

Marzena Jankowska-Mihulowicz

Politechnika Rzeszowska

PARTYCYPACJA ZESPOŁU W PODEJMOWANIU DECYZJI STRATEGICZNYCH

Streszczenie: W artykule zawarto zagadnienia dotyczące stopnia centralizacji decyzji strategicznych, stylów podejmowania takich decyzji oraz metod i technik twórczego rozwiązywania problemów o charakterze strategicznym. Na podstawie rozważań teoretycznych oraz wyników badań na grupie menedżerów wyciągnięto wnioski dotyczące optymalnego zakresu partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji strategicznych.

Słowa kluczowe: decyzje strategiczne, proces/styl podejmowania decyzji, menedżer, pracownicy, zespół.

1. Wstęp

Ze względu na szeroki, interdyscyplinarny zakres problemów decyzyjnych rozwiązywanych przez menedżerów najwyższego (strategicznego) i średniego (taktycznego) szczebla zarządzania, potrzebne jest włączenie zespołu w proces decyzyjny. Decyzje o charakterze strategicznym obejmują całą organizację lub jej istotną część (stąd określa się je mianem kluczowych lub wysokiej rangi). W dużym stopniu mają one charakter prospektywny. Konieczne jest uwzględnianie w nich wielu sprzeczności, np.: rozbieżnych potrzeb grup interesu, korzyści bieżących, jak i przyszłych, a także potrzeby względnie szybkiego działania przy znacznym niedoborze informacji na temat możliwych rozwiązań problemu. Wspomniane cechy decyzji powodują, że menedżer podejmuje je w warunkach niepewności. Jednym ze sposobów eliminowania niepewności w dużych organizacjach jest zwiększanie liczby podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji, a więc tworzenie kolegów kierowniczych (zarządów, rad). Służy to zwielokrotnieniu potencjału wiedzy, umiejętności i doświadczenia podmiotu decyzji oraz osłabieniu presji odpowiedzialności (stresu decyzyjnego). Można uzyskać podobne skutki, włączając podwładnych w proces rozwiązywania problemu. Wywołuje to jednak pytania o optymalny zakres partycypacji zespołu w tym procesie.

2. Cel i metoda badań

Celem poniższych dociekań jest analiza teoretyczna i empiryczna problemów partycypacji zespołu w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym. Problematyka artykułu obejmuje zagadnienia dotyczące: stopnia centralizacji decyzji strategicznych, stylów podejmowania takich decyzji oraz metod i technik twórczego rozwiązywania problemów. Celem badań było określenie zakresu i formy rzeczywistego udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Rozważania teoretyczne i wnioski z badań mają na celu wskazanie optymalnego zakresu partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji strategicznych.

Prezentowane wyniki stanowią wycinek badań o szerszym zakresie [Jankowska-Mihułowicz 2007, s. 211-252]. Przyjętą techniką badawczą była ankieta. Badania przeprowadzono w okresie od kwietnia do listopada 2006 r. Zostali nimi objęci menedżerowie najwyższego i średniego szczebla zarządzania przedsiębiorstw prywatnych zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego – co stanowiło warunki zakwalifikowania do próby badawczej.

3. Charakterystyka badanych menedżerów i przedsiębiorstw

Badania przeprowadzono na próbie 184 menedżerów, spośród których można wyróżnić:

1) menedżerów najwyższego (strategicznego) szczebla zarządzania (prezesów, dyrektorów zakładu i ich zastępców, członków zarządu, przedsiębiorców) – którzy stanowili 66% wszystkich badanych,

2) menedżerów średniego (taktycznego) szczebla zarządzania (kierowników wydziałów, działów, pionów, oddziałów, filii) – stanowiących 34% badanej populacji.

