

Nowe wyzwania – strategie: behawioralna i neurostrategia

<https://doi.org/10.33141/po.2012.12.02>

Jan Polowczyk

Przeład Organizacji, Nr 12 (875), 2012, ss. 7-11

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Cztery dominujące obecnie perspektywy badawcze zarządzania strategicznego pochodzą z obszaru ekonomii. Pierwsza to ekonomia branży oparta na paradygmacie Baina-Masona-Portera zakładająca, że struktura branży determinuje strategię firmy i jej wyniki. Druga perspektywa wykorzystuje koncepcje ekonomii organizacyjnej polegającej na paradygmacie Coase'a-Williamsona teorii kosztów transakcyjnych i paradygmacie Jensena-Mecklinga teorii agencji. Perspektywa trzecia opiera się na paradygmacie Penrose-Wernerfelta-Barneya, który wykorzystuje teorię zasobową. I wreszcie czwarta perspektywa, to paradygmat Schumpetera ewolucyjnych innowacji napędzanych przez przedsiębiorczość. To są obecnie podstawowe filary teorii zarządzania strategicznego. Powyższe cztery teorie nie wyjaśniają jednak w pełni przyczyn heterogeniczności firm. Spektakularne sukcesy lub upadki firm mają wśród swych przyczyn dobre lub złe decyzje strategiczne. Dopóki teoria strategii nie zbuduje mocniejszych fundamentów psychologicznych, dopóty będzie miała problemy z wyjaśnianiem wyników firm.

Przejście od koncentracji na zewnętrznym otoczeniu branży do wewnętrznych zasobów i umiejętności spowodowało wzrost zainteresowania behawioralnymi procesami podtrzymującymi owe umiejętności promujące organizacyjne uczenie się i adaptację. Literatura głównego nurtu zarządzania strategicznego nie doceniała dostatecznie aspektów emocjonalnych, co prowadziło do nieadekwatnego portretowania zarządzania strategicznego jako serii racjonalnych i pozbawionych pasji działań [Hodgkinson i Healey, 2011].

Strategia behawioralna

pojawią się coraz więcej prac objaśniających zachowania firm na gruncie ekonomii behawioralnej czy też bezpośrednio wykorzystujących konstrukty zaczerpnięte bezpośrednio z psychologii. Procesy te można określić jako otwieranie dotychczasowych „czarnych skrzynek”. W efekcie ewolucyjnego dojrzewania, kiedy liczba publikacji daje nową jakość teorii, pojawiła się koncepcja strategii behawioralnej (*behavioral strategy*), łączącej teorię i praktykę zarządzania strategicznego z psychologią kognitywną i społeczną [Powell, Lovallo i Fox, 2011]. 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.

Domenę strategii behawioralnej wyznaczają trzy paradygmaty: ● redukcjonistyczny ● pluralistyczny

i ● kontekstualny. Strategia behawioralna powinna wykorzystywać elementy z każdego paradygmatu. Wszystkie te paradygmaty mogą koegzystować w rozwoju strategii behawioralnej.

Psychologia miała wpływ na początkowy rozwój polityki biznesu i strategii poprzez wiele nurtów badań. Według Powella, Lovallo i Foxa (2011) nadszedł czas na nowy początek w strategii behawioralnej. Z trzech powodów. Po pierwsze, zarządzanie strategiczne nie dotrzymuje kroku behawioralnemu ruchowi w ekonomii i finansach, które przodują w generowaniu nowych idei w metodach badawczych i budowaniu intelektualnych mostów z psychologią i neurologią. Po drugie, teoria zarządzania strategicznego nie ma adekwatnych podstaw psychologicznych. Teoria strategii skupia się na poglądzie, że kluczowym problemem w zarządzaniu strategicznym jest heterogeniczność firmy: dlaczego firmy wybierają różne strategie i struktury, dlaczego heterogeniczność utrzymuje się i dlaczego konkurenci mają różne wyniki. Obecne podstawy teoretyczne zarządzania strategicznego, oparte na czterech wymienionych we wstępie filarach, są zadziwiająco prowincjonalne [Powell, Lovallo i Fox, 2011]. Po trzecie, współczesny rozwój nauki daje nowe okazje do połączenia zarządzania strategicznego z psychologią. Postępy w neurologii poznawczej (*cognitive neuroscience*) umożliwiają badanie aktywności mózgu w podejmowaniu decyzji strategicznych. Te nowe technologie szybko rozpowszechniają się w ekonomii, polityce, marketingu i innych naukach społecznych. W psychologii eksperymentalnej badacze coraz częściej wykorzystują wiele metod jednocześnie, np. łączą modelowanie matematyczne, symulację komputerową, eksperymenty behawioralne, badania polowe czy skanowanie mózgu, aby uzyskać wielość perspektyw dla tego samego zjawiska.

