

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CYKL ŻYCIA STRATEGII – ROZWAŻANIA NA TEMAT STRATEGICZNEGO ROZWOJU ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania na temat strategicznego rozwoju organizacji rozumianego jako dojrzewanie organizacji w zakresie praktyk zarządzania strategicznego. Przemyslenia dotyczyły zmian dokonujących się zarówno w procesie zarządzania strategicznego, jak i w samej strategii wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstwa. W celu znalezienia odpowiedzi na pytanie o to, jak się będzie przejawiać strategiczny rozwój organizacji – czyli jakich zmian w praktyce zarządzania strategicznego można się spodziewać wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstwa, odniesiono się do koncepcji cyklu życia organizacji.

Słowa kluczowe: cykl życia organizacji, cykl życia strategii, strategiczny rozwój organizacji, zarządzanie strategiczne, rozwój organizacyjny.

1. Wstęp

Rozwój jest jednym z bardziej oczywistych doświadczeń życia codziennego. Obserwowany zarówno w świecie ożywionym, jak i nieożywionym, w życiu społecznym i przyrodniczym, stanowi nieodłączny element rzeczywistości. W naukach o zarządzaniu rozwój organizacji stanowi jeden z głównych celów jej istnienia, w zarządzaniu strategicznym długofalowy rozwój jest zwykle najbardziej oczekiwanym skutkiem dobrej strategii.

Stąd też prowadzenie badań, w których jedną ze zmiennych jest „rozwój organizacji”, wydaje się być przedsięwzięciem zrozumiałym, atrakcyjnym, jednak nieco karkołomnym. Pojęcie „rozwój” jest bowiem niejednoznaczne i niezwykle pojemne – stąd może budzić wiele wątpliwości. Jak mierzyć rozwój? Jakie są jego wyznaczniki? Czy jego przebieg ma uniwersalny charakter? Czy tempo i kierunek rozwoju mogą podlegać ocenie i czy są zależne od branży, wieku, wielkości organizacji lub przekonań jej właścicieli? Są to jedynie niektóre wątpliwości, które mogą utrudniać nie tylko kwantyfikację badań nad rozwojem organizacji, ale także interpretację ich wyników. Równocześnie jednak należy zwrócić uwagę, że właśnie pojemność pojęcia rozwoju, wieloaspektowość oraz systemowy i jakościowy charakter stanowią jego największe zalety jako zmiennej zależnej w badaniach dyscypliny zarządzania strategicznego.

Ze świadomością powyższych pytań i wątpliwości w artykule tym przedstawiono rozważania nad pojęciem strategicznego rozwoju organizacji. Należy podkreślić, że artykuł stanowi próbę uporządkowania myśli, pytań i hipotez, które dotyczą powyższego zagadnienia. Autorka nie ma aspiracji do przedstawienia pełnego zestawu odpowiedzi czy modelowych rozwiązań, gdyż opracowanie ich, jeśli w ogóle jest możliwe, będzie wymagało dalszych pogłębionych badań.

Przedmiotem artykułu są rozważania nad strategicznym rozwojem organizacji. Pojęcie to będzie rozumiane jako dojrzewanie organizacji w zakresie praktyk zarządzania strategicznego. Rozważania będą więc dotyczyć zmian dokonujących się zarówno w procesie zarządzania strategicznego, jak i w samej strategii wraz z dojrzewaniem organizacji.

Główne pytanie badawcze, które postawiono w tej pracy, to: **Jak się będzie przejawiać strategiczny rozwój organizacji – czyli jakich zmian w praktyce zarządzania strategicznego można się spodziewać wraz z dojrzewaniem organizacji?** Czy zmiany te będą dotyczyć filozofii i sposobu myślenia o strategii, czy też może będą się przejawiać w stosowanych metodach zarządzania strategicznego? A może będą dotyczyć także charakteru wyborów strategicznych?

W celu znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania odniesiono się do koncepcji cyklu życia organizacji. Koncepcja ta przedstawia bowiem w sposób modelowy następujące po sobie kolejne etapy rozwoju przedsiębiorstwa i dzięki temu może stanowić inspirację dla sprecyzowanych powyżej poszukiwań.