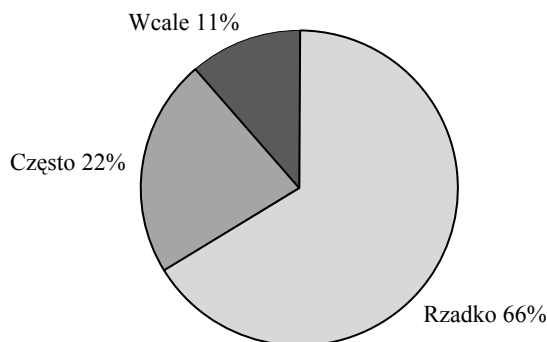
Badaniami objęto menedżerów ze 140 przedsiębiorstw. Ze względu na formę prawno-organizacyjną największą grupę (40%) stanowiły osoby fizyczne, następnie: 35% – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 9% – spółki akcyjne, 8% – spółki cywilne, 7% – spółki jawne i 1% – spółki partnerskie. Z punktu widzenia kryterium wielkości przedsiębiorstwa (mierzonej wielkością zatrudnienia) wśród badanych przedsiębiorstw odnotowano 40% mikroprzedsiębiorstw, 26% małych, 19% dużych i 15% średnich przedsiębiorstw. Ze względu na przedmiot prowadzonej działalności 34% próby badawczej stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 23% – usługowe, 18% – handlowe, 16% – mieszane i 9% – budowlane. W grupie dużych przedsiębiorstw dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne, które stanowiły 80% badanych dużych przedsiębiorstw. Wśród średnich przedsiębiorstw objętych badaniami dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (36%) i budowlane (32%). Wśród małych przedsiębiorstw największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mieszane (31%) i produkcyjne (29%). Najliczniej występującymi przedsiębiorstwami w grupie mikroprzedsiębiorstw były handlowe i usługowe, które stanowiły po 36% wszystkich badanych mikroprzedsiębiorstw.

4. Delegowanie uprawnień decyzyjnych

Delegowanie uprawnień oznacza przekazywanie władzy decyzyjnej z wyższych na niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej. Wśród zadań, których menedżer nie powinien delegować, wymienia się takie, które w dużym stopniu dotyczą decyzji strategicznych – są to: zadania wykraczające poza umiejętności i doświadczenie podwładnego, kwestie poufne i związane z bezpieczeństwem organizacji lub zastrzeżone dla danego szczebla zarządzania, sprawy dyscyplinarne oraz problemy istotne dla sprawowania całościowego kierownictwa nad daną jednostką organizacyjną [Supernat 2003, s. 39]. Uważa się, że decyzje strategiczne powinny być scentralizowane. Są one zbyt istotne dla przedsiębiorstwa, by menedżer mógł podjąć ryzyko delegowania, z którym wiążą się następujące ograniczenia: zadanie może trafić na niekompetentnego pracownika, który unika odpowiedzialności i ryzyka; podwładny może się skoncentrować na interesie własnej komórki, a nie na korzyściach dla organizacji jako całości oraz na celu krótkookresowym (doraźnym) zamiast długookresowym (strategicznym); a ponadto realizację odelegowanego zadania mogą utrudniać błędy w interpretacji informacji i niedostateczna motywacja podwładnego.

H.A. Simon – twórca modelu racjonalności ograniczonej i laureat nagrody Nobla za pionierskie badania w dziedzinie podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych – stwierdził, że hierarchia zawsze pociąga za sobą określony stopień decentralizacji [Simon 1982, s. 170] i zauważył, że problem nie polega na tym, czy należy dokonywać decentralizacji, ale jak daleko można się w tym działaniu posunąć [Simon 1982, s. 168]. W 1977 r. autor ten doszedł do wniosku, że decyzje współzależne należy centralizować: „Stopień centralizacji wzrasta (...) w tym sensie, że decyzje, między którymi występują ważne współzależności, są rzadziej podejmowane niezależnie od siebie. W tym samym jednak czasie obserwuje się bardzo szerokie uczestnictwo w podejmowaniu decyzji przez dostarczanie informacji i przesłanek, na których te decyzje są oparte” [Simon 1982, s. 175]. Stwierdzenie to odnosi się do podejmowania decyzji w złożonym systemie, w którym konieczne jest uwzględnienie licznych wzajemnych zależności między określoną decyzją strategiczną i skoncentrowaną wokół niej siecią decyzji taktycznych i operacyjnych. Taka sytuacja odpowiada warunkom podejmowania decyzji strategicznych, które są metadecyzjami (gr. *metá-* w tym przypadku oznacza łączenie i wskazuje na następstwo). Mianem metadecyzji M. Toda określił decyzje warunkujące wiele decyzji niższego rzędu [Kozielecki 1987, s. 275]. Koncepcja centralizacji decyzji strategicznych H.A. Simona okazała się wizjonerska. Nie zakłada ona „tradycyjnego wzrostu stopnia centralizacji” [Simon 1982, s. 174], który kojarzony jest ze sztywną, zhierarchizowaną strukturą organizacyjną, opartą na rozkazodawstwie, i którego początków niektórzy dopatrują się w XVI-wiecznej armii [Lundén 2003, s. 27]. Należy jednak postawić następujące pytanie: czy w warunkach turbulentnego otoczenia, w którym coraz częściej pojawiają się szanse i zagrożenia, wiedza strategów jest wystarczająca, by

