

**Lukasz Sulkowski**

Uniwersytet Jagielloński

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

---

**DOMINUJĄCY NURT ZARZĄDZANIA  
STRATEGICZNEGO Z PERSPEKTYWY KRYTYCZNEJ**

---

**Streszczenie:** Zarządzanie strategiczne, uznawane przez wielu autorów za najważniejszą część nauk o zarządzaniu, leży w centrum racjonalistycznego nurtu teorii i praktyki tej dyscypliny. Dominująca perspektywa wpisuje się w ramy obiektywistycznej nauki mającej dostarczać menedżerom organizacyjnym wymiernej i konkretnej wiedzy pozwalającej trafnie podejmować istotne decyzje organizacyjne. W rozumieniu strategii dostrzec można również rozwój nurtów subiektywistycznych opartych na podejściach: interpretatywno-symbolicznym, krytycznym oraz postmodernistycznym, jednak ich znajomość, a tym bardziej asymilacja, zarówno wśród badaczy, jak i menedżerów jest niewielka. Krytyczna teoria zarządzania strategicznego stanowi obecnie marginalny, choć stopniowo zyskujący na znaczeniu nurt zarządzania. W sferze teorii związana jest z nurtem krytycznych studiów zarządzania (*Critical Management Studies*). W odniesieniu do praktyki obok krytycznego spojrzenia na niesprawiedliwe praktyki zarządzania strategicznego i tworzenie fałszywej świadomości proponowane jest rozwijanie metod emancypacji oraz partycypacji grup defaworyzowanych (np. *empowerment*).

**Słowa kluczowe:** nurt krytyczny w zarządzaniu, krytyczne zarządzanie strategiczne.

## 1. Wstęp

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu sięga do źródeł filozoficznych przyjmujących radykalną wizję rozwoju organizacji interpretowanych jako narzędzia dominacji i opresji. Zaplecze intelektualne tej perspektywy poznawczej jest równie bogate, jak kontrowersyjne. Przede wszystkim jest to neomarksizm w jego różnych szkołach, począwszy od koncepcji walki klas K. Marksa, aż do krytyki społeczeństwa konsumpcji i mass mediów uprawianej przez szkołę frankfurcką [Benhabib 1986]. Ważnym punktem odniesienia jest również teoria krytyczna J. Habermasa [1987]. Drugim, historycznie późniejszym, ale nie mniej ważnym od neomarksizmu, źródłem nurtu krytycznego stał się postmodernizm. M. Foucault, uznawany za prekursora postmodernizmu, podejmował problem władzy i dominacji jako podstawowego motoru działań społecznych (np. koncepcja wiedzy–władzy) oraz powszechnej inwigilacji i nadzoru jako metod wymuszania posłuszeństwa w organizacjach i w społeczeństwie [Foucault 1976]. Wśród innych autorów przyjmujących stanowisko re-

latywizmu poznawczego i kulturowego, którzy wywarli wpływ na rozwój nurtu krytycznego, można wskazać: J.-F. Lyotarda, F. Jamesona, R. Rorty'ego, J. Baudrillarda, J. Derridę oraz Z. Baumana. Trzecim źródłem, który ma charakter nie tylko perspektywy poznawczej, ale również ruchu społecznego, jest feminizm radykalny, który ma prowadzić do zburzenia porządku opartego na patriarchalnych relacjach władzy [Willis 1984].

W Polsce, prawdopodobnie ze względów historycznych, neomarksizm zajmował marginalne miejsce w dyskursie nauk społecznych. Postmodernizm, choć cieszy się dużym zainteresowaniem w humanistyce, to jednak w naukach o zarządzaniu i w ekonomii jego recepcja jest bardzo słaba [Kostera 1996; Sułkowski 2004]. Podobnie jest z feminizmem radykalnym, który w Polsce jest raczej marginalnym ruchem społecznym, bez szerszego zaplecza akademickiego. W Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Skandynawii i Francji nurt krytyczny zarządzania znajduje wielu przedstawicieli podejmujących problemy z różnych perspektyw.

Artykuł koncentruje się na przedstawieniu głównych założeń nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem dyskursu subdyscypliny zarządzania strategicznego. Podjęcie takiego problemu wydaje się znajdować uzasadnienie, ponieważ jednym z kluczowych postulatów nurtu krytycznego jest odejście od zakorzenionych relacji dominacji i zasad rozumu instrumentalnego w odniesieniu do działań ludzi w organizacjach i w społeczeństwie.

## **2. Wątpliwości wokół dominującego nurtu zarządzania strategicznego**

Zarządzanie strategiczne, uznawane przez wielu autorów za najważniejszą część nauk o zarządzaniu, leży w centrum racjonalistycznego nurtu teorii i praktyki tej dyscypliny. Dominująca perspektywa wpisuje się w ramy obiektywistycznej nauki, mającej dostarczać menedżerom organizacyjnym wymiernej i konkretnej wiedzy pozwalającej trafnie podejmować istotne decyzje organizacyjne. W rozumieniu strategii dostrzec można również rozwój nurtów subiektywistycznych, opartych na podejściach: interpretatywno-symbolicznym, krytycznym oraz postmodernistycznym, jednak ich znajomość, a tym bardziej asymilacja, zarówno wśród badaczy, jak i menedżerów jest niewielka.

