

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 4(998): 107–128  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0998.0406>

## Myśliciel strategiczny – pomiar cech i profilowanie

### A Strategic Thinker: Scale Measurement and Profiling

**Katarzyna Piórkowska<sup>1</sup>, Janusz Marek Lichtarski<sup>2</sup>, Edyta Mazurek<sup>3</sup>,  
Anna Witek-Crabb<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Katedra Zaawansowanych Badań w Zarządzaniu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: [katarzyna.piorowska@ue.wroc.pl](mailto:katarzyna.piorowska@ue.wroc.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5880-136X>

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: [janusz.lichtarski@ue.wroc.pl](mailto:janusz.lichtarski@ue.wroc.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2077-6124>

<sup>3</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii i Finansów, Katedra Statystyki, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: [edyta.mazurek@ue.wroc.pl](mailto:edyta.mazurek@ue.wroc.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7410-1638>

<sup>4</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: [anna.witek@ue.wroc.pl](mailto:anna.witek@ue.wroc.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2801-5952>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Piórkowska K., Lichtarski J.M., Mazurek E., Witek-Crabb A. (2022), *Myśliciel strategiczny – pomiar cech i profilowanie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(998), 107–128, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK/2022.0998.0406>.

#### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest prezentacja narzędzia do profilowania myślicieli strategicznych, opracowanego i zwalidowanego w czterostopniowym procesie badawczym oraz uwzględniającego wielowymiarowy charakter konstruktów myślenia strategicznego, a także pokazanie możliwości profilowania strategów z wykorzystaniem proponowanej skali.

**Metodyka badań:** Zastosowano podejście wielometodyczne (*multi-method approach*), łącząc w kolejnych etapach procesu badawczego systematyczny przegląd literatury z badaniami empirycznymi realizowanymi w podejściu jakościowym (studia biograficzne, wywiady IDI) i ilościowym (badanie ankietowe).

**Wyniki badań:** Systematyczny przegląd literatury umożliwił konceptualizację i operacjonalizację wielowymiarowego konstruktów myślenia strategicznego, a przeprowadzone wywiady pozwoliły na empiryczne potwierdzenie pięciu wymiarów opracowanego konstruktów. W ramach badań ilościowych zwalidowano natomiast skalę myślenia strategicznego.

**Wnioski:** Zaprezentowane badania nad różnicami w myśleniu strategicznym i identyfikacją typów myślicieli strategicznych doprowadziły do opracowania oraz potwierdzenia wielowymiarowego konstruktów myślenia strategicznego, a następnie do przygotowania i walidacji skali pomiarowej. Zastosowanie przedstawionej skali pozwala na budowanie profili myślicieli strategicznych, co umożliwi wypracowanie typologii myślicieli strategicznych.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Wkładem prezentowanych badań do teorii zarządzania strategicznego jest opracowanie i empiryczne potwierdzenie pięciowymiarowego konstruktów myślenia strategicznego, ukazującego różnice w sposobach myślenia strategicznego. Proponowane podejście integruje dorobek dotyczący konceptualizacji i pomiaru poszczególnych aspektów czy wymiarów myślenia strategicznego, który wcześniej prezentowany był w literaturze w sposób selektywny.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** strategiczne myślenie, myśliciele strategiczni, skala myślenia strategicznego, walidacja.

**Klasyfikacja JEL:** D23, D91, L1.

## ABSTRACT

**Objective:** To present a multidimensional scale for identifying strategic thinkers and profiling strategists.

**Research Design & Methods:** The multi-method approach used included a systematic literature review, qualitative studies (biographical and IDI's), and quantitative research (a survey).

**Findings:** First, the systematic literature review conceptualised and operationalised a multidimensional construct of strategic thinking. Second, biographic studies confirmed and illustrated the differences in five dimensions of strategic thinking, which had been identified in the interviews. Finally, the scale of strategic thinking was validated through a survey.

**Implications/Recommendations:** The research presented on identifying differences in strategic thinking and the types of strategic thinkers confirmed a multidimensional construct of strategic thinking and finally validated a measurement scale. The scale of strategic thinking makes it possible to develop the profiles and typology of strategic thinkers.

**Contribution:** The research results contribute to the development of strategic management theory. The five-dimensional scale of strategic thinking, which reveals the differences in strategic thinking, integrates other concepts used to conceptualise and measure strategic thinking.

**Article type:** original article.

**Keywords:** strategic thinking, strategic thinkers, strategic thinking scale, validation.

---

## 1. Wprowadzenie

Wraz ze wzrostem niepewności otoczenia badacze i praktycy zarządzania strategicznego przenoszą obszar swoich zainteresowań z uporządkowanego i szczegółowego planowania strategicznego w kierunku otwartego, kreatywnego oraz syntetycznego procesu myślenia strategicznego (Mintzberg 1994). W rezultacie w niepewnych warunkach otoczenia myślenie strategiczne, rozumiane jako proces prowadzący do opracowania skutecznych strategii organizacji, zyskuje na znaczeniu (Alatailat, Elrehail i Emeagwali 2019, Juma, Minja i Mageto 2016, Pisapia, Reyes-Guerra i Coukos-Semmel 2005), otwierając jednocześnie nowe pola badawcze w ramach zarządzania strategicznego.

Pomimo zaawansowanych badań nad myśleniem strategicznym można zidentyfikować w tym obszarze ważne luki badawcze. Jedną z nich dotyczy różnic w sposobach myślenia strategicznego i ich pomiaru. Większość badaczy koncentruje się bowiem na identyfikacji cech wspólnych charakteryzujących myślicieli strategicznych (*strategic thinkers*), wskazując m.in. na takie elementy, jak długookresowa perspektywa (Hanford 1995, Liedtka 1998), całościowe spojrzenie (Kaufman 1991), otwartość na zmiany (Heraclous 1998) czy refleksyjność (Dhir, Dhir i Samanta 2018). Cechy te odróżniają myślenie strategiczne od myślenia operacyjnego, a także od działań podejmowanych bez refleksji.

Znacznie mniejszą wagę przywiązuje się natomiast do różnic w myśleniu strategicznym, które można określić jako jego style czy typy. Wiele definicji i konceptualizacji myślenia strategicznego wskazuje na jego zróżnicowanie wewnętrzne i dualistyczną naturę. Myśliciele strategiczni mogą być np. mniej lub bardziej intuicyjni czy nastawieni na współpracę; mogą także łączyć przeciwstawne perspektywy, np. podejście analityczne i holistyczne bądź kreatywne i racjonalne (Heraclous 1998, Hussey 2001, Sushil 2012). Dodatkowo proces myślenia strategicznego związany jest z indywidualnymi cechami i predyspozycjami intelektualnymi decydentów, a także z kontekstem, w jakim jest realizowany (Graetz 2002, Liedtka 1998). Rodzi to potrzebę wyjaśnienia różnic w sposobach myślenia strategicznego, a także podjęcia próby ich pogrupowania oraz identyfikacji różnych typów myślicieli strategicznych.

