcji strategicznych – raczej tylko pozwala na ekstrapolację stanu obecnego lub imitację strategii konkurentów (Mintzberg, 2003, s. 10).

Tradycyjne podejście do podejmowania decyzji (także w kontekście procesu zarządzania strategicznego) zawiera ustaloną sekwencję czynności. Przedstawia ją poniższy rysunek:

Rysunek 1 | Tradycyjny proces podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie własne.

Warto jednak zastanowić się nad implikacjami, które powstają w wyniku racjonalnego podejścia, opierającego się przede wszystkim na analizie i myśleniu jako bazowym elementom. Należałoby rozważyć, czy w obliczu narastającej złożoności warunków działania nie jest to ograniczenie, które – nałożone na organizację – wpływa negatywnie na jej kreatywność i potencjał rozwoju.

Uzupełnienie tradycyjnego modelu, nazwanego przez Mintzberga modelem „najpierw pomyśleć”, o dodatkowe elementy, które opierają się na proponowanej koncepcji nazwanej „najpierw zobaczyć” oraz „najpierw zrobić”, może stanowić warunek konieczny do wzrostu elastyczności podejmowanych decyzji. Tradycyjne podejście ma istotne ograniczenia – przede wszystkim decydenci często nie potrafią logicznie wytłumaczyć uwarunkowań, które legły u podstaw decyzji, a co więcej, podejmowane są one na podstawie przeszłych doświadczeń, które w istotny sposób mogą ograniczać ich obecne możliwości aplikacyjne. Dlatego warto uzupełnić ten proces o dodatkowe elementy, będące składowymi myślenia strategicznego. Po pierwsze, skupienie wysiłków wokół wizji, obserwowanie i wgląd w sytuację, jaka panuje w otoczeniu, może być siłą napędową całego procesu decyzyjnego, proponuje bowiem odejście od standardowych rozwiązań. Stąd koncepcja „najpierw zobaczyć”, która jest elastycznym podejściem do procesu analizy, poprzedzonego wglądem nie tylko w obecne uwarunkowania, lecz również w przyszłe kierunki rozwoju. Dodanie do tego ujęcia „najpierw zrobić” w naturalny sposób eliminuje możliwość pozostawania w decyzyjnej matni, kiedy proces analizy oraz obserwacji nie są wystarczające. Wówczas przydatne może okazać się pragmatyczne eksperymentowanie, próbowanie poszczególnych możliwości oraz ich negatywna selekcja. Co więcej, wykorzystanie wszystkich trzech ujęć sprzyja procesowi uczenia się organizacji, tym samym niwelując wady sztywnego procesu planowania strategicznego, które oparte jest na koncepcji „najpierw pomyśleć” (Mintzberg i Westley, 2001, s. 89–93).

Warto także wspomnieć, iż w literaturze przedmiotu istnieje spór pomiędzy normatywnym a racjonalnym modelem podejmowania decyzji strategicznych, który akcentuje wyraźnie

odmienne podejścia do możliwości oddziaływania menedżerów na zmiany otoczenia. Model normatywny zakłada analizę wnętrza i otoczenia jako podstawowy czynnik formowania ostatecznego kształtu strategii, podczas gdy podejście racjonalne, jako wysoce deterministyczne, kwestionuje taką możliwość, gdyż z założenia jest ona ograniczona nieprzewidywalnymi zmianami w otoczeniu zewnętrznym. Wówczas zakwestionowany byłby tradycyjny proces zarządzania strategicznego, który z założenia czerpie z analizy strategicznej (Hitt i Tyler, 1991, s. 327–328). Istnieje zatem potrzeba integracji dwóch przeciwstawnych kierunków, tak aby możliwie elastycznie reagować na turbulentne otoczenie przy zachowaniu strategicznego kierunku oraz umiejętnie wychwytywać i analizować istotne elementy pojawiające się w środowisku działania. Wymaga to więc uproszczenia dotychczasowych procedur i eliminacji barier, jakie powstają w wyniku sztywnego procesu planowania oraz implementacji strategii.

