

# JAK MYŚLĄ STRATEDZY? O ZBIEŻNYCH I ROZBIEŻNYCH ORIENTACJACH W MYŚLENIU STRATEGICZNYM

## Wprowadzenie

W dobie znacznej niepewności otoczenia, potęgowanej dodatkowo m.in. sytuacją pandemiczną i jej następstwami, oraz ograniczonymi możliwościami prognozowania i planowania przyszłości, uwaga praktyków i badaczy przesuwa się od planowania strategicznego w kierunku myślenia strategicznego [zob. np. Goldman et al., 2017; Adair, 2005; Finkelstein et al., 2009]. Myślenie strategiczne (*strategic thinking*) jest rozumiane na ogół jako proces poprzedzający planowanie strategiczne lub nadrzędny wobec działań związanych z planowaniem i formułowaniem strategii [Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994]. W odróżnieniu od tradycyjnego planowania strategicznego, będącego procesem uporządkowanym, szczegółowym i analitycznym, myślenie strategiczne jest określane dodatkowo jako proces twórczy, intuicyjny i całościowy.

Proces myślenia strategicznego jest związany z indywidualnymi cechami i predyspozycjami intelektualnymi decydentów oraz uwarunkowaniami, w jakich funkcjonują [Graetz, 2002; Liedtka, 1998], co pozwala identyfikować różne typy czy też style myślenia strategicznego. Przyjmując założenie, że myślenie strategiczne jest złożonym i wielowymiarowym konstruktem badawczym, nasz zespół badawczy od dwóch lat prowadzi badania (literaturowe, studia biograficzne, badania jakościowe

---

\* **Janusz Marek Lichtarski, dr hab., prof. UEW** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. ORCID: 0000-0003-2077-6124.

\*\* **Katarzyna Piórkowska, dr hab. inż., prof. UEW** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. ORCID: 0000-0001-5880-136X.

\*\*\* **Anna Witek-Crabb, dr hab., prof. UEW** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. ORCID: 0000-0003-2801-5952.

i ilościowe), których celem jest opracowanie typologii strategów i stylów myślenia strategicznego oraz narzędzi do ich identyfikacji – kwestionariusza badającego styl myślenia strategicznego (obecnie w fazie walidacji). Bazując na wynikach systematycznego przeglądu literatury, opracowano wielowymiarową koncepcję stylu myślenia strategicznego [Piórkowska et al., 2021]. W ramach każdego z wyróżnionych wymiarów zostały zdefiniowane dwa przeciwstawne bieguny czy orientacje.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji w myśleniu strategicznym w ramach poszczególnych wymiarów. Przeprowadzona analiza dotyczy poziomu indywidualnego, tj. jednostki (pojedynczego myśliciela strategicznego). Cel ten jest odpowiedzią na wezwanie innych badaczy [m.in. Griffin et al., 2021], aby w badaniach nad procesami myślowymi uwzględnić ich paradoksalny charakter (*paradox mindset*). Cel został zrealizowany na drodze rozważań teoretycznych i badań empirycznych, skupionych wokół głównego pytania badawczego: Czy możliwe jest łączenie przeciwstawnych orientacji w ramach poszczególnych wymiarów myślenia strategicznego?

Zastosowane metody badawcze to systematyczny przegląd literatury oraz badania jakościowe z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDIs) na próbie 18 przedstawicieli naczelnego kierownictwa.

W pierwszej części opracowania przedstawiono podstawy teoretyczne analizowanego zagadnienia, następnie omówiono aspekty metodyczne postępowania badawczego, aby finalnie przedstawić wyniki przeprowadzonych jakościowych badań empirycznych.

Projekt badawczy jest finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022 nr proj. 15/RID/2018/19, kwota finansowania 10 721 040,00 PLN.

## 1. Podstawy teoretyczne

### Myślenie strategiczne – istota i wyróżniki

Myślenie strategiczne to jeden z obszarów eksplorowanych w nurcie zarządzania strategicznego [Amitabh, Sahay, 2007], ale często są podkreślane jego powiązania z innymi teoriami i dyscyplinami, np. teorią gier czy psychologią poznawczą.

Analiza treści dwudziestu jeden definicji myślenia strategicznego publikowanych w literaturze w latach 1986–2018 wskazuje kilka istotnych kontekstów tego zjawiska. Po pierwsze, o ile planowanie strategiczne jest definiowane z reguły jako proces analityczny, uporządkowany i szczegółowy, to myślenie strategiczne jest również traktowane jako proces intuicyjny, twórczy i całościowy [Godet, 2010; Mintzberg, 1994],

silnie związany z kontekstem [Dhir et al., 2018; Tavakoli, Lawton, 2005]. Po drugie, myślenie strategiczne często jest kojarzone z innowacyjnością, elastycznością i nie-szablonowym podejściem do formułowania wizji i celów [zob. np. Haycock et al., 2012; Goldman et al., 2015]. Po trzecie, według niektórych badaczy stanowi ono nieodłączny i ważny element przywództwa strategicznego [Muriithi et al., 2018; Pisapia, 2009], a także źródło przewagi konkurencyjnej [Horwath, 2015].

