

Beata BAJCAR
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechnika Wroclawska

WZORCE MYŚLENIA STRATEGICZNEGO MENEDŻERÓW Z PERSPEKTYWY PSYCHOLOGICZNEJ I ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie. W artykule pokazano wyniki badań dotyczących wzorców myślenia strategicznego menedżerów (N=296). Rezultaty badań ujawniły cztery wzorce myślenia strategicznego: *Aktywiści*, *Myśliciele*, *Pasywiści* i *Stratedzy*. Ujawniono też rolę zmiennych organizacyjnych w profilach kompetencji myślenia strategicznego menedżerów. Wykryte wzorce aktywności wyjaśniają procesy decyzyjne menedżerów, akcentują rolę różnorodnych kompetencji menedżerskich w efektywności menedżera i mają ważne konsekwencje praktyczne w budowaniu modeli kompetencyjnych stanowisk menedżerskich i w kształceniu kompetencji strategicznych.

Słowa kluczowe: myślenie strategiczne, kompetencje menedżerskie.

STRATEGIC THINKING PATTERNS OF MANAGERS – A PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

Summary. In the paper empirical results in the scope of strategic thinking patterns of managers were presented (N=296). In empirical study the four characteristic patterns of strategic thinking was revealed: *Activists*, *Thinkers*, *Passivists* and *Strategists*. Moreover, the role of organizational criteria in the profiles of strategic thinking competencies at the managers. The extracted patterns of activity explain the decision-making processes of managers, emphasize the role of a variety of managerial competencies in the effectiveness of a manager and have important practical consequences in building competencies models of managerial positions and in the development of the strategic competencies.

Keywords: strategic thinking, patterns, managerial competencies.

1. Myślenie strategiczne menedżerów

W paradygmacie efektywnego zarządzania szczególnie silnie akcentuje się rolę kompetencji menedżerskich, a wśród nich myślenia strategicznego [10]. Menedżer w swojej pracy koncentruje się bowiem na procesach związanych z kreowaniem, ewaluacją, zmianą i wdrożeniem strategii w organizacji. Oznacza to więc, że myślenie strategiczne odgrywa ważną rolę w zarządzaniu organizacją na poziomach indywidualnym, grupowym i organizacyjnym [7, 9]. Sukces organizacji w dużej mierze zależy od umiejętności menedżera w radzeniu sobie w złożonym i szybko zmieniającym się świecie, a zwłaszcza od jego zdolności myślenia strategicznego [28]. Naturalną konsekwencją takiego stylu zarządzania jest inwestowanie w kwalifikacje pracowników i zarządzanie nimi. Menedżer musi wykazywać się nowymi kompetencjami, jak uwzględnianie i integrowanie wielu różnych informacji, przewidywanie następstwa i programowanie alternatywnych wariantów działania. Z drugiej strony, w literaturze przedmiotu często podkreśla się brak myślenia strategicznego u menedżerów jako jeden z głównych problemów organizacji [6].

Koncepcje myślenia strategicznego psychologiczna i organizacyjna stanowią odmienne perspektywy opisu i wyjaśniania istoty tego pojęcia. Nauki o zarządzaniu traktują aktywność strategiczną w wymiarze indywidualnym (menedżera), organizacyjnym (zarządzania) i globalnym (pozycja organizacji w kontekście makroekonomicznym). W psychologii myślenie strategiczne jest rozpatrywane w aspekcie dyspozycyjnym (jako zbiór zdolności strategicznych) bądź w aspekcie procesualnym (jako mechanizmy regulacji zachowań celowych), co ukazuje dynamiczny wzorzec menedżerskiego zachowania oparty na procesach poznawczych i pragmatyce działania [21].

Istnieje wiele wspólnych punktów w psychologicznym i organizacyjnym podejściu do myślenia strategicznego, ale są również wyraźne różnice. W teoriach zarządzania pojęcie to zajmuje ważną pozycję w bardziej nadrzędnym systemie zarządzania strategicznego w organizacji [23]. W tym paradygmacie myślenie strategiczne skupia się raczej na perspektywicznych działaniach organizacyjnych, które oznaczają mentalne procesy ciągłego określania stanu organizacji, analizy sytuacji, przewidywania tendencji rynkowych, formułowania strategii działania i planowania sposobów ich realizacji [9, 13, 16, 19, 23]. Strateg najczęściej syntetyzuje wiedzę o skutecznym generowaniu nowych idei i ich wdrażaniu oraz o optymalnym wykorzystaniu procesów myślenia do rozwiązywania problemów organizacji [17]. Myślenie strategiczne pozwala spojrzeć mu na organizację szeroko i w długim horyzoncie czasowym oraz integrować podstawowe procesy analizy, oceny i kreacji z czynnościami implementacyjnymi [8, 22]. Tak pojmowane myślenie strategiczne jest konstruktem *stricte* psychologicznym i opisywanym w kategoriach indywidualnych podstawowych i wyższych procesów poznawczych zorientowanych na organizację [16].