Zarządzanie strategiczne dominującego nurtu odznacza się kilkoma wspólnymi cechami. Teoria strategii w naukach o zarządzaniu oparta jest na założeniu racjonalnego podejmowania decyzji przez zarządzających [Penc 1995, s. 130]. Wyidealizowany obraz racjonalności strategii znajduje odzwierciedlenie w zastosowaniach teorii gier w zarządzaniu [Saloner 1995, s. 155-194]. Można jednak zauważyć, że współcześnie nawet w teorii gier zrezygnowano ze skrajnie racjonalistycznych założeń [Camerer 1995, s. 218]. Nowsze inspiracje sięgające do teorii chaosu i kompleksowości wskazują na nieliniowe i indeterministyczne źródła myślenia strategicznego [Krawiec 2003, s. 120-127]. Wydaje się, że społeczny kontekst procesu podejmowa-

nia decyzji znacznie redukuje fundamenty racjonalności strategii<sup>1</sup>. Klasyczny nurt zarządzania przyjmował kilka założeń dotyczących tworzenia strategii:

1. Decyzje strategiczne są podejmowane racjonalnie.
2. Zarządzający tworzy i wdraża strategię.
3. Otoczenie organizacji jest przewidywalne.
4. Strategia jest długookresowym, sformalizowanym planem działań.
5. Strategia opiera się na jak największej liczbie informacji.

Założenia, które można uznać za „dogmaty” dominującego nurtu zarządzania strategicznego, budzą znaczne wątpliwości.

Ad 1. Kryteria racjonalności są przynajmniej w pewnym stopniu uwarunkowane kulturowo [Winch 1958, s. 100]. Plany stanowią rodzaj gry, która zależy od koalicji politycznych, od znaczeń i symboli, od emocji i interesów pracowników [Cohen, March 1974]. Cele organizacji mogą być zróżnicowane. Nie ma w pełni racjonalnej odpowiedzi na pytanie, czy lepsze jest dążenie do zysku, czy udziału w rynku, czy może odpowiedzialności społecznej. Wybór będzie stanowił pochodną systemu wartości społeczeństwa i jednostki.

Ad 2. Zarządzanie strategiczne traktuje działania organizacji jako efekty kluczowych decyzji menedżerskich [Barney 1995, s. 58]. Przyjmowane jest zatem założenie, że decyzje stratega znajdują pełne odzwierciedlenie w działaniach organizacji. Tymczasem wpływ na działania organizacji mają zarówno plany i decyzje zarządzających, jak i inne czynniki będące poza ich bezpośrednią kontrolą. Podejmowanie decyzji przez różnych graczy organizacyjnych nie ma charakteru prostej maksymalizacji zysków. Różna jest percepcja rzeczywistości rynkowej, odmienne są cele, potrzeby i oczekiwania, a zatem działania ludzi wywierające wpływ na strategię są trudno przewidywalne, zwłaszcza w sytuacji rozproszenia władzy. Walka o władzę wewnątrz organizacji oraz sprzeczne interesy różnych grup wpływu nie sprzyjają przyjmowaniu wyłącznie racjonalnych opcji strategicznych [Kozłowski, Zawislak 1982]. Decyzje strategiczne są konsekwencją procesu postrzegania rzeczywistości. Zgodnie z założeniami podejścia kognitywnego w umyśle człowieka nie dokonuje się odzwierciedlenie obiektywnie istniejącej rzeczywistości, ale jej rekonstrukcja uwarunkowana aparatem poznawczym człowieka. Zatem od doświadczeń indywidualnych i społecznych (kultury) zależy percepcja rzeczywistości, co ma kluczowy wpływ na proces podejmowania decyzji. Zarządzający podejmujący decyzję jest obciążony stereotypami i postrzega rzeczywistość przez kulturowy „filtr” [Makridakis 1990].

Ad 3. Stwierdzenie, że otoczenie organizacji jest turbulentne i nieprzewidywalne, jest truizmem. Organizacje znajdują się pod presją zmian związanych z rozwojem nauki i techniki, z globalizacją oraz narastającym tempem przekształceń społecznych, politycznych i kulturowych [Krupski 2000, s. 130-136]. Dlatego strategię

---

<sup>1</sup> Zresztą nawet w teorii gier odnaleźć można analizy wskazujące na społeczne uwarunkowanie pozornie w pełni racjonalnych decyzji, np. problem Newcomba [Nozick 1969, s. 114-146].

opierane na założeniach predeterminacji okazują się utopijne [Mintzberg 1994, s. 221-225]. W warunkach permanentnej zmienności nie da się przewidywać stanu współzależnych zmiennych społecznych, gospodarczych i politycznych.

Ad 4. Tworzenie celów i planów działania to podstawowe konstrukcje kognitywne. W zarządzaniu strategicznym przyjmuje się, że efektywne planowanie powinno być sformalizowane i długookresowe. Formalizacja oznacza, że planowanie staje się procesem opartym na algorytmie, a przestaje być procesem heurystycznym [Mintzberg 1994, s. 221-225]. Klasyczny model zarządzania strategicznego zakładał, że dzięki metodom analizy z wiarygodnych danych rynkowych, zebranych za pomocą badań, powinno się otrzymać właściwą strategię. Ten sposób myślenia okazuje się zawodzić. Metody analizy strategicznej stanowią jedynie pomoc w tworzeniu strategii, a podstawową rolę odgrywają procesy heurystyczne. Zarządzanie organizacją pozostaje sztuką i nie daje się ująć w kategoriach deterministycznych. Długookresowe planowanie rodzi znaczne niebezpieczeństwa w warunkach dużej zmienności otoczenia. Po pierwsze, dynamiczne zmiany w otoczeniu powodują, że plan bardzo szybko traci na aktualności. Po drugie, zafiksowanie działań organizacji na celach strategicznych może się przyczyniać do braku elastyczności organizacji i niewykorzystywania krótkookresowych szans.

Ad 5. Proces pozyskiwania danych rynkowych jest niewątpliwie przydatny przy tworzeniu strategii. Jednak żadna metoda nie dostarcza danych w pełni wiarygodnych, a proces zbierania i interpretacji informacji nie jest neutralny poznawczo. Część danych tworzy jedynie szum, część jest zaś przez zarządzających filtrowana i interpretowana tak, by potwierdzić już podjętą decyzję. W sytuacji nadmiaru informacji dużym problemem może być ich selekcja.

