

*Jarosław Ignacy*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
<https://orcid.org/0000-0003-1498-5894>*Andrzej Kaleta*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
<https://orcid.org/0000-0003-4912-7929>

## Improwizacja vs. planowanie w decyzjach strategicznych w warunkach niepewności: dylemat czy paradoks w praktyce strategów?

### Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja postaw strategów wobec dylematu planowanie vs. improwizacja w podejmowaniu decyzji strategicznych w warunkach wzmożonej niepewności otoczenia. W badaniu zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów ze strategami ( $n = 18$ ). Wyniki wskazują na trzy główne typy postaw decyzyjnych: planistyczne, improwizacyjne oraz łączące elementy obu podejść (paradoksalne). W warunkach dużej niepewności część strategów nie zmieniła preferowanego podejścia, podczas gdy inni dokonywali przesunięcia akcentów, wzmacniając rolę intuicji przy jednoczesnym zachowaniu uporządkowanego procesu decyzyjnego. Badania nie potwierdzają radykalnej zmiany preferencji strategów – zastępowania planowania przez improwizację w podejmowaniu decyzji strategicznych. Ujawniają jednak rosnącą tendencję do ich równoczesnego stosowania. Zidentyfikowane postawy wpisują się w logikę zarządzania paradoksalnego, które może stanowić adekwatną odpowiedź strategiczną na złożoność i niepewność współczesnego otoczenia.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, decyzje strategiczne, paradoks, niepewność otoczenia  
**Kody klasyfikacji JEL:** L1, L2, L20, L21, M12

## 1. Wprowadzenie

Proces podejmowania decyzji stanowi fundamentalny aspekt zarządzania strategicznego. Jeden z kluczowych dylematów w tym zakresie dotyczy sposobu podejmowania decyzji strategicznych, rozumianego jako wybór między uporządkowanym i zaplanowanym procesem decyzyjnym opartym o dane i analizy a szybkimi decyzjami podejmowanymi pod wpływem intuicji i słabych sygnałów, które są trudne do jednoznacznej interpretacji.

Każda z tych postaw strategicznych kształtuje sposób funkcjonowania organizacji, wpływając na jej strukturę, kluczowe procesy oraz kulturę organizacyjną. Wybór określonego sposobu podejmowania decyzji strategicznych wiąże się zarówno z korzyściami, jak i ograniczeniami, które ujawniają się w zależności od warunków zewnętrznych.

Postawy strategów wobec tego dylematu zależą od wielu czynników, spośród których kluczową rolę odgrywa dynamika i niepewność otoczenia [Schad i in., 2016]. Zmienność warunków funkcjonowania organizacji kreuje nową rzeczywistość strategiczną, intensyfikując istniejące dylematy i skłaniając decydentów do ponownej oceny swoich postaw. W obliczu tych wyzwań czasem konieczne staje się przewartościowanie oraz modyfikacja wyborów strategicznych [zob. Urbanowska-Sojkin, 2022; Lewis i in., 2024; Sawyerr i in., 2022], w tym kluczowych aspektów zarządzania strategicznego, takich jak sposób podejmowania decyzji strategicznych. Wzmożona niepewność może prowadzić do zwiększonego nacisku na improwizację, intuicję, wynikającą z konieczności szybkiej adaptacji do nowych warunków. Rosnące wymagania konkurencyjne, długofalowe inwestycje czy konieczność innowacji wymagają jednak podejścia strategicznego i podejmowania decyzji w oparciu o dane i analizy ograniczające ryzyko.

Decyzje dotyczące sposobu podejmowania decyzji strategicznych odgrywają kluczową rolę w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw zarówno w kontekście europejskim, jak i globalnym. Dylemat ten ma uniwersalny charakter, jednak jego znaczenie nasiliło się w wyniku niedawnych wydarzeń, takich jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, kryzys surowcowy czy inflacja, które zwiększyły niepewność strategów. Dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie i przeanalizowanie ich postaw dotyczących podejmowania decyzji strategicznych w warunkach, które można określić jako skrajnie wymagające.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja postaw strategów wobec dylematu planowanie *vs.* improwizacja w warunkach narastającej niepewności otoczenia.

W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1: Jakie postawy wobec dylematu decyzyjnego planowanie *vs.* improwizacja przyjmują stratedzy?

PB2: Czy niepewność otoczenia wpływa na zmianę postaw strategów w zakresie sposobu podejmowania decyzji strategicznych – planowania i improwizacji?

Realizacja celu opiera się na badaniach empirycznych przeprowadzonych w podejściu jakościowym. Wykorzystano metodę przekrojowego studium przypadku ( $n = 18$ ), w ramach której podstawową techniką gromadzenia danych były częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (ang. *individual semi-structured*, IDI, technika PAPI).

W kolejnych częściach niniejszego opracowania przybliżono podstawy teoretyczne dotyczące dylematu między improwizacją a planowaniem w kontekście niepewności, a także metodykę przeprowadzonych badań empirycznych oraz wyniki i ograniczenia badawcze. W podsumowaniu wskazano wnioski z przeprowadzonych badań oraz kierunki dalszych badań.

