

Patrycja Juszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
<https://orcid.org/0000-0003-2231-5719>

Między intencją a działaniem: wewnętrzne i zewnętrzne komponenty strategii behawioralnej

Streszczenie

Na działania strategiczne organizacji oddziałuje wiedza menedżerów na temat różnych opcji strategicznych oraz ich wybory, co jest niezwykle ważne, zwłaszcza w obliczu faktu, iż dowiedziono, że większość decyzji menedżera podejmowana jest bez pełnej analizy wszystkich zmiennych decyzyjnych. W tym kontekście w ostatnich latach pojawia się coraz więcej prac badawczych na gruncie ekonomii behawioralnej, tworząc nurt badań nad koncepcją strategii behawioralnej, łączącej aspekty kognitywne i społeczne z teorią i praktyką zarządzania strategicznego. Jedne z najnowszych wyników badań nad strategią behawioralną ujawniły istnienie dwóch typów jej komponentów, oddziałujących na decyzje strategiczne organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja i omówienie wewnętrznych i zewnętrznych komponentów strategii behawioralnej, mających znaczenie dla kształtowania strategii organizacyjnej podmiotów rynkowych. Opracowanie ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i przedstawia rozważania oparte na narracyjnym przeglądzie literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: strategia behawioralna, strategia organizacyjna, zarządzanie strategiczne, mikropodstawy zarządzania

Kody klasyfikacji JEL: L10, L20, D21, D23

1. Wprowadzenie

Organizacja, choć tworzona przez ludzi, stanowi specyficzny konstrukt społeczny, który umożliwia przewyższanie ograniczeń jednostki, intensyfikację efektywności działań, wykorzystanie efektu synergii oraz kształtowanie otoczenia zgodnie z intencjami podmiotów zarządzających. Z kolei menedżerowie – pełniący rolę strategów – dokonują wyborów, ukierunkowują działania oraz dobierają adekwatne formy reakcji i inicjatyw spośród dostępnych na rynku alternatyw, przy jednoczesnym uwzględnieniu uwarunkowań otoczenia organizacyjnego, ponoszą jednak odpowiedzialność za uzyskane rezultaty [Birkinshaw i in., 2016; Czakon, 2020].

Na działania strategiczne organizacji oddziałuje więc wiedza menedżerów na temat różnych opcji strategicznych oraz ich wybory [Fang, Liu, 2018], co jest niezwykle ważne, zwłaszcza w obliczu faktu, iż dowiedziono, że większość decyzji menedżera podejmowana jest bez pełnej analizy wszystkich zmiennych decyzyjnych [Simon, 1957; Simon, 1987].

Na przestrzeni dekad zarządzanie strategiczne nie dotrzymało kroku behawioralnemu ruchowi w ekonomii czy finansach [Polowczyk, 2012]. Z kolei teoria zarządzania strategicznego wciąż nie posiada adekwatnych podstaw psychologicznych i socjologicznych, choć menedżerowie podejmujący decyzje o kierunkach działań organizacji są ludźmi z wrodzonymi skłonnościami poznawczymi i słabą samokontrolą [Thaler, Sunstein, 2009]. Literatura głównego nurtu zarządzania strategicznego nie docenia też dostatecznie aspektów emocjonalnych, co prowadzi do nieadekwatnego portretowania zarządzania strategicznego jako serii racjonalnych i pozbawionych pasji działań [Hodgkinson, Healey, 2011].

Przez wiele dekad strategia była ujmowana jako rozmyślny plan działań, oparty na długookresowej perspektywie czasowej oraz racjonalnym rozumieniu procesów organizacyjnych. Jednak w centrum pojęcia „strategia” znajduje się człowiek, a zasadniczym celem zarządzania strategicznego jest wyjaśnienie zróżnicowania efektów osiągniętych przez organizacje, tj. zrozumienie, dlaczego podmioty działające w analogicznych warunkach zewnętrznych reagują w odmienny sposób [Czakon, Kawa, 2018]. Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie wymaga uwzględnienia psychologicznych i społecznych uwarunkowań zachowań strategicznych [Livengood, Reger, 2010; Cristofaro i in., 2024]. W rezultacie, na gruncie ekonomii behawioralnej, w toku ewolucyjnego rozwoju badań wykształciła się koncepcja strategii behawioralnej (ang. *behavioral strategy*) [Powell i in., 2011].

Podczas gdy w nurcie tradycyjnych badań strategicznych dominującą rolę odgrywa racjonalne wyjaśnianie zjawisk organizacyjnych opartych na przesłankach obiektywnych i systematycznej analizie, strategia behawioralna przesuwając punkt ciężkości na perspektywę podmiotową stratega, uwzględniając uwarunkowania poznawcze i indywidualne determinanty decyzyjne [Sibony i in., 2017; Anwar i in., 2022; Hesselbarth i in., 2023; Cristofaro i in., 2024]. Znaczenie aspektów psychologicznych, kognitywnych i społecznych [Acciari ni i in., 2021] w procesie podejmowania decyzji strategicznych ma szczególne znaczenie współcześnie, gdy organizacje działają w realiach gwałtownych przemian społecznych, eko-

nomicznych i technologicznych, potęgujących niepewność i rosnącą dynamikę otoczenia [Alawwad i in., 2024], a długookresowe planowanie, oparte na stabilnych ścieżkach rozwoju i rozmyślnym planie działań, nie tylko traci swoją użyteczność, ale również okazuje się czasem wręcz nierealistyczne. Ponadto, jak podkreślają badacze, proces podejmowania decyzji strategicznych z założenia jest „ograniczony racjonalnie” [Eisenhardt, Zbaracki, 1992; La Pira, 2011] lub „quasiracjonalny” [Shrivastava, Grant, 1985] z uwagi na bariery poznawcze menedżerów.

Odpowiedzią na te wyzwania staje się nurt badań nad strategią behawioralną, integrujący aspekty kognitywne i społeczne z teorią oraz praktyką zarządzania strategicznego, dostarczając bardziej złożonego i wielowymiarowego wyjaśnienia mechanizmów kształtujących zachowania organizacyjne [Powell i in., 2011]. Zjawiska, które z poziomu organizacyjnego mogą być postrzegane jako irracjonalne, w ujęciu jednostkowym zyskują charakter racjonalny, gdyż są zgodne z osobistymi celami decydentów oraz opierają się na ich subiektywnej interpretacji dostępnych informacji. Fundamentem tego podejścia jest koncepcja ograniczonej racjonalności [Simon, 1947; Simon, 1957] oraz koncepcja ograniczeń poznawczych [Tversky, Kahneman, 1974] w procesach decyzyjnych.

Przegląd literatury odnoszącej się do koncepcji strategii behawioralnej [Hesselbarth i in., 2023; Cristofaro i in., 2024] ujawnił istnienie jej dwóch głównych komponentów – czynników wewnętrznych, związanych bezpośrednio z decydentem w organizacji, oraz zewnętrznych, odnoszących się do organizacji i jej otoczenia. Podkreślić należy, że zarówno komponenty wewnętrzne, jak i zewnętrzne determinują zachowania strategiczne organizacji [Picone i in., 2021; Hesselbarth i in., 2023].