W psychologii myślenie strategiczne jest zbiorem procesów i kompetencji poznawczych uczestniczących w procesie kontrolowania działania w warunkach nieprzewidywalności, złożoności i zmienności otoczenia [20, 21]. W ramach myślenia strategicznego menedżera pojawiają się takie kompetencje, jak: 1) odkrywanie nowych problemów i formułowanie ich w formie dogodnej do rozwiązania, 2) wyznaczanie kierunków rozwoju i działania, 3) wskazywanie nowatorskich sposobów rozwiązywania problemów, 4) formułowanie celów i planowanie działań długofalowych, 5) opracowywanie strategii realizacji celów, 6) dobór strategii adekwatnych do wymagań sytuacji oraz 7) kontrola i ocena skuteczności realizacji strategii, ewentualnie zmiana strategii działania [2, 14, 21]. Taka wielowymiarowa definicja myślenia strategicznego nawiązuje do ogólnego psychologicznego mechanizmu samoregulacji zachowań celowych [4] oraz do modelu kompetencji metapoznawczych, wyrażających się w zdolności do nabierania dystansu do sytuacji, zdolność myślenia w różnych perspektywach czasu, a przede wszystkim w zdolności wykorzystania zasobów wiedzy i kompetencji w odpowiednim czasie i w odpowiedniej sytuacji [3, 20, 21].

W literaturze przedmiotu coraz częściej myślenie strategiczne przyjmuje rolę kompetencji menedżerskich, które nabierają znaczenia w diagnostycznej i koncepcyjnej pracy menedżerów na najwyższych szczeblach zarządzania [12]. W obliczu wyzwań rynkowych i cywilizacyjnych współczesny menedżer dzięki kompetencjom strategicznym może skupić się na opracowaniu strategii działania w krótszym bądź dłuższym horyzoncie czasowym, ale także na efektywnym ich wdrażaniu [8]. Ta różnorodność i wielość kompetencji poznawczych i behawioralnych pociąga za sobą rozważanie ich jako pewnych wzorców kompetencyjnych i typów aktywności menedżera [29]. Nie ulega wątpliwości, że menedżer dzięki kompetencjom myślenia strategicznego potrafi spojrzeć na organizację szeroko (z wielu perspektyw) i w długim horyzoncie czasowym. Dzięki temu osiąga zintegrowany system zarządzania wszystkimi subsystemami organizacji [8, 16, 19]. Z tego względu w efektywności zarządzania ważniejsza od potencjału intelektualnego menedżera staje się jego orientacja na osiągnięcia [25]. Z perspektywy organizacji ma to ważne implikacje dla procesu rekrutacji i wspierania indywidualnego rozwoju menedżera. W budowaniu modeli kompetencyjnych kluczowe wydaje się ustalenie genezy poszczególnych kompetencji i możliwości ich doskonalenia lub kompensowania. Ponadto szczególnego znaczenia nabiera potrzeba diagnozy kompetencji strategicznych menedżera jako predyktora jego efektywności indywidualnej i organizacyjnej. W procesie zarządzania coraz większego znaczenia nabierają inne kompetencje menedżera, które wspomagają procesy kreowania strategii i podejmowania decyzji w organizacji i jej skutecznego wdrażania [23]. Wysoko ocenia się kreatywność, innowacyjność i elastyczność menedżera, wyrażającą się w gotowości do zmian [5, 26]. Oznacza to, że wiedza i kompetencje ludzi w organizacji stanowią kluczowe elementy jej potencjału [11].

