

# Myślenie strategiczne w relacji do preferowanych wzorców kierowania

Jolanta Babiak\*

Politechnika Wroclawska, Wroclaw

Beata Bajcar

Politechnika Wroclawska, Wroclaw

Czesław Nosal

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu

## STRATEGIC THINKING IN RELATION TO THE PREFERRED LEADERSHIP STYLES

This article refers to the classic conception of determinants of styles and presents the significance of individual characteristics in leadership process. The research study encompassed 291 managers from middle- and upper positions in the organizational hierarchy. The study provided evidence for the characteristic configurations of strategic thinking among four leadership profiles. Two out of four leadership types i.e. leaders and Machiavellians scored high on strategic cognitive competencies. Managers labeled as pseudo supervisors and pseudo democrats demonstrated weak tendencies in thinking and behaving strategically. Predictive power of strategic competencies on leadership styles was also estimated. The results indicate that cognitive, motivational, and behavioral processes play vital role in managerial leadership, which encompasses effective task realization and cooperation with followers.

**Key words:** strategic thinking, leadership styles, managerial activity

## STRATEGIE I STYLE KIEROWANIA

W psychologicznych badaniach dotyczących determinant skutecznego kierowania nadal dominuje charakteryzowanie go w języku wpływu społecznego i związanego z tym kontekstu teoretycznego, dynamiki grup i przywództwa. Jest to stanowisko zbyt wąskie i mało adekwatne. Badacze postępują tak, jakby nie istniała teoria Fiedlera (1964) opisująca skuteczność kierowania w trzech wymiarach, a więc nie tylko w terminach znaczenia klimatu grupowego i roli organizacyjnego wpływu kierownika, ale także uwzględniająca rodzaj rozwiązywanych zadań i problemów. Można twierdzić w całkowitej zgodzie z teorią Fiedlera, że zespoły nigdy nie działają w organizacyjnej i poznawczej pustce. W ramach organizacji najpierw pojawiają się sytuacje o określonej strukturze (zadania lub problemy), a następnie powstaje konieczność stworzenia lub wykorzystania istniejącego klimatu w grupie pracowników oraz możliwości wpływu, które stwarza status organizacyjny kierownika. Podkreślić też trzeba, że doniosłym organizacyjnym aspektem zadań i problemów stojących przed organizacją lub ze-

społem pracowników jest czas konieczny do ich rozwiązywania. Niektórych rezultatów organizacje wymagają w krótkim czasie, niemal natychmiast, a innych oczekuje się w czasie dłuższym lub nawet nieprecyzyjnie określonym. Trudno zaprzeczyć dość oczywistej tezie, że czas jest ważnym wymiarem programowania zachowania, nie tylko dla jednostek, ale i dla organizacji. Organizacje bardziej chyba niż ludzie sformalizowały czas i kontrolują jego wpływ.

Biorąc pod uwagę ramy teoretyczne, stworzone i zweryfikowane przez Fiedlera (1971) można zasadnie twierdzić, że jego teoria charakteryzuje proces myślenia strategicznego kierownika, który znajdując się w sytuacji organizacyjnej, powinien trafnie określić jej rodzaj (otwarta *vs* zamknięta), swoje możliwości realnego wpływu organizacyjnego i klimat interpersonalny zespołu.

Mało kto zwrócił uwagę na ważną teoretyczną konsekwencję związaną z teorią Fiedlera. Nie zaakcentował tego dobitnie również sam Fiedler. Założył bowiem, że kierownicy wybierają tylko spośród zamkniętego zbioru stylów kierowania, od zorientowanego na zadania do zorientowanego na stosunki międzyludzkie poprzez styl równoważący te dwa skrajne sposoby wpływania na działania grupy. W rzeczywistości jednak kierownicy wybierają „czyste” style kierowania tylko w niewielkiej liczbie jasno określonych sytuacji, uwidocznionych w sławnym

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Jolanta Babiak, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, ul. Smoluchowskiego 25, 50-370 Wrocław.

e-mail: beata.bajcar@pwr.wroc.pl

wykresie Fiedlera (1971, s. 131), podsumowującym jego rozległe badania empiryczne. Ale nawet wybór takiego „czystego” stylu wymaga myślenia strategicznego, którego trzy komponenty wybijają się na pierwszy plan. Z reguły kierownicy są strategami, zatem niezależnie od ich kompetencji interpersonalnych, opisywanych w języku wpływu społecznego, ważne znaczenie ma ich myślenie strategiczne i związane z nim szczegółowe zdolności poznawcze.

Pierwszą z nich stanowi zdolność relatywnie szybkiej, globalnej oceny stanu sytuacji pod względem tych trzech wymiarów, które charakteryzuje teoria Fiedlera. Jednakże nie są to jedyne wymiary, ponieważ kierownicy muszą również dokonać wielu innych ocen nie tylko w ogólnym aspekcie organizacyjnym, ale także wewnątrzgrupowym. Zdolność dokonywania globalnej i w miarę trafnej oceny sytuacji bez wątplenia należy do komponent myślenia strategicznego, bo w starym, greckim znaczeniu terminu strategia obejmuje widok całego pola bitwy z perspektywy naczelnego wodza.

Drugi, nieco tylko węższy aspekt myślenia strategicznego dotyczy trafnego rozpoznania (zdiagnozowania) rodzaju sytuacji, która musi być rozwiązana. Kierownik jako strateg musi odpowiedzieć na pytanie, czy jest to w miarę jasno określone zadanie, czy też niejasno zdefiniowany problem (Zaccaro i in., 2000). Ten drugi aspekt myślenia strategicznego wydaje się być kluczowy, ponieważ determinuje zarówno dobór odpowiednich osób do zespołu, poszukiwanie ekspertów, tworzenie planu realizacji, dodatkowych źródeł wiedzy i informacji. Jeśli zidentyfikowany został problem czyli nieokreślona struktura poznawcza, to czynności te nabierają istotnego znaczenia. W przypadku trafnego zidentyfikowania zadania sytuacja jest prostsza, ponieważ kierownik koncentruje się na jasnym planie realizacji i dobraniu pracowników o odpowiednich kompetencjach. Jednakże nawet i w tym zakresie musi być strategiem, choć w mniejszej skali, bardziej rutynowego zachowania.

