

Beata Bajcar

Politechnika Wrocławska

KWESTIONARIUSZ STYL MYŚLENIA I DZIAŁANIA STRATEGICZNEGO - NOWE NARZĘDZIE DO POMIARU WSKAŹNIKÓW MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja założeń teoretycznych i właściwości psychometrycznych oraz użyteczności diagnostycznej nowego kwestionariusza *Styl Myślenia i Działania Strategicznego* do diagnozy profilu wskaźników myślenia strategicznego jako predyktorów skuteczności w działalności celowych oraz w sytuacjach zadaniowych. Kwestionariusz składa się z 11 skal pomiarowych: *Aktywność, Kreatywność, Elastyczność, Wytrzymałość, Skłonność do ryzyka, Skuteczność działania, Analityczność, Przewidywanie konsekwencji, Globalność, Planowanie długoterminowe, Ocena strategiczna*, zawierających po 10 pozycji. W rezultacie badań walidacyjnych ($n = 1791$) kwestionariusz uzyskał wysokie wskaźniki rzetelności i trafności pomiaru.

Słowa kluczowe: myślenie strategiczne, kwestionariusz psychologiczny, charakterystyka psychometryczna

WPROWADZENIE

Pojęcie myślenia strategicznego jest dość silnie osadzone w problematyce nauk o zarządzaniu, które koncentrują się na jego wymiarze organizacyjnym, nie doceniając jego wymiaru podmiotowego. Warto zwrócić uwagę, że myślenie strategiczne jest atrybutem jednostki, a nie organizacji, jak podkreśla się w literaturze (Bonn, 2005, Liedtka, 1998). Z tej perspektywy teoretycznej myślenie strategiczne jest definiowane w wąskim i szerokim ujęciu. Wąska definicja kładzie nacisk na procesy generacji, myślenie twórcze, innowacyjne, syntetyczne, intuicyjne i dywergencyjne (Mintzberg, 1994). Szeroka definicja myślenia strategicznego łączy natomiast funkcjonalnie procesy myślenia dywergencyjnego z racjonalnymi procesami rozwiązywania problemów (jak myślenie analityczne, krytyczne i konwergencyjne, refleksyjność) (Liedtka, 1998; Wilson, 2000; Wootton i Horne, 2010). W lite-

raturze myślenie strategiczne jest rozpatrywane na poziomie elementarnych procesów poznawczych zaangażowanych w tworzenie, realizację i ocenę strategii działania (Nosal, 2001). Można zatem zauważyć punkty wspólne w sposobie definiowania myślenia strategicznego w naukach o zarządzaniu i psychologii. Odmienny wydaje się tylko cel i zasięg działania, a nie zaangażowane mechanizmy poznawcze, motywacyjne i behawioralne.

Niezależnie od przyjętej perspektywy analizy, strateg powinien wykazywać niezmiennie nastawienie na skuteczność i efektywność w działaniu, gotowość do ryzyka, wytrwałość i upór w osiągnięciu celów strategicznych, nowatorskie podejście i pragmatyzm w działaniu, a także motywację do własnego rozwoju i uczenia się. W aktywności menedżera myślenie strategiczne pozwala spojrzeć na organizację horyzontalnie z szerokiej perspektywy i w długim horyzoncie czasowym (Raymond, 2008). Jednak nie tylko menedżer,

ale każdy człowiek w obliczu problemów i wyzwań rzeczywistości jest zmuszony do myślenia strategicznego. Niewątpliwie, jest to ogólny mechanizm psychologiczny, który wyjaśnia ludzką aktywność celową w warunkach niepewności i dynamiki zmian otoczenia. Dowodzi to dużej uniwersalności kompetencji strategicznych.

W psychologii przedmiotem zainteresowań jest aktywność strategiczna w aspekcie dyspozycyjnym (jako zdolności strategiczne) bądź w aspekcie procesualnym (jako mechanizmy metapoznawcze i samoregulacji zachowań celowych). W zakresie pojęcia myślenia strategicznego wymienia się takie kompetencje umysłowe i behawioralne, jak: zdolność trafnej oceny sytuacji, kreowania celów i strategii działania, przewidywania następstw pewnych sytuacji i działań, nowatorskie podejście i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, poznawcza reorganizacja sytuacji oraz kontrola skuteczności realizacji strategii, ewentualnie zmiana strategii działania (Nosal, 2001; Bajcar, 2011). Jak widać, idea myślenia strategicznego nawiązuje do koncepcji stylów poznawczych (Gallén, 1999; Nosal, 2001), i akcentuje racjonalne i świadome wykorzystanie bazowych kompetencji (*core competencies*) i potencjału (*core potentials*) intelektualnego, motywacyjnego i behawioralnego jednostki (Oelkers i Elsey, 2004). Silne analogie widoczne są między kompetencjami strategicznymi a zdolnościami metapoznawczymi podmiotu i mechanizmami samoregulacji zachowania, jak zdolność do nabierania dystansu do sytuacji, zdolność myślenia w różnych perspektywach czasu, adekwatnego dopasowania strategii do problemu, a przede wszystkim zdolność wykorzystania swoich zasobów intelektualnych (do rozwiązania problemu) w odpowiednim czasie i sytuacji (Nosal, 2001).

W kontekście złożoności i niepewności otoczenia zarówno menedżer jak i każdy człowiek musi radzić sobie z brakiem informacji i gotowych schematów działania (Nosal, 2001; Tversky i Kahnemann, 1982). Wymaga to mentalne-

go opracowania strategii działania, następnie jej wdrożenia. W umyśle stratega są uruchamiane i integrowane różnorodne operacje umysłowe i akty behawioralne (Nosal, 1998), co zapewnia jednostce skuteczność działania na różnych polach aktywności. W modelu myślenia strategicznego podmiot zawsze integruje mechanizmy analizy, oceny i tworzenia programu działania z mechanizmami ich wdrażania i wynikiem końcowym działania (Mintzberg, 2004; O'Shannassy, 2003). Nawiązuje to do deliberacyjnej i implementacyjnej natury mechanizmów zaangażowanych w realizację działań celowych (Gollwitzer, Fujita i Oettingen, 2004). Ta integracja odmiennych funkcjonalnie mechanizmów odbywa się dzięki procesom wolicjonalnym i samoregulacyjnym, które aktywizują podmiot do opracowywania i wdrażania programów realizacji celu. Taka konfiguracja wymiarów wpisuje się w model racjonalnego działania (Fisbejn i Ajzen, 1975) i jest warunkiem skutecznego działania we wszelkich sytuacjach zadaniowych. W prezentowanym opracowaniu przyjęto szeroką definicję myślenia strategicznego, uwzględniając wymiary *stricte* poznawcze, jak i cechy o silniejszym ładunku motywacyjnym czy behawioralnym. Powyższe charakterystyki aktywności są zatem typowe nie tylko w aktywności menedżera, ale każdego człowieka. Warto podkreślić, że wiele z omawianych powyżej wskaźników myślenia strategicznego ma charakter dyspozycyjny, inne zaś są nabyte i podlegają procesom uczenia.

W literaturze przedmiotu występują formy konceptualizacji myślenia strategicznego jako elementu systemu zarządzania w organizacji i jako warunek efektywnego funkcjonowania organizacji (Liedka, 1998; Jacobs, 1994; Jelenc i Swiercz, 2010). Zostały też opracowane nieliczne narzędzia pomiaru tego konstruktów, jak *Strategy Profiler* (Meyer, 2007), *Strategy Preference Indicator* (Reece, 2008), *Strategic Thinking Questionnaire STQ* (Pisapia i Reyes-Guerra 2008) czy *Strategic Leader Development Inventory* (Jacobs, 1994). W warunkach polskich nie

było jednak metody pomiaru kompetencji strategicznych. W wyniku gruntownej analizy problematyki myślenia strategicznego na gruncie teorii zarządzania i psychologii opracowane zostało więc narzędzie do diagnozy profilu wskaźników myślenia i działania na poziomie strategicznym nie tylko u menedżerów, ale u każdego człowieka w różnych sytuacjach zadaniowych.

KONSTRUCJA KWESTIONARIUSZA *STYL MYŚLENIA I DZIAŁANIA STRATEGICZNEGO*

W procesie konstrukcji kwestionariusza przyjęto szeroką definicję myślenia strategicznego (Liedtka, 1998; Wilson, 2000) oraz założenia o dyspozycyjnym charakterze mechanizmów myślenia strategicznego. Ze względu na różnorodność aspektów i wymiarów aktywności podmiotu, zorientowanej na realizację celu i na efektywność działania, przyjęto racjonalną strategię konstrukcji testu (Hornowska, 2007). Wstępna wersja kwestionariusza obejmowała 160 pozycji testowych w formie stwierdzeń zamkniętych, ocenianych przez osobę badaną na 5-stopniowej skali Likerta, wyrażającej stopień zgody z treścią stwierdzenia, co pozwala na uzyskanie stosunkowo wysokiej spójności wewnętrznej poszczególnych wymiarów (Brzeziński, 1999).

