

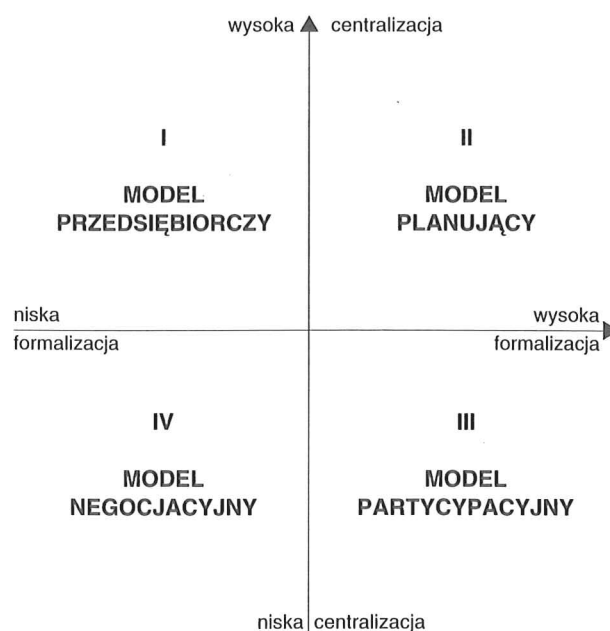
*Piotr Dwojacki*

# Organizacja planowania strategicznego – rola naczelnego kierownictwa

Planowanie strategiczne jest złożonym procesem analizy stanu i sytuacji przedsiębiorstwa, tworzenia misji, formułowania i dekompozycji celów oraz przyporządkowywania zadań bezpośrednim wykonawcom. W dążeniu do racjonalności podejmowanych decyzji menedżerowie skłonni są koncentrować się głównie na finansowych, rynkowych i techniczno-technologicznych aspektach strategii — zarówno jeśli chodzi o brane pod uwagę przesłanki, jak i przewidywane efekty planowanych działań. Niejednokrotnie ponieważ okazuje się, że podjęte decyzje napotykają na barierę wykonalności i to występującą nie w burzliwym otoczeniu firmy, lecz w jej wnętrzu — w ludziach, którzy mają realizować opracowaną strategię.

Kompleksowe podejście do zarządzania powinno uwzględniać, że przedsiębiorstwo jest zarówno złożonym systemem techniczno-ekonomicznym, jak i społecznym. Z kolei planowanie strategiczne jest środkiem służącym uzyskiwaniu dynamicznej równowagi organizacyjnej<sup>1)</sup> w obu tych układach — na poziomie satysfakcjonującym właścicieli i menedżerów oraz (co najmniej) gwarantującym konformizm wobec strategii ze strony wykonawców: kadry kierowniczej niższych szczebli i pracowników. Formalna tylko legitymacja strategicznych zamierzeń nie wystarcza często, by racjonalne metodologicznie długo- i średniookresowe „plany techniczno-ekonomiczne” zyskały akceptację, poparcie i zaangażowanie bezpośrednich realizatorów. Stąd pojawia się problem: jak organizować proces planowania strategicznego oraz jakie czynniki w tym procesie uwzględniać, żeby podejmowane decyzje były możliwie optymalne również ze społeczno-organizacyjnego punktu widzenia. Problemem pochodnym jest to, jakie źródła władzy chce i jest w stanie zmobilizować strategiczne kierownictwo firmy, aby uzyskać możliwie pełną społeczną legitymację realizowanych planów.

Przegląd sposobów podejścia do planowania strategicznego w przedsiębiorstwach polskich prowadzi do wniosku, iż przyjmowane rozwiązania mogą zostać zobrazowane poprzez dwa wymiary organizacji: centralizację i formalizację. Ze względu na dwa powyższe kryteria można mówić o czterech modelowych podejściach do przygotowania i wdrażania strategii (por. rys. 1). Kolejne modele: przedsiębiorczy, planujący, partycypacyjny i negocjacyjny charakteryzowane są ponadto przez malejący udział kierownictwa naczelnego we właściwym procesie decyzyjnym, przede wszystkim w jego wstępnej fazie<sup>2)</sup>.