Trzeci wymiar myślenia strategicznego dotyczy szczególnego rodzaju kompetencji umysłowych determinu-

jących powstawanie dystansu wobec sytuacji w umyśle kierownika. Musi on rozstrzygnąć, czy jest to najbardziej dogodna, odpowiednia chwila do podjęcia decyzji, czy też należy poczekać na chwilę korzystniejszą. Starożytni Grecy taką dogodną chwilę określali terminem *kajros*, nie za wcześniej, nie za późno. Zauważmy, że trafne określenie takiej dogodnej chwili nie jest tylko kwestią adekwatnej oceny upływu czasu, lecz szczególnego połączenia trafności globalnej oceny stanu sytuacji z poczuciem upływu czasu (Simon, 1987).

Do jakiego ogólnego wniosku prowadzi nasz wywód? Jaki jest sens analizy między strategiami myślenia i działania a stylami kierowania proponowanej w tym artykule? Wykorzystując teorię Fiedlera jako podstawę naszych badań, zamierzamy sprawdzić zależności występujące między stylami a strategiami, ponieważ przypuszczamy, że strategie myślenia i działania są ogólniejsze i mają szerszy zakres niż style kierowania. Sądzymy również, że style kierowania nie powinny być rozpatrywane wąsko tylko jako wpływ społeczny. Są one bowiem kombinacjami zdolności interpersonalnych i motywacyjnych, kognitywnych i metakognitywnych. Rozpatrując strategie myślenia i działania w ścisłym związku ze stylami kierowania uzyskamy możliwość weryfikacji zachodzących między nimi relacji.

Badania nasze mają wstępny, eksploracyjny charakter. Zamierzamy sprawdzić, jakie są zależności między strategiami myślenia i działania a stylami kierowania.

## POMIAR STYLÓW KIEROWANIA

Do pomiaru stylów kierowania wykorzystano kwestionariusz Style Kierowania Menedżerów SKM (Babiak, 2010), który składa się z sześciu skal diagnozujących odmienne wzorce kierowania. W Tabeli 1 przedstawiono charakterystykę stylów kierowania i wskaźniki spójności wewnętrznej każdej ze skal kwestionariusza.

Jak wspomniano wcześniej, kierowanie w organizacjach wymaga stosowania różnych strategii kierowania, w zależności od odmiennych uwarunkowań sytuacyjnych.

**Tabela 1**  
Charakterystyka skal pomiarowych kwestionariusza Style Kierowania Menedżerów

Styl kierowania	Charakterystyka	a Cronbacha
Zapobieganie błędom	styl skoncentrowany na realizowaniu zadań, przewidywaniu i wychwytywaniu błędów w pracy oraz na stawianiu wysokich wymagań podwładnym i zachęcaniu do większego wysiłku	.79
Formalna dyscyplina	styl o rysie autokratycznym, silnie zorientowany na zadania, dyscyplinowanie, kontrolowanie oraz chęć podporządkowania podwładnych rygorowi i procedurom w realizacji zadań	.68
Partycypacja	styl włączający podwładnych w procesy decyzyjne i umożliwiający podwładnym proponowanie własnych rozwiązań, wyrażający poczucie bliskiej więzi z podwładnymi	.62
Skuteczny makiawelizm	styl oparty na świadomym manipulowaniu w realizacji własnych celów, akceptowanie nieetycznych sposobów działania podwładnych, dystansowanie się i nieufność wobec nich; wyraża skłonności autorytarne	.74
Nagradzanie	styl skoncentrowany na różnych formach nagradzania za wysiłek podwładnych, na udzielaniu im pozytywnych informacji i budowaniu profesjonalnej więzi z podwładnymi	.64
Orientacja na wynik	styl nie ingerujący, oparty na małym zainteresowaniu przebiegiem i jakością pracy podwładnych, niechęci do współpracy z podwładnymi i zaniedbaniach w pełnieniu funkcji kierowniczych	.61

Równocześnie wiadomo, że w kierowaniu mogą dominować pewne wzorce zachowań i pod tym względem kierownicy znacznie się między sobą różnią. W badaniach różnic indywidualnych w zakresie stylów kierowania polskich menedżerów (Babiak, 2010), zostały wyodrębnione cztery grupy menedżerów o charakterystycznych wzorcach kierowania: 1) Pseudokierownicy, 2) Makiaweliści, 3) Przywódcy i 4) Pseudodemokraci.

Pseudokierownicy to grupa menedżerów, którzy w niewielkim stopniu koncentrują się na realizacji zadań, ograniczają podwładnym możliwości partycypowania w podejmowaniu decyzji i rzadko stosują nagradzanie. Ogólnie, pseudokierownicy charakteryzują się małą aktywnością w pracy, są pasywni w pełnieniu obowiązków kierowniczych i minimalizują kontakty z pracownikami.

Makiaweliści wyróżniają się wysokim poziomem stylu dyscyplinującego, makiawelicznego i nakierowanego na osiąganie celów. Z pewnością są to menedżerowie aktywni, preferujący wywieranie nacisków, dyscyplinowanie, manipulowanie i stawianie na realizację zadań kosztem jakości samego procesu dochodzenia do celu.

