

## Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?

### Wstęp

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji i rodzajów strategii, sposobów jej rozumienia, poziomów jej postrzegania. „Nie ma jednej definicji strategii i nie będzie. I tak było zawsze” [Obłój, 2010, s. 13]. Bez wątplenia jednak wielu badaczy oraz praktyków przyjmuje, iż jest to proces określania celów przedsiębiorstwa, kierunków działania, alokacji zasobów czy też szukanie odpowiedzi na wyzwania otoczenia [zob. Penc, 2002; Zarządzanie strategiczne..., 1998; Obłój, 2010]. Powszechnie omawiane są strategie synoptyczne, inkrementalne, konkurencyjne, relacyjne, na poziomach: ogólnym, domen, funkcjonalnym i wiele innych – w tym strategii behawioralne. Wydaje się jednak, że strategii behawioralne nie zostały jednoznacznie zdefiniowane, zaklasyfikowane i opisane w literaturze przedmiotu.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty strategii behawioralnych na tle różnych ujęć, ze szczególnym uwzględnieniem strategii behawioralnych w kontekście postaw i zachowań menedżerskich. Niniejsza publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01317.

### 1. Strategia behawioralna – istota

Inspiracją do niniejszych rozważań na temat strategii behawioralnych była następująca konkluzja M. Romanowskiej: „podkreślenie istnienia strategii behawioralnych, zazwyczaj pomijanych w książkach z zakresu zarządzania strategicznego, uważam za słuszne i ważne, ponieważ postawy osób budujących strategię rozstrzygają o podstawowych dla strategii rzeczach: celach strategicznych, horyzoncie planu strategicznego, agresywności (ekspansywności) strategii, o procesie jej formułowania i realizacji” [Romanowska, 2009, s. 123].

---

\* Dr inż., Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

Pojęcie „strategia behawioralna” może być, i w zasadzie jest, rozumiane wielorako. Strategia behawioralna może być rozpatrywana jako strategia postępowania jednostki, wyrażona jej postawą i/lub zachowaniem. Jednocześnie można rozumieć strategię behawioralną jako strategię przedsiębiorstwa determinowaną strategią jednostki (menedżera). Można również upatrywać w strategii behawioralnej pomostu pomiędzy strategią menedżera a strategią przedsiębiorstwa. Analiza literatury przedmiotu uprawnia także do wnioskowania, iż strategia behawioralna jest utożsamiana z zespołem norm, reguł postępowania menedżera i/lub w organizacji implikowanych wpływem zagadnień psychologii poznawczej i społecznej na zarządzanie strategiczne [Powell i inni, 2011; Mintzberg i inni, 1998]. Autorzy w swoich rozważaniach przyjęli dwa następujące założenia: strategia behawioralna potrzebuje teoretycznego ugruntowania w psychologii społecznej i poznawczej oraz, że kluczowym problemem nie jest brak badań naukowych w tym zakresie, lecz brak koncepcyjnej jedności, będący skutkiem ogromnej różnorodności podejmowanych zagadnień i badań w tym zakresie [por. Hodkinson, 2008; Hodkinson, Healey, 2008; Walsh, 1995]. J. Elster i E. Ostrom podkreślają, że głównym zadaniem badaczy z zakresu strategii behawioralnych jest powiązanie psychologii jednostki ze strategiami organizacji oraz wyjaśnienie psychologicznych i społecznych mechanizmów oddziaływania mentalnych procesów na organizacje [Elster, 1982; Ostrom, 1997]. Można spotkać się z przypadkami rozpatrywania strategii behawioralnych jako elementu behawioralnego ujęcia zarządzania strategicznego, gdzie ograniczona racjonalność, heurystyki i inne determinują podejmowanie decyzji [zob. Piórkowska, 2012]. Charakter strategii behawioralnej jest postrzegany również przez pryzmat ekonomii behawioralnej (badanie relacji pomiędzy indywidualnymi wyborami a wynikami zbiorowymi [Schelling, 1978]), finansów behawioralnych (analiza indywidualnych zachowań inwestorów w kontekście podejmowania decyzji inwestycyjnych [Czerwonka, Gorlewski, 2012]) i teorii podejmowania decyzji [Powell i inni, 2011; Kahnemann, Lovallo, 1993; Polowczyk, 2012a; Levinthal, 2011]. W wielu przypadkach podkreśla się, iż procesy dokonywania wyboru są wynikiem racjonalności, oczekiwanej użyteczności bądź innymi behawioralnymi mechanizmami. D.A. Levinthal konstatuje, iż jest to fałszywa dychotomia i sugeruje, aby nie nadać uniwersalnej wyższości jednego podejścia nad drugim [Levinthal, 2011, s. 1517, 1522]. Można również spotkać się z określeniem, iż strate-