mogli dokonywać trafnych wyborów? Wydaje się, że współczesny menedżer, podejmujący incydentalne decyzje strategiczne, jest zmuszony zaufać ekspertom, kierownikom niższych szczebli i podwładnym, z zachowaniem odpowiedzialności za decyzję podjętą przy ich pomocy. Jest to zgodne z koncepcją zarządzania wiedzą. W praktyce mogłoby to oznaczać delegowanie pewnych problemów związanych z decyzją strategiczną. Potwierdzają to wyniki badań menedżerów (rys. 1).



Rys. 1. Rodzaje odpowiedzi menedżerów na pytanie o częstotliwość delegowania uprawnień decyzyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ankiecie pytano menedżerów o częstotliwość delegowania uprawnień w wypadku podejmowania trudnych, skomplikowanych decyzji kierowniczych. Większość badanych stwierdziła, że nie deleguje uprawnień lub robi to rzadko (rys. 1). Wynik ten potwierdza słuszność i aktualność tez H.A. Simona. Nieco zaskakujące są odpowiedzi 22% respondentów, którzy często delegują decyzje o charakterze strategicznym (rys. 1). Tę ostatnią grupę należy ocenić najniżej z punktu widzenia racjonalności metodologicznej, ponieważ jej działanie związane jest w dużym stopniu z uchylaniem się od pełnienia funkcji kierownika.

5. Style podejmowania decyzji

V.H. Vroom i P.W. Yetton opracowali metodę ułatwiającą menedżerom ustalenie zasad partycypacji podwładnych w rozwiązywaniu problemów [Vroom, Yetton 1973]. Wyróżnili oni trzy typy stylów podejmowania decyzji: autokratyczny (A), konsultatywny (K) i grupowy (G) oraz ich warianty – tworząc następujący zbiór dopuszczalnych stylów [Supernat 2003, s. 56; Mroziewski 2005, s. 92-102]:

- 1) A I – kierownik sam podejmuje decyzję, korzystając z informacji, jakimi dysponuje,
- 2) A II – kierownik uzyskuje informacje od podwładnych i sam podejmuje decyzję,

3) K I – kierownik dyskutuje problem indywidualnie z kompetentnymi podwładnymi (zbiera ich pomysły i sugestie) i sam podejmuje decyzję, która odzwierciedla lub nie opinie podwładnych,

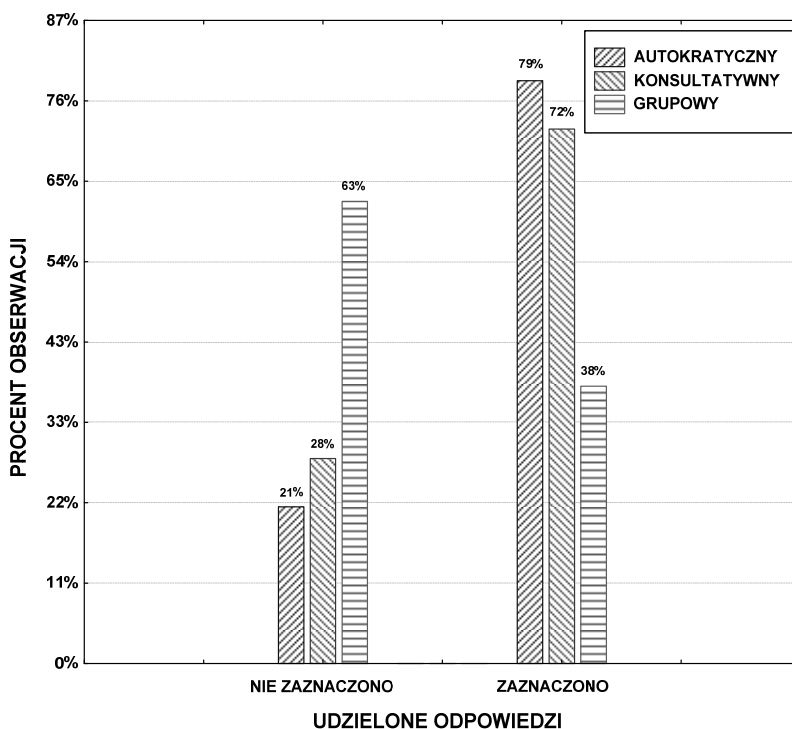
4) K II – kierownik dyskutuje problem z grupą podwładnych (zbiera pomysły, sugestie) i sam podejmuje decyzję, która odzwierciedla lub nie opinie podwładnych,