Przywódcy koncentrują się przede wszystkim na realizowaniu zadań, przewidywaniu błędów w pracy i zapobieganiu im, na częstym komunikowaniu się z podwładnymi i wyjaśnianiu celów organizacyjnych, a także na korzystaniu z różnych form nagradzania za wysiłek włożony w pracę. Jednocześnie nastawieni są na współpracę z podwładnymi i ich partycypację w podejmowaniu decyzji. Przywódcy stosują zatem szereg narzędzi, jakie posiada osoba formalnie sprawująca funkcję kierowniczą, które wykorzystują do motywowania swoich podwładnych i osiągania celów organizacji.

Pseudodemokraci to menedżerowie mało aktywni w zakresie nadzorowania pracy podwładnych, przewidywania niekorzystnych zdarzeń w organizacji, niechętnie dyscyplinujący i wymierzający kary, a także w małym stopniu zorientowani na osiąganie celów organizacyjnych. Pseudodemokraci wyróżniają się niechęcią do podejmowania wysiłku związanego z pracą oraz skłonnościami do unikania kierowniczej odpowiedzialności.

Opisane powyżej wzorce kierowania zostały skonfrontowane ze stylami myślenia i działania na poziomie strategicznym. Podjęto tym samym próbę oceny zależności style – strategie w szerszym, ogólniejszym zakresie.

#### POMIAR WSKAŹNIKÓW MYŚLENIA I DZIAŁANIA STRATEGICZNEGO

Do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego wykorzystano kwestionariusz Styl Myślenia i Działania SMiD (Bajcar, 2012), który diagnozuje 11 wymiarów poznawczych i behawioralnych (por Tabela 2), wynikających z przyjęcia szerokiej definicji myślenia strategicznego (Liedtka, 1998).

Ze względu na liczne związki między poszczególnymi wymiarami, w wyniku eksploracyjnej i confirmacyjnej analizy czynnikowej, wyodrębnione zostały dwa czynniki o spójnej naturze funkcjonalnej (Bajcar, 2010). Pierwszy czynnik, wyjaśniający 47% wariacji wyników, skupia takie wymiary jak aktywność, kreatywność, elastyczność i wytrwałość w działaniu, skłonność do ryzyka oraz skuteczność działania. Wymiary te wyrażają bardziej behawioralne i motywacyjne wskaźniki strategii, stąd nazwa czynnika – działanie strategiczne. Drugi czynnik skupia

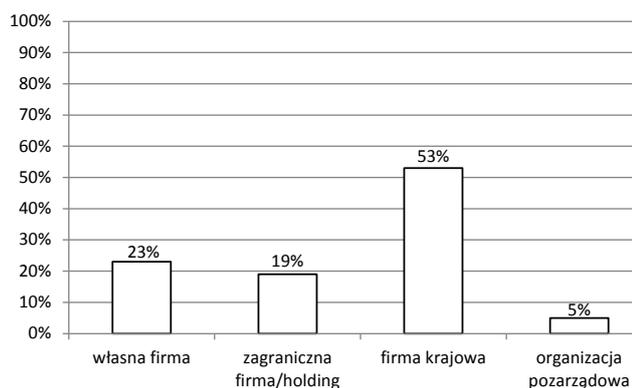
**Tabela 2**  
Charakterystyka skal pomiarowych kwestionariusza Styl Myślenia i Działania

Wymiar	Charakterystyka	a Cronbacha
Aktywność	diagnozuje orientację na działanie, inicjatywę w działaniu oraz skłonność do podejmowania działań w różnych sytuacjach	.81
Elastyczność	mierzy otwartość na nowości i zmiany oraz łatwość dokonywania zmian w działaniu	.84
Kreatywność	wyraża zdolność do generowania oraz wdrażania pozastereotypowych i nowatorskich możliwości działania i rozwiązań	.83
Wytrwałość	służy do pomiaru zdolności do długotrwałego działania oraz uporczywego dążenia do założonych celów	.77
Skłonność do ryzyka	mierzy poziom preferencji sytuacji ryzykownych oraz łatwość radzenia sobie z niepewnością i nieprzewidywalnością sytuacji	.84
Skuteczność działania	diagnozuje nastawienie podmiotu na skuteczność w działaniu i osiągnięcie założonych celów	.80
Analityczność	mierzy zdolność do analizy silnych i słabych stron problemu oraz do oceny szans i zagrożeń w procesie rozwiązywania problemów	.78
Globalność	diagnozuje skłonność do myślenia szerokimi kategoriami, łatwość przyjmowania różnych perspektyw w ocenie podejmowanych zadań i działań	.86
Przewidywanie konsekwencji	mierzy umiejętność przewidywania następstw zdarzeń w perspektywie osobistej i globalnej oraz skutków działań własnych i innych ludzi	.76
Planowanie długoterminowe	wyraża skłonność do planowania i programowania działania w długim horyzoncie czasowym	.84
Ocena	diagnozuje skłonność jednostki do analizy własnych działań i ich efektów pod względem eksploatacji zasobów, jak: czas, wysiłek, koszty finansowe, emocjonalne i społeczne	.76

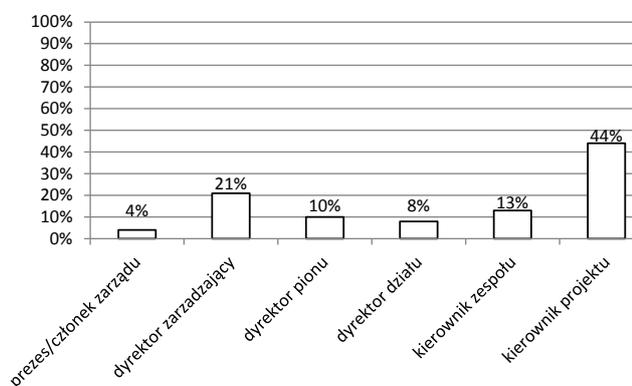
natomiast *stricte* poznawcze mechanizmy i procesy, jak analityczność, przewidywanie konsekwencji, analiza i planowanie strategiczne, globalność myślenia i skuteczność. Taka konfiguracja wymiarów wyraża kompetencje myślenia strategicznego i nawiązuje do czysto umysłowej natury tego procesu (Larson i Hansen, 2005; Nosal, 2001; Zhang i Sternberg, 2006). Wyodrębniona dwuczynnikowa struktura wymiarów wyjaśnia łącznie ponad 68% zmienności całkowitej i wyraźnie podkreśla funkcjonalną współzależność układów regulacji zachowania oraz regulacji procesów umysłowych. Poziomą korelację między wyodrębnionymi czynnikami wyniósł  $r=.44$  (Bajcar, 2010).

### CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADANYCH MENEDŻERÓW

W badaniach wzięło udział 291 menedżerów średniego i wyższego szczebla. Wśród osób badanych w wieku od 25 do 65 lat 47,3% stanowiły kobiety a 52,7% mężczyźni. Staż pracy 49% osób badanych był dłuższy niż 15 lat. Pozostałe charakterystyki próby badawczej zostały przedstawione na Rycinach 1 i 2.



Ryc. 1. Rozkład liczebności osób badanych w zależności od typu organizacji



Ryc. 2. Rozkład liczebności osób badanych w zależności od stanowiska kierowniczego

Ryciny 1 i 2 wskazują, że ponad 75% badanych menedżerów pełniło swoje funkcje kierownicze w firmach i instytucjach krajowych. Ponadto, 44% osób badanych zajmowało najwyższe stanowiska w hierarchii organizacji, co jest ściśle powiązane z dużym doświadczeniem zawodowym (Babiak, 2010). Tak więc rezultaty prezentowanych badań dotyczą trudno dostępczej grupy badanych.

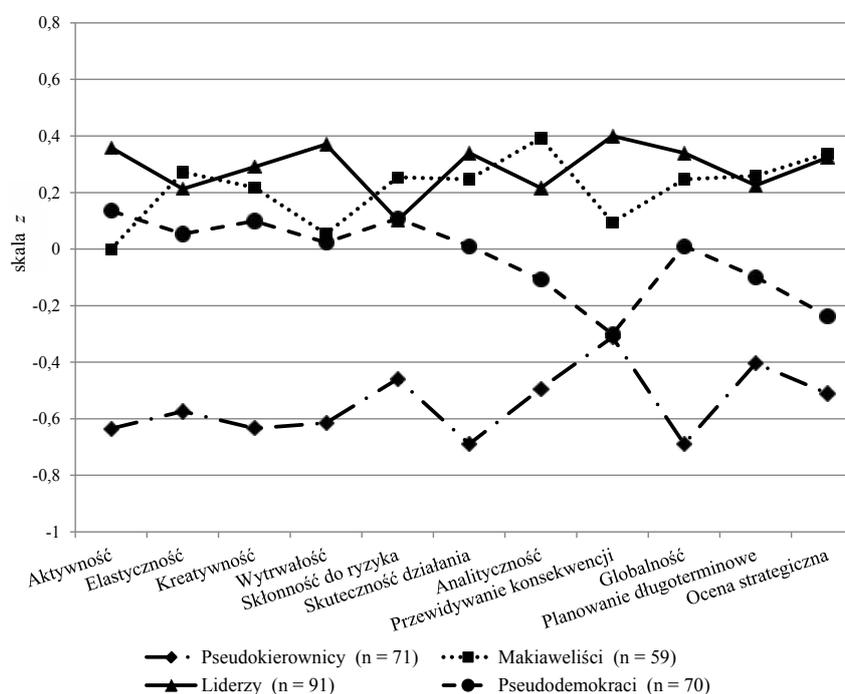
### MYŚLENIE I DZIAŁANIE STRATEGICZNE W ZALEŻNOŚCI OD WZORCA KIEROWANIA

W poszukiwaniu źródeł zmienności stylów kierowania w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę różnic w profilu myślenia strategicznego w zależności od preferowanego wzorca kierowania. W rezultacie jednoczynnikowej analizy wariancji uzyskano istotne różnice we wszystkich wskaźnikach myślenia strategicznego między wyodrębnionymi grupami o różnych stylach zachowań kierowniczych<sup>1</sup>. zilustrowane na Rycinie 3 rezultaty badań wskazują na występowanie różnic w stylach myślenia i działania strategicznego wśród czterech grup menedżerów.

Pseudokierownicy charakteryzują się niskimi wynikami w zakresie wskaźników myślenia i działania strategicznego. Wykazują oni małą aktywność i elastyczność, małą kreatywność i słabą wytrwałość w działaniu. Ponadto, cechują się niskim stopniem analityczności, przewidywania, planowania długoterminowego oraz wąskimi horyzontami umysłowymi. Wynika stąd, że pseudokierownicy wykazują najbardziej pasywny styl aktywności zarówno w zakresie procesów konwergencyjnych jak i dywergencyjnych. Powyższa charakterystyka wskazuje, że pseudokierownicy są pasywni w realizacji wszystkich podstawowych funkcji kierowniczych. Taki układ zmiennych reprezentujących myślenie strategiczne pseudokierowników nawiązuje do profilu kierowania leseferycznego, nacechowanego unikaniem odpowiedzialności, dystansowaniem się wobec zadań i ludzi oraz pozbywaniem się władzy i autorytetu (Bass i Riggio, 2006).

Druga grupa menedżerów – makiaweliści – w aktywności kierowniczej charakteryzują się podwyższonym poziomem kompetencji myślenia i działania strategicznego. W kierowaniu ludźmi i w realizacji zadań menedżerskich analityczność, globalność, planowanie i analiza strategiczna jak i orientacja na skuteczność ułatwiają opracowanie optymalnych metod osiągania celów. Dodatkowo wysoka elastyczność, kreatywność i skłonność do ryzyka jako strategiczne przejawy aktywności, zwiększają skuteczność makiawelicznego stylu kierowania. Myślenie i działanie strategiczne u makiawelistów jest niewątpliwie podstawowym narzędziem efektywności menedżerskiej i nawiązuje do klasycznej „orientacji na zadania” (Stogdill, 1974) i znanej z badań Fiedlera (1971; Rice, 1978) motywacji do realizacji celów, wyrażonej niskim

<sup>1</sup> Wyniki szczegółowych analiz statystycznych są dostępne u autorów artykułu.



