Dobra i zła strategia: rygor myślenia według Rumelta

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi wnikliwą analizę koncepcji Richarda Rumelta, który redefiniuje strategię jako rygorystyczną dyscyplinę rozumu praktycznego. Autor demaskuje patologie współczesnego zarządzania, w którym 'wizje' i 'transformacje' często służą unikaniu trudnych wyborów. Tekst koncentruje się na strukturze 'jądra strategii', obejmującej rzetelną diagnozę sytuacji, jasne wytyczne oraz zestaw spójnych działań. Czytelnik pozna mechanizmy budowania przewagi, takie jak systemy ogniwo-łańcuch i mechanizmy izolujące, a także dowie się, dlaczego asceza poznawcza jest niezbędna do identyfikacji wąskich gardeł. Poprzez przykłady Apple, Walmarta i Hannibala, artykuł pokazuje, że dobra strategia to precyzyjny projekt działania, a nie poetyka ambicji.

This article provides a thorough analysis of Richard Rumelt's approach, which redefines strategy as a rigorous discipline of practical reason. The author exposes the pathologies of contemporary management, where "visions" and "transformations" often serve to avoid difficult choices. The text focuses on the structure of the "strategy core," encompassing a reliable diagnosis of the situation, clear guidelines, and a set of coherent actions. The reader will learn about the mechanisms of building advantage, such as link-chain systems and isolating mechanisms, and why cognitive asceticism is essential for identifying bottlenecks. Through the examples of Apple, Walmart, and Hannibal, the article demonstrates that good strategy is a precise design of action, not the poetics of ambition.

Richard Rumelt, wbrew powierzchownym trendom w zarządzaniu, definiuje strategię jako dyscyplinę rozumu praktycznego, a nie jedynie poetykę aspiracji. Jego kluczowa teza, oparta na rozróżnieniu na dobrą i złą strategię, demaskuje organizacyjną hipokryzję, która preferuje puste deklaracje wizji nad rzetelną diagnozę i trudne wybory.

> Centralnym elementem dobrej strategii jest, według Rumelta, triada: diagnoza (redukcja złożoności do kluczowych zależności), wytyczne (świadomy wybór metody działania) i spójne działania (precyzyjnie zaprojektowana sekwencja kroków). Ta synergia, a nie sama idea, stanowi o strategicznej dźwigni. Rumelt podważa tradycyjne rozumienie przewagi konkurencyjnej, wskazując, że kluczem jest nie tylko posiadanie zasobów, ale umiejętne narzucenie struktury działania, w której zasoby przeciwnika stają się bezużyteczne. Tym samym, strategia staje się projektem, świadomie skonstruowaną architekturą współdziałania, co zmusza organizacje do przemyślenia fundamentów ich działania.

SŁOWA KLUCZOWE

Richard Rumelt | jądro strategii | diagnoza strategiczna | wytyczne | spójne działania | watolina | system ogniwo-łańcuch | mechanizm izolujący | przewaga strategiczna | rygor myślenia | projekt działania | inercja organizacyjna | wąskie gardło | ekonomia opcji | asceza poznawcza

Dobra vs zła strategia: rygor kontra puste hasła

Gdy potraktować strategię jako dyscyplinę rozumu praktycznego, a nie jedynie poetykę ambicji, Richard Rumelt jawi się jako myśliciel nie tyle kontrowersyjny, ile metodycznie bezczelny. Jego rozróżnienie na dobrą i złą strategię, przy całej pozornej banalności, uderza w samo serce organizacyjnej hipokryzji: tej, która każe instytucjom opowiadać o „wizji", by uniknąć trudnych wyborów, i mówić o „transformacji", by pominąć rzetelną diagnozę. Środowisko nauk o zarządzaniu i praktyki biznesowej przyjęło Rumelta jako autora przywracającego strategii rygor pracy pojęciowej, a nie tylko narracyjnej. Widać to zarówno w akademickich recenzjach, jak i w trwałej obecności jego aparatu pojęciowego w języku menedżerów, zwłaszcza kategorii jądra strategii, czyli triady: diagnozy, wytycznych i spójnych działań.

Należy przy tym od razu uchwycić właściwy punkt ciężkości. Rumelt nie twierdzi, że zasoby są bez znaczenia; jego teza jest subtelniejsza i przez to groźniejsza dla leniwego myślenia. Przewaga, jak dowodzi, rodzi się częściej nie z samego posiadania, lecz z narzucenia sytuacji takiej struktury działania, w której zasoby przeciwnika stają się bezużyteczne. Tam, gdzie tradycja ekonomii organizacji snuje opowieść o rzadkich aktywach i mechanizmach izolujących, Rumelt wprowadza

kategorię projektu, rozumianego jako świadomie skonstruowana architektura współdziałania, w której elementy uruchamia się w określonej sekwencji i wzajemnych relacjach. Choć perspektywa ta przypomina inżynierię, w istocie ma charakter prawny i instytucjonalny, dotyczy bowiem narzucenia wzorca zachowań systemowi, który z natury skłonny jest do rozpraszania energii, jałowych kompromisów i retorycznej autogloryfikacji.

