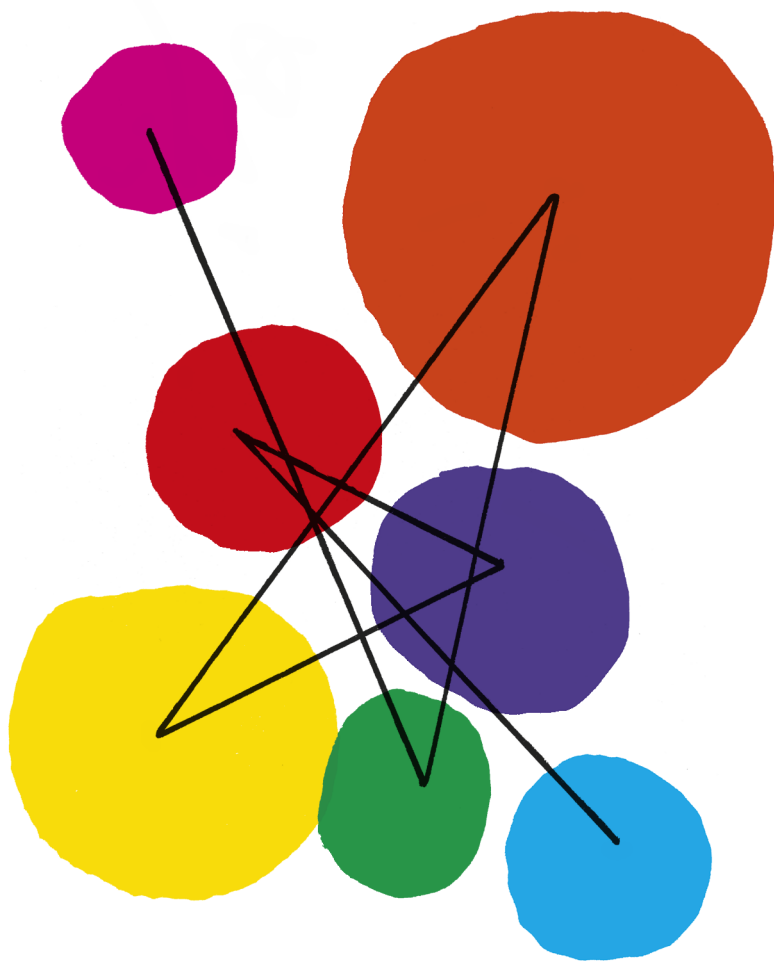


KRZYSZTOF OBLÓJ

# Myśl strategicznie!



JAK PRZYGOTOWAĆ I ZMIENIAĆ ORGANIZACJĘ  
W ODPOWIEDZI NA WYZWANIA OTOCZENIA

**poltext**

KRZYSZTOF OBŁÓJ

# **Myśl strategicznie!**

JAK PRZYGOTOWAĆ I ZMIENIAĆ ORGANIZACJĘ  
W ODPOWIEDZI NA WYZWANIA OTOCZENIA

**poltext**

# Spis treści

WPROWADZENIE .....	9
<b>ROZDZIAŁ 1. Działania taktyczne i myślenie strategiczne .....</b>	<b>17</b>
Codzienność zarządzania – rutyna i typowe działania .....	20
Poza codziennością – hipotezy, scenariusze i eksperymenty .....	25
Wędrując po krzywej niepewności .....	41
<b>ROZDZIAŁ 2. Rusztowania myślenia o otoczeniu organizacji .....</b>	<b>47</b>
Zmiany są ewolucyjne .....	49
Zmiany tworzą uczestnicy rynku .....	57
Zmiany mają swoją historię i lubią się powtarzać .....	62
Patrz swobodnie: czekaj, analizuj, nadawaj sens .....	68
<b>ROZDZIAŁ 3. Przeszłość organizacji jako kotwica .....</b>	<b>75</b>
Dominująca logika polskich przedsiębiorców .....	76
Jak umiędzynarodawiają się polskie przedsiębiorstwa .....	78
Diagnoza przeszłości firmy .....	81
Przeszłość w świecie przedsiębiorczości: przypadek firmy Design .....	89
Jak przeszłość wpływa na teraźniejszość zarządzania .....	93