2. Cykl życia organizacji a cykl życia strategii

Cykl życia organizacji to modelowe ujęcie przedstawiające, jak wraz z upływem czasu przedsiębiorstwo przechodzi przez pewne określone i przewidywalne etapy rozwoju. Wychodzi się tutaj z założenia, że organizacje, tak jak organizmy żywe, rozwijają się według pewnego ramowego uniwersalnego wzorca. Nie oznacza to próby ujednoczenia występującej w biznesie różnorodności, a jedynie zwraca uwagę na to, że istnieje w rozwoju organizacji metapoziom charakteryzujący się pewną regularnością i przewidywalnością przełomowych momentów i rozwojowych kamieni milowych. Każda organizacja rozwija się w swoim tempie i nie wiek jest tutaj bezpośrednim wskaźnikiem fazy w cyklu życia. Na fazę w cyklu życia wskazują raczej pewne charakterystyczne problemy, dylematy, kryzysy i wyzwania, przed którymi staje organizacja, a które układają się właśnie w schemat rozwoju.

Taka cykliczność dotyczy w ekonomii nie tylko rozwoju organizacji, ale także koniunktury gospodarczej, życia produktu, sektora czy marki. Można więc postawić hipotezę, że cykliczność i regularność stanowią jedno z praw nauk o zarządzaniu. W tym kontekście uzasadnione wydaje się rozważenie, czy istnieje coś takiego jak cykl życia strategii, analogiczny do cyklu życia organizacji, oraz czym się będą charakteryzować poszczególne jego etapy.

Najczęściej wyróżnia się 3-5 podstawowych etapów cyklu życia organizacji. Organizacja, rozwijając się, przechodzi od stanu początkowego poprzez różne stany pośrednie do stanu końcowego, znacząc drogę rozwoju. J.H. Jackson i C.P. Morgan w rozwoju systemów społecznych wyróżnili trzy podstawowe fazy [Jackson, Morgan 1982]:

- powstanie i wzrost (inicjacja rozwoju),
- stabilizację i dynamiczną równowagę,
- zmianę lub upadek i rozwiązanie.

Trzy fazy cyklu wyróżnili również G.L. Lippitt i W.H. Schmidt [Gościński 1989, s. 18] oraz A. Downs [Gościński 1989, s. 16]. Według Downsa, który jako jeden z pierwszych opisał cykl życia organizacji, poszczególne fazy to:

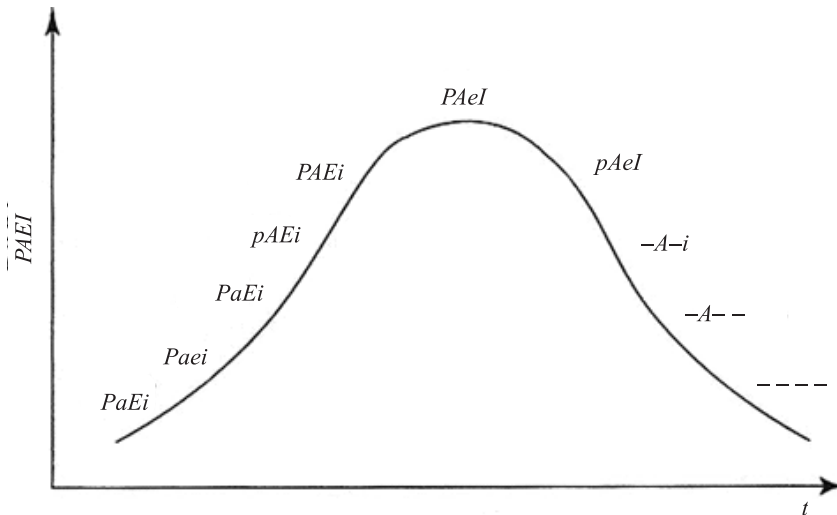
- 1 etap: walka o uzyskanie autonomii, o swoiste usamodzielnienie się i jej uzasadnienie oraz uzyskanie środków materialnych, finansowych i ludzi w celu osiągnięcia i przekroczenia czegoś, co można określić jako próg przetrwania.
- 2 etap: podobny jak w cyklu życia wyrobu – odznaczał się szybkim wzrostem, opartym głównie na kreatywności personelu i innowacyjności.
- 3 etap: w którym następuje spowolnienie rozwoju, charakteryzuje się rosnącym sformalizowaniem reguł i procedur postępowania, zwiększoną kontrolą czynności i ich koordynacją.