W większości publikacji zakłada się, iż proces tworzenia strategii organizacji jest deterministyczny i racjonalny, a czynności w ramach jego wyniku są poprzedzone trafnymi decyzjami (Reilly i Williams, 2009, s. 96). Tymczasem strategia nie musi być tworzona celowo przez wyższą kadre menedżerów, lecz może często pojawiać się mimowolnie, płynnie, stopniowo dzięki działaniom operacyjnym. Formułowanie strategii jest bowiem niczym więcej jak wypracowywaniem kierunku działań oraz zapewnieniem ich strategicznego dopasowania. W literaturze opisywane jest to jako niezwykle logiczny proces, realizowany z zachowaniem zasady następstwa poszczególnych elementów, który w efekcie służy wygenerowaniu formalnego dokumentu, szczegółowo informującego o podejmowanych przedsięwzięciach. Okazuje się jednak, że w praktyce często nie jest i nie powinno być to podejście tak linearne i racjonalne, głównie z uwagi na konieczność reakcji na nieprzewidziane zmiany warunków funkcjonowania. Nie oznacza to, że należy całkowicie odrzucić wypracowywanie podejścia systematycznego – „ma ono swoje zastosowanie jako środek do uzyskiwania ramy analitycznej w celu podejmowania decyzji strategicznych i jako odnośnik do monitorowania ich wprowadzania w życie” (Armstrong, 2010, s. 42).

Podsumowując dotychczasowe rozważania: elastyczne współczesne przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się m.in.:

- zdolnością nadążania za zmianami otoczenia i szybkim rozwojem (gwarantuje to elastyczny proces zarządzania strategicznego);
- skróceniem i uelastycznieniem procesów decyzyjnych (być może za pomocą proponowanej koncepcji H. Mintzberga);
- implementacją myślenia strategicznego w procesie decyzyjnym.

## Istota procesu myślenia strategicznego

Termin „myślenie strategiczne” jest dość szeroko i różnorodnie definiowany w literaturze przedmiotu. Jedna z definicji mówi o tym, iż jego celem jest odkrywanie oryginalnych, odważnych i kreatywnych strategii, które mogą na nowo zdefiniować granice toczącej się gry konkurencyjnej, a także umiejętność wyobrażenia sobie zasad potencjalnych zmian otoczenia, które zna-

często zmieniają jego obecne funkcjonowanie (Heracleous, 1998: 485). Pomimo że koncept pojęcia istnieje w wielu pozycjach literatury, jest on często przywoływany wymiennie z terminami strategii, zarządzania strategicznego, a także najczęściej w kontekście planowania strategicznego. Jest to wynikiem różnic istniejących pośród autorów, dotyczących sposobu tworzenia strategii, oraz braku badań pozwalających na przyjęcie jednoznacznej definicji pojęcia myślenia strategicznego (Goldman, 2008, s. 219). Według innej z nich stanowi to proces oparty na planowaniu, którego celem jest stworzenie strategii – spójnej, a także stanowiącej podstawę decyzji dotyczących kierunku rozwoju i wykorzystania posiadanych zasobów. W procesie tym wykorzystywane są zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne informacje, a coraz więcej firm przekonuje się, że doświadczenia zdobyte w trakcie dotychczasowej działalności nie zawsze okazują się dobrą podstawą dla rozwoju strategii dotyczącej przyszłości. Wymaga to zatem innowacyjności i kreatywności, a także skupienia się na analizie strategicznej. Jest to więc przedsięwzięcie, które pomaga menedżerom przekroczyć istniejące bariery i wdrożyć przełomowe strategie. Może dotyczyć organizacji jako całości, czy też poszczególnych departamentów, a także realizowanych funkcji (Baloch i Inam, 2009, s. 91–107). Warto podkreślić, że myślenie strategiczne może, ale nie musi być połączone z procesem planowania w organizacji. Może pojawiać się w ściśle określonych momentach, jako element procesu zarządzania strategicznego, lub też występować całkowicie nieregularnie.