## 2. Podstawy teoretyczne

### 2.1. Dylemat improwizacja vs. planowanie w decyzjach strategicznych

Zarządzanie strategiczne pierwotnie stanowiło koncepcję ukierunkowaną na trwały i zrównoważony rozwój organizacji w długim horyzoncie czasowym [Ansoff, 1965, 1987; Cummings, Daellenbach, 2009]. Celem takiego podejścia było ograniczenie ryzyka poprzez systematyczną i pogłębianą analizę strategiczną, wykorzystanie jak najszerszego zakresu źródeł informacji oraz realizację uporządkowanego, zaplanowanego procesu decyzyjnego. Fundamentem zarządzania strategicznego było przekonanie, że możliwe jest pozyskanie pełnych danych i informacji niezbędnych do przewidywania przyszłości i podejmowania decyzji strategicznych. Wzrost burzliwości otoczenia zakwestionował jednak możliwość prowadzenia kompleksowej, systematycznej analizy strategicznej. W warunkach niedostatku informacji zaczęły ujawniać się nowe tendencje. W coraz bardziej niepewnym otoczeniu rosnące znaczenie zyskują elastyczność oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany. Coraz wyraźniej widoczna staje się tendencja do improwizacji, podejmowania decyzji pod wpływem intuicji bądź na podstawie słabych sygnałów [Miller, 2002; Sato, 2015; Ridge i in., 2014].

W kontekście tych nowych wyzwań dla teorii i praktyki gospodarczej coraz bardziej aktualny staje się dylemat dotyczący sposobu podejmowania decyzji strategicznych. Wątpliwości co do możliwości oraz celowości przewidywania przyszłości w warunkach wysokiej niepewności mają daleko idące konsekwencje. Pojawia się bowiem pytanie, czy decyzje strategiczne powinny być nadal podejmowane w sposób uporządkowany i zaplanowany, na podstawie danych i analiz, czy też raczej należy kierować się intuicją, słabymi sygnałami oraz weryfikować decyzje w działaniu. Dylemat ten prowadzi do nasilenia wewnętrznych sprzeczności w organizacjach [Berti, Cunha, 2023]. Sprzeczności te generują napięcia, które są zjawiskiem naturalnym i nie stanowią przeszkody decyzyjnej, o ile strateg potrafi wskazać przekonujące argumenty uzasadniające wybór jednego podejścia kosztem drugiego [Lewis, 2000; Smith, Lewis, 2011]. Jednakże w sytuacji, gdy obie przeciwstawne tendencje – improwizacja i planowanie – zyskują równorzędne znaczenie i zaczynają ze sobą konkurować, napięcia te przekształcają się w paradoksy [Schad i in., 2016]. Zarządzanie sprzecznościami i paradoksami staje się zatem coraz bardziej istotną kompetencją w niestabilnym, globalnym otoczeniu [Karhu, Ritala, 2020; Le, Praise, 2023, Griffin i in., 2021].

## 2.2. Kontekst niepewności

Niepewność otoczenia stanowi kluczowy czynnik wpływający na sposób podejmowania decyzji strategicznych. Przegląd literatury w zakresie wpływu niepewności na postawy strategiczne przedsiębiorców pozwala stwierdzić, że pojęcie niepewności pierwotnie bywało nieśluszenie utożsamiane z pojęciem ryzyka. W przypadku ryzyka osoba podejmująca decyzję potrafi wskazać rozkład częstotliwości wyników przyszłych zdarzeń, podczas gdy w przypadku niepewności decydent odczuwa brak możliwości obiektywnego przypisania prawdopodobieństwa wystąpienia danych rezultatów [Knight, 1921].

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na różnorodne źródła powodujące niepewność, takie jak dynamika i złożoność otoczenia [Duncan, 1972; Jauch, Kraft, 1986], braki dostępności wykwalifikowanych pracowników [Magnani, Zucchella, 2019], trudności i bariery w komunikowaniu się [Mahnke i in., 2007] czy też niepewność wynikającą z polityki państwa i instytucjonalnego kontekstu [von Schomberg, 1993; Magnani, Zucchella, 2019]. W odpowiedzi na rosnącą złożoność i niepewność otoczenia powstały koncepcje VUCA i BANI, które służą do opisu warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Interesujące spojrzenie na strategiczne decyzje w turbulentnych czasach przedstawili Giones, Brem i Berger [2019], którzy nawiązując do koncepcji VUCA, ukazali przykłady wyzwań i możliwych odpowiedzi osób podejmujących decyzje na zagrożenia wynikające ze zmienności (ang. *volatility*), niepewności (ang. *uncertainty*), złożoności (ang. *complexity*) oraz niejednoznaczności (ang. *ambiguity*). Kolejną próbę stworzenia ram koncepcyjnych nowego typu niepewności, z jakim mierzą się strategowie, stanowi model BANI Jamaisa Cascia [2020]. Opisuje on otoczenie jako kruche (ang. *brittle*), nacechowane niepokojem (ang. *anxious*), nieliniowe (ang. *nonlinear*) i niezrozumiałe (ang. *incomprehensible*). W odróżnieniu od VUCA, które koncentruje się na strukturze niepewności, BANI uwzględnia także psychologiczny i emocjonalny wymiar nieprzewidywalności. W tym ujęciu niepewność nie tylko zagraża stabilności planowania, lecz także osłabia zdolność strategów do opierania się na wcześniejszych wzorcach poznawczych [World Economic Forum, 2021].