Jądro strategii: diagnoza, wytyczne i spójne działania

Tu właśnie docieramy do sedna teorii Rumelta, do tego, co nazywa on jądrem dobrej strategii. Diagnoza w tym ujęciu nie jest prostym opisem rzeczywistości, lecz aktem poznawczej ascezy, polegającym na zredukowaniu chaosu do kilku kluczowych zależności przyczynowych, które definiują problem możliwy do rozwiązania. Polityka wiodąca staje się z kolei świadomym wyborem metody pokonania trudności, co z natury rzeczy ogranicza pole manewru, zamiast podtrzymywać iluzję, że wszystkie ścieżki są równie dobre. Spójne działania to natomiast precyzyjnie zaprojektowana sekwencja kroków i alokacji zasobów, które wzajemnie się wzmacniają, a nie znoszą. To właśnie w tej synergii, a nie w samej „idei", Rumelt upatruje fundamentalnego źródła strategicznej dźwigni. Świat akademicki docenia to ujęcie, trafnie odróżniając je od katalogu pobożnych życzeń czy retoryki, bowiem Rumelt kładzie nacisk na politykę i działanie, a nie na samą aspirację.

Diagnoza: redukcja złożoności do kluczowych faktów

U podstaw tej mapy leży specyficzne rozumienie diagnozy. Nie jest ona empirycznym opisem rzeczywistości, lecz aktem selektywnego uproszczenia, który w gąszczu złożoności wyszukuje decydujące relacje przyczynowe. To operacja intelektualna, w której rozum świadomie porzuca ambicję totalnego oglądu na rzecz rozpoznania tego, co stanowi strategiczne wąskie gardło. W tym sensie każda diagnoza jest aktem poznawczej przemocy wobec świata, ponieważ bezwzględnie wycina z niego większość faktów jako nieistotnych dla rozwiązania. To właśnie dlatego bywa tak gwałtownie kwestionowana politycznie i kulturowo, gdyż każda trafna diagnoza nieuchronnie implikuje, że coś innego nie jest problemem pierwszorzędnym, a więc że czyjeś interesy, narracje lub tożsamości nie zasługują na centralne miejsce.

Wytyczne i spójne działania budują przewagę

Z postawionej diagnozy wyłaniają się wytyczne, które stanowią świadomy wybór sposobu konfrontacji z rozpoznanym wyzwaniem. Nie są one jednak ani wizją, ani celem samym w sobie. Są raczej regułą selekcji, która świadomie zawęża pole możliwych ruchów, chroniąc organizację przed strategicznym dryfem i erozją koncentracji. W tym sensie pełnią rolę podobną do norm prawnych: nie dyktują każdego kroku, lecz wyznaczają granice dopuszczalnego działania. Strategia pozbawiona wytycznych przypomina system prawny bez zasad kompetencyjnych – pozornie elastyczny, w istocie jednak skazany na chaos.

Dopełnieniem tej triady są spójne działania, które zamykają mapę myśli, a jednocześnie otwierają ją na nowo poprzez pętlę sprzężenia zwrotnego z diagnozą. Nie stanowią one bowiem implementacji w technicznym rozumieniu tego słowa, lecz są realnym testem trafności przyjętych wytycznych. Gdy poszczególne polityki firmy niwelują swoje efekty, gdy działania nie wzmacniają się wzajemnie, problem nie tkwi w wykonaniu. Jego źródło leży w samej architekturze strategii. W tym punkcie Rumelt dokonuje jednego z najważniejszych przesunięć w myśleniu o zarządzaniu, odrzucając jałowe rozróżnienie na strategię i wykonanie jako dwa odrębne światy. W jego ujęciu spójne działania są strategią, ponieważ to one generują realną dźwignię.

Owa triada – diagnoza, wytyczne, spójne działania – nie jest zatem liniowym przepisem, lecz dynamiczną pętlą. To właśnie spójne działania odsłaniają nowe fakty, które mogą wymusić rewizję diagnozy, a ta z kolei prowadzi do modyfikacji wytycznych. I właśnie w tej nieustannej pętli sprzężenia zwrotnego kryje się możliwość strategicznego uczenia się – ewolucji, która nie staje się bezkierunkową improwizacją.

Hannibal pod Kannami: dźwignia strategiczna w praktyce

Kanny pozostają najczystszym przykładem strategii rozumianej jako projekt. Hannibal, dowodząc siłami mniejszymi, nie zajął się prostą „optymalizacją" zasobów, lecz zbudował precyzyjny mechanizm, w którym rzymska przewaga liczebna zamieniła się we własne przekleństwo. Owa misterna konstrukcja opierała się na uprzednim planowaniu, wnikliwej antycypacji ruchów wroga oraz doskonałej koordynacji różnych formacji w czasie i przestrzeni. Centrum miało się planowo cofać, wciągając wroga w głąb, flanki miały cierpliwie czekać na odpowiedni moment, a jazda miała domknąć śmiertelny pierścień. Przewaga nie była tu czymś danym, lecz została misternie wytworzona. Ktoś, kto pragnie zrozumieć istotę spójnego działania, powinien zapomnieć o

korporacyjnych prezentacjach i przypomnieć sobie, że stłoczona masa ludzi traci zdolność do walki, a tym samym przestaje być armią. W tym sensie Kanny to także studium instytucjonalnej entropii, w którym to, co miało być siłą, staje się bezwładnym ciężarem, gdy projekt przeciwnika odbiera przestrzeń i zmienia całą geometrię sytuacji.