W pierwszej kolejności pozycje te poddano weryfikacji (N=149 osób) pod kątem złożoności i poprawności językowej. Pozycje wskazane przez badanych jako niezrozumiałe zostały uproszczone bądź wyeliminowane, a kwestionariusz uzyskał w ten sposób wysoki poziom zrozumiałości językowej. W kolejnym kroku dokonano analizy trafności treściowej pozycji za pomocą procedury sędziów kompetentnych, Pięciu psychologów, o dużym doświadczeniu w zakresie konstrukcji i walidacji testów psychologicznych, dokonało oceny pozycji pod kątem trafnego reprezentowania uniwersum treści danego wymiaru. Na podstawie wartości współczynnika CVR Lawshego powyżej 0,9 (Hornowska, 2007)

wyselekcjonowano 110 pozycji o najwyższym poziomie trafności treściowej.

Kwestionariusz SMiDS obejmuje 11 skal pomiarowych (zawierających po 10 pozycji) do identyfikacji różnych wskaźników myślenia strategicznego:

- *Aktywność* służy do pomiaru orientacji na działanie, w tym również skłonności do podejmowania działania w różnych sytuacjach oraz inicjatywy w działaniu.
- *Analizyczność* mierzy zdolność do dokonywania analizy silnych i słabych stron problemu oraz oceny szans i zagrożeń w procesie rozwiązywania problemów. Zdolność wykrywania luk i dostrzegania nowych aspektów sytuacji zadaniowej.
- *Elastyczność w działaniu* diagnozuje skłonność do zmian w działaniu, a jednocześnie otwartość i akceptację nowości i zmian oraz łatwość dokonywania zmian w działaniu.
- *Globalność myślenia* mierzy skłonność do myślenia szerokimi kategoriami, łatwość do przyjmowania szerokiej perspektywy (bądź wielu perspektyw) w ocenie podejmowanych zadań, działań, celów i hierarchii wartości.
- *Kreatywność* służy do diagnozy zdolności do poszukiwania i generowania nowych i pozastereotypowych rozwiązań oraz skłonność do wdrażania nowatorskich rozwiązań.
- *Ocena strategiczna* diagnozuje skłonność do analizy własnych działań i ich efektów (sukcesów i porażek) z perspektywy ekonomiczności eksploatacji posiadanych zasobów osobistych i zewnętrznych oraz ponoszonych kosztów (jak pieniądze, czas, wysiłek, kompetencje, emocje itp.).
- *Planowanie długoterminowe* - wyraża skłonność do planowania i programowania działania w długim horyzoncie czasowym.
- *Przewidywanie konsekwencji* wyraża umiejętność bądź skłonność przewidywania następstw zdarzeń w perspektywie osobistej i globalnej, przewidywanie działań własnych i innych ludzi.

- *Sklonność do ryzyka* mierzy poziom preferowania sytuacji ryzykownych oraz łatwość radzenia sobie z trudnością i nieprzewidywalnością zdarzeń oraz ze słabo ustrukturalizowanymi zadaniami.
- *Skuteczność działania* nastawienie na skuteczność w działaniu i osiągnięcie zamierzonych celów.
- *Wytrwałość w działaniu* oznacza wytrzymałość i długotrwałe utrzymywanie aktywności oraz uporczywe dążenie do realizowania założonych celów i podjętych działań.

RZETELNOŚĆ KWESTIONARIUSZA SMiDS

Empiryczna weryfikacja struktury kwestionariusza została przeprowadzona w dwóch turach

badania. W badaniach pilotażowych przebadano 243 osób (148 kobiet i 95 mężczyzn w wieku 20-48 lat, $X=28,4$; $SD=10,6$), a w badaniach walidacyjnych wzięło udział 1791 osób (1017 kobiet, 738 mężczyzn, 36 osób nie podało danych, wiek: 18 lat, $X=39,56$; $SD=12,79$). W tabeli 1 znajdują się charakterystyki rozkładu wyników uzyskanych w 11 skalach kwestionariusza SMiDS.

Analiza rozkładu wyników pozwala stwierdzić, że wszystkie skale opisujące wskaźniki myślenia strategicznego mają charakter symetryczny i oscylują wokół wartości przeciętnych (wartości kurtozy i skośności w przedziale $-1;1$). Wartości odchylenia standardowego skal pomiarowych SMiDS wskazują na znaczące zróżnicowanie interindywidualne.

W ramach weryfikacji rzetelności kwestionariusza przeprowadzono analizę spójności we-

Tabela 1. Statystyki opisowe skal pomiarowych kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	M	SD	Kurtoza	Skośność	95% przedział ufności	
					Dolna granica	Górna granica
Aktywność	36,65	6,34	-0,05	-0,27	36,35	36,95
Analityczność	36,00	6,02	0,81	-0,39	35,74	36,30
Elastyczność	35,26	5,84	0,26	-0,23	34,97	35,52
Globalność	32,82	7,44	0,75	-0,02	32,47	33,18
Kreatywność	39,44	4,96	0,29	-0,42	39,22	39,69
Ocena strategiczna	36,21	6,31	0,85	-0,40	35,92	36,51
Planowanie długoterminowe	38,71	5,24	-0,37	-0,50	38,48	38,98
Przewidywanie konsekwencji	35,94	5,72	0,37	-0,39	35,68	36,22
Sklonność do ryzyka	37,98	6,28	-0,37	-0,67	37,71	38,30
Skuteczność działania	33,06	6,81	0,75	-0,10	32,63	33,27
Wytrwałość	37,32	5,61	0,09	-0,55	37,06	37,59

N = 1791.

wewnętrznej, rzetelności połówkowej testu oraz stabilności bezwzględnej wszystkich jego skal pomiarowych. Spójność wewnętrzna skal testu, wyrażająca stopień homogeniczności treściowej pozycji w skalach (Cronbach, 1951), uzyskała wysoki poziom spójności wewnętrznej (Peterson, 1994), zarówno w badaniach pilotażowych jak i w badaniach walidacyjnych (por. Tabela 2), co dowodzi dużej jednorodności skal pomiarowych kwestionariusza SMiD.

Dodatkowo przeprowadzono analizę korelacji połówkowych testu (Cronbach, 1951). W każdej skali losowo podzielono pozycje na dwie części i sprawdzono poziom korelacji między nimi. Współczynniki rzetelności połówkowej Spearmana-Browna we wszystkich skalach pomiarowych

wahały się natomiast między 0,64 a 0,84, potwierdzając wysoką rzetelność kwestionariusza.

W ramach weryfikacji rzetelności kwestionariusza SMiDS dokonano analizy stabilności bezwzględnej skal pomiarowych. Przeprowadzona analiza wyników z I i II pomiaru kwestionariuszem w odstępie 2 tygodni wykazała wysokie istotne korelacje we wszystkich skalach, diagnozujących wymiary myślenia strategicznego (por. Tabela 2), wskazując na względnie dużą stabilność wyników pomiaru w krótkim czasie (Hornowska, 2007). Można zatem postawić hipotezę, że mierzone wymiary strategiczne mają charakter zmiennych o charakterze dyspozycyjnym, niezmiennych w czasie i mało wrażliwych na czynniki sytuacyjne. Prowadzone są już prace

Tabela 2. Współczynniki rzetelności skal pomiarowych kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	Wsp. spójności wewnętrznej α Cronbacha		Wsp. rzetelności połówkowej Spearmana-Browna (r_{SB})	Wsp. stabilności bezwzględnej
	B.konstrukcyjne	B.walidacyjne		
	N=243	N=1791	N=1791	N = 87
Aktywność	0,79	0,81	0,80	0,80**
Analizyczność	0,78	0,78	0,78	0,84**
Elastyczność	0,83	0,84	0,77	0,90 **
Globalność	0,84	0,86	0,84	0,80**
Kreatywność	0,83	0,83	0,84	0,93 **
Ocena strategiczna	0,70	0,76	0,64	0,90**
Planowanie długoterminowe	0,87	0,84	0,80	0,86 **
Przewidywanie konsekwencji	0,80	0,76	0,74	0,89 **
Skłonność do ryzyka	0,87	0,84	0,84	0,81 **
Skuteczność działania	0,78	0,80	0,80	0,86 **
Wytrwałość	0,76	0,77	0,70	0,88 **

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

nad określeniem poziomu stabilności w dłuższych interwałach czasowych oraz w kontekście wymagań sytuacji i specyfiki realizowanych zadań czy pracy np. praca menedżera.