W niniejszym opracowaniu skupiamy się na pojęciu niepewności w kontekście dużej dynamiki i nieprzewidywalności zachodzących zmian zewnętrznych. W tym kontekście będziemy starali się zidentyfikować postawy strategów wobec dylematu dotyczącego sposobu podejmowania decyzji strategicznych oraz ich zmiany.

Badania literaturowe wskazują, że w warunkach niepewności i coraz większych trudności z prognozowaniem przyszłości prawdopodobne są dwie główne tendencje: 1) preferowanie improwizacji oraz intuicji kosztem planowania oraz 2) dążenie do jednoczesnego łączenia obu perspektyw w ramach podejmowania decyzji strategicznych. Drugie podejście wpisuje się w logikę optyki paradoksalnej zakładającej konieczność dynamicznego balansowania między intuicją, elastycznością i zdolnością do szybkiego reagowania na bieżące wyzwania a stabilnością i planowaniem charakterystycznym dla podejścia strategicznego [Schad i in., 2016; Luoma, Martela, 2021].

### 3. Metodyka badań

Ze względu na confirmacyjno-eksploracyjny charakter badań zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem wielokrotnego przekrojowego studium przypadku (ang. *cross-case study research design*) [Gerring, 2007]. W badaniu udział wzięło 18 celowo dobranych podmiotów gospodarczych. Dobór próby uwzględniał następujące kryteria inkluzji podmiotów i ich przedstawicieli:

- firmy duże i średnie,
- podmioty z kapitałem polskim, samodzielne w tworzeniu i realizacji strategii (wyłączono oddziały korporacji zagranicznych i spółki Skarbu Państwa),
- rozmówcami byli właściciele i menedżerowie najwyższego szczebla, mający wyłączny lub dominujący wpływ na strategię badanej firmy (potwierdzone w telefonicznym badaniu screeningowym, poprzedzającym wywiady właściwe).

Zgodnie z rekomendacjami dotyczącymi doboru obiektów badań do przekrojowego studium przypadku [Gerring, 2007], do próby włączone zostały podmioty reprezentujące różne branże i klasy wielkości. Podstawową charakterystykę uczestników przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników wywiadów (IDI)

ID	Branża i profil działalności	Płeć i wiek respondenta	Zajmowane stanowisko
R1	Gospodarka odpadami	K_50	Prezes zarządu
R2	Branża funeralna	M_44	Właściciel
R3	Coworking, wynajem biur i sal konferencyjnych	K_40	Dyrektor zarządzająca/Członek zarządu
R4	Galanteria i odzież skórzana – produkcja i sprzedaż	M_44	Prezes Zarządu
R5	Produkcja farmaceutyków	M_bd	Menedżer operacyjny
R6	Budownictwo – deweloper	M_49	Wiceprezes i CEO
R7	Nowe technologie – produkcja i sprzedaż	K_40	Właściciel
R8	Żywność ekologiczna – produkcja i sprzedaż	M_49	Prezes zarządu
R9	Kosmetyczna – produkcja sprzedaż	M_51	Właściciel
R10	Usługi dla biznesu – czystość, ochrona, inne	M_62	Prezes, współwłaściciel, założyciel
R11	Produkcja wyrobów garmazeryjnych, dostawy do sklepów sieciowych	M_37	Prezes
R12	Finansowa, BIG, B2B	M_44	Prezes
R13	Programy lojalnościowe, współpraca ze sklepami i stacjami paliw	M_44	Członek Leadership team
R14	Finansowa – dostawca usług i sprzętu	M_40	Menedżer ds. kluczowych klientów, m.in. strategia w Polsce
R15	Budowlana – hurtowa sprzedaż materiałów	M_40	Wiceprezes
R16	Elektryczna/budowlana – sieć hurtowni	M_69	Założyciel, współwłaściciel
R17	Technologie energii, fotowoltaika	M_bd	Dyrektor zarządzający/członek coreteam grupy spółek
R18	Budowlana – produkcja materiałów betonowych	K_41	Prezes zarządu/współwłaściciel

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową techniką gromadzenia danych empirycznych były częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem techniki PAPI, w formie spotkań bezpośrednich lub z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej (Zoom). Wywiady prowadzone były przez moderatorów z wyspecjalizowanej firmy badawczej. Wywiady przeprowadzono w okresie od marca do października 2022. Średni czas trwania wywiadu wynosił ok. 60 minut.