5) G – kierownik dyskutuje problem z grupą podwładnych, razem wypracowują i oceniają możliwe kierunki działania, dążąc do konsensusu w sprawie podjęcia decyzji. Kierownik nie wpływa na grupę i jest skłonny zaakceptować wypracowaną przez nią decyzję.

Zaprezentowana koncepcja opiera się na kryteriach: jakości (racjonalności) decyzji, akceptacji decyzji przez podwładnych (zaangażowania podwładnych w realizację decyzji) oraz ilości czasu niezbędnego do podjęcia decyzji. Ma ona charakter deterministyczny, a więc wybór stylu podejmowania decyzji niemal jednoznacznie powinien zależeć od rodzaju problemu i ogółu warunków, w jakich znajduje się menedżer. Z drzewa decyzyjnego Vrooma i Yettona wynika, że podczas rozwiązywania problemów nieustrukturalizowanych (a więc o charakterze strategicznym) menedżer powinien przyjąć styl konsultatywny II. Może także zastosować styl grupowy, jeżeli ma pewność, że jego zespół podziela cele, jakim służy decyzja (co jednak zwiększa ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji). Pozostałe style uniemożliwiają prowadzenie otwartej dyskusji grupowej (na „wolnym rynku idei”) i uzyskanie synergii [Łasiński 2007, s. 85-89] – mają zatem mniejszą wartość podczas podejmowania decyzji strategicznych. Styl konsultatywny II pozostawia głównemu decydentowi możliwość podjęcia ostatecznej decyzji, co pozwala wyeliminować syndrom grupowego myślenia (określany też jako syndrom grupowego ogłupienia). Zjawisko to ma miejsce w jednorodnych grupach i polega na tym, że członkowie tych grup dążą przede wszystkim do spójności i konsensusu, zamiast do podjęcia najtrafniejszej decyzji; rozważają ograniczoną liczbę pomysłów; są niewrażliwi na sygnały ostrzegawcze; upraszczają obraz sytuacji i tracą krytycyzm (szerzej w: [Jankowska-Mihułowicz, Walentynowicz 2009, s. 174]). Efektem opisanego bariery racjonalnego podejmowania decyzji są błędne decyzje – lekkomyślne, zbyt ryzykowne, monokryterialne, amoralne itp.

Powszechne stosowanie stylu autokratycznego jest marnotrawstwem potencjalnej wiedzy pracowników. Wykorzystanie tego stylu podczas podejmowania decyzji strategicznych jest uzasadnione w sytuacji presji czasu (np. kryzysu, restrukturyzacji, reorganizacji), gdy trzeba dokonać zwrotu w organizacji.

