

## COMPARISON OF THE MODELS OF STRATEGIC THINKING IN THE CONTEXT OF THE DUAL THEORY

### KOMPARACE MODELŮ STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ V KONTEXTU DUÁLNÍ TEORIE

**Daniela Navrátilová**

*Moravian University College Olomouc*

*Department of Management and Marketing, Czech Republic*

*daniela.navratilova@mvso.cz*

**Abstract:**

This article deals with strategic thinking as the fundamental assumption of the organization's success in the current conditions of global, turbulent market. Strategic thinking is viewed in the perspective of the dual theory distinguishing between heuristic and rationalistic way of reasoning. Based on the comparison of the selected models containing the identified elements of strategic thinking we may infer that the issue of strategic thinking can be divided into two fields – 1) formulation of the vision, strategic objectives and strategies, based on unstructured, unsearchable data, with a necessity of intuition and creativity, i.e. unequivocal heuristics, and 2) analyzes, implementation and evaluation of the chosen strategy, with the strong emphasis on rationality.

**Key words:**

Strategic thinking, strategic management, dual theory, heuristics, rationality.

**Abstrakt:**

Článek se zabývá otázkou strategického myšlení jako stěžejního předpokladu úspěchu organizace v současných podmínkách globálního, turbulentního trhu. Na strategické myšlení je nahlíženo optikou duální teorie rozlišující mezi heuristickým a racionalistickým způsobem uvažování. Z komparace vybraných modelů, v nichž byly vyabstrahovány jednotlivé elementy strategického myšlení, vyplývá, že problematiku strategického myšlení lze rozdělit do dvou oblastí – 1) formulace vize, strategického cíle a strategie vedoucí k dosažení tohoto cíle, opírající se o nestrukturovaná, obtížně vyhledatelná data, s výraznou potřebou intuice a kreativity, tedy jednoznačné heuristiky, a 2) zpracování analýz spolu s implementací a evaluací zvolené strategie, kde hlavní roli hraje racionalita.

**Klíčová slova:**

Strategické myšlení, strategický management, duální teorie, heuristika, racionalita.

**JEL Classification:** L10, M10

## 1 Strategický management v podmínkách globálního trhu

Jak upozorňuje řada ekonomů, současný svět se čím dál rychleji vyvíjí, neustále v něm dochází ke společenským, technologickým a dalším změnám, na které se organizace musí naučit rychle reagovat, v ideálním případě je předvídat. „Starý, poměrně přehledný a vcelku předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět rychle zaniká. Pro nový svět potřebují podniky nové znalosti i dovednosti, nové systémy řízení apod. S vývojem společnosti se mění i podmínky pro podnikání. Dnes při řízení podniku jen těžko vystačíme se stejnými nástroji, s jakými řídili klasikové.“ (Truneček, 2005)

Globální ekonomika znamená pro organizace větší riziko, na druhé straně však vytváří i více příležitostí. Globální trh nutí organizace k zásadním změnám nejen proto, aby obstály v konkurenci a prosperovaly, ale aby vůbec přežily. Působení globalizace umocňuje technologický rozvoj, mezinárodní ekonomickou integraci a vyspělost domácích trhů v rozvinutých zemích. Tyto vlivy se dotýkají všech organizací, i těch nadnárodních. Dokonce i organizace pouze s regionální působností mohou pociťovat následky globalizace. Jejich konkurenty se stávají i zahraniční organizace, mající své pobočky v daných regionech. Lokálně orientované organizace se tak ocitají na globálním trhu, aniž by opustily hranice svého regionu. Díky novým technologiím, které umožňují nejen síťové propojení organizací po celém světě, ale také rychlou aktualizaci informačních databází, se každá organizace může a dokonce musí okamžitě přizpůsobovat měnícím se podmínkám a individuálním přáním zákazníka.

Jediným způsobem, jak v nastíněných tržních podmínkách uspět, je implementace konceptu strategického managementu do prostředí organizace a osvojení si principů strategického myšlení jako základního způsobu chování a jednání. Strategické myšlení je všeobecně považováno za stěžejní předpoklad úspěchu organizace. Schopnost top manažera strategicky myslet je dle mnohých (např. Porter, 1996; Goldman, 2007; Whittington, 2000 aj.) klíčovou kompetencí determinující úspěch organizace.

## 2 Metody výzkumu

Cílem tohoto příspěvku je komparace přístupů autorů zabývajících se ve svých publikacích strategickým managementem ke strategickému myšlení na základě zasazení jednotlivých identifikovaných elementů strategického myšlení do kontextu tzv. duální teorie. Stěžejní použitou metodou je přehledová studie, jejímž hlavním cílem je systematizovat a následně integrovat poznatky týkající se problematiky strategického myšlení. S ohledem na skutečnost, že dosavadní literatura nevykazuje žádnou přehledovou studii tohoto typu, spočívá záměr článku v systematizaci konceptu strategického myšlení.

