

Agata Stachowicz-Stanusch

Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii

Studując literaturę przedmiotu dotyczącą problematyki zarządzania, napotykamy mnogość podejść do definiowania tego, czym strategia jest, jak winna być formułowana, a jak wdrażana. Często podejścia te znacznie się od siebie różnią, czasem posiadają elementy wspólne, a czasem są ze sobą sprzeczne. Prawie każde podejście kładzie nacisk na zupełnie inne aspekty zarządzania. Taka sytuacja sprawia, że w umysłach menedżerów panuje lekka dezorientacja i często nie wiedzą oni, w jaki sposób sprawić, aby podejmowane decyzje były skuteczne. I chociaż proces formułowania strategii jest głównym polem działalności menedżerów, to opisane powyżej uwarunkowania sprawiają, iż menedżerowie ci używają tego sformułowania równie swobodnie, co naiwnie. Czym wobec tego jest proces formułowania strategii? Czy gromadzoną od kilkadziesiąt lat wiedzę można w jakiś sposób uporządkować i dopomóc menedżerom? W swojej najnowszej książce *Strategy Safari*^{*)} H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel w sposób niezwykle barwny próbują właśnie tego dokonać. Wyłonili oni z rozmaitych nurtów myśli strategicznej dziesięć szkół formułowania strategii.

Dlaczego dziesięć?

W artykule zatytułowanym *Magiczna cyfra siedem – plus lub minus dwa: ograniczenia naszej zdolności przetwarzania informacji*, psycholog George Miller (1956) zapytał, dlaczego zwykle preferujemy cyfrę siedem do klasyfikowania rzeczy – na przykład siedem cudów świata, siedem grzechów głównych i siedem dni tygodnia. Uznał on bowiem, iż to odzwierciedla charakterystykę naszej percepcji. Autor wnioskuje, iż siedem jest liczbą „kawalków” informacji, które możemy wygodnie zachować w naszej krótkotrwałej pamięci. „Trzy cuda świata” szybko by upadły, jak twierdzi autor, osiemnaście zaś brzmiałoby zniechęcająco. Autorzy *Strategy Safari* uważają jednak, że ci którzy interesują się strategią, powinni być w stanie zapamiętać o jeden element więcej niż siedem plus dwa. W związku z tym, ich książka przedkłada dziesięć szkół formułowania strategii.

Szkoły formułowania strategii



Analiza literatury potwierdza istnienie dziesięciu różnych nurtów (podejść) związanych z formułowaniem strategii, które znalazły odzwierciedlenie w praktyce zarządzania. Każdy z nich ma unikalną perspektywę, na której się skupia. Każda z tych perspektyw jest ograniczona i wyolbrzymiona jednocześnie. Zarazem każda jest interesująca i wnikliwa. Każda posiada wady i zalety. Tych dziesięć zidentyfikowanych w literaturze podejść do procesu formułowania strategii możemy pogrupować w następujące szkoły:

- Szkoła projektu – formułowanie strategii jako proces koncepcji (pomysłu).
- Szkoła planowania – formułowanie strategii jako sformalizowany proces.
- Szkoła pozycjonowania – formułowanie strategii jako proces analityczny.
- Szkoła przedsiębiorczości – formułowanie strategii jako proces wizjonerski.
- Szkoła poznania – formułowanie strategii jako proces umysłowy.
- Szkoła uczenia się – formułowanie strategii jako proces „nowopowstania”, tworzenia nowego.
- Szkoła władzy – formułowanie strategii jako proces negocjacji.
- Szkoła kultury – formułowanie strategii jako proces społecznych oddziaływań opartych na wartościach i normach uczestników organizacji.
- Szkoła środowiskowa – formułowanie strategii jako proces wpływu.
- Szkoła konfiguracji – formułowanie strategii jako proces transformacji.