## Wymiary myślenia strategicznego

Myślenie strategiczne to proces złożony i wielowymiarowy, obejmujący zarówno aspekty związane z przedmiotem myślenia strategicznego (jego treścią), tj.: (1) podejście do zmian, (2) stosunek do otoczenia konkurencyjnego, (3) sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, jak i wymiary związane z przebiegiem procesu myślenia strategicznego: (4) zespołowość i partycypacja w procesie myślenia strategicznego oraz (5) planowość i uporządkowanie procesu myślenia strategicznego.

Pierwszym ze zidentyfikowanych wymiarów myślenia strategicznego jest **podejście do zmian i niepewności** [Godet, 2010; Hamel, Prahalad, 1993; Johnson, 2007; Liedtka, 1998; Sushil, 2012]. Skrajnymi przejawami tego wymiaru, leżącymi na przeciwległych biegunach, są „eksploracja” i „eksploatacja” [March, 1991]. Myślenie eksploracyjne oznacza nastawienie na odważny rozwój i radykalną zmianę, nierzadko obciążoną ryzykiem. Dla takiej postawy charakterystyczne jest eksperymentowanie oraz poszukiwanie nowości i przełomowych rozwiązań w odniesieniu do rynków, produktów czy technologii [Hitt et al., 2011]. Z kolei eksploatacja odnosi się do działań ukierunkowanych na ewolucyjną zmianę, doskonalenie i optymalizowanie dotychczasowych rozwiązań, podnoszenie efektywności i ostrożny, nieobciążony ryzykiem rozwój [Lubatkin et al., 2006].

Kolejny wymiar dotyczy **stosunku do otoczenia konkurencyjnego** [Crouch, 1998; Horowitz, 2014; Smith et al., 2001], na którego przeciwległych biegunach znajdują się „orientacja na konkurencję” vs „orientacja na współpracę”. Pierwsza oznacza, że rynek jest postrzegany przez stratega jako pole bitwy, rywali postrzegają się jako gracze działających nie *fair*, a celem organizacji jest pokonanie lub wyeliminowanie konkurentów. W drugim przypadku rynek jest postrzegany jako gra z jasno ustalonymi zasadami, konkurenci jako gracze przestrzegający reguły, a celem organizacji jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami (*competitive equilibrium*) [Chen et al., 2007; Henderson, Hennig, 1979; Iriyama et al., 2016; Rockenbach, 2005]. Jak podkreślają Olson i Simmerson [2015], dodatkowym przejawem orientacji na współpracę są większe zaufanie do otoczenia oraz otwartość na budowanie koalicji i sieci współpracy, również z konkurentami (koopetycja).

Niezwykle ważnym wymiarem w ramach stylu myślenia strategicznego jest **sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji** [Eisenhardt, 1990; Goldman

et al., 2017; Heracleous, 1998; Hodgkinson, Sparrow, 2002; Steptoe-Warren et al., 2011], reprezentowany przez dwa bieguny: podejście „intuicyjne” oraz „analityczne” [Messick, 1976]. Dla myślenia intuicyjnego charakterystyczna jest umiejętność przyjmowania perspektywy z lotu ptaka i dokonywania uogólnień oraz szybkie, bezwysiłkowe przetwarzanie informacji [Kahneman, 2003]. To prowadzi do decyzji opartych na całościowym oglądzie, z odwołaniem do emocji, odczuć i doświadczeń. Z kolei myślenie analityczne jest świadome, logiczne oraz sekwencyjne i opiera się na głębokiej szczegółowej analizie faktów i danych, co wiąże się z długim czasem podejmowania decyzji [Hodgkinson, Clarke, 2007].

Wymiarem odnoszącym się do procesu myślenia strategicznego jest **zespołowość i partycypacja**, z biegunami „indywidualny” vs „kolektywny” [Bonn, 2005; Goldman et al., 2015; Johnson, 2007; Olson, Simerson, 2015]. W podejściu indywidualnym pomysły i wizje pochodzą od głównego stratega (guru), są komunikowane „w dół” i nie wykorzystuje się wsparcia metodycznego dla procesu myślenia strategicznego. W podejściu kolektywnym w proces tworzenia i rozwoju pomysłów i wizji są zaangażowani wszyscy członkowie organizacji i jest on wspomagany otwartą komunikacją oraz różnymi formami wsparcia, takimi jak np. sesje i warsztaty strategiczne, burze mózgów czy udział ekspertów i konsultantów zewnętrznych [Andersen, 2000; Bonn, 2005; Casey, Goldman, 2010; Dobni et al., 2016; Goldman, 2012; Goldman et al., 2015; Johnson, 2007; Nadler, 2004; Steyn, 2004; van Straten, 2020].