W kolejnym kroku dokonano weryfikacji jednorodności poszczególnych skal kwestionariusza SMiDS poprzez analizę confirmacyjną z wykorzystaniem równań strukturalnych (Byrne, 2001). Miary bezwzględnego (GFI, AGFI), jak i relatywnego (CFI) dopasowania modelu do danych, wskaźnik błędu aproksymacji (RMSEA) oraz wskaźnik złożoności modelu (χ^2/df) dla poszczególnych skal pomiarowych osiągnęły wysoki bądź akceptowalny poziom (Konarski, 2009), wskazując na dużą homogeniczność skal SMiDS (por. Tabela 3).

W ramach analizy rzetelności skonstruowanego narzędzia dokonano również oszacowania mocy dyskryminacyjnej testu (Hornowska, 2007) za pomocą analizy korelacji pozycji z wynikiem ogólnym w skali.

Z tabeli 4 wynika, że we wszystkich skalach kwestionariusza wartości współczynnika korelacji wahały się od 0,20 do 0,72, tylko nieliczne pozycje nie osiągnęły wymaganego poziomu 0,3 (Whitney i Sabers, 1971). Większość pozycji testowych koreluje znacznie silniej z wynikiem ogólnym w skali, co potwierdza wysoką rzetelność testu. Innym wskaźnikiem mocy dyskryminacyjnej testu jest wielkość różnicy zsumowanych wyników w skalach między wyodrębnionymi skrajnymi grupami. W tym celu

Tabela 3. Wskaźniki jednorodności skal kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	Miary dopasowania modelu do danych empirycznych					
	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	P(RMSEA)<0,05
Aktywność	3,77	0,04	0,99	0,98	0,98	0,96
Analityczność	2,84	0,03	0,99	0,98	0,98	0,99
Elastyczność	3,50	0,04	0,99	0,98	0,98	0,98
Globalność	2,53	0,03	0,99	0,98	0,98	0,99
Kreatywność	3,09	0,04	0,99	0,98	0,98	0,99
Ocena strategiczna	2,71	0,03	0,99	0,98	0,98	0,99
Planowanie długoterminowe	2,49	0,03	0,99	0,98	0,98	0,99
Przewidywanie konsekwencji	2,23	0,03	0,99	0,99	0,98	0,99
Skłonność do ryzyka	2,29	0,03	0,99	0,99	0,98	0,99
Skuteczność działania	3,23	0,04	0,99	0,99	0,98	0,99
Wytrwałość	2,63	0,03	0,99	0,98	0,98	0,99

N = 1791.

Tabela 4. Współczynniki mocy dyskryminacyjnej skal pomiarowych kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	Liczba pozycji	Współczynniki korelacji pozycji z wynikiem w skali	Test istotności różnic między grupami skrajnymi		
			t	df	p
Aktywność	10	0,32 – 0,56	-80,76	1012	<0,01
Analityczność	10	0,37 – 0,50	-69,04	1030	<0,01
Elastyczność	10	0,41 – 0,64	-67,51	1018	<0,01
Globalność	10	0,44 – 0,69	-70,24	1005	<0,01
Kreatywność	10	0,31 – 0,63	-74,71	1051	<0,01
Ocena strategiczna	10	0,22 – 0,60	-70,68	1026	<0,01
Planowanie długoterminowe	10	0,33 – 0,72	-89,80	1035	<0,01
Przewidywanie konsekwencji	10	0,20 – 0,60	78,77	956	<0,01
Skłonność do ryzyka	10	0,41 – 0,66	-91,33	953	<0,01
Skuteczność działania	10	0,35 – 0,52	-69,22	1012	<0,01
Wytrwałość	10	0,24 – 0,63	-76,54	1050	<0,01

N = 1791.

wyodrębniono skrajne grupy obejmujące 25% badanych osiągających najniższe i najwyższe wyniki w poszczególnych skalach (Hornowska, 2007). Jak widać z danych w tabeli 4 wartości testu istotności różnic t Studenta dla wszystkich skal kwestionariusza są istotne statystycznie, potwierdzając zarazem dużą moc różnicującą testu. Rezultaty powyższych analiz wykazały wysoki poziom rzetelności wyodrębnionych konstruktorów pomiarowych w kwestionariuszu SMiDS, w aspekcie homogeniczności skal i stabilności ich pomiaru w czasie.

TRAFNOŚĆ WEWNĘTRZNA KWESTIONARIUSZA SMiDS

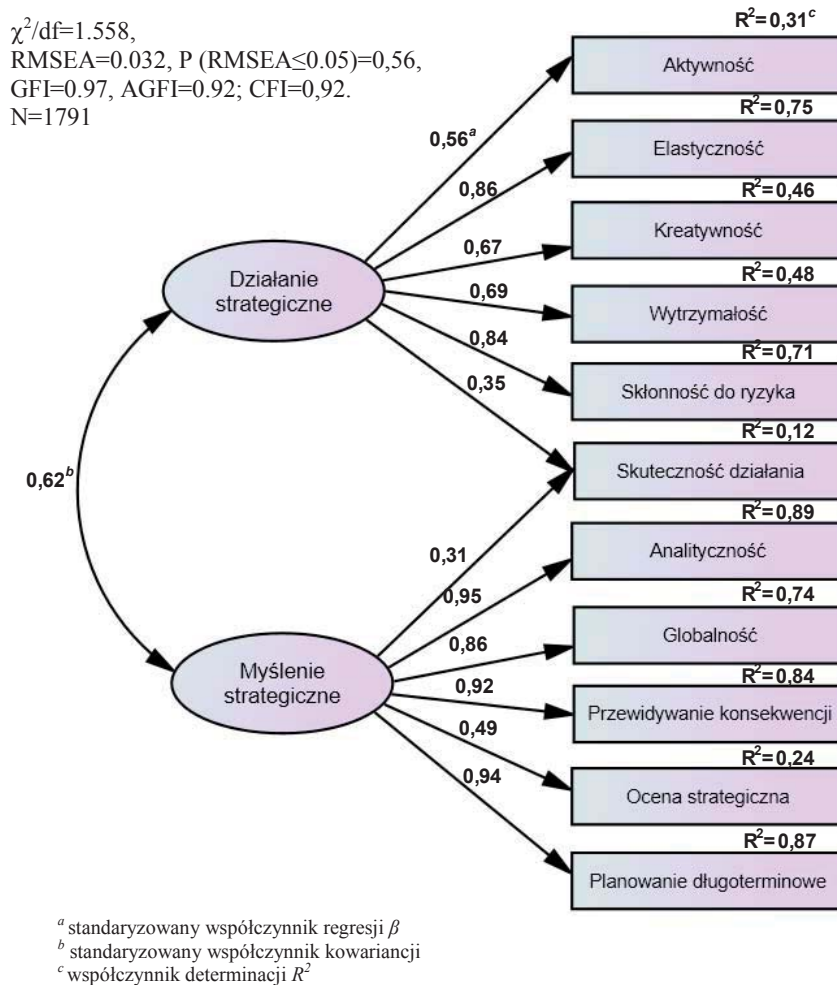
W celu identyfikacji struktury zależności wymiarów myślenia i działania strategicznego

w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę interkorelacji, która wykazała liczne związki między wymiarami kwestionariusza. Dokonano więc redukcji wymiarów do bardziej nadrzędnych konstruktorów funkcjonalnych, które opisują i wyjaśniają zachowanie podmiotu. Dane uzyskane w badaniu pilotażowym (N = 243) poddano eksploracyjnej analizie czynnikowej, metodą osi głównych, przy założeniu *kryterium Kaisera* i rotacji ukośnej *Promax* (Król i Wieczorkowska, 2004). W rezultacie zostały wyodrębnione dwa czynniki, które wyjaśniają ponad 68% wariancji całkowitej. Uzyskana dwuczynnikowa struktura wskaźników myślenia strategicznego została pozytywnie zweryfikowana w badaniach walidacyjnych (N=1791) za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Wartości parametrów modelu zostały oszacowane metodą uogólnionych

najmniejszych kwadratów. Uzyskane miary dopasowania modelu¹ (por. Rysunek 1), świadczą o dobrym dopasowaniu modelu do danych empirycznych ze względu na przyjęte kryteria (Jöreskog i Sörbom 1982). Wszystkie standaryzowane współczynniki regresji są istotne statystycznie.