Rys. 1. Cztery podejścia do planowania strategicznego

## Model przedsiębiorczy

**M**odel ten charakteryzuje się relatywnie najwyższym bezpośrednim zaangażowaniem menedżera w proces przygotowania i podejmowania decyzji. Strategia ma w tym przypadku charakter autorski<sup>3)</sup>. Menedżer (bądź ściśle kierownictwo) kieruje się intuicją bądź też samodzielnie przeprowadza analizę, nie odwołując się do współpracy z podległymi służbami i pracownikami. Niekiedy menedżerowie skłonni są odwoływać się do opinii konsultantów zewnętrznych bądź uzgad-

niać swoje decyzje z właścicielem. Szczególnym przypadkiem jest sytuacja, gdy w roli menedżera występuje bezpośrednio właściciel — jak to ma miejsce w wielu prywatnych, szczególnie niewielkich przedsiębiorstwach. Z rzadka przedsiębiorczy model planowania strategicznego realizowany jest przez menedżerów wbrew właścicielowi.

Przedsiębiorcze podejście do planowania, z punktu widzenia struktury przedsiębiorstwa, ma charakter ściśle scentralizowany. Podejmowane decyzje nie powstają jednak w ramach żadnych ścisłych procedur organizacyjnych, a w znacznej części należą do obszaru samodzielności i swobodnego uznania naczelnego kierownictwa.

### Model planujący

Odmienne od przedsiębiorczego, model planujący realizowany jest w ramach przyjętych z góry formalnych reguł działania organizacji. Proces przygotowania strategii realizowany jest bowiem przez wyspecjalizowane jednostki funkcjonalne w ramach ich zakresu zadań, w terminach i przy założeniach akceptowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Tym niemniej zachowana zostaje zasada generalna: decyzje strategiczne stanowią domenę menedżerów szczebla naczelnego.

W podejście planujące wpisane jest założenie o kompetencji służb opracowujących treść planów strategicznych. Od pracowników tych służb wymaga się zwykle wiedzy z zakresu finansów, marketingu, rozwoju wyrobów, techniki wytwarzania. Niezbędne stanowiska organizowane są w komórce do spraw rozwoju, strategii bądź planowania (występuje duża różnorodność nazw). Niekiedy organizowane są zespoły projektowe złożone z pracowników różnych służb funkcjonalnych.

### Model partycypacyjny

Ten model organizacji planowania strategicznego zawiera w sobie założenie, że z powodów społecznych bądź kwalifikacyjnych najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa będzie odwołanie się do opinii różnych grup pracowniczych, występujących w formalnej bądź nieformalnej strukturze władzy. Stopień partycypacji jest tym wyższy, im w procesie planowania uczestniczy więcej osób zatrudnionych na relatywnie niskich szczeblach zarządzania, w komórkach liniowych, w tym także nieformalnych liderów opinii, związkowców, kłuczowych kierowników, mistrzów itd.

Zdecentralizowany charakter partycypacyjnego podejścia do planowania strategicznego polega nie tylko na kooptowaniu osób z niskich szczebli zarządzania. Jego immanentną cechą jest również honorowanie wyników prac powoływanych zespołów. W przypadku bowiem gdy zespoły tego rodzaju nie mają wpływu na podejmowane ostatecznie decy-

zje, ich charakter jest jedynie fasadowy. Realna zaś partycypacja występuje w sytuacjach, gdy uczestnicy procesu planowania mają przekonanie o współautorstwie strategii — nawet jeśli (paradoksalnie) owo przekonanie jest wynikiem manipulacji ze strony menedżerów oraz wspierających ich konsultantów i pracowników funkcjonalnych. Można zatem mówić, że o istocie podejścia partycypacyjnego stanowią indywidualne i zespołowe poczucie „ojcostwa” lub „macierzyństwa” w odniesieniu do wypracowywanych projektów, powiązane z faktycznym wdrożeniem tychże projektów.