Choć koncepcja strategii behawioralnej wykazuje stały wzrost zainteresowania badawczego [Sibony i in., 2017; Anwar i in., 2022], a dotychczasowe pogłębione analizy w obszarze behawioralnych aspektów zachowań organizacyjnych wykazały szerokie zastosowanie przynajmniej w czterech obszarach badawczych, takich jak strategia behawioralna, teoria behawioralna firmy, przywództwo strategiczne i zdolności dynamiczne oraz percepcja strategiczna i podejmowanie decyzji [Anwar i in., 2022], to strategia behawioralna – w szczególności na gruncie literatury polskiej – pozostaje zagadnieniem rzadko eksplorowanym teoretycznie i empirycznie. W szczególności problematyka komponentów strategii behawioralnej pozostaje zagadnieniem bliżej nierozpoznanym na gruncie nauk o zarządzaniu.

Mając na względzie powyższe, celem artykułu jest identyfikacja i omówienie wewnętrznych i zewnętrznych komponentów strategii behawioralnej, mających znaczenie dla kształtowania strategii organizacyjnej podmiotów rynkowych. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i przedstawia rozważania oparte na wynikach narracyjnego przeglądu literatury przedmiotu.

2. Strategia behawioralna – od *homo economicus* do mikropodstaw zarządzania strategicznego

Do pierwszej połowy XX wieku refleksja ekonomiczna i zarządcza opierała się na założeniach neoklasycznej teorii ekonomicznej. W jej ramach centralną rolę odgrywała koncepcja *homo economicus*, zakładająca, iż jednostka działa jako doskonale racjonalny podmiot, tj. gromadzi i analizuje wszystkie dostępne informacje, rozważa koszty i korzyści alternatywnych rozwiązań oraz dokonuje wyborów maksymalizujących osiągnięte rezultaty [Thaler, Sunstein, 2009; Thaler, 2000]. Z czasem jednak badacze, analizując procesy decyzyjne w sposób bardziej złożony, zaczęli dostrzegać ograniczenia tego ujęcia, wskazując, że nie oddaje ono w pełni realiów podejmowania decyzji przez menedżerów [March, Simon, 1958; Simon, 1947; Simon, 1957; Tversky, Kahneman, 1974].

Stało się jasne, że decydenci najwyższego szczebla napotykały liczne bariery poznawcze, takie jak przeciążenie informacyjne czy ograniczona zdolność przetwarzania danych, które uniemożliwiają pełną optymalizację wyborów. W rezultacie założenie o całkowicie racjonalnym procesie decyzyjnym okazało się nierealistyczne. Kluczowy wkład w przezwyciężenie dominacji perspektywy neoklasycznej wniósł Simon [1947; 1957], który sformułował koncepcję ograniczonej racjonalności. Z kolei Tversky i Kahneman [1974] wskazali, że jednostki, aby zmniejszyć obciążenie poznawcze, stosują uproszczone heurystyki oraz tzw. strategie satysfakcjonujące, ukierunkowane na osiąganie wyników wystarczająco dobrych, a niekoniecznie optymalnych. Heurystyki definiowane są jako strategie rozumowania, którymi posługujemy się nieświadomie i które ignorują część informacji i bardziej złożone metody wnioskowania po to, aby proces decyzyjny był szybki i absorbował mniej wysiłku. Opierają się one często na wcześniejszych doświadczeniach, normach społecznych czy kontekście sytuacyjnym, co prowadzi do zniekształceń poznawczych (uprzedzeń) i błędów decyzyjnych. Z biegiem lat koncepcje ograniczonej racjonalności [Simon, 1947; 1957] oraz ograniczeń poznawczych [Tversky, Kahneman, 1974] stały się fundamentem dla rozwoju licznych nurtów badawczych, analizujących, w jaki sposób decyzje menedżerskie podejmowane są w rzeczywistości organizacyjnej [np. Cristofaro, 2017], czego skutkiem był rozwój teorii decyzji behawioralnych (ang. *behavioral decision theory*, BDT) [Einhorn, Hogarth, 1981].

Badania prowadzone w kolejnych latach eksplorowały złożoną psychologiczną i społeczną dynamikę modeli podejmowania decyzji przez menedżerów, podkreślając, że „wyniki decyzji są kształtowane przez złożone współdziałanie osobistych wartości, różnic poznawczych i dynamikę grupy” [Parker, 1980, s. 40]. Następnie, badacze koncentrowali się na cechach osobowości decydentów oraz ich postawach, jako niematerialnych wymiarach mających znaczenie dla wyboru konkretnych strategii [Gallén, 1997], zarządzania wydajnością [De Waal, 2017], czy dla procesu podejmowania decyzji strategicznych [Selart, 2005]. Jednocześnie, kolejny nurt badań koncentrował się na sposobach myślenia menedżerów i ich uwarunkowaniach kognitywnych, mających znaczenie dla strategicznych działań w organizacji [np. Bennett, 1998; Appelbaum i in., 2000]. Przykładowo, badacze stwierdzili, że sposób, w jaki organiza-

cje postrzegają, organizują i zarządzają swoimi modelami biznesowymi, jest bezpośrednią konsekwencją współzależności między systemem przekonań poznawczych menedżerów oraz kulturą organizacyjną, gdyż połączone razem generują one struktury, rutyny i hierarchie stojące za wyborami strategicznymi [Schumacher i in., 2020].

Procesy poznawcze, heurystyki oraz uwarunkowania kognitywne zostały połączone przez naukowców z tymczasowymi stanami emocjonalnymi, mającymi związek z podejmowanymi przez menedżerów decyzjami [Ericson, 2010, Cristofaro, 2019]. Wnioski badawcze dotyczące percepcji menedżerów wraz z zidentyfikowanymi kryteriami racjonalizacji dały podstawy do pojawienia się kolejnego nurtu badań na temat krótkowzroczności menedżerów [Ridge i in., 2014; Czakon, 2020; Czakon i in., 2023]. Na gruncie opisanych badań, w efekcie ewolucyjnego ich dojrzewania, pojawiła się koncepcja strategii behawioralnej.

Obszar badań nad strategią behawioralną wyznaczają trzy szkoły: redukcjonistyczna, pluralistyczna oraz kontekstualna [Hambrick, Crossland 2018; Powell i in., 2011]. Szkoła redukcjonistyczna koncentruje się wokół filozofii nauki, modelowania matematycznego i eksperymentów, ze szczególnym uwzględnieniem badań nad decyzjami behawioralnymi. Podejście pluralistyczne skupia się na analizie ogólnego środowiska decyzyjnego organizacji. Z kolei podejście kontekstualne kieruje uwagę na istotność czynników kontekstowych, takich jak percepcja menedżera, nadawanie sensu decyzjom oraz procesy poznawcze [Powell i in., 2011]. Wszystkie wymienione podejścia koegzystują w rozwoju strategii behawioralnej [Polowczyk, 2012].

Koncepcja strategii behawioralnej dotyczy różnych poziomów analizy, a jej celem jest wyjaśnienie, w jaki sposób poszczególne formy zachowań dyrektorów generalnych lub zespołów najwyższego kierownictwa powstają w organizacjach i między nimi, a także w jaki sposób i poprzez jakie mechanizmy wpływają na strategie organizacyjne [Piórkowska, 2016]. Celem głębszego zrozumienia logiki stosowanej w procesach podejmowania decyzji strategicznych pod uwagę brane są więc psychologiczne atrybuty menedżera oraz uwarunkowania społeczne [Czakon, 2020].