gia behawioralna stanowi czwarty filar teorii zarządzania strategicznego (poza rentą monopolistyczną, korzyściami posiadania zasobów w ujęciu Penrose i rentą Schumpeterowską) w kontekście zróżnicowanych zachowań przedsiębiorstwa [Powell i inni, 2011, s. 1370]. I wreszcie, iż jest zlepkiem teorii, badań, postulatów z zakresu psychologii poznawczej, psychologii społecznej i zarządzania strategicznego.

Jednoczesne rozpatrywanie strategii behawioralnych w przekroju tych różnych poziomów epistemologicznych i ontologicznych, wydaje się, nie jest słuszne. Rozważania przedstawione w niniejszym artykule w głównej mierze dotyczą rozpatrywania strategii behawioralnej jako strategii postępowania jednostki (menedżera), wyrażonej jej postawą i/lub zachowaniem. Ujęcie behawioralne zarządzania strategicznego, psychologia społeczna, psychologia poznawcza, ekonomia behawioralna, finanse behawioralne, nurty w zarządzaniu strategicznym stanowią w tychże rozważaniach tło analizy – przyjęto założenie, iż kwestie związane z zachowaniem menedżera, podejmowaniem decyzji, decyzywnością przenikają się w wymienionych naukach, orientacjach i nurtach. W ujęciu strategii behawioralnej jako postępowania jednostki (menedżera), wyrażonej jej postawą i/lub zachowaniem, można przyjąć, że strategia behawioralna stanowi postawę i/lub zachowanie menedżera na danym szczeblu organizacji w kontekście podejmowanych decyzji (strategicznych), mających wpływ na proces formułowania, implementacji i wdrażania strategii oraz pośrednio na funkcjonowanie organizacji. Strategia behawioralna może konstituować strategię przedsiębiorstwa opisaną tym samym językiem (psycho-społecznym) co zachowania i postawy menedżerów. Z jednej strony opis strategii behawioralnych pozwala pokazać wpływ menedżerskich imponderabilii społecznych na charakter strategii przedsiębiorstwa (jest tutaj, wydaje się, częściowa zbieżność z rozumieniem strategii behawioralnej przez J. Polowczyka [zob. Polowczyk, 2012, s. 7] – według J. Polowczyka, „celem strategii behawioralnej jest dostarczenie realistycznych założeń co do ludzkiego poznania, emocji i społecznych zachowań, ważnych w zarządzaniu strategicznym organizacjami, a co za tym idzie, wzbogacenie teorii strategii, badań empirycznych i praktyki”, a z drugiej strony daje możliwość opisu strategii przedsiębiorstwa, używając innego niż dotychczas (w przekroju szkół zarządzania strategicznego), języka. Strategie przedsiębiorstw są klasyfikowane w głównej mierze w przekroju nurtów zarządzania strategicznego, które między innymi formułują strategie w ściśle

określonych kategoriach (najczęściej ekonomicznych). Można również zaobserwować próby opisanie organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa w języku psychologiczno-socjologicznym [zob.: Barabasz, 2008, s. 148-215]. Wydaje się jednak, że nie występuje jednoznaczne zaklasyfikowanie strategii przedsiębiorstw w sposób, który jest możliwie najbardziej ogólny i który posługuje się inną, niż szkoły zarządzania strategicznego, kategorią. Istnieje pewna klasa strategii – strategie behawioralne, których cechą jest możliwość opisu strategii przedsiębiorstwa w kategoriach ogólnych i jednoznacznych – wykorzystujących ten sam język opisu.