Psychologia kognitywna skupia się na mentalnych procesach pojedynczych jednostek, podczas gdy zarządzanie strategiczne tradycyjnie koncentruje się na firmie czy też na jej jednostkach biznesowych. Badacze często zakładają, że strategiczne działania firmy są odbiciem wyborów CEO (*chief executive officer* – główny dyrektor zarządzający) lub TMT (*top management team* – zarząd plus kluczowi menedżerowie). Tak może być, jeżeli firma jest mała, przedsiębiorcza, autokratyczna lub rodzinna [Lovallo i Sibony, 2011]. Badania w strategii behawioralnej muszą unikać pułapki założeń, że firma lub korporacja mają psychologię jednostki ludzkiej, że jedna osoba decyduje za kolektyw, że działania firmy korespondują z decyzjami konkretnej osoby i że wiele indywidualnych wyborów sumuje się do wyboru kolektywnego. Strategia behawioralna musi wyjaśniać mechanizmy psychologiczne i społeczne, poprzez które indywidualne mentalne procesy wpływają na całe organizacje.

Dzięki literaturze popularyzującej wiedzę z zakresu ekonomii behawioralnej wielu członków zarządów zdaje sobie sprawę z tego, jak bardzo poznawcze skłonności mogą zniekształcić procesy podejmowania decyzji. Okazuje się, że świadomość efektów owych błędów poznawczych tylko nieznacznie wpływa na poprawę jakości decyzji biznesowych, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym [Kahneman, Lovallo i Sibony, 2011]. Badacze i praktycy powinni zaakceptować fakt, że podejmujący decyzje są normalnymi ludzkimi istotami z wrodzonymi skłonnościami poznawczymi i słabą samokontrolą [Thaler i Sunstein, 2008; Denrell i March, 2001]. Organizacje powinny zatem skupić się na zarządzaniu psychologiczną architekturą środowiska decyzyjnego.

Cele organizacji

Cele (aspiracje) i ich związki z podejmowaniem ryzyka i efektami tego są ważnymi czynnikami zarówno w psychologii, jak i zarządzaniu strategicznym. Jedną z podstawowych konkluzji psychologii jest stwierdzenie, że cele doskonałą wyniki. Cele i aspiracje mogą być postrzegane jako punkty referencyjne oddzielające obszary zysków od obszarów strat. Jednostki wykazują awersję do straty powyżej punktu referencyjnego, a poniżej – skłonność do ryzyka, zgodnie z teorią perspektywy Kahnemana i Tversky'ego. Koncepcja pojedynczego punktu referencyjnego jest podstawą we współczesnych teoriach wyboru jednostek i organizacji. Jednakże najnowsze badania empiryczne wyborów w organizacjach pokazują, że skłonność do ryzyka zmienia się znacząco w przypadkach wyników ekstremalnych, choć do konsensu jest daleko, ponieważ różni autorzy przedstawiają różne konkluzje [Hu, Blettner i Bettis, 2011].