Ryc. 3. Wskaźniki myślenia i działania strategicznego w zależności od wzorca kierowania (n=291)

wynikiem w skali LPC (*Least Preferred Co-worker*). Choć zazwyczaj oceniamy makiawelizm negatywnie, to w naszych badaniach wypada on pozytywnie, makiaweliści są strategami.

Przywódcy również wykazują podwyższone wyniki we wszystkich wskaźnikach myślenia i działania strategicznego. Są wysoce analityczni, planujący, przewidujący i myślący szerokimi kategoriami. Ponadto wykazują skłonności do podejmowania ryzyka, elastyczność, kreatywność i wytrwałość w działaniu oraz nastawienie na skuteczne działanie. Dzięki temu w sytuacji kierowania przywódcy chętnie współpracują i angażują pracowników w procesy podejmowania decyzji firmy. Są dobrymi strategami w łączeniu metod kierowania opartych na partycypacji, stosowaniu kar i nagród. Jak widać, wzmożona aktywność strategiczna przywódców jest ukierunkowana na budowanie trwałych podstaw zarządzania ludźmi jako warunku osiągnięcia długodystansowych korzyści firmy, a nie skupianie się wyłącznie na generowaniu zysków czy osiągnięciu krótkoterminowych celów. Posługując się terminologią Fiedlera (1971) przywódcy to prawdopodobnie osoby, które z powodzeniem równoważą potrzebę afiliacji i osiągnięcia celów, co wyraża się średnimi wynikami w skali LPC.

Wśród czterech grup menedżerów, pseudodemokraci są najmniej wyrazistą grupą pod względem wykorzystania strategii myślenia i działania w kierowaniu. Ich profil wskaźników myślenia strategicznego jest mało zróżnicowany, nie można więc mówić o jakimkolwiek do-

minującym stylu ich aktywności. Można jednakże przypuszczać, że z powodu pewnych deficytów poznawczych, motywacyjnych i behawioralnych, pseudodemokraci koncentrują się głównie na tworzeniu dobrych relacji w sytuacji pracy. W ten sposób mogą osiągnąć minimum efektywności wpływu społecznego w procesie kierowania, choć prawdopodobnie nie przekłada się to na ogólną sprawność menedżera w pracy jak i na efektywność organizacji. Jak widać, pseudodemokraci reprezentują uproszczony wzorzec stylów poznawczych i jak wykazano w innych badaniach (Babiak i Nosal, w druku), charakteryzują się przetwarzaniem stereotypowym, niezbyt wnikliwym i mało efektywnym.

Podsumowując opisane powyżej rezultaty badań należy stwierdzić, że przywódcy i makiaweliści, w porównaniu do dwóch pozostałych grup, charakteryzują się dużą aktywnością kierowniczą w zakresie myślenia i działania strategicznego. Menedżerowie ci z pewnością są zdolni do rozwiązywania złożonych problemów, z którymi się stykają, do realizowania założonych planów i całościowego ujmowania wpływu zdarzeń zewnętrznych i wewnętrznych na funkcjonowanie organizacji, w których kierują. Wydaje się, że te grupy różnią się jednak rodzajem motywacji i sposobami osiągnięcia celów. Kierowanie przywódców polega na wykorzystaniu wszelkich dostępnych zasobów, to jest narzędzi kierowania i osób wraz z ich potencjałem twórczym. Pragmatyzm makiawelistów zaś prowadzi ich do zastosowania adekwatnych strategii myślenia w skracaniu sobie drogi dochodzenia do celów.

U pseudokierowników sztywność w działaniu wynika z braku narzędzi jakimi są biegłość w ocenie sytuacji, elastyczność w stosowaniu oceny globalnej i szczegółowej, a także mała odwaga i przebojowość. Profil myślenia i działania strategicznego ostatniej grupy – pseudodemokratów – wskazuje przede wszystkim na małą sprawność w myśleniu ukierunkowanym na wieloaspektowe analizowanie problemów, zdarzeń i sytuacji jak też w myśleniu nakierowanym na przyszłość i przewidywanie następstw zdarzeń. Ta swoista bierność umysłowa pseudokierowników i pseudodemokratów może być przyczyną niskiej adaptacyjności i małej efektywności w osiąganiu celów własnych i całej organizacji. Jest też niekorzystna z punktu widzenia kierowania i przewodzenia podwładnym, którzy w tym przypadku czerpią z negatywnego wzorca.

#### MYŚLENIE I DZIAŁANIE STRATEGICZNE A STYLE KIEROWANIA

W kolejnym kroku podjęto próbę określenia zależności przyczynowych między omawianymi zbiorami zmiennych. W poszukiwaniu źródeł determinacji przejawianych przez menedżerów wzorców kierowania dokonano estymacji modelu zależności ścieżkowych między wskaźnikami myślenia strategicznego a wymiarami stylów kierowania za pomocą modelowania równań strukturalnych (Kline, 2011). Punktem wyjścia do opracowania modelu były przesłanki teoretyczne i rezultaty analiz wielozmiennych (analiza czynnikowa, analiza kanoniczna i regresji) zarówno wewnątrz zbiorów, jak i między zbiorami omawianych zmiennych.