Planowanie strategiczne, pod którym kryje się wiele czynności, takich jak tworzenie planów, budżetowanie czy mierzenie osiągnięć, okazuje się bardzo użyteczne, ale ograniczone. Jest to zadanie techniczne, które pozwala odpowiedzieć na część kwestii związanych z organizacyjną efektywnością czy znaleźć rozwiązanie dla dylematów strategicznych. Stąd też, wydaje się, że tę lukę pozwala wypełnić właśnie myślenie strategiczne, które określane jest mianem połączonego podejścia, obejmującego wizjonerstwo, umiejętność tworzenia alternatywnych scenariuszy i przewidywania zmian otoczenia. Pozwala ono zatem na szersze spojrzenie na organizację i jej przyszły rozwój. Na myślenie strategiczne składają się:

- rozumienie strategicznych celów organizacji, stawianie ich jako priorytetów w pracy operacyjnej,
- umiejętność powiązania codziennych zadań z realizacją strategii i perspektywą długoterminową,
- tworzenie planów rozwoju bazujących na priorytetach strategicznych,
- rozwijanie strategii na podstawie przyjętej wizji (Fairholm, 2009, s. 3–4).

Jest to zatem jedna z kompetencji menedżerskich, oparta raczej na filozofii niż zagadnieniach technicznych (na których skupia się planowanie strategiczne), której posiadanie pozwala na wywieranie wpływu na zestaw wartości funkcjonujących w organizacji, wspieranie obiegu informacji oraz akceptację niejasności i niemierzalności pewnych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym niesprowadzanie jego koncepcji rozwoju jedynie do danych technicznych, na których bazują wszelkie plany (Fairholm, 2009, s. 8–9). Oznacza to, że w organizacji zarządzanej przez menedżerów mających umiejętność myślenia strategicznego strategia rozwoju

może przyjmować postać nieformalnego pomysłu, podstawowych reguł i zasad rozwoju. Jednocześnie organizacja musi mieć jasno określoną wizję przyszłości oraz główne etapy jej realizacji – kamienie milowe, których osiągnięcie jest możliwe za pomocą realizacji różnych celów strategicznych. Wiąże się to zatem z bieżącym tworzeniem strategii, która nie jest już efektem formalnego planowania, a podział ról podczas tego procesu jest elastyczny, w zależności od występujących ograniczeń.

Wiele badań prowadzonych w różnych branżach działalności przedsiębiorstw wskazuje na istnienie luki w zakresie umiejętności strategicznego myślenia wśród menedżerów, co zostało zdefiniowane jako jedna z głównych przeszkód w osiąganiu wysokiej efektywności działania. Jest to jednocześnie niepowiązane z typem narzędzi strategicznych, wykorzystywanych do realizacji strategii rozwoju (Essery, 2002, s. 54–57).

Wyniki badań pokazują wyraźnie istnienie związku pomiędzy trafnym wykorzystywaniem umiejętności myślenia strategicznego a przewidywaniem potencjalnych zmian w środowisku konkurencyjnym. Co więcej, wyniki te prezentują różnorodność zachowań strategicznych badanych przedsiębiorstw i akcentują wpływ, jaki wywierają te umiejętności na osiągnięte wyniki rynkowe (Goldfarb i Yang, 2009, s. 612–613). Można zatem stwierdzić, iż myślenie strategiczne jest umiejętnym połączeniem obserwacji teraźniejszości oraz przewidywania wydarzeń wyłaniających się w kontekście otoczenia. Kluczową rolę odgrywa zatem nie tylko wyobraźnia, ale także umiejętność przewidywania, a następnie wizualizacji powstałych koncepcji. Myślenie strategiczne niezaprzeczalnie wpływa na rozwój całej organizacji, pracę pojedynczych zespołów, a także rozwój pracowników. Jest zatem swoistą siłą napędową wszelkich koncepcji strategicznych, a stworzenie warunków organizacyjnych do jego skutecznego wykorzystywania może sprzyjać tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, wpływając przy tym pozytywnie na zaangażowanie się autorów powstających koncepcji w proces ich implementacji.