Poszczególne narzędzia do identyfikacji różnic w sposobach myślenia strategicznego, które są prezentowane w literaturze, naświetlają to zjawisko z perspektywy

pojedynczych wymiarów, np. podejścia do zmian (Sushil 2012), przetwarzania informacji (Eisenhardt 1990) czy partycypacji innych uczestników (Goldman, Scott i Follman 2015), a nie w sposób całościowy i wielowymiarowy (Meyer 2007). Niedostatek całościowych narzędzi pomiaru konstruktury myślenia strategicznego stanowił przesłankę do opracowania i walidacji autorskiej skali przeznaczonej do identyfikacji różnic w sposobach myślenia strategicznego oraz identyfikacji profili lub typów myślicieli strategicznych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie narzędzia do profilowania myślicieli strategicznych, opracowanego i zwalidowanego w czteroetapowym procesie badawczym oraz uwzględniającego wielowymiarowy charakter konstruktury myślenia strategicznego, a także pokazanie możliwości profilowania strategów z wykorzystaniem proponowanej skali.

W badaniach zastosowano połączenie różnych podejść i metod badawczych. Analiza literatury przeprowadzona z wykorzystaniem systematycznego jej przeglądu pozwoliła na wyróżnienie pięciu wymiarów myślenia strategicznego w postaci antynomicznych par. Wymiary te zostały potwierdzone w kolejnych etapach procesu badawczego, a mianowicie w studiach biograficznych, badaniach jakościowych przeprowadzonych z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych ( $n = 18$ ) oraz w badaniach ilościowych, w których zastosowano kwestionariusz ankiety ( $n = 182$ ). Efektem przeprowadzonych prac badawczych jest zwalidowana skala pomiarowa, która umożliwia zidentyfikowanie myślicieli strategicznych w obrębie pięciu wymiarów myślenia strategicznego oraz z wykorzystaniem której można stworzyć profil stratega.

## 2. Podstawy teoretyczne

Literatura przedmiotu dostarcza wielu konceptualizacji myślenia strategicznego. Zróżnicowanie ujęć wynika m.in. z tego, że poszczególni autorzy w swoich badaniach zwracają uwagę na odmienne aspekty tego procesu, np. L. Heracleous (1998) i J.M. Liedtka (1998) koncentrują się na efektach procesu myślenia strategicznego, takich jak przełomowe i niekonwencjonalne strategie. A.J. Casey i E.F. Goldman (2010) zwracają z kolei uwagę na sekwencję składających się na ten proces czynności, tj. skanowania, kwestionowania, konceptualizacji i testowania. Większość badaczy akcentuje wyróżniki procesu myślenia strategicznego, które określane jest m.in. jako abstrakcyjne, intuicyjne, kreatywne czy syntetyczne. Warto zwrócić uwagę, że w wielu ujęciach myślenie strategiczne prezentowane jest jako dualistyczne, łączące przeciwstawne perspektywy, np. jako analityczne i syntetyczne, konwergentne i dywergentne czy intuicyjne i racjonalne jednocześnie (Bonn 2001, Casey i Goldman 2010, Goldman, Schlumpf i Scott 2017, Heracleous 1998,

Liedtka 1998). Dodatkowo podkreśla się, że myślenie strategiczne jest związane z niepewnością otoczenia i paradoksami (Tovstiga 2015).

Wielość i różnorodność przywołanych ujęć odzwierciedla złożony i wielopostaciowy charakter myślenia strategicznego. Utrudnia to precyzyjne zdefiniowanie tego pojęcia, jednocześnie wskazując na potrzebę przyjęcia perspektywy wielowymiarowej w analizie tego zagadnienia.

Myślenie strategiczne jest kombinacją podejścia systemowego, kreatywności i wizji (celu) (Bonn 2005, Moon 2013), uzupełnionych m.in. o takie elementy, jak refleksja (Dhir, Dhir i Samanta 2018, Srivastava i D'Souza 2021), analiza trendów i rozpoznawanie wzorców (Dhir, Dhir i Samanta 2018) czy inteligentny oportunizm (Liedtka 1998). Proces ten otwiera i wspomaga formułowanie strategii, rozwija kompetencje liderów, a także zwiększa efektywność organizacji, szczególnie w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu (Juma, Minja i Mageto 2016, Moon 2013, Pisapia 2009). Niektórzy autorzy postrzegają myślenie strategiczne jako dynamiczny i powtarzalny proces integrujący myślenie i działanie, rozszerzając znaczenie pojęcia myślenia strategicznego poza wyłącznie kognitywne elementy, a także zwracając uwagę na postawy i związane z nim zachowania (Bonn 2005, Casey i Goldman 2010, Heracleous 1998).

Ponieważ myślenie strategiczne jest aktywnością umysłową i abstrakcyjną, kluczowym elementem tego procesu są realizujące go jednostki, czyli stratedzy (myśliciele strategiczni), wraz z ich indywidualnymi predyspozycjami, umiejętnościami i cechami osobowości. Stratedzy określani są jako osoby zajmujące naczelne stanowiska w organizacji i mające realny wpływ na jej rozwój, tworzące skuteczne strategie oraz ponoszące odpowiedzialność za ich efekty. Charakteryzują się refleksyjnością w podejmowaniu decyzji (Dhir, Dhir i Samanta 2018, Doorn i in. 2022, Eisenhardt 1990, Steptoe-Warren, Howat i Hume 2011).

### **3. Projekt badań i ogólna charakterystyka metod badawczych**

W badaniach nad identyfikacją różnic w sposobach myślenia strategicznego i profili myślicieli strategicznych zastosowano podejście wielometodyczne (*multi-method approach*), łącząc w następnym etapie procesu badawczego analizę literatury przedmiotu z badaniami empirycznymi realizowanymi w podejściu jakościowym i ilościowym. Na rys. 1 przedstawiono kolejne etapy procedury badawczej i wykorzystane metody badawcze.

Poszczególne etapy dopełniają się, tworząc logicznie uporządkowany i spójny proces badawczy. Interesującym uzupełnieniem powszechnie wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu wywiadów pogłębionych i badań ankietowych jest metoda biograficzna. Opisane etapy badań realizowane były w latach 2019–2022.