Pierwszy czynnik skupia wymiary strategiczne o charakterze behawioralnym i motywacyjnym i wyjaśnia 47% zmienności wyników. Naj-

silniej jest reprezentowany przez *aktywność, kreatywność, elastyczność i wytrwałość w działaniu oraz skłonność do ryzyka*. Charakterystyki te wyrażają zdecydowanie bardziej behawioralne charakterystyki aktywności, co sugerowało nazwę czynnika – **działanie strategiczne**. Taka konfiguracja i układ wysoce adaptacyjne komponenty aktywności podmiotu. Interpretacja i uzasadnienie takiego układu zmiennych. Drugi czynnik



Rysunek 1. Struktura czynnikowa wskaźników myślenia strategicznego– rezultaty analizy konfirmacyjnej

¹ O dobrym dopasowaniu modelu świadczą wykorzystane parametry $\chi^2/df < 2$ (iloraz oszacowania statystyki χ^2 i stopni swobody), RMSEA $<$ 0,05 (Root Mean Square Error of Approximation), GFI $>$ 0,9 (Goodness of Fit Index), AGFI $>$ 0,9 (Adjusted Goodness of Fit Index), TLI $>$ 0,9 (Tucker-Lewis Index) i CFI $>$ 0,9 (Comparative Fit Index).

skupia natomiast wymiary *analityczności, przewidywania konsekwencji, planowania i oceny strategicznej* oraz *globalność i myślenia* i wyjaśnia ponad 21 % zmienności wyników. Treściowa zawartość tego czynnika wyraża istotę **myślenia strategicznego** (Larson i Hansen, 2005; Nosal, 2002). Oba czynniki są wzajemnie skorelowane ($r=0,44$). Nietypowe miejsce w strukturze zajął wymiar *skuteczności*, który uzyskał porównywalne ładunki czynnikowe w obu czynnikach. Daje to wyraz ważnej roli tego czynnika w regulacji procesów poznawczych i behawioralnych (Bandura, 1997).

Wykryta dwuczynnikowa struktura wymiarów kwestionariusza SMiDS wyraźnie wskazuje na odrębność układów regulacyjnych zachowania i procesów umysłowych. Z drugiej strony, liczne i silne związki między wymiarami myślenia strategicznego dowodzą silnych zależności między obiema płaszczyznami ludzkiej aktywności (Maruszewski, 1996). Podsumowując, wyrazista dwuczynnikowa struktura kwestionariusza SMiDS stanowi empiryczną przesłankę do odrębnego traktowania mechanizmów poznawczych i działania na poziomie strategicznym (w sensie opisowym i funkcjonalnym).

TRAFNOŚĆ TEORETYCZNA KWESTIONARIUSZA SMiDS

W poszukiwaniu wskaźników trafności teoretycznej kwestionariusza SMiDS przeprowadzono analizę trafności zbieżnej (*convergent validity*) i różnicowej (*discriminant validity*) kwestionariusza (Campbell i Fiske, 2005). Do weryfikacji obu rodzajów trafności wykorzystano trzy grupy zmiennych: 1) cechy osobowości, 2) cechy temperamentu oraz 3) zmienne poznawcze. W takiej kolejności zostaną przedstawione rezultaty poszczególnych analiz trafności teoretycznej.

Do pomiaru cech osobowości wykorzystano polską adaptację kwestionariusza NEO-FFI Costy i McCrae (1992; Zawadzki, Szczepaniak

i Strelau, 1995), mierzący: *neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość* oraz *sumienność*. W badaniu wzięło udział 440 osób (w tym 259 kobiet i 181 mężczyzn w wieku od 18 do 70 r.ż.; $M=46,21$; $SD=14,26$). W identyfikacji trafności zbieżnej założono, że wskaźniki myślenia strategicznego wiążą się z *sumiennością i otwartością*. W zakresie trafności różnicowej przewidywano brak związku *ugodowości* i wymiarami myślenia i działania strategicznego oraz niezależność wymiarów behawioralnych od *otwartości*. Rezultaty analizy regresji wymiarów kwestionariusza SMiDS tylko częściowo potwierdziły założone hipotezy, dostarczając interesujących danych w kontekście trafności kwestionariusza (por. Tabela 5).

Z Tabeli 5 wynika, że wszystkie wymiary myślenia i działania strategicznego ujemnie korelują z *neurotycznością*. Wskazuje to, że aktywność strategiczna ma podłoże w stabilności emocjonalnej, braku impulsywności i zdolności do radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Potwierdza to rezultaty badań wskazujących na większą efektywność w działaniu i w pracy u osób stabilnych emocjonalnie (Barrick i Mount, 1991). Wymiar *ekstrawersji* silnie wiąże się z wymiarami aktywności, kreatywności, elastyczności i wytrwałości oraz skłonności do zachowań ryzykownych, natomiast słabo koreluje z planowaniem długoterminowym. Zaobserwowano brak związku ekstrawersji z wymiarami myślenia strategicznego (jak *analityczność, globalność, przewidywanie konsekwencji i ocena strategiczna*). Prawdopodobnie obie cechy osobowości implikują większą inicjatywę i aktywne poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów niż deliberację sytuacji problemowej, typowej dla myślenia strategicznego. Dodatkowo wymiar *ugodowości* wiąże się istotnie z wymiarami myślenia, natomiast nie koreluje z wymiarami działania strategicznego. Zależności te ukazują społeczny i interpersonalny wymiar działań implementacyjnych stratega. Realizacja wielu zadań i celów wymaga bowiem interakcji społecznych. *Otwartość na doświad-*

Tabela 5. Rezultaty analizy regresji między cechami osobowości a wymiarami kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	Neurotyczność		Ekstrawersja		Otwartość na doświadczenie		Ugodowość		Sumiennność		
	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	
Działanie strategiczne	Aktywność	-0,19**	-0,18**	0,46**	0,38**	0,12**	0,12**	-0,21**	-0,20**	0,16**	0,13**
	Elastyczność	-0,17**	-0,17**	0,46**	0,38**	0,14**	0,14**	-0,13**	-0,12	0,05	0,04
	Kreatywność	-0,19**	-0,18**	0,38**	0,31**	0,28**	0,26**	-0,14**	-0,14**	0,22**	0,19**
	Wytrwałość	-0,31**	-0,15**	0,25**	0,21**	0,11*	0,10*	-0,18**	-0,17**	0,37**	0,31**
	Skłonność do ryzyka	-0,24**	-0,22**	0,41**	0,34**	0,10*	0,10*	-0,25**	-0,24**	0,05	0,05
— Skuteczność działania	-0,18**	-0,17**	0,23**	0,19**	0,03	0,03	-0,13**	-0,12**	0,49**	0,41**	
Myślenie strategiczne	Analityczność	0,12**	0,11**	0,03	0,03	0,01	0,01	0,04	0,04	0,42**	0,35**
	Przewidywanie konsekwencji	-0,15**	-0,15**	-0,02	-0,01	0,06	0,05	0,00	0,00	0,40**	0,34**
	Globalność	-0,15**	-0,14**	0,09	0,07	0,11*	0,11*	0,10*	0,09*	0,40**	0,34**
	Planowanie długoterminowe	-0,10*	-0,09*	0,24**	0,20**	0,04	0,04	-0,09	-0,08	0,32**	0,27**
	Ocena strategiczna	-0,12**	-0,11**	0,07	0,05	0,00	0,00	0,05	0,05	0,34**	0,28**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; N = 440;

β – standaryzowany współczynnik regresji; *sr* – współczynnik korelacji semicząstkowej

czenie koreluje tylko z wymiarami działania strategicznego (na poziomie 0,10-0,26). *Sumiennność* koreluje natomiast z wszystkimi wskaźnikami strategicznymi na poziomie przetwarzania informacji i działania podmiotu. Potwierdza to, że skuteczność działania zależy od osobowościowo zdeterminowanej skrupulatności, zorganizowaniu i dokładności oraz trwałości motywacji w osiągnięciu celów i w realizowaniu pracy (Zawadzki i in., 1995). Taki układ zależności między cechami osobowości a wskaźnikami strategicznymi wyraźnie wskazuje, że działanie strategiczne ma naturę dywergencyjną, proaktywną i intuicyjną, a myślenie strategiczne wyraża konwergencyjny charakter procesów umysłowych (Bajcar, 2011).

W kolejnym badaniu trafności teoretycznej dokonano weryfikacji zależności między cecha-

mi temperamentu a wymiarami myślenia i działania strategicznego. Do pomiaru cech temperamentu wykorzystano kwestionariusz *Formalna Charakterystyka Zachowania KT* (Zawadzki i Strelau, 1997), diagnozujący sześć charakterystyk zachowania: *Aktywność*, *Reaktywność emocjonalną*, *Wrażliwość sensoryczną*, *Wytrzymałość*, *Żwawość* oraz *Perseweratywność*. Przebadano 339 osób, w tym 176 kobiet i 163 mężczyzn w wieku 19-58 lat ($M=35,22$; $SD=15,57$). W tabeli 6 zamieszczone zostały współczynniki regresji i korelacji semicząstkowych między zbiorem omawianych zmiennych.