Celem prezentowanych badań była identyfikacja charakterystycznych dla menedżerów wzorców kompetencji myślenia strategicznego, implikujących pewien charakterystyczny dla

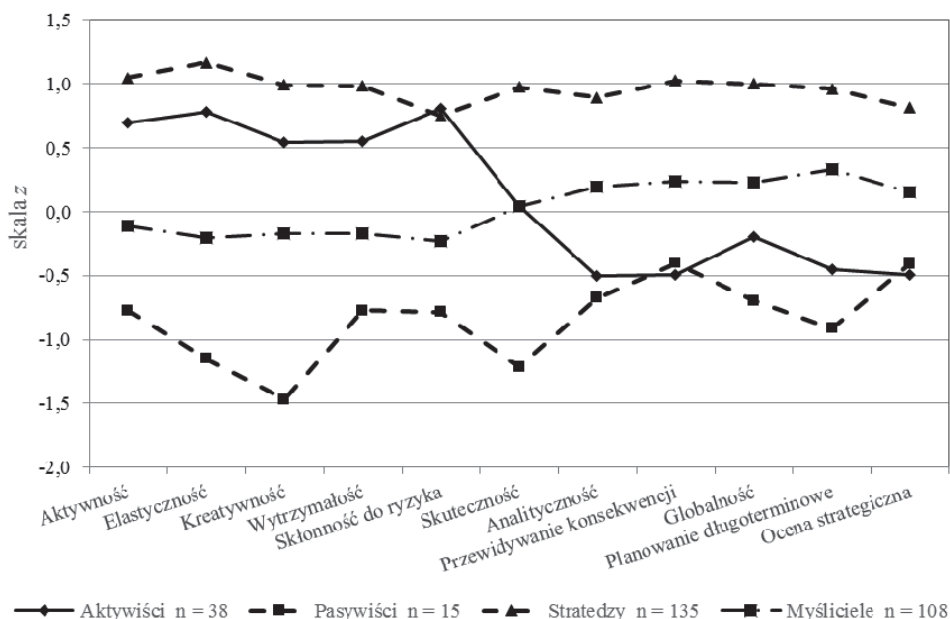
nich styl reagowania na dynamikę otoczenia, podejmowania decyzji i zarządzania organizacją. Uzyskane rezultaty badań uzupełnią wiedzę o stylach aktywności menedżerskiej w warunkach zmian i niepewności.

2. Wzorce myślenia strategicznego menedżerów – wyniki badań

Badania przeprowadzono na grupie 296 polskich menedżerów (140 kobiet i 156 mężczyzn w wieku 25 – 65 lat) zatrudnionych w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych na stanowiskach kierowniczych jako prezes, członek zarządu czy dyrektor zarządzający (31% badanych), jako dyrektor działu lub pionu (25% badanych) oraz jako kierownik zespołu (44% badanych). Staż pracy na stanowisku kierowniczym osób badanych wahał się od 1 do 15 lat, a liczba podwładnych mieściła się w przedziale od 3 do powyżej 20.

W badaniach wykorzystano standaryzowany kwestionariusz *Styl Myślenia i Działania Strategicznego* [2], który mierzy 5 motywacyjno-behawioralnych kompetencji strategicznych: *Aktywność*, *Elastyczność w działaniu*, *Kreatywność*, *Wytrwałość w działaniu*, *Sklonność do ryzyka*, oraz 6 poznawczych kompetencji: *Skuteczność działania*, *Analityczność*, *Globalność myślenia*, *Przewidywanie konsekwencji*, *Planowanie długoterminowe* oraz *Ocena strategiczna*. Badani udzielali odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta stopnia zgody.

W celu wyodrębnienia spójnych wzorców myślenia strategicznego przeprowadzono analizę skupień metodą k-średnich [18], w której zostały wyodrębnione cztery grupy osób (skupienia) o najbardziej różniących się konfiguracjach kompetencji strategicznych: 1) Aktywiści, 2) Myśliciele, 3) Pasywiści i 4) Stratedzy [3]. Wyniki na rys. 1 zostały przedstawione w standaryzowanej skali z ($M=0$, $SD=0,5$), co pozwala na proste porównania wyników. Ze względu na rozkład normalny wyników zastosowano parametryczne testy istotności różnic (*t*-Studenta i test *F*).