Analizowanie, badanie wpływu postaw i zachowań menedżerskich na strategię przedsiębiorstwa może podążać również w kierunku opracowania modelu spójności behawioralnych strategii menedżerskich (zestawienie formalnych strategii przedsiębiorstw z m.in. postawami/zachowaniami i celami menedżerów). W niniejszym artykule rozważania na temat postaw menedżerskich ograniczają się do analizy postaw/zachowań społecznych.

## **2. Strategie behawioralne w kontekście postaw i zachowań menedżerskich**

Rozważając postawy społeczne, wydaje się, że postawami społecznymi przyjmowanymi przez menedżerów i jednocześnie potencjalnie wpływającymi bezpośrednio lub pośrednio na charakter strategii przedsiębiorstw, są: konformizm *versus* nonkonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm, indyferentyzm, oportunizm, proaktywność *versus* reaktywność oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii.

Badania konformizmu dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań grupy, społeczeństwa, organizacji, przywódcy (badania S.E. Ascha; badania R.K. Mertona). Termin ten może odnosić się do zachowania, czyli do tendencji, by dostosowywać się i działać zgodnie z tym, jak postępuje większość, może również odnosić się do postaw, gdzie jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych i może być również rozumiany jako istnienie takiej cechy charakterystycznej osobowości jednostki, która przejawia się jako jedna z dwóch opisanych tendencji do dostosowywania się: postawy i zachowania [Reber, Reber, 2005, s. 329; Grzelak,

Nowak, 2007, s. 187]. Do czynników nasilających lub osłabiających konformizm zaliczane są: wielkość grupy, aktywizacja normy (zwłaszcza deskryptywnej), przedmiot normy (konstatacja faktów) oraz atrakcyjność grupy i różnorodność poglądów [Grzelak, Nowak, 2007, s. 190]. Nonkonformizm może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw oczekiwaniom innym). Zachowania (postawy i/lub zachowania) konformistyczne menedżera mogą determinować charakter strategii organizacji w tym znaczeniu. Używając podobnego języka opisu można zatem odnieść pojęcie konformizmu do strategii przedsiębiorstwa, nazywając ją strategią konformistyczną lub nonkonformistyczną. W kontekście strategii konkurencji danego przedsiębiorstwa mogłaby to być strategia dostosowana (przykładowo: strategia unikania konkurencji, strategia współpracy) bądź niedostosowana (przykładowo atak frontalny) do charakteru większości strategii w sektorze. W kontekście przykładowo reagowania na bodźce płynące z otoczenia można by mówić o strategii adaptacji czy strategii kierowanego uczenia się. Rozpatrując indywidualizm jako postawę społeczną, należy postrzegać go jako „zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów” [Słownik socjologii..., 2006]. Filozofię tę często przeciwstawia się kolektywizmowi. Postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera może skutkować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera (menedżeryzm). Z drugiej strony, odnosząc język opisu do kwestii strategicznych, strategia indywidualistyczna organizacji będzie miała charakter wyróżniający ją spośród innych i podporządkowany w głównej mierze interesowi organizacji. W kontekście strategii konkurencji mogłaby to być przykładowo: strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnych inicjatyw. W kontekście reagowania na bodźce płynące z otoczenia – na przykład strategia *prospector* wg Miles’a i Snow’a. Indyferentyzm to postawa zobojętnienia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych [Uniwersalny słownik..., 2003, s. 103]. Cechą charakterystyczną dla indyferentnej strategii organizacji, mogącej być skutkiem indyferentyzmu menedżera bądź jego intencjonalnym zamierzeniem, będzie inercja. W kontekście strategii konkurencji przykładem mogłaby być strategia unikania konkurencji, a w kontekście reagowania na bodź-