Rezultaty analizy regresji ujawniły dość oczywiste zależności między wymiarami stylu działania strategicznego a dużą aktywnością, niską reaktywnością emocjonalną i dużą żwawo-

Tabela 6. Rezultaty analizy regresji między cechami temperamentu a wymiarami kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	Aktywność		Wytrzymałość		Reaktywność emocjonalna		Wrażliwość sensoryczna		Żwawość		Perseweratywność		
	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	β	<i>sr</i>	
Działanie strategiczne	Aktywność	0,37**	0,34**	-0,10	-0,09	-0,10	-0,07	-0,10	-0,07	0,22**	0,16**	0,03	0,02
	Elastyczność	0,29**	0,28**	-0,04	-0,04	-0,17**	-0,13**	-0,05	-0,04	0,21**	0,15**	-0,01	-0,01
	Kreatywność	0,27**	0,25**	-0,03	-0,03	-0,16**	-0,13**	-0,02	-0,01	0,18**	0,13**	0,03	0,02
	Wytrwałość	0,19**	0,19**	0,21**	0,19**	-0,19**	-0,15**	-0,06	-0,05	0,11	0,08	0,04	0,03
	Skłonność do ryzyka	0,35**	0,33**	-0,04	-0,04	-0,18**	-0,15**	-0,01	-0,03	0,01	0,01	0,05	0,04
Skuteczność działania	0,12*	0,11*	-0,03	-0,03	-0,19**	-0,15**	-0,04	-0,03	0,20**	0,14**	0,04	0,01	
Myślenie strategiczne	Analityczność	-0,08	-0,07	0,04	0,04	0,01	0,01	-0,07	-0,05	0,19**	0,14**	-0,08	-0,06
	Przewidywanie konsekwencji	-0,12*	-0,11*	0,04	0,03	-0,06	-0,04	-0,05	-0,03	0,11	0,08	-0,01	-0,01
	Globalność	-0,09	-0,08	0,12*	0,11*	-0,05	-0,04	-0,05	-0,04	0,10	0,07	0,04	0,03
	Planowanie długoterminowe	0,15**	0,14**	-0,17**	-0,16**	-0,10	-0,08	-0,02	-0,02	0,05	0,04	0,16**	0,13**
	Ocena strategiczna	0,03	0,03	-0,02	-0,01	-0,03	-0,03	-0,02	-0,02	0,03	0,02	0,01	0,01

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ N = 339 β – standaryzowany współczynnik regresji; *sr* – współczynnik korelacji semicząstkowej

cia. Im jednostka częściej podejmuje działania dostarczające stymulacji, tym jej aktywność ma charakter bardziej kreatywny, elastyczny, wytrwały, skuteczny i skłonny do ryzyka. Niska *reaktywność emocjonalna* sprzyja dużej elastyczności w działaniu, wytrwałości w dążeniu do celów, ryzykowności i poczuciu skuteczności w działaniu. Ponadto *żwawość* wyrażająca się szybkim tempem reakcji i łatwością dostosowania się do zmian warunków wiąże się z większą aktywnością, elastycznością, kreatywnością działania i wytrwałością w osiąganiu celów. W ramach trafności różnicowej wykazano brak związku między charakterystykami stylu działania a wrażliwością sensoryczną.

Nieliczne związki ujawniły się między wymiarami aktywności umysłowej a cechami temperamentu. Duża *żwawość* reagowania wiąże się z wysokim poziomem analityczności i przekonania o własnej skuteczności. Ważnym rezultatem dla trafności różnicowej kwestionariusza jest brak zależności wymiarów myślenia strategicznego od energetycznych parametrów aktywności, jak *aktywność*, *wytrzymałość*, *reaktywność emocjonalna* i *wrażliwość sensoryczna*. Ponadto styl myślenia i działania strategicznego nie zależy od *perseweratywności*. Wykryte zależności między cechami temperamentu i osobowości a określonymi charakterystykami aktywności wskazują, że styl myślenia i działania podmiotu

jest w znacznym stopniu zdeterminowany wewnętrznie i ma charakter dyspozycyjny.

Ze względu na zadaniowy charakter stylów aktywności w ramach analizy trafności teoretycznej kwestionariusza poszukiwano poznawczych korelatów wskaźników myślenia i działania strategicznego. W tym celu wykorzystano polską wersję kwestionariusza *Meyer-Briggs Type Indicator MBTI* (Nosal i Piskorz, 1991) i skale *Głębokość przetwarzania*, *Metodyczność i preferowany kod werbalny* z kwestionariusza *Styl Ucznienia się i Myślenia SUM* (Nosal, 2000). W pierwszym badaniu wzięło udział 413 osób, (w tym 270 kobiet i 146 mężczyzn w wieku od 18 do 60 lat ($M=29,98$; $SD=8,97$)). W drugim badaniu uczestniczyło 263 osoby, w tym 155 kobiet i 103 mężczyzn w wieku 18-78 lat ($M=33,97$; $SD=14,63$). Współczynniki regresji i korelacji

semicząstkowych między zmiennymi poznawczymi a wymiarami SMiDS zawiera Tabela 7.

Wszystkie wymiary *działania strategicznego* wiążą się z *ekstrawersją i intuicją* w procesach odbioru i przetwarzania informacji. Stratedzy zorientowani na działania działają szybko, spontanicznie, nie lubią skomplikowanych i rutynowych procedur i preferują nowość i różnorodność. Osoby takie są nastawieni na zmiany, łatwo dostosowują się do sytuacji, rozpoczynają wiele prac jednocześnie i pozostawiają sprawy otwarte, aby można było coś zmienić. Wskaźniki *myślenia strategicznego* korelują z wymiarami *myślenie i sądy* w stylu przetwarzania informacji. Wskazuje to, że stratedzy są analityczni, sekwencyjni i opierają się na faktach, w aktywności umysłowej preferują logiczny porządek i dokładność, oraz preferują działanie dokładnie

Tabela 7. Rezultaty analizy regresji między wymiarami poznawczymi a wymiarami kwestionariusza SMiDS.

Skale pomiarowe	MBTI (N=416)								SUM (N=263)						
	Ekstrawersja - Introwersja		Wrażenia - Intuicja		Myślenie - Emocje		Sądy - Percepcja		Głębokość przetwarzania		Metodycz ność		Kod werbalny		
	β	sr	β	sr	β	sr	β	sr	β	sr	β	sr	β	sr	
Działanie strategiczne	Aktywność	0,28**	0,27**	-0,18**	-0,16**	0,04	0,03	-0,04	-0,04	0,24**	0,24**	0,01	0,01	0,01	0,01
	Elastyczność	0,26**	0,26**	-0,22**	-0,19**	0,02	0,02	-0,12*	-0,11*	0,30**	0,28**	-0,09	-0,08	0,03	0,03
	Kreatywność	0,22**	0,21**	-0,28**	-0,24**	0,01	0,01	0,02	0,02	0,41**	0,38**	0,01	0,01	0,01	0,01
	Wytrwałość	0,24**	0,23**	-0,08	-0,08	-0,01	-0,01	0,20**	0,18**	0,29**	0,27**	0,14*	0,13*	0,01	0,01
	Skłonność do ryzyka	0,22**	0,22**	-0,23**	-0,20**	0,13**	0,13**	-0,08	-0,08	0,19**	0,18**	-0,22**	-0,20**	0,13*	0,12*
— Skuteczność działania	0,16**	0,16**	-0,05	-0,04	0,01	0,01	0,16**	0,15**	0,39**	0,36**	0,15*	0,14*	-0,14*	-0,14*	
Myślenie strategiczne	Analityczność	0,01	0,01	0,13*	0,11*	0,23**	0,21**	0,25**	0,22**	0,32**	0,30**	0,32**	0,29**	-0,12*	-0,12*
	Przewidywanie konsekwencji	-0,07	-0,07	0,13*	0,12*	0,18**	0,16**	0,19**	0,17**	0,29**	0,27**	0,29**	0,27**	-0,09	-0,09
	Globalność	0,01	0,01	0,01	0,01	0,12*	0,11*	0,23**	0,20**	0,30**	0,28**	0,34**	0,31**	-0,11*	-0,11*
	Planowanie długoterminowe	0,08	0,08	-0,02	-0,02	0,05	0,05	0,26**	0,24**	0,12	0,11	0,36**	0,33**	-0,10	-0,10
Ocena strategiczna	-0,15	-0,14	-0,02	-0,01	0,13**	0,13**	0,18**	0,17**	0,22**	0,21**	0,24**	0,22**	-0,03	-0,03	

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$;

β – standaryzowany współczynnik regresji; sr – współczynnik korelacji semicząstkowej

przemysłane i zaprogramowane, Nie wykazano zależności między ekstrawertywnym i zmysłowym nastawieniem na świat.