Koncepcja ta stanowi zatem perspektywę poznawczo-społeczno-psychologiczną, odnoszącą się do procesu tworzenia strategii organizacji, która integruje indywidualne i społeczne konstrukcje (takie jak: procesy poznawcze, cechy indywidualne, uwarunkowania organizacyjne i uwarunkowania otoczenia zewnętrznego) z teorią i praktyką zarządzania strategicznego [Hesselbarth i in., 2023]. W konsekwencji zjawisko strategii behawioralnej jest uwikłane w mikropodstawy zarządzania strategicznego, które to stanowią teoretyczne wyjaśnienie zjawisk na wyższych poziomach epistemologicznych przy użyciu konstrukcji niższych poziomów tego typu [Piórkowska, 2016].

Strategia behawioralna zakłada, że za decyzjami menedżerów różnych organizacji stoją czynniki poznawcze [Helfat, Peteraf, 2015], emocjonalne [Huy, Zott, 2019] oraz motywacyjne [Lindenberg, Foss, 2011]. Wymienione aspekty dotychczas wykorzystywane były w zarządzaniu strategicznym do wyjaśnienia m.in. zróżnicowanej reakcji przedsiębiorstw na zmianę strategiczną [np. Kaplan, 2008; Rerup, 2009; Sonenshein, 2010], identyfikacji szans w otoczeniu

zewnątrznym [Powell i in., 2006; Bingham, Eisenhardt, 2011; Ocasio, Joseph, 2019; Huy, Zott, 2019], szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu [Nadkarni, Barr, 2008], reakcji konkurencyjnej [Lezghed, Grine-Dahmane, 2020; Czakon, Czernek-Marszałek, 2020], zachowań strategicznych [Mezias, Starbuck, 2003], czy wyników firmy [Nadkarni, Narayanan, 2007; Picone i in., 2021]. Strategia behawioralna znajduje także oparcie w teorii wyższych szczebli (ang. *upper echelons theory*, UET) [Hambrick, Mason, 1984], zgodnie z którą organizacje odzwierciedlają cechy, wartości, doświadczenia oraz schematy poznawcze menedżerów najwyższego szczebla.

Strategię behawioralną można definiować więc jako poznawczo i społeczno-psychologiczną perspektywę procesu tworzenia strategii organizacji, integrującą indywidualne oraz społeczne konstrukty z teorią oraz praktyką zarządzania strategicznego¹ [Hesselbarth i in., 2023].

3. Wewnętrzne i zewnętrzne komponenty strategii behawioralnej

W najnowszych ujęciach badawczych strategia behawioralna tworzy tzw. termin parasolowy, obejmujący różnorodne wymiary psychologiczne, poznawcze i społeczne [Hesselbarth i in., 2023; Fang, Liu, 2018; Hambrick, Crossland, 2018], przy czym jednocześnie należy zauważyć, iż – jak wskazują badacze – także uwarunkowania organizacyjne oraz elementy otoczenia zewnętrznego [Budhwar, Sparrow, 2002; Luoma, Martela, 2021] współtworzą krytyczne czynniki, determinujące strategię behawioralną [Irwin i in., 2018; Puranam, 2018].

Jedne z najnowszych badań nad strategią behawioralną [Hesselbarth i in., 2023] ujawniły istnienie dwóch głównych komponentów strategii behawioralnej. Są nimi czynniki wewnętrzne, związane bezpośrednio z decydem w organizacji, oraz zewnętrzne, odnoszące się do organizacji i jej otoczenia (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Komponenty strategii behawioralnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hesselbarth i in. [2023] oraz Cristofaro i in. [2024].

¹ Należy podkreślić, iż dotychczas badacze nie wypracowali wspólnie akceptowalnej definicji strategii behawioralnej [por. Hambrick, Crossland, 2018; Powell i in., 2011; Hesselbarth i in., 2023].

W dalszej części opracowania dokonano opisu zidentyfikowanych w literaturze komponentów wewnętrznych i zewnętrznych strategii behawioralnej, koegzystujących w formułowaniu oraz rozwoju strategii behawioralnej oraz determinujących zachowania strategiczne podmiotów rynkowych.

3.1. Wewnętrzne komponenty strategii behawioralnej

Komponenty wewnętrzne odnoszą się do szeroko rozumianych uwarunkowań kognitywnych oraz psychologicznych. Składają się na nie: procesy poznawcze (w tym heurystyki) [np. Yang i in., 2019] oraz indywidualne cechy menedżera [np. Baltes i in., 2011]. Wskazuje się, że komponenty te odnoszą się do „organizmu”, który reaguje na stymulujące go czynniki zewnętrzne [Felin i in., 2015; Powell i in., 2011].

Procesy poznawcze (ang. *cognition*) odwołują się do sposobu, w jaki menedżerowie postrzegają i interpretują rzeczywistość organizacyjną. Jak wskazują March i Simon [1958], procesy poznawcze pełnią funkcję swoistego filtra pomiędzy rozumieniem otoczenia międzyorganizacyjnego a kontekstem wewnątrzorganizacyjnym. Oznacza to, że system przekonań menedżera kształtuje jego percepcję, a w konsekwencji determinuje interpretację możliwych działań oraz ocenę adekwatności określonych reakcji organizacyjnych. Na zachowania strategiczne organizacji oddziałuje więc wiedza menedżerów na temat różnych opcji strategicznych, stąd organizacje reagują na zmiany w otoczeniu w odmienny sposób [Kaplan, 2011]. W tym kontekście wskazuje się także na zniekształcenia poznawcze odnoszące się do wymiaru przestrzennego i czasowego (tj. nabywania, organizowania i wykorzystywania wiedzy o środowisku wewnętrznym i zewnętrznym organizacji) [Haider, Mariotti, 2016].

W ramach procesów poznawczych, analizowanych w zarządzaniu strategicznym, istotne znaczenie przypisuje się heurystykom, które aktywizują się w trakcie formułowania sądów oraz podejmowania decyzji przez menedżerów w organizacji [Gilovich i in., 2002; Tversky, Kahneman, 1974]. Do najczęściej identyfikowanych należą m.in.: heurystyka dostępności, heurystyka reprezentatywności oraz heurystyka dostosowania i zakotwiczenia. Mechanizmy te, choć pełnią funkcję uproszczeń pozwalających na szybkie reagowanie w warunkach niepewności i ograniczonej racjonalności, prowadzą równocześnie do powstawania systematycznych odchyłeń od racjonalnego osądu, określanych mianem błędów poznawczych (np. błędy confirmacji, błędy pewności wstecznej, czy błędy atrybucji) [Hodgkinson, Healey, 2008; Kahneman i in., 1982; Schulz-Hardt i in., 2002].

Istotnym czynnikiem oddziałującym na procesy poznawcze menedżerów są również ich stany emocjonalne, które w literaturze uznaje się za istotnie powiązane z percepcją i oceną sytuacji strategicznych [Cristofaro, 2019]. W tym kontekście podkreśla się rolę zarówno pozytywnych, jak i negatywnych stanów afektywnych [Ericson, 2010]. Analiza emocjonalnych uwarunkowań decyzji pozwala lepiej zrozumieć genezę konkretnych wyborów strategicznych organizacji, ponieważ emocje wpływają nie tylko na interpretację informacji, lecz także

na skłonność menedżerów do podejmowania ryzyka, innowacyjność czy sposób oceny otoczenia konkurencyjnego.