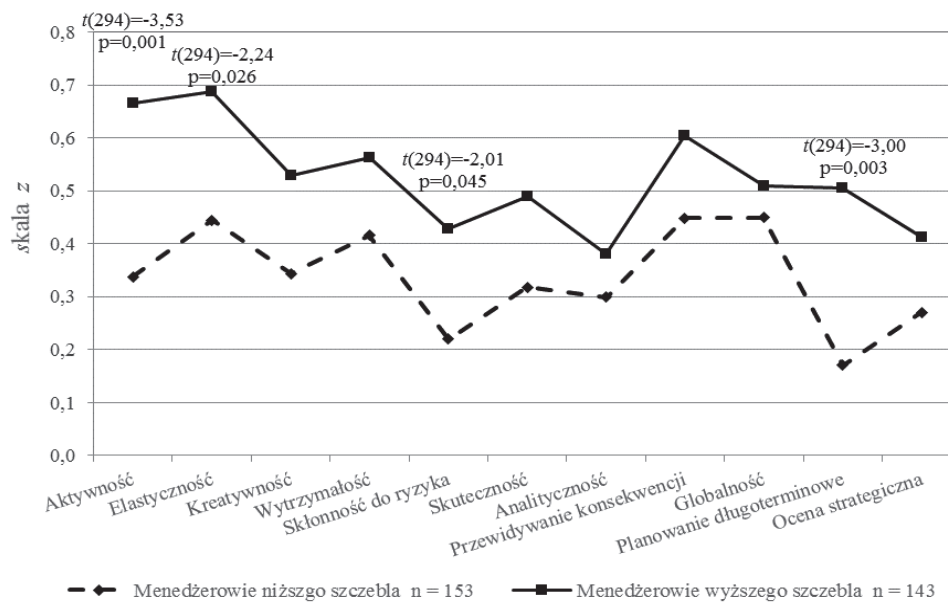
Rys. 1. Wzorce myślenia strategicznego menedżerów – rezultaty analizy skupień
 Fig. 1. Strategic thinking patterns of managers – cluster analysis results

Pierwsza grupa – **Stratedzy** – dominuje wśród badanych menedżerów (46% badanych) i charakteryzuje się wysokim poziomem wszystkich wskaźników myślenia strategicznego, tj. analityczności, przewidywania konsekwencji, globalności myślenia, planowania strategicznego oraz oceny strategicznej, a jednocześnie wysokim poziomem orientacji na aktywność, elastyczność, kreatywność i wytrwałość w działaniu oraz skłonność do ryzyka. Stratedzy z dużą łatwością integrują więc efekty procesów analitycznych z czynnościami implementacji koncepcji i strategii działania. Dzięki temu potrafią oni szybko dostosować się do wymagań sytuacji. Charakterystyczny dla tej grupy strategiczny wzorzec aktywności jest przejawem dużego potencjału intelektualnego kadry zarządzającej i sprzyja wysokiej efektywności w ich pracy. Tak duża liczba strategów wśród menedżerów stanowi niezwykle optymistyczny wynik dla rozwoju przedsiębiorstw. Druga grupa – **Myśliciele** – skupia 36% menedżerów, którzy uzyskali wysokie wyniki w poznawczych wymiarach, opisujących deliberacyjny wzorzec aktywności, a także niskie wyniki w obszarze motywacyjno-behawioralnych wskaźników strategicznych, jak aktywność, wytrwałość, elastyczność, kreatywność i skłonność do ryzyka. Oznacza to, że Myśliciele ograniczają aktywność do procesów myślowych, czynności koncepcyjnych i decyzyjnych, a zarazem unikają trudności związanych z operacjonalizacją i wdrażaniem nowych rozwiązań w organizacji. Najczęściej procesy implementacyjne są delegowane osobom na stanowiskach wykonawczych, a funkcje wykonawcze delegują oni na swoich podwładnych. Wydaje się jednak, że opracowane koncepcje i strategie wymagają integracji czynności umysłowych z działaniem menedżera jak i całego zespołu pracowników. Kolejna grupa – **Aktywiści** – obejmuje 13% menedżerów ujawniających wysokie wyniki w motywacyjno-behawioralnych komponentach myślenia strategicznego. Mają oni silną orientację na działanie, są bardziej kreatywni i elastyczni,