### **3. Interpretatywno-symboliczna koncepcja strategii organizacyjnej**

Wskazując na zbyt wyidealizowane założenia dotyczące racjonalności strategii, znajdujące odzwierciedlenie przede wszystkim w koncepcjach szkoły planistycznej, zasobowej i pozycyjnej, należy się zastanowić, czy warto rozwijać koncepcję strategii i jeśli tak, to w jakim kierunku [Obłój 1998].

Krytykując nierealistyczne założenia planistów, można się zastanowić nad rozwojem nauk o zarządzaniu bez teorii strategii. Strategia bez celów i procesu planowania wydaje się tracić podstawowy sens [Krupski 2004, s. 18-19]. Być może jednak lepiej zamiast mówić o strategii, posługiwać się wyłącznie celami, okazjami lub innymi mniej obciążonymi teoretycznie i jaśniejszymi pojęciami. Może strategia w naukach o zarządzaniu traktowana jest zbyt dosłownie? Strategia rozumiana nieliberalnie, np. jako metafora, będzie jednocześnie podkreślała pewne aspekty, jak i zaciemniała inne. Wydaje się, że przywiązanie do teorii strategii jest związane z zaprojektowaniem sposobu rozumienia i wdrażania strategii, który został spopularyzowany, zastosowany w praktyce i nie przynosi oczekiwanych efektów. Może zatem pozbyć się strategii z repertuaru zarządzania?

Potrzebę rozwijania zarządzania strategicznego można uzasadnić trzema argumentami.

Pierwszy jest natury pragmatycznej – zarządzający myślą w kategoriach tworzenia strategii. Oczywiście dostrzegają ułomności radykalnie racjonalistycznej wersji zarządzania strategicznego. Widzą, że wykorzystanie narzędzi analizy strategicznej nie gwarantuje sukcesu, że nadmierne przywiązanie do misji i celów ogranicza wykorzystywanie okazji rynkowych. Jednak pojęcia i narzędzia zarządzania strategicznego zakorzeniły się w praktyce zarządzania. Trudno wyobrazić sobie komunikację w organizacjach bez pojęć strategii, celów czy misji. Dlatego z punktu widzenia pragmatycznego lepiej korygować teorię zarządzania strategicznego zamiast ją odrzucić.

Drugi argument ma charakter społeczny. Strategia to, jak twierdzi A.K. Koźmiński, „przebój” teorii i praktyki zarządzania. Nauki o zarządzaniu odznaczają się instytucjonalną odrębnością, są popularne i dobrze identyfikowane właśnie m.in. dzięki strategii [Koźmiński 2004, s. 36]. Porzucić popularną domenę badań, nawet jeśli jest w kryzysie, byłoby nieuzasadnione.

Trzeci argument ma charakter epistemologiczny i jest w moim mniemaniu najważniejszy. Myślenie teleologiczne i predykcyjne są cechami ludzkiego aparatu poznawczego. Oznacza to, że postrzegając i interpretując siebie samych i otoczenie, posługujemy się kategoriami celu oraz perspektywy czasowej. Planowanie jest zatem wpisane w umysł człowieka. Służy redukowaniu niepewności (por. [Gudykunst 1995, s. 67-100]). Przenosząc to na perspektywę nauk o zarządzaniu, można powiedzieć, że kategoria celu i planu, w takiej czy innej postaci, zawsze się pojawi w działaniach społecznych i organizacyjnych. Poznanie i działanie w organizacji zawsze będzie miało cel i będzie planowane w czasie. Jeśli uznamy, że strategię można utożsamiać z procesem planowania realizacji celów przez zarządzanie, to mamy immanentną podstawę epistemologiczną zarządzania strategicznego.

Wskazanie na epistemologiczny sens zarządzania strategicznego nie oznacza, że postulowane jest pozostawienie strategii w okowach myślenia hiperracjonalistycznego. Wręcz przeciwnie, uważam, że wskazane jest rozwijanie podejść interpretatywnych, które pojawiły się w zarządzaniu strategicznym. Jakimi cechami miałyby się odznaczać taki nurt?

- Proces tworzenia i wdrażania strategii będzie miał charakter interpretatywny. Można więc zauważyć, że nie polega on na odczytywaniu obiektywnie istniejącej prawdy o rzeczywistości i przewidywaniu przyszłych zmian, ale na interpretowaniu i kreowaniu rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzający jest konstruktorem rzeczywistości, a nie wyłącznie jej badaczem. K. Weick argumentuje za przyjęciem koncepcji strategii emergentnych, a więc wyłaniających się w ciągu działań organizacji, a nie preformułowanych [Weick 1987, s. 22-33]. J.B. Quinn opisuje inkrementalizm logiczny w tworzeniu strategii, stanowiący przykład podejścia interpretatywnego [Quinn 1978, s. 7-21].
- Tworzenie strategii ma charakter kognitywny. Strategiczna mapa powstająca w umysłach zarządzających nie jest odzwierciedleniem, lecz projektem rzeczywi-

stości organizacyjnej. Strategia nie jest owocem czystej racjonalności, ale emanacją postaw i wyobrażeń zarządzających. Informacje są w specyficzny sposób filtrowane i kategoryzowane. Tendencją jest łatwe przyjmowanie informacji potwierdzających decyzje powzięte świadomie lub podświadomie przez zarządzających [Schwenk 1984, s. 111-128].