Równocześnie należy zauważyć, że procesy decyzyjne w zarządzaniu strategicznym rzadko mają charakter wyłącznie indywidualny. Badania dowodzą także, że podejmowanie decyzji strategicznych odbywa się często w warunkach grupowych, a kluczową rolę w tym zakresie odgrywają interakcje w gronie najwyższego kierownictwa [Powell i in., 2011; Schulz-Hardt i in., 2002]. W zależności od konfiguracji tych interakcji – obejmujących m.in. dynamikę komunikacji, stopień zaufania, występowanie konfliktów poznawczych i emocjonalnych, czy dominację poszczególnych osób w grupie – proces decyzyjny może prowadzić do odmiennych rezultatów strategicznych [Jankowska-Miśkiewicz, 2006; Takemura, 2021], oddziałując na końcowy kształt strategii organizacji.

Kolejnym dyskutowanym w literaturze atrybutem kształtującym procesy poznawcze menedżerów jest intuicja, rozumiana jako niesekwencyjny sposób przetwarzania informacji, który integruje zarówno elementy kognitywne, jak i afektywne, prowadząc do bezpośredniego „poznania” bez udziału świadomego rozumowania [Akinci, Sadler-Smith, 2012; Sinclair, Ashkanasy, 2005]. W obszarze zarządzania pojęcie intuicji najczęściej konceptualizowane jest w dwóch ujęciach [Miller, Ireland, 2005]: jako holistyczne przeczucie (ang. *holistic hunch*), bazujące na całościowej, często trudnej do werbalizacji percepcji sytuacji, oraz jako zautomatyzowana wiedza ekspercka (ang. *automated expertise*), stanowiąca rezultat wieloletniego doświadczenia i powtarzalnej praktyki. Badania wskazują, że intuicja może pełnić istotną rolę w procesie podejmowania decyzji strategicznych, szczególnie w warunkach złożoności i niepewności otoczenia [Sinnaiah i in., 2023]. Jest ona postrzegana jako wartościowe narzędzie wspierające menedżerów w sytuacjach, gdy dostępne zasoby – takie jak czas, dane czy środki finansowe – są ograniczone [Fellnhöfer i in., 2024]. Co więcej, menedżerowie często odwołują się do intuicji we wczesnych etapach analizy strategicznej, wykorzystując ją do szybkiego zawężenia spektrum możliwych działań, a dopiero w dalszej kolejności przechodzą do bardziej analitycznych i racjonalnych procedur oceny opcji strategicznych [Kolbe i in., 2020; Sinnaiah i in., 2023]. Warto jednak podkreślić, że rola intuicji w procesie decyzyjnym nie jest jednoznacznie oceniana. Choć wielu menedżerów i dyrektorów uznaje ją za skuteczne i użyteczne narzędzie w podejmowaniu kluczowych decyzji, intuicja – obok niewątpliwych korzyści w postaci szybkości i elastyczności reagowania – może prowadzić także do decyzji obarczonych błędami poznawczymi, nadmierną pewnością czy trudnością w uzasadnieniu podjętych wyborów [Cristofaro i in., 2024].

Na procesy poznawcze menedżerów w istotny sposób oddziałują również indywidualne cechy osobowości, które stanowią drugą kategorię komponentów wewnętrznych w ramach strategii behawioralnej. Badania wskazują, że osobowość menedżerów pozostaje w nierozdzielalnym związku z podejmowanymi przez nich decyzjami strategicznymi [Baltes i in., 2011; Cristofaro i in., 2024; De Waal, 2017; Gallen, 1997; Picone i in., 2021], a przyjęte przez organizację strategie są w dużej mierze odzwierciedleniem cech indywidualnych kadry zarządzającej. Przykładowo, De Waal [2017] wyróżnił osiemnaście czynników behawioralnych – osobowo-

ściowych – kształtujących strategię organizacji. Z kolei Selart [2005] dowiódł istnienia bezpośredniego związku pomiędzy indywidualnym poczuciem kontroli menedżera a wyborem specyficznych procesów decyzyjnych, takich jak procesy partycypacyjne, konsultacyjne czy autokratyczne. Oznacza to, że osobowość oddziałuje nie tylko na sposób formułowania strategii, lecz także na styl zarządzania i sposób angażowania interesariuszy w proces decyzyjny. W literaturze podkreśla się ponadto, że różne cechy osobowości determinują sposób gromadzenia i interpretowania danych [Schulz-Hardt i in., 2002], warunkują preferencje strategiczne [Najmaei, 2017], a także kształtują intensywność reakcji emocjonalnych w procesie decyzyjnym, co bezpośrednio przekłada się na jakość i efektywność podejmowanych decyzji [Khani, Baig, 2025].

Ważnym aspektem jest również to, że indywidualne predyspozycje – takie jak zdolność radzenia sobie z niepewnością – wpływają na sposób adaptacji organizacji do zmian w otoczeniu, kształtują skłonność do podejmowania ryzyka, a także decydują o wykorzystaniu pojawiających się okazji strategicznych [Hesselbarth i in., 2023].

3.2. Zewnętrzne komponenty strategii behawioralnej

Jak wskazuje literatura przedmiotu, zewnętrzne komponenty strategii behawioralnej obejmują uwarunkowania organizacyjne, takie jak: procesy wewnątrz organizacji, reguły organizacyjne, struktury czy czynniki kontekstualne (ang. *contextual factors*) [Irwin i in., 2018; Schwenk, 1989; Sele i in., 2024; Yang i in., 2019], oraz uwarunkowania otoczenia zewnętrznego, np. uwarunkowania sektora, kulturę czy zachowania konkurentów [Budhwar, Sparrow, 2002; Luoma i in., 2018].

Uwarunkowania organizacyjne w ramach strategii behawioralnej stanowią kategorię komponentów niezwiązanych bezpośrednio z osobą menedżera, lecz wynikających ze struktury i funkcjonowania samej organizacji. Jak wskazuje Schwenk [1989], obejmują one przede wszystkim procesy organizacyjne, które w znaczący sposób warunkują sposób podejmowania decyzji strategicznych.

W tym ujęciu podkreśla się, że znaczna część decyzji menedżerskich jest konsekwencją stosowania standardowych procedur i programów operacyjnych, stanowiących część formalnych mechanizmów organizacyjnych [Irwin i in., 2018]. Jednakże w sytuacjach, gdy decyzja nie może zostać podjęta w oparciu o istniejące procedury, menedżerowie odwołują się do określonych wzorców postępowania, zakorzenionych w rutynach organizacyjnych [Sele i in., 2024]. Rutyny te, jak zauważa Feldman [2000], składają się z powtarzalnych zachowań, realizowanych w podobny sposób i kolejności w różnych kontekstach organizacyjnych. Ich regularność i przewidywalność nadają procesom decyzyjnym pewną stabilność, a jednocześnie ograniczają zakres możliwych działań. Co więcej, rutyny organizacyjne nie tylko odwzorowują powtarzalne praktyki, ale mogą również pełnić funkcję norm i reguł postępowania, które określają właściwe sposoby działania w danych okolicznościach. Becker [2005] określa

je mianem zasad praktycznych (ang. *practical rules*), podkreślając ich rolę w utrwalaniu kultury organizacyjnej i kształtowaniu zachowań decydentów. W konsekwencji rutyny mogą być postrzegane zarówno jako źródło efektywności i spójności organizacyjnej, jak i jako potencjalne ograniczenie elastyczności i innowacyjności w procesie strategicznym [Sele i in., 2024].