Do modelu weszło zatem 11 wskaźników myślenia strategicznego, zgrupowanych w dwóch zmiennych latentnych, wyrażających czynniki: 1) myślenie strategiczne i 2) działanie strategiczne. Zmiennymi objaśnianymi były style kierowania, które w testowanym modelu pełniły również rolę zmiennych pośredniczących. Obie zmienne latentne, wyrażające kompetencje strategiczne są silnie skorelowane ze sobą ( $r=.64$ ), co uzasadnia rozpatrywanie funkcjonalnych związków między dwoma konstrukcjami myślenia i działania strategicznego. Estymowany model okazał się doskonale dopasowany do danych empirycznych w świetle uzyskanych miar dopasowania<sup>2</sup> (por. Rycina 4).

Szczególne miejsce w strukturze kompetencji zajmuje skuteczność działania, która wchodzi w obszar kompe-

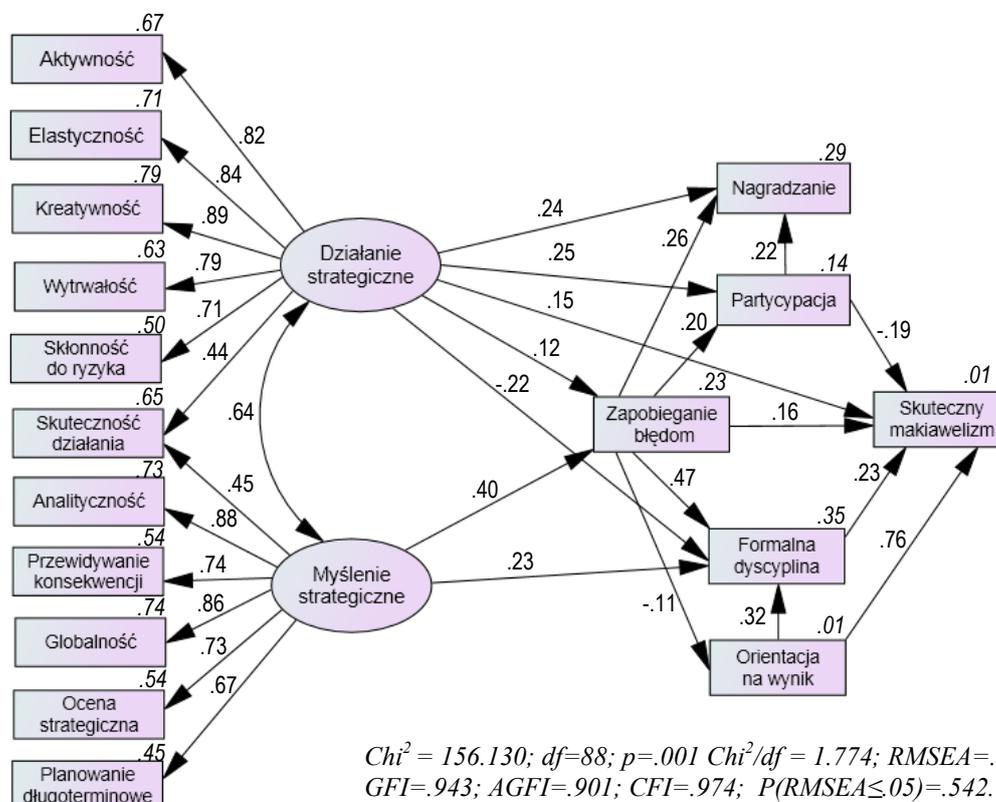
tencji umysłowych, jak i behawioralnych (z porównywalnym poziomem wpływu  $\beta=.45$  i  $\beta=.44$ ). Potwierdza to poznawczy i motywacyjny charakter tej zmiennej, która pełni ważną rolę regulacyjną w aktywności menedżera (Stajkovic i Luthans, 1998).

W oszacowanym modelu wykryto układ zależności między wskaźnikami myślenia i działania strategicznego a poszczególnymi stylami kierowania. Styl zapobieganie błędom jest silniej determinowany poprzez wymiary myślenia strategicznego ( $\beta=.40$ ) i słabiej przez wymiary działania strategicznego ( $\beta=.12$ ). Oznacza to, że styl kierowania charakteryzujący się silną orientacją zadaniową i dbałością o efektywną pracę podwładnych wymaga od menedżera zarówno racjonalnego myślenia, jak i ciągłej inicjatywy, procesów i działań innowacyjnych oraz implementacyjnych. Złożoność sytuacji kierowania wywołuje konieczność sprawnego analizowania wielu zmiennych zarówno w krótkim jak i długim dystansie czasowym, wymaga też przewidywania i oszacowywania skutków podjętych decyzji, umiejętności dokonywania oceny całościowej problemu jak i jego poszczególnych elementów (Nosal, 2002). Możliwe więc, jak stwierdzono w przedstawionym modelu, że zdolności poznawcze determinują przede wszystkim kierowanie w wysokim stopniu racjonalne, skoncentrowane na osiąganiu celów, nacechowane obowiązkowością, dbałością o jakość pracy i jej wynik. Warto zauważyć, że zarówno myślenie jak i działanie strategiczne pośrednio poprzez styl zapobieganie błędom podwyższają tendencję do zachowań dyscyplinujących ( $\beta=.47$ ), nagradzających ( $\beta=.26$ ) i partycypacyjnych ( $\beta=.20$ ) oraz nieco obniżając zachowania nieingerujące i kojarzone z absencją kierowania (orientacja na wynik  $\beta=-.11$ ).