Článek se opírá o dva druhy literatury – aplikovaně manažersky pojatou, a sociálně psychologickou a sociologickou reinterpetaci strategického myšlení. Základním zdrojem pro potřeby přehledové studie je soubor recenzovaných impaktovaných časopisů (převážně anglicky psané provenience). Výběr odborných textů byl uskutečněn podle seznamu impaktovaných časopisů Thompson Reuters, které jsou indexovány na Web of Science, a podle seznamu časopisů a monografií indexovaných v databázi Scopus. Prostřednictvím vědeckých databází byl získán přístup k primárním zdrojovým textům. Kritériem pro výběr odborných monografií je jejich citovanost v seriálových publikacích, přičemž charakter obsahu musí odpovídat souhrnu primárních vědeckých poznatků zakládajících nový směr přístupu k dané problematice. K doplnění tohoto souboru slouží mj. aktuální texty uveřejněné v odborných manažerských publikacích vydávaných v České republice.

## 3 Dvojí myšlení

V přístupu psychologie, která se, spolu s kybernetikou, neurologií, neuroekonomikou a jinými vědními obory, intenzivně zabývá mj. teorií myšlení, lze nalézt tzv. duální teorii myšlení. Její princip spočívá v rozlišení dvou odlišných myšlenkových operací: heuristické a logické (Plhánková, 2005),

system 1 a system 2<sup>1</sup> (Stanovich, West, 2000), rychlé a pomalé (Kahneman, 2011), intuitivní a racionalistické (Wilson, 2002), praktické a analytické<sup>2</sup> (Wagner, 2000), naturalistické a racionalistické (Klein, 1998), intuice a algoritmus (Kahneman, Klein, 2009) apod. Základy uvedené duality lze vysledovat již u Sokrata, Platóna či Aristotela. (Dörfler, Ackermann, 2012) V moderní vědě jako první na uvedenou dualitu upozornil Freud svým členěním mentálních operací na primární a sekundární procesuální myšlení. (Freud, 2013)

Rozdíl mezi oběma póly jednotlivých přístupů ke zkoumání způsobů uvažování spočívá v odlišném důrazu, který tyto teorie kladou na jednotlivé fáze rozhodování, a zdůrazňování jiných způsobů samotného rozhodování – buď na základě algoritmu, nebo na základě intuice, resp. buď na základě analýzy, nebo na základě zkušenosti. (Bačová, 2012)

### 3.1 Racionalistický přístup

Modely racionalistického uvažování předpokládají, že existuje nejlepší výsledek – tím pádem i možnost optimalizace rozhodnutí. Předpokladem je prostor pro zvážení každé alternativy a existence možnosti poznat důsledky dané alternativy, stejně jako skutečnost, že osoba stojící před rozhodnutím má neomezené kognitivní schopnosti. Při rozhodování se řídí přesnými pravidly, používá specifické myšlenkové postupy – algoritmy.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že racionalistické uvažování je vhodné v případě řešení poměrně dobře strukturovaných problémů vyskytujících se ve známém prostředí a za předpokladu, že osoba stojící před rozhodnutím má dostatek času pro analytické zvážení všech variant řešení. Bačová (2012) zařazuje z historického pohledu racionalistické uvažování do první generace teorií o rozhodování. Tyto teorie vycházejí z logických postupů, systematických analýz a instrumentální racionality. Charakteristické pro tyto teorie a modely je jejich vnímání rozhodování jako volby mezi alternativami.

Racionalistický přístup je však možné uplatnit také v podmínkách a priori předurčujících rozhodování na základě heuristiky<sup>3</sup> – za předpokladu, že je top manažer schopen nalézt dostatek informací, identifikovat klíčové charakteristiky daného problému a zároveň nalézt analogii s takovými případy, které se sice řešenému problému nepodobají, za to však vykazují alespoň část definovaných charakteristik odpovídajících řešenému problému. Plháková (2005) To znamená, že problém jako takový nemusí být obdobný, ale určitý jeho aspekt může být při strategickém rozhodování v určitém ohledu analogicky využit.

### 3.2 Heuristický přístup

V návaznosti na charakteristiku současného vnějšího prostředí organizací se pozornost odborníků, kteří se zabývají manažerským myšlením a rozhodováním, začíná zaměřovat na stále významnější roli heuristiky v manažerském rozhodovacím procesu. Reálné problémy praxe svými vlastnostmi odpovídají charakteristice tzv. praktických problémů tak, jak je definovali Newel se Simonem (1972) – tedy jako nestrukturované, jejichž existence není na první pohled patrná. Jedinec sám definuje problém, hledá, třídí a vyhodnocuje dostupné informace. Způsobů řešení daného problému existuje více, přičemž definovat správnost řešení je velmi obtížné.<sup>4</sup>

Práce zdůrazňující heuristický přístup při rozhodování ve většině případů vycházejí z pozorování expertů, profesionálů ve svém oboru, kteří se často rozhodují efektivně i ve ztížených podmínkách, ve kterých nelze uplatnit postupy racionalistického uvažování. Plháková definuje heuristiku jako „soubor

<sup>1</sup> System 1 (automatické, převážně na úrovni podvědomí), system 2 (řízený proces uvažování, analytické uvažování).

<sup>2</sup> Praktická inteligence (heuristika) vs. analytická inteligence (racionalita).