a także wykazują podwyższony próg wytrwałości i tolerancji ryzyka w działaniu. Taki wzorzec wyraża koncentrację Aktywistów na uruchamianiu i podtrzymywaniu działania, obniżając zarazem intensywność poznawczych procesów o charakterze strategicznym. Taka wzmożona aktywność menedżera bez systematycznej i głębokiej oceny sytuacji, przewidywania i planowania przyszłości firmy nie służy ogólnej skuteczności na poziomach indywidualnym i organizacyjnym. Ostatnia grupa menedżerów – **Pasywiści** – stanowią jedynie 5% badanej populacji; charakteryzują się niskimi wynikami zarówno w motywacyjno-behawioralnych wskaźnikach myślenia strategicznego, tj. w aktywności, elastyczności, kreatywności i wytrwałości w działaniu, jak i poznawczych mechanizmach strategicznych. Pasywiści są również mało analityczni, syntetyczni, mało skłonni do myślenia szerokimi kategoriami, przewidywania oraz planowania przyszłości. Taki pasywny wzorzec wyraża orientację menedżera na utrzymanie *status quo* bądź poddawanie się nurtowi rzeczywistości lub oczekiwanie na rozwój zdarzeń. Tak niewielki odsetek Pasywistów wśród menedżerów może wskazywać, że ten wzorzec aktywności jest dysfunkcjonalny i nie sprzyja efektywnemu zarządzaniu organizacją, a jednocześnie jest rzadziej spotykany wśród menedżerów.

Wykryte wzorce myślenia strategicznego ujawniły duże zróżnicowanie aktywności menedżerskiej. Najliczniejsza grupa menedżerów wskazuje na wysokie kompetencje strategiczne osób na stanowiskach kierowniczych. Jednak wśród kadry kierowniczej występują również inne wzorce aktywności o mniejszym nasileniu kompetencji strategicznych i o różnym stopniu adaptacyjności. Źródłem tego zróżnicowania mogą być zarówno cechy indywidualne menedżera, jak i odmienne role kierownicze oraz zadania do realizacji na różnych szczeblach zarządzania.

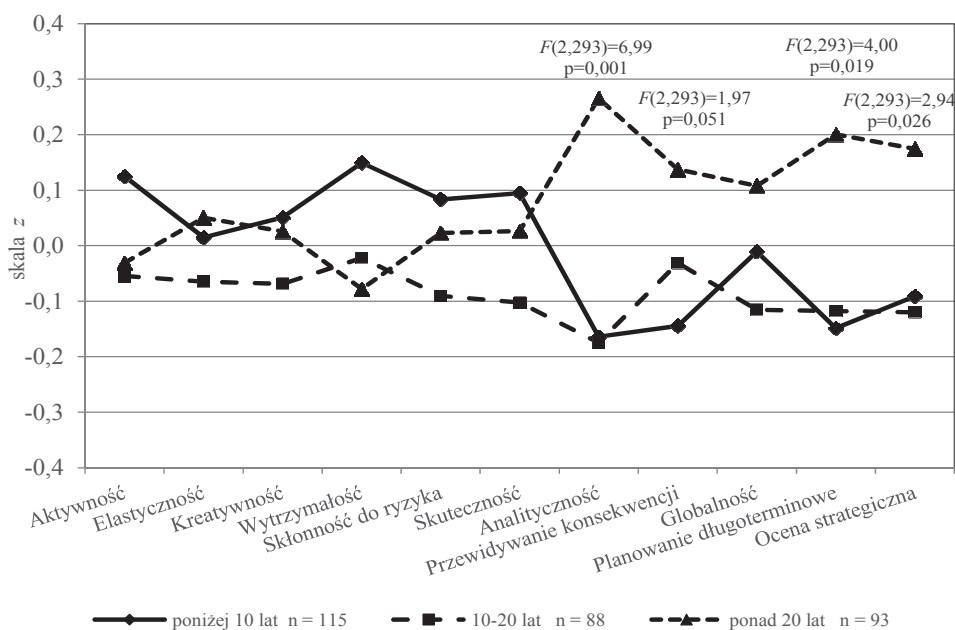
Dla pełnego obrazu stylów aktywności polskich menedżerów przeprowadzono analizę wymiarów myślenia strategicznego w zależności od zajmowanego stanowiska i stażu na stanowisku kierowniczym. Teoretycy i praktycy zarządzania podkreślają rosnące znaczenie kompetencji strategicznych wraz z poziomem stanowiska menedżerskiego [10, 12]. Na użytek tej analizy podzielono badanych na dwie grupy: 1) wyższa kadra menedżerska (tj. prezesi zarządu, dyrektorzy firm i dyrektorzy działów) i 2) niższa kadra menedżerska (tj. kierownicy zespołów i kierownicy projektów). Z analizy istotności różnic wynika, że istnieją różnice we wzorcach myślenia strategicznego w zależności od zajmowanego stanowiska.