Richard Rumelt ceni tę lekcję, ponieważ jej ostrze jest bezlitośnie wymierzone także we współczesność. Departament Obrony Stanów Zjednoczonych dysponuje zasobami nieporównywalnymi z jakimkolwiek innym państwem na świecie, lecz nie posiada analogicznej zdolności do koordynacji, zwłaszcza w obliczu politycznej i proceduralnej inercji. W ostatnich latach debata o obronności coraz wyraźniej przesuwa swój środek ciężkości: od pytania o wysokość budżetu ku pytaniu o zdolność do przekuwania środków finansowych w realną siłę operacyjną. Jest to w istocie pytanie o sprawność mechaniki instytucjonalnej i o krytyczny czas cyklu pozyskiwania nowego uzbrojenia. Echem tego są liczne raporty i analizy krytykujące relacje państwa z przemysłem obronnym, postulujące uproszczenie procedur i zmianę całej architektury zakupów. Widać to również w bieżącej dynamice politycznej, w której próby reform i cięć pokazują, że nawet mocarstwowy budżet nie zastąpi spójnego projektu, jeżeli jest on rozrywany przez sprzeczne logiki interesów, procedur i czysto symbolicznej polityki.

Cele bliskie: skuteczniejsza alternatywa dla wizji

Trzeci typ źródła siły opiera się na logice systemów typu ogniwo łańcucha. W przeciwieństwie do systemów addytywnych, w których całkowita wydajność jest prostą sumą niezależnych od siebie komponentów, tutaj całość jest ograniczona przez najsłabszy element. To rozróżnienie ma fundamentalne konsekwencje, ponieważ reorientuje całą uwagę strategiczną z maksymalizacji średnich wyników na obsesyjną wręcz identyfikację wąskich gardeł. W takich systemach inwestowanie w już i tak silne ogniwa przynosi marginalne korzyści, podczas gdy wzmocnienie tego jednego, najsłabszego, może radykalnie odmienić potencjał całości. Rumelt wskazuje, że wiele strategicznych porażek wynika właśnie z błędnej diagnozy systemu, w którym operuje organizacja. Traktowanie struktury łańcuchowej jak addytywnej prowadzi nieuchronnie do marnotrawstwa zasobów i głębokiej frustracji, gdyż ogromny wysiłek nie przekłada się na jakikolwiek zauważalny wynik.

Wzorcową ilustracją tej zasady pozostaje Walmart, którego przewaga nie zasadzała się na pojedynczym, genialnym posunięciu, lecz na spójnej architekturze działań, w której logistyka, analiza danych, lokalizacja sklepów i polityka zakupowa wzajemnie się warunkowały i wzmacniały. Kluczowe jest tu zrozumienie, że konkurent nie mógł po prostu skopiować jednego elementu – na

przykład systemu logistycznego – bez jednoczesnego przeprojektowania całej swojej struktury operacyjnej. To z kolei okazywało się w praktyce niewykonalne z uwagi na inercję kultury organizacyjnej i poczynione wcześniej inwestycje. W tym sensie system ogniwowy stał się jednocześnie mechanizmem izolującym, chroniącym przewagę przed naśladownictwem, co w naturalny sposób prowadzi nas do czwartego źródła siły.

Systemy ogniw łańcucha: najsłabszy punkt limituje sukces

Rumelt przywołuje przykłady Apple i Walmartu nie jako anegdoty, lecz jako materiał dowodowy. W przypadku Apple istotą strategii nie była mglista „wizja", lecz brutalna redukcja złożoności, która przywracała spójność i kupowała czas w oczekiwaniu na technologiczną falę. Słynny powrót Steve'a Jobsa w latach dziewięćdziesiątych zaowocował cięciem rozproszonej oferty do prostej matrycy czterech produktów, co stało się niemal ikoną strategii jako koncentracji. Chodziło o radykalne zmuszenie organizacji do skupienia się na jednym projekcie działania, zamiast rozpraszania energii na wiele frontów. Rumelt dodaje do tego własną, niewygodną interpretację: przewaga Apple po 1997 roku nie polegała na natychmiastowej dominacji, lecz na przetrwaniu i budowaniu zdolności do wykorzystania przyszłych szans. To strategia jako ekonomia opcji, gdzie celem nie jest dzisiejszy triumf, lecz utrzymanie zdolności do gry jutro.

Walmart z kolei ilustruje strategię jako system spójnych działań, w którym sklep jest zaledwie widocznym frontem potężnego mechanizmu logistycznego. Popularna narracja skupia się na „niskich cenach", lecz jest to zaledwie symptom, a nie przyczyna sukcesu. Strategiczny rdzeń stanowił projekt oparty na regionalnych centrach dystrybucji, częstych dostawach, niskich zapasach i analityce danych ze skanowanych kodów. Wszystkie te elementy razem tworzyły przewagę niemożliwą do skopiowania w częściach. To właśnie rumeltowski mechanizm izolujący, lecz innego typu niż patent. Izolacją jest tu złożona spójność systemu, której naśladowca nie może powielić bez porzucenia własnej filozofii działania, co skutecznie blokuje inercja kultury organizacyjnej i dotychczasowych inwestycji.