W obszarze uwarunkowań organizacyjnych w drugiej połowie XX wieku uwagę poświęcono analizie systemów i struktur organizacyjnych w kontekście procesów decyzyjnych menedżerów, kształtujących strategię organizacji [Schwenk, 1989]. Interesujące jest to, że już wówczas pojawiały się wyniki badań wskazujące, iż stosowanie formalnych, długoterminowych procedur planistycznych – obejmujących m.in. systemy planowania i systemy kontroli – nie zawsze sprzyja jakości podejmowanych decyzji strategicznych, a w niektórych przypadkach może wręcz ją obniżyć [Quinn, 1989]. Jednocześnie badania nad związkiem pomiędzy planowaniem długoterminowym a wynikami organizacyjnymi nie doprowadziły do jednoznacznych i spójnych ustaleń. Część z nich wskazuje na pozytywny związek pomiędzy stosowaniem systemów planowania a efektywnością organizacyjną, inne natomiast sugerują brak wyraźnej relacji, a jeszcze inne dowodzą, że w określonych warunkach nadmierne przywiązanie do formalnych procedur może działać hamująco na innowacyjność i adaptacyjność organizacji [Shrader i in., 1984]. Bezsprzeczne jest natomiast, że struktury organizacyjne odgrywają istotną rolę w procesie formułowania i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Zakrzewska-Bielawska [2008, s. 185], „istniejąca struktura organizacyjna, kształtując określone interesy jej członków, może wpłynąć nie tylko na wybór, ale i sprawność realizacji strategii przedsiębiorstwa”. Problematyka ta była rozpatrywana w literaturze m.in. ze względu na możliwy wpływ trzech zmiennych strukturalnych (centralizacji, formalizacji i złożoności) na cechy procesu podejmowania decyzji strategicznych, takie jak kompleksowość, integracja czy rola celów [Fredrickson, 1986].

Ponadto, na uwarunkowania organizacyjne składają się także czynniki kontekstualne, obserwowalne wewnątrz organizacji, które mogą determinować wykorzystanie istniejącej strategii lub zmianę zachowań strategicznych [Alkaraan, Northcott, 2013; Bohórquez i in., 2023; Morrison, Misener, 2021; Sharma, 2004], tj. np. informacje zwrotne na temat bieżących wyników, dostęp do informacji determinujący podjęcie określonej decyzji, aktualne cele operacyjne organizacji, rozmiar organizacji, zakres bieżącej działalności czy klimat organizacyjny. Czynniki kontekstualne, odnoszące się do uwarunkowań organizacyjnych, mogą skłaniać liderów do podejmowania określonych działań strategicznych, a także reakcji „tu i teraz” na szanse i zagrożenia płynące z otoczenia, z uwzględnieniem uwarunkowań organizacyjnych [Bryson i in., 2025; Morrison, Misener, 2021].

Na przestrzeni lat, w kontekście uwarunkowań strategii behawioralnej, badacze podkreślili także rolę tożsamości organizacyjnej [Irwin i in., 2018], która z perspektywy strategicznej może być ujmowana jako kombinacja strategii, kultury i komunikacji [Balmer, 1995], harmonizacja indywidualnego charakteru organizacji z jej misją i filozofią [Panagiotaras, 2025] lub suma postrzeganych długoterminowych cech organizacji przypisywanych jej przez jej członków [Hambrick, Crossland, 2018]. Jak pokazuje literatura przedmiotu, tożsamość organizacyjna pełni istotną rolę w procesach strategicznych, gdyż zapewnia zarówno wewnętrzną, jak

i zewnętrzną legitymizację celów oraz planów strategicznych organizacji. Podobnie jak kultura organizacyjna, rozumiana jako zbiór oczekiwań, wartości i praktyk regulujących działania członków organizacji [Coulibaly-Ballet i in., 2017], tożsamość organizacyjna oddziałuje na sposób postrzegania kierunków rozwoju i może w istotny sposób kształtować zachowania strategiczne, a przez to determinować kształt strategii organizacji.

Innym komponentem warunkującym zachowania strategiczne jest presja związana z pracą, której wpływ został szeroko opisany w literaturze. Może być ona postrzegana w kategoriach pozytywnych, jako mechanizm przyspieszający podejmowanie decyzji oraz mobilizujący menedżerów do działania w warunkach niepewności [Yang i in., 2019]. Jednocześnie jednak, presja ta wiąże się z potencjalnymi kosztami dla interesariuszy, m.in. w postaci wzrostu obciążeń psychicznych, ograniczenia jakości deliberacji czy podejmowania decyzji impulsywnych [Wright, Ferris, 1997].

Poza uwarunkowaniami organizacyjnymi, na kształt strategii behawioralnej mogą oddziaływać także uwarunkowania związane z otoczeniem zewnętrznym, najszerzej eksplorowane w literaturze zarządzania [Alawwad, 2024; Purwanti i in., 2023]. Jednak badacze strategii behawioralnej wskazują, że organizacja może odnieść sukces, kiedy menedżer odnosi sukces, a jest to możliwe dzięki umiejętnemu powiązaniu uwarunkowań otoczenia zewnętrznego ze strategią [Barr i in., 1992].

Poza oczywistymi przykładami uwarunkowań zewnętrznych, takimi jak wskaźniki ekonomiczne czy regulacje prawne, w literaturze dotyczącej strategii behawioralnej częściej jednak akcentuje się znaczenie czynników o charakterze kulturowym, społecznym, a także wpływ zachowań konkurencyjnych [Hesselbarth i in., 2023]. Wskazuje się, że tego rodzaju determinanty mogą w istotny sposób kształtować procesy decyzyjne menedżerów, szczególnie w realiach współczesnego, globalizującego się i zróżnicowanego kulturowo otoczenia. Badania empiryczne dowodzą, iż kultura narodowa ma wpływ na sposób definiowania zarówno działań operacyjnych, jak i strategicznych. Park i Paiva [2018] wskazują, że proces decyzyjny menedżerów różni się w zależności od poziomu dystansu władzy, indywidualizmu, kolektywizmu czy unikania niepewności. Oznacza to, że wartości kulturowe stanowią swoiste wytyczne w zakresie reagowania na otoczenie, co prowadzi do przyjmowania odmiennych strategii przez organizacje funkcjonujące w różnych kontekstach kulturowych [Budhwar, Sparrow, 2002]. Ponadto, w literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że różnorodność kulturowa w organizacjach staje się czynnikiem sprzyjającym kształtowaniu strategii bardziej adaptacyjnych i elastycznych, umożliwiających skuteczniejsze reagowanie na zmienne i nieprzewidywalne warunki otoczenia [Ginsberg, Venkatraman, 1985; Nishii, Leroy, 2022].

Wśród zewnętrznych komponentów strategii behawioralnej istotne miejsce zajmuje także sposób zachowania się konkurentów, który wywołuje u menedżerów konkretne reakcje, określane mianem reakcji konkurencyjnych [Lezghed, Grine-Dahmane, 2020; Luoma i in., 2018]. Reakcje te stanowią odpowiedź organizacji na działania rywali rynkowych i mogą przybierać różne formy – od zachowań nacechowanych wysoką agresywnością po postawy charakteryzujące się niskim poziomem zaangażowania ze strony decydentów. Stopień intensywności reakcji

konkurencyjnej przekłada się bezpośrednio na kształt zachowań strategicznych organizacji wobec rywali. Przykładowo, może on skutkować unikaniem eskalacji działań odwetowych w obawie przed poniesieniem nadmiernych kosztów lub przeciwnie, prowadzić do bardziej ofensywnych posunięć strategicznych mających na celu szybkie odzyskanie przewagi rynkowej.