Część autorów sugeruje, że jeżeli decydenci są poniżej punktu referencyjnego, to zwracają uwagę na punkt przetrwania. Teoria zagrożenia-sztwywności (*threat-rigidity theory*) wyjaśnia to, argumentując, że jeżeli firma jest blisko punktu przetrwania, to ulega usztywnieniu i angażuje się w ekstremalne formy awersji do ryzyka. Szczególnie, jeżeli potencjalne straty są duże i zagrażają przetrwaniu organizacji, zarządy redukują koszty i preferują mniej ryzykowne alternatywy. Jest mniej prawdopodobne przejść [Iyer i Miller, 2008] i bardziej prawdopodobne zaangażowanie się w wyprzedzaże aktywów [Shimizu, 2007]. Jednakże pewne badania empiryczne sugerują odwrotne argumenty [Audia i Greve, 2006] i część autorów uważa, że wzrost zagrożenia stymuluje coraz większą skłonność do ryzyka [Miller i Chen, 2004].

Dowody na sposoby podejmowania ryzyka przy bardzo dobrych wynikach są równie niejednoznaczne. Z jednej strony stwierdzono pozytywne związki między bardzo dobrymi wynikami i wzrostem działań ryzykownych. Przejawia się to poprzez takie rodzaje aktywności, jak innowacje, zmiany organizacyjne czy akwizycje [Iyer i Miller, 2008]. Z drugiej strony są też przeciwstawne stwierdzenia. Główną przyczyną tego jest organizacyjna inercja prowadząca do osłabienia innowacyjności, pasywności w reakcjach i wzrost motywności do eksploatacji zdobytych kompetencji.

Nałamach „Academy of Management Journal” ukazał się znaczący artykuł czterech autorów [Mishina, Dykes, Block i Pollock, 2010] pod tytułem *Why 'Good' Firms Do Bad Things: The Effects of High*

Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality (Dlaczego dobre firmy robią złe rzeczy: skutki wysokich aspiracji, wysokich oczekiwań i renomy na przypadki naruszania prawa w korporacjach). Zbadano 469 incydentów łamania prawa, w których uczestniczyło wiele znanych i dobrze prosperujących korporacji. Autorzy wyjaśniają ten paradoks, wykorzystując koncepcję awersji do strat oraz pychy. Prawdopodobieństwo naruszeń prawa zwiększa zarówno obawa menedżerów przed nieosiągnięciem wewnętrznych aspiracji, jak i presja oczekiwań interesariuszy. Autorzy argumentują, że zagrożenie gorszymi wynikami i wynikające z tego potencjalne koszty dla organizacji i jej zarządu zwiększają prawdopodobieństwo nielegalnych działań. Prawdopodobieństwo to jest nawet większe, jeżeli firma jest uważana za należąca do najlepszych.

Proces wdrażania strategii i reakcje menedżerów średniego szczebla

Plan radykalnych zmian w firmie może wywoływać obawy u części pracowników. Obawy stymulują zachowania typu awersja do ryzyka i obrona *status quo*, co spowalnia proces strategicznej zmiany. Kluczowa rola menedżerów średniego szczebla – MŚSz (*MM – middle managers*) w realizacji strategicznych zmian jest już dobrze rozpoznana i opisana [Huy, 2011, 2002; Raes i in., 2011; Balogun i Johnson, 2004]. Przyjmuje się, że przyczyny, dla których menedżerowie średniego szczebla wspierają lub kontestują strategiczną zmianę, wynikają głównie z ich osobistych interesów, np. zmian ich statusu w organizacji lub ekonomicznych zachęt.

W związku z tym należy badać grupowe emocje MŚSz, czyli te indywidualne emocje, których doświadczają menedżerowie wspólnie w swoich równorzędnych grupach. Wprowadzone zostały takie terminy jak *collective emotions*, *group-level emotion* czy *group-focus emotion* [Huy, 2011]. Te ostatnie są odczuwane prywatnie przez jednostki i nie muszą być wyrażane lub dzielone z innymi ludźmi. Emocje powstają często wokół czynników kulturowych, które ludzie uważają za ważne dla nich w danej sytuacji [Neeley, 2012; Stahl i Voigt, 2008; Vaara i in., 2005]. Źródła emocji powinny być przedmiotem otwartej dyskusji między zarządem a MŚSz tak, by powstało wspólne i wzajemne zrozumienie. Według Huya (2011) protestancka etyka pracy nie sprzyja analizowaniu emocji w miejscu pracy. Zarządy unikają dyskusji o emocjach i ich przyczynach. W konsekwencji emocje zostają zepchnięte „do podziemia”, gdzie przebiega proces ich inkubacji [Maitlis i Ozelik, 2004]. W ten sposób w organizacji kreowane jest tabu.