<sup>3</sup> Plháková používá termín „heuristické usuzování“; Bačová termín „naturalistické přístupy k rozhodování“.

<sup>4</sup> Tzv. praktické problémy Newel se Simonem staví do opozice k tzv. akademickým problémům, které definují jako dobře strukturované, rozhodující se jedinec má dostatek dobře zpracovaných vstupních informací. Lze určit jediné správné řešení daného problému, navíc způsobů řešení je jen omezený počet.

pravidel, která nám pomáhají zjednodušit problémy a najít cesty k jejich řešení“ (Plháčková, 2005). Výsledky takových zkrácených myšlenkových postupů (heuristických operací) lze vyhodnotit pouze na úrovni vhodné – nevhodné, vyhovující – nevyhovující, tedy ne jako správné – nesprávné či pravdivé – nepravdivé. „Heuristické postupy jsou výslednicí jedinečných osobních zkušeností, takže jsou více individuální než logické myšlenkové operace.“ (Plháčková, 2005)

Rozhodování na základě heuristiky je tedy efektivní v případě řešení nejasných, rozporuplných, zcela nových problémů, kterým organizace či top management čelí poprvé, a není tudíž ani možné vycházet ze zkušenosti s předchozími situacemi. Dalším argumentem pro užití heuristického přístupu je nedostatek času, popř. absence algoritmu pro řešení daného problému.

Na základě empirické studie zaměřené na kognitivní předpojatost, resp. kognitivní zkreslení (cognitive bias), Tversky s Kahnemanem potvrdili, že rozhodování se na základě heuristických modelů a obecně rozšířených předpojatostí (zkreslení) není typické pouze pro laiky, ale že tak mnohdy činí i vědečtí pracovníci, u kterých se využívání analytických, statistických modelů běžně předpokládá. (Kahneman, Slovic, Tversky, 1982) Heuristiku Tversky s Kahnemanem rozdělili do tří základních skupin: reprezentativnost (zpravidla je uplatňována v případě, kdy je třeba se rozhodnout, zda je konkrétní objekt součástí konkrétní skupiny), dostupnost (zpravidla je uplatňována v případě, kdy je třeba posoudit platnost predikce konkrétního vývoje) a ukotvování (zpravidla je uplatňována v případě numerické predikce, je-li k dispozici relevantní hodnota). Tversky s Kahnemanem potvrzují vysokou efektivitu heuristického způsobu usuzování, na druhé straně ovšem upozorňují i na častý výskyt systematických omylů, ke kterým v důsledku tohoto modelu myšlení dochází. De Finetti, zabývající se teorií rozhodování, v této souvislosti používá termín subjektivní pravděpodobnost (subjective probability), kterou vnímá jako kvantifikovaný názor idealizované osoby. Subjektivní pravděpodobnost konkrétní události je definována souborem tipů, které je daná osoba ochotna akceptovat. (De Finetti, 1968)

#### **4 Elementy strategického myšlení v kontextu duální teorie**

Publikace zabývající se výzkumným polem strategického managementu se zpravidla věnují procesní otázce, řeší konkrétní metody a techniky spojené s jednotlivými fázemi procesu, typologií strategií apod. Jen zřídka se věnují problému samotného strategického myšlení top manažerů. Přesto lze vysledovat několik prací, ve kterých jejich autoři kladou strategické myšlení do popředí svého výzkumného zájmu. Následující kapitoly si tedy kladou za cíl vyabstrahovat elementy strategického myšlení formou jednotlivých přehledů, jež reflektují pohledy odborníků pohybujících se a publikujících v oblasti strategického managementu, a zasadit tyto identifikované elementy do kontextu duální teorie, tedy určit, zda daný element svým charakterem odpovídá racionalistickému či heuristickému způsobu uvažování.

Pro účely následné kategorizace elementů strategického myšlení bude termínem „racionalita“ označen element, který odpovídá následujícím kritériím:

- svým charakterem odpovídá rozumovému uvažování využívajícímu logiku a analýzy,
- předpokládá jasně strukturovaný problém,
- předpokládá využití existujících modelů, vzorců, algoritmů apod.,
- vyžaduje či svým charakterem umožňuje využití jasně strukturovaných dat a informací.

Termínem „heuristika“ bude označen element, který odpovídá následujícím kritériím:

- problém není jasně strukturován,
- předpokládá existenci více řešení,
- opírá se především či výhradně o vlastní zkušenosti top manažera,
- předpokládá procesy probíhající v podvědomí top manažera,

- nepředpokládá či svým charakterem neumožňuje využití jasně strukturovaných dat a informací.