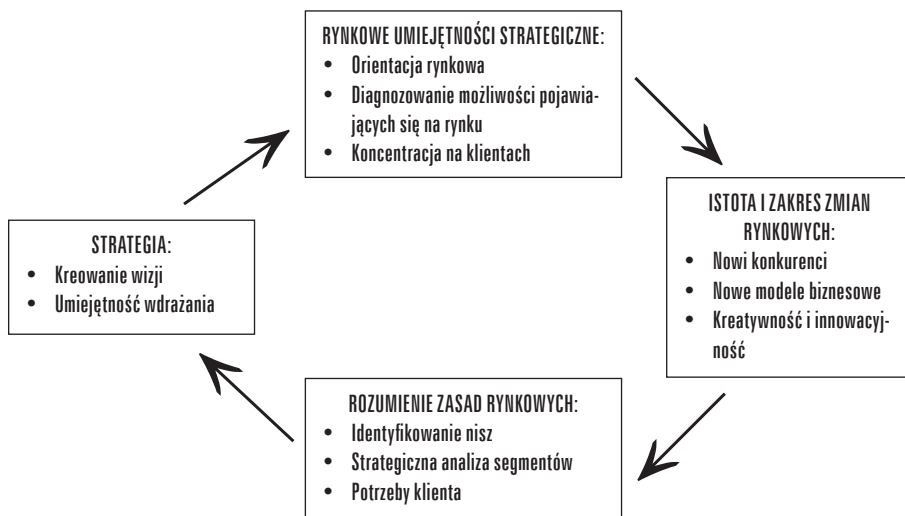
Inne badania dotyczą powiązania pomiędzy myśleniem strategicznym a podejmowanymi decyzjami, a konkretnie wyborem spośród kilku pojawiających się opcji. Na podstawie obserwacji stworzony został model wyjaśniający aspekty strategiczne, do których przywiązuje się największą wagę, oraz warianty strategii, które są rozważane na podstawie właśnie umiejętności myślenia strategicznego (Moldoveanu, 2009, s. 738–739). Wydaje się jednak, że jest to zagadnienie na tyle kompleksowe, iż sporą trudność może stanowić próba ujęcia modelowego, które jednoznacznie wskazywałoby na związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy myśleniem strategicznym a decyzjami dotyczącymi implementacji konkretnej opcji rozwoju, na którą składają się także inne składowe, w tym czynnik emocjonalny. Istnieją jednakże wyniki badań dotyczących podejmowania decyzji przez menedżerów, w których wykazano, iż zarządzający z dobrze rozwiniętym zmysłem poznawczym i umiejętnością przewidywania zmian w środowisku konkurencyjnym podejmują mniej błędnych decyzji. Przeprowadzający dalsze badania w tym zakresie powinni zatem skupić się na zdiagnozowaniu procesów, które mogą zostać wykorzystane, aby sprowokować wśród decydentów „myślenie o strategicznym myśleniu”, skutkujące w efekcie bardziej skutecznymi decyzjami o charakterze strategicznym (Mitchell i in. 2010, s. 687–695).



Literatura przedmiotu wskazuje także na rolę, jaką odgrywa umiejętność myślenia strategicznego we wstępnej fazie rozwoju organizacji. Badania wskazują bowiem, iż zaledwie 25% amerykańskich firm w początkowym stadium funkcjonowania stworzyło podwaliny strategii i dokonało analizy otoczenia w kontekście potencjalnego rozwoju. Te przedsiębiorstwa, które wykształciły i zaimplementowały kulturę strategicznego myślenia, mogły liczyć na większe zainteresowanie inwestorów, zaangażowanie ze strony pracowników, a w konsekwencji wzrost i rozwój strategiczny (Rowe, 2006, s. 42–45).

Na rysunku 2 zostały opisane elementy struktury zarządzania strategicznego w kontekście myślenia strategicznego w turbulentnym i zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Rysunek 2 | Myślenie strategiczne w turbulentnym otoczeniu rynkowym



Źródło: opracowanie na podstawie Cravens i in. (2009, s. 33).

Jak zostało to zaprezentowane, według niektórych autorów myślenie strategiczne jest silnie powiązane z aspektami konkurowania, a zatem umiejętnością obserwowania trendów i kwestii o charakterze strategicznym oraz wyboru właściwych inicjatyw strategicznych. Obejmuje to zatem umiejętności rynkowe, na które składają się determinanty wszelkich zmian w otoczeniu konkurencyjnym. Dochodzi do tego ich analiza, a zatem obserwacja pojawiających się modeli rynkowych, oraz kreatywność i innowacja w zakresie wykorzystania owych trendów. Rozumienie zasad rynkowych wymaga natomiast umiejętności dokonania skutecznej analizy segmentów, potencjalnych nisz i określanie wymagań oraz wartości klienta. Ostatni aspekt skupia się na elementach wizjonerstwa oraz niezwykle istotnym wdrażaniu wypracowanych koncepcji rozwojowych (Cravens i in. 2009, s. 31–49).