Wywiady były nagrywane i zostały poddane transkrypcji, a następnie kodowaniu i analizie, zgodnie z kilkuetapową procedurą badawczą [zob. Creswell, 2014]. Procedura kodowania zakładała triangulację badaczy, każdy wywiad był analizowany i kodowany niezależnie przez trzy osoby.

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu „Dualizmy i paradoksy zarządzania strategicznego”, realizowanego w latach 2021–2023 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

## 4. Wyniki

### 4.1. Postrzegany poziom niepewności

Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że lata 2020–2022 to szczególnie wymagający okres dla zarządzania strategicznego. Zgodnie z założeniami badań respondenci potwierdzają, że decyzje strategiczne w tym czasie podejmowane były w warunkach ogromnej niepewności. Jak to określił jeden z respondentów, „w momencie wybuchu pandemii była to bardzo duża niepewność, myślę, że największa z możliwych” [R4]. Inni stratedzy także podkreślali skrajny charakter tych uwarunkowań: „Wróciliśmy do czasów XIX wieku, gdzie nic nie jest pewne i z jednej strony to dobrze, ale z drugiej to wykańcza...” [R17].

Początkowo głównym źródłem niepewności była pandemia, ale w miarę upływu czasu na pierwszy plan zaczęły wysuwać się inne czynniki: „z radością patrzyliśmy w przyszłość po dwóch latach niepewnej działalności i w końcu przyszła wojna, która (...) jest psychologicznie dla zespołu trudniejsza niż pandemia” [R3]. Nowe źródła niepewności wskazywali także inni stratedzy: „Byliśmy optymistyczni, ale warunki gospodarcze znowu powodują wzrost tej niepewności” [R4]. Nieco szersze spektrum czynników wskazał inny respondent „(...) wojna na Ukrainie, sytuacja ekonomiczna w Polsce i globalna, łańcuchy dostaw przerwane, niedostępność produktów i specjalistycznych kadr” [R12].

W tych warunkach dylematy dotyczące sposobu podejmowania decyzji strategicznych nabrały nowego znaczenia. Wyjątkowo duża niepewność zapoczątkowana przez pandemię wymusiła podjęcie nadzwyczajnych działań i różnicowała postawy strategów.

## 4.2. Identyfikacja postaw strategów wobec dylematu improwizacja vs. planowanie w warunkach niepewności

W ramach poszukiwania odpowiedzi na PB1 dokonaliśmy analizy 18 wywiadów. Respondenci byli pytani o swoje postawy dotyczące sposobu podejmowania decyzji strategicznych. Wskazywali, czy decyzje strategiczne są podejmowane w sposób zaplanowany i uporządkowany, na podstawie danych i analiz (ograniczając ryzyko) czy też są podejmowane szybko, głównie w oparciu o intuicję, i weryfikowane w działaniu.

Analiza wywiadów wskazuje, że w tym zakresie wybory strategów są zróżnicowane i pozwalają na wyróżnienie trzech rodzajów postaw. Wśród strategów są zarówno tacy, którzy decyzje strategiczne podejmują w sposób zaplanowany, na bazie analiz, danych i wciąż aktualizowanej wiedzy (8 przedsiębiorstw), jak i tacy, którzy opierają się w znacznej mierze na intuicji, słabych sygnałach, a decyzje podejmują szybko, starając się zachować elastyczność i weryfikując je w działaniu (4 przedsiębiorstwa). Istotną grupę respondentów stanowią także stratedzy, którzy próbowali wybierać rozwiązania pośrednie, preferując jedno podejście kosztem drugiego, bądź też łączyć elementy planowania i improwizacji w ramach podejmowania decyzji strategicznych (6 przedsiębiorstw). Warto zauważyć, że dla części z nich stanowi to wyzwanie poznawcze, natomiast niektórzy stratedzy argumentują, że nie ma między tymi podejściami sprzeczności.

W badaniu można wyróżnić strategów, którzy w warunkach niepewności podejmowali decyzje strategiczne w sposób zaplanowany i uporządkowany: „(...) patrzymy na ogólną politykę światową (...) i analizę branż, to analiza podstawowa”, „(...) decyzje podejmujemy na bazie A [planowania]. To nie są projekty, które z dnia na dzień mogą przyjąć inny kierunek, ja 3 lata zdobywam decyzję” [R1]. Podobnie kwestię sposobu podejmowania decyzji ujmował inny strateg: „Zdecydowanie [planowanie], (...) mimo że zespół dynamiczny i mogłoby się wydawać, że rzeczy są spontaniczne (...) to zawsze musiał być powód wychodzący z rynku, (...) cokolwiek wybieramy mamy posprawdane”, „Przy podejmowaniu jakiegokolwiek decyzji w naszej firmie na tym etapie jest to zawsze poparte badaniem, analizami. Zwykle jeszcze dyskusje wewnętrzne” [R7]. W podobnym tonie wypowiedział się inny ze strategów: „(...) wybory strategiczne, jak zakup nowej linii do pakowania, musi być podparty większymi badaniami rynku i jego potrzeb, nie tylko intuicją, bo to inwestycja na kolejne 10 czy 15 lat” [R11]. Wskazywano także, że wybór danego podejścia może wynikać ze specyfiki sektora: „Ze względu na specyfikę branży, inercja jest strasznie duża (...) podejmowanie decyzji szybko jest niewłaściwie w mojej ocenie” [R6]. Na podobne argumenty zwracał uwagę kolejny strateg: „Zdecydowanie podejście A [planowanie]. (...) branża finansowa charakteryzuje się swoimi prawami. To branża gdzie projekty są długoterminowe. Inwestycja jest duża, tego ryzyka dużo się nie podejmuje, trzeba być raczej pewnym, że to co chcemy zrobić ma sens” [R14]. Niektórzy respondenci uzasadniali swoje podejście charakterem organizacji: „(...) to na pewno kwestia bycia częścią korporacji. Nawet jeśli ktoś miałby silne przekonanie musi znaleźć na to liczby i dane, które wspomagają tą intuicję. Zdecydowanie A [planowanie]”.