<b>ROZDZIAŁ 4. Zarządzanie w terażniejszości</b> .....	111
Pierwsze pytanie: kim jesteśmy? .....	112
Teraźniejszość organizacji – przypadek Avers .....	116
Taktyczne pytania i taktyczne odpowiedzi .....	120
<b>ROZDZIAŁ 5. Adresowanie wyzwań przyszłości</b> .....	133
Megatrendy i słabe sygnały .....	136
Tworzenie przyszłości: przypadek Akademii .....	143
Projekty strategiczne .....	154
<b>ROZDZIAŁ 6. Zegary adaptacji organizacyjnej: szybki i wolny</b> .....	167
Pułapki myślenia strategicznego: od głupoty do heurystyk .....	170
Paradoks Ikara .....	176
<b>ROZDZIAŁ 7. Inercja architektury organizacji</b> .....	183
W pułapce zasobów i kompetencji .....	184
Wyzwania adaptacji armii: czołgi, drony i kosmos .....	189
Wdrażanie zmian architektonicznych .....	195
<b>PODSUMOWANIE. Warsztat myślenia strategicznego</b> .....	199
Miej punkt widzenia .....	200
Szanuj różnorodność .....	203
Szukaj zmian funkcji i aury .....	206
Obserwuj centrum i peryferia .....	208
Eksperymentuj .....	210
<b>Przypisy</b> .....	213

## Wprowadzenie

---

W świecie organizacji mamy coraz lepsze technologie. Wyrafinowane produkty i usługi. Wykwalifikowanych pracowników. Skomplikowane struktury. Wielkie bazy danych i algorytmy decyzyjne. Ogromny repertuar metod i technik zarządzania. Nie mamy zaś więcej tego, czego potrzeba najbardziej – myślenia strategicznego. Możliwe nawet, że mamy go coraz mniej, bo wielu menedżerów ma poczucie, że niezwykle trudno jest nadać sens temu, co się dzieje w otoczeniu organizacji. Głównym tego powodem jest prawdopodobnie odczuwane tempo i złożoność zmian, których lista jest prawie nieskończona: od powrotu nacjonalizmów i populizmów, zmian klimatycznych, intensywności lokalnej i światowej konkurencji, wzrostu znaczenia marketingu i handlu online, oddziaływania mediów społecznościowych, eksplozji pracy zdalnej aż po atak 24 lutego 2022 roku Rosji na Ukrainę, który rozpoczął nową erę niespokojnej Europy i świata.

Na pewno świat, w którym działają organizacje, jest skomplikowany. Ale wiemy, jak sobie radzić ze złożonością i niepewnością świata organizacji – trzeba myśleć strategicznie. Logikę tego procesu przedstawiam krok po kroku w tej książce. Po pierwsze, trzeba zrozumieć, co i jak w otoczeniu organizacji się naprawdę zmienia. Po drugie, trzeba umieć nazwać kluczowe wyzwania, które te zmiany tworzą dla naszej

organizacji. Po trzecie, trzeba umieć zaadresować te wyzwania. I nie ma w tym procesie ani specjalnej magii, ani tajemnicy. Jest za to skumulowana wiedza teoretyczna i wypracowana praktyka, która podpowiada, jak robić to dobrze.

Oczywiście, że zawsze istnieje margines błędów. Zawsze istnieje możliwość, że zabraknie nam danych lub niewłaściwie odczytamy trendy oraz słabe sygnały z otoczenia. Zawsze emocje mogą nam zaburzyć prawidłową interpretację zebranych danych i informacji. Zawsze może nam zabraknąć wyobraźni, aby nadać obrazowi otoczenia sens i sformułować główne wyzwania. Zawsze może zabraknąć woli, motywacji i kompetencji, aby zaadresować te wyzwania i dokonać skutecznej adaptacji organizacji. Nie oznacza to jednak, że nie wiem, na czym polega logika myślenia strategicznego w zarządzaniu, czyli jak sobie radzić ze złożonością i niepewnością wokół nas.

Naturalną osią takiego myślenia w teorii i praktyce jest czas – przyszłość, teraźniejszość oraz przeszłość. Tak, także przeszłość. W czasach, gdy przyszłość jest tak niepewna oraz tak słabo rozumiemy to, co się dzieje w teraźniejszości, mało popularne jest zajmowanie się przeszłością. Jednak zawsze trzeba to robić, jeśli chce się myśleć strategicznie. Bo przyszłość zaczyna się w przeszłości. To ona wyznacza w prawie niewidzialny sposób priorytety oraz granice myślenia o przyszłości w organizacji, w polityce, w społeczeństwie. To przez pryzmat przeszłości widzimy teraźniejszość i przyszłość i, jak pięknie napisał William Faulkner: „Przeszłość nie umiera nigdy. Właściwie nawet nie jest przeszłością”<sup>1</sup>.