Z badań wynika, że najchętniej stosowanym przez menedżerów stylem podejmowania decyzji o charakterze strategicznym był styl autokratyczny. Jego wykorzystywanie deklarowało aż 79% respondentów (rys. 2). Styl konsultatywny zaznaczyło 72%, a grupowy – 38% kierowników (rys. 2). Pozytywnie należy ocenić fakt, że badani menedżerowie znają i wykorzystują wszystkie style decyzyjne. Nasuwa się jednak refleksja, że nie ufają oni podwładnym, podejmują decyzje pośpiesznie lub



Rys. 2. Rodzaje i procent odpowiedzi menedżerów na pytanie o stosowane style podejmowania decyzji

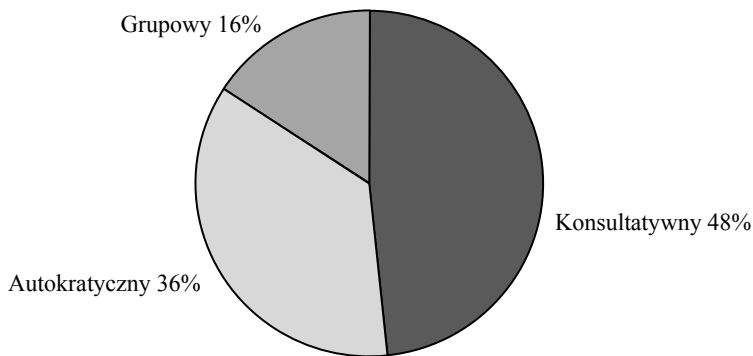
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

odznaczają się niskimi umiejętnościami społecznymi – skoro lekceważą styl grupowy. Z punktu widzenia długookresowego rozwoju podwładnych i całej organizacji jest to zjawisko negatywne.

Prawie połowa badanych (48%) uznała styl konsultatywny za najlepszy i zadeklarowała, że stosuje go najczęściej. 36% menedżerów wskazało styl autokratyczny, a 16% – styl grupowy (rys. 3).

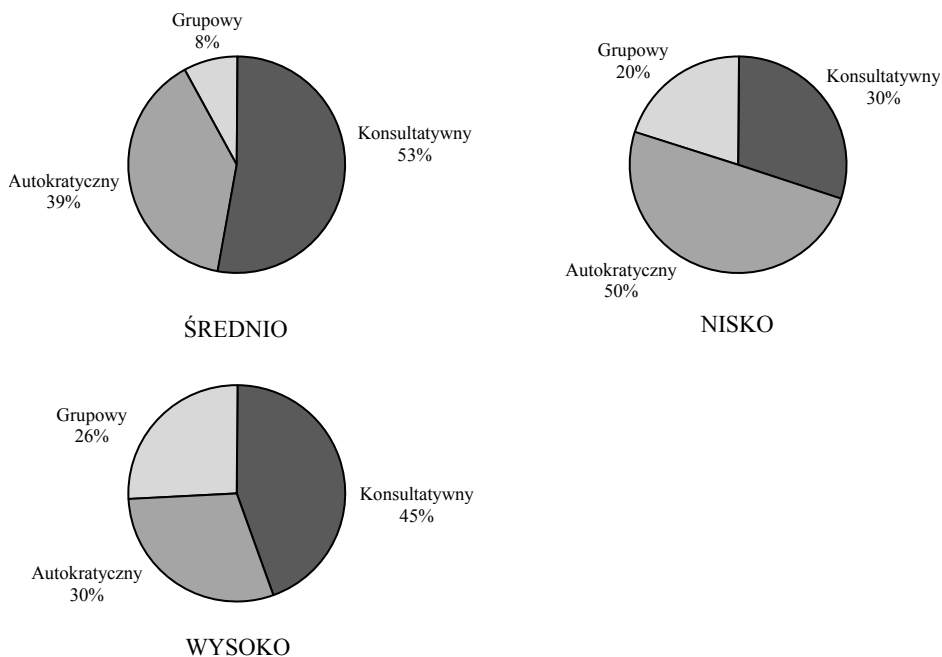
Dodatkowo warto porównać dominujący styl podejmowania decyzji z oceną, jaką badani menedżerowie wystawili pracownikom przedsiębiorstwa, w tym – również swoim podwładnym (rys. 4).