Warto również wspomnieć, iż dotychczasowy kierunek badań nad rozwojem wiedzy dotyczącej organizacji i zarządzania skupiał się na poszukiwaniu rozwiązań, które pozwalałyby na syste-

matyzację, ujednocianie i porządkowanie istniejących struktur i procedur, tak aby umożliwić pewną stabilizację w tym zakresie. Owa stabilizacja wydawała się dominującym źródłem racjonalności i efektywności. Rozwój idei myślenia strategicznego nadał inny wymiar dotychczasowemu procesowi postrzegania konieczności rozwoju zachowań adaptacyjnych, antycypacyjnych, a przede wszystkim kreatywnych. Zatem rola organizacji ewoluowała stopniowo, od pełnienia funkcji porządkującej, następnie adaptacji częściowej elastyczności, poprzez zarządzanie „na granicy chaosu”, aż do obecnego stanu, czyli „odpowiadania chaosem na chaos” (Lichtarski, 2002, s. 5–6). O konieczności implementacji tej koncepcji w stosowanych rozwiązaniach funkcjonalnych przedsiębiorstwa wspomina również M. Bratnicki, który rekomenduje jej wykorzystanie jako elementu niezbędnego do elastycznego funkcjonowania organizacji (Bratnicki, 2000).

## **Pomiędzy planowaniem a myśleniem strategicznym – wyniki badań**

Zaprezentowane wyniki stanowią część szerszych badań przeprowadzonych na przełomie 2011 i 2012 roku w Katedrze Zarządzania Strategicznego. Dotyczyły one ewolucji procesu zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw. Badane podmioty stanowiły próbę 150 przedsiębiorstw, podzielonych na 3 podgrupy według kryterium wielkości. Były to spółki akcyjne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz spółki akcyjne. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (PAPI) (ang. Paper and Pencil Interview) – w badaniu ilościowym wykorzystana została metoda oparta na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany.

Spśród 150 badanych przedsiębiorstw do dalszych analiz będących przedmiotem tego opracowania wyselekcjonowane zostały te podmioty, które twierdząco („raczej tak” i „zdecydowanie tak”) odpowiedziały na stwierdzenie dotyczące planowania strategicznego: „Strategia naszej firmy powstaje na bieżąco, a nie jest efektem formalnego planowania”. Pozwoliło to wyłonić te firmy, dla których planowanie strategiczne odgrywa mniejszą rolę niż aktualizowanie strategii w odpowiedzi na bieżące zmiany otoczenia, co zostało uznane za przejaw myślenia strategicznego. W sumie było to 46 firm, co stanowi stosunkowo niewielki odsetek – 30,67%. Należy jednakże zauważyć, iż próbę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, co zapewne determinuje posiadanie przez nich planów rozwojowych na najbliższe lata. Niemniej jednak deklaracja dotycząca drugorzędnej roli, jaką odgrywają, może świadczyć o pewnej świadomości strategicznej. Tabela 1 przedstawia wyniki przeprowadzonych badań.

Kolejne zagadnienia dotyczyły stopnia sformalizowania strategii i koncepcji rozwojowych. Stwierdzenie 2 (oznaczone jako P2) brzmiało: „Strategię w postaci nieformalnego pomysłu, idei w głowie szefa uważamy za wystarczającą dla funkcjonowania firmy”. Twierdząco odpowiedziało aż 37 firm (wysoki odsetek 80% podmiotów), co wydaje się potwierdzać opisane wnioski dotyczące przewagi nieformalnych zamierzeń strategicznych nad sztywnymi planami. Warto zwrócić uwagę, iż tworzenie nieformalnej koncepcji strategicznej może zostać uznane za jeden z elementów procesu myślenia strategicznego, a więc takiego kreowania rozwoju firmy, które pozwoli na elastyczne reagowanie na wszelkie pojawiające się symptomy zmian zachodzących