#### 4.1 Strategické myšlení dle Mintzberga

Mintzberg si při definici strategického myšlení pomáhá vymezením vůči strategickému plánování. Strategické plánování Mintzberg vnímá jako nezbytný nástroj strategického managementu, v žádném případě však ne jediný. Mintzberg upozorňuje, že „strategické plánování není strategické myšlení“ (Mintzberg, 1994). Mnohdy dokonce strategickému myšlení brání. Manažeři snadno podléhají manipulaci číselnými ukazateli, místo aby se soustředili na svou vizi. A právě v tom tkví dle Mintzberga největší problém – nejuspěšnější organizace dosáhly svých výsledků nikoliv následováním plánů, ale vizí. Strategické plánování tak, jak je realizováno ve většině organizací, je ve skutečnosti pouhým strategickým programováním, tzn. rozpracováváním již zformulované vize, resp. strategie. Skutečné strategické řízení (tzn. ne pouze dlouhodobé plánování) je však založeno na schopnosti top manažera syntetizovat veškeré poznatky (ať již „měkkého“ charakteru, jako např. vlastní osobní zkušenosti a zkušenosti klíčových pracovníků organizace či organizace jako takové, tak i „tvrdého charakteru“, jako např. výsledky marketingových průzkumů apod.) do podoby vize. Mintzberg tak striktně rozlišuje mezi tvůrci strategie, tzn. realizátory strategického myšlení (úroveň top managementu) a plánovači, kteří vytvářejí podpůrné procesy pro top management, spočívající zejména ve shromažďování informací, výsledků analýz apod. Stěžejním úkolem strategického plánování je tedy analýza jako vstup pro strategické řízení, v rámci kterého top management realizuje strategické myšlení. To Mintzberg považuje za syntézu – syntézu intuice a kreativity, s využitím výsledků předchozích analýz (strategického plánování). Výsledkem strategického myšlení je integrovaný pohled na podnikání, ne podrobně rozpracovaný striktní plán. Z výše uvedeného vyplývá, že pojem „strategické plánování“ je ve své podstatě pro Mintzberga oxymóronem.

Základním požadavkem na strategii je její přizpůsobivost vůči změnám jak interního, tak i zejména externího prostředí. Strategie musí postupovat všemi úrovněmi organizace, zpravidla jako výsledek procesu informálního učení. Mintzberg zdůrazňuje nezbytnost informálního učení jako základního stavebního kamene správného strategického managementu. Dle Mintzberga je při formulování strategie nezbytné opustit zaběhnuté koleje. Právě informální učení produkuje nové perspektivy vnímání a nové kombinace možností. Proces formulování strategie je dle Mintzberga „nesmírně složitý proces, který zahrnuje vysoce sofistikovaná, téměř nerozlišitelná, podvědomá zákoutí lidské mysli“. (Mintzberg, 1994)

Z výše uvedeného lze vyvodit následující elementy strategického myšlení, kterými dle Mintzberga jsou:

- formulace vize – *heuristika*,
- intuice – *heuristika*,
- kreativita – *heuristika*.

Mintzberg tedy spatřuje podstatu strategického myšlení v užívání čistě heuristických způsobů uvažování, které klade do opozice vůči strategickému plánování, naplňujícímu prvky racionalistického přístupu.

#### 4.2 Strategické myšlení dle Liedtkové

Z Mintzbergova pojetí strategického myšlení částečně vychází Liedtka, která výzkumu strategického myšlení věnuje většinu své odborné práce. I ona upozorňuje na potřebu jasně definovat strategické myšlení s cílem objektivního umístění tohoto manažerského paradigmatu do kontextu strategického řízení. (Liedtka, 1998)

Liedtka definuje pět elementů strategického myšlení:

- systémový pohled (založen na modelu systému, jenž vytváří vazby mezi jednotlivými úrovněmi strategií) - *racionalita*,
- zaměření na cíl (následování vytvořeného plánu) - *racionalita*,
- inteligentní oportunismus (otevřený, kritický pohled na již zformulovanou strategii v kontextu aktuálních nestrukturovaných dat zejm. z vnějšího prostředí) - *heuristika*,
- myšlení v čase (minulost jako jedno z východisek pro formování budoucnosti) - *racionalita*,
- pohled založený na hypotéze (formulace a testování několika různých hypotéz pro stanovení cíle a strategie organizace) - *racionalita*.

Jednotlivé elementy strategického myšlení definované Liedtkovou je obtížné zařadit do jednoho ze dvou přístupů duální teorie. Přesto lze vyvodit, že na rozdíl od Mintzberga Liedtka striktně nerozlišuje mezi strategickým plánováním a strategickým myšlením (ačkoliv sama inspiraci Mintzbergem přiznává), naopak, obě tyto části procesu se v jejím pojetí vzájemně prolínají. V jejím vnímání strategického myšlení lze vysledovat tíhnutí k racionalistickému způsobu uvažování.

### 4.3 Strategické myšlení dle Hinterhubera

Hinterhuber (2004) definuje strategické myšlení jako kombinaci racionálních a iracionálních prvků, které vytvářejí základnu pro:

- proaktivní myšlení – *heuristika*,
- intuitivní myšlení – *heuristika*,
- celostní myšlení – *heuristika*,
- nevypočitatelné myšlení – *heuristika*,
- revoluční myšlení – *heuristika*.

Ačkoliv Hinterhuber vnímá strategické myšlení jako kombinaci obou pólů myšlení, ve svém přístupu se soustředí na tvořivou složku strategického myšlení zaměřenou zejm. na fázi formulace vize, strategického cíle a následné strategie. Jednoznačně tedy vyzdvihuje roli heuristického způsobu uvažování.