Systematyczny przegląd literatury	<ul style="list-style-type: none"> <li>– baza Scopus, kryteria poszukiwania „strategic thinking” i „strategic thinkers”, 1296 wyników ogółem, 146 po przyjęciu kryteriów inkluzji</li> <li>– analiza 146 abstraktów i 64 artykułów do analizy pełnotekstowej</li> <li>– efekt: opracowanie ram teoretycznych oraz konceptualizacja i operacjonalizacja konstruktów</li> </ul>
Badania jakościowe – studia biograficzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza sylwetek 20 znanych postaci świata biznesu</li> <li>– analiza decyzji i działań, a także słów opisujących strategów</li> <li>– efekt: potwierdzenie zróżnicowania natężenia wytypowanych cech wśród znanych strategów</li> </ul>
Badania jakościowe terenowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indywidualne wywiady pogłębione (IDIs) ze strategami (<math>n = 18</math>), technika PAPI, narzędzie: częściowo ustrukturyzowany scenariusz wywiadu</li> <li>– kodowanie z użyciem kategorii i kodów powstałych na podstawie teorii i danych, analiza jakościowa</li> <li>– efekt: potwierdzenie wymiarów konstruktów i zróżnicowania sposobów myślenia w ich ramach, ilustracja (cytaty), pomoc w tworzeniu stwierdzeń do kwestionariusza wywiadu (<i>wording</i>)</li> </ul>
Badania ilościowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza istniejących miar i opracowanie elementów skali (<i>items</i>)</li> <li>– walidacja fasadowa (<i>face validity</i>), badanie z udziałem dziewięciu ekspertów sprawdzające adekwatność i czytelność stwierdzeń, korekty i uszczegółowienia</li> <li>– badania ankietowe (<math>n = 184</math>), technika CAWI, narzędzie: częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu</li> <li>– analizy statystyczne, redukcja elementów skali</li> <li>– efekt: potwierdzone pod względem trafności i rzetelności narzędzie – skala do identyfikacji typów myślicieli strategicznych</li> </ul>

Rys. 1. Procedura i metody badawcze

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Wyniki badań – od konceptualizacji konstruktów do walidacji skali

### 4.1. Systematyczny przegląd literatury

Celem tego etapu badań była konceptualizacja i operacjonalizacja konstruktów, jakim jest myślenie strategiczne. Kolejne kroki i efekty badań przedstawiono w tabeli 1.

Systematyczny przegląd literatury pozwolił na stworzenie ogólnych ram teoretycznych badanego zagadnienia, a następnie na konceptualizację i operacjonalizację wielowymiarowego konstruktów myślenia strategicznego. W rezultacie wyróżniono pięć jego wymiarów z biegunami w postaci przeciwstawnych par<sup>1</sup>. Wymiary konstruktów oraz ich syntetyczną charakterystykę zaprezentowano w tabeli 2.

<sup>1</sup> Początkowo wyróżniono sześć wymiarów myślenia strategicznego, jednak po ich weryfikacji w ramach badań jakościowych dwa wymiary, początkowo zidentyfikowane jako osobne, zostały połączone w jeden.

Tabela 1. Etapy i efekty systematycznego przeglądu literatury

Etapy i kryteria		Efekty
Baza danych	Scopus	wyszukanych łącznie 1246 artykułów
Hasła wyszukiwania	„strategic thinking”, „strategic thinkers”	
Pola wyszukiwania	tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	
Kryteria inkluzji artykułów	język angielski, artykuły i materiały konferencyjne, obszar business & management	146 artykułów zakwalifikowanych do analizy abstraktów (bez duplikatów)
Analiza abstraktów	<i>screening</i> w celu identyfikacji tekstów powiązanych z tematyką różnic w sposobach myślenia strategicznego oraz cech i typów strategów	56 artykułów zakwalifikowanych do analizy pełnotekstowej
Analiza pełnotekstowa	pogłębiona analiza zorientowana na identyfikację ujęć myślenia strategicznego, wymiarów i skal pomiarowych	64 teksty <sup>a</sup> poświęcone <i>stricte</i> istocie i wymiarom myślenia strategicznego, a także różnicom w sposobach myślenia strategicznego

<sup>a</sup> Osiem artykułów dodano po uzupełnieniu systematycznego przeglądu metodą „kuli śnieżnej”.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wymiary myślenia strategicznego

Wymiary myślenia strategicznego	Cechy (bieguny)	Charakterystyka
Poziom partycypacji (Bonn 2005, Dobni, Klassen i Sands 2016, Goldman, Scott i Follman 2015, Johnson 2008)	indywidualny	myślenie strategiczne jest indywidualne i elitarne, a pomysły i kierunki rozwoju opracowuje indywidualnie strateg; charakteryzuje się rzadkimi interakcjami z innymi w trakcie tworzenia strategii oraz brakiem wsparcia metodycznego i form grupowych
	kolektywny	myślenie strategiczne to proces grupowy, odznaczający się częstymi interakcjami i komunikacją; angażuje się współpracowników i konsultantów z zewnątrz, stosuje się w nim różne formy wsparcia metodycznego, np. warsztaty strategiczne, seminaria i dyskusje
Stosunek do otoczenia konkurencyjnego (Chen, Su i Tsai 2007, Crouch 1998, Iriyama, Kishore i Talukdar 2016, Rockenbach 2005)	konfrontacyjny	konkurencję postrzega się jako pole walki, a innych aktorów jako graczy nie fair; tworzy się konkurencyjne strategie, by wyeliminować rywali, w otoczeniu dostrzega się przede wszystkim zagrożenia, stosuje się podejście <i>win-lose</i>
	rozgrywający	otoczenie rynkowe postrzega się jako grę z ustalonymi zasadami, a innych aktorów jako graczy fair lub partnerów biznesowych; otoczenie jest przyjazne i pełne szans, w ujęciu teorii gier rozwija się strategie <i>win-win</i>

cd. tabeli 2

Wymiary myślenia strategicznego	Cechy (bieguny)	Charakterystyka
Sposób przetwarzania informacji (Eisenhardt 1990, Goldman, Schlumpf i Scott 2017, Heracleous 1998, Kahneman 2003)	intuicyjny	szybkie przetwarzanie i spojrzenie z góry, decyzje oparte na ogólnych danych, wykorzystanie heurystyk i prostych zasad, myślenie strategiczne to proces kreatywny, w którym dużą rolę odgrywa wyobraźnia, opiera się na przeczuciach i intuicji
	analityczny	świadome i głębsze przetwarzanie, spojrzenie z dołu, decyzje opierają się na analizach; myślenie szczegółowe, podejście naukowe, logiczne i oparte na racjonalnych przesłankach
Podejście do zmian (Bonesso, Gerli i Scapolan 2014, Godet 2010, Johnson 2008, Lubatkin i in. 2006, Sushil 2012)	eksploatacja	niska akceptacja niepewności otoczenia, formułuje się strategie (produkty i rynki) dostosowane do posiadanych zasobów ( <i>fit strategy</i> ); przewidywanie przyszłości i dostosowanie do prognoz, skupienie na efektywności, niechęć do eksperymentów i niska akceptacja ryzyka
	eksploracja	wysoka akceptacja niepewności i nowości, akceptuje i prowokuje się niepewność, formułując przełomowe i odważne wizje, wprowadza się radykalne i szybkie zmiany, formułuje strategie bez względu na ograniczenia zasobowe ( <i>stretch approach</i> ), eksperymentowanie i nauka na błędach są pożądane, kreowanie przyszłości, a nie przewidywanie
Planowość i uporządkowanie (Meyer 2007, Mintzberg 1994, Olson i Simerson 2015)	planowy	silne zorientowanie na wyznaczone <i>ex ante</i> cele; wymiar ten charakteryzuje się jednokierunkowością i konsekwencją w myśleniu, a także sekwencyjnością i trzymaniem się ram czasowych; plan poprzedza decyzje i działanie
	emergentny	elastyczność w myśleniu, wymiar wariantowy i niesekwencyjny, zorientowany na poszukiwanie okazji, nietrzymający się ram czasowych, plany, decyzje i działania przeplatają się

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono syntetyczny opis wymiarów myślenia strategicznego, takich jak: poziom partycypacji, stosunek do otoczenia konkurencyjnego, sposób przetwarzania informacji, podejście do zmian oraz planowość i uporządkowanie. Bardziej szczegółowy opis wymiarów i cech z nimi powiązanych można znaleźć w innych pracach zespołu badawczego (Witek-Crabb i in. 2020, Piórkowska i in. 2021, Lichtarski, Piórkowska i Witek-Crabb 2022).



