

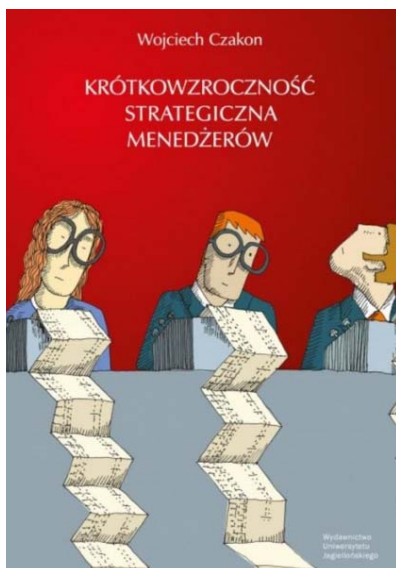
e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2021, nr 2 (89)



Romanowska, M. (2021). Krótkowzroczność strategiczna menedżerów – recenzja książki. *e-mentor*, 2(89), 44–46.



Krótkowzrocność strategiczna menedżerów – recenzja książki

Maria Romanowska

W naukach o zarządzaniu stosuje się dwa podejścia metodologiczne: deskryptywne i normatywne. Podejście deskryptywne, nazywane też opisowym lub pozytywnym, polega na obserwacji i opisywaniu rzeczywistego świata organizacji i na tej podstawie formułowaniu uogólnień w formie modeli działań organizacyjnych w różnych obszarach zarządzania. Podejście opisowe pozwala nam zrozumieć sposób funkcjonowania organizacji, ale wiedza, która wynika z tych badań nie daje wskazówek, jak powinno się postępować w opisywanych sytuacjach. Wnioski z analizy zachowania ludzi w organizacji w różnego typu sytuacjach mają pewien walor praktyczny dla menedżerów i mogą ich inspirować do podejmowania określonych wyborów, ale nie proponują konkretnych procedur postępowania.

Podejście normatywne formułuje zalecenia dotyczące sposobu postępowania w określonego typu sytuacjach decyzyjnych i proponuje listę kryteriów służących do oceny i kontroli prawidłowości ich stosowania. Podejście normatywne jest bardziej atrakcyjne dla menedżera – nie zmusza go do samodzielnego analizowania sytuacji i dokonywania wyborów, daje konkretne wskazówki i procedury postępowania, w domyśle – gwarantuje sukces. Jeżeli jednak rekomendacje są nieaktualne, a sytuacja decyzyjna znacznie różni się od opisanej w modelu referencyjnym, ryzyko złego wyboru jest bardzo duże. W zarządzaniu strategicznym, ze względu na złożoność, zmienność, a często nietypowość sytuacji decyzyjnych, nie stosuje się z reguły podejścia normatywnego.

Wojciech Czakon w książce zatytułowanej *Krótkowzrocność strategiczna menedżerów* rzetelnie zaprezentował oba stanowiska metodologiczne, ale do badania procesów podejmowania decyzji strategicznych zastosował podejście opisowe, a właściwie jego odmianę – podejście behawioralne, stosowane od kilkadziesiąt lat w badaniu procesów decyzyjnych. Cel swojej książki określił jako: „opisanie krótkowzrocności strategicznej menedżerów, wyjaśnienie jej przyczyn, a także wskazanie rozwiązań pozwalających ją łagodzić” (s. 9). Koncentrując uwagę na problematyce podejmowania decyzji strategicznych, a w szczególności na perspektywie strategicznego myślenia, autor wyszedł poza ograniczenia podejścia deskryptywnego i zaproponował menedżerom nową filozofię i sposób myślenia o przyszłości firmy w czasach przełomowych zmian, katastrof i totalnej niepewności. Podstawą tej filozofii jest nowatorskie spojrzenie na kwestię krótkowzrocności strategicznej, traktowanie jej nie jako patologii procesu decyzyjnego, ale jako atrybutu myślenia strategicznego równie wartościowego jak jej przeciwieństwo – dalekowzrocność strategiczna.