### 4.4 Strategické myšlení dle Woottona s Hornem

Podle Woottona s Hornem (2000) strategické myšlení obsahuje celou množinu různých dovedností, které determinují rozvoj specifických myšlenkových schopností, jako:

- kreativní myšlení – *heuristika*,
- analytické myšlení – *racionalita*,
- kritické myšlení – *racionalita*,
- pragmatiké myšlení – *racionalita*,
- empatické myšlení – *heuristika*,
- prediktivní myšlení – *heuristika*,
- politické myšlení – *heuristika*,
- etické myšlení – *racionalita*,
- numerické myšlení – *racionalita*,
- obrazové myšlení – *heuristika*,
- zpětnovazební myšlení – *racionalita*.

Přístup Woottona s Hornem ke strategickému myšlení je na rozdíl od Hinterhubera či Mintzberga komplexnější. Stejně jako Liedtka vnímají pole strategického managementu v širším významu. Elementy odpovídající racionalistickému způsobu uvažování tedy v jejich modelu mírně převažují nad elementy, které dle nastavených kritérií spadají do heuristického přístupu.

#### 4.5 Strategické myšlení dle Gavettiho s Rivkinem

Gavetti s Rivkinem, stejně jako Mintzberg, zdůrazňují význam strategického myšlení, které výrazně odlišují od pouhého dlouhodobého plánování. „Strategie je o volbě. Klíčovým okamžikem strategie každé organizace je rozhodnutí o směru budoucích aktivit (čím se bude organizace zabývat a čím v žádném případě ne). Kvalita strategického myšlení, na základě kterého se výše zmíněné strategické rozhodnutí odehrává, je determinujícím prvkem následné kvality a úspěchu celé organizace.“ (Gavetti, Rivkin, 2005) Uvažování manažerů představuje zejména pro Gavettiho stěžejní oblast jeho vědeckého zkoumání, založeného především na terénním výzkumu. Jeho závěry mohou být překvapující: správnost strategických rozhodnutí top manažerů je podmíněna jejich schopností uvědomit si, že v procesu jejich uvažování hraje významnou roli analogie s přechodnými obdobnými situacemi. Toto vědomé, tzn. analogické uvažování (analogical reasoning) je dle Gavettiho determinující pro úspěch formulovaných strategií. S ohledem na současné prostředí strategického managementu má top manažer v průběhu rozhodování obvykle na výběr mezi dvěma různými přístupy: dedukcí (tzn. na základě již vytvořené zkušenosti, tedy na základě analogického uvažování) a cestou pokus-omyl. Oba přístupy mají svá opodstatnění. Efektivita každého z nich však závisí na specifických okolnostech. Rozhodnutí na základě analogického uvažování, tzn. čistě rozumové rozhodnutí, vyžaduje množství vstupních dat a analýz. Je vhodné zejména pro vyzrálá, poměrně stabilní odvětví. Jedná se o poměrně složitý proces, i když má top management dostatek informací, ze kterých může při rozhodování vycházet. Tento proces je však velice časově náročný. Na osobu stojící před rozhodnutím klade vysoké požadavky z hlediska mentální práce, vyžaduje dodržování předem daných postupů kognitivních procesů uspořádaných do logického pořadí, kdy každý krok je podmíněn krokem předcházejícím.

Základní elementy strategického myšlení dle Gavettiho s Rivkinem jsou tedy následující:

- myšlení v čase – *racionalita*,
- analogické uvažování – *racionalita*,
- analytické myšlení – *racionalita*,
- logické myšlení – *racionalita*.

Jádro strategického myšlení Gavetti s Rivkinem spatřují zejména v procesu formulace vize. Ačkoliv Gavetti s Rivkinem hovoří o analogickém uvažování jako o způsobu rozumového uvažování a stavějí ho do protikladu vůči uvažování cestou pokus-omyl, které odpovídá heuristickému přístupu, řada jiných autorů citovaných v kap. 3 vnímá analogické uvažování jako typický příklad heuristiky, tedy protiklad rozumového uvažování. Rozdíl mezi oběma přístupy spočívá v tom, zda se zmíněná analogie odehrává vědomě (tedy na základě předem stanovených modelů, jak o tom hovoří Gavetti s Rivkinem), což odpovídá stanoveným kritériím racionality, či nevědomě (tedy za využití tzv. expertní intuice založené na analogii s předchozími zkušenostmi manažera)<sup>5</sup>, což odpovídá stanoveným kritériím heuristiky. Oba autoři tedy vnímají rozdíl mezi rozhodnutím top manažera, jež vede či nevede k následnému úspěchu, v míře racionality, kterou top manažer do svého rozhodování vloží na úkor heuristiky, a to i za těch podmínek, pro které předchozí autoři jednoznačně upřednostňovali heuristický způsob uvažování.

<sup>5</sup> Podrobně se tímto problémem ve svém výzkumu zabýval Simon (1987), na kterého později navázal Klein svým RPD modelem (Klein, 1993).