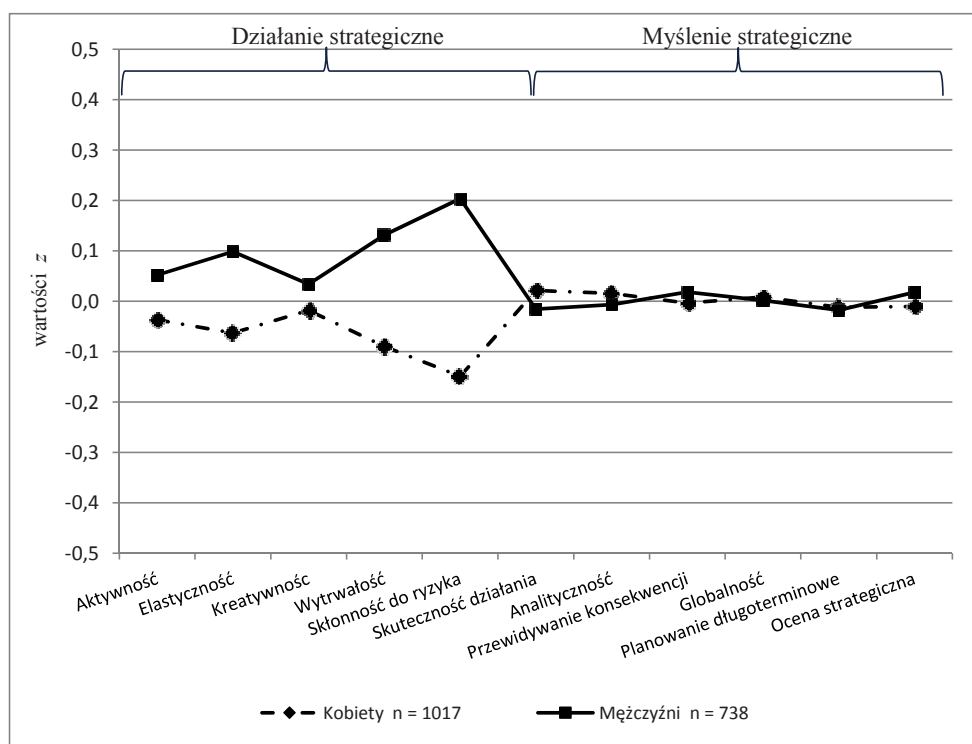
W drugim badaniu ustalono, że wymiary strategicznego działania wiążą się z głębokością przetwarzania, a wytrwałość w działaniu i awersja do ryzyka koreluje z *metodycznością* pracy umysłowej. Nie wykazano natomiast istotnych związków między wskaźnikami myśleniem i działaniem strategicznym a *preferowanym kodem werbalnym vs obrazowym*. Rezultaty powyższej analizy wskazują, że specyfika myślenia i działania strategicznego wywodzi się z odmiennych procesów poznawczych. Wymiary *analityczności, globalności, przewidywania konsekwencji, planowania długoterminowego i oceny strategicznej* opisują procesy konwergencyjne, natomiast wskaźniki działania strategicznego mają charakter poznaw-

czo-motywacyjny i behawioralny i nawiązują do procesów dywergencyjnych.

Podsumowując, z przeprowadzonych badań wskaźniki myślenia i działania strategicznego uzyskały wysoki poziom trafności teoretycznej (zbieżnej jak i różnicowej) w kontekście zmiennych osobowościowych, temperamentalnych i poznawczych.

ANALIZA RÓŻNIC MIĘDZYGRUPOWYCH KWESTIONARIUSZA SMIDS

Różnice w zależności od płci. W celu weryfikacji trafności teoretycznej i w poszukiwaniu obszaru źródeł zróżnicowania stylów myślenia i działania przeprowadzono analizę różnic wymiarów stylów aktywności w zależności od płci. Dane uzyskane na próbie 1017 kobiet i 738 męż-



Rysunek 2. Wskaźniki myślenia i działania strategicznego w zależności od płci

czyzn. Rysunek 2 przedstawia profile wartości średnich dla wymiarów myślenia i działania strategicznego w skali z.

Jak widać na powyższym rysunku mężczyźni wykazują istotnie wyższy poziom *elastyczności* [$t(1753)=3,36$, $p<0,01$], *wytrwałości* [$t(1753)=4,59$, $p<0,01$] i *skłonności do ryzyka* [$t(1753)=7,38$, $p<0,01$] w porównaniu do kobiet. Oznacza to, że mężczyźni są bardziej otwarci i tolerancyjni w sytuacji zmian i łatwiej dostosowują się do dynamicznej rzeczywistości. Dodatkowo mężczyźni wykazują dużą wytrwałość i konsekwentność w podejmowanych działaniach i realizacji założonych celów. Największą różnicą w stylu aktywności uwarunkowanego płcią jest stosunek do ryzyka. W porównaniu do kobiet mężczyźni istotnie bardziej skłonni do ryzyka, lepiej znoszą sytuacje niepewne i nieprzewidywalne. Rezultaty powyższej analizy wskazują, że płeć jest czynnikiem różnicującym komponenty behawioralne w zakresie stylu działania. Wykryte różnice wyrażają ewolucyjnie zdeterminowany wizerunek mężczyzn jako osobników gotowych do podejmowania wyzwań, sytuacji trudnych i dużej wytrzymałości w radzeniu sobie z przeciwnościami (Bem, 2000; Wojciszke, 2004). Najprawdopodobniej styl działania mężczyzn i kobiet jest uwarunkowany odmiennymi oczekiwaniami społecznymi dotyczącymi pełnienia ról płciowych w życiu społecznym. Nie wykryto natomiast różnic między kobietami i mężczyznami w zakresie charakterystyk mechanizmów umysłowych, co sugerowałoby inne źródła ich determinacji niż odmiennosc płci. Istnieją przesłanki świadczące o zróżnicowaniu indywidualnym stylu aktywności uwarunkowanym różnicami w strukturze i funkcjach struktur mózgowych (Nosal, 1990).

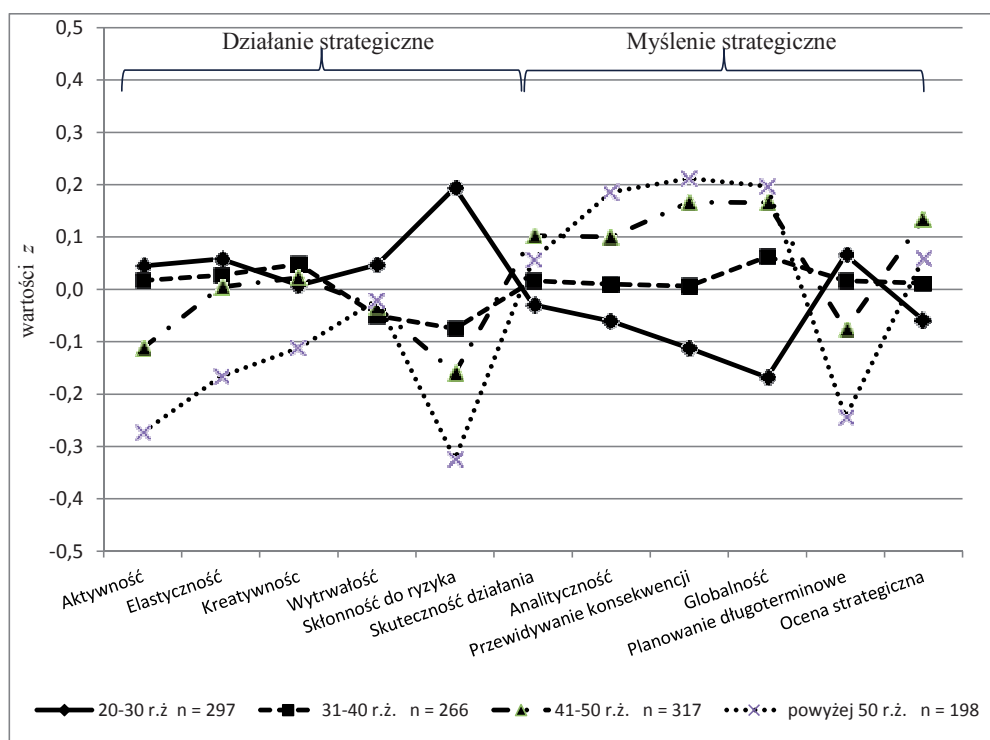
Różnice w zależności od wieku. W kolejnym kroku podjęto próbę identyfikacji różnic we wskaźnikach myślenia i działania strategicznego, uwarunkowanych wiekiem. Z pierwotnej grupy badanych do analizy wybrano 1079 osób (w wieku 20 – 65 lat; $M=40,17$; $SD=12,32$), zachowu-

jąc proporcjonalne liczebności osób w wyodrębnionych przedziałach wieku: 1) między 20-30 r.ż. ($n=297$), 2) między 31-40 r.ż. ($n=266$), 3) 41–50 r.ż. ($n=317$) i 4) powyżej 50 r.ż. ($n=198$) (por Rysunek 3).