- Strategia jest tworem kulturowym, co oznacza że w jej konstrukcji i wdrażaniu pośredniczy kultura społeczeństwa z charakterystycznym dla niej systemem wartości, kryteriami racjonalności, normami i stereotypami. Strategia musi być również eksplikowana i komunikowana społecznie.
- Strategie są społeczne i powinno się je tworzyć, opierając się na założeniu ograniczonej racjonalności, która wynika nie tylko z niepełnego dostępu do informacji, ale również ze znaczącego wpływu czynników społecznych. Decyzje strategiczne są skutkiem gry dokonującej się w organizacjach oraz w strukturach społecznych, w których organizacje są zanurzone. Kluczowe dla tak rozumianej strategii będzie rozumienie władzy i komunikacji. Strategia organizacji stanowi zatem odzwierciedlenie współzależności między podmiotami społecznymi i gospodarczymi.
- Strategia interpretatywna jest z założenia wieloznaczna, relatywna i ideologiczna. Opiera się na procesach twórczych i heurystycznych, które w niewielkim stopniu poddają się algorytmizacji [Nosal 2001, s. 135-152]. Metafora gry, w której znaczący jest element niepewności, wyznacza obszar tworzenia strategii opartych na postulacie ograniczonej racjonalności. Metafora wojenna przywodzi na myśl składniki emocjonalne i ideologiczne, porównanie zaś strategii do gry językowej stawia w centrum zainteresowania procesy interpretacji aktorów społecznych.
- W rozumieniu strategii odnaleźć można również aspekty irracjonalne, przekonujące, że rzeczywistość organizacyjna nie jest zastana, ale właśnie tworzona przez zarządzających i inne podmioty społeczne w toku interakcji. N. Brusson lansuje podejście interpretatywne oparte na irracjonalności decyzyjnej, w myśl której racjonalne decyzje nie zawsze służą skutecznym działaniom [Brusson 1985, s. 22]. Badacz może sobie pozwolić na wątpliwości, natomiast zarządzający powinien szybko podejmować decyzję, bez wahań ją komunikować, przekonywać do niej i z przekonaniem ją wdrażać. Jeśli położony zostanie nacisk wyłącznie na racjonalność decyzji, to często ważniejsze elementy zaangażowania, komunikacji i przywództwa mogą na tym ucierpieć. Wiara w sukces przedsięwzięcia jest często istotniejsza niż długookresowe planowanie. L. Clarke wskazuje na niebezpieczeństwa związane z tworzeniem planów mających wymiar symboliczny. Mogą one uspić czujność zarządzających, wskazując, że sytuacja jest rozpoznana i pod kontrolą [Clarke 1999].
- Nie do pominięcia jest rola czynników emocjonalnych, które uczestniczą w procesie podejmowania decyzji. A.R. Damasio, badając hipotezę markera somatycznego, dowodzi, że czynniki emocjonalne i intuicyjne mają istotny udział w selekcji większości wariantów decyzyjnych [Damasio 2002, s. 191-250].

- W związku z założeniem konstruktywizmu społecznego zatarciu ulega granica między deskryptywnym i normatywnym ujęciem strategii. Wyobrażenia menedżerów o tworzeniu strategii stanowią model, do którego „przykrawana” jest rzeczywistość organizacyjna (por. [Chabin, Naro, Travaille]).

K. Oblój wyróżnił cztery szkoły strategii: 1) planistyczną, 2) ewolucyjną, 3) pozycyjną, 4) zasobów i umiejętności [Oblój 1998]. Inni badacze wskazują na szersze źródła inspiracji teorii zarządzania strategicznego, dodając szkoły: kultury, przedsiębiorczości czy uczenia się (por. [Rokita 2003]). W świetle przedstawionych rozważań może należałoby wyróżnić kształtujące się nowe podejście, tzn. interpretatywne rozumienie strategii organizacji.

Celem tworzenia strategii jest znalezienie i wdrożenie rozwiązań prowadzących do osiągnięcia założonych celów. Jednak oprócz funkcji racjonalnych strategii można wyróżnić inne. Funkcja intencjonalna strategii będzie dążeniem do wywierania wpływu na rzeczywistość, będzie więc niosła pierwiastek konstrukcjonizmu społecznego. Zamiary planujących mają stanowić rodzaj samospełniającego się proroctwa, w które uwierzą sami strategowie i inni gracze organizacyjni. Funkcja emotywna strategii to wiązanie planów z uczuciami. Pragnienie osiągnięcia celu stwarza determinację jednostek i grup w dążeniu do jego realizacji. Zatem emocje pełnią rolę motywującą dla tworzących strategię (automotywacja). Funkcja przywódcza strategii to wskazanie, że w organizacji istnieje sprawna i stabilna struktura władzy, która stawia cele i egzekwuje ich realizację. Pracownicy przez pryzmat strategii postrzegają spójność organizacji. Funkcja komunikacyjna strategii jest związana z koniecznością dyskusowania, negocjowania i przekazywania informacji na temat wyborów strategicznych wśród członków organizacji. Zatem można dostrzec, że proces tworzenia i wdrażania strategii nie służy jedynie podejmowaniu racjonalnych decyzji, ale stanowi swoiste stwarzanie rzeczywistości organizacyjnej, a więc kluczowy element tożsamości i kultury organizacyjnej.

W organizacji dostrzec można wiele procesów strategicznych, które mogą być również analizowane z punktu widzenia podejścia interpretatywnego.

- Kreowanie wizji i misji organizacji

Wizja i misja organizacji są zazwyczaj projekcją idei zarządzających, która kształtuje tożsamość organizacji. Domena działalności i kluczowe cele są formułowane przez zarządzających. Wizja i misja organizacji powinny wyznaczać trwałe kierunki obsesyjnych dążeń pracowników.

Konstrukcja i dekonstrukcja misji to wytyczanie kierunku rozwoju i tworzenie warunków brzegowych rozwoju. Wizja lub misja organizacji ma charakter intencjonalny, wywiera ona zatem wpływ na sposób myślenia o organizacji. Z jednej strony, koncentruje myślenie na zdefiniowanej domenie działalności organizacji, jednak z drugiej, może ograniczać możliwości dostrzegania szans poza obszarem zaakcentowanym w misji. Współczesne koncepcje zarządzania kładą nacisk na zasoby symboliczne: kapitał intelektualny i kapitał społeczny.