Podkreśla on także, że: „(...) to dane powinny wspierać decyzje, a nie przecucie najlepszego nawet wizjonera. On może dawać kierunek, ale potrzebuje poparcia w danych” [R13]. Rolę innego czynnika podkreślił kolejny z respondentów: „Wraz ze wzrostem skali, okazało się, że tej intuicji musi być w naturalny sposób mniej (...) wraz z rozwojem szliśmy bardziej w kierunku A [planowania]” [R15].

Z drugiej strony część strategów w obliczu niepewności przyjmowała odmienną postawę i wyraźnie preferowała decyzje strategiczne bazujące na intuicji, podejmowane szybko: „Bardziej intuicja (...) z doświadczenia wiem, że to co sobie zaplanowaliśmy nie zawsze się sprawdzało, te wszystkie analizy są, ale z rzeczywistością mają niewiele wspólnego”, „(...) analiza rynku i tak niewiele daje” [R2]. Jeszcze bardziej jednoznacznie określił to inny ze strategów: „Całe życie tylko i wyłącznie na intuicję”. Podkreśla także, że: „Trzeba być wyczulonym na zmianę i elementy środowiska”, „(...) muszę podjąć decyzję teraz i zwykle podejmuje ją na zasadzie intuicji” [R9]. W niektórych przypadkach strategzy od lat bazują na intuicji, pomimo odmiennych opinii innych osób: „(...) jak zakładał firmę miał pewną intuicję”, „(...) wszyscy mówili, po co to robisz. A on uważał, że to dobra koncepcja”, „(...) ze swoją intuicją szedł pod prąd (...) często odnosiliśmy się do tego niezwykłego wyczucia do biznesu, potrafił być w tym konsekwentny” [R12].

W kilku przypadkach strategzy w obliczu niepewności deklarowali wybór rozwiązań pośrednich bądź też łączenia obu perspektywy tzn. planowania i improwizacji. Pierwszy rodzaj postaw ilustrują stwierdzenia takie jak: „My (...) jesteśmy gdzieś pośrodku. Oczywiście przygotowując plany działalności (...) opieramy się na naszej wiedzy, analizie (...), ale z drugiej strony zdarzają się działania, które podejmuję w oparciu o intuicję, które wydają mi się dobre dla spółki, dla pracowników (...) obydwie te obszary są mi bliskie” [R3]. Zbliżone podejście wyraził kolejny strateg: „(...) 50% to są analizy i twarde dane, drugie 50% to doświadczenie i intuicja” [R4]. Podkreślał on także znaczenie takich działań jak: „(...) uważność zespołu i bieżące dostosowywanie się (...)” [R4]. Konieczność łączenia perspektyw podkreślał też jeden z uczestników badania: „Zawsze staraliśmy się prowadzić systematycznie (...) badać rynek, być na bieżąco z informacjami o naszych konkurentach (...), „(...) ale intuicja ma bardzo duże znaczenie i trzeba się nią posłużyć” [R5]. Bardziej rozbudowaną refleksję na ten temat przedstawił inny z respondentów: „To się nazywa w praktyce straktyką (...), strategia jest zmieniania (...) w odbiorze tego co się dzieje na bieżąco”, „Dziś strategia nie jest oparta o liczby, precyzyjne przewidywania (...). Ona dziś działa przez określenie celów, które również muszą być określane w sposób elastyczny” [R10]. Również inni strategzy potwierdzili, że przy podejmowaniu decyzji strategicznych wykorzystywane są: „Oba podejścia” [R16] bądź też: „Jedno i drugie. Na podstawie danych i obserwacji (...), ale trochę intuicji, jedno i drugie na pewno” [R18].

### 4.3. Zmiany postaw strategów

W ramach poszukiwania odpowiedzi na PB2 badaliśmy, w jaki sposób niepewność związana z pandemią COVID-19 i jej następstwami wpłynęła na postawy badanych strategów wobec dylematu planowanie vs. improwizacja. Przedmiotem badań były również kierunki zmian. Ankietowani stratedzy dostarczyli dwojakiego rodzaju danych na ten temat – ich swobodne wypowiedzi na zadane pytania zostały uzupełnione deklaracjami liczbowymi, które w skali od 1 do 10 wyrażały preferencje względem planowania i improwizacji w podejmowaniu decyzji strategicznych przed pandemią, w jej trakcie oraz po jej zakończeniu.