Rezultaty analizy wariancji wskazują, że wiek różnicuje wzorzec działania strategicznego pod względem poziomu *aktywności* [$F(3,1075)=4,46$, $p=0,004$] i *skłonności do ryzyka* [$F(3,1075)=10,53$, $p=0,001$]. Jak widać na Rysunku 3, najniższy poziom aktywności wykazują osoby powyżej 50 r.ż., istotnie niższy od osób między 20 a 40 r.ż. Ponadto młode osoby (20-30 lat) są istotnie bardziej skłonne do podejmowania ryzyka niż osoby z pozostałych grup wieku (tj. od 31 do 65 r.ż.). Dodatkowo okazało się, że osoby najstarsze są najbardziej zachowawcze i ostrożne w działaniu. Rezultaty te potwierdzają ugruntowane już w literaturze przedmiotu różnice indywidualne w postawach wobec ryzyka w zależności od wieku (Studenski, 2004). Nie wykryto natomiast istotnych różnic uwarunkowanych wiekiem w zakresie *elastyczności*, *kreatywności* i *wytrwałości w działaniu*. Może to oznaczać, że cechy te mają raczej podłoże biologiczne i są mało wrażliwe na zmiany rozwojowe i oddziaływania socjalizacyjne.

W zakresie wskaźników myślenia strategicznego przeprowadzona analiza wariancji wykazała różnice uwarunkowane wiekiem w wymiarze *analizy* [$F(3,1075)=2,75$, $p=0,042$], *przewidywania konsekwencji* [$F(3,1075)=5,46$, $p=0,001$], *globalności* [$F(3,1075)=6,90$, $p=0,001$] i *planowania długoterminowego* [$F(3,1075)=4,03$, $p=0,007$].

Testy post hoc wykazały, że osoby między 20 a 30 r.ż. są również istotnie mniej analityczni, globalni i słabiej przewidujący oraz mniej skłonni do strategicznego myślenia niż najstarsze osoby badane. Poza tym, porównania grup wieku wskazują, że osoby w wieku powyżej 40 lat wykazują istotnie wyższy poziom myślenia strategicznego, nacechowanego skłonnością do analitycznego i globalnego myślenia, przewidy-



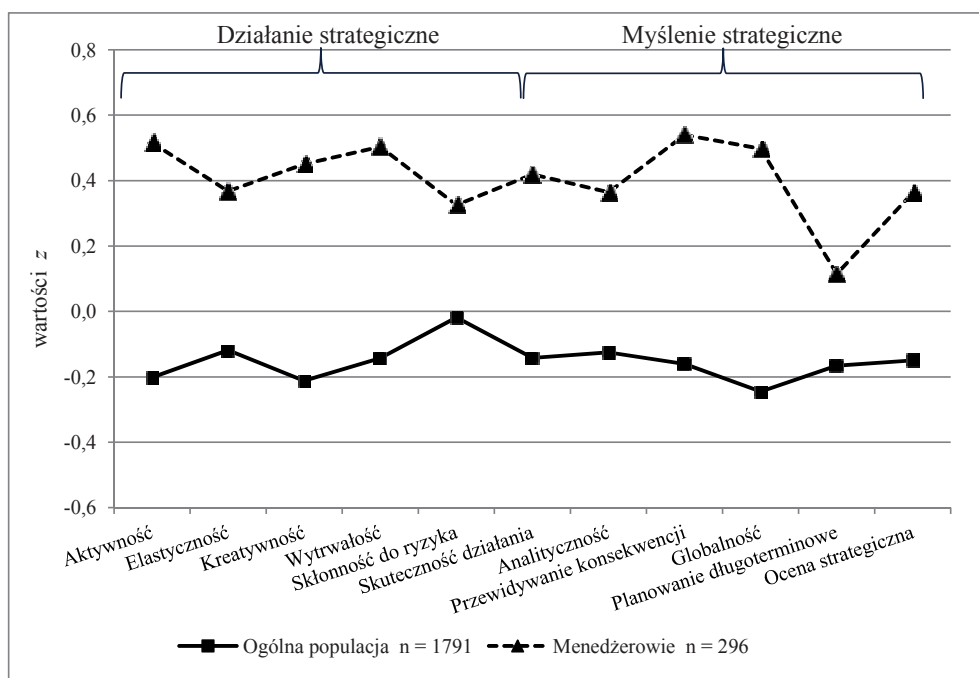
Rysunek 3. Wskaźniki myślenia i działania strategicznego w zależności od wieku.

wania konsekwencji oraz strategicznej analizy sytuacji niż osoby przed 40 r.ż. Odmienny układ wyników ujawnił się w zakresie skłonności do planowania strategicznego, która jest istotnie niższa u osób po 40 r.ż. w porównaniu do osób młodszych. Ta dominująca kompetencja umysłowa w młodym wieku jest najprawdopodobniej efektem wydłużonej perspektywy na przyszłość i potrzebą programowania własnego życia, kariery w długim horyzoncie czasowym. Można też zauważyć, że dopiero w okresie dojrzałości człowiek uwalnia się od nadmiarowości i napiętego tempa aktywności, wyzwajającego potrzebę planowania bieżącego i krótkoterminowego. Taki układ wyników sugeruje, że wymiary myślenia strategicznego mają charakter rozwojowy (Cools i Van den Broeck, 2007) bądź wyrażają pewien rodzaj umysłowych kompetencji, nabywanych

w toku życia. Nie wykazano różnic między grupami wieku w poziomie *analizy strategicznej* i *skuteczności działania*, co może wskazywać, że zmiany w profilu myślenia strategicznego są powolne, widoczne dopiero po długim okresie czasu.

Podsumowując powyższe rezultaty analizy różnic, płeć i wiek stanowią kryteria zróżnicowania indywidualnego badanych pod względem profilu myślenia strategicznego. Jednocześnie wskazuje to na wysoka wartość dyskryminacyjną kwestionariusza SMiDS w zakresie wskaźników aktywności na poziomie strategicznym.

Różnice między menedżerami a ogólną populacją. Dla pełniejszego obrazu mocy różnicującej kwestionariusza SMiDS dokonano porównania wyników menedżerów z wynikami ogólnej populacji badanych (Bajcar, 2012). W badaniu



Wszystkie wymiary różnią się na poziomie istotności 0,001.

Rysunek 4. Różnice we wskaźnikach myślenia i działania strategicznego między grupą menedżerów a ogólną populacją badanych

wzięło udział 296 menedżerów dużych i małych firm krajowych i zagranicznych, w wieku od 25 do 65 lat ($M=42,57$, $SD=11,68$), zajmujących stanowiska kierownicze na wysokim i średnim szczeblu zarządzania. Rezultaty analizy różnic wykazały, że kadra zarządzająca charakteryzuje się istotnie (na poziomie istotności $p<0,001$) wyższymi wynikami na wszystkich wymiarach myślenia i działania strategicznego w porównaniu z ogólną populacją badanych (por. Rysunek 4).

Uzyskane różnice wyników w kwestionariusza SMiDS wskazują, że menedżerowie osiągnęli istotnie wyższe wyniki w zakresie myślenia i działania strategicznego niż ogólna populacja badanych. Charakteryzują się oni wysokimi kompetencjami w zakresie aktywności koncepcyjnej, myślenia analitycznego i strategicznego, które przejawiają na polu zarządzania organiza-

cją. Najprawdopodobniej aktywność zawodowa menedżerów polega na rozwiązywaniu złożonych problemów i zdecydowanie częściej aktywności oni różnorodny mechanizm poznawczy i podejmują specyficzne działania kreatywne, innowacyjne i długoterminowe. Oznacza to, że za pomocą diagnozy wskaźników kwestionariusza SMiDS można przewidywać określony profil aktywności i poziom skuteczności zadaniowej w rozwiązywaniu problemów indywidualnych czy organizacyjnych.