Problematyczna jest kwestia zmian wizji i misji organizacji. Stanowią one swoistą konstytucję organizacyjną, dlatego istotna zmiana misji ma charakter rewolucyjny. Zazwyczaj zmiana misji jest związana ze zmianą zarządzających.

- **Koncepcje strategii i wybór opcji strategicznej**

Teoria zarządzania strategicznego to swoista dżungla modeli, koncepcji i pomysłów. Koncepcje H.I. Ansoffa, P. Kotlera, M.E. Portera, P. Druckera i wielu innych, uporządkowane w tzw. szkoły strategii, gdy zostają zastosowane do praktyki, to zazwyczaj pozostawiają zarządzających w stanie niepokojącej niepewności co do wyboru efektywnej poznawczo koncepcji. Zarządzający przedsiębiorstwami mają do wyboru kilka rozwiązań: po pierwsze, mogą się posłużyć jednym z modeli, po drugie, mogą łączyć kilka modeli strategii, po trzecie, mogą całkowicie zignorować teorię i posługiwać się kategoriami zdrowego rozsądku. Wybór koncepcji i jej odczytanie to obszar podejścia interpretatywnego.

Przyjęcie określonej koncepcji strategii prowadzącej do redukcji niepewności (np. model sektorowy) wpływa na określenie opcji strategicznych. Zatem sposób myślenia zarządzających jest strukturalizowany zgodnie z treścią wybranej teorii. Wybór modelu sektorowego może skutkować wyobrażaniem możliwych opcji strategicznych, pomiędzy którymi muszą dokonać wyboru zarządzający (np. ekonomia kosztów, zróżnicowanie, koncentracja). Jeżeli opcje strategiczne będą miały postać prostych dychotomii (strategia defensywna – ofensywna), wpłynie to na uproszczony sposób percepcji rzeczywistości organizacyjnej przez zarządzających zgodnie z założeniem, że granice naszego świata wyznacza język. Nie oznacza to oczywiście, że ramy teorii i proponowanych opcji są nieprzekraczalne. Zarządzający mogą np. dostrzec możliwości realizacji kilku opcji strategicznych jednocześnie, mogą stworzyć własne rozwiązania, jednak wybrana koncepcja i proponowane rozwiązania w istotny sposób wpływają na sposób ich myślenia, na ścieżki interpretacji.

- **Alokacja zasobów strategicznych**

Zarządzający sami definiują zasoby strategiczne organizacji. Kładąc nacisk na: zasoby finansowe, materialne, ludzkie, zasoby wiedzy oraz wizerunek, zarządzający określają reguły ich alokacji. W zależności od sposobów interpretacji każdy z zasobów może być zarządzany w inny sposób. Myślenie zarządzających o zasobach strategicznych może się opierać na triadzie: eksploatacja – ochrona – rozwój. Eksploatacja zasobu oznacza założenie, że zasób się zużywa, co jednak powinno znaleźć odzwierciedlenie w rozwoju samej organizacji. Ochrona to nastawienie na konserwowanie zasobu, rozwój zaś oznacza koncentrację na jego powiększaniu. Sposoby zarządzania zasobami strategicznym są efektem przekonań zarówno zarządzających, jak i pracowników. Mamy do czynienia z procesami zarówno interpretacji, jak i projekcji oraz negocjacji.

- **Przewaga konkurencyjna**

Przewaga konkurencyjna to wyobrażone przez uczestników organizacji źródło siły rynkowej organizacji. Przewaga konkurencyjna ma charakter interpretatywny.

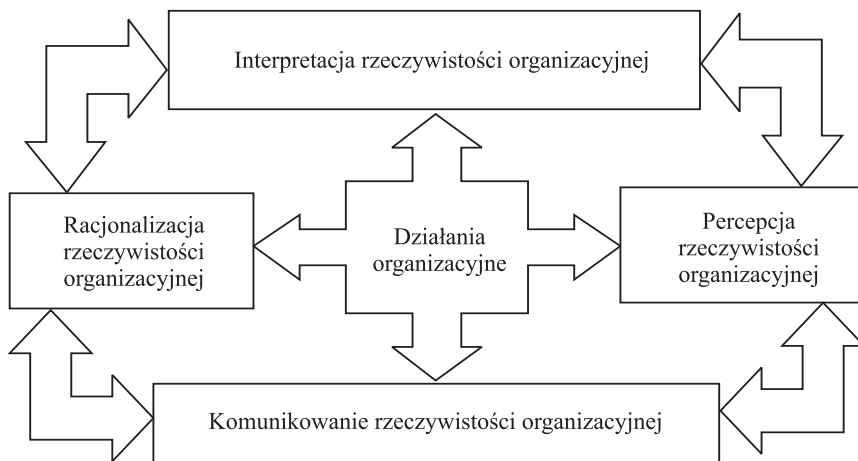


Pełni jednak ważną funkcję – sugeruje, że pozycja rynkowa nie jest dziełem przypadku. Pracownicy wierzą, że organizacja osiąga sukces, bo ma do zaoferowania unikalne połączenie zasobów strategicznych. Przewaga konkurencyjna to trudno uchwytna gra wielu elementów konkurencyjnych obejmujących np. pomysł, zaufanie klientów czy lojalność pracowników.

Pojęcie przewagi konkurencyjnej uświadamia również, że zarządzanie strategiczne nie jest dyscypliną uniwersalną, lecz jest uwikłane w kontekst kulturowy. Przewaga konkurencyjna nie jest wolna od etnocentryzmu. Konkurencyjne i indywidualistyczne podejście amerykańskie może nie pasować do myślenia w kategoriach kooperacyjnych i kolektywistycznych. Po co osiągać przewagę nad innymi, kiedy może wystarczy znaleźć własną domenę czy niszę rynkową?