W stałej obecności przeszłości w życiu organizacji nie ma nic złego, zwłaszcza gdy przyszłość i teraźniejszość są do przeszłości podobne. Problem zaczyna się wtedy, kiedy wydłużamy horyzont myślenia, wchodzimy w sferę niepewności i zaczynamy myśleć o dużych decyzjach, mających wielowymiarowe i długookresowe konsekwencje – dywersyfikacjach, inwestycjach, akwizycjach, umiędzynarodowieniu. Wówczas rośnie niepewność, ale to nie zmienia ani potrzeby, ani logiki myślenia strategicznego. Zarówno gdy chcemy, jak i gdy nie chcemy podejmować strategicznych decyzji, zawsze warto postawić pytanie, jak zmienia się

świat wokół naszej organizacji. Jakie to tworzy wyzwania – co należy z przeszłości zachować w praktyce zarządzania, a co i jak zmienić wobec nowych trendów, technologii, konkurentów, wzorców i zachowań rynkowych. I o tym jest ta książka.

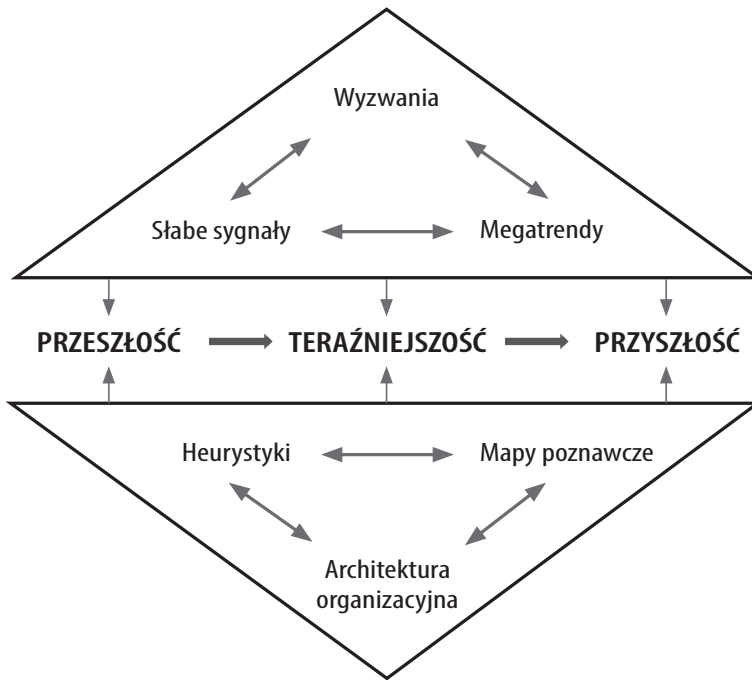
Przewodnikiem po logice myślenia strategicznego w tej książce jest rysunek 1 (str. 12). Każdy taki rysunek jest uproszczeniem, ale przynajmniej daje czytelnikowi szansę spojrzenia na książkę – kluczowe tezy i rekomendacje – z lotu ptaka. Tak więc główną osią książki jest myślenie strategiczne o trzech elementach: otoczeniu, organizacji i czasie. Na rysunku 1 ilustruję to w ten sposób, że czas jest ścieżką wyznaczającą logikę myślenia strategicznego, która biegnie w dwóch zbiorach ograniczeń i możliwości, które są tworzywem myślenia strategicznego o otoczeniu oraz o organizacji.

Myślenie o otoczeniu jest osią rozważań pierwszego i drugiego rozdziału. Zrozumienie, co i jak w otoczeniu organizacji się zmienia, wymaga przede wszystkim analizy trendów i słabych sygnałów. Trendy są względnie trwałe, kształtowane latami i definiują centralne tendencje zmian. Trzeba umieć je rozpoznać i zinterpretować kierunek ich ewolucji oraz wpływ na naszą przyszłość. Słabe sygnały informują z kolei o zmianach wykluwających się na peryferiach naszego otoczenia. Trudniej je zauważyć i interpretować niż trendy. Ich nośnikami są najczęściej trochę nietypowe organizacje, trochę inni odbiorcy i dostawcy, nieoczywiste zmiany kulturowe lub technologiczne. Rozpoznanie słabych sygnałów wymaga wysiłku i wyobraźni, nietypowych technik analizy, wyobrażenia sobie sytuacji, zdarzeń i relacji, których inni nawet nie rozważają. Razem, analizy megatrendów i słabych sygnałów, służą do określenia kluczowych wyzwań, z którymi organizacja musi sobie poradzić. Są one zarówno przyczyną problemów, jak i szansą rozwiązań strategicznych. Menedżerowie, stając w obliczu wyzwań w otoczeniu, powinni myśleć o nich tak, jak surferzy o nadchodzących falach. Fal nie da się specjalnie zmienić, ale można ich unikać lub odważnie je wykorzystać.