Trzeba przełamywać bariery, zachęcać do wyrażania emocji i ich przyczyn. Może się to realizować tylko w klimacie bezpieczeństwa psychologicznego. Seo i Barrett (2007) proponują alternatywne podejście w traktowaniu emocji polegające na wzmacnianiu wolności menedżerów i pracowników w doświadczaniu i wyrażaniu emocji po to, aby zmaksymalizować pozytywne efekty tych uczuć. Każdy rodzaj wolności powinien być ograniczany: wolność w wyrażaniu emocji powinna być równoważona szacunkiem do innych. Proces ten powinien zostać wzmocniony poprzez szkolenia. Menedżerowie powinni zwiększyć swoją samoświadomość przyczyn i skutków różnych

stanów emocjonalnych, takich jak: wstyd, wina, złość, duma itp. Powinni nauczyć się rozpoznawać te stany, panować nad nimi i wyrażać je przed pracownikami w odpowiedni sposób.

Proces wdrażania strategii i odwzajemnianie pracowników

Współczesne badania pokazują, że realizację strategii wspierają związki firmy z interesariuszami oparte na pozytywnym odwzajemnianiu [Bosse, Phillips i Harrison, 2009]. Tradycyjne modele wykorzystujące teorie agencji i teorie kosztów transakcyjnych opisują jednostki jako egoistycznych agentów. Jednakże wieloletnie obserwacje pokazują, że to założenie jest nieprecyzyjne, a dążenie jednostki do maksymalizacji zysków własnych jest często uzupełnione przez równoczesne pragnienie uczciwości transakcji [Fehr i Gächter, 2000]. Co więcej, pragnienie uczciwości prowadzi jednostki do zachowań odwzajemniających: nagradzania za otrzymane dobro i karania za doznane cierpienie (upokorzenie, straty moralne). Rozwój koncepcji o ograniczonym egoizmie i odwzajemnianiu powoduje istotnie konsekwencje dla firm.

Zainteresowanie uczciwością może być zarówno ograniczeniem, jak i szansą. Ograniczeniem jest wtedy, gdy działanie firmy, szczególnie nastawione na szybki zysk, może być postrzegane jako nieuczciwe i grozi odwetem ze strony partnera transakcji. I odwrotnie, wspaniałomyślne działanie może przynieść mniejsze doraźne zyski, ale może generować pozytywne zobowiązania i przynieść zyski w długim okresie. Na takim założeniu, choć niewyraźnym wprost, opiera się koncepcja kreowania wspólnej, długookresowej wartości przedstawiona przez Portera i Kramera (2011). Strategia „wet za wet”, optymalizująca działanie w iteracyjnym dylemacie więźnia, również opiera się na postawach odwzajemniania.

Do ustanawiania właściwej płacy jest niezbędna znajomość zachowań pracowników. Przyjmuje się, że powinna być ona taka, aby nieco przekraczała koszty utraconych korzyści pracownika. Trafna wiedza o odwzajemnianiu pracowników może być traktowana jako jeden z kluczowych elementów umiejętności firmy efektywnej alokacji ludzkiego kapitału zgodnie z koncepcją zasobową. Płace zbyt niskie nie są w stanie wyzwolić potencjalnych zysków odwzajemniania, a płace zbyt wysokie, niedające adekwatnego odwzajemniania, są stratą. Umiejętność ustalania efektywnych płac zależy od indywidualnych cech menedżerów. Właściwie stosowana może stać się unikalną przewagą konkurencyjną firmy [Markle, 2011].

Mikrofundamenty strategii behawioralnej

Kluczowe w realizacji strategii są procesy organizacyjne. Są to działania, które realizują powtarzające się zadania biznesowe. Procesy, takie jak: umiędzynarodowienie, rozwój produktów, przeprowadzanie akwizycji czy budowanie aliansów umożliwiają firmom przejmowanie, ochronę i rekombinację zasobów. Realizując dobrze te procesy, firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną i nadzwyczajne wyniki. Firmy uczą się i doskonalą swoje procesy organizacyjne poprzez powtarzanie rutyn [Sull i Eisenhardt, 2012; Kale, Dyer i Singh, 2002; Eisenhardt i Sull, 2001].