Książka Wojciecha Czakona liczy 210 stron, składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, obszernej bibliografii oraz indeksu rzeczowego i jest kompendium światowej wiedzy na temat problemu krótkowzrocności strategicznej i jej znaczenia w zarządzaniu strategicznym – autor wykorzystał w niej wszystkie istotne badania i publikacje z ostatnich 40 lat. W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Metafora krótkowzrocności w naukach o zarządzaniu* czytelnik odnajdzie genezę terminu „krótkowzrocność strategiczna” i jego definicję. Po raz pierwszy pojęcia „krótkowzrocność” pochodzącego z nauk medycznych użył w 1960 r. Levitt do określenia błędów w polityce marketingowej. Określenia tego używano w zarządzaniu również w odniesieniu do innych obszarów kompetencji, czy raczej niekompetencji menedżerów. W zarządzaniu strategicznym pierwszy pojęcia tego użył Ansoff w 1987 roku. Wspólną cechą rozważań na temat krótkowzrocności menedżerów było postrzeganie jej jako zjawiska patologicznego, jako niekompetencji i ograniczenia poznawczego decydentów, jednym słowem, jak pisze Wojciech Czakon, jako „jednostki chorobowej”. Autor prezentuje w tym rozdziale zastosowanie metafory krótkowzrocności w trzech nurtach badawczych: w ekonomii,

w marketingu i w zarządzaniu strategicznym, w każdym z nich w nieco innym znaczeniu.

Rozdział drugi pt. *Wymiary krótkowzrocności strategicznej* Czakon poświęcił na precyzyjne zdefiniowanie pojęcia krótkowzrocności strategicznej i analizę jej wymiarów. Określa krótkowzrocność strategiczną menedżerów jako „względnie stabilną perspektywę poznawczą, która zawężyła postrzeganie otoczenia do nieodległych zdarzeń, aktorów i tendencji rozwojowych, a utrudniając dostrzeganie jego zmian, ogranicza zbiór rozważanych opcji strategicznych, prowadzi do identyfikacji zagrożeń i szans, co skutkuje spóźnioną bądź nieadekwatną reakcją firmy” (s. 47). Autor omawia trzy wymiary krótkowzrocności strategicznej: temporalny, przestrzenny i relacyjny. Przeciętnemu zjadaczowi chleba najbardziej oczywisty wydaje się wymiar temporalny, czasowy – powszechnie identyfikujemy przecież krótkowzrocność z krótką perspektywą czasową decyzji, ekonomiści wręcz stawiają znak równości między krótkowzrocnością a krótkoterminowością. Zdaniem Czakona każdy menedżer ma własną orientację temporalną: krótkoterminową lub długoterminową, która polega na indywidualnej skłonności do skracania lub wydłużania horyzontu czasowego myślenia o przyszłości firmy. Menedżera zorientowanego krótkoterminowo charakteryzuje refleksyjność, poszanowanie bieżących praktyk, skupienie na „tu i teraz” oraz wrażliwość na bieżące bodźce otoczenia. Z kolei menedżer zorientowany długoterminowo ceni wydłużony horyzont czasowy i długoterminowe rozwijanie kompetencji, daje priorytet efektom długoterminowym, jest cierpliwy i wytrwały. To zestawienie cech różnych orientacji temporalnych nie dowodzi, że jedna z nich jest lepsza od drugiej. Pokazuje, że wyrażają odmienny sposób myślenia i mogą mieć inne skutki dla decyzji strategicznych. Skłonność do określonej orientacji temporalnej wynika częściowo z charakteru i doświadczeń menedżera, ale też wpływają na nią czynniki organizacyjne i kulturowe.

Mniej oczywista i zrozumiała może wydawać się czytelnikowi krótkowzrocność przestrzenna polegająca na braku zainteresowania menedżera zdarzeniami i procesami w odległych geograficznie regionach, a także niezdołność do wyjścia poza znane mu otoczenie i odejście od stosowanych już technologii i procedur. Większość menedżerów dobrze sobie radzi z analizą obecnego stanu firmy i jej otoczenia biznesowego, ale analiza makrootoczenia w wymiarze globalnym jest dla nich niewyobraźalnie trudnym i abstrakcyjnym zadaniem. Już kilkadziesiąt lat temu problem ten dostrzegał Herbert Simon, twórca koncepcji ograniczonej racjonalności, dostrzegając główną przeszkodę w podejmowaniu trudnych decyzji właśnie w niezdołności menedżerów do rozwiązywania problemów nieprogramowanych, czyli nowych, niemających jeszcze procedur prowadzących do ich rozwiązania.