ce płynące z otoczenia – na przykład strategia *reactor* wg Miles'a i Snow'a, czy też strategia izolacji. Oportunizm rozumiany jest jako postawa życiowa, która charakteryzuje się rezygnacją z zasad moralnych lub przekonań ideowych dla osiągnięcia doraźnych korzyści w życiu; wybieranie zawsze tego, co jest w danej sytuacji bezpieczne i korzystne; wygodnictwo życiowe. Z perspektywy indywidualnej postawy społecznej oportunizm postrzegany jest raczej negatywnie. Rozpatrując strategię organizacji z perspektywy oportunisty, wydaje się jednak, iż strategia oportunistyczna jest zjawiskiem powszechnym i racjonalnym z punktu widzenia efektywnościowych kryteriów oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem strategii oportunistycznej mogłyby być strategie zorientowane na elastyczność organizacji i silne procesy adaptacyjne z jednej strony, a z drugiej – strategie skupione na unikaniu nadmiernego ryzyka (np. strategia *analyser* Miles'a i Snow'a, strategia redundancji zasobów, inkrementalizm). Proaktywność jest postawą społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka jest odpowiedzialna za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. Adaptując język opisu do opisu strategii organizacji, proaktywna strategia to strategia zorientowana przede wszystkim na innowacje (strategia *prospector* Miles'a i Snow'a, szukanie okazji, strategia *blue ocean*, strategia agresywnych inicjatyw). Facylitacja społeczna to proces polegający na tym, że obecność innych ludzi zwiększa mobilizację organizmu wskutek silnego pobudzenia fizjologicznego [Zajonc, 1965; Hamer, 2005, s. 128]. Badania nad facylitacją społeczną wykazały, że obecność innych prowadzi do zwiększenia efektywności (facylitacja społeczna), jeżeli jednostka pracuje nad zadaniami łatwymi, dobrze wyuczonymi, natomiast obecność innych stanowi czynnik hamujący (inhibicja społeczna, próżniactwo społeczne – zmniejszenie wysiłku pracy grupowej), jeśli jednostka jest zaangażowana w wypełnianie trudnych zadań, których wykonywanie nie opanowała należycie [Kozusznik, 2005, s. 69; Zimbardo, 2004, s. 586; Ratyński, 2005, s. 36]. F.H. Allport nazwał ten efekt „przyrostem społecznym” (*social increment*). Jest on mechanizmem ułatwienia społecznego, działający na zasadzie pozytywnego wpływu obecności innych ludzi na zachowanie jednostki w sensie polepszenia sprawności jego funkcjonowania, jest szczególnym przypadkiem paradygmatu psychologii społecznej, związanego z oceną wpływu człowieka na człowieka [Terelak, 2005, s. 328]. Próżniactwo społeczne z kolei, zwane również efektem Ringelmana, polega na tym, iż wysiłek wkładany przez jednostki

w wykonanie zadania jest mniejszy, gdy działają one wraz z innymi niż, gdy działają indywidualnie, jednostka nie czuje odpowiedzialności za efekt a wkład poszczególnych osób w ostateczny wynik jest trudny lub niemożliwy do ustalenia. Według P.G. Zimbardo (za: B. Latané, 1981) próżniactwo społeczne to „nieświadoma tendencja do zwalniania tempa pracy, gdy zadanie wykonuje się w grupie, bez względu na to, czy jest ono interesujące i czy ma znaczenie” i rośnie w miarę wzrostu wielkości grupy, powodując spadek odpowiedzialności za wykonywane zadania [Zimbardo, 2004, s. 586, za: Latané, 1981]. Próżniactwo społeczne można zredukować przez kontrolę wyników uzyskanych przez jednostkę, lub tylko sugerowanie, że taka kontrola ma miejsce. Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje nasuwa się wniosek, iż osobowościowa tendencja menedżera do próżniactwa społecznego może wpłynąć destrukcyjnie na efektywność procesów strategicznych w organizacji. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa w kontekście facylitacji społecznej można by rozstrzygać o wpływie innych graczy rynkowych na działania organizacji (analiza interesariuszy).