Rys. 2. Wzorce myślenia strategicznego menedżerów w zależności od zajmowanego stanowiska
 Fig. 2. Strategic thinking patterns of managers depending on the position in organization

Na rys. 2 można zauważyć, że wyższa kadra menedżerska jest bardziej aktywna [$t(294)=3,53$, $p=0,001$] i elastyczna w działaniu [$t(294)=-2,24$, $p=0,026$] oraz bardziej skłonna do zachowań ryzykownych [$t(294)=-2,01$; $p=0,045$] niż niższa kadra kierownicza. Wydaje się, że *top* menedżerowie aktywniej reagują i łatwiej adaptują się do zmian otoczenia. Są oni zarazem skłonni podejmować większe ryzyko dla osiągnięcia celów organizacji. Niżsi menedżerowie są mniej pragmatyczni i ryzykowni, choć to nie utrudnia im realizacji funkcji kierowniczych. Warto podkreślić, że wyniki obu grup są na poziomie wysokim. Ponadto wyższa kadra kierownicza jest istotnie bardziej nastawiona na planowanie długoterminowe [$t(294)=3,00$, $p=0,003$] niż niższa kadra kierownicza. Poza tym niezależnie od zajmowanego stanowiska menedżerowie charakteryzują się wysokim poziomem analityczności, globalności, przewidywania konsekwencji oraz poczucia skuteczności. Ujawnione wzorce myślenia strategicznego w obu grupach menedżerów mają podobny kształt, choć wyższy poziom kompetencji strategicznych zaznacza się na wyższym szczeblu kierowniczym. Potwierdzałyby to regulacyjną rolę kompetencji umysłowych menedżerów na najwyższych stanowiskach kierowniczych [12]. W świetle innych badań [10] zastanawiające jest natomiast, czy taki układ wyników jest faktem, czy może projekcją pożądanego wzorca kompetencji menedżerów.

W poszukiwaniu źródeł zmienności wzorców myślenia strategicznego przeprowadzono analizę istotności różnic kompetencji strategicznych w zależności od długości stażu pracy. W tym celu porównano trzy grupy menedżerów o różnej długości stażu pracy (por. rys. 3).



Rys. 3. Różnice we wzorcach myślenia strategicznego w zależności od stażu pracy
 Fig. 3. Differences in strategic thinking patterns of managers depending on the job seniority

Przeprowadzona analiza wariancji wykazała istotne różnice w wymiarach stylu myślenia, tj. w analityczności [$F(2,293)=6,99$, $p=0,001$], przewidywaniu konsekwencji [$F(2,293)=1,97$, $p=0,051$], w planowaniu długoterminowym [$F(2,293)=4,00$, $p=0,019$] oraz ocenie strategicznej [$F(2,293)=2,94$, $p=0,026$]. Wynika z tego, że menedżerowie z większym stażem są bardziej refleksyjni, analityczni i zorientowani strategicznie niż menedżerowie z mniejszym stażem zawodowym. Może to świadczyć, że długość okresu pracy wpływa na ewolucję stylu aktywności. Mało doświadczeni menedżerowie zwykle są Aktywistami z dużą motywacją do pracy i zaangażowaniem w różne inicjatywy oraz zadania. Przeciętny staż sprzyja bardziej pasywnemu wzorcowi aktywności menedżera, co może wskazywać na symptomy wypalenia zawodowego. Długi staż pracy prawdopodobnie sprzyja kształtowaniu się u menedżera strategicznego wzorca aktywności.

Przedstawione rezultaty badań dotyczących myślenia strategicznego w zależności od zmiennych organizacyjnych nie wyczerpują perspektyw opisu charakterystycznych wzorców aktywności menedżera. W świetle dotychczasowych badań wykazano brak różnic we wzorcach kompetencji strategicznych w zależności od długości stażu na stanowisku kierowniczym, od typu i wielkości organizacji [3]. Ponadto wzorec myślenia strategicznego menedżerów ujawnia istotnie wyższy poziom kompetencji poznawczych i motywacyjno-behawioralnych (na poziomie $p<0,001$) w porównaniu z podwładnymi, ze studentami kierunku zarządzanie i w stosunku do szerszej populacji badanych [3]. Oznacza to, że praktyka zawodowa skłania menedżerów do aktywizacji kompetencji strategicznych. Z drugiej strony, badania pokazały, że wzorec myślenia strategicznego koresponduje ze stylem kierowania [1] oraz ma silne determinanty osobowościowe i temperamentalne [2], co

wskazuje na jego dużą uniwersalność i niewrażliwość na kontekst organizacyjny i inne zmienne sytuacyjne, w tym również ograniczony wpływ oddziaływań edukacyjnych. Można zatem założyć, że styl myślenia strategicznego menedżera jest podstawowym wzorcem aktywności o dużej mocy regulacyjnej w procesie zarządzania. Warto byłoby jednak sprawdzić relacje między kompetencjami myślenia strategicznego a wskaźnikami efektywności menedżera.