Styl związany z formalną dyscypliną wiąże się bezpośrednio z wysokim poziomem strategicznych kompetencji poznawczych ( $\beta=.23$ ) i niskim poziomem kompetencji behawioralnych ( $\beta=-.22$ ). Zależności te mogą wskazywać, że w ujawnieniu zachowań polegających na kontrolowaniu, dyscyplinowaniu, schematycznym przestrzeganiu wypracowanych metod wykonania zadań sprzyja układ strategii, w której dominują procesy umysłowej analizy sytuacji oraz występuje deficyt aktywności, wytrwałości, elastyczności i kreatywności w działaniu. Ponadto myślenie i działanie strategiczne pośrednio wpływają na ten wzorzec kierowania poprzez styl zapobieganie błędom ( $\beta=.47$ ). Można sądzić, że charakterystyczne procesy poznawcze w obrębie myślenia strategicznego u pewnych osób implikują preferencję stylu kierowania wymagającego efektywnego kontrolowania wielu zadań, dyscypliny i metodyczności w działaniu.

Wzmózona aktywność, kreatywność i elastyczność, wytrwale i konsekwentne dążenie do celu, nastawienie na skuteczność oraz skłonność do ryzyka są bezpośrednimi predyktorami stylu partycypacyjnego ( $\beta=.25$ ). Można sądzić, że te wymiary strategiczne stanowią dyspozycyjne uwarunkowania zachowań menedżera, polegających na wspieraniu działań innowacyjnych i na aktywnym włączaniu pracowników w procesy podejmowania decyzji i roz-

<sup>4</sup> Do oceny jakości modelu wykorzystano parametry  $\chi^2/df$  (ilość oszacowania statystyki  $\chi^2$  i stopni swobody), RMSEA (*root mean square error of approximation*), GFI (*goodness of fit index*), AGFI (*adjusted goodness of fit index*) i CFI (*comparative of fit index*). Zgodnie z przyjętymi kryteriami wg Vandenberg'a i Lance'a (2000), model jest doskonale dopasowany do danych, jeśli RMSEA nie przekracza .06, natomiast dobrze dopasowany do danych, jeśli pozostaje poniżej .08. Ponadto o dobrym dopasowaniu świadczą również wartości parametrów GFI, AGFI i CFI powyżej .9.



Ryc. 4. Zależności między wskaźnikami myślenia i działania strategicznego a stylami kierowania

wiązywania problemów organizacyjnych. Równocześnie, poprzez styl partycypacyjny, wysoki poziom strategicznego działania obniża stosowanie stylu makiawelicznego ( $\beta=-.15$ ), który w swej naturze negatywnie wartościuje działania innych ludzi, charakteryzuje się nieufnością i dystansem wobec współpracowników i podwładnych.

Wzorec kierowania nastawiony na nagradzanie zależy bezpośrednio od wskaźników działania strategicznego ( $\beta=.24$ ). Co więcej, wskaźniki myślenia strategicznego pośrednio poprzez inne style kierowania (zapobieganie błędom –  $\beta=.26$  i partycypacja –  $\beta=.22$ ) wpływają na zachowania kierownika związane z gratyfikowaniem podwładnych. Jak widać, styl nagradzający wymaga zintegrowanych wielu kompetencji poznawczych, motywacyjnych i behawioralnych. Na podstawie zarysowanego wzorca zależności można przewidywać, że bezpośredni wpływ działania strategicznego (tj. kreatywności, elastyczności, wytrwałości, aktywności i skłonności do ryzyka), jak i pośrednia rola myślenia strategicznego stanowią psychologiczne źródło nagradzającego stylu kierowania.

Wysoki poziom działania strategicznego przyczynia się bezpośrednio do częstszego stosowania makiawelicznego stylu kierowania ( $\beta=.15$ ). Na podstawie oceny wartości współczynników determinacji wynika, że im wyższy po-

ziom inicjatywy, wytrwałości w działaniu, im więcej elastyczności i kreatywności w poszukiwaniu i wdrażaniu rozwiązań, im wyższy poziom nastawienia na skuteczność i łatwość podejmowania ryzyka w organizacji, tym łatwiej przełożonemu wywierać nacisk i manipulować podwładnymi w imię realizacji celów. Dodatkowo styl makiaweliczny jest uwarunkowany przez myślenie i działanie strategiczne za pośrednictwem częstego stosowania stylu zorientowanego na wynik ( $\beta=.76$ ), formalnej dyscypliny ( $\beta=.24$ ) oraz ograniczonej tendencji do kierowania partycypacyjnego ( $\beta=-.19$ ). Skuteczny makiawelizm jest w pewnym sensie szczególnym stylem kierowania, skupia bowiem te tendencje poznawcze i behawioralne, które aktywizują „czysty” styl kierowania zorientowany wyłącznie na osiągnięcie celów.

W estymowanym modelu zależności wzorec kierowania wykazujący orientację na wynik nie jest determinowany bezpośrednio przez kompetencje strategiczne. Pośredni wpływ myślenia i działania strategicznego zaznacza się natomiast za pośrednictwem tendencji do unikania stylu zapobiegania błędom, choć zakres determinacji jest nie znaczący ( $\beta=-.11$ ). Styl zorientowany na wynik, określany też jako nieingerujący, leseferyczny, charakteryzuje się niskim poziomem aktywności kie-

rownika, więc jego pasywność w zakresie podejmowania czynności strategicznych na polu poznawczym i behawioralnym jest uzasadniona.

Zaprezentowany tu wzorzec determinacji i siły predykcji stylów kierowania akcentuje rolę procesów umysłowych, motywacyjnych i behawioralnych w aktywności kierowniczej zorientowanej na skuteczną realizację zadań i współpracę z podwładnymi. W pracy menedżera szczególnie ważne są procesy umysłowej operacjonalizacji celów i podejmowanych decyzji w procesie ich realizacji. Wiadomo wszakże, że efektywność menedżerów zależy od sprawnego korzystania z szeregu kompetencji umysłowych odpowiednich w konkretnych warunkach i sytuacji (Yukl, 2006). Rezultaty niniejszej analizy wyraźnie wskazują na fakt, że osiąganie celów organizacji jest równoważne z budowaniem pozytywnych relacji z podwładnymi a kompetencje strategiczne menedżera wspierają koordynację tych jakże odrębnych aspektów jego pracy.