Heurystyki i proste reguły

Trwa dyskusja na temat mikrofundamentów rutyn i umiejętności (*capabilities*) firm [Felin i in., 2012]. Bingham i Eisenhardt (2011) na podstawie szczegółowych analiz realizacji strategii przez sześć firm z branży IT z trzech różnych krajów uważają, że centralne znaczenie dla strategii mają heurystyki, a nie rutyny. Firmy uczą się przede wszystkim portfeli heurystyk. Menedżerowie zarządzający rozwijają kilka prostych heurystyk wynikających z dostępnych informacji, a następnie je doskonalą. Są łatwe do zapamiętania, łatwo komunikowalne i zrozumiałe dla pracowników.

Heurystyki mają trzy podstawowe cechy. Po pierwsze, pracownicy przenoszą swoje doświadczenie w różne rodzaje heurystyk (tj. selekcji, procedur, temporalne i priorytetów). Heurystyki te, chociaż powstają w różnych firmach, to mają podobną strukturę, jeżeli podejmują tę samą okazję (np. zdobycie rynku za granicą). Po drugie, firmy uczą się heurystyk w specyficznym porządku. Zaczynają od mniej wyszukanych heurystyk podejmujących pojedyncze okazje (selekcja i procedury). Następnie dodają bardziej wyszukane heurystyki (temporalne i priorytetu), które odnoszą się do kilku okazji jednocześnie. Jest to zgodne z wynikami badań nauk kognitywnych mówiących o ścieżce rosnącej złożoności. Taki porządek ma wiele wspólnego z rozwojem eksperckości. Po trzecie, firmy dokonują cykli uproszczeń, w których jednocześnie dodają i redukują heurystyki. Jest to zgodne z wynikami badań nauk kognitywnych. Firmy unikają nadmiernego dopasowywania swoich heurystyk do specyfiki każdej okazji. Ponadto, podobnie jak eksperci, zdobywają wiedzę, a liczba wskazówek zawartych w heurystykach zmniejsza się; stają się bardziej strategiczne i abstrakcyjne.

Wyniki badań Bingham i Eisenhardt (2011) są istotnym wkładem w budowanie psychologicznych podstaw zarządzania strategicznego. Przede wszystkim ujmują heurystyki od strony pozytywnej jako racjonalne. Wiele badań w psychologii identyfikuje heurystyki z poznawczymi błędami. Literatura dotycząca strategii w dużym stopniu adaptowała ten negatywny pogląd, traktując heurystyki jako wyjaśnienie irracjonalnego zachowania i strategicznych błędów. Istnieje ciągle podział na decyzje racjonalne i nieracjonalne. Te pierwsze są realizowane rzekomo według zasad teorii oczekiwanej użyteczności, a te drugie według jakichś niejasnych behawioralnych mechanizmów. Ta dychotomia jest nieprawdziwa [Levinthal, 2011].

Badania psychologiczne pokazują, że heurystyki nie tylko wymagają mniejszych nakładów niż bardziej wymagające i bardziej skomplikowane podejścia analityczne, ale także mogą wprowadzać większą dokładność w działania strategiczne [Kahneman i Klein, 2010]. Stratedzy rozwijają odpowiednie heurystyki związane z rozwiązywaniem kluczowych problemów (np. jak wejść efektywnie na nowy rynek) i wykorzystują specyficzną wiedzę odnoszącą się do kontekstu (np. zrozumienie rynków). Proste reguły logiki okazji są kluczowe szczególnie na nieprzewidywalnych rynkach. Cykl upraszczania heurystyk jest krytyczną dynamiczną umiejętnością firmy i przekształca heurystyki w jądro procesów organizacyjnych dających wyróżniające wyniki na tle branży [Sull i Eisenhardt, 2012; Davis, Eisenhardt i Bingham, 2009].