Badania wskazują, że część respondentów w obliczu niepewności nie zmieniła swoich preferencji dotyczących sposobu podejmowania decyzji strategicznych. Wśród nich byli zarówno stratedzy, którzy pierwotnie wyraźnie preferowali planowanie bądź improwizację, jak też respondenci, którzy wybierali rozwiązania pośrednie lub paradoksalnie próbowali łączyć oba elementy w ramach jednej strategii. Natomiast drugą grupę stanowili stratedzy, u których w warunkach niepewności nastąpiła adaptacja postawy polegająca na zmianie akcentów i poszukiwaniu nowej równowagi w podejmowaniu decyzji strategicznych poprzez łączenie planowania i intuicji. W tym przypadku zaobserwowane zmiany dotyczyły wzrostu znaczenia intuicji, przy zachowaniu uporządkowanego i zaplanowanego procesu podejmowania decyzji strategicznych.

W ramach pierwszej grupy można wyróżnić strategów, którzy wraz z nastaniem pandemii i wzrostem niepewności nie zmienili swojego podejścia i utrzymali sposób podejmowania decyzji strategicznych: „(...) intuicja i działanie ‘na czuja’ jest bliskie firmie i zostanie utrzymane” [R4]. Jeden z uczestników badania zapytany o zmiany sposobu podejmowania decyzji w obliczu niepewności stwierdza: „Nie miała na to wpływu” [R7]. Ten sam rozmówca wskazuje również przyczyny takiego podejścia: „Pandemia nie różniła się od innych problemów [...] nasze struktury były dobrze przygotowane”. Podobną postawę przyjął inny ze strategów, argumentując: „Nie. [...] Naszą wartością jest dostosowywanie się do zmian, te wartości zostały zrobione w 2003 roku” [R4]. Z kolei jeden z respondentów zapytany o zmiany postaw w obliczu niepewności wskazuje: „Nie, nie odczuliśmy tego. Były obawy, zabezpieczenia [...]. Spodziewaliśmy się czegoś gorszego” [R16]. Odmienne uzasadnienie braku zmiany swojej postawy prezentuje inny ze strategów: „(...) dalej obowiązuje strategiczne myślenie za górkę, za dwie górki, ludzie mają intuicję, makro obserwacja powoduje wyciąganie wniosków i mówimy, że mamy szczęście, a to przewidzieliśmy albo sami stworzyliśmy tę sytuację” [R10].

Wśród uczestników badania byli także stratedzy, u których pod wpływem niepewności nastąpiło dostosowanie postawy i adaptacja do nowych warunków. Polegały one na przesunięciu akcentów i poszukiwaniu nowej równowagi w podejmowaniu decyzji strategicznych poprzez łączenie elementów planowania i intuicji. Na zmiany wzmacniające rolę improwizacji w obliczu niepewności zwraca uwagę jeden ze strategów: „Na tę chwilę (...) szybkie podejmowanie decyzji bazujących na intuicji ma miejsce i będzie go więcej niż tych opartych na

dogłębnym analizach” [R11]. Obrazowo ujmuje to inny strateg: „(...) musimy zdecydowanie bardziej ufać sobie i wypatrywać słabych sygnałów. Zdecydowanie wyostrzyły nam się zmysły” [R17]. Podobny kierunek zmian zauważa kolejny respondent: „Powiedzieć, że ktoś przeanalizował dogłębnie to jest dla mnie wręcz śmieszne (...)”. Wskazuje także, co jego zdaniem jest najistotniejsze w warunkach niepewności: „Chodzi o uważność i wyobraźnię nakierowaną na cele (...)” [R9]. Inny respondent pytany o zmiany w obliczu niepewności wskazuje na kolejny istotny aspekt: „Czasami sytuacja bardzo dynamicznie się zmieniała i trzeba było zdecydowanie szybciej reagować” [R8]. Dodaje również, że czynniki zwiększające niepewność: „(...) wprowadzają konieczność czasami szybkiej, spontanicznej reakcji” [R8].

Podsumowując, można stwierdzić, że zaobserwowane zmiany postaw strategów były częściowo zgodne z wcześniejszymi przewidywaniami oraz wnioskami z analizy literatury. Zgodnie z tymi oczekiwaniami, w warunkach niepewności wzrosło znaczenie improwizacji i intuicji, co znalazło potwierdzenie w wynikach badania. Nie zaobserwowano natomiast przypadków radykalnej zmiany preferencji – żadna z osób badanych nie przeszła całkowicie od planowania do improwizacji ani odwrotnie.