Krótkowzrocność relacyjna polega na skupianiu uwagi menedżera na znanych mu podmiotach, uczestnikach przestrzeni biznesowej. Menedżer postrzega

relacje między partnerami biznesowymi i rywalami jako niezmiennie i jednoznaczne, nie widzi możliwości zmiany ról i tworzenia nowych relacji. Czakon obwinia krótkowzrocność relacyjną menedżerów za powstawanie „martwych stref” w przestrzeni gospodarczej, które polegają na niedostrzeganiu możliwości nowych konfiguracji między uczestnikami i zastosowaniu nowych metod współdziałania lub konkurowania. Zdaniem autora współwystępowanie krótkowzrocności temporalnej, przestrzennej i relacyjnej może prowadzić do zbyt wąskiego myślenia strategicznego, pomijania ważnych informacji, a w rezultacie do ograniczania liczby opcji strategicznych i możliwości wyboru najlepszej z nich.

Krótkowzrocność nie jest patologią organizacyjną, lecz naturalną konsekwencją ograniczeń poznawczych człowieka, ale w określonych sytuacjach może być przeszkodą w twórczym rozwiązywaniu strategicznych problemów i powodować stagnację firmy. Mimo to warto spróbować ograniczyć wpływ krótkowzrocności na jakość decyzji strategicznych. Temu problemowi autor poświęcił rozdział trzeci zatytułowany *Rozwiązania problemów krótkowzrocności strategicznej*. Szeroki przegląd literatury upewnił Czakona, że poradzenie sobie ze skłonnością menedżerów do krótkowzrocności jest niezwykle trudnym zadaniem. Autor opisuje proponowane przez badaczy i stosowane w praktyce rozwiązania problemu krótkowzrocności – oddzielnie dla krótkowzrocności temporalnej, przestrzennej i relacyjnej, na poziomie jednostki, zespołu i całej organizacji. Zwraca uwagę czytelnika na funkcjonowanie w naukach o zarządzaniu dwóch przeciwstawnych nurtów myślenia o rozwiązywaniu problemu krótkowzrocności. Pierwszy nurt wywodzi się z tradycyjnego myślenia o organizacji i atrybutach jej doskonałości, w którym każde odchylenie od pożądanego stanu rzeczy jest krytykowane i powinno być naprawione. Receptą na krótkowzrocność są tu proste reguły zarządzania wymuszające rozszerzenie horyzontów myślowych menedżerów. Proste reguły mogą dotyczyć doboru menedżerów o rozszerzonej perspektywie myślenia do podejmowania decyzji strategicznych, narzucania technik analizy strategicznej i planowania wymuszających myślenie dalekowzrocne np. planowania scenariuszowego, systemów wczesnego ostrzegania, nacisku na zarządy w kierunku działań kooperacyjnych i działania w sieciach, preferowanie różnorodności w zarządach firm. Drugi, nowoczesny nurt myślenia o krótkowzrocności wiąże się z koncepcją paradoksów, akceptacji różnych bytów organizacyjnych jako bytów złożonych, niejednoznacznych i wewnętrznie sprzecznych oraz szukaniem rozwiązań nie w zaprzeczaniu ich niejednoznaczności, a w znajdowaniu pożytków płynących ze współistnienia tych sprzeczności. Jednym ze sposobów zarządzania paradoksami jest oburęczność – koncepcja łączenia przeciwieństw, poszukiwania równowagi między nimi oraz poszukiwania wartości w łączeniu przeciwieństw. Czakon widzi sens w traktowaniu krótkowzrocności strategicznej jako dopełnienia dalekowzrocności strategicznej

i w poszukiwaniu dynamicznej równowagi między tymi perspektywami myślenia strategicznego.

Ostatni, czwarty rozdział książki pt. *Poznawcze uwarunkowania strategii* rozwija kwestię dwóch konkurencyjnych podejść do zarządzania strategicznego – normatywnego i behawioralnego, i porównuje sposób rozumienia w tych podejściach sześciu podstawowych dla zarządzania strategicznego kategorii: racjonalności, obiektywizmu, optymalności, bodźców do działania, trafności postrzegania i agencji. Dokonuje pogłębionej analizy użyteczności behawioralnego podejścia do strategii, dostrzegając szczególne zasługi tego podejścia dla wyjaśnienia krótkowzroczności poznawczej, w szczególności analizy procesów i struktur poznawczych w strategiach organizacji.