- Proces badań rynkowych i analiza strategiczna

Badania rynkowe powinny służyć adekwatnemu opisaniu procesów zachodzących w otoczeniu organizacji. Dzięki tym informacjom możliwy będzie wybór najlepszej opcji strategicznych. Jednak dobór i interpretacja badań są uwarunkowane poglądami zarządzających. Zatem uzyskane w badaniach dane mogą korygować działania zarządzających jedynie w pewnych zakresach. W rzeczywistości sposób postawienia problemu, dobór metody badań i interpretacja danych czyni z badań rynkowych bardzo słabe narzędzie prognostyczne, natomiast dość dobre narzędzie diagnostyczne. Badania pozwalają stwierdzić, czy założone cele są osiągnięte (np. udział w rynku, rentowność), jednak nie pozwalają stwierdzić, dlaczego tak jest oraz przewidzieć przyszłych zmian. Często większe znaczenie od systematycznych badań rynkowych ma proces intuicyjnego rozpoznawania oczekiwań, tworzenia więzi symbolicznych oraz sieci wpływu i zaufania.



**Rys. 1.** Proces zarządzania strategicznego – paradygmat interpretatywny

Źródło: opracowanie własne.

- Wdrażanie i kontrola realizacji strategii

Strategia powstaje w działaniu. Tak więc wcześniejsze zamierzenia są wdrażane i podlegają znacznym modyfikacjom. Podstawowym wyznacznikiem jest rozwój organizacji w porównaniu z konkurencją. Celowi temu podporządkowane są wszelkie korekty i zmiany strategii.

Przedstawiona tutaj koncepcja interpretatywnego rozumienia strategii organizacji jest, według autora niniejszego artykułu, bliższa rzeczywistej praktyce życia organizacyjnego niż wyidealizowane modele racjonalne. W rzeczywistości trudno wytyczyć etapy procesów strategicznych, kluczem są działania organizacyjne, które są splecione ze współzależnymi elementami percepcji, interpretacji, komunikowania i racjonalizacji działań (rys. 1). Praktyka zarządzania potwierdza, że strategia jest częściej interpretowana retrospektywnie niż planowana prospektywnie. A zatem działania nie są następstwem procesu planowania, lecz są splecione z procesami interpretacji rzeczywistości organizacyjnej [Sułkowski 2005, rozdz. 4].

#### 4. Charakterystyka nurtu krytycznego w zarządzaniu

Nurt krytyczny w zarządzaniu (*Critical Management Studies* – CMS) jest stosunkowo nową perspektywą, która wykrystalizowała się dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Pionierskie prace podejmujące wątek demistyfikacji ideologicznych i opartych na strukturach dominacji funkcji zarządzania pojawiały się już w latach siedemdziesiątych [Braverman 1974], jednak w ostatnich dwóch dekadach nurt krytyczny zarządzania (CMS) przybrał postać zinstytucjonalizowanego dyskursu za sprawą szeregu publikacji, badań, konferencji, czasopism środowiskowych oraz stowarzyszeń (np. sekcja CMS amerykańskiej Academy of Management) [Alvesson, Willmott 1992].

Rekonstrukcja najważniejszych założeń nurtu krytycznego pozwala na znalezienie kilku wspólnych założeń tworzących zróżnicowany wewnętrznie paradygmat *Critical Management Studies*. Przede wszystkim jest to traktowanie nauk o zarządzaniu jako perswazyjnego dyskursu wyrastającego z założeń kapitalizmu i mającego na celu podtrzymanie istniejącego *status quo* opartego na dominacji oraz eksploatacji. Krytyczny nurt zarządzania ma ambicje demaskatorskie, prowadzące do zakwestionowania pozornie „obiektywnego” i „naturalnego” statusu: porządku organizacyjnego, władzy kierowniczej, instytucji, praktyk i tożsamości menedżerskiej [Alvesson, Willmott 2003]. Ta „denaturalizacja” dyskursu menedżeryzmu prowadzi do opisu działań i instytucji opartych na dominacji, opresyjnych, często szkodzących społeczeństwu, a ukrywających się pod pozorem racjonalności nauk o zarządzaniu. Postulat odkrywania interesów różnych grup społecznych sprawujących władzę również poprzez kontrolę dyskursu naukowego ma prowadzić w konsekwencji do krytyki i zmiany istniejącego, niesprawiedliwego porządku społecznego. W wyniku rozwoju nurtu krytycznego miałyby zbudować swoją świadomość i uzyskać możliwość ekspresji i realizacji interesów grupy defaworyzowane, a więc będące przed-

miotem władania, takie jak mniejszości etniczne i społeczne czy kobiety. Narzędzia wypracowane przez nurt krytyczny obejmują: dekonstrukcję i denaturalizację dyskursu menedżerskiego, krytyczne i refleksyjne analizy języka sprawowania władzy, metody wzmocnienia autonomii i samokontroli grup defaworyzowanych (np. *empowerment*) [Parker 2002]. Kluczowe wątki pojawiające się w studiach nurtu krytycznego zarządzania obejmują:

- 1) problematykę emancypacji grup defaworyzowanych w organizacjach,
- 2) odkrycie zakamuflowanych relacji dominacji i eksploatacji w zarządzaniu,
- 3) opisanie instrumentalizmu podejścia menedżerskiego do człowieka,
- 4) wskazanie mechanizmów funkcjonowania przemocy i przemocy symbolicznej w organizacjach,
- 5) demystyfikację ideologicznej funkcji dyskursu zarządzania,
- 6) analizę neoimperialnych, nieetycznych i społecznie nieodpowiedzialnych praktyk menedżerskich wypływających z instrumentalizmu rozumu menedżerskiego [Grey, Willmott 2005].