Wykorzystane podejście jakościowe pozwala na pogłębioną eksplorację tematu i uchwycenie złożoności decyzji strategicznych, uniemożliwia jednocześnie możliwość generalizacji wyników na całą populację organizacji. Ze względu na zastosowanie metody wywiadów indywidualnych, istnieje ryzyko subiektywności odpowiedzi. Mimo to stanowią one istotny punkt wyjścia do dalszych badań. Przyszłe prace mogą koncentrować się na poszerzeniu zakresu analizy o podejście ilościowe, uwzględnieniu różnic sektorowych, czynników behawioralnych oraz wpływu globalnych megatrendów, takich jak digitalizacja, zrównoważony rozwój czy zmiany geopolityczne. Pozwoli to lepiej zrozumieć, w jaki sposób organizacje adaptują się do rosnącej złożoności i dynamiki otoczenia biznesowego.

## 5. Podsumowanie

Wyniki badań wskazują, że wybór między planowaniem a improwizacją stanowi istotny dylemat zarządzania strategicznego, co potwierdzili badani strategowie. Mając na uwadze cel badań, potwierdzono wzrost nieprzewidywalności warunków rozwojowych jako kluczowe wyzwanie dla przyszłości badanych organizacji. Strategowie potwierdzali wpływ turbulencji gospodarczych na sposób podejmowania decyzji strategicznych. Analiza jakościowa pozwoliła wyróżnić trzy dominujące postawy strategów wobec dylematu planowanie vs. improwizacja w warunkach niepewności (PB1). W większości przedsiębiorstw decyzje strategiczne podejmowane są w sposób uporządkowany, na podstawie danych, analiz oraz długofalowych założeń. W innych dominowała orientacja na intuicję, elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany. Strategowie przyjmujący tę postawę podkreślali ograniczoną użyteczność analiz w realiach skrajnej nieprzewidywalności oraz istotność doświadczenia i wyczucia sytuacyjnego. Pozostali respondenci deklarowali próbę jednoczesnego łączenia logiki planowania i im-

pro wizacji. Wskazywali na potrzebę zachowania balansu pomiędzy analizą i elastycznością oraz znaczenie dynamicznej adaptacji do zmiennych warunków otoczenia.

W analizie dynamiki zmian postaw (PB2) zaobserwowano dwa główne wzorce reakcji na wzmogoną niepewność wywołaną pandemią COVID-19 i jej następstwami. Część strategów utrzymała dotychczasową logikę decyzyjną, niezależnie od tego, czy była ona planistyczna, improwizacyjna, czy też paradoksalna. Natomiast niektórzy stratedzy w obliczu niepewności podejmowali próby łączenia improwizacji i planowania w podejmowaniu decyzji strategicznych. W ramach przeprowadzonych badań nie zidentyfikowano trendów zmierzających do substytucji – intuicja i improwizacja nie zastępuje planowania w podejmowaniu decyzji strategicznych. Natomiast widoczne są trendy zmierzające do paradoksalnego łączenia skrajności w ramach jednej strategii. Zauważalna jest zmiana akcentów i podejmowanie próby poszukiwania nowej równowagi. Spośród respondentów wyłania się grupa przedstawicieli potencjalnie paradoksalnych postaw. Decyzje strategiczne podejmowali oni nie tylko w oparciu o dane czy analizy zmniejszające ryzyko, ale także w oparciu o intuicję, eksperymentowanie i elementy improwizacji. Interesującym zagadnieniem badawczym byłoby pogłębienie badań dotyczących różnych sposobów łączenia obu – pozornie sprzecznych – podejść w ramach jednej strategii.

Badania wskazują, że współczesna niepewność otoczenia – opisywana m.in. za pomocą koncepcji VUCA i BANI – wzmacnia dylemat planowanie vs. improwizacja, przekształcając go w praktyczny paradoks, z którym stratedzy mierzą się w codziennej praktyce decyzyjnej. Wobec rosnącej złożoności i niepewności otoczenia, podejście paradoksalne może stanowić coraz bardziej pożądaną i adekwatną odpowiedź strategiczną [Schad i in., 2016; Smith, Lewis, 2011; Putnam i in., 2016].

Zidentyfikowane zmiany postaw dotyczących sposobu podejmowania decyzji strategicznych w warunkach niepewności wpisują się tym samym w szerszy dyskurs dotyczący ewolucji i kluczowych przeobrażeń w obrębie całościowo ujmowanego zarządzania strategicznego. Pomimo wielu wycinkowych badań, uchwycenie tej transformacji w ujęciu całościowym wciąż stanowi istotne wyzwanie poznawcze.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
2. Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
3. Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.
4. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston and New York: Houghton Mifflin Company.

5. Schomberg, R. von (1993). *Controversies and Political Decision Making*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. DOI: 10.1007/978-94-015-8143-1\_2.