Tabela 1 w sposób syntetyczny prezentuje wyniki przeglądu literatury dotyczące zidentyfikowanych komponentów wewnętrznych i zewnętrznych strategii behawioralnej. Należy jednak podkreślić, że zagadnienie to pozostaje w fazie rosnącej eksploracji naukowej [Anwar i in., 2022; Hesselbarth i in., 2023; Cristofaro i in., 2024]. Oznacza to, iż przedstawiona lista komponentów ma charakter otwarty i prawdopodobnie nie obejmuje wszystkich czynników determinujących kształt strategii behawioralnej.

Tabela 1. Przegląd zidentyfikowanych wewnętrznych i zewnętrznych komponentów strategii behawioralnej

Komponenty strategii behawioralnej	
Komponenty wewnętrzne	Komponenty zewnętrzne
Procesy poznawcze:	Uwarunkowania organizacyjne:
• System przekonań/percepcja menedżera	• Procesy wewnątrz organizacji: – procedury organizacyjne – programy operacyjne – rutyny organizacyjne – zasady praktyczne
• Heurystyki	• Systemy wewnątrz organizacji
• Zniekształcenia i błędy poznawcze	• Struktura organizacyjna
• Emocjonalne uwarunkowania	• Czynniki kontekstualne (w tym klimat organizacyjny)
• Interakcje grupowe	• Tożsamość organizacyjna
• Intuicja	• Kultura organizacyjna
	• Presja pracy
Cechy indywidualne menedżerów (przykłady):	Uwarunkowania otoczenia zewnętrznego (przykłady):
• Cechy osobowości	• Kultura narodowa
• Predyspozycje poznawcze i intelektualne	• Różnorodność kulturowa
• Umiejętności personalne i społeczne	• Normy społeczne
• Odporność psychiczna i emocjonalna	• Zachowania konkurentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baltes i in. [2011]; Powell i in. [2011]; Yang i in. [2019]; Anwar i in. [2022]; Hesselbarth i in. [2023] oraz Cristofaro i in. [2024].

4. Podsumowanie

Opracowanie wnosi wkład w rozwój teorii zarządzania strategicznego. Po pierwsze, prezentowane rozważania integrują istniejącą fragmentarycznie wiedzę na temat strategii behawioralnej oraz jej komponentów. Przegląd literatury dał bowiem podstawy do zidentyfikowania i opisanego wewnętrznych oraz zewnętrznych komponentów strategii behawioralnej, determi-

nującej zachowania strategiczne podmiotów rynkowych. Jednocześnie należy podkreślić, że strategia behawioralna, w szczególności na gruncie literatury polskiej, pozostaje zagadnieniem rzadko eksplorowanym teoretycznie i empirycznie.

Po drugie, zarówno przeprowadzony przegląd literatury, jak i obserwacja praktyki gospodarczej dają podstawy, by twierdzić, iż zidentyfikowane dwa zasadnicze wymiary komponentów strategii behawioralnej: wewnętrzne (obejmujące m.in. procesy poznawcze, heurystyki, intuicję, stany emocjonalne oraz indywidualne cechy osobowości menedżerów) oraz zewnętrzne (takie jak m.in. rutyny organizacyjne, struktura i systemy zarządzania, kultura i tożsamość organizacyjna, uwarunkowania kulturowe, społeczne i zachowania konkurentów), wzajemnie oddziałują na siebie. Z kolei oddziaływanie tychże komponentów wyjaśnia, dlaczego organizacje działając w podobnych warunkach, mogą przyjmować odmienne strategie, a ich reakcje na zmiany otoczenia czy działania konkurentów często różnią się intensywnością, kierunkiem czy osiąganymi rezultatami. Dotychczasowe badania dowodzą, że strategia behawioralna stanowi podejście integrujące dorobek psychologii, socjologii, teorii organizacji i zarządzania strategicznego, a jej wartość polega na zdolności do uchwycenia wielowymiarowych uwarunkowań decyzji menedżerskich.

Po trzecie, poczynione w pracy rozważania odnoszące się do strategii behawioralnej są ważne nie tylko z punktu widzenia tworzenia teorii zarządzania, ale dostarczają także istotnych aplikacyjnie wniosków. Koncepcja strategii behawioralnej obejmuje bowiem analizę na różnych poziomach funkcjonowania organizacji, a jej zasadniczym celem jest zrozumienie, w jaki sposób kształtują się określone formy zachowań dyrektorów generalnych oraz menedżerów – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych – a także w jaki sposób, za pośrednictwem określonych mechanizmów, zachowania te oddziałują na procesy formułowania i realizacji strategii organizacyjnych [Piórkowska, 2016]. Sformułowanie konkretnych wniosków aplikacyjnych powinno jednak zostać poprzedzone właściwymi badaniami empirycznymi. Ponadto, behawioralne spojrzenie na strategię dostarcza cennych informacji na temat procesu strategicznego i może pomóc zrozumieć, jak powstają konkretne strategie. Perspektywa behawioralna podkreśla istnienie subiektywnej rzeczywistości w procesie tworzenia strategii organizacyjnej, podczas gdy tradycyjne badania nad strategią konceptualizują idealny – lecz często nierealny – proces strategiczny z obiektywnego punktu widzenia.

Podsumowując, koncepcja strategii behawioralnej, umiejscowiona na styku psychologii, ekonomii oraz mikropodstaw zarządzania strategicznego, koncentruje się na analizie znaczenia uprzedzeń poznawczych i koncepcji ograniczonej racjonalności w procesach strategicznego podejmowania decyzji w organizacjach. W przeciwieństwie do klasycznych teorii ekonomicznych i zarządczych, opierających się na założeniu pełnej racjonalności decydentów, podejście to zakłada istnienie systematycznych – choć ograniczonych – wzorców racjonalności oraz rutyn, które w sposób nieodłączny towarzyszą procesom decyzyjnym. Strategia behawioralna obejmuje zachowania zarówno indywidualne, jak i grupowe w kontekstach strategicznych, poddając analizie poznawcze oraz społeczno-psychologiczne mechanizmy kształtujące wybory i działania organizacji, a tym samym strategię organizacyjną.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bromiley, P., Rau, D. (2017). *Behavioral Strategic Management*. London: Routledge.
2. Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
3. De Waal, A. (2017). *Strategic Performance Management: A managerial and behavioral approach*. Bloomsbury Publishing.
4. Fang, C., Liu, C. (2018). Behavioral Strategy: An Alternative Account of Superior Profitability? W: *Behavioral Strategy in Perspective* (s. 209–219). Leeds: Emerald Publishing Limited.
5. Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
6. Hambrick, D.C., Crossland, C. (2018). A Strategy for Behavioral Strategy: Appraisal of Small, Midsize, and Large Tent Conceptions of this Embryonic Community. W: *Behavioral Strategy in Perspective* (s. 23–39). Leeds: Emerald Publishing Limited.
7. Jankowska-Miś, M. (2006). Wpływ sytuacji decyzyjnej na przebieg procesu podejmowania decyzji strategicznych. W: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
8. March, J.G. Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
9. Najmaei, A. (2017). Revisiting the Strategic Leadership Paradigm: A Gender Inclusive Perspective. W: *Inclusive Leadership: Negotiating Gendered Spaces* (s. 203–228). Cham: Springer International Publishing.
10. Polowczyk, J. (2012). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
11. Puranam, P. (2018). The Organizational Foundations of Behavioral Strategy. W: *Behavioral Strategy in Perspective* (s. 79–89). Leeds: Emerald Publishing Limited.
12. Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
13. Takemura, K. (2021). *Behavioral Decision Theory*. Singapore: Springer.
14. Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New York: Penguin.