## 4.2. Badania jakościowe

Celem badań jakościowych było potwierdzenie wymiarów opracowanego konstruktów. Dokonano tego w dwójaki sposób – poprzez wykorzystanie metody biograficznej (Brandon 2002, Danzig 1997) oraz przeprowadzenie badań terenowych (*field research*).

W badaniach biograficznych przeanalizowano sylwetki 20 współczesnych strategów, tj. osób decyzyjnych i odpowiedzialnych za tworzenie strategii, w tym najbardziej rozpoznawalnych postaci świata biznesu, takich jak B. Gates, S. Jobs, M. Zuckerberg, J. Bezos, T. Kalanick, P. Knight, R. Branson, A. Grove czy D. Rossmann. Zgodnie z wytycznymi metodycznymi w analizie wykorzystano zróżnicowane źródła informacji, takie jak biografie i autobiografie, a także krótkie opisy biograficzne strategów (Gunter 2001). W analizie uwzględniono opisy działań i decyzje podejmowane przez badane osoby, a także słowa opisujące ich sposób myślenia i działania. Badania biograficzne prowadzone były przez zespół badaczy niezależnie analizujących źródła informacji. Ich wyniki potwierdziły zarówno złożoność konstruktów myślenia strategicznego, jak i różnice w ramach wyróżnionych wcześniej wymiarów myślenia strategicznego. Rezultaty badawcze przedstawiono w odrębnej publikacji (Piórkowska i in. 2021).

Techniką gromadzenia informacji wykorzystaną w badaniach terenowych były częściowo ustrukturyzowane pogłębione wywiady indywidualne (*semi-structured individual in-depth interviews*) przeprowadzone z osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za formułowanie i wdrażanie strategii. Próbę badawczą ( $n = 18$ ) stanowili stratedzy organizacji biznesowych, a szczegółowe kryteria inkluzji respondentów i podmiotów zakładały m.in. zajmowanie naczelnego stanowiska (właściciel, prezes zarządu, dyrektor zarządzający), co najmniej 5-letnie doświadczenie na stanowisku, a także posiadanie swobody w formułowaniu strategii (wyłączenie z badań filii korporacji zagranicznych i spółek Skarbu Państwa).

Wywiady zostały zanonimizowane i poddane transkrypcji. Zgodnie z założeniami dotyczącymi triangulacji badaczy każdy z wywiadów był analizowany i kodowany niezależnie przez czterech badaczy wykorzystujących takie same narzędzia i wytyczne. Zastosowano kodowanie mieszane, łącząc kody wyprowadzone z literatury (*theory-driven*) i danych (*data-driven*) (Eriksson i Kovalainen 2016). Wyniki badań jakościowych są bardzo obszerne, dlatego zdecydowano się na prezentację jedynie ich fragmentów – dla jednego wybranego wymiaru myślenia strategicznego (zob. tabela 3).

Badania jakościowe pozwoliły na potwierdzenie pięciu wyróżnionych wymiarów. Dodatkowo wyniki badań umożliwiły zilustrowanie wyróżnionych

wymiarów myślenia strategicznego interesującymi i inspirującymi cytatami. Niektóre z nich okazały się przydatne przy formułowaniu stwierdzeń do opracowanej skali, pozwalając ująć badane problemy z wykorzystaniem nomenklatury używanej przez praktyków zarządzania. Podejście takie stosowali m.in. J.S. Kainth i H.V. Verma (2011).

Tabela 3. Wybrane wyniki badań jakościowych dla jednego z wymiarów myślenia strategicznego, tj. podejścia do zmian

Wymiary myślenia strategicznego	Cechy (bieguny)	Respondenci z wysokim natężeniem danej cechy <sup>a</sup>	Wybrane cytaty
Podejście do zmian	eksploatacja	R1_M_motoryzacja_10-49 R3_M_budownictwo_10-49 R4_M_IT_10-49 R5_K_usługi HR_50-250 R7_M_educacja_50-250 R8_K_Finanse_50-250 R9_M_gastronomia_10-49 R11_K_chemiczna_50-250 R12_M_bezpieczeństwo_250+ R13_elektronika IT_10-49 R15_M_farmacja_250+ R16_M_nieruchomości_50-250	„Największy rozwój już mieliśmy, a teraz trzeba się skupić na minimalizowaniu błędów, które popełniamy, i na rozwoju rynków, które już mamy opanowane” (R12). „Ograniczamy się do rzeczy, którymi się zajmujemy. Nie planujemy robić strategii, która całkowicie zmieni firmę” (R13). „Taki ostrożny rozwój. Taka jest nasza polityka (...). Ostrożny dlatego, by nie wpaść w pułapkę nowych zobowiązań” (R7). „Ta strategia jedzenia małą łyżeczką na pewno się sprawdzi” (R12). „Musimy znać swoje ograniczenia, przeanalizować, do kogo chcemy trafić, na jakim terytorium się poruszamy” (R3). „Ja wolę robić to na zasadzie miary siły na zamiary, ja nie jestem Hewlett-Packardem, Kodakiem czy inną potężną firmą” (R18). „Nie inwestujemy aż tak bardzo intensywnie, że nie stawiamy wszystkiego na jedną kartę” (R4).

cd. tabeli 3

Wymiary myślenia strategicznego	Cechy (bieguny)	Respondenci z wysokim natężeniem danej cechy <sup>a</sup>	Wybrane cytaty
Podejście do zmian	eksploracja	R2_K_nieruchomości_50-250 R4_M_IT_10-49 R6_M_spożywcza_250+ R8_K_Finanse_50-250 R10_K_gastronomia_50-250 R14_M_medyczna_250+ R16_M_nieruchomości_50-250 R17_M_medyczna_250+ R18_M_elektronika_10-49	„Przy tworzeniu strategii trzeba odrzucić wszystkie ograniczenia, bo wtedy się okazuje, że można wpaść na takie fajne pomysły, które innym nie wpadają do głowy” (R16). „Nie bójmy się eksperymentować, nie bójmy się być wizjonerami. Takie clue tego, jak stworzyć strategię – mieć wizję czegoś, (...) a potem wymyślić, jak to zrobić” (R1). „Zasoby są takie, że zawsze można próbować skądś je pozyskać. Jeśli się pojawia jakaś możliwość na rynku, to myślimy, jak ją wykorzystać. Jeśli decydujemy się pójść w tę stronę, to zasoby zawsze można zorganizować. To nie jest problem” (R16). „Sukcesy nie uczą strategii, a porażki uczą. Porażek na pewno może być mnóstwo w takim fachu, dlatego że nie jest czymś niezwykłym, że się rozmijamy z tym, jak rzeczywistość się rozwija” (R17)

<sup>a</sup> W przypadku respondentów R4, R8 i R16 zidentyfikowano wysokie natężenie zarówno eksploatacji, jak i eksploracji, co potwierdza wyniki badań nad oburęcznością menedżerów (*ambidexterity*) (por. np. Bonesso, Gerli i Scapolan 2014, Lubatkin i in. 2006).