#### 4.6 Strategické myšlení dle Goldmana

Goldman (2007) vnímá strategické myšlení jako specifickou manažerskou aktivitu s cílem nalézt nové inovativní strategie, které mohou přepsat pravidla konkurenčního boje a odhalí potenciál budoucnosti – výrazně odlišné od současnosti.

Za elementy strategického myšlení lze dle Goldmana považovat:

- kreativita – *heuristika*,
- inovativnost – *heuristika*,
- myšlení v čase – *racionalita*.

Zároveň však strategické myšlení podle něj musí splňovat následující podmínky:

- koncepčnost – *racionalita*,
- systémovou orientaci – *racionalita*,
- provázanost budoucnosti s minulostí – *racionalita*,
- zasazení do časového rámce – *racionalita*.

Goldmanův pohled na strategické myšlení, v němž je důraz kladen na kreativitu a snahu objevovat nové, neotřelé přístupy, obdobně, jako je tomu i u Mintzberga či Hinterhubera, odpovídá charakteristice heuristického způsobu uvažování. Goldman však zároveň definuje podmínky úspěšné aplikace strategického myšlení, ve kterých, na druhou stranu, zdůrazňuje významnou roli racionality. Z jeho pojetí strategického myšlení lze tedy vyvodit, že úspěch top manažera je založen na vzájemném propojení obou přístupů. Ani pouhá racionalita, ani pouhá heuristika nestačí. V počátku stojí heuristický způsob uvažování, který top manažera posouvá kupředu, následně však musí být podroben racionalistickým postupům, jež zaručí úspěch.

#### 4.7 Strategické myšlení dle Trunečka

V českém odborném manažerském prostředí se oblastí strategického myšlení podrobněji zabývají zejm. Truneček se Součkem.

Truneček (2004) při definici strategického myšlení zdůrazňuje roli znalostí. Strategické myšlení a jednání se podle něj vyvíjí v závislosti na změně podmínek, ve kterých se organizace nachází a za kterých top manažer rozhoduje. V současné době jsou výrobci pod tlakem konkurence a požadavků zákazníka nuceni vyrábět rychle, pružně a levně. Těmto požadavkům tradiční koncept manažerského myšlení a jednání přestává vyhovovat. Pokud si top manažer neosvojí principy strategického myšlení a nepřijme nezbytnost dále se vzdělávat, nemůže být schopen postihnout nové skutečnosti a adekvátně vést celou organizaci. Postupně se tak vytváří nové globální paradigma řízení, které je adekvátní znalostí společnosti a ekonomice založené na znalostech.

Dle Trunečka je tedy strategické myšlení podmíněno:

- vnímáním proměnlivosti prostředí organizace – *heuristika*,
- schopností pružně reagovat na změny podmínek – *racionalita*,
- celoživotním vzděláváním a učením – *racionalita/heuristika*.

Jednotlivé elementy strategického myšlení vycházející z Trunečkova pojetí je obtížné zasadit do kontextu duální teorie. Samotný proces vzdělávání, jehož cílem je získat znalosti, jež Truneček vnímá jako základ a nezbytnou podmínku strategického myšlení, může probíhat jak na vědomé úrovni (formální či neformální vzdělávání), tak i na úrovni nevědomé (informální, incidentní učení), tedy jak za využití racionality, tak i heuristiky. Stejně tak i následné využití takto získaných znalostí může být dvojitý – v podobě vědomé aplikace naučeného do procesu řešení problému (*racionalita*), tak i v podobě



podvědomé analogie se zkušenostmi získanými v průběhu incidentního učení (heuristika). Sám Truneček se ve svém díle nestaví na stranu ani jednoho z těchto dvou pólů usuzování – každému přiřazuje svůj význam. Tíhnutí Trunečkova přístupu k racionalitě či heuristice tedy nelze jednoznačně určit.

#### 4.8 Strategické myšlení dle Součka

Podle Součka (2010) se strategické myšlení musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při stanovování strategie organizace. Mechanické uplatnění metod, které je běžné při taktickém či operativním řízení, není v oblasti strategického managementu možné.

Souček definuje celou řadu principů strategického řízení:

- princip myšlení ve variantách – *racionalita*,
- princip myšlení v čase – *racionalita*,
- princip permanentnosti – *racionalita*,
- princip celosvětového systémového myšlení – *racionalita*,
- princip interdisciplinárního myšlení – *heuristika*,
- princip tvůrčího způsobu myšlení – *heuristika*,
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení – *racionalita/heuristika*,
- princip zpětnovazebního myšlení – *racionalita*,
- princip agregovaného myšlení – *racionalita*,
- princip koncentrace – *racionalita*,
- princip práce s rizikem – *heuristika*,
- princip etiky myšlení – *racionalita*.

Součkově vnímání strategického myšlení je, obdobně jako u Liedtkové, Woottona s Hornem či Goldmana, komplexnější než pohled jiných autorů. Jeho tíhnutí k racionalitě či heuristice je však, stejně jako u Trunečka, velice obtížné určit. Ačkoliv jím identifikované principy strategického řízení z převážné části odpovídají spíše kritériím racionalistického způsobu uvažování, sám Souček ve svých pracích zdůrazňuje význam kreativity, intuice či tzv. serendipitního myšlení (Souček, 2015), což jsou jednoznačně prvky heuristického způsobu uvažování.