Rekomenduję książkę *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów* pracownikom naukowym i doktorantom zajmującym się zarządzaniem strategicznym, a także problematyką kompetencji menedżerskich i podejmowania decyzji. Znajdą tu kompletny opis rozwoju myśli menedżerskiej związanej z poszukiwaniem ograniczeń racjonalności strategii wynikającej ze

sposobu myślenia decydentów. Wojciech Czakon pokazuje, jak złożoną i ważną kwestią dla doskonalenia strategii jest zapanowanie nad naturalną tendencją menedżerów do skracania perspektywy myślenia strategicznego, jak różnie można podchodzić do badania krótkowzroczności strategicznej i do ograniczania jej negatywnego wpływu. Proponowane przez autora zaakceptowanie krótkowzroczności jako dopełnienia dalekowzroczności strategicznej jest oryginalnym i dobrze rokującym podejściem do rozwiązania tego trudnego problemu naukowego zarówno w perspektywie teoretycznej, jak i praktycznej.

Polecam tę książkę również menedżerom – wywód Czakona nie tylko w dużej mierze zdejmuje z nich odpowiedzialność za negatywne skutki krótkowzroczności, ale też pokazuje, jak można skutecznie rekompensować swoje ograniczenia poznawcze wynikające z krótkowzroczności strategicznej.

Dane bibliograficzne: Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2020.

POLECAMY

The Global Risks Report 2021. Raport Światowego Forum Ekonomicznego



Odbywające się corocznie od 1971 r. Światowe Forum Ekonomiczne w Davos od 16 lat publikuje raport na temat globalnych zagrożeń. Raporty te stanowią podsumowanie globalnych badań z zakresu percepcji ryzyka. Są one przeprowadzane wśród 650 przedstawicieli różnych społeczności przywódczych Światowego Forum Ekonomicznego.

W najnowszym opracowaniu *The Global Risks Report 2021* wskazano najważniejsze rodzaje ryzyka o zasięgu globalnym w podziale na pięć kategorii ryzyka: ekonomiczne, środowiskowe, geopolityczne, społeczne i technologiczne. W Raporcie kategorie te analizowane są z uwzględnieniem horyzontu czasowego: materializacja ryzyka w ujęciu krótkoterminowym (krytyczne w ciągu najbliższych 2 lat), średnioterminowym (materializacja w ciągu 3–5 lat) oraz długoterminowym (egzystencjalne zagrożenia, które mogą materializować się w ciągu najbliższych 5–10 lat).

Dla zidentyfikowanych rodzajów ryzyka przyporządkowanych do pięciu kategorii, zgodnie z powszechnie stosowaną metodyką w obszarze zarządzania ryzykiem, zostały także określone prawdopodobieństwo wystąpienia i konsekwencje materializacji (wpływ).

Pod względem wpływu za najważniejsze 10 rodzajów ryzyka w ciągu najbliższej dekady uznano:

- choroby zakaźne (ryzyko społeczne),
- niepowodzenia w podejmowanych działaniach na rzecz ochrony klimatu (ryzyko środowiskowe),
- użycie broni masowego rażenia (ryzyko geopolityczne),
- utrata różnorodności biologicznej (ryzyko środowiskowe),
- kryzys zasobów naturalnych (ryzyko środowiskowe),
- niszczenie przez ludzi środowiska naturalnego (ryzyko środowiskowe),
- kryzys warunków utrzymania się (ryzyko społeczne),
- ekstremalne zdarzenia pogodowe (ryzyko środowiskowe),
- kryzys zadłużenia (ryzyko ekonomiczne),
- awarie infrastruktury IT (ryzyko technologiczne).

Za: Turek, J., Rogowski, W., TOP 10 globalnych rodzajów ryzyka w najnowszym raporcie World Economic Forum, *Gazeta SGH*, 15.06.2021. <https://bit.ly/2TOFOqB>

Pełny tekst raportu można pobrać ze strony: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>