Źródło: opracowanie własne.

### 4.3. Badania ilościowe

Systematyczny przegląd literatury oraz badania jakościowe biograficzne i terenowe pozwoliły na konceptualizację i operacjonalizację wielowymiarowego konstrukt myślenia strategicznego. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badań ilościowych, mających na celu walidację skali myślenia strategicznego i wyłonienie profili myślicieli strategicznych.

Pierwszy etap polegał na analizie dotychczasowych metod pomiaru poszczególnych wymiarów myślenia strategicznego stosowanych w badaniach ilościowych

przez innych badaczy. Wielość i różnorodność podejść wskazały na niedostatki w zakresie całościowego narzędzia, a także na potrzebę stworzenia spójnej i jednolitej skali dla poszczególnych wymiarów konstruktów. Na podstawie literatury przedmiotu opracowano zestaw elementów skali dla wyróżnionych wymiarów. Podobnie jak w badaniach R.J.H. Meyera (2007) przyjęto konstrukcję elementów skali z przeciwnymi biegunami, wykorzystując skalę 7-stopniową. Badanie ankietowe poprzedziła walidacja fasadowa przeprowadzona z udziałem dziewięciu ekspertów (praktyków i akademików). Jej celem było sprawdzenie, czy opracowane elementy skali faktycznie mierzą poszczególne wymiary, a także weryfikacja klarowności przekazu i poprawności językowej.

Próba badawcza w badaniu właściwym została dobrana losowo i obejmowała przedstawicieli naczelnego kierownictwa, odpowiedzialnych za formułowanie strategii oraz posiadających co najmniej 3-letnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim. Badanie przeprowadzono techniką CAWI, za pośrednictwem wyspecjalizowanej agencji badania rynku. Charakterystykę badanych organizacji przedstawiono w tabeli 4.

Po odrzuceniu niepełnych i błędnych odpowiedzi wielkość próby badawczej wyniosła  $n = 184$ . Pozycyjny współczynnik zmienności dla wszystkich elementów ostatecznej skali jest większy niż 0,25, co potwierdza wystarczające zróżnicowanie odpowiedzi w badanej próbie. W procedurze walidacji opartej na analizie trafności i rzetelności wykorzystano korelacje Spearmana pomiędzy elementami oraz elementami a skalą (*inter-item, item-scale correlations*). Jako ograniczenie dla korelacji pomiędzy elementami w ramach każdego z wymiarów osobno przyjęto warunek statystycznie istotnej korelacji na poziomie istotności 0,05 (Garrett 1979). Jednocześnie korelacje poszczególnych elementów z ogólnym wynikiem wymiaru powinny być nie mniejsze niż 0,5 (Cohen i in. 1985, Kim i Stoel 2004, Ladhari 2010). Dla trafności dyskryminacyjnej przyjęto poziom korelacji pomiędzy elementami jednego wymiaru skali a pozostałymi wymiarami skali na poziomie nieprzekraczającym 0,4 (Hair i in. 2019, Hair, Page i Brunsveld 2020). Wewnętrzna spójność skali została oceniona poprzez średnią korelację między pytaniami (*average inter-item correlation*), dla której przyjęto zakres pomiędzy 0,15 a 0,5 (Clark i Watson 1995).

W wyniku przyjęcia przedstawionych kryteriów ostatecznie trafna i rzetelna skala zawiera 30 elementów obejmujących pięć wymiarów myślenia strategicznego.

W przypadku ostatecznej wersji skali (po redukcji elementów) wartości współczynników korelacji Spearmana dla wszystkich wzajemnych powiązań między pojedynczymi elementami są statystycznie istotnie różne od zera na poziomie istotności 0,05 i w przypadku związków pomiędzy elementami poszczególnych wymiarów mieszczą się w przedziale od 0,16 do 0,43. Jeśli chodzi natomiast o związki pomiędzy pojedynczymi elementami a skalą (wymiarem), wynoszą one od 0,5 do 0,7.

Tabela 4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Udział (w %)
Badane przedsiębiorstwa według wielkości (n = 184)	
Wielkość mierzona stanem zatrudnienia:	
– od 1 do 9 pracowników	3,8
– od 10 do 50 pracowników	37,0
– od 51 do 250 pracowników	35,3
– powyżej 250 pracowników	23,9
Badane przedsiębiorstwa według przedmiotu działalności (n = 184)	
Obszar:	
– rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	1,6
– budownictwo	10,9
– przetwórstwo przemysłowe	9,8
– handel	9,8
– transport i magazynowanie	9,2
– finanse i ubezpieczenia	12,0
– nieruchomości	2,2
– opieka zdrowotna	4,3
– górnictwo i wydobywanie	2,7
– działalność usługowa	10,3
– informacja i komunikacja	2,7
– wytwarzanie energii	4,9
– działalność naukowa i techniczna	4,3
– kultura i rozrywka	3,3
– administracja publiczna	3,3
– inne	8,7

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Przyporządkowanie pytań w kwestionariuszu do wymiarów myślenia strategicznego

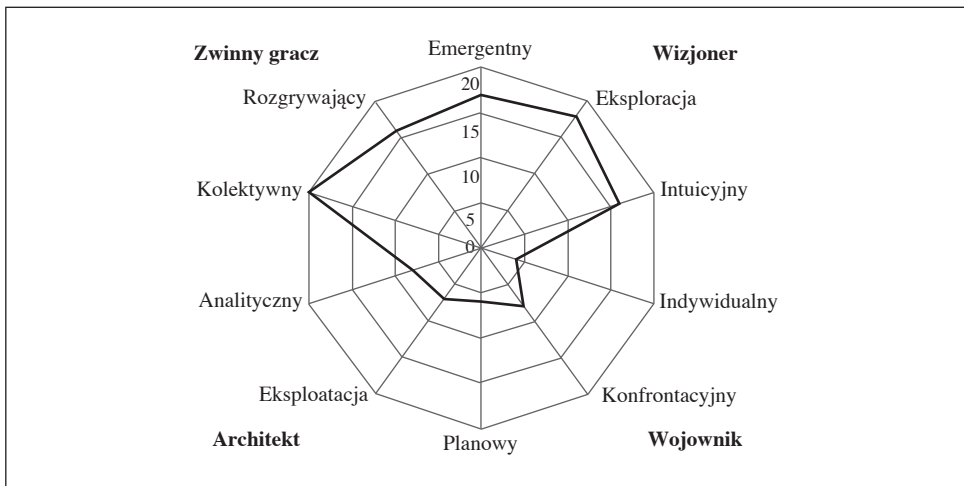
Obszar	Pytania
Poziom partycypacji	2, 4, 8, 11, 17, 22
Stosunek do otoczenia konkurencyjnego	1, 3, 5, 12, 14, 26
Sposób przetwarzania informacji	6, 13, 15, 20, 23, 24, 27
Podjęcie do zmian	9, 10, 18, 19, 21, 28, 30
Planowość i uporządkowanie	7, 16, 25, 29

Źródło: opracowanie własne.