Wal-Mart i Apple: strategia jako spójny projekt

Katalog źródeł siły prowadzi nas wprost do typologii złej strategii, która w ujęciu Richarda Rumelta nie jest logicznym przeciwieństwem dobrej, lecz jej patologiczną imitacją. Zła strategia nie wynika bowiem z błędów w kalkulacji, lecz z unikania fundamentalnej pracy konceptualnej, która stanowi

warunek sine qua non sensownego działania. Jej pierwszym znamieniem jest watolina, czyli żargon udający myśl, językowa mgła maskująca brak jakichkolwiek pojęć strategicznych. Watolina jest kusząca, ponieważ pozwala mówić długo i bez ryzyka konfliktu, lecz jej ostateczny koszt jest wysoki – nie prowadzi do żadnych decyzji, pozostawiając organizację w stanie bezwładu.

Drugim znamieniem jest kapitulacja przed wyzwaniem. Każda strategia jest w swej istocie odpowiedzią na konkretną trudność, toteż jeśli trudność ta nie zostanie precyzyjnie nazwana, nie sposób ocenić jakości odpowiedzi. W praktyce oznacza to, że wiele dokumentów strategicznych staje się zbiorem pobożnych życzeń, całkowicie oderwanych od realnych barier. Czyni je to bezużytecznymi jako narzędzia działania, a użytecznymi jedynie jako instrumenty legitymizacji status quo. Trzecie znamię to mylenie celów ze strategią, czyli utożsamianie pożądanego stanu końcowego z drogą, która ma przez przeszkody do niego prowadzić. Mylenie tych dwóch porządków prowadzi do sytuacji, w której organizacja celebruje własną ambicję, nie posiadając jednak żadnego mechanizmu jej realizacji.

Czwartym, ostatnim znamieniem są błędnie sformułowane cele strategiczne. Przybierają one albo formę grochu z kapustą, czyli niespójnej listy priorytetów, które wzajemnie się znoszą, albo formę celów życzeniowych, które jedynie powtarzają opis problemu zamiast go rozwiązywać. Dobra strategia działa tymczasem jak lupa, która skupia rozproszoną energię organizacji w jednym punkcie, by wywołać przełom. Zła strategia tę energię rozprasza. Pozostaje jednak pytanie, dlaczego jest ona tak powszechna. Rumelt wskazuje na trzy przyczyny, które warto potraktować jako filozoficzną dekonstrukcję złej strategii jako stabilnego wzorca kulturowego.

Po pierwsze, strategia wymaga trudnych wyborów, a każdy wybór generuje przegranych. W systemach politycznych i korporacyjnych istnieje silna presja, aby minimalizować jawne konflikty, co w naturalny sposób sprzyja strategiom pozornym. Po drugie, planowanie szablonowe oferuje pozór racjonalności bez ponoszenia kosztu myślenia, co jest szczególnie atrakcyjne w dużych, zbiurokratyzowanych organizacjach. Po trzecie wreszcie, wszechobecna kultura pozytywnego myślenia wypiera rzetelną analizę ryzyka, oferując psychologiczny komfort w miejsce epistemicznej uczciwości. Zła strategia staje się wówczas mechanizmem obronnym przed niepewnością.

Zła strategia: przejawy i przyczyny błędnego myślenia

Jeżeli strategia w ujęciu Rumelta jest szczególną postacią rozumu praktycznego, to zła strategia nie jest po prostu jej brakiem. Stanowi ona osobną formę racjonalizacji, która pełni konkretne funkcje: kulturową, psychologiczną i instytucjonalną. W tym sensie nie jest ona błędem technicznym, lecz stabilnym wzorcem działania zbiorowego, pozwalającym organizacjom przetrwać napięcie między

koniecznością decyzji a lękiem przed jej konsekwencjami. To właśnie dlatego zła strategia kwitnie w środowiskach wysoko wykształconych i zasobnych, które cenią sobie refleksyjność. Nie jest ona bowiem deficytem wiedzy, lecz nadwyżką sensu zastępczego.

Pierwszym wymiarem tej patologii jest język. Słynna rumeltowska kategoria „watoliny" bywa odczytywana jako satyryczny przytyk do menedżerskiego żargonu, lecz jej znaczenie sięga znacznie głębiej. Watolina nie polega na samym używaniu modnych słów, lecz na tym, że słowa te pełnią funkcję amortyzatora wobec konfliktu poznawczego. Język watoliny pozwala mówić o wszystkim naraz, a więc w istocie nie mówić o niczym konkretnym. Z perspektywy kulturoznawczej jest to klasyczny mechanizm rytualizacji dyskursu, w którym dokument strategiczny staje się obrzędem potwierdzającym przynależność do wspólnoty nowoczesnych organizacji, a nie narzędziem projektowania działania. W tym sensie watolina jest performatywna, ale jej jedynym realnym skutkiem jest utrwalanie status quo.