Tabela 1 | Wyniki przeprowadzonych badań

Pytanie	Zdecydowanie tak		Raczej tak		I tak, i nie		Raczej nie		Zdecydowanie nie		Nie wiem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
<b>P2</b>	18	39%	19	41%	4	9%	2	4%	3	7%	0	0%
<b>P4</b>	7	15%	12	26%	5	11%	13	28%	6	13%	3	7%
<b>P5</b>	27	59%	16	35%	1	2%	1	2%	1	2%	0	0%
<b>P6</b>	24	52%	17	37%	1	2%	1	2%	3	7%	0	0%
<b>P16</b>	24	52%	20	43%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
<b>P80</b>	0	0%	5	11%	8	17%	23	50%	9	20%	1	2%

Źródło: opracowanie własne.

w organizacji i jej otoczeniu. Dzięki temu strategia zyskuje nie tylko elastyczność poprzez większe możliwości modyfikacji i możliwe jest wyzwolenie się od sztywnego i narzędziowego podejścia do jej realizacji.

W dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na stwierdzenie uściślające poprzednią deklarację (oznaczone jako P4), które brzmiało: „Zapisanie strategii w postaci podstawowych reguł i zasad rozwoju jest wystarczające”. Tutaj liczba odpowiedzi potwierdzających jest zdecydowanie niższa – odpowiedziało tak 19 podmiotów, co stanowi 41% opisywanej próby. Z pewnością wynika to ze specyfiki badanych przedsiębiorstw, które z racji swojej formy organizacyjno-prawnej zmuszone są do formalizowania zapisu strategii, a ograniczanie go zaledwie do podstawowych zasad okazuje się nie dla wszystkich z nich wystarczające. Zapis ten obejmować musi bowiem także cele strategiczne, przypisane im mierniki oraz horyzont ich realizacji. Niemniej jednak grupa przedsiębiorstw, które deklarują wykorzystanie krótkich, często jednostronicowych zapisów strategii, może wskazywać na odejście od rozbudowanych, a przy tym niespełniających swojej funkcji, planów wieloletnich, na rzecz krótkich i konkretnych zasad działania. Takie maksymalne uproszczenie jej treści zdecydowanie nie generuje utrudnień w jej wdrażaniu oraz nie pozostawia obszarów nieprecyzyjnie sformułowanych, które w efekcie mogą przyczynić się do wątpliwości związanych z jej implementacją. W takim układzie strategia staje się więc zrozumiała zarówno dla klientów, jak i pracowników, a więc na tyle prosta, aby mogła być opowiedziana w ciągu kilku minut, co znacznie ułatwia jej komunikowanie.

Blok kolejnych pytań dotyczył zagadnień związanych z wizją przyszłości firmy, a zatem jednym z elementów nieodłącznie związanych z procesem myślenia strategicznego. Pierwsze ze stwierdzeń (oznaczone jako P5) dotyczyło deklaracji posiadania wizji: „W naszej firmie mamy jasno określoną wizję przyszłości”. Aż 94% podmiotów zadeklarowało prawdziwość tego twierdzenia (były to 43 przedsiębiorstwa), co więcej, podobny odsetek – 89% – stwierdził, iż „planuje

kolejne etapy urzeczywistnienia wizji” (stwierdzenie oznaczone jako P6). Jeszcze więcej, bo aż 95% badanych menedżerów „wie, gdzie chcieliby, aby firma była za 5 i więcej lat” (twierdzenie oznaczone jako P16). Widać wyraźnie, iż element wizji strategicznej pełni najważniejszą funkcję w procesie kreowania strategii, a tym samym stanowi podstawę myślenia strategicznego o przyszłości przedsiębiorstwa. Interpretacja ta dotyczy także poprzednio omawianych pytań związanych z nieformalnym podejściem do zawartości strategii, w której z pewnością sporo miejsca poświęcono właśnie wizji rozwoju.