Artykuły naukowe

1. Acciarini, C., Brunetta, F., Boccadelli, P. (2021). Cognitive Biases and Decision-Making Strategies in Times of Change: A Systematic Literature Review, *Management Decision*, 59(3), s. 638–652.
2. Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review, *International Journal of Management Reviews*, 14(1), s. 104–122.
3. Alawwad, A. (2024). The Influence of External Factors on Corporate Strategy and Strategies for Adaptation in Light of the Global Challenges, *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*, 3(10), s. 91–125.

4. Alkaraan, F., Northcott, D. (2013). Strategic Investment Decision-Making Processes: The Influence of Contextual Factors, *Meditari Accountancy Research*, 21(2), s. 117–143.
5. Anwar, J., Bibi, A., Ahmad, N. (2022). Behavioral Strategy: Mapping the Trends, Sources and Intellectual Evolution, *Journal of Strategy and Management*, 15(1), s. 140–168.
6. Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F. (2000). Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During-Post-Stages (part 1), *Management Decision*, 38(9), s. 649–662.
7. Baltes, B.B., Zhdanova, L.S., Clark, M.A. (2011). Examining the Relationships Between Personality, Coping Strategies, and Work-Family Conflict, *Journal of Business and Psychology*, 26(4), s. 517–530.
8. Barr, P.S., Stimpert, J.L., Huff, A.S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, 13 (S1), s. 15–36.
9. Becker, M.C. (2005). A Framework for Applying Organizational Routines in Empirical Research: Linking Antecedents, Characteristics and Performance Outcomes of Recurrent Interaction Patterns, *Industrial and Corporate Change*, 14(5), s. 817–846.
10. Bennett, W.L. (1998). The Uncivic Culture: Communication, Identity, and the Rise of Lifestyle Politics, *PS: Political Science & Politics*, 31(4), s. 741–761.
11. Bingham, C.B., Eisenhardt, K.M. (2011). Rational Heuristics: The ‘Simple Rules’ that Strategists Learn from Process Experience, *Strategic Management Journal*, 32(13), s. 1437–1464.
12. Birkinshaw, J., Zimmermann, A., Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives, *California Management Review*, 58(4), s. 36–58.
13. Bohórquez, E., Pérez, M., Benavides, A., Pérez, E. (2023). Organizational Climate and Its Importance for Organizational Success: A Literature Review, *Perspectives and Trends in Education and Technology: Selected Papers from ICITED 2022*, s. 441–450.
14. Bolinger, M.T., Josefy, M.A., Stevenson, R., Hitt, M.A. (2022). Experiments in Strategy Research: A Critical Review and Future Research Opportunities, *Journal of Management*, 48(1), s. 77–113.
15. Bryson, J.M., Seo, D., Cheng, Y.D., Crosby, B.C., Wang, S. (2025). Ongoing Strategizing in Practice: Examining CEO Activities and a Social Enterprise’s Pathways to Growth and Greater Effectiveness, *Public Management Review*, s. 1–34.
16. Budhwar, P.S., Sparrow, P.R. (2002). Strategic HRM through the Cultural Looking Glass: Mapping the Cognition of British and Indian Managers, *Organization Studies*, 23(4), s. 599–638.
17. Coulibaly-Ballet, M., Elidrissi, D., Jerinic, Z. (2017). Effects of Culture on Behavioral Strategies, *Culture and Behavioral Strategy*, 211.
18. Cristofaro, M. (2019). The Role of Affect in Management Decisions: A Systematic Review, *European Management Journal*, 37(1), s. 6–17.
19. Cristofaro, M., Giardino, P.L., Camilli, R., Hristov, I. (2024). Understanding Behavioral Strategy: A Historical Evolutionary Perspective in “Management Decision”, *Management Decision*, 62(13), s. 426–455.
20. Czakon, W., Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor Perceptions in Tourism Competition, *Journal of Travel Research*, 60(2), s. 312–335.

21. Czakon, W., Kawa, A. (2018). Network Myopia: An Empirical Study of Network Perception, *Industrial Marketing Management*, 73, s. 116–124.
22. Czakon, W., Klimas, P., Kawa, A., Kraus, S. (2023). How Myopic Are Managers? Development and Validation of a Multidimensional Strategic Myopia Scale, *Journal of Business Research*, 157, 113573.
23. Einhorn, H.J., Hogarth, R.M. (1981). Behavioral Decision Theory: Processes of Judgement and Choice, *Annual Review of Psychology*, 32(1981), s. 53–88.
24. Eisenhardt, K.M., Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, 13 (S2), s. 17–37.
25. Ericson, M. (2010). Towards a Sensed Decision-Making Approach: From Déjà Vu to Vu Jàdé, *Management Decision*, 48(1), s. 132–155.
26. Feldman, M.S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change, *Organization science*, 11(6), s. 611–629.
27. Felin, T., Foss, N.J., Ployhart, R.E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory, *Academy of Management Annals*, 9(1), s. 575–632.
28. Fellnhöfer, K., Sadler-Smith, E., Sinclair, M., Liu, K. (2024). Shaping Novel Paths for Future Management Research and Practice in Enhancing Intuition, *Academy of Management Collections*, 3(4), s. 57–75.
29. Fredrickson, J.W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure, *Academy of management review*, 11(2), s. 280–297.
30. Gallén, T. (1997). The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers, *Management Decision*, 35(7), s. 541–551.
31. Ginsberg, A., Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research, *Academy of Management Review*, 10(3), s. 421–434.
32. Haider, S., Mariotti, F. (2016). Unfolding Critical Events and Strategic Decisions: The Role of Spatial and Temporal Cognition, *Management Decision*, 54(7), s. 1813–1842.
33. Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2), s. 193–206.
34. Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 36(6), s. 831–850.
35. Hesselbarth, I., Alnoor, A., Tiberius, V. (2023). Behavioral Strategy: A Systematic Literature Review and Research Framework, *Management Decision*, 61(9), s. 2740–2756.
36. Hodgkinson, G.P., Healey, M.P. (2008). Cognition in Organizations, *Annual Review of Psychology*, 59(1), s. 387–417.
37. Hodgkinson, G.P., Healey, M.P. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 32(13), s. 1500–1516.
38. Huy, Q., Zott, C. (2019). Exploring the Affective Underpinnings of Dynamic Managerial Capabilities: How Managers' Emotion Regulation Behaviors Mobilize Resources for Their Firms, *Strategic Management Journal*, 40(1), s. 28–54.
39. Irwin, J., Lahneman, B., Parmigiani, A. (2018). Nested Identities as Cognitive Drivers of Strategy, *Strategic Management Journal*, 39(2), s. 269–294.