3. Podsumowanie

Rezultaty przeprowadzonych badań uzupełniają wiedzę o charakterystycznych wzorcach aktywności menedżerów, ujawniając cztery grupy badanych o odmiennej konfiguracji kompetencji strategicznych, jak Stratedzy, Myśliciele, Aktywiści i Pasywiści, różniące się mentalnością, stylem reagowania na dynamikę otoczenia, a w konsekwencji stylem zarządzania organizacją. Szczegółowa analiza poznawczych i motywacyjno-behawioralnych komponentów myślenia strategicznego pozwoliła na określenie różnic w charakterze aktywności menedżerów na różnych stanowiskach kierowniczych i o różnym stażu pracy. W ten sposób uzyskano kilka ważnych punktów widzenia w opisie i wyjaśnianiu strategicznego profilu aktywności strategicznej, a także przesłanki do sformułowania hipotezy o możliwości nabywania i rozwijania kompetencji myślenia strategicznego. Ma to dwie ważne implikacje praktyczne. Po pierwsze, potwierdza potrzebę rozwijania u menedżerów kompetencji poznawczych i behawioralnych przez wprowadzenie do systemu edukacji kadry menedżerskiej elementów poznawczego i behawioralnego treningu kompetencji. Takie praktyki takie są stosowane z dużym powodzeniem w organizacjach jako systemy szkoleń menedżerskich. Po drugie, możliwości rozwoju kompetencji strategicznych implikują konieczność rewizji programów kształcenia studentów w kierunku zdobywania umiejętności menedżerskich. Problem doskonalenia ram kształcenia na kierunkach ekonomiczno-menedżerskich jest szeroko dyskutowany w środowisku akademickim [27]. Rozwinięcie kompetencji strategicznych jest możliwe przez stymulowanie procesów myślenia w rozwiązywaniu zadań złożonych, ograniczając znaczenie kompetencji rozpoznawania i odtwarzania nabytej wiedzy.

Ponadto wykryte wzorce kompetencji myślenia strategicznego mają ważne implikacje praktyczne dla opracowywania kryteriów rekrutacji na stanowiska menedżerskie. W literaturze przedmiotu wymienia się długą listę cech i umiejętności skutecznego menedżera [15], zbliżając profil efektywnego menedżera do „modelu olimpijskiego” [24]. W budowaniu modelu kompetencyjnego menedżera przyszłości celowe wydaje się poszukiwanie bardziej nadrzędnych kompetencji – metakompetencji, które ukazują regulację aktywności na wyższym poziomie przez dostosowywanie podstawowych kompetencji do rozwiązywania

problemów organizacji i osiągnięcia celów strategicznych firmy [21]. W tym kontekście kluczowa wydaje się potrzeba integracji i hierarchizacji zbioru kompetencji menedżerskich. Może również warto byłoby opracować zintegrowany model inteligencji strategicznej, która wyznacza wysoki poziom zdolności adaptacyjnych menedżera w globalnym kontekście organizacyjnym, społecznym i gospodarczym.

Podsumowując, można stwierdzić, że przeprowadzone badania wzbogacają zakres zmiennych warunkujących percepcję rzeczywistości ekonomicznej i organizacyjnej. Ma to ważne znaczenie aplikacyjne, ponieważ pozwala lepiej wyjaśniać i przewidywać zachowania menedżerskie, styl zarządzania firmą na podstawie wskazanych predyktorów.