Drugi wymiar ma charakter psychologiczny i dotyczy potrzeby szybkiego domknięcia poznawczego. Rumelt trafnie identyfikuje tu mechanizm, w którym umysł, skonfrontowany ze złożonością i niepewnością, dąży do jak najszybszego wytworzenia porządkującej narracji, nawet jeśli nie ma ona mocy wyjaśniającej ani operacyjnej. W warunkach organizacyjnych potrzeba ta jest potęgowana przez presję czasu i oczekiwania interesariuszy. Strategia staje się wówczas środkiem uspokajającym, a nie narzędziem zmiany. Z tej perspektywy zła strategia jest formą zbiorowego mechanizmu obronnego, który chroni decydentów przed koniecznością pozostawania w stanie niepewności.

Trzeci wymiar jest instytucjonalny i dotyczy relacji między strategią a uznaniem. W dużych organizacjach, zarówno publicznych, jak i korporacyjnych, dokument strategiczny często służy budowaniu konsensusu, a nie rozstrzyganiu konfliktu. Jego zadaniem staje się potwierdzenie prawa do uznania różnych grup, a nie narzucenie im jednego projektu. Strategia bywa więc projektowana tak, aby nikt nie poczuł się pominięty. Efektem jest przysłowiowy groch z kapustą, czyli lista niespójnych celów, które wzajemnie się neutralizują. Rumelt słusznie krytykuje ten mechanizm, lecz jego krytyka wymaga uzupełnienia. Z perspektywy teorii instytucji strategia pełni w takich warunkach funkcję quasi-konstytucyjną, a więc nie może być jedynie instrumentem technicznym. Problem zaczyna się, gdy funkcja konstytucyjna całkowicie wypiera operacyjną, a strategia przestaje być strategią.

Czwartym wymiarem jest moda, rozumiana jako cykliczne pojawianie się pojęć, które obiecują rozwiązanie problemu złożoności bez konieczności diagnozy i rezygnacji. W ostatnich dekadach rolę tę pełniły kolejno globalizacja, cyfryzacja, transformacja, zwinność, odporność, a obecnie sztuczna inteligencja. Każde z tych pojęć może być elementem dobrej strategii, ale każde może też

stać się jej substytutem. W praktyce często obserwujemy sytuację, w której nowe hasło zostaje narzucone jako nadrzędna rama interpretacyjna, zanim ktokolwiek przeprowadzi rzetelną diagnozę problemu. W ten sposób moda działa jak poznaw

Watolina i brak wyboru: paraliż dokumentów strategicznych

Diagnoza psychologiczna, którą stawia Rumelt, jest tyleż trafna, co wymagająca polemicznego uzupełnienia. Choć słusznie utożsamia on strategię z wyborem i rezygnacją, to zdaje się niedoszacowywać skali problemu w sferze publicznej. Tam rezygnacja bywa nie tylko psychologicznie bolesna, lecz prawnie i politycznie kosztowna w stopniu, który grozi zniszczeniem samej legitymacji przywództwa. Korporacja może bez sentymentu wyciąć nierentowną linię produktową; państwo nie jest w stanie równie łatwo „wyciąć" regionu, grupy interesu czy zobowiązania sojuszniczego bez uruchamiania całego łańcucha konsekwencji normatywnych. Dlatego właśnie język strategii publicznej bywa tak gęsto wypełniony watoliną – nie z powodu mniejszych kompetencji autorów, lecz dlatego, że sam dokument jest także artefaktem uznania, spoiwem podtrzymującym kruchą koalicję. Rumelt, jako realista projektowania, traktuje taką retorykę niczym chorobę. Jednak z perspektywy prawnej czy kulturoznawczej bywa ona immunologią systemu, która – i tu tkwi sedno problemu – nader często działa na zasadzie autoimmunizacji, atakując własną zdolność do działania.

Sektor publiczny: bariery dla rumeltowskiego podejścia

Aby pojąć, dlaczego owa triada jest w ogóle potrzebna, należy zanurzyć się w psychologię strategii. Richard Rumelt definiuje złą strategię jako świadome unikanie wysiłku, jakiego wymaga stworzenie tej dobrej. Choć zdanie to funkcjonuje w obiegu menedżerskim niczym aforyzm, jego prawdziwy ciężar jest natury poznawczej. Owo unikanie ma bowiem podwójne źródło: umysł dąży do szybkiego domknięcia, chwytając się pierwszej narracji przynoszącej ulgę w chaosie niepewności, a instytucje faworyzują komunikaty, które nikogo nie ranią, bo niczego nie wykluczają. Stąd bierze się watolina, czyli żargon udający myśl, i stąd notoryczne mylenie celów ze strategią. Stąd wreszcie powstaje strategiczny groch z kapustą – produkt uzgodnień, w którym każda frakcja dopisuje własny priorytet, by nikt nie poczuł się przegrany, a w efekcie wszyscy zostają bez projektu działania.