Ciekawe uzupełnienie tego ogólnego schematu zaproponował I. Adizes [1979]. Stwierdził on, że poszczególne etapy w cyklu życia organizacji są ukierunkowane na realizację czterech typów działań:

- E (*enterpreneuring*) – wprowadzanie zmian i innowacji, przedsiębiorczość,
- P (*producing results*) – produkcja i dostarczanie wymiernych efektów,
- I (*integrating*) – integracja pracowników z organizacją, współdziałanie,
- A (*administering*) – administracja, formalne reguły działania i procedury organizacyjne.

Na poszczególnych etapach cyklu życia organizacji następuje różne rozłożenie akcentów pomiędzy powyższe typy działań. Graficzną ilustrację modelu I. Adizesa, znaną pod akronimem PAEI, przedstawia rys. 1. Poszczególne etapy rozwoju przedsiębiorstwa różnią się zakresem (mocą) wyróżnionych funkcji, przy czym duże litery oznaczają duże nasilenie określonych zachowań, małe litery zaś odpowiednio małe nasilenie.

Sekwencyjnie rzecz ujmując [Gościński 1989, s. 20], organizacje zaczynają swój cykl życia od działań kreujących przedsiębiorczość (E), zmierzając w następnej fazie do sprzęgnięcia przedsiębiorczości z efektami (P). Aby utrzymać ten ciąg, organizacja musi zabiegać o możliwie najpełniejsze zaangażowanie się pracowników we wspólnotę łączącą swoje interesy z interesami organizacji (I). W miarę zbliżania się organizacji do wieku dojrzałego następuje wzrost czynności administracyjnych, formalizacja (A). Organizacja zaczyna się chylić ku upadkowi wówczas, gdy skupia nadmierną uwagę na utrzymaniu stabilności, jest preadministrowana i działa w sposób rutynowy, według z góry ustalonych zasad i procedur postępowania. Wydaje się,



Rys. 1. Cykl życia organizacji według I. Adizesa

Źródło: [Adizes 1979].

że model PAEI dobrze obrazuje także wyzwania charakterystyczne dla zarządzania strategicznego i zmieniające się priorytety w odniesieniu do strategii. Od początkowych działań przedsiębiorczych i innowacyjnych ukierunkowanych na określenie swojej domeny działania (E), poprzez działania ukierunkowane na ugruntowanie pozycji na rynku, zdobycie udziałów i przewagi konkurencyjnej (P), aż do działań ukierunkowanych na wzmocnienie samego procesu zarządzania strategicznego poprzez włączanie do niego pracowników (I) oraz stworzenie bardziej sformalizowanych procedur postępowania (A).

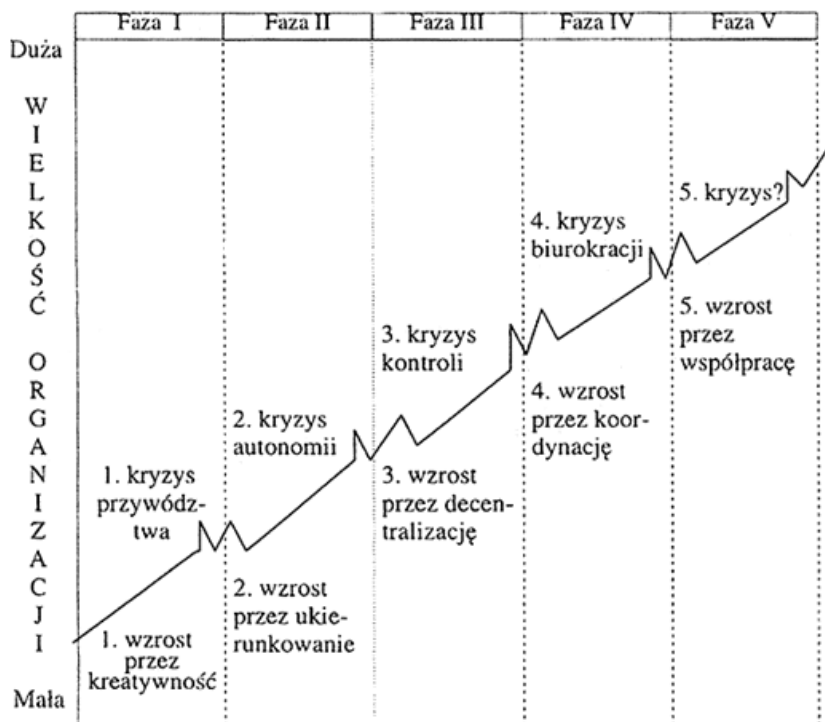
Inny model cyklu życia, który może być szczególnie przydatny do opisu strategicznego rozwoju organizacji, to model L.E. Greinera [1972, s. 37-46]. Greiner wyróżnił pięć faz, z których każda kończy się jak gdyby swoistą rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys (rys. 2).