Naszych dziesięć szkół można podzielić w trzy grupy. Pierwsze trzy szkoły (projektu, planowania, pozycjonowania) są w swej naturze nakazowe – bardziej koncentrują się na tym, jak strategia powinna być sformułowana niż na tym, jak ją sformułować. Pierwsza z nich powstała w 1960 r. i stała się podstawą do utworzenia dwóch kolejnych szkół. Model formułowania strategii zaproponowany przez szkołę projektu skupiał się na dopasowaniu wewnętrznych umiejętności przedsiębiorstwa z zewnętrznymi możliwościami. Równolegle w latach

60. rozwija się szkoła planowania i osiąga swój szczyt w latach 70. Głosi ona, że tworzenie strategii powinno być bezstronnym i systematycznym procesem formalnego planowania. Szkoła ta została w latach 80. wyparta przez trzecią nakazową szkołę. Została ona określona jako szkoła pozycjonowania, ponieważ skupia się na wybraniu strategicznej pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Sześć kolejnych szkół (przedsiębiorczości, poznania, uczenia się, władzy, kultury i środowiska) tworzy drugą grupę. Ze szkół nakazowych przechodzimy więc ku szkołom opisowym, które starają się zrozumieć, w jaki sposób rozwija się proces formułowania strategii.

Kilku wybitnych naukowców długo kojarzyło strategię z przedsiębiorczością i opisało ten proces w kategoriach kreowania wizji przez wielkich liderów. Głównym pojęciem szkoły przedsiębiorczości jest więc wizja. To ona jest źródłem inspiracji, jak i sensu tego, co należy robić. Jeżeli strategia może być osobistą wizją, to formułowanie strategii może być również rozumiane jako proces osobistego myślenia. Należy wobec tego bliżej przyrzeć się umysłom strategów. Jest to zadanie kolejnej szkoły (szkoły poznania), uznającej proces formułowania strategii jako proces myślowy. Nawołuje ona do wykorzystania wiedzy z psychologii poznania.

Dla kolejnej szkoły (szkoły uczenia się) świat jest zbyt złożony, aby pozwolić na rozwój strategii jako jasnych, klarownych planów i wizji. Stąd strategia musi pojawiać się sukcesywnie, tak jak organizacja przystosowuje się i „uczy się”. Podobnie, ale z innym ukierunkowaniem, rozwinęła się szkoła władzy, która traktuje formułowanie strategii jako proces negocjacji poprzez ścieranie się grup wewnątrz or-

ganizacji lub organizacji nawzajem, stawiających czoło zewnętrznemu otoczeniu. Szkoła ta formułowanie strategii pojmuje jako jawny proces wpływu i wykorzystania władzy oraz polityki do negocjacji strategii korzystnej dla partykularnych interesów. W przeciwieństwie do szkoły władzy, inna szkoła (szkoła kultury) uważa, że formułowanie strategii zakorzenione jest w kulturze organizacji. Stąd strategia jest procesem społecznych, wzajemnych oddziaływań opartych na wartościach i normach podzielanych przez uczestników organizacji.

O ile dotychczasowe szkoły koncentrowały się na aktorach z wnętrza firmy, tj. menedżer, planista, mózg, organizacja, kultura organizacyjna itp., o tyle następna szkoła skupia się na tym, co poza firmą, tzn. na środowisku (szkoła środowiskowa). Teoretycy tej szkoły wierzą, że formułowanie strategii jest procesem reakcji, gdzie początki nie leżą w organizacji, lecz poza nią. W związku z tym szukają oni zrozumienia nacisków narzucanych na organizację przez otoczenie.

Ostatnią, trzecią grupę tworzy tylko jedna szkoła – szkoła konfiguracji, dająca możliwość pojednania między pozostałymi szkołami, integrująca przesłania wszystkich pozostałych szkół. Historia każdej rzeczy (elementu) tej Ziemi jest podobna do życia żołnierza; składa się z długich okresów nudy i krótkich okresów terroru (agresji). Sformułowanie Stefana Jay Goulda jest pod pewnym względem przesłaniem tej szkoły. Możemy wyróżnić dwa jej główne aspekty. Pierwszy, opisuje stany organizacji i jej otoczenia, czyli konfigurację, drugi natomiast – proces tworzenia strategii, czyli transformację. Są to dwie strony tej samej monety. Jeżeli bowiem, organizacja rozpoczyna swoje istnienie, wówczas