Drugim obszarem myślenia strategicznego są poznawcze oraz strukturalne uwarunkowania zarządzania organizacją. Tworzą one zarówno

możliwości, jak i ograniczenia procesu jej adaptacji. W rozdziałach szóstym i siódmym dyskutuję trzy kluczowe uwarunkowania, które trzeba umieć rozpoznać, analizować i zmieniać: mapy poznawcze menedżerów i innych interesariuszy (np. pracowników, dostawców i odbiorców), stosowane reguły i heurystyki decyzyjne oraz architekturę samej organizacji: główne komponenty i powiązania.

Rysunek 1. Proces myślenia strategicznego: komponenty i powiązania



Mapy poznawcze są głównie produktem historii organizacji i przyjętych rozwiązań. Stanowią zbiór założeń i przekonań o tym, które elementy rzeczywistości decydenci uznają za najważniejsze. Można powiedzieć, że stanowią menedżerską teorię zarządzania, swoistą dla danej organizacji. Niektóre z tych założeń i przekonań są jawne i oczywiste dla uczestników organizacji, inne są ukryte i niełatwe do diagnozy. Bez względu jednak na to, jak powstały i jaki mają charakter, z czasem



stają się coraz trudniejsze do zmiany. Drugim kluczowym elementem są rutyny działania i reguły podejmowania decyzji organizacyjnych – tutaj obserwujemy w praktyce ogromną różnorodność rozwiązań. W niektórych organizacjach mamy wysoki poziom centralizacji i decyzje podejmuje wąska grupa zarządu; w innych proces ten jest zdecentralizowany i organizacje wykorzystują zbiorową mądrość i doświadczenie swoich pracowników. Czasami decyzje są podejmowane w skomplikowanych i formalnych procesach wymagających stosowania starannych procedur zbierania danych, opracowania wariantów, testowania ich skuteczności przed wyborem, w innych przypadkach zaś wiele decyzji jest podejmowanych niemal w locie. Zawsze jednak, jak wiemy z badań empirycznych, bardzo istotną rolę odgrywają heurystyki, czyli pewne uproszczone reguły, którymi posługują się decydenci, starając się zapamiętać nad złożonością, dynamiką i presją czasu. Raz przyjęta i utrwalona mapa poznawcza wraz z rutynami, regułami i heurystykami podejmowania decyzji wyznacza kierunek, sposób myślenia i działania menedżerów i pracowników.

Ostatnim kluczowym elementem naszej układanki uwarunkowań organizacyjnych myślenia strategicznego jest architektura organizacji: jej podsystemy i relacje pomiędzy nimi. Architektura może sprzyjać elastyczności reakcji organizacyjnych, ale najczęściej w praktyce buduje stabilność, a nawet inercję. Dlatego to właśnie architektura organizacji jest najslabiej rozumianym i jednocześnie najbardziej ograniczającym uwarunkowaniem procesów adaptacji. Gdy jest mało elastyczna, to w połączeniu z utrwalonymi mapami poznawczymi i trwałymi rutynami organizacji właściwie staje się takim ograniczeniem procesów adaptacyjnych, że w praktyce wiele organizacji woli zginąć, niż się zmienić.

Uwarunkowania tworzone przez otoczenie, proces zarządzania i organizację są osadzone w czasie: w przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Logika, wpływ i znaczenie tych czasów w zarządzaniu są przedmiotem rozważań rozdziałów trzeciego, czwartego i piątego. Możemy metaforycznie przedstawić to jako wędrówkę organizacji po krzywej o kształcie litery S. Najpierw jest przeszłość. Jej typowym produktem jest

wzrost i sukces organizacji; tworzy ona także mapy poznawcze menedżerów i rutyny organizacyjne stanowiące kotwicę możliwości adaptacji organizacji w czasie terażniejszym. Dlatego najczęściej, gdy organizacje osiągnąją *plateau* krzywej swojego rozwoju, próbują zachować to, co osiągnęły, i ewentualnie dokonać minimalnych adaptacji pozwalających na dalszy wzrost. To jest terażniejszość zarządzania – czas korzystania z szans i zmian w otoczeniu. Czas dostosowań i usprawnień, ale również iluzji decyzyjnych i rosnącej inercji architektury organizacyjnej. Tu i teraz odbywa się gra o wyniki, ale również o zrozumienie możliwej przyszłości kształtowanej ewolucją otoczenia oraz menedżerskimi eksperymentami i projektami. Przyszłość jest szczególna i trochę inna w swojej logice, bowiem jej tworzenie wymaga od menedżerów decyzji prawdziwie strategicznych. Metaforycznie oznacza to podjęcie decyzji pozwalających na skok na nową krzywą S, gdy możliwości rozwoju w ramach poprzedniej się wyczerpują. Taki przeskok wymaga prawie zawsze akceptacji podwyższonego ryzyka, modyfikacji map poznawczych i reguł działania oraz przebudowy architektury organizacji.