Wzrost organizacji następuje kolejno poprzez:

- 1) kreatywność – i kryzys przywództwa,
- 2) ukierunkowanie – i kryzys autonomii,
- 3) decentralizację – i kryzys kontroli,
- 4) koordynację – i kryzys biurokracji,
- 5) współpracę.

Przezwyciężenie danego kryzysu, czyli rozwiązanie podstawowych problemów danej fazy, doprowadza do wkroczenia organizacji w nową fazę rozwoju.

Wydaje się, że można analogicznie opisać cykl życia strategii jako drogę, której początek zaznaczony jest przez pierwsze twórcze poszukiwania możliwości rozwo-



Rys. 2. Fazy rozwoju organizacji według L.E. Greinera

Źródło: [Machaczka 1998, s. 72].

jowych i niszy rynkowej, charakteryzujące się dużą kreatywnością i inicjatywą właścicieli. Wraz z rozwojem organizacji wizja właścicieli, najczęściej niesformalizowana i niezwerbalizowana, staje się niewystarczająco komunikatywna dla rosnącej grupy pracowników. Następuje kryzys przywództwa i pojawia się potrzeba wyraźniejszego ukierunkowania działań całej organizacji. Na tym etapie strategia przybiera materialną formę, następuje pierwsza formalizacja i uporządkowanie procesu zarządzania strategicznego, w firmie pojawiają się menedżerowie czuwający nad realizacją celów strategicznych. Z czasem pojawia się kryzys autonomii. Pracownicy firmy mają poczucie niewystarczającego wpływu na kierunek rozwoju organizacji, kadra menedżerska nie deleguje zadań, za to rozlicza z ich realizacji. Aby firma mogła się dalej rozwijać, potrzebna jest decentralizacja i partycypacja. W ten sposób organizacja przechodzi do kolejnej fazy rozwoju. Włączanie w proces zarządzania strategicznego szerokiego grona pracowników, charakterystyczne dla dojrzewającej organizacji [McNamara, Baden-Fuller 1999, s. 291-307], oraz umożliwienie im realnego oddziaływania na kierunek rozwoju firmy prowadzi do kryzysu kontroli. Właściciele i menedżerowie mają poczucie utraty wpływu na to, jak rozwija się fir-

ma, pomysły i interesy różnych grup mogą się okazać sprzeczne lub rozbieżne. Przewyciężenie tego kryzysu prowadzi do fazy wzrostu przez koordynację. Prace strategiczne różnych grup, jednostek i komórek są lepiej synchronizowane, kładzie się większy nacisk na komunikację strategii i powstaje złożony system analizowania danych rynkowych. Prace strategiczne są prowadzone w sposób zorganizowany i sformalizowany. Jednak działania mające na celu lepsze skoordynowanie prac w całej organizacji prowadzą równocześnie do nadmiernego zburokratyzowania procesu decyzyjnego, opóźnień i spadku kreatywności. Przejawia się to jako kryzys biurokracji.

Kolejna faza w cyklu życia strategii – faza współpracy – jest bardzo wymagająca. Priorytetem staje się utrzymanie partycypacji w procesie zarządzania strategicznego, przy jednoczesnym uproszczeniu procedur i spłaszczeniu struktury organizacyjnej. Prace strategiczne toczą się w zespołach, w przedsiębiorstwie kładzie się duży nacisk na programy edukacyjne i podnoszenie wiedzy i świadomości strategicznej wszystkich pracowników, organizacja jest niejako w ciągłym dialogu strategicznym, wszyscy biorą odpowiedzialność za jej przyszłość. Kryzys, który może wystąpić po tej fazie, wynika ze zmęczenia pracowników intensywnością i nieustannością prac strategicznych oraz koniecznością ciągłego uzgadniania i negocjowania wspólnego stanowiska i kierunków rozwoju.

3. Strategiczny rozwój organizacji – zarys koncepcji

Opierając się na powyższych rozważaniach, można postawić tezę, że strategiczny rozwój organizacji będzie miał charakter cykliczny. Cykl życia strategii, analogicznie do cyklu życia organizacji, można opisać jako sekwencję kilku etapów. Ich najbardziej ogólne ujęcie to:

- etap 1: pierwsza strategia, inicjacja procesu zarządzania strategicznego,
- etap 2: dojrzewanie strategii i zarządzania strategicznego,
- etap 3a: schyłek strategii i zarządzania strategicznego,
- etap 3b: zmiana strategii, odnowa zarządzania strategicznego.