Średnia korelacja między elementami w poszczególnych obszarach wyniosła od 0,21 do 0,28. Jednocześnie wartości korelacji elementów z pozostałymi wymiarami są niższe niż 0,5, co wskazuje na wewnętrzną spójność i rozłączność wszystkich pięciu wyróżnionych wymiarów. Podsumowując, opracowana skala spełnia przyjęte kryteria i można uznać ją za trafną i rzetelną. Skala została zaprezentowana w załączniku (tabela Z1). Przyporządkowanie pytań w kwestionariuszu do wymiarów myślenia strategicznego przedstawiono w tabeli 5.

## 5. Omówienie wyników i dalsze kierunki badań

Opracowany pięciowymiarowy model myślenia strategicznego wraz ze zwalidowaną skalą pomiaru umożliwia zidentyfikowanie strategów w obrębie dziesięciu badanych cech. Z wykorzystaniem proponowanej skali zaprezentowano profil myśliciela strategicznego na wykresie radarowym (zob. rys. 2).



Rys. 2. Przykładowy profil myśliciela strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Profil stratega powstaje poprzez określenie oraz zestawienie natężenia cech w ramach poszczególnych wymiarów myślenia strategicznego i jest unikatowy dla każdej jednostki. Równocześnie wydaje się, że profile strategów mogą podlegać pewnym uogólnieniom. Studia literaturowe z zakresu stylów poznawczych (Riding i Rayner 1998, Sternberg 1999) oraz wywiady przeprowadzone w ramach badań jakościowych sugerują możliwość stałego współwystępowania niektórych cech z różnych wymiarów myślenia strategicznego, charakteryzujących zagregowane typy.

W przyjętej przez autorów roboczej propozycji typów myślicieli strategicznych wyróżniono: wizjonera, wojownika, architekta i zwinnego gracza. Syntetyczną charakterystykę poszczególnych typów przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Syntetyczna charakterystyka proponowanych typów myślicieli strategicznych

Typ myśliciela strategicznego	Współwystępujące cechy myślenia strategicznego (według wymiarów)	Charakterystyka
Wizjoner	<ul style="list-style-type: none"> <li>– emergentny</li> <li>– eksploatacja</li> <li>– intuicyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– otwarty i elastyczny w myśleniu</li> <li>– nastawiony na eksploatację, rewolucyjne zmiany i ryzyko</li> <li>– myślący całościowo i intuicyjny, szybko podejmuje decyzje</li> </ul>
Wojownik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indywidualny</li> <li>– konfrontacyjny</li> <li>– planowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– działający indywidualnie i nieufny wobec otoczenia</li> <li>– traktuje rynek jako pole walki i jest nastawiony na rywalizację</li> <li>– planowy i mało elastyczny w myśleniu</li> </ul>
Architekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planowy</li> <li>– eksploatacja</li> <li>– analityczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– działający planowo i konsekwentny w myśleniu</li> <li>– nastawiony na eksploatację, stopniowe zmiany i minimalizację ryzyka</li> <li>– analityczny i racjonalny, powoli podejmuje decyzje</li> </ul>
Zwinny gracz	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozgrywający</li> <li>– kolektywny</li> <li>– emergentny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– traktuje rynek jak grę i jest nastawiony na współpracę</li> <li>– włącza innych w proces myślenia strategicznego</li> <li>– otwarty i łatwo dostosowujący się do zmian</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione typy myślicieli strategicznych nie zostały poddane weryfikacji empirycznej, np. z wykorzystaniem analizy korespondencji. Stanowi to kolejny planowany etap w procesie badawczym.

## 6. Wnioski końcowe

W wyniku przeprowadzonych badań nad różnicami w sposobach myślenia strategicznego i identyfikacją profili (a docelowo typów) myślicieli strategicznych opracowano i potwierdzono wielowymiarowy konstrukt myślenia strategicznego, a następnie przygotowano i zwalidowano skalę pomiarową. Zastosowanie przedstawionej skali pozwala na budowanie profili myślicieli strategicznych, co umożliwi wypracowanie typologii myślicieli strategicznych.

Warto zwrócić uwagę na teoretyczne i praktyczne implikacje przeprowadzonych badań. Ich wkładem do teorii zarządzania strategicznego i przyszłych badań w tym obszarze jest opracowanie oraz empiryczne potwierdzenie pięciowymiarowego konstruktów myślenia strategicznego, ukazującego różnice w sposobach myślenia strategicznego i przyczyniającego się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak myślą stratedzy. Zaprezentowane podejście integruje dorobek dotyczący konceptualizacji i pomiaru poszczególnych aspektów czy wymiarów myślenia strategicznego, który został wcześniej zaprezentowany w literaturze w sposób selektywny (koncentracja na pojedynczych wymiarach). Dzięki całościowej perspektywie i uwzględnieniu wielu (pięciu) wymiarów myślenia strategicznego proponowane podejście stanowi uzupełnienie i rozszerzenie dotychczasowych koncepcji jedno- lub dwuwymiarowych (np. Olson i Simerson 2015). Zaprezentowana skala może zostać wykorzystana w badaniach ilościowych przez innych badaczy, traktujących myślenie strategiczne lub jego poszczególne wymiary jak zmienne zależne lub niezależne w proponowanych modelach badawczych.

Praktyczne implikacje badań związane są z kolei z możliwościami identyfikowania i samooceny menedżerów w celu rozpoznania preferowanych lub lepiej rozwiniętych perspektyw myślenia. Opracowane narzędzie może także wspierać grupowe procesy formułowania strategii, umożliwiając tworzenie komplementarnych zespołów o szerokim spektrum perspektyw, np. wszelkiego rodzaju kolegialnych organów zaangażowanych w podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym, jak np. zarządy, rady nadzorcze czy zespoły ds. strategii. Prezentowane narzędzie może również wspierać proces kształcenia kadry zarządzającej, ukazując złożoną i wieloaspektową naturę procesu myślenia strategicznego oraz zwiększając świadomość menedżerów, jeśli chodzi o indywidualne uwarunkowania procesów formułowania strategii i podejmowanie decyzji strategicznych.

Na koniec warto wspomnieć także o ograniczeniach przeprowadzonych badań, które dotyczą m.in. względnie jednorodnej kulturowo próby badawczej (terytorium Polski). Szerzej zakrojone, wielokulturowe badania mogłyby rzucić nowe światło na różnice w sposobach myślenia strategicznego i typy myślicieli strategicznych. Wspomniane ograniczenie wskazuje jednocześnie przyszłe kierunki badań, a mianowicie rozszerzenie badań prowadzonych z wykorzystaniem opracowanego narzędzia na inne kraje i dokonanie analiz porównawczych. Ponadto interesującym kierunkiem badań jest identyfikacja antecedencji poszczególnych typów myślenia strategicznego, a także ich wpływu na osiągnięte przez organizacje efekty.