Neurostrategia

Neuronauka (*neuroscience*), nazywana także neurobiologią (*neurobiology*), jest interdyscypliną naukową zajmującą się badaniem układu nerwowego. Wyniki badań nad ludzkim mózgiem są coraz częściej wykorzystywane w naukach społecznych. Wykorzystuje się je w ekonomii, marketingu, finansach, socjologii, psychologii, prawie, antropologii czy naukach politycznych i wielu innych. Większość definicji zarządzania strategicznego podkreśla, że jest to obszar wiedzy skoncentrowany na decyzjach dyrektorów generalnych działających w imieniu właścicieli [Powell, 2011; Nag, Hambrick i Chen, 2007]. Zarządzanie strategiczne opiera się na założeniu, że myśli, emocje i społeczne relacje dyrektorów generalnych mają istotny wpływ na aktywność i wyniki firm. W związku z tym, że poznanie, emocje i społeczna percepcja są umiejscowione w centralnym systemie nerwowym i mózgu, badacze strategii powinni z uznaniem powitać okazje do eksploatacji osiągnięć neuronauki behawioralnej. Zasadne jest pytanie, czy zarządzanie strategiczne może wykorzystać (a jeśli tak, to w jaki sposób) szybko rosnące osiągnięcia neuronauki?

Neuronauka behawioralna obejmuje subdyscypliny, które wiążą aktywność mózgu z: ● reputacją, statusem, kooperacją, zaufaniem i altruizmem (neuronauka społeczna) ● uczeniem się, percepcją i podejmowaniem decyzji (neuronauka kognitywna) ● uczuciami, pasją i stanami motywacji (neuronauka emocjonalna). Wiedzę tę wykorzystują już m.in. neuroekonomia i neuromarketing. Pewne obszary wiedzy z tych powyżej wymienionych podejmują problemy zarządzania strategicznego, co sugeruje możliwość powiązania strategii i neuronauki.

Teoria strategii wykorzystuje nieobserwowalne psychologiczne konstrukty (tj. sposoby postrzegania, konstruowania lub interpretowania zdarzeń). Jednym ze sposobów łączenia osiągnięć neuronauki z badaniami społecznymi jest kojarzenie mentalnych konstruktorów (np. awersja do strat, obrona *status quo*, itp.) z fizjologicznymi wydarzeniami w mózgu. Na przykład badania w technologii fMRI pokazują, że awersja do strat jest prawdopodobnie zakodowana neurologicznie w ciele prążkowanym i w korze przedczołowej. Takie stwierdzenie może wspierać poprawność konstruktów awersji do strat i dalszy rozwój hipotez w teorii perspektywy.

W psychologii społecznej przyjmuje się, że dowody z badań systemu nerwowego mogą pomóc oddzielić mentalne konstrukty. Na przykład wielu psychologów uważa, że agresja i pasywność są ekstremami jednego spektrum zachowań, ale są i tacy, którzy uważają je za konstrukty oddzielne. Zebrano dowody, że gotowość do podejmowania decyzji i unikanie decyzji angażują różne partie mózgu, co wspiera pogląd drugi. Biorąc pod uwagę, że w zarządzaniu strategicznym dominują bipolarne konstrukty (eksploracja – eksploatacja, kooperacja – konkurencja, cele krótkookresowe – cele długookresowe itp.), badacze strategii mogą wykorzystać neuronaukę do rozstrzygnięcia o ich poprawności.

Sceptycy podkreślają, że neuronauka jest redukcjonistyczna i w związku z tym nie jest pomocna w wyjaśnieniu kolektywnego zachowania. Choć zarządzanie strategiczne jest domeną prezesów firm, większość kluczowych działań (innowacje, przejęcia, ekspansja zagraniczna itp.) pojawia się na poziomie

firmy lub grupy strategicznej. Podejmowanie decyzji w firmie rzadko oznacza indywidualne podejmowanie niezależnych wyborów, ale pociąga zespół osądów w klimacie konfliktu celów, przetargu grup interesu oraz kompromisu.