Po etapie 1 i 2 następuje etap 3, który zależnie od świadomości i woli organizacji przyjmuje postać schyłku strategii bądź jej odnowy. Odnowa strategii oznacza rozpoczęcie kolejnego cyklu życia.

Każdy z etapów w cyklu życia strategii będzie opisany przez charakterystyczne praktyki, dylematy i wyzwania (por. tab. 1) odnoszące się do:

- uczestników procesu zarządzania strategicznego,
- filozofii zarządzania strategicznego i stosowanych metod pracy,
- analizy strategicznej,
- wyborów strategicznych i charakteru przewagi konkurencyjnej.

Pierwszy etap strategicznego rozwoju organizacji charakteryzuje się dużą spon-tanicznością i kreatywnością właścicieli firmy. Po raz pierwszy podejmują się oni

Tabela 1. Strategiczny rozwój organizacji – schemat cyklu życia strategii

	Uczestnicy zarządzania strategicznego	Metody zarządzania strategicznego	Analiza strategiczna	Wybory/przewaga strategiczna
Etap 1 Pierwsza strategia, inicjacja procesu zarządzania strategicznego	Kreatywny i przedsiębiorczy lider-właściciel-strateg	Praca spontaniczna, nieformalna, metodą prób i błędów Strategia niezapisana, wyłaniająca się	Poczucie braku możliwości zanalizowania otoczenia, analiza ograniczona, skoncentrowana na zewnętrznych czynnikach	Wybory/przewaga strategiczna Nastawienie na poszukiwanie nisz, próba zdobycia przewagi konkurencyjnej, tworzenie rynku. Wybory ukierunkowane na przyszłość, innowacyjne
Etap 2 Dojrzwienie strategii i zarządzania strategicznego	Grupa menedżerów, zespoły pracowników. Delegowanie części prac strategicznych, mniejsze zaangażowanie właścicieli	Formalizacja i doskonalenie procedur zarządzania strategicznego Strategia zapisana, rozbudowana	Analiza strategiczna ma duże znaczenie, złożone systemy analizy danych	Firma ma określoną przewagę konkurencyjną, szczególne kompetencje i umiejętności Wybory zmiierzające do utrzymania przewagi, kontrola rynku, przy równoczesnym twórczym poszukiwaniu nowych rynków
Etap 3a Schylek strategii i zarządzania strategicznego	Zaniechanie prac strategicznych lub decyzje strategiczne wracają do małej grupy menedżerów. Upolitycznienie decyzji	Biurokratyzacja, spowolnienie lub zaniechanie prac strategicznych. Impas decyzyjny Strategia zapisana, ale nieaktualizowana i nierealizowana	Nadmierna koncentracja na wewnętrznych uwarunkowaniach z zaniechaniem zewnętrznych czynników (rynek, konkurenci, klienci)	Wybory strategiczne mają charakter defensywny, konserwatywny i reaktywny Koncentracja na starych lojalnych klientach, a nie na przyszłych. Utrata udziałów rynkowych
Etap 3b Zmiana strategii, odnowa zarządzania strategicznego	Szeroka partycypacja, praca zespołowa, zdecentralizowane podejmowanie decyzji. Spłaszczona/macierzowa struktura organizacyjna	Zorganizowany dialog strategiczny Strategia zapisana w formie koncepcji strategicznej, regularnie aktualizowana	Szeroka analiza strategiczna, dobry przepływ informacji. Potrzeby klientów postawione ponad potrzebami członków organizacji	Chęć powrotu do etapu uczenia się – twórcze poszukiwanie nowych przewag i rynków

Źródło: opracowanie własne.

prac na strategią. Odbywają się one zwykle w sposób niesformalizowany, strategia bowiem to twórczy pomysł na biznes, niekoniecznie utrwalony w formie pisemnej. Poszukiwania właściwego kierunku rozwoju odbywają się metodą prób i błędów, analiza otoczenia jest ograniczona i bardziej intuicyjna niż systematyczna. Dominuje determinacja, aby znaleźć swoje miejsce na rynku, oraz nastawienie na poszukiwanie nisz rynkowych. Wybory strategiczne są odważne, innowacyjne i wyraźnie ukierunkowane na przyszłość.