Im wyższa była ocena pracowników, tym rzadziej jako dominujący styl decyzyjny wskazywano autokratyczny. Można to uzasadnić wzrostem zaufania do kompetentnych podwładnych, czego wynikiem było włączenie ich w proces podejmowania decyzji. Trudno natomiast racjonalnie uzasadnić, dlaczego aż 30% menedżerów, którzy wysoko ocenili pracowników przedsiębiorstwa, stosowało najczęściej styl autokratyczny. Równie niejasne są wskazania menedżerów, którzy nisko ocenili pra-



Rys. 3. Rodzaje odpowiedzi menedżerów na pytanie o uznawany za najlepszy i najczęściej stosowany styl podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 4. Rodzaje odpowiedzi menedżerów na pytanie o uznawany za najlepszy i najczęściej stosowany styl podejmowania decyzji z uwzględnieniem oceny pracowników przedsiębiorstwa

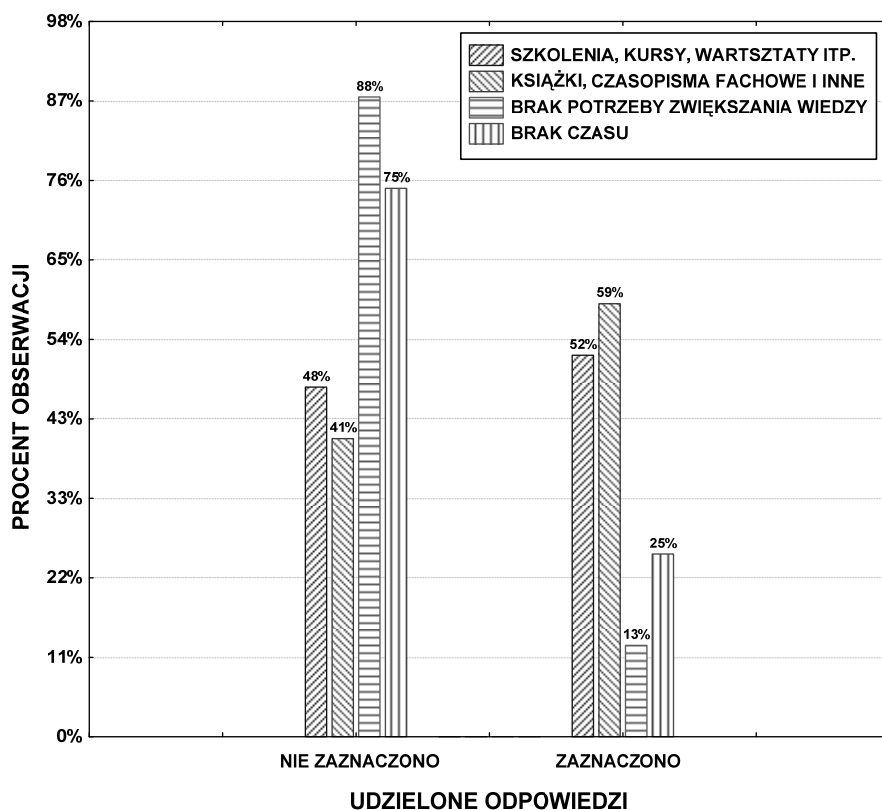
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

owników przedsiębiorstwa, ponieważ 30% z nich zadeklarowało styl konsultatywny, a 20% – grupowy. W tych przypadkach brak adekwatności stylu podejmowania decyzji do oceny pracowników może być spowodowany indywidualnymi, osobowościowymi preferencjami decydentów.

Podsumowując, styl podejmowania decyzji strategicznych powinien być skorelowany z poziomem wiedzy i doświadczenia zespołu. Jeśli ten poziom jest wysoki, a menedżer uważa, że podwładni podzielają cele decyzji, wówczas może przyjąć styl grupowy. Jednak mniej ryzykowne jest posługiwanie się stylem konsultatywnym, który wydaje się być stylem optymalnym. Ryzykowne, ale szybkie rezultaty uzyskuje się w wyniku zastosowania stylu autokratycznego.

6. Metody i techniki twórczego rozwiązywania problemów

Grupowe podejmowanie decyzji strategicznych wspomagają metody twórczego rozwiązywania problemów. Z badań wynika, że najpopularniejszą metodą stosowaną przez menedżerów była burza mózgów i jej odmiany – wskazało ją 67% respondentów. Rzadziej wykorzystywanymi metodami heurystycznymi były: diagram przyczyny i skutku (21%), mapa myśli (15%) i drzewo decyzyjne (9%).