	Szkoła projektu	Szkoła planowania	Szkoła pozycjonowania	Szkoła przedsiębiorczości	Szkoła poznania
Źródło	Selznick 1957	Ansoff 1965	Schendel, Hatten 1970, Porter 1980	Schumpeter 1950, Cole 1959	Simon 1947, March i Simon 1958
Podstawowa dyscyplina	Brak (architektura jako metafora)	Pewne związki z inżynierią, planowaniem miejskim, teorią systemów, cybernetyką	Ekonomiczna (organizacja przemysłowa), historia wojskowości	Brak (również wczesne publikacje nawiązują do ekonomii)	Psychologia (poznanie)
Orędownicy	Nauczyciele studium przypadków (w szczególności z Harvardu),	„Profesjonalni” menedżerowie, absolwenci MBA, służby eksperckie (w szczególności finansowe), konsultanci i kontrolerzy rządowi	Służby analityczne, „butik” konsultingowe, pisarze wojskowi	Popularna prasa biznesowa, romantyczne jednostki, ludzie z małego biznesu	Apostołowie systemów informacyjnych, filozoficzni puryści, ludzie z zacięciem psychologicznym
Słowa kluczowe	Wyróżniające kompetencje, przewaga konkurencyjna, SWOT, formułowanie/wdrażanie	Programowanie, budżetowanie, planowanie, scenariusze	Generowanie strategii, grupy strategiczne, analiza konkurencji, portfolio, krzywa doświadczenia	Śmiałe spojrzenie, wizja, wgląd	Mapa, szkielet, pojęcie, plan, postrzeganie/percepcja, interpretacja, skokowa racjonalność, styl poznania



	Szkoła projektu	Szkoła planowania	Szkoła pozycjonowania	Szkoła przedsiębiorczości	Szkoła poznania
Strategia	Planowana perspektywa, unikalna	Plan podzielony na substrategie i programy	Planowana ogólna pozycja, (ekonomiczna i konkurencyjna), również sztuczki	Osobista, unikalna perspektywa (wizja), nisza	Perspektywa umysłowa, (indywidualna koncepcja)
Podstawowe procesy	Intelektualne, proste, nieformalne, opiniotwórcze, zamierzone, (nakazowe)	Formalne, rozłożone, zamierzone, (nakazowe)	Analityczne, systematyczne, zamierzone, (nakazowe)	Tworzące wizję, intuicyjne, wielki rozkład, (opisowe)	Umysłowe, nowo powstałe, (przytłaczające lub wymuszone), (opisowe)
Zmiana	Sporadyczna, ilościowa	Okresowa, przyrostowa	Po kawałku, okresowo	Sporadyczna, wykorzystująca możliwości, rewolucja	Rzadka (opierająca się lub skonstruowana umysłowo)
Główni aktorzy	Dyrektor wykonawczy	Planista	Analityk	Lider	Umysł
Organizacja	Nakazowa	Strukturalna, rozłożona, przystająca, (dla programowania)	Źródło przewagi konkurencyjnej, poza tym uboczna	Plastyczna, prosta	Uboczna
Przywództwo	Dominujące, opiniotwórcze	Odpowiednie do procedur	Odpowiednie do analizy	Dominujące, intuicyjne	Źródło poznania, pasywne lub kreatywne
Środowisko	Wskazujące, celowe (źródło zagrożeń i możliwości)	Przystające (lista czynników, które można przewidzieć lub skontrolować)	Zależne od konkurencji ale analizowalne ekonomicznie, ostatecznie przystające, jeżeli zrozumiałe	Ruchome, pełne nisze	Przytłaczające, jak również konstruktywne

	Szkoła uczenia się	Szkoła władzy	Szkoła kultury	Szkoła środowiskowa	Szkoła konfiguracji
Źródło	Lindblom 1959, 1968, Cyert i March 1963, Wieck 1969, Quinn 1980, Prahalad i Hamel wczesne lata 90.	Allison 1970, Pfeffer i Salancik 1978, Astley 1984	Rhawnman i Normann późne lata 60.	Hannan i Freeman 1977	Chandler 1962, grupa McGill (Mintzberg, Miller, Miles i Snow) późne lata 70.
Podstawowa dyscyplina	Źadna (pewne związki z psychologiczną teorią uczenia się), teoria chaosu	Wiedza polityczna	Antropologia	Biologia, polityczna socjologia	Historia
Orędownicy	Ludzie o skłonnościach do eksperymentowania, zdolności do przystosowania się	Ludzie, którzy lubią władzę, politykę, spisek	Ludzie o skłonnościach do działań socjalnych i zbiorowych	Teoretycy organizacji	Agenci zmian
Słowa kluczowe	Przedsiębiorczość, ryzyko, lider, kluczowe kompetencje	Konflikt, koalicja, gra polityczna, sieć, alians, strategia zbiorowa, negocjacje, udziałowiec	Wartości, mity, kultura, ideologia, norma, symbol	Adaptacja, ewolucja, selekcja, nisza, ewentualność, złożoność	Konfiguracja, archetyp, okres, cykl życia, transformacja, rewolucja, ożywienie, zwrot o 180 stopni