Psychologia unikania: lęk przed trudną pracą strategiczną

Jeżeli dotychczas strategia jawiła się jako projekt działania, konfiguracja sił czy zjawisko kulturowe, to teraz musimy wykonać krok najbardziej abstrakcyjny, a zarazem poznawczo najtrudniejszy. Chodzi o formalną rekonstrukcję strategii jako procedury uzasadniania działań w warunkach konfliktu, niepewności i ograniczonych zasobów. Dopiero na tym poziomie widać bowiem, że słynne jądro dobrej strategii Richarda Rumelta nie jest jedynie zgrabnym narzędziem menedżerskim. Jest ono minimalnym warunkiem zbiorowej racjonalności, bez którego działanie organizacji rozpada się na serię przypadkowych, arbitralnych impulsów.

Strategia, rozumiana w ten sposób, nie jest ani opisem świata, ani projekcją wymarzonej przyszłości. Jest procedurą, w ramach której zbiorowy podmiot uzasadnia sobie i innym, dlaczego podejmuje właśnie te działania, a nie inne, dlaczego te cele uznaje za priorytetowe, a pozostałe odrzuca, oraz dlaczego poniesione koszty są akceptowalne w świetle rozpoznanych ograniczeń. W tym sensie strategia pełni funkcję analogiczną do prawa. Nie gwarantuje sprawiedliwości ani sukcesu, lecz ustanawia ramy, w których decyzje można oceniać jako bardziej lub mniej zasadne, spójne i odpowiedzialne.

Diagnoza, pierwszy element jądra, odpowiada w tej rekonstrukcji etapowi ustalenia stanu faktycznego. Nie chodzi tu jednak o empiryczną kompletność, lecz o wyodrębnienie tych aspektów sytuacji, które są kluczowe dla rozstrzygnięcia. Diagnoza wyznacza horyzont uzasadnienia: to, co uznane za istotne, podlega dalszej argumentacji, a to, co pominięte, zostaje tymczasowo wyłączone z pola sporu. Jest to zatem zawsze akt głęboko odpowiedzialny i narażony na krytykę, ponieważ z góry przesądza, które roszczenia i problemy zostaną potraktowane jako drugorzędne.

Wytyczne, drugi element, pełnią funkcję normatywnej reguły przejścia od rozpoznania do działania. Nie są one celem samym w sobie ani obietnicą, lecz zasadą selekcji środków. W miarę jak wytyczne stają się jaśniejsze, możliwe staje się odróżnienie działań zgodnych ze strategią od ruchów czysto oportunistycznych lub reaktywnych. W złożonych organizacjach działają one jak barierki ochronne, które ograniczają spektrum dopuszczalnych manewrów, chroniąc w ten sposób cały projekt przed erozją spójności. Z perspektywy proceduralnej wytyczne są warunkiem krytyki, gdyż bez nich nie sposób ocenić, czy dane działanie jest błędem, czy tylko inną interpretacją ogólnych intencji.

Spójne działania, trzeci element jądra, stanowią moment prawdy dla każdej strategii. To tutaj cała misterna konstrukcja uzasadnień musi przejść próbę rzeczywistości. Spójność nie jest przy tym cechą stylistyczną, lecz relacyjną. Działania są spójne wtedy, gdy wzajemnie się wzmacniają w

realizacji wytycznych, a nie wtedy, gdy po prostu współwystępują w jednym dokumencie. Z punktu widzenia procedury uzasadniania spójne działania umożliwiają retrospektywną ocenę całego zamysłu. Jeżeli bowiem poszczególne inicjatywy znoszą się nawzajem, problem nie leży w błędzie wykonawczym, lecz w wadliwej, wewnętrznie sprzecznej konstrukcji normatywnej całego projektu.

Na tym tle możemy sformułować normatywne minimum dobrej strategii. Po pierwsze, musi ona zawierać jawne rozpoznanie trudności, a nie jedynie afirmację celów. Po drugie, musi dokonywać rzeczywistych wyborów, a nie tylko próbować godzić sprzeczne interesy. Po trzecie, musi przekładać te wybory na zestaw działań, których spójność da się logicznie i empirycznie zweryfikować. Bez spełnienia tych trzech warunków strategia przestaje być strategią, a st

Procedura uzasadniania: strategia jako legitymacja działań

Siódme, ostatnie źródło siły stanowi przewaga konkurencyjna, rozumiana jako nadwyżka wartości tworzonej dla odbiorcy ponad koszt jej wytworzenia, przy czym jej fundamentalnym atrybutem jest trwałość. Richard Rumelt wprowadza tu jednak kluczowe rozróżnienie, które oddziela przewagę statyczną od dynamicznej. Przewaga nieinteresująca to taka, której wartość została już w pełni zdyskontowana w cenie rynkowej danego aktywa; przynosi ona co prawda stabilny zwrot, lecz nie generuje nowego bogactwa. Z kolei przewaga interesująca to ta, której potencjał można wciąż powiększać poprzez innowacje i wzmacnianie mechanizmów izolujących. W tym ujęciu strategia przestaje być aktem zdobycia przewagi, a staje się procesem czynienia z niej ruchomego celu, który nieustannie wymyka się naśladowcom.