Rys. 5. Rodzaje i procent odpowiedzi menedżerów na pytanie o sposób rozwijania wiedzy o zasadach, metodach i technikach podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

larną metodą okazała się synektyka, którą posługiwało się 4% badanych menedżerów. Respondenci wskazali także dodatkowo metodę „za” i „przeciw”, a nawet podkreślali, że nie stosują żadnych metod heurystycznych.

Z wyjątkiem burzy mózgów i jej odmian badana populacja odznacza się niską znajomością metod heurystycznych – traci więc potencjalne korzyści, jakie daje ich stosowanie.

Menedżerowie zostali zapytani także o sposoby rozwijania wiedzy o zasadach, metodach i technikach podejmowania decyzji menedżerskich (rys. 5). Najczęściej udzielanymi odpowiedziami były: czytanie książek, czasopism fachowych i innych publikacji (59% wskazań) oraz udział w szkoleniach, kursach i warsztatach (52% wskazań). Wyniki te można uznać za zadowalające.

Negatywnie należy ocenić odpowiedź 25% ankietowanych menedżerów: „odczuwam potrzebę zwiększania swojej wiedzy o metodach podejmowania decyzji, ale nie mam na to czasu”. Taka postawa nie przyczynia się do wzrostu racjonalności podejmowania decyzji.

Najgorszej z możliwych odpowiedzi, pod względem racjonalności dokonywania wyboru, udzieliło 13% respondentów, wskazując zdanie: „potrafię podejmować decyzje i nie odczuwam potrzeby zwiększania swojej wiedzy w tym zakresie”. Taka filozofia nie sprzyja rozwojowi decyzyjności menedżera. Ze względu na złudny, niebezpiecznie wysoki poziom samozadowolenia decydenta można ją uznać za niebezpieczną dla organizacji.

7. Podsumowanie

Decyzje strategiczne są niewątpliwie najbardziej scentralizowanym rodzajem decyzji, w porównaniu z taktycznymi i operacyjnymi. Przy podejmowaniu metadecyzji ścierają się interesy wielu podmiotów, dlatego niepożądana jest sytuacja, w której jest „więcej wodzów niż Indian”. Ostatecznego wyboru powinien więc dokonać strateg, który ponosi odpowiedzialność za los całej organizacji.

Podejmowanie decyzji strategicznych wymaga partycypacji członków organizacji i specjalistów z otoczenia, którzy są w stanie pomóc głównemu decydentowi – dlatego godny polecenia jest konsultatywny styl decyzyjny i *empowerment*, rozumiany jako filozofia zwiększania samodzielności i odpowiedzialności zespołu oraz zakresu jego uczestnictwa w zarządzaniu. Od każdego decydenta (zwłaszcza menedżera strategicznego szczebla) powinno się wymagać nie tylko wiedzy o problemie decyzyjnym, ale także ciągłego podnoszenia kwalifikacji w zakresie metod i technik decydowania indywidualnego oraz grupowego.

Podsumowując wyniki badań, należy zauważyć, że dziedzinami racjonalnego podejmowania decyzji, z którymi menedżerowie radzili sobie raczej dobrze, były: delegowanie uprawnień decyzyjnych, posługiwanie się różnymi stylami podejmowania decyzji oraz rozwijanie wiedzy o zasadach, metodach i technikach podejmo-

wania decyzji. Raczej nisko należy ocenić wyniki ankietyzacji w zakresie stosowania metod heurystycznych i wyboru dominującego stylu podejmowania decyzji strategicznych.

Literatura

- Jankowska-Mihułowicz M., *Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, SGH, Warszawa 2007.
- Jankowska-Mihułowicz M., Walentynowicz P., *Personalne bariery podejmowania decyzje menedżerskich*, [w:] K.A. Kłosiński, A. Biela (red.), *Człowiek i jego decyzje*, t. 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka. Analiza psychologiczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Lundén B., *SIM. Speed Intuition Management. Nowoczesny sposób zarządzania*, BL Info Polska, Gdańsk 2003.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
- Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.

TEAM PARTICIPATION IN STRATEGIC DECISION MAKING

Summary: The paper presents topics concerning the degree of centralization of strategic decisions, styles of decision making as well as methods and techniques of problems creative solving. Conclusions concerning the optimal participation of employees in the decision-making process have been drawn from theoretical considerations and research carried out within the group of managers.