## 5. Krytyczne spojrzenie na zarządzanie strategiczne

Przedstawiciele nurtu krytycznego podejmują analizę, wychodząc od różnych aspektów zarządzania strategicznego, które jednak odwołują się do głównego nurtu krytycznego i wspomnianych kluczowych wątków. A zatem strategia organizacyjna postrzegana jest następująco:

1. Ideologia menedżeryzmu konstytuująca „fałszywą świadomość” zarówno podwładnych, jak i menedżerów, która uzasadnia pozorną oczywistość i naturalność istniejącego porządku społecznego i organizacyjnego [Harding 2003, s. 14; Thomas 1998, s. 41; Parker 2002].

2. Strategia staje się narzędziem „przemocy symbolicznej”, która instrumentalnie kanalizuje działania ludzi w organizacji, prowadząc do ich koncentracji na zyskach, a rugując sferę moralną z obszaru zainteresowań kierowania [Jacques 1996].

3. Strategia rozumiana jako dyskurs stanowi rozwijanie „gry językowej” opartej na swoistej „metanarracji”, odwołującej się do wiary w możliwości przewidywania rozwoju organizacji i rynku, działania skutecznego oraz kierowania i przywództwa [Monin 2004].

4. Strategia może być postrzegana przez pryzmat krytycznie interpretowanych praktyk społecznych, a więc: działań komunikacyjnych, przejawów kultury organizacyjnej oraz demonstracji władzy. W praktykach społecznych należących do obszaru tworzenia strategii ujawniają się elementy np. instrumentalizmu podejścia do człowieka, zdominowania praktyk przez zyski i komercjalizację, praktyk dominacji oraz maskulinizmu [Hendry 2000, s. 955-977].

5. Strategia interpretowana w kategoriach ekonomii politycznej bada neomark-sistowsko interpretowaną zależność ekonomii i polityki. W tym znaczeniu jest stanowiskiem raczej ekonomii niż zarządzania, wedle którego sprzężenie ekonomii

Tabela 1. Interpretacje strategii w nurcie krytycznym zarządzania

Rozumienie strategii	Krytykowane zasady	Metody krytyki	Przedstawiciele
Strategia jako ideologia menedżeryzmu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naturalność strategii i planowania</li> <li>2. Oczywistość porządku organizacyjnego</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Denaturalizacja dyskursu władzy i kategorii strategii</li> <li>2. Ideologiczna analiza dyskursu strategicznego</li> </ol>	G. Burrell 1981, G. Morgan 1986, P. Thomas 1998, M. Parker 2002
Strategia jako narzędzie przemocy symbolicznej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia zajmuje się wyłącznie rozwojem organizacji</li> <li>2. Strategia nie zajmuje się sferą konsekwencji moralnych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekonstrukcja strategii jako narzędzia dominacji i przemocy</li> <li>2. Analiza amoralnych konsekwencji zarządzania strategicznego</li> </ol>	G. Morgan 1980, D. Samra-Frederics 2005
Strategia jako dyskurs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia pozwala na racjonalne przewidywanie przyszłości</li> <li>2. Strategia pozwala na działania skuteczne w organizacji</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza dyskursywna tekstów zarządzania demaskuje „gry językowe”</li> <li>2. Analiza dyskursywna rozwoju nurtu ujawnia „metanarracje”</li> </ol>	D. Barry, M. Elmes 1997, T. Harfield 1998, N. Monin 2004, B. Czarniawska-Jorges
Strategia jako praktyka społeczna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktyki organizacyjne służą przede wszystkim efektywności</li> <li>2. Skuteczne działanie jest zobiektywizowane oraz nie posługuje się kategoriami równości, sprawiedliwości i moralności</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etnometodologiczne i habermasowskie analizy negocjacji znaczeń i pragmatyk</li> <li>2. Praktyki społeczne z perspektywy antropologii organizacyjnej</li> <li>3. Kultura organizacyjna jako metafora rdzeniowa dla organizacji i strategii</li> </ol>	J. Hendry 2000, P. Jarzambkowski 2004
Strategia jako ekonomia polityczna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia zajmuje się racjonalną alokacją zasobów</li> <li>2. Strategia jest apolityczna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza związków ekonomii z polityką w praktykach społecznych i organizacyjnych</li> </ol>	D. Levy, M. Alvesson, H. Willmott 2003

Źródło: opracowanie własne.

z polityką tworzy i utrwała zasady alokacji zasobów, korzystania z zysków oraz eksploataowania ludzi, stanowiące odzwierciedlenie porządku społecznego i relacji władzy [Levy, Alvesson, Willmott 2003, s. 92-111].

Przeprowadzony podział na różne sposoby rozumienia strategii organizacyjnej w nurcie krytycznym (tab. 1) jest uproszczony. Większość autorów wykorzystuje jednocześnie kilka sposobów rozumienia strategii, które łączą spojrzenia związane ze sferą ideologiczną i polityczną oraz z dyskursywną i pragmatyczną (praktyki społeczne, przemoc symboliczna). Wspólnym elementem jest jednak demaskatorskie i konstruktywistyczne podejście do znaczenia strategii zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

## 6. Podsumowanie

Krytyczny nurt zarządzania strategicznego rozwija się w opozycji do dominującego nurtu hiperracjonalistycznego rozumienia strategii organizacyjnej. Odwołuje się, z jednej strony, do podejścia interpretatywno-symbolicznego w zarządzaniu strategicznym, z drugiej zaś do perspektyw postmodernistycznych, feministycznych i neo-marxistowskich. Wśród najważniejszych wątków analizy pojawiają się problemy:

- 1) ideologicznego menedżeryzmu racjonalizującego nieetyczne działania menedżerów,
- 2) instrumentalnego traktowania człowieka w organizacji,
- 3) tworzenia fałszywej świadomości pracowników utrwalającej stan dominacji sprawujących władzę,
- 4) konstruowania tożsamości menedżerskiej i pracowniczej odzwierciedlającej relacje władzy,
- 5) kamuflowania rzeczywistego, niesprawiedliwego porządku społecznego,
- 6) pozornego uniwersalizmu dyskursu i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Krytyczna teoria zarządzania strategicznego stanowi obecnie marginalny, choć stopniowo zyskujący na znaczeniu nurt zarządzania. W sferze teorii związana jest z nurtem krytycznych studiów zarządzania (*Critical Management Studies*). W odniesieniu do praktyki, obok krytycznego spojrzenia na niesprawiedliwe praktyki zarządzania strategicznego i tworzenie fałszywej świadomości, proponowane jest rozwijanie metod emancypacji oraz partycypacji grup defaworyzowanych (np. *empowerment*).