## 5 Výsledky práce

Pro vyvození závěru hodnotícího strategické myšlení v kontextu duální teorie je třeba vzít v úvahu i míru záběru výzkumného pole strategického myšlení jednotlivými autory. Výsledky shrnuté v Tabulce 1 naznačují, že čím je autorovo vnímání strategického myšlení širší, tím častěji se mezi identifikovanými elementy strategického myšlení objevují takové, jež svým charakterem odpovídají kritériím racionalistického způsobu uvažování. A naopak, čím užší je autorovo vnímání strategického myšlení, tím jednoznačněji převažují elementy strategického myšlení odpovídající charakteristice heuristického způsobu uvažování. Všichni autoři, jejichž pojetí výzkumného pole strategického myšlení bylo označeno jako zúžené, se ve své definici strategického myšlení zaměřili zejm. na počáteční fáze procesu strategického managementu jako je formulace vize či strategického cíle, pro něž je charakteristická potřeba kreativity a intuice, tedy typických prvků heuristického usuzování.

Autoři, jejichž pojetí strategického myšlení bylo označeno jako širší, vnímají problematiku strategického myšlení jako nezbytnou součást všech fází procesu strategického managementu, tedy včetně implementace a následné evaluace strategických rozhodnutí.

Toto tvrzení narušuje pouze model Gavettiho s Rivkinem, jejichž pohled na strategické myšlení odpovídá zúženému vnímání a stejně jako ostatní takto vymezení autoři se zaměřují zejm. na počáteční fáze procesu strategického managementu. Od ostatních autorů se však výrazně liší v pojetí

analogického uvažování. Zatímco ostatní autoři vnímají analogické uvažování především jako proces odehrávající se v podvědomí osoby stojící před rozhodnutím, Gavetti s Rivkinem právě v posunu tohoto procesu z podvědomé heuristiky do vědomé racionality spatřují podmínku úspěšného strategického myšlení.

V intencích duální teorie lze tedy obecně strategické myšlení rozdělit do dvou oblastí – 1. tvůrčí část: formulace vize, strategického cíle a strategie vedoucí k dosažení tohoto cíle, opírající se o nestrukturovaná, obtížně vyhledatelná data s výraznou potřebou intuice a kreativity, tedy jednoznačné heuristiky, a 2. realizační část: zpracování analýz současného stavu (jako východisko pro formulaci vize a strategického cíle) spolu s implementací a evaluací zvolené strategie, vyžadující přesnost dodržování jasně stanovených pravidel, a využívání konkrétních metod a technik, kde hlavní roli hraje racionalita.

**Tabulka 1: Komparace jednotlivých modelů strategického myšlení**

Autor modelu	Tíhnutí autora k jednomu z pólů duální teorie myšlení	Vnímání výzkumného pole strategického myšlení
Mintzberg	heuristika	zúžené
Liedtka	racionalita	širší
Hinterhuber	heuristika	zúžené
Wootton a Horn	racionalita	širší
Gavetti a Rivkin	racionalita	zúžené
Goldman	heuristika a následně racionalita	širší
Truneček	nelze jednoznačně stanovit	širší
Souček	racionalita i heuristika	širší

Mezi samotnými top manažery začíná být vnímán jako základní předpoklad úspěchu zejm. heuristický způsob myšlení s důrazem na intuici a kreativitu. Vyplývá to mj. ze závěrů studie provedené v roce 2010 konzultantskou sekci firmy IBM, které se zúčastnilo 1.541 top manažerů z 60 zemí světa a 33 odvětví.<sup>6</sup> Uvedená studie prokázala, že celých 60 % dotazovaných top manažerů považuje za naprosto stěžejní faktor úspěchu schopnost kreativního myšlení. Zdůrazňování role heuristiky ve strategickém myšlení mezi top manažery potvrzuje předpoklad, že v nestabilním, nepředvídatelném prostředí, které je typické pro strategický management, je heuristika vhodnějším způsobem uvažování než racionalita. Tento pohled vyvažují autoři, kteří ve svých pracích poukazují na omyly plynoucí z heuristiky a naopak zdůrazňují roli racionality jako cesty k validním a reliabilním úsudkům.<sup>7</sup>

## 6 Diskuze

Z provedené studie vyplývá, jak obtížné je mnohdy jednoznačně určit, zda přístup daného autora ke strategickému myšlení odpovídá heuristickému či racionalistickému způsobu uvažování. Daný problém je dán jednak mnohdy širokým pojetím konkrétního identifikovaného elementu (viz např. Trunečkovo celoživotní vzdělávání a učení), jednak nerovnováhou mezi kvantitativním vyjádřením autorova pojetí strategického myšlení v podobě jednotlivých identifikovaných elementů a tíhnutím autora patrného pouze z kvalitativního rozboru autorova díla (viz např. Součkovy principy strategického myšlení v kontextu jeho dalších publikací).