Mechanizmy izolujące: fundament trwałej przewagi

Zwieńczenie tej analitycznej rekonstrukcji wymaga gestu, który filozof nazwałby syntezą, a Richard Rumelt – testem warsztatowym. Chodzi o sprawdzenie, czy z precyzyjnie zaprojektowanych elementów rzeczywiście powstaje mechanizm zdolny do pracy. Nie potrzebujemy już kolejnych przykładów ani dalszego różnicowania pojęć. Czas na odpowiedź na pytanie, jakie konsekwencje dla współczesnego kapitalizmu, państwa regulacyjnego i każdego podmiotu zbiorowego ma przyjęcie strategii rozumianej jako projekt skoordynowanego działania w epoce permanentnej niepewności.

Pierwsza, fundamentalna konsekwencja to przesunięcie ciężaru racjonalności z poziomu deklaracji na poziom konstrukcji. Strategia w ujęciu Rumelta przestaje być literaturą opisującą aspiracje, a

staje się architekturą, która wymusza określone zachowania i blokuje inne. W tym sensie dobra strategia działa jak dobrze zaprojektowana instytucja prawna: nie obiecuje idealnych rezultatów, lecz radykalnie ogranicza pole arbitralności, czyniąc działania przewidywalnymi i mierzalnymi. Można zatem powiedzieć, że jest to forma samoograniczenia zbiorowego rozumu, który świadomie rezygnuje z iluzji wszechmocy na rzecz chirurgicznej skuteczności w wąskim, lecz kluczowym obszarze.

Druga konsekwencja redefiniuje relację między strategią a władzą. W klasycznych modelach władza tożsama jest z prawem do alokacji zasobów. Perspektywa rumeltowska odsłania jednak głębszą prawdę: prawdziwa władza strategiczna polega na zdolności narzucenia takiego projektu działania, który cudze zasoby zamienia w tryby naszego mechanizmu. Hannibal nie zwyciężył Rzymian, odbierając im legiony, lecz zmuszając ich, by użyli własnej potęgi w sposób dla siebie samobójczy. Analogicznie, w biznesie i polityce przewagę zdobywają nie ci z największym budżetem, lecz ci, którzy potrafią narzucić takie reguły gry, w których inwestycje rywali pracują przeciwko ich własnym intencjom. To władza projektowa, nie tylko decyzyjna.

Trzecia konsekwencja ma charakter poznawczy i dotyczy związku wiedzy z działaniem. W świecie zalanym informacją, gdzie analizy mnożą się szybciej niż nasza zdolność ich przyswajania, strategia staje się sztuką selekcji. Diagnoza w sensie Rumelta jest aktem epistemicznej odwagi, ponieważ wymaga uznania, że przytłaczająca większość danych jest dla rozwiązywanego problemu bez znaczenia. Dobra strategia jest zatem zawsze formą wiedzy negatywnej. Mówi nie tylko o tym, co wiemy, ale przede wszystkim o tym, co świadomie będziemy ignorować. W tym punkcie strategia spotyka się z filozofią nauki: każde racjonalne działanie opiera się na redukcji złożoności świata, a nie na jego kompletnym opisie.

Czwarta konsekwencja dotyka psychologii przywództwa. Jeśli potraktować diagnozę Rumelta serio, główną cnotą lidera nie jest wizjonerstwo czy charyzma, lecz zdolność do dłuższego znoszenia stanu poznawczego dyskomfortu. Lider strategiczny to nie ten, kto najszybciej opowie spójną historię o chaosie, lecz ten, kto najdłużej powstrzyma się od narzucania narracji, czekając, aż wyłoni się realny projekt działania zdolny wytworzyć dźwignię. W kulturze zarządzania, która nagradza natychmiastową komunikację i emanowanie pewnością siebie, jest to postawa głęboko kontrkulturowa. Strategia staje się tym samym aktem intelektualnej odwagi, a nie jedynie techniczną kompetencją.

Piąta konsekwencja przenosi nas na grunt etyki. Rumelt rzadko posługuje się językiem normatywnym, lecz jego koncepcja wprost implikuje etykę odpowiedzialności, bliską weberowskiemu rozróżnieniu na etykę przekonań i etykę skutków. Strategia, która nie prowadzi do spójnych działań, jest nie tylko nieskuteczna – jest nieodpowiedzialna. Generuje bowiem

oczekiwania, nie tworząc żadnego mechanizmu zdolnego je zrealizować. W tym świetle „strategiczna watolina” nie jest niewinnym błędem w komunikacji, lecz formą moralnego hazardu, który przerzuca koszty niejasnych decyzji na przyszłość i na tych, którzy nie mieli wpływu na ich podjęcie.

Szósta, niemal profetyczna konsekwencja dotyczy przyszłości globalnego biznesu i państw. Wszystkie znaki na niebie i ziemi wskazują, że warunki działania będą coraz bardziej nieliniowe, a pętle sprzężeń zwrotnych coraz krótsze. W takim świecie strategie oparte na szerokich deklaracjach i rozproszonych inicjatywach stracą jakąkolwiek zdolność do generowania przewagi. Przetrwają wyłącznie te organizacje, które nauczą się budować wąskie, lecz głębokie projekty działania, osadzone w twardej diagnozie i zdolne do adaptacji bez utraty strategicznego rdzenia. Przewaga coraz rzadziej będzie wynikać z posiadania, a coraz częściej z architektury działania.