Stratedzy-teoretycy, chcąc efektywnie wykorzystywać osiągnięcia neuronauki, powinni ujmować swoje problemy w ramach konwencji neuronauki, a ta ocenia teorię z ewolucyjnego punktu widzenia, analizując, czy konstrukty i mechanizmy przyczynowe mogłyby wiarygodnie wynikać z rozważań dotyczących przetrwania, selekcji lub dopasowania. Problemy neurostrategii, które mogą być ujmowane w ramach ewolucyjnych, będą mogły łatwiej zdobyć teoretyczną legitymację w neuronauce [Powell, 2011].

Zarządzaniu strategicznemu neuronauka oferuje nowe szanse w walidacji konstruktorów, testowaniu teorii, pomiarze zmiennych, generowaniu idei, i wreszcie może poprawić praktykę strategii. Jednocześnie neuronauka sama stoi w obliczu wyzwań w teorii i pomiarze; stara się wykazać swoją przydatność w rozwiązywaniu tradycyjnych problemów w naukach społecznych. Jest ciągle duży problem z jednoznacznością interpretacją wyników badań mózgu. Dla równowagi badacze behawioralnej strategii mogą angażować się w behawioralną neuronaukę poprzez ocenę jej obecnych osiągnięć interesujących dla strategów, identyfikując kluczowe obszary dla swoich badań, budując relacje i instytucjonalne zasoby w celu wsparcia badań w neurostrategii. Przyszłość pokaże, czy neurostrategia pozostanie wąską specjalizacją w obszarze zarządzania strategicznego czy też wykaże potencjał, aby w długim okresie zmienić zarządzanie strategiczne.

Podsumowanie

Strategia behawioralna jest mozaiką twierdzeń i wniosków. Mimo istotnego postępu nie ma uzgodnionego celu, zdefiniowanych granic, conceptualnej ramy, kluczowych problemów badawczych, standardów metodologicznych, społeczności badaczy lub wspierających instytucji. Strategia behawioralna jest uważana za obszar peryferyjny, choć niewątpliwie postępować będzie integracja między tradycyjną i behawioralną teorią strategii.

Są trzy sposoby budowania bardziej ujednoliconej strategii behawioralnej: integracja problemowa, metodologiczna i integracja społeczności. Integracja problemowa powinna polegać na czerpaniu z każdego paradygmatu, aby dojść do niewielkiej liczby kluczowych problemów badawczych, np.: skalowanie indywidualnego poznania do zbiorowego zachowania, zdefiniowanie psychologicznych podstaw strategii behawioralnej, zrozumienie złożonych osądów w organizacjach czy doskonalenie psychologicznej architektury firm.

Integracja metodologiczna powinna opierać się na założeniu, że pluralizm metodologiczny powinien stać się standardem w badaniach strategii behawioralnej. Badania strategii behawioralnej powinny uwzględniać np. eksperymenty ze studiami przypadków, mapy kognitywne i skanowanie mózgu, teorię gier itp.

Integracja społeczności oznacza, że teoretycy i praktycy powinni skupić się na wzmocnieniu społecznej i instytucjonalnej struktury strategii behawioralnej.

Należy zbudować rozpoznawalność nazwy, reputację i intelektualną zgodność. Stratedzy behawioralni mogą wiele zyskać na współpracy z neurologami. Ignorowanie osiągnięć neuronauki może pociągać za sobą ryzyko nienadążania za postępem.