<sup>6</sup> Srov. IBM. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.*

<sup>7</sup> Srov. např. Kahneman, Tversky, Gavetti, Rivkin, Shane

V souvislosti s představenými výsledky rovněž vyvstává otázka, zda obě oblasti strategického myšlení, uvedené v kap. 5 (tzv. tvůrčí a tzv. realizační část), lze vyčlenit od manažerského myšlení obecně. Co přesně odlišuje strategický management od managementu taktického a operativního? Není to právě fáze formulace cílů a strategie, jež činí ze strategického řízení natolik specifickou dovednost, že ji úspěšně ovládá jen zlomek manažerů? Nejsou obecné charakteristiky oblasti implementace a evaluace obdobné jako u nižších úrovní řízení? Zde se otevírá prostor mj. pro výzkum zaměřený na srovnání jednotlivých prvků procesu strategického managementu s prvky taktického a operativního managementu. Sami autoři se ve svých přístupech vzájemně liší v míře záběru výzkumného pole strategického myšlení, z čehož plynou další problémy komparace založené na pouhém kvantitativním vyjádření příslušnosti jednotlivých elementů k jednomu z pólů duální teorie myšlení.

Další, zatím poměrně neprobádaný, prostor skýtá otázka manažerského vzdělávání. Pokud přijmeme premisu, že specifikum strategického myšlení spočívající v důrazu na heuristiku se projevuje pouze v určitých fázích procesu, lze další manažerské vzdělávání cílit podstatně konkrétněji, než je tomu doposud, kdy se zpravidla mísí heuristické přístupy s analogickými a stírá se rozdíl v rozvoji top manažerů a manažerů první linie. Přednesené závěry tedy mohou sloužit rovněž jako základ pro andragogickou reinterpetaci strategického myšlení jako východiska pro nástin generického kompetenčního modelu top manažera jako nositele strategického myšlení a následný design institucionalizovaného vzdělávání top manažerů.

## Literatura

- [1] BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In *Sociálne procesy a osobnosť 2012*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2012. ISBN 978-80-88910-40-4. s. 15–19.
- [2] De FINETTI, B. Probability: Interpretations. *International encyclopedia of the social sciences*. USA, New York: MacMillan, 1968, vol. 12, pp. 496–504.
- [3] DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*. ISSN 1350-5076. 2012, vol. 43, is. 5, pp. 545–564.
- [4] FREUD, S. *The Interpretation of Dreams*. 3rd ed. New York: Psychology Today, 2013. ISBN 978-14-9279-308-3.
- [5] GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 2005, vol. 83, April, pp. 54–63.
- [6] GOLDMAN, E. F. Strategic Thinking at the Top. *MIT Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194. 2007, vol. 48, is. 4, pp. 75–81.
- [7] HINTERHUBER, H. H. *Strategische Unternehmensführung. I: Strategische Denken*. D, Berlin: Walter de Gruyter, 2004. ISBN 3-11-018106-1.
- [8] KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. USA, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN 978-0-374-27563-1.
- [9] KAHNEMAN, D., KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*. ISSN 515-526. 2009, vol. 64, is. 6, pp. 515–524.
- [10] KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A. *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. USA, New York: Cambridge University Press, 1982. ISBN 978-05-2128-414-1.
- [11] KLEIN, G. *Sources of power: How people make decisions*. USA, Cambridge (MA): MIT Press, 1998.
- [12] KLEIN, G. A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In *Decision Making in Action: Models and Methods*. ISBN 0-89391-794-X, 1993, pp. 138–147.
- [13] LIEDTKA, J. M. Strategic Thinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 1998, vol. 31, is. 1, pp. 120–129.

- [14] MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 1994, Jan-Feb., pp. 107–114.
- [15] NEWELL, A., SIMON, H.A. *Human problem solving*. USA, New Jersey: Prentice Hall, 1972. ISBN 978-01-3445-403-0.
- [16] PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3.
- [17] PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 1996, vol. 74, is. 26, pp. 61–78.
- [18] SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. In *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1987, vol. 1, no. 1, pp. 57–64.
- [19] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [20] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
- [21] STANOVICH, K. E., WEST, R. F. Individual Differences in Reasoning: Implications for The Rationality Debate? *Behavioral and Brain Sciences*. ISSN 2160-5866. 2000, vol. 23, pp. 645–726.
- [22] TRUNEČEK, J. Nová společnost, nová ekonomika, nová teorie podnikání – mýtus nebo realita? In *Ekonomika a management organizací – nová teorie ekonomiky*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0879-6. s. 437–451.
- [23] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
- [24] WAGNER, R. K. Practical intelligence. In *Handbook of human intelligence*. UK, London: Cambridge University Press, 2000, pp. 380-395. ISBN 978-05-215-9648-0.
- [25] WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?* UK, Andover: Cengage Learning EMEA, 2000. ISBN 978-1861523778.
- [26] WILSON, T. D. *Strangers to ourselves: Discovering the adaptive unconscious*. USA, Cambridge (MA): Harvard University Press, 2002. ISBN 978-06-740-1382-7.
- [27] WOOTTON, S., HORNE, T. *Strategic Thinking*. 2nd ed. UK, London: Kogan Page Ltd., 2000. ISBN 0-7494-32187.