### Model negocjacyjny

Jest to drugi, obok partycypacyjnego, zdecentralizowany sposób organizowania prac nad strategią. O ile w poprzednim przypadku kierownictwu przypisywać można aktywną rolę, jeśli chodzi o inicjowanie całości procesu, o tyle podejście negocjacyjne można uznać za skrajnie liberalne: inicjatorami mogą być różne osoby, zajmujące różne pozycje w strukturze przedsiębiorstwa. Osoby te i reprezentowane przez nie grupy społeczne lub jednostki organizacyjne inicjują częstokroć nieformalne gry o władzę, o przeforsowanie własnych pomysłów i idei, niekiedy bez uwzględnienia interesów przedsiębiorstwa jako całości. Strategia staje się w tym wypadku rezultatem przetargów, nieformalnych uzgodnień, a częstokroć samorzutnie podejmowanych decyzji<sup>4)</sup>. W efekcie strategia może być często identyfikowana *ex post*, jako uogólnienie i uzasadnienie różnorodnych działań wynikających z rozproszonych interesów i inicjatyw. Często, w dużych przedsiębiorstwach, o strategii decydują chwilowe koalicje i zmiany w konfiguracji nieformalnego systemu władzy pomiędzy kilkoma dużymi i ważącymi dla przedsiębiorstwa jednostkami organizacyjnymi i/lub grupami interesów. „Graczami” są zwykle znaczące zakłady, służby handlowe oraz konstrukcyjno-technologiczne, a także związki zawodowe.

W modelu partycypacyjnym naczelne kierownictwo może spełniać funkcje bufora czy mediatora łagodzącego rozbieżności interesów — albo też grać, świadomego swojej niezdolności do efektywnego zastosowania formalnych narzędzi władzy organizacyjnej.

Cztery, przedstawione powyżej, modele organizacji planowania strategicznego można skomentować pytaniami: kto rządzi w firmie, oraz — skąd się bierze jego władza?

Modele scentralizowane, przedsiębiorczy i planujący, pozwalają na stwierdzenie, że faktyczny strategiczny kierunek nadawany przedsiębiorstwu jest wynikiem działań w ramach ścisłego kręgu kierowniczego firmy, przy ewentualnym udziale służb powołanych po to — i tylko po to — by wspierać kierownictwo. Dla efektywnej realizacji tego rodzaju strategii, nieomal wykluczającej poczucie współ-

autorstwa ze strony szerokiego kręgu kadry kierowniczej i pracowników, nie wystarcza często sama tylko formalna władza wsparta organizacyjnym systemem nagród i kar<sup>5)</sup>. Niezbędne jest często zmobilizowanie źródeł władzy osobistej. Władza odniesienia jest charakterystyczna dla przypadków efektywnego stosowania przedsięwzięcia do planowania. Władza ekspercka cechuje natomiast efektywne przypadki podejścia planującego. Do czynników powodzenia scentralizowanych modeli planowania strategicznego należy więc zdolność oparcia się na autorytecie osobistym menedżera oraz na fachowej kompetencji jego doradców (niezależnie od tego, czy są oni formalnie ulokowani w strukturze przedsiębiorstwa).

W modelach zdecentralizowanych trudniej znaleźć cechy wspólne. Kierownictwo naczelne przyjmuje bowiem rolę gracza o nie do końca sprecyzowanych intencjach. Częstokroć występuje sytuacja, gdy kierownictwo po prostu nie jest zdolne do wygenerowania strategii firmy i przerzuca ten obowiązek na jednostki liniowe.

W przypadku efektywnych przypadków partycypacyjnego modelu planowania strategicznego kierownictwu przypisać można funkcję organizatora procesu, który udziałowi poszczególnych osób w pracach nad strategią potrafi nadać charakter przywileju. Stosuje przy tym instrumenty nieformalnej kontroli, celem wyeliminowania pomysłów i idei bezwartościowych, lecz łatwo zyskujących poklask. W efekcie podejście partycypacyjne nie tyle opiera się na jakichkolwiek źródłach władzy, co prowadzi — w przypadkach uznanych za efektywne — do zbudowania podstaw władzy opartej na przedstawicielstwie. Naczelne kierownictwo firmy uzyskuje legitymację dla swoich poczynań ze strony szerokiego kręgu pracowników i kadry kierowniczej. Jednocześnie jest egzekutorem wygenerowanych planów i programów.