	Szkoła uczenia się	Szkoła władzy	Szkoła kultury	Szkoła środowiskowa	Szkoła konfiguracji
Strategia	Strategia jako unikalny wzorzec	Polityka i władza jako wzorzec strategii	Zbiorowa perspektywa	Specyficzna pozycja (nisza)	Wszystkie na lewo w zależności od kontekstu
Podstawowe procesy	Nowo powstałe, nieformalne	Konflikt, agresja	Ideologiczny, wymuszony, zbiorowy, umyślny	Bierny, narzucony	Integracyjne, epizodyczne, sekwencyjny plus wszystkie na lewo w zależności od kontekstu
Zmiana	Ciągła lub „po kawałku”	Częsta, stopniowa	Rzadka	Rzadka, „po kawałku”	Okazjonalna, rewolucyjna, (innym razem ewolucyjna)
Główni aktorzy	Nauczyciel, każdy kto potrafi	Każdy posiadający władzę (w skali mikro), cała organizacja (w skali makro)	Zbiorowość	Środowisko, otoczenie	Każdy z lewej w zależności od kontekstu (np. dyrektor zarządzający w szczególności w okresie transformacji)
Organizacja	Elastyczna	W skali mikro: konfliktowa, niemożliwa do skontrolowania, niepołączona, w skali makro: agresywna, kontrola albo kooperacja	Spójna	Dostosowująca się, prosta	Każda z lewej, okresowo zmienna
Przywództwo	Odpowiedzialny za uczenie się	W skali mikro słabe, w skali makro nieokreślone	Symboliczne	Bezsilne	Agent okresowych zmian plus każda na lewo
Środowisko	Złożone, nieprzewidywalne	W skali mikro: sporne, w skali makro: przystające lub negocjowalne	Uboczne	Krytyczne	Każdy z lewej w zależności od kontekstu

formułowanie strategii przybiera postać procesu przechodzenia z jednego do drugiego stanu. Innymi słowy, transformacja jest nieuniknioną konsekwencją konfiguracji. Szkoła ta zakłada istnienie relatywnej stabilności strategii w trakcie danego stanu (okres życia organizacji) przerywanej okazjonalnymi i raczej dramatycznymi skokami do nowej fazy (stanu). Celem zarządzania strategicznego dla szkoły konfiguracji jest więc utrzymanie stabilności oraz okresowe rozpoznawalne potrzeby transformacji.

W poniższej tabeli zaprezentowano charakterystykę opisanych dziesięciu szkół zarządzania.

Po przeanalizowaniu wszystkich wymienionych szkół formułowania strategii nieuniknione wydaje się pytanie: czy stratedzy powinni wybrać i stosować jedną spośród wszystkich tych szkół, czy też powinni próbować je łączyć?

Każdy proces strategiczny musi być kombinacją różnych aspektów spośród różnych szkół. Formuło-

wanie strategii jest więc zarazem rozsądnym projektem, intuicyjnym wizjonerstwem oraz uczeniem się, jest zarówno transformacją, jak i uwiecznieniem. Musi angażować indywidualne spojrzenia, jak i socjalne, wzajemne oddziaływanie, współpracę, jak i konflikt, musi zawierać analizę przed planowaniem oraz po planowaniu, jak i negocjacje w trakcie planowania, i wszystkie te elementy muszą uwzględniać potrzeby otoczenia. Spróbujecie drodzy menedżerowie pominąć jeden z tych elementów, a zobaczycie co się stanie.

Agata Stachowicz-Stanusch

*) H. MINTZBERG, B. AHLSTRAND, J. LAMPEL, *Strategia Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London 1998.