### Artykuły naukowe

1. Ansoff, H.I. (1987). The Emerging Paradigm of Strategic behavior, *Strategic Management Journal*, 8(6), s. 501–515. DOI: 10.1002/smj.4250080602.
2. Berti, M., Cunha, M.P.E. (2023). Paradox, Dialectics or Trade-Offs? A Double Loop Model of Paradox, *Journal of Management Studies*, 60(4), s. 861–888. DOI: 10.1111/joms.12899.
3. Cummings, S., Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy?: The History of Long Range Planning, *Long Range Planning*, 42(2), s. 234–263. DOI: 10.1016/j.lrp.2008.12.005.
4. Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 313–327. DOI: 10.2307/2392145.
5. Giones, F., Brem, A., Berger, A. (2019). Strategic Decisions in Turbulent Times: Lessons from the Energy Industry, *Business Horizons*, 62, s. 215–225. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.11.003.
6. Griffin, M., King, D.R., Reedy, P. (2021). Learning to “Live the Paradox” in a Democratic Organization: A Deliberative Approach to Paradox Mindsets, *Academy of Management Learning & Education*, 21(4), s. 624–647.
7. Jauch, L.R., Kraft, K.L. (1986). Strategic Management of Uncertainty, *Academy of Management Review*, 11, s. 777–790.
8. Karhu, P., Ritala, P. (2020). The Multiple Faces of Tension: Dualities in Decision-Making, *Review of Managerial Science*, 14(3), s. 485–518. DOI: 10.1007/s11846-018-0298-8.
9. Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 760–776.
10. Le, P., Pradies, C. (2023). Sailing through the Storm: Improvising Paradox Navigation During a Pandemic, *Management Learning*, 54(1), s. 56–76. DOI: 10.1177/13505076221096570.
11. Lewis, R., Sutton, N., Brown, D. (2024). How Senior Managers Use Interactive Control to Manage Strategic Uncertainties: An Attention-Based View, *Management Accounting Research*, 62, 100864. DOI: 10.1016/j.mar.2023.100864.
12. Luoma, J., Martela, F. (2021). A Dual-processing View of Three Cognitive Strategies in Strategic Decision Making: Intuition, Analytic Reasoning, and Reframing, *Long Range Planning*, 54(3), s. 1–15.
13. Magnani, G., Zucchella, A. (2019). Coping with Uncertainty in the Internationalisation Strategy. An Exploratory Study on Entrepreneurial Firms, *International Marketing Review*, 36(1), s. 131–163. DOI: 10.1108/IMR-02-2017-0042.
14. Mahnke, V., Venzin, M., Zahra, S. (2007). Governing Entrepreneurial Opportunity Recognition in MNEs: Aligning Interests and Cognition under Uncertainty, *Journal of Management Studies*, 44, s. 1278–1298. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00730.x.
15. Miller, K.D. (2002). Knowledge Inventories and Managerial Myopia, *Strategic Management Journal*, 23(8), s. 689–706. DOI: 10.1002/smj.245.
16. Putnam, L.L., Fairhurst, G.T., Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach, *Academy of Management Annals*, 10(1), s. 65–171.
17. Ridge, J.W., Kern, D., White, M.A. (2014). The Influence of Managerial Myopia on Firm Strategy, *Management Decision*, 52(3), s. 602–623. DOI: 10.1108/MD-01-2013-0037.

18. Sato, H. (2015). Organizational Change and Temporal Myopia, *Annals of Business Administrative Science*, 14(6), s. 323–333. DOI: 10.7880/abas.14.323.
19. Sawyerr, O., Ebrahimi, B. (2022). Executive Environmental Scanning and Strategic Uncertainty: The Impact of Institutional Context, *International Studies of Management and Organization*, 52(1), s. 7–24. DOI: 10.1080/00208825.2021.2023442.
20. Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., Smith, W.K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward, *Academy of Management Annals*, 10(1), s. 5–64. DOI: 10.5465/19416520.2016.1162422.
21. Smith, W.K., Lewis, M.W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), s. 381–403.
22. Urbanowska-Sojkin, E. (2022). Kolonizacja ryzyka wdrażania strategii w przedsiębiorstwach, *Organizacja i Kierowanie*, 2, s. 67–81.

### Materiały internetowe

1. Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (dostęp: 13.05.2025).
2. World Economic Forum (2021). *Forget VUCA. Meet BANI, the new concept that defines the world today*, <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/forget-vuca-bani-is-the-concept-that-defines-the-world-now/> (dostęp: 19.06.2025).

---

## Improvisation vs. Planning in Strategic Decisions in the Conditions of Uncertainty: Dilemma or Paradox in the Practice of Strategists?

---

### Abstract

The aim of this article is to identify strategists' approaches to the planning vs improvisation dilemma in strategic decision-making in the conditions of increasing environmental uncertainty. The research was conducted using a qualitative approach, employing in-depth interviews with strategists (n=18). The results reveal three dominant patterns of strategic decision-making: planning-oriented, improvisation-driven and paradoxical approaches combining both logics. While some strategists retained their existing approach during increased uncertainty, others shifted emphasis by enhancing the role of intuition while maintaining structured decision processes. The research does not confirm radical changes in preferences – such as the replacement of planning by improvisation in strategic decision-making. However, it indicates a growing tendency to apply both approaches concurrently. These strategies reflect a paradoxical mindset, which may provide a relevant response to high environmental uncertainty.

**Keywords:** dilemmas, environmental uncertainty, paradox, strategic decision-making, strategic management

---