W związku z tym strategia organizacji nie powstaje w wyniku analiz i prognoz, ale jest tworzona stopniowo jako efekt procesu uczenia się całej organizacji, kreowania wspólnej wizji przyszłości oraz implementacji myślenia kreatywnego w działaniach operacyjnych. Może to w efekcie prowadzić do wykształcenia zdolności proaktywnych w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, a więc takich, które dają możliwość elastycznych działań w zależności od występujących ograniczeń.

Nieco odmiennie kształtuje się odpowiedź na ostatnie ze stwierdzeń uwzględnionych w przedstawionych wynikach badań (oznaczone jako P80), mianowicie: „podział ról przy tworzeniu i realizacji strategii kształtuje się elastycznie, w odpowiedzi na bieżące potrzeby”. Tutaj zaledwie 5 przedsiębiorstw odpowiedziało twierdząco (co stanowi 11%). Można zatem wnioskować, iż wdrożenie strategicznej wizji jest procesem przemyślanym, w którym nie pozostawia się miejsca na dowolność interpretacji, a co więcej, role przypisane poszczególnym wykonawcom są ściśle zdefiniowane. Zapewnia to jasny i klarowny podział obowiązków, który będąc jednak sformalizowanym, odbiega nieco od postrzegania roli myślenia strategicznego. Nie można jednoznacznie przesądzać o przydatności lub ograniczeń takiego podejścia, wydaje się jednak, że rekomendowane jest wprowadzenie pewnej dozy swobody, dzięki której w pełni wykorzystane byłyby możliwości, jakie daje kreatywność i innowacyjność, związane z umiejętnością myślenia strategicznego, które w końcowym efekcie pozwalają na osiągnięcie elastyczności i wpływania na kierunek rozwoju organizacji.

Przedstawione wyniki badań pokazują, iż coraz więcej przedsiębiorstw uwzględnia aspekt myślenia strategicznego w swoim funkcjonowaniu oraz tworzeniu strategii. Nie wydaje się to efektem mody czy panujących trendów, lecz konieczności wprowadzenia zmian do dotychczasowych sposobów i metod zarządzania. Pozwala bowiem na stworzenie alternatywy dla dotychczasowego procesu zarządzania strategicznego.

## | Zakończenie

Pomimo iż kwestionowana jest przydatność, funkcja i zawartość, trudno jednoznacznie stwierdzić, iż planowanie strategiczne powinno zostać wyeliminowane z praktyki działania przedsiębiorstw. Zdecydowanie należy jednak zastanowić się i zredefiniować jego ramy, tak aby nie sprowadzało ono całego procesu zarządzania strategicznego do hermetycznego, nieelastycznego

tworzenia sztywnych procedur postępowania mających na celu terminową realizację wyznaczonych w perspektywie długookresowej wskaźników.

Współczesne koncepcje planowania strategicznego przyjmują, „że w każdej sytuacji napotkanej przez stratega istnieje niedająca się zmniejszyć niepewność i niejednoznaczność i że strategię wiodącą do sukcesu można opracować jedynie będąc tego w pełni świadomym” (van der Heijden, 2000, s. 22). To właśnie ta świadomość leży u podstaw dokonujących się ewolucji – zarówno tej dotyczącej znaczenia strategii, jak i tej na nowo definiującej rolę planów strategicznych, a także tej, dzięki której dochodzi do zmiany przebiegu procesu zarządzania strategicznego i powstawania swoistego trendu dotyczącego implementacji koncepcji myślenia strategicznego.

Już w latach 90. H. Mintzberg akcentował niedostateczne dostosowanie planowania strategicznego do wymagań stawianych przez otoczenie. Według niego decydenci chcący uzyskać przewagę konkurencyjną muszą przejść drogę transformacji z kreatorów strategii, ściśle planujących wszystkie posunięcia, w jej odkrywców i generatorów wiedzy, a co za tym idzie proces planowania w zarządzaniu strategicznym zastąpić raczej strategicznym myśleniem (Mintzberg, 1994, s. 104–114). I choć „planowanie samo w sobie nie może być szkodliwe”, to z całą pewnością przestało być ono panaceum na wszelkie trudności pojawiające się w procesie działania organizacji (Barry i Elmes, 1997, s. 429). Dlatego też konieczne wydaje się uzupełnienie bądź zastąpienie tego procesu przez elementy koncepcji myślenia strategicznego i skierowanie uwagi decydentów na rozwijanie tych kompetencji zarówno wśród kadry menedżerów, jak i niższych szczebli struktury organizacyjnej. Wydaje się, że może się to przyczynić do zwiększenia możliwości adaptacyjnych i elastyczności organizacji, a w efekcie – powstawania przełomowych koncepcji rozwoju.