Ważnym rezultatem analizy psychometrycznych własności kwestionariusza SMiDS jest zidentyfikowanie różnic indywidualnych w zakresie wymiarów myślenia i działania strategicznego. W rezultacie analizy skupień wyodrębnione zostały cztery grupy o charakterystycznych stylach aktywności. Pierwsza grupa, określona

jako *Aktywiści*, charakteryzuje się wysokim poziomem wskaźników działania i jednocześnie niskim poziomem myślenia strategicznego. Druga grupa – *Myśliciele* – przejawia wysokie wyniki w skalach myślenia strategicznego kosztem obniżonego poziomu wymiarów behawioralnych. Kolejna grupa, tzw. *Pasywiści* charakteryzuje się niskimi wynikami we wszystkich skalach myślenia i działania strategicznego. Ostatnia grupa – *Stratedzy* – wykazują natomiast wysoki poziom wszystkich wskaźników aktywności strategicznej. Charakterystyka psychologiczna wyodrębnionych stylów myślenia i działania strategicznego została przedstawiona w osobnym artykule (Bajcar, w druku).

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione rezultaty badań walidacyjnych wykazały, że *Kwestionariusz Styl Myślenia i Działania Strategicznego* osiągnął zadowalające charakterystyki psychometryczne. Ponadto wszystkie skale pomiarowe uzyskały wysoki poziom rzetelności i trafności teoretycznej. Dzięki różnorodności skal pomiarowych narzędzie to pozwala na opracowanie wielowymiarowej charakterystyki myślenia i działania o charakterze strategicznym. Zaprezentowane narzędzie może być wykorzystywane do pomiaru poziomu myślenia strategicznego jako konstrukt o charakterze dyspozycyjnym, ujawnianego w złożonych sytuacjach zadaniowych. Dzięki uzyskanym w badaniach walidacyjnych szerokiego układu zależności między strategicznymi wymiarami aktywności a zmiennymi poznawczymi i osobowościowymi można stwierdzić, że poziom i model struktury wskaźników myślenia strategicznego może stanowić zestaw predyktorów skuteczności pracy, rozwiązywania złożonych problemów poznawczych, emocjonalnych i interpersonalnych, radzenia sobie w sytuacjach deficytu informacji, braku gotowych schematów działania, konfliktów interpersonalnych i z niepewnością. Ma to ważne implikacje dla

trafności oceny efektywności pracy. dla procesu rekrutacji, selekcji i wspierania indywidualnego rozwoju jednostki.

Ponadto kwestionariusz SMiDS pozwala również na pomiar strategicznych wskaźników aktywności w badaniach ilościowych. Nadal prowadzone są badania nad trafnością teoretyczną, jak i normalizacją narzędzia. Mając wszakże na uwadze afektywny charakter zmiennych mierzonych za pomocą SMiDS wyniki pomiaru mogą być obarczone wieloma typowymi błędami pomiaru (Hornowska, 2007). Nadal prowadzone są badania nad trafnością teoretyczną kwestionariusza SMiDS w kontekście testów o charakterze poznawczym oraz poszukiwania zmiennych sytuacyjnych różnicujących poziom i profil myślenia strategicznego.

LITERATURA CYTOWANA.

- Bajcar, B. (w druku). Różnice indywidualne w stylach myślenia i działania strategicznego. *Przegląd Psychologiczny*.
- Bajcar, B. (2012). Are all managers strategists? Thinking and behavioral styles of polish managers. [w]: T. Marek, W. Karwowski, J. Kantola. (red.), *Science, Technology, Higher Education, and Society in the Conceptual Age*. CRC Press Taylor & Francis (w druku).
- Bajcar, B. (2011). Dywergencyjny i konwergencyjny charakter stylów myślenia i działania. W: M. Straś-Romanowska, A. Keplinger i B. Bartosz (red.), *Transgresje - innowacje – twórczość* (s.121-135). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bem, S.L. (2000). *Męskość – Kobiecość. O różnicach wynikających z płci*. Gdańsk: GWP.
- Brzeziński, J. (1999). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.

- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Campbell, D.T., Fiske, C.W. (2005). Analiza trafności zbieżnej i różnicowej za pomocą metody wielu cech- wielu metod. W: J. Brzeziński, (red.), *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów* (s.167-176). Gdańsk: GWP, 468-469
- Cools E., Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology*, 14, 359-387.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gallén, T. (1999). The cognitive style and strategic thinking. *Proceedings of the Leadership and Myers-Briggs Type Indicator*, 25–30. Washington DC, USA
- Gollwitzer, P. M., Fujita, K., Oettingen, G. (2004). Planning and the implementation of goals. In R. Baumeister, K. Vohs (red.), *Handbook of self-regulation: Research, theory and applications* (s. 211-228). New York: Guilford Press.
- Hornowska, E.** (2007). *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*. Warszawa: Wyd. Naukowe SCHOLAR.
- Jacobs, T. O. (1994). *A Guide to the Strategic Leader Development Inventory*. Washington: National Defense University Industrial College of the Armed Forces.
- Jelenc, L., Swiercz, P.M. (2011). *Strategic Thinking Capability: Conceptualization and Measurement*. Materiały konferencyjne The 56th Annual ICSB World Conference. Stockholm.
- Jöreskog, K., Sörbom, D (1982). Recent developments in structural in equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19, 404-416.
- Król, G., Wieczorkowska, G. (2004). Budowanie wskaźników za pomocą analizy czynnikowej. W: J. Brzeziński (red), *Metodologia badań psychologicznych* (s. 391-417). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Larson, R., Hansen, D, (2005). The development of strategic thinking: Learning to impact human systems in youth activism program. *Human Development*, 48, 327-349.
- Liedtka, J.M. (1998). „Strategic Thinking: Can it be Taught?“ *Long Range Planning*, 31, 120-128.
- Maruszewski T. (1996). *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Semiotyczne.
- Meyer, R. (2007). Mapping the mind of the strategist. A quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives. *Series Research in Management* 106, <http://hdl.handle.net/1765/1>.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers
- Nosal, C.S. (1998). O myśleniu strategicznym. W: Z. Wołk (red.), *Humanizm - prakseologia – pedagogika* (s.59-72). Zielona Góra: Wydawnictwo WSP.
- Nosal, C.S. (2000). Różnice w stylach myślenia i uczenia się. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 469-480.
- Nosal, C.S. (2001). *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*. Wrocław: AKADE.
- Nosal, C.S. (2002). Myślenie strategiczne menedżerów. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje - wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna* (s.135-151). Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Nosal C.S., Piskorz, Z. (1991). *Teoretyczne podstawy i konstrukcja metod diagnozy typów umysłowości człowieka: adaptacja skali diagnostycznej MBTI*. Raport nr SPR 3, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (maszynopis niepublikowany).
- O’Shannassy, T. (2003). Modern Strategic Management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1), 53-67.
- Oelkers, G., Elsey, B. (2004). The ‘Strategic Magnifier – a cognitive tools for strategic thinking. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 196-209.
- Peterson, R.A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. (2008). *The Strategic thinking questionnaire: STQv4*. Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.

- Raymond, G.A. (2008). Elements of strategic thinking. *International Studies Review*, 10, 315-317.
- Reece, S. (2008). Strategic Thinking. *Leadership Excellence*, 25(1), 19-19.
- Studenski R. (2004). Płeć i cechy osobowości a gotowość do ryzyka. W: R. Studenski (red.), *Zachowanie się w sytuacji ryzyka* (s.125-136). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1982). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (s. 3-20). Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitney, D.R., Sabers, D.L. (1971). Two generalizations of the item discrimination index to multi-score items. *The Journal of Experimental Education*, 39(3), 88-92.
- Wilson, I. (2000). From Scenario Thinking to Strategic Action. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 23-29.
- Wojciszke, B.(2004). Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenia na różnice. Gdańsk: GWP.
- Wootton, S., Horne, T. (2010). *Strategic Thinking. A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*. London: Kogan Page.
- Zawadzki, B. Szczepaniak, P., Strelau, J. (1995). Diagnoza psychometryczna pięciu wielkich czynników osobowości: adaptacja kwestionariusza NEO-FFI Costy i McCrae do warunków polskich. *Studia Psychologiczne*, 33, 189-225.
- Zawadzki, B., Strelau, J. (1997). *Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu (FCZ-KT)*. Podręcznik. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Beata Bajcar

Wrocław University of Technology

STRATEGIC THINKING AND BEHAVIOR STYLE QUESTIONNAIRE – A TOOL TO THE MEASURING OF STRATEGIC THINKING INDICATORS

The aim of this article is a presentation theoretical backgrounds, psychometric characteristics and diagnostic utility of *Strategic Thinking and Behavior Questionnaire STBQ*. This questionnaire can be used to diagnose a profile of strategic thinking indicators as effectiveness predictors in goal-oriented activity, and in task situations. There are 11 scales included: *Activity, Creativity, Flexibility, Persistence, Risk preference, Self-efficacy Analysis, Consequences prediction, Globality, Long-term planning, and Strategic evaluation*. Validation studies (n = 1791) showed TBSQ characterizes high level of reliability and validity.

Key words: Strategic thinking, psychological test, psychometric characteristic