Podejście negocjacyjne wiąże się ze świadomą lub wymuszoną rezygnacją z jakichkolwiek podstaw władzy organizacyjnej. U podstaw relatywnie najbardziej efektywnych przypadków negocjacyjnego podejścia do strategii<sup>6)</sup> (słowo: „planowanie” może być uznane niekiedy za nadużycie), kierownictwo stara się spełniać funkcję mediatora, dążącego do uzgodnienia wspólnych interesów. A jeśli jest to możliwe, usiłuje sformalizować proces planowania poprzez nadanie mu charakteru partycypacyjnego dążenia do konsensusu.

Cztery przedstawione modele występują w praktyce gospodarczej częstokroć w „czystej” postaci. Pojawia się naturalne pytanie o warunki, w których można lub należy się do nich stosować. Niestety, porównania międzyorganizacyjne nie dają — przynajmniej jak dotąd — jednoznacznej odpowiedzi. Trudno też doradzać stosowanie „kalki strukturalnej”, a więc przenoszenia szczegółowych rozwiązań w czystej postaci z przedsiębiorstwa do przedsiębiorstwa. Można jednak sformułować postulat, aby

podejmowana przez menedżerów decyzja na temat sposobów podejścia do organizacji planowania strategicznego, brała pod uwagę cztery przynajmniej czynniki.

■ Po pierwsze, zdolność kierownictwa bądź wspierających je służb do wygenerowania strategii, która będzie nie tylko racjonalna w sferze formalnych ocen techniczno-ekonomicznych, ale też zyska sojuszników i wytrwałych realizatorów pośród kadry przedsiębiorstwa.

■ Po drugie, skala potencjalnego oporu przeciw strategii i wynikającym z niej pożądanym zmianom wewnątrz przedsiębiorstwa.

■ Po trzecie, czas na partycypację, traktowaną jako sposób na motywowanie, inspirowanie i integrowanie pracowników wokół celów firmy oraz sposób na minimalizację oporów przeciwko nowym projektom.

■ Po czwarte, interesy różnych formalnych i nieformalnych ośrodków decyzyjnych w przedsiębiorstwie — na ile ich suma daje spójną podstawę do działania w ramach względnie jednorodnej strategii firmy.

Uwzględnienie powyższych czynników powinno doprowadzić do zawężenia pola wyboru formy organizacji planowania strategicznego. Decyzja w tej sprawie to również decyzja strategiczna, tyle że — być może jako jedyna — zastrzeżona w każdych warunkach do faktycznej kompetencji naczelnego kierownictwa firmy.

Piotr Dwojacki

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Rozumienie równowagi organizacyjnej jest zgodne z propozycjami, które sformułowali A.K. KOZMIŃSKI i K. OBŁOJ: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- <sup>2)</sup> Podejście to odpowiada charakterystyce stylów zarządzania opartej na malejącym zaangażowaniu kadry kierowniczej w proces decyzyjny; por. DWOJACKI P.: *Czynniki sytuacyjne kształtujące styl kierowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1992 (praca doktorska).
- <sup>3)</sup> W podobny sposób definiują strategię przedsiębiorczą H. MINTZBERG i J.A. WATERS: *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6/1985.
- <sup>4)</sup> Rezultaty praktykowania modelu negocjacyjnego, w zależności od społecznych efektów w systemie organizacyjnym, mogą być określane jako *konsensus* lub *strategia rozproszona*, a więc wiązka nie powiązanych strategii różnych ośrodków decyzyjnych w organizacji (por. MINTZBERG H., WATERS J.A., j.w.).
- <sup>5)</sup> Posłużono się klasyfikacją podstaw (źródeł) władzy organizacyjnej, zaprezentowaną przez R.A. WEBBERA: *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, 1990, s. 144–145.
- <sup>6)</sup> W przeprowadzonym sondażu nie stwierdzono żadnego przypadku, w którym negocjacyjne podejście do strategii mogło być jednoznacznie zidentyfikowane jako efektywne; tym niemniej należy podtrzymać hipotezę, że tego rodzaju modele mogą prowadzić do efektywności (por. MINTZBERG H., WATERS J.A., j.w. oraz SNOW C.C., THOMAS J.B.: *Building Networks. Broker Roles and Behaviours* [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROSS J., VAN de VAN A. (red.): *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, Oxford-Cambridge 1993, s. 217–238).

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.