#### STRATEGIE MYŚLENIA I DZIAŁANIA NADRZĘDNE WOBEC STYLÓW KIEROWANIA – PODSUMOWANIE

Artykuł ten rozpoczęliśmy od zwrócenia uwagi na interesujący aspekt teorii Fiedlera, który dawno temu dostrzegł, że wybór stylów kierowania jest uwarunkowany wielokryterialnie. Naszym zdaniem stanowisko to akcentuje rolę myślenia strategicznego. Z tego względu podjęliśmy próbę zbadania zależności między stylami kierowania a ogólniejszymi strategiami myślenia i działania. Jakie wnioski wynikają z naszych badań? Jaki typ mentalności menedżera rozpatrywanego pod kątem profilu stylów kierowania wiąże się z myśleniem na wyższym poziomie strategicznym?

Wyniki naszych badań świadczą o nadrzędności strategii myślenia względem stylów kierowania. Dodać przy tym trzeba, że przeprowadzona przez nas analiza komponent myślenia i działania strategicznego w badanej grupie menedżerów zasługuje na uwagę, w sensie poznawczym i praktycznym (szkoleniowym).

Kto jest najlepszym strategiem spośród czterech wyodrębnionych typów kierowników? W świetle wykrytych zależności przyczynowych, przedstawionych na Rycinie 3, widać wyraźnie, że makiaweliści zajmują w tym względzie najwyższą pozycję, za nimi znajdują się przywódcy. Wynika z tego, że w kontekście kierowania poznawczo zorientowany dystans charakteryzujący makiawelistów powinien być oceniony pozytywnie. Z naszych badań wynika też, że ten typ kierowników wykazuje szeroki profil możliwości. Przywódcy również charakteryzują się kompetencjami ważnymi w pracy menedżera, bowiem wykazują skłonności do podejmowania inicjatywy, do wytrwałego realizowania celów, nastawienie na skuteczność w działaniu, przewidywanie konsekwencji działań własnych i podwładnych. Można wysunąć zarazem wniosek i zalecenie dla celów praktycznych np. selekcji i zatrudniania, że układ kompetencji strategicznych jaki reprezentują przywódcy, jest korzystny z punktu widzenia kierowania ludźmi i organizacjami.

Dwa pozostałe typy kierowników, określone jako pseudokierownicy i pseudodemokraci nie wykazują wyraźnych kompetencji strategicznych. Bardzo niekorzystny profil charakteryzuje ten pierwszy typ, który prawdopodobnie ogranicza się do formalnych aspektów kierowania, natomiast typ drugi nie ma zbyt spójnego profilu. Nieco wyższe są jego kompetencje w zakresie stylu działania, a niższe dotyczą stylów myślenia. Nie wszyscy menedżerowie są zatem strategami (Bajcar, w druku). Jednym z wyjaśnień tego efektu może być opisywane w literaturze zjawisko „wykolejenia menedżerów“ (*managers, who derail*), menedżerowie „naznaczeni porażką” (Bass i Bass, 2008; Yukl, 2006). Menedżerowie „wykolejeni“ nie spełniają oczekiwań w zakresie kierowania i osiągania celów organizacyjnych a czynnikiem wyróżniającym menedżerów, którzy przyczyniają się do porażek organizacyjnych są między innymi słabe kompetencje w zakresie myślenia strategicznego (Yukl, 2006).

Ogólna wymowa uzyskanych przez nas danych empirycznych o zależnościach style – strategie świadczy, że kierowanie, niezależnie od poziomu, na którym je analizujemy, zawiera istotne determinanty w postaci komponent myślenia i działania strategicznego. Z badań naszych wynika również konieczność szczegółowej analizy makiawelizmu jako stylu kierowania.

#### LITERATURA

- Babiak, J. (2010). *Różnice w profilach stylów kierowania uwarunkowane przez cechy osobowości i typy umysłów menedżerów*. Nie opublikowana rozprawa doktorska. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
- Babiak, J., Nosal C.S. (w druku). Leader's mind types and their relations to preferred leadership styles. W: T. Marek, W. Karwowski, J. Kantola, Zgaga, P. (red.), *Human factors of a global society: A system of system perspective*. London, New York: CRC Press Taylor & Francis.
- Bajcar, B. (w druku). Are all managers strategists? Thinking and behavioral styles of polish managers. W: T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. Kantola, P. Zgaga (red.), *Human factors of a global society: A system of system perspective*. London, New York: CRC Press Taylor & Francis.
- Bajcar, B. (2010). Hierarchia wartości a style myślenia i działania. W: M. Uliński (red.), *Wartości podstawowe w kontekstach współczesnych* (s. 229-248). Kraków: Aureus.
- Bajcar, B. (2012). Dywergencyjny i konwergencyjny charakter stylów myślenia i działania. W: M. Straś-Romanowska, A. Keplinger, B. Bartosz (red.), *Transgresje – innowacje – twórczość*. Wrocław: Eneteia.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Fiedler, F.E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. (Technical Report no.1), Project: Group and Organizational Factors Influencing Creativity; Urbana: University of Illinois.
- Fiedler, F.E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 2, 128-148.



- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- 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, 1, 120-129.
- Nosal, C.S. (2001). *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Kraków: AKADE.
- Nosal, C.S. (2002). Myślenie strategiczne menedżerów. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna* (s. 135-151). Poznań: Wyd. Fundacji Humaniora.
- Rice, R.W. (1978). Construct validity of the least preferred co-worker score. *Psychological Bulletin*, 85, 6, 1199-1237.
- Simon, H.A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 1, 57-64.
- Stajkovic, A.D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 2, 240-261.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Vandenberg, R.J., Lance, C.E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A., Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 1, 37-65.
- Zhang, L.F., Sternberg, R. (2006). *The nature of intellectual styles*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.