Relacje pomiędzy tym, co się dzieje w otoczeniu i w organizacji, nie są ani w teorii, ani w praktyce zarządzania proste i banalne. Dlatego strumień decyzji i działań pomiędzy uwarunkowaniami otoczenia i organizacji nigdy nie biegnie od przeszłości do przyszłości tak liniowo, jak pokazuje to naturalne uproszczenie grafiki na rysunku 1. W praktyce zarządzania jest on zbiorem pętli codziennych decyzji i działań. I tylko czasami w tych pętlach pojawiają się ryzykowne i ważne decyzje strategiczne, których głównym celem jest adresowanie kluczowych wyzwań.

Chciałbym lojalnie uprzedzić, że książka ta stanowi amalgamat nowego i starego. Wykorzystuję w niej fragmenty mojej poprzedniej książki pt. *Praktyka strategii firmy: jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z terażniejszością i tworzyć przyszłość*, która w 2018 roku została uznana przez Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH za najlepszą polską książkę o zarządzaniu. Wykorzystane fragmenty dotyczące przeszłości, terażniejszości i przyszłości zostały odpowiednio zaktualizowane, zmodyfikowane i uzupełnione. Pozostałe rozdziały książki zostały napisane od

podstaw. Dziękuję rozmówcom, z którymi dyskutowałem idee dotyczące myślenia strategicznego – jako doradca lub prowadząc badania naukowe. Były wśród nich kobiety i mężczyźni w wielu rolach – przedsiębiorców, menedżerów, konsultantów, akademików. Niektóre fragmenty tych dyskusji, prowadzonych w różnych formach i w różnym czasie, wykorzystałem w formie cytatów. Tradycyjnie odpowiedzialność za błędy i niedostatki spoczywa na autorze.

## BIZNES STRATEGIA

Czytelnik otrzymuje książkę wyjątkową. Autor konfrontuje swoje spojrzenie na świat strategii z ostatnimi wydarzeniami w Polsce i na świecie. I formułuje unikatową, a przy tym pragmatyczną propozycję strategicznego spojrzenia na biznes w czasie bezprecedensowych turbulencji i niepewności.

Przemysław Powałacz, prezes zarządu Geberit

Książka, którą trzymasz w ręku, będzie fascynującą lekturą. Oczywiście nie wskaże rozwiązań wszystkich dylematów strategicznego planowania, ale pozwoli każdemu menedżerowi poczuć, że nie jest samotny ze swoimi najtrudniejszymi pytaniami.

Przemek (Janusz) Żebrowski, inwestor i przedsiębiorca,  
współzałożyciel K2, Antymaterii i Urvis Bike

Jeżeli chcesz dokonać przełomu w swoim biznesie, koniecznie przeczytaj książkę profesora Krzysztofa Obłója. Jest to strategiczny traktat, napisany z wielką kompetencją i niezwykłym polotem, cudownie erudycyjny i jednocześnie praktyczny. Książka wyrzuca nas z operacyjnego mikrokosmosu firmy i zachęca do podróży, u której kresu czeka na nas niebanalny sukces.

Magdalena Kruszewska, dyrektor zarządzająca regionem  
Europy Środkowej i Południowej Sanofi

Naturalnie skłaniamy się ku temu, by myśleć, że jutro będzie podobne do wczoraj, a doświadczenie z rozwiązanych już problemów da się łatwo ekstrapolować na nowe wyzwania. Wiemy, co się da, myślimy więc, że wiemy, czego się nie da. Ale sukcesy dzisiaj nie gwarantują sukcesów jutro. Myślenie strategiczne, które krok po kroku opisuje ta książka, jest niezbędne do tego, by sprostać tym wyzwaniom. Jest rodzajem intelektualnej dyscypliny pozwalającej dostrzegać szerokie horyzonty oraz zachować otwarty umysł. A co za tym idzie – budować nie tylko siłę, ale i elastyczność naszej firmy; wszystko po to, żebyśmy poza wiedzą o tym, jak jest, potrafili jak najtrafniej wyobrazić sobie, jak może być.

Adam Krzanowski, przedsiębiorca i prezes firmy Nowy Styl