## Załącznik

Tabela Z1. Skala pomiaru „Myśliciel strategiczny”

1. Gdy zmienia się sytuacja rynkowa, najpierw dostrzegam:		
zagrożenia, a później możliwości rozwoju	o o o o o o o	możliwości rozwoju, a dopiero potem zagrożenia
2. W trakcie planowania rozwoju mojej firmy zwykle:		
przekazuję swoje pomysły do realizacji pracownikom	o o o o o o o	słucham opinii innych i konsultuję swoje pomysły
3. Świat biznesu widzę jako:		
wojnę, którą trzeba wygrać	o o o o o o o	grę z jasno ustalonymi zasadami
4. Wizje rozwoju mojej firmy zazwyczaj:		
rodzą się w mojej głowie	o o o o o o o	powstają w wyniku współpracy wielu osób
5. Moich głównych konkurentów postrzegam jako:		
grających ostro i naginających zasady	o o o o o o o	grających fair i trzymających się zasad
6. Moją supermocą jest:		
szybkość	o o o o o o o	precyzja
7. Dobrze się czuję, gdy:		
podążam w wyznaczonym kierunku	o o o o o o o	dostosowuję się do wyzwań
8. Jeśli konsultuję pomysły z zespołem, to głównie po to, aby:		
zyskać poparcie dla swoich pomysłów	o o o o o o o	wspólnie wypracować rozwiązanie i podjąć decyzję
9. Gdyby to zależało tylko ode mnie, stawiałabym/stawiałbym w biznesie na:		
szybki, dynamiczny rozwój i ekspansję	o o o o o o o	stopniowy, zrównoważony rozwój
10. Ryzyko, które wiąże się z nowymi przedsięwzięciami:		
mobilizuje mnie do działania	o o o o o o o	staram się minimalizować
11. Pomysły na nowe produkty, rynki i sposoby dotarcia do klientów:		
zwykle wymyślam sama/sam	o o o o o o o	zwykle „wyciągam” od moich współpracowników
12. Agresywne strategie walki konkurencyjnej:		
należy stosować, gdy jest taka możliwość	o o o o o o o	to rozwiązanie, którego nie stosuję
13. Kiedy mam do czynienia z nowym wyzwaniem:		
widzę szybko, co jest czym, i podejmuję decyzję	o o o o o o o	zbieram więcej informacji i rozważam wszystkie za i przeciw
14. Aby wygrać na konkurencyjnym rynku, staram się:		
pozbyć konkurentów	o o o o o o o	osiągnąć przewagę nad konkurentami
15. Dla mnie proces podejmowania decyzji strategicznych to:		
dużo intuicji i trochę danych	o o o o o o o	dużo danych i trochę intuicji
16. Dobrze się czuję, gdy:		
mogę trzymać się ustalonych ram czasowych	o o o o o o o	mogę elastycznie dopasowywać terminy

cd. tabeli Z1

17. Analizując otoczenie, chętnie korzystałabym/korzystałbym z:		
jednego–dwóch sprawdzonych informatorów lub doradców	o o o o o o o	wielu różnych informatorów lub doradców
18. Mam naturalną predyspozycję do tego, aby:		
poszukiwać nowych klientów i rynków	o o o o o o o	rozwijać relacje z obecnymi klientami
19. Planując nowe obiecujące przedsięwzięcie, uważam, że:		
pomysł trzeba realizować, a zasoby się znajdują	o o o o o o o	pomysł trzeba dostosować do tego, co jest możliwe i realne
20. W moim przypadku lepiej się sprawdza podejmowanie decyzji:		
„na gorąco”, z zaangażowaniem odczuć i emocji	o o o o o o o	„na chłodno”, z wykluczeniem odczuć i emocji
21. Planując przyszłość organizacji:		
najpierw określłam cele, a potem organizuję zasoby	o o o o o o o	najpierw sprawdzam zasoby, a potem ustalam cele
22. Strategię chciałabym/chciałbym:		
tworzyć sama/sam	o o o o o o o	współtworzyć z pracownikami
23. Gdy zbieram informacje potrzebne do podjęcia decyzji, szczególną uwagę zwracam na:		
własne odczucia i doświadczenia	o o o o o o o	dane i fakty
24. W myśleniu o strategii lubię:		
twórczy chaos i nieszablonowe podejście	o o o o o o o	uporządkowanie i metodyczne podejście
25. Podejmując ważne decyzje, sprawdzam przede wszystkim:		
czy przyczynią się one do osiągnięcia wyników, które założyliśmy	o o o o o o o	czy odpowiadają one na okazje pojawiające się w otoczeniu
26. Moim zdaniem na współczesnym rynku:		
jeśli jeden wygrywa, ktoś inny musi przegrać	o o o o o o o	wielu uczestników może jednocześnie wygrywać, bo dla każdego oznacza to coś innego
27. Gdy tworzę strategię:		
lubię podążać za intuicją	o o o o o o o	lubię działać krok po kroku, od początku do końca
28. Gdyby to tylko ode mnie zależało, stawiałabym/stawiałbym przede wszystkim na:		
nowe i ryzykowne rozwiązania	o o o o o o o	bezpieczne i pewne rozwiązania
29. Strategia ma mnie doprowadzić do:		
realizacji przyjętych celów przedsiębiorstwa	o o o o o o o	wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych
30. Jestem najbardziej skuteczna/skuteczny, gdy:		
wprowadzam znaczące zmiany w organizacji	o o o o o o o	udoskonalam i poprawiam dotychczasowe działania

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

- Alatailat M., Elrehail H., Emeagwali O.L. (2019), *High Performance Work Practices, Organizational Performance and Strategic Thinking: A Moderation Perspective*, „International Journal of Organizational Analysis”, vol. 27(3), <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>.
- Bonesso S., Gerli F., Scapolan A. (2014), *The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals' Perceptions Match Actual Behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation Trade-off?*, „European Management Journal”, vol. 32(3), <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003>.
- Bonn I. (2001), *Developing Strategic Thinking as a Core Competency*, „Management Decision”, vol. 39(1), <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005408>.
- Bonn I. (2005), *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 26(5), <https://doi.org/10.1108/01437730510607844>.
- Brandon J. (2002), *Toward a Reconsideration of Biography as an Instrument for Studying Leadership in Educational Administration*, „Canadian Journal of Educational Administration and Policy”, nr 21.
- Casey A.J., Goldman E.F. (2010), *Enhancing the Ability to Think Strategically: A Learning Model*, „Management Learning”, vol. 41(2), <https://doi.org/10.1177/1350507609355497>.
- Chen M.J., Su K.H., Tsai W. (2007), *Competitive Tension: The Awareness–Motivation–Capability Perspective*, „Academy of Management Journal”, vol. 50(1), <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162081>.
- Clark L.A., Watson D. (1995), *Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development*, „Psychological Assessment”, vol. 7(3), <https://doi.org/10.1037/14805-012>.
- Cohen S., Mermelstein R., Kamarck T., Hoberman H.M. (1985), *Measuring the Functional Components of Social Support (w:) Social Support: Theory, Research and Applications*, red. I.G. Sarason, B.R. Sarason, NATO ASI Series, vol. 24, Springer, Dordrecht.
- Crouch A. (1998), *Reframing the Strategic Problem: An Accommodation of Harmony and Belligerence in Strategic Management*, „Journal of Business Research”, vol. 41(1), [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00007-6).
- Danzig A.B. (1997), *Leadership Stories: What Novices Learn by Crafting the Stories of Experienced School Administrators*, „Journal of Educational Administration”, vol. 35(2), <https://doi.org/10.1108/09578239710161768>.
- Dhir S., Dhir S., Samanta P. (2018), *Defining and Developing a Scale to Measure Strategic Thinking*, „Foresight”, vol. 20(3), <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>.
- Dobni C.B., Klassen M., Sands D. (2016), *Getting to Clarity: New Ways to Think about Strategy*, „Journal of Business Strategy”, vol. 37(5), <https://doi.org/10.1108/jbs-08-2015-0084>.
- Doorn S. van, Heyden M.L.M., Reimer M., Buyl T., Volberda H.W. (2022), *Internal and External Interfaces of the Executive Suite: Advancing Research on the Porous Bounds of Strategic Leadership*, „Long Range Planning”, vol. 55(3), <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102214>.