Należy także podkreślić, iż przedstawione w artykule wyniki badań odnoszące się do postaw respondentów wobec planowania i myślenia strategicznego powinny zostać poddane ocenie po analizie osiągniętych wyników w porównaniu z firmami o odmiennych postawach. Warto zatem rozważyć ten kierunek poszukiwań naukowych w dalszych badaniach dotyczących skuteczności myślenia strategicznego jako koncepcji wspierającej rozwój strategiczny organizacji.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr N N115 402240.

#### B i b l i o g r a f i a

Ackoff, R., Magidson, J., Addison, H. (2007). *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*. Warszawa: WAiP.

Armstrong, M. (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.

Baloch, Q. i Inam, M. (2009). Strategic competitiveness: creating firm's future. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1).

Barry, D. i Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 2, DOI: 10.2307/259329.

Beinhocker, E. i Kaplan, S. (2002). Tired of strategic planning?. *McKinsey Quarterly*, June.

Bowman, C. i Faulkner, D. (1996). *Strategie konkurencji*. Warszawa: Wyd. Gebethner i S-ka.

Bratnicki, M. (2000). Ustawiczna transformacja jako wyróżnik nowoczesnego zarządzania. W: K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*. Przemysł: Wyd. WSAiZ.

Courtney, H., Kirkland, J. i Viguerie, P. (2004). Strategia w warunkach niepewności. *Harvard Business Review Polska*, wrzesień.

- Cravens, D., Piercy, N. i Baldauf, A. (2009). Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets. *Journal of Marketing Management*, 25, 1–22, DOI: 10.1362/026725709X410025.
- Dye, R. i Sibony, O. (2007). How to improve strategic planning. It can be a frustrating exercise, but there are ways to increase its value. *Strategy Practice. McKinsey Quarterly*, August.
- Essery, E. (2002). Reflecting on leadership. *Works Management*, 55.
- Fairholm, M. (2009). Leadership and organizational strategy. *The Public Sector Innovation Journal*, 14.
- Goldfarb, A. i Yang, B. (2009). Are all managers created equal? *Journal of Marketing Research*, October, DOI: 10.1509/jmkr.46.5.612.
- Goldman, E. (2008). The power of work experiences: characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), DOI: 10.1002/hrdq.1237.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 3, DOI: 10.1016/S0024-6301(98)80015-0.
- Hitt, M. i Tyler, B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, DOI: 10.1002/smj.4250120502.
- Krupski, R. (2007). Redefiniowanie strategii organizacji. *Przegląd Organizacji*, 3.
- Krupski, R. (2003). Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu. *Przegląd Organizacji*, 3.
- Lichtarski, J. (2002). O relacji porządek – chaos na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 1.
- Mintzberg, H. i Westley, F. (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, Spring.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January–February.
- Mintzberg, H. (2003). Unconventional wisdom: A conversation with Henry Mintzberg. *Leadership in Action*, September/October, DOI: 10.1002/lia.1028.
- Mitchell, J., Shepherd, D., Sharfman, M. (2010). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32.
- Moldoveanu, M. (2009). Thinking strategically about thinking strategically: the computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation. *Strategic Management Journal*, 30, DOI: 10.1002/smj.757.
- Moszkowicz, M. (2003). Zarządzanie strategiczne – system założeń. *Przegląd Organizacji*, 2.
- Reilly, P. i Williams, T. (2009). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*. Kraków: Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Rokita, J. (2007). Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii. W: J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*. Katowice: Wyd. Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
- Rowe, J. (2006). Turning darkness into light: Strategic thinking for entrepreneurial managers. *IET Engineering Management*, August/September, DOI: 10.1049/em:20060412.
- Roxburgh, C. (2009). The use and abuse of scenarios. *McKinsey Quarterly, Strategy Practice*, November.
- van der Heijden, K. (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.