Wraz z dojrzewaniem strategii proces zarządzania strategicznego ulega uporządkowaniu i pewnej formalizacji. Prace nad strategią prowadzone są z włączeniem zespołów pracowniczych, grupą bezpośrednio odpowiedzialną za strategię jest zarząd/grupa menedżerów. Wpływ właścicieli jest mniej dominujący. Prace nad strategią odbywają się w sposób planowy, pojawiają się szkolenia i warsztaty strategiczne. W organizacji prowadzona jest szeroka i systematyczna analiza strategiczna, której wyniki służą określaniu kierunków rozwoju. Jako że firma ma stabilną pozycję na rynku i wypracowaną przewagę konkurencyjną, poszukiwania strategiczne kierują ją ku nowym rynkom i nowym możliwościom.

Przesilenie w procesie strategicznego rozwoju organizacji następuje po fazie dojrzałości. Zależnie od tego, czy przedsiębiorstwo wykaże się świadomością strategiczną i „czujnością” – strategia wchodzi w fazę schyłkową bądź też w fazę odnowy. Faza schyłkowa może przebiegać w różny sposób. Może być dla niej charakterystyczne powolne zaniechanie prac strategicznych występujące po okresie intensywnych prac i warsztatów. Zarząd może mieć poczucie, że najważniejszy wysiłek został już wykonany przy tworzeniu strategii, perspektywa strategiczna ustępuje perspektywie codziennych działań, strategia nie przechodzi w fazę realizacji. Brak realizacji strategii wzmacnia natomiast poczucie daremności wcześniejszych wysiłków i prowadzi do zniechęcenia na przyszłość. Ze schyłkową fazą strategii i zarządzania strategicznego wiąże się także przeorientowanie analizy strategicznej z otoczenia na wnętrze organizacji. Wybory strategiczne w fazie schyłkowej mają charakter defensywny i reaktywny, przedsiębiorstwo może się znajdować w dryfie strategicznym.

Alternatywną ścieżką w strategicznym rozwoju organizacji jest odnowa strategii. O takiej sytuacji można mówić wtedy, gdy w firmie nie tylko będzie się dbać o wdrożenie strategii i o jej ciągłą aktualizację, ale także wtedy, gdy cały proces zarządzania strategicznego zostanie ukierunkowany na poszukiwanie nowych niestandardowych rozwiązań, łamiących dotychczasowy *status quo*. Może się to dokonywać na drodze jak największej partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego i otwartego dostępu do odpowiedzialności za strategię, na drodze szerokiej analizy strategicznej, także wykraczającej poza rynki, na których aktualnie działa firma, poprzez ciągłą otwartość na nowości i zmiany. Dzięki temu pojawia się szansa na odnowienie strategii i całego procesu zarządzania strategicznego, ciągle uczenie się oraz na wybieranie odważnych i twórczych kierunków rozwoju.

4. Zakończenie

Powyższe ujęcie tematyki strategicznego rozwoju organizacji stanowi znaczne uproszczenie tematu i ma charakter hipotezy, która wymaga dalszych przemyśleń i badań empirycznych. Prace badawcze powinny się koncentrować na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o związek między cyklem życia organizacji a cyklem życia strategii [Lester, Parnell, Carraher 2003, s. 339-354] oraz na próbie precyzyjniejszego określenia cech charakterystycznych dla poszczególnych etapów strategicznego rozwoju organizacji.

Literatura

- Adizes I., *Organisational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organizations*, "Organizational Dynamics" 1979.
- Cummings T.G., Worley C.G., *Organization Development and Change*, South Western Cengage Learning, 2008.
- Gallos J.V. (ed.), *Organization Development*, Jossey Bass, 2006.
- Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review" 50, no. 4, July/August 1972.
- Jackson J.H., Morgan C.P., *Organisation Theory: A Macro Perspective for Management*. Prentice-Hall, New York 1982.
- Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S., *Organizational life cycle: a five-stage empirical scale*, "International Journal of Organizational Analysis" 2003, vol. 11, no. 4.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- McNamara P., Baden-Fuller C., *Lessons from the Celtech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal*, "British Journal of Management" 10(4), 1999.

STRATEGY LIFE CYCLE – THOUGHTS ON STRATEGIC ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Summary: The paper presents thoughts on strategic organizational development, which is understood as maturing of strategic management practices. In order to answer the main research question of: How will strategic organizational development demonstrate in companies both in the practice of strategic management and in strategy choices, a reference to the concept of organizational life cycle has been made.