Bibliografia

1. Babiak J., Bajcar B., Nosal C.S.: Style kierowania w relacji do stylów myślenia i działania polskich menedżerów. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 18(2), 2012, s. 165.
2. Bajcar B.: Kwestionariusz Styl Myślenia i Działania Strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego. „Studia Psychologiczne”, nr 50, 2012, s. 5.
3. Bajcar B.: Are all managers strategists? Styles of thinking and behavior at polish managers, [in:] Marek T., Karwowski W., Frankowicz M., Kantola J., Zgaga P. (eds.): Human factors of a global society: A system of systems perspective. CRC Press, New York 2014, p. 525.
4. Bandura A.: Teoria społecznego uczenia się. PWN, Warszawa 2007.
5. Basadur M.S., Hausdorf P.A.: Measuring divergent thinking attitudes related to creative problem solving and innovation management. “Creativity Research Journal”, No. 9, 1996, p. 21.
6. Bonn I.: Developing strategic thinking as a core competency. “Management Decision”, No. 39(1), 2001, p. 63.
7. Bonn I.: Improving strategic thinking: A multilevel approach. “Leadership and Organization Development Journal”, No. 26(5), 2005, p. 336.
8. Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. MT Biznes, Warszawa 2011.
9. Goldman E.: The power of work experiences: Characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. “Human Resource Development Quarterly”, No. 19(3), 2008, p. 217.
10. Jurek P., Filipowicz G.: Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce. Warszawa 2007, www.profirma.com.pl z dnia 15.04.2014 r.
11. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. PWN, Warszawa 2002.
12. Katz R.L.: Skills of an Effective Administrator. “Harvard Business Review”, No. 88, 1974, p. 33.
13. Kopera A.: Modele kompetencji. Moda czy wymóg biznesowy. „Business Coaching”, No. 1, 2009, p. 12.

14. Kotarbiński T.: *Dzieła wszystkie: Prakseologia*. Ossolineum, Wrocław 2003.
15. Koźmiński L.: *Koniec świata menedżerów*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
16. Liedtka J.M.: Strategic thinking: Can it be taught? "Long Range Planning", No. 31(1), 1998, p. 120.
17. Loehle C.: *Thinking Strategically. Power Tools for Personal Advancement*. Cambridge University Press, London 1996.
18. Marek T., Noworol C.: Zarys analizy skupień (niehierarchiczne i hierarchiczne techniki skupiania, [w:] Brzeziński J. (red.): *Wielozmiennowe modele statystyczne w badaniach psychologicznych*. PWN, Warszawa – Poznań 1987, s. 184.
19. Mintzberg H.: The rise and fall of strategic planning. „Harvard Business Review”, No. 72(1), 1994, p. 107.
20. Nosal C.S.: O myśleniu strategicznym, [w:] Wołk, Z. (red.): *Humanizm – prakseologia – pedagogika*. Wydawnictwo WSP, Zielona Góra 1998, s. 59.
21. Nosal C.S.: Myślenie menedżera – między metapoznawaniem a intuicją, [w:] Rożnowski B., Łaguna M. (red.): *Człowiek w pracy i organizacji: perspektywa psychologiczna*. Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 67.
22. Oettingen G., Gollwitzer P.M.: Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions, [in:] Maddux J.E., Tangney J.P. (eds.): *Social psychological foundations of clinical psychology*. Guilford Press, New York 2010, p. 114.
23. Penc J.: Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku, [w:] Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*. Difin, Warszawa 2002, s. 175.
24. Simon H.: *Reason in human affairs*. Stanford University Press, Stanford 1983.
25. Sidor-Rządowska M.: *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2006.
26. Strzałecki A.: Model Stylu Twórczego Zachowania jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 2, 2001, s. 135.
27. Szczygieł M., Wroński A.: Model kształcenia kompetencji społeczno-psychologicznych u studentów uczelni ekonomiczno-menedżerskich, [w:] Konarski S. (red.): *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 161.
28. Wojtczuk-Turek A.: *Badania nad kompetencjami menedżerów Przegląd problemów i kierunków*, [w:] Konarski, S. (red.): *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 95.
29. Yukl G.: How leaders influence organizational effectiveness. "Leadership Quarterly", No. 19, 2008, p. 708.

Abstract

The study presented empirical results in the scope of strategic thinking patterns in polish managers sample (N=296). In cluster analysis the four characteristic patterns of strategic thinking was revealed: *Activists* (n=39), *Thinkers* (n=108), *Passivists* (n=15) and *Strategists* (n=135). The extracted styles of activity reflect the various level of cognitive and behavioral aspects of activity. Moreover, the role of organizational criteria (as job seniority and position in organization) in the profiles of strategic thinking competencies at the managers. The extracted patterns of activity explain the decision-making processes of managers, emphasize the role of a variety of managerial competencies in the effectiveness of a manager and have important practical consequences in building competencies models of managerial positions and in the development of the strategic competencies.