### Zakończenie

Strategie behawioralne na poziomie strategii przedsiębiorstwa determinowane postawą/zachowaniem menedżera należałoby rozpatrywać oddzielnie pod kątem różnych rodzajów czy poziomów strategii organizacji (z uwzględnieniem konkretnego kryterium analizy), co stanowi istotne ograniczenie badania strategii behawioralnych. Niewątpliwie drugim istotnym ograniczeniem jest trudność w opracowaniu aparatu metodologicznego. Jednakże, uwzględnienie roli strategii behawioralnych w formułowaniu i implementacji strategii przedsiębiorstwa (opisanej językiem psycho-społecznym) może stanowić przyczynek do sukcesu organizacji. Znajomość wymiarów oraz determinant spójności imponderabilii społecznych menedżerów ze strategią przedsiębiorstwa powinna być elementem brany pod uwagę przy analizowaniu strategii behawioralnych.

### Literatura

1. Czerwonka M., Gorlewski B. (2012), *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. Elster J. (1982), *The case for methodological individualism*, „Theory and Society” vol. 11, iss. 4.

3. Grzelak J.Ł., Nowak A. (2007), *Wpływ społeczny*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
4. Hamer H. (2005), *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
5. Hodkinson G.P. (2008), *Strategic management, w: Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (2 ed.), Chmiel N. (red.), Blackwell, Oxford.
6. Hodkinson G.P., Healey M.P. (2008), *Cognition in organizations*, „Annual Review of Psychology” vol. 59.
7. Kahnemann D., Lovallo D. (1993), *Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk-taking*, „Management Science” vol. 39, iss. 1.
8. Kożusznik B. (2005), *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
9. Latané B. (1981), *The psychology of social impact*, „American Psychologist” no. 36.
10. Levinthal D.A. (2011), *A behavioral approach to strategy – what’s the alternative?*, „Strategic Management Journal” vol. 32, iss. 13.
11. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari: A guided Tour of the Wids of Strategic Management*, Free Press, New York.
12. Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
13. Ostrom E. (1997), *A behavioral approach to the rational choice theory of collective action*, „American Political Science Review” vol. 92, iss. 1.
14. Penc J. (2002), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
15. Piórkowska K. (2012), *A behavioural approach to strategy management: main dimensions*, w: *Selected Papers*, Medidute I. (red.), „The 7th International Scientific Conference ‘Business and Management’” vol. 1.
16. Polowczyk J. (2012), *Nowe wyzwania – strategie: behawioralna i neurostrategia*, „Przegląd Organizacji” nr 12.
17. Polowczyk J. (2012a), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
18. Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R. (2011), *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal” vol. 32, iss. 13.
19. Ratyński W. (2005), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.



20. Reber A.S., Reber E.S. (2005), *Słownik psychologii*, Scholar.
21. Romanowska M. (2010), *Recenzje, polemiki, omówienia*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2.
22. Schelling T.C. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, W.W. Norton&Company, New York.
23. *Słownik socjologii i nauk społecznych* (2006), PWN, Warszawa.
24. Terelak J.F. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
25. Walsh J.P. (1995), *Managerial and organizational cognition: notes from a trip down Memory Lane*, „Organization Science” vol. 3, iss. 3.
26. Zajonc R.B. (1965), *Social Facilitation*, „Science” no. 149.
27. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody* (1998), R. Krupski (red.), Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
28. Zimbardo P.G. (2004), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie istoty strategii behawioralnych na tle różnych ujęć ze szczególnym uwzględnieniem strategii behawioralnych w kontekście postaw i/lub zachowań menedżerskich. W artykule przedstawiono różne perspektywy analizy strategii behawioralnych ze szczególnym uwzględnieniem strategii behawioralnej jako strategii postępowania jednostki (menedżera) wyrażonej jej postawą i/lub zachowaniem oraz determinującej charakter strategii organizacji.

### Słowa kluczowe

strategia behawioralna, postawy/zachowania menedżerskie, spójność postaw i zachowań

### Could a behavioural strategy be a determinant of an organization's success? (Summary)

The purpose of the article is to present the essence of behavioural strategies on the basis of different approaches. The main perspective taken into consideration is a behavioural strategy in the context of managerial attitudes and behaviour determining the character of an organization's strategy.

### Key words

a behavioural strategy, managerial attitudes/behaviour, attitude/behaviour cohesiveness