Eisenhardt K.M. (1990), *Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making*, „California Management Review”, vol. 32(3), <https://doi.org/10.2307/41166616>.

Eriksson P., Kovalainen A. (2016), *Qualitative Methods in Business Research*, 2nd ed., Sage, Los Angeles.

Garrett H.E. (1979), *Statistics in Psychology and Education, with an Introduction by R.S. Woodworth*, Longmans, Green and Co., New York–London.

Godet M. (2010), *Future Memories*, „Technological Forecasting and Social Change”, vol. 77(9), <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.008>.

Goldman E.F., Schlumpf K.S., Scott A.R. (2017), *Combining Practice and Theory to Assess Strategic Thinking*, „Journal of Strategy and Management”, vol. 10(4), <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2017-0012>.

Goldman E.F., Scott A.R., Follman J.M. (2015), *Organizational Practices to Develop Strategic Thinking*, „Journal of Strategy and Management”, vol. 8(2), <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>.

Graetz F. (2002), *Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities*, „Management Decision”, vol. 40(5), <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>.

Gunter H.M. (2001), *Leaders and Leadership in Education*, Paul Chapman Publishing, London.

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2019), *Multivariate Data Analysis*, 8th ed., Cengage Learning, Andover, Hampshire.

Hair J.F., Page M., Brunsveld N. (2020), *Essentials of Business Research Methods*, 4th ed., Routledge, New York.

Hanford P. (1995), *Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking* (w:) *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-giving*, red. B. Garratt, McGraw-Hill, London.

Heracleous L. (1998), *Strategic Thinking or Strategic Planning?*, „Long Range Planning”, vol. 31(3), [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0).

Hussey D. (2001), *Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: Critical Factors for Strategic Success*, „Strategic Change”, vol. 10(4), <https://doi.org/10.1002/JSC.537>.

Iriyama A., Kishore R., Talukdar D. (2016), *Playing Dirty or Building Capability? Corruption and HR Training as Competitive Actions to Threats from Informal and Foreign Firm Rivals*, „Strategic Management Journal”, vol. 37(10), <https://doi.org/10.1002/smj.2447>.

Johnson G. (2008), *Ritualizing Strategic Thinking: The Effectiveness of the Strategic Away Day*, „Strategic Direction”, vol. 24(1), <https://doi.org/10.1108/02580540810839250>.

Juma G., Minja D., Mageto J. (2016), *The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited*, „International Journal of Supply Chain Management”, vol. 1(1).

Kahneman D. (2003), *A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality*, „American Psychologist”, vol. 58(9), <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>.

- Kainth J.S., Verma H.V. (2011), *Consumption Values: Scale Development and Validation*, „Journal of Advances in Management Research”, vol. 8(2), <http://dx.doi.org/10.1108/0972798111175993>.
- Kaufman R.A. (1991), *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- Kim S., Stoel L. (2004), *Apparel Retailers: Website Quality Dimensions and Satisfaction*, „Journal of Retailing and Customer Services”, vol. 11(2), [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00010-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00010-9).
- Ladhari R. (2010), *Developing E-service Quality Scales: A Literature Review*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, vol. 17(6), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.06.003>.
- Lichtarski J.M., Piórkowska K., Witek-Crabb A. (2022), *Jak myśłą stratedzy? O zbieżnych i rozbieżnych orientacjach w myśleniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(190).
- Liedtka J.M. (1998), *Strategic Thinking: Can It Be Taught?*, „Long Range Planning”, vol. 31(1), [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8).
- Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F. (2006), *Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration*, „Journal of Management”, vol. 32(5), <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Meyer R.J.H. (2007), *Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives (no. 106)*, ERIM Ph.D. Series Research in Management, Erasmus Research Institute of Management, pobrano z <http://hdl.handle.net/1765/10182> (data dostępu: 20.10.2022).
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Moon B.-J. (2013), *Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking*, „Journal of Business Research”, vol. 66(10), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>.
- Olson A.K., Simerson B.K. (2015), *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Piórkowska K., Witek-Crabb A., Lichtarski J.M., Wilczyński M., Wrona S. (2021), *Strategic Thinkers and Their Characteristics: Toward a Multimethod Typology Development*, „International Journal of Management and Economics”, vol. 57(4), <https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0024>.
- Pisapia J. (2009), *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, Information Age Press, Charlotte, NC.
- Pisapia J., Reyes-Guerra D., Coukos-Semmel E. (2005), *Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures*, „Leadership Review”, vol. 5.
- Riding R.J., Rayner S.G. (1998), *International Perspectives on Individual Differences: Cognitive Styles*, Ablex Publishing, Stamford.
- Rockenbach B. (2005), *A Strategic Analysis of Speculative Trade in a Two-Sided Asset Market with Information Diversity*, „International Game Theory Review”, vol. 7(2), <https://doi.org/10.1142/S0219198905000466>.

Srivastava S., D'Souza D. (2021), *Measuring Strategic Thinking in Organizations*, „Journal of Managerial Issues”, vol. 33(1).

Stephens-Warren G., Howat D., Hume I. (2011), *Strategic Thinking and Decision Making: Literature Review*, „Journal of Strategy and Management”, vol. 4(3), <https://doi.org/10.1108/17554251111152261>.

Sternberg R.J. (1999), *Thinking Styles*, Cambridge University Press, Cambridge.

Sushil (2012), *Flowing Stream Strategy: Managing Confluence of Continuity and Change*, „Journal of Enterprise Transformation”, vol. 2(1), <https://doi.org/10.1080/19488289.2011.650280>.

Tovstiga G. (2015), *Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*, John Wiley & Sons, Chichester.

Witek-Crabb A., Piórkowska K., Lichtarski J.M., Wrona S., Wilczyński M. (2020), *Strategiczni myśliciele w świetle przeglądu literatury i studiów biograficznych (w:) Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, red. S. Gregorczyk, G. Urbanek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.