40. Kaplan, S. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution, *Academy of Management Journal*, 51(4), s. 672–695.
41. Khani, H.R.Q., Baig, M.K. (2025). Cognitive Process and Individual Traits; the Factors Affecting Decision Making Style of Managers, *Journal of Business and Management Research*, 4(1), s. 215–238.
42. Kolbe, L.M., Bossink, B., de Man, A.P. (2020). Contingent Use of Rational, Intuitive and Political Decision-Making in R&D, *Management Decision*, 58(6), s. 997–1020.
43. La Pira, F. (2011). Entrepreneurial Intuition, an Empirical Approach, *Journal of Management and Marketing Research*, 6, 1.
44. Lezghed, O., Grine-Dahmane, L. (2020). The Coopetitive Behavior, *Journal of Applied Business & Economics*, 22(13).
45. Lindenberg, S., Foss, N.J. (2011). Managing Joint Production Motivation: The Role of Goal Framing and Governance Mechanisms, *Academy of Management Review*, 36(3), s. 500–525.
46. Livengood, R.S., Reger, R.K. (2010). That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics, *Academy of Management Review*, 35(1), s. 48–66.
47. Luoma, J., Martela, F. (2021). A Dual-Processing View of Three Cognitive Strategies in Strategic Decision Making: Intuition, Analytic Reasoning, and Reframing, *Long Range Planning*, 54(3), 102065.
48. Luoma, J., Falk T., Totzek D., Tikkanen H., Mrozek A. (2018). Big Splash, No Waves? Cognitive Mechanisms Driving Incumbent Firms' Responses to Low-Price Market Entry Strategies, *Strategic Management Journal*, 39(5), s. 1388–1410.
49. Mezas, J.M., Starbuck, W.H. (2003). Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey, *British Journal of Management*, 14(1), s. 3–17.
50. Miller, C.C., Ireland, R.D. (2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century?, *Academy of Management Perspectives*, 19(1), s. 19–30.
51. Morrison, K.A., Misener, K.E. (2021). Exploring the Conditions for Strategic Planning in Non-profit Community Sport, *Sport Management Review*, 24(5), s. 747–769.
52. Nadkarni, S., Barr, P.S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View, *Strategic Management Journal*, 29(13), s. 1395–1427.
53. Nadkarni, S., Narayanan, V.K. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed, *Strategic Management Journal*, 28(3), s. 243–270.
54. Nishii, L.H., Leroy, H. (2022). A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations, *Group & Organization Management*, 47(4), s. 683–722.
55. Ocasio, W., Joseph, J. (2018). The Attention-Based View of Great Strategies, *Strategy Science*, 3(1), s. 289–294.
56. Panagiotaras, S., Kapareliotis, I., Patsiotis, A. (2025). Corporate Identity: An Analysis of Evolution Over Time. *Symphonya, Emerging Issues in Management (symphonya.unicusano.it)*, (5), s. 46–67.
57. Park, C.L., Paiva, E.L. (2018). How Do National Cultures Impact the Operations Strategy Process, *International Journal of Operations & Production Management*, 38, s. 1937–1963.
58. Parker, L.D. (1980). Evaluating Group Decision-Making in the Corporate Environment, *Management Decision*, 18(1), s. 35–44.

59. Picone, P.M., De Massis, A., Tang, Y., Piccolo, R.F. (2021). The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Values, Biases, and Heuristics, *Family Business Review*, 34(1), s. 12–32.
60. Piórkowska, K. (2016). Behavioural Strategy: Adaptability Context, *Management*, 20(1).
61. Powell, R. (2006). War as a Commitment Problem, *International Organization*, 60(1), s. 169–203.
62. Powell, T.C., Lovallo, D., Fox, C.R. (2011). Behavioral Strategy, *Strategic Management Journal*, 32(13), s. 1369–1386.
63. Purwanti, A., Judijanto, L., Thalib, N. (2023). The Influence of the External Environment on Business Strategy Planning and Implementation, *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(02), s. 42–49.
64. Quinn, B.J. (1989). Strategic Change: ‘Logical Incrementalism’, *MIT Sloan Management Review*, 30(4).
65. Rerup, C. (2009). Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises, *Organization Science*, 20(5), s. 876–893.
66. Ridge, W., Kern, J.D., White, A.M. (2014). The Influence of Managerial Myopia on Firm Strategy, *Management Decision*, 52(3), s. 602–623.
67. Schulz-Hardt, S., Jochims, M., Frey, D. (2002). Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), s. 563–586.
68. Schumacher, C., Keck, S., Tang, W. (2020). Biased Interpretation of Performance Feedback: The Role of CEO Overconfidence, *Strategic Management Journal*, 41(6), s. 1139–1165.
69. Schwenk, C.R. (1989). Linking Cognitive, Organizational and Political Factors in Explaining Strategic Change, *Journal of Management Studies*, 26(2), s. 177–187.
70. Selart, M. (2005). Understanding the Role of Locus of Control in Consultative Decision-Making: A Case Study, *Management Decision*, 43(3), s. 397–412.
71. Sele, K., Mahringer, C.A., Danner-Schröder, A., Grisold, T., Renzl, B. (2024). We Are All Pattern Makers! How a Flat Ontology Connects Organizational Routines and Grand Challenges, *Strategic Organization*, 22(3), s. 530–549.
72. Sharma, B. (2004). Marketing Strategy, Contextual Factors and Performance: An Investigation of Their Relationship, *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), s. 128–143.
73. Shrader, C.B., Taylor, L., Dalton, D.R. (1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal, *Journal of Management*, 10(2), s. 149–171.
74. Shrivastava, P., Grant, J.H. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes, *Strategic Management Journal*, 6(2), s. 97–113.
75. Sibony, O., Lovallo, D., Powell, T.C. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm, *California Management Review*, 59(3), s. 5–21.
76. Simon, H.A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuitions and Emotion, *Academy of Management Executive*, 1(1), s. 57–64.
77. Simon, H. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice, *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, 6(1), s. 241–260.

78. Sinclair, M., Ashkanasy, N.M. (2005). Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?, *Management Learning*, 36(3), s. 353–370.
79. Sinnaiah, T., Adam, S., Mahadi, B. (2023). A Strategic Management Process: The Role of Decision-Making Style and Organisational Performance, *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), s. 37–50.
80. Sonenshein, S. (2010). We're Changing – Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives during Strategic Change Implementation, *Academy of Management Journal*, 53(3), s. 477–512.
81. Thaler, R.H. (2000). From Homo Economicus to Homo Sapiens, *Journal of economic perspectives*, 14(1), s. 133–141.
82. Tikkanen, H., Lamberg, J.A., Parvinen, P., Kallunki, J.P. (2005). Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm, *Management Decision*, 43(6), s. 789–809.
83. Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in Judgments Reveal Some Heuristics of Thinking under Uncertainty, *Science*, 185(4157), s. 1124–1131.
84. Wright, P., Ferris, S.P. (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value, *Strategic Management Journal*, 18(1), s. 77–83.
85. Yang, D., Wang, A.X., Zhou, K.Z., Jiang, W. (2019). Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective, *Journal of Business Ethics*, 159(4), s. 1147–1161.

Between Intention and Action: Internal and External Components of Behavioural Strategy

Abstract

The knowledge of various strategic options possessed by managers and their choices affect strategic actions performed by organisations. It is crucial given the evidence that most managerial decisions are made without a complete analysis of all decision variables. In this context, recent years have seen a growing number of research studies in behavioural economics, creating a research stream on the concept of behavioural strategy, combining cognitive and social aspects with the theory and practice of strategic management. Recent research findings on behavioural strategy reveal the existence of two types of behavioural strategy components which affect strategic decisions made by organisations. The aim of this paper is to identify and discuss the internal and external components of behavioural strategy that are important for developing the organisational strategy of market entities. This theoretical and conceptual paper presents considerations based on a narrative literature review.

Keywords: behavioural strategy, management microfoundations, organisational strategy, strategic management