dr Jan Polowczyk

Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUDIA P.G., GREVE H.R., *Less Likely to Fail: Low Performance, Firm Size, and Factory Expansion in the Shipbuilding Industry*, „Management Science” 2006, vol. 52, no. 1.
- [2] BALOGUN J., JOHNSON G., *Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 47, no. 5.
- [3] BINGHAM C.B., EISENHARDT K.M., *Rational Heuristics: the ‘Simple Rules’ that Strategists Learn from Process Experience*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [4] BOSSE D.A., PHILLIPS R.A. HARRISON J.S., *Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30, no. 4.
- [5] DAVIS J.P., EISENHARDT K.M., BINGHAM C.B., *Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, „Administrative Science Quarterly” 2009, vol. 54, no. 3.
- [6] DENRELL J., MARCH J.G., *Adaptation as Information Restriction: the Hot Stove Effect*, „Organization Science” 2001, vol. 12, no. 5.
- [7] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, January.
- [8] FEHR E., GACHTER S., *Fairness and Retaliation: the Economics of Reciprocity*, „Journal of Economic Perspectives” 2000, vol. 14, no. 3.
- [9] FELIN T., FOSS N.J., HEIMERIKS K.H., MADSEN T.L., *Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 8.
- [10] HODGKINSON G.P., HEALEY M.P., *Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [11] HU S., BLETNER D., BETTIS R.A., *Adaptive Aspirations: Performance Consequences of Risk Preferences at Extremes and Alternative Reference Groups*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [12] HUY Q., *Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: the Contribution of Middle Managers*, „Administrative Science Quarterly” 2002, vol. 47, no. 1.
- [13] HUY Q.N., *How Middle Managers’ Group-focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [14] IYER D.N., MILLER K.D., *Performance, Feedback, Slack, and the Timing of Acquisitions*, „Academy of Management Journal” 2008, vol. 51, no. 4.
- [15] KAHNEMAN D., LOVALLO D., SIBONY O., *Before You Make That Big Decision...*, „Harvard Business Review” 2011, June.
- [16] KAHNEMAN D., KLEIN G., *Strategic Decisions: When Can You Trust Your Gut?*, „McKinsey Quarterly” 2010, March.
- [17] KALE P., DYER J.H., SINGH H., *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: the Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 8.
- [18] LEVINTHAL D.A., *Behavioral Approach to strategy – What’s the Alternative?*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [19] LOVALLO D., SIBONY O., *The Case for Behavioral Strategy*, „McKinsey Quarterly” 2010, March.
- [20] MAITLIS S., OZCELIK H., *Toxic Decision Processes: a Study of Emotion and Organizational Decision Making*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 4.
- [21] MARKLE A.B., *Dysfunctional Learning in Decision Processes: the Case of Employee Reciprocity*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [22] MILLER K.D., CHEN W.R., *Variable Organizational Risk Preferences: Test of the March-Shapira Model*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 53, no. 4.
- [23] MISHINA Y., DYKES B.J., BLOCK E.S., POLLOCK T.G., *Why ‘Good’ Firms do Bad Things: the Effects of High Aspirations, High Expectations, and Prominence on the Incidence of Corporate Illegality*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53, no. 4.
- [24] NAG R., HAMBRICK D.C., CHEN M.J., *What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9.
- [25] NEELEY T., *Global Business Speaks English. Why You Need a Language Strategy Now?*, „Harvard Business Review” 2012, May.
- [26] PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February.
- [27] POWELL T.C., *Neurostrategy*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [28] POWELL T.C., LOVALLO D., FOX C.R., *Behavioral Strategy*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13.
- [29] RAES A.M.L., HEIJLTJES M.G., GLUNK U., ROE R.A., *The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: a Process Model*, „Academy of Management Review” 2011, vol. 36, no. 1.
- [30] SEO M.-G., BARRETT L.F., *Being Emotional During Decision Making – Good or Bad? An Empirical Investigation*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4.
- [31] SHIMIZU J., *Prospect Theory, Behavioral Theory, and the Threat-rigidity Thesis: Combinative Effects on Organizational Decisions to Divest Formerly Acquired Units*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 6.
- [32] STAHL G.K., VOIGT A., *Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination*, „Organization Science” 2008, vol. 19, no. 1.
- [33] SULL D., EISENHARDT K.M., *Simple Rules for a Complex World*, „Harvard Business Review” 2012, September.
- [34] THALER R.H., SUNSTEIN C.R., *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, New Haven 2008.
- [35] VAARA E., TIENARI J., PIEKKARI R., SANTTI R., *Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42, no. 3.

New Challenges: Behavioral Strategy and Neurostrategy

The purpose of the article is to present the current issues connected with psychological foundations of strategic management. The article consists of two main parts. In the first one the behavioral strategy has been defined as a merger of cognitive and social psychology with strategic management theory and practice. In particular the paper presents how middle managers’ group-focus emotions and how employee reciprocity influence the strategy implementation. The second part has presented the potential contributions of brain research to neurostrategy as the behavioral strategy micro-foundations. The aims and methods of neuroscience and its potential contributions to strategy has been discussed.