## Literatura

- Alvesson M., Willmott H. (ed.), *Critical Management Studies*, Sage, London 1992.  
Alvesson M., Willmott H. (ed.), *Studying Management Critically*, Sage, London 2003.  
Barney J.B., *Beyond Individual Metaphors in Understanding How Firms Behave: A Comment on Game Theory Models of Firm Behavior*, "Fundamental Issues in Strategy", R.P. Rumelt, D.E. Schneidel, D.J. Teece (ed.), Harvard Business School Press, Boston 1995.

- Benhabib S., *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press 1986.
- Braverman H., *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, New York 1974.
- Brusson N., *The Irrational Organisation: Irrationality as a Basis for Organisational Action and Change*, John Wiley, Chichester 1985.
- Camerer C.F., *Does Strategy Research Need Game Theory?*, "Fundamental Issues in Strategy", R.P. Rumelt, D.E. Schneidel, D.J. Teece (ed.), Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Chabin Y., Naro G., Travaillé D., *Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action: propos d'étape d'une recherche intervention*, Internet (10.01.2004).
- Clarke L., *Mission Improbable: Using Fantasy Documents to Tame Disaster*, University of Chicago Press, Chicago 1999.
- Cohen M., March J.G., *Leadership and Ambiguity*, McGraw-Hill, New York 1974.
- Damasio A.R., *Bląd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, Rebis, Poznań 2002.
- Foucault M., *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Gallimard, Paris 1976.
- Grey C., Willmott H.C., *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press 2005.
- Gudykunst W.B., *The Uncertainty Reduction and Anxiety/Uncertainty Reduction Theories of Berger, Gudykunst and Associates*, "Watershed Research Traditions in Communication Theory", D. Cushman, B. Kovacic (ed.), State University of New York, Albany 1995.
- Habermas J., *The Theory of Communicative Action*, Translated by Thomas McCarthy, Polity, Cambridge 1987.
- Harding N., *The Social Construction of Management*, Routledge, London 2003.
- Hendry J., *Strategic decision making, discourse and strategy as social practice*, „Journal of Management Studies” 2000, no. 37/7.
- Jacques R., *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, Sage Publications, London 1996.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Zawiślak A.M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Krupski R., *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych 2004.
- Krupski R., *Przyspieszona ewolucja nauki i techniki a zarządzanie przedsiębiorstwem*, IV Ogólnopolska Konferencja „Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków”, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
- Levy D., Alvesson M., Willmott H., *Critical Approaches to Strategic Management*, [w:] M. Alvesson, H. Willmott (ed.), *Studying Management Critically*, Sage, London 2003.
- Makridakis S., *Forecasting, planning and Strategy for 21st Century*, The Free Press, New York 1990.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York 1994.
- Monin N., *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London–New York 2004.
- Nosal C., *Myślenie strategiczne menedżerów*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2001.
- Nozick R., *Newcomb's Problem and Two Principles of Choice*, „Essays in Honor of Carl G. Hempel”, red. N. Rescher i inni, D. Reidel 1969, shawnslayton.com/open/.../Book%20%20demystifying-paradoxes.pdf.

- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Parker M., *Against Management: Organisation in the Age of Managerialism*, Polity, Oxford 2002.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Quinn J.B., *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Slow Management Review” 1978, no. 20.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
- Saloner G., *Game Theory and Strategic Management: Contributions, Applications and Limitations*, “Fundamental Issues in Strategy”, R.P. Rumelt, D.E. Schneidel, D.J. Teece (ed.), Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Schwenk C.R., *Cognitive Simplification Processes on Strategic Decision Making*, “Strategic Management Journal” 1984, no. 5.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł., *Postmodernistyczne inspiracje zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 3.
- Thomas P., *Ideology and the discourse of strategic management: A critical research framework*, “Electronic Journal of Radical Organization Theory” 1998.
- Weick K., *Substitutes for Corporate Strategy*, “The Competitive Challenge”, D. Teece (ed.), Cambridge 1987.
- Willis E., *Radical Feminism and Feminist Radicalism*, “No More Nice Girls: Countercultural Essays”, Wesleyan University Press 1984.
- Winch P., *The Idea of a Social Science*, London 1958.

## A DOMINANT APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT FROM A CRITICAL POINT OF VIEW

**Summary:** Strategic management is considered by many authors as the most important part of management science, is at the heart of rationalism current theory and practice of this discipline. The dominant perspective is part of the objectivist learning organization designed to provide managers with measurable and specific knowledge which enables accurately make important organizational decisions. For the purposes of the strategy one can also see the development trends of subjectivism-based approaches: interpretative-symbolic, and postmodern critical, but their knowledge of, much less assimilation, both among researchers and managers is very limited. The critical theory of strategic management refers, on the one hand, to interpretative-symbolic approach in strategic management, and secondly, the prospects of post-modern, feminist and neo-marxists. The critical theory of strategic management is now marginal, albeit gradually gaining importance. In the realm of theory is linked to the mainstream of critical management studies. In relation to practice a critical look at the unfair practice of strategic management and the creation of false consciousness is proposed to develop methods of empowerment and participation of disadvantaged groups.