Warto w tym miejscu powrócić do obrazu lupy, który przewijał się w analizowanych tekstach. Lupa sama w sobie nie jest źródłem energii. Jej moc polega na skupieniu rozproszonego światła w jednym, palącym punkcie. Strategia działa na identycznej zasadzie. Organizacje i państwa dysponują olbrzymią, lecz rozproszoną energią w postaci kapitału, ludzi, wiedzy i technologii. Bez spójnego projektu działania energia ta zaledwie ogrzewa powierzchnię, nie wywołując żadnego przełomu. Dopiero bolesna koncentracja, osiągnięta kosztem rezygnacji z tysiąca innych możliwości, wytwarza temperaturę zdolną do zmiany stanu rzeczy.

Jeśli zatem potraktujemy Rumelta nie jako autora biznesowego poradnika, lecz jako teoretyka rozumu praktycznego, możemy sformułować tezę końcową. Strategia jest dziś jedną z ostatnich domen, w których racjonalność może oprzeć się inflacji pustych narracji. To dyscyplina rozumu praktycznego, która domaga się, by słowa były podporządkowane działaniom, a działania podlegały bezlitosnemu uzasadnieniu. W świecie, w którym niemal każdy dokument nosi tytuł „strategia”, ta prawdziwa zaczyna się tam, gdzie ktoś ma odwagę powiedzieć, że nie wszystko jest możliwe, nie każdy cel da się pogodzić z innym i że sens nie rodzi się z deklaracji, lecz z projektu zdolnego realnie przekształcić rzeczywistość.

Tym samym domykamy mapę myśli, w której Hannibal, Apple, Walmart i Departament Obrony USA nie są anegdotami z różnych porządków, lecz dowodami na istnienie uniwersalnej gramatyki skutecznego działania.

> W świecie, gdzie strategie mnożą się na papierze, ta prawdziwa rodzi się z odwagi rezygnacji i skupienia. Czy potrafimy odrzucić iluzję nieograniczonych możliwości, by w bolesnym zawężeniu pola działania odnaleźć prawdziwą siłę? Może właśnie w tej

> paradoksalnej sztuce wyboru i odrzucenia kryje się klucz do przetrwania w chaotycznym świecie.

Inspiracje

[1] **"Good strategy / bad strategy"** Richard P. Rumelt

2011 | Crown Publishing Group

Richard P. Rumelt jest amerykańskim profesorem emerytowanym w Szkole Zarządzania Andersona Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles (UCLA). Jest znany ze swojej pracy w zakresie zarządzania strategicznego, dywersyfikacji korporacyjnej i podejścia do zarządzania firmą opartego na zasobach. Jego książka „Dobra strategia/Zła strategia" jest bestsellerem.

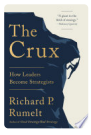
Richard P. Rumelt *is an American emeritus professor at UCLA Anderson School of Management. He is renowned for his work in strategic management, corporate diversification, and the resource-based view of the firm. His book 'Good Strategy/Bad Strategy' is a bestseller.*

UCLA Anderson School of Management

Literatura uzupełniająca

Książki

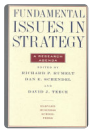
Autorzy przywoływani w artykule:



[1] **"The Crux: How Leaders Become Strategists"**

Richard P. Rumelt

2022 | PublicAffairs | ISBN: 9781541701267



[2] **"Fundamental Issues in Strategy"**

Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David Teece

1994 | Harvard Business Press | ISBN: 9780875843438



[3] **"Strategy, Structure, and Economic Performance"**

Richard P. Rumelt

1986 | Harvard Business Review Press

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[4] "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"

Max Weber

2025 | Lebooks Editora | ISBN: 9786558948834



[5] "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"

Michael E. Porter

2008 | Simon and Schuster | ISBN: 9781416590354



[6] "Playing to Win: How Strategy Really Works"

A.G. Lafley, Roger L. Martin

2013 | Harvard Business Press | ISBN: 9781422187401



[7] "Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters"

Richard Rumelt

2024 | Crown Business | ISBN: 9798994071168

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Defining and understanding harmful online misinformation"

B. Vidgen, T. Yasseri, S. Hale

2021 | Oxford Internet Institute Working Paper

Google Scholar

[2] "Two Decades of Revolutionizing Strategy Research: How Strategy-as-Practice Illuminates the Complex, Dynamic and Consequential Ways of Doing Strategy"

Paula Jarzabkowski, Jane Lê, Julia Balogun

2025 | Academy of Management Discoveries

Google Scholar

[3] "Politics as a Vocation"

Max Weber

1919

[4] **"Science as a Vocation"**

Max Weber

1917

[5] **"Mapping the Terrain of Strategy Implementation: A Scope Review of Empirical Studies from 2014 to 2024"**

Not specified in source

2024 | International Journal of Professional Business Review

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[6] **"How Much Does Industry Matter?"**

Richard P. Rumelt

1991 | Strategic Management Journal

[7] **"Diversity and Profitability"**

Richard P. Rumelt

1982 | Strategic Management Journal

[8] **"Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition"**

Steven Lippman, Richard P. Rumelt

1982 | Bell Journal of Economics

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: bf643270-8e6e-44f3-9ee0-f0cc391b0251