Ostatni z wymiarów dotyczy stopnia **planowości i uporządkowania** procesu myślenia strategicznego [Mintzberg, 1994; Olson, Simerson, 2015]. Wymiar ten jest prezentowany przez następujące bieguny: myślenie strategiczne jako proces rozmyślny vs proces emergentny. W pierwszym podejściu proces strategicznego myślenia jest planowany, uporządkowany i nawet sekwencyjny. Strategiczne myślenie jest tutaj często procesem rutynowym i zorientowanym na podążanie za ustanowionymi celami [Johnson, 2007], a zmiany w trajektorii celów są raczej rzadkie. Natomiast myślenie strategiczne jako proces emergentny jest raczej iteracyjne, a zmiany i redefiniowanie celów są naturalne i wywoływane zmianami w otoczeniu.

Przedstawiona operacjonalizacja pięciu zidentyfikowanych w toku studiów literatury wymiarów stylu myślenia stanowiła punkt wyjścia przeprowadzenia jakościowych badań empirycznych.

## 2. Metodyka badań

Aby opisać konstrukt myślenia strategicznego, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury z wykorzystaniem bazy Scopus. Zakres poszukiwań zdefiniowano hasłami *strategic thinking* i *strategic thinkers* (w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych). W rezultacie przeszukiwań uzyskano łącznie 1296 publikacji (06.2019), jednak

po nałożeniu kryteriów ograniczających – tj. obszar „Business, Management & Accounting” i język angielski – do analizy abstraktów wyłoniono 146 tekstów z pełnym dostępem. Po analizie abstraktów, na podstawie sprawdzenia merytorycznego powiązania artykułów z obszarem badawczym, do dalszej analizy zakwalifikowano 56 publikacji. Dodatkowych 8 publikacji dołączono do analizy w wyniku zastosowania metody tzw. kuli śnieżnej. Ostatecznie przegląd pełnych tekstów dotyczył 64 publikacji z lat 1998–2018, w tym odpowiednio: artykułów teoretycznych i koncepcyjnych (20), artykułów z wynikami badań jakościowych (16), tekstów przeglądowych (10), artykułów z wynikami badań ilościowych (9) i innych (9).

W badaniach terenowych wykorzystano częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDIs). Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem scenariusza wywiadu zawierającego 53 pytania otwarte, na celowo dobranej próbie respondentów – właścicieli firm lub przedstawicieli naczelnego kierownictwa, posiadających co najmniej 5-letnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym. Z badań wyłączono zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak również podmioty zależne z niskim poziomem autonomii w zakresie opracowywania i wdrażania strategii (spółki córki, oddziały i filie zagranicznych korporacji, spółki SP). Kluczowe cechy respondentów i reprezentowanych organizacji przedstawiono wraz z wynikami w tabeli 1. Wywiady były prowadzone na przełomie lat 2019–2020. Średni czas trwania wywiadu to ok. 90 minut (od 14 do 38 stron transkrypcji).

Celem badań terenowych była identyfikacja stylów myślenia strategicznego, poprzez pogłębioną analizę opisywanych przez respondentów zdarzeń, decyzji i ich opinii na temat m.in. procesu formułowania strategii, jej uwarunkowań i efektów. Wywiady były nagrywane i transkrybowane, a następnie poddawane kodowaniu i analizie w wieloetapowym procesie, zgodnie z rekomendacjami odnoszącymi się do projektowania i realizacji badań o charakterze jakościowym [Creswell, 2009]. W procesie kodowania wykorzystano podejście mieszane [Eriksson, Kovalainen, 2016], polegające na połączeniu listy kodów opracowanych na bazie literatury (*theory-driven approach*) z kodami wyłoniłymi z analizy treści (*data-driven approach*). W celu zmniejszenia tzw. błędu badacza, procedura kodowania zakładała triangulację badaczy (każdy wywiad był analizowany i kodowany niezależnie przez czterech badaczy<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> Analiza danych była prowadzona z wykorzystaniem wspólnego zestawu kodów. Zgodność ocen badaczy była na poziomie powyżej 75%.

### 3. Wyniki badań

#### Łączenie przeciwstawnych biegunów – zestawienie zbiorcze

Aby uzyskać odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji w ramach poszczególnych wymiarów myślenia strategicznego, przeprowadzono analizę danych jakościowych.

Tabela 1. Style myślenia strategicznego – syntetyczne wyniki badań

ID respondenta*	Wymiary dotyczące treści myślenia strategicznego						Wymiary dotyczące procesu myślenia strategicznego			
	podejście do zmian		stosunek do otoczenia		sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji		zespołowość i partycypacja		planowość i uporządkowanie	
	eksploracja	eksploatacja	konkurencja	współpraca	intuicyjny	analityczny	indywidualny	kolektywny	planowy	emergency
R1_M_motoryzacja_10–49		X		X		X	X		X	
R2_K_nieruchomości_50–250	X			X	X			X	X	
R3_M_budownictwo_10–49		X		X		X		X	X	
R4_M_IT_10–49	X	X	X	X	X	X	X	X		X
R5_K_usługi HR_50–250		X	X			X		X	X	
R6_M_spożywcza_250+	X		X		X					X
R7_M_edukacja_50–250		X		X	X		X			X
R8_K_finanse_50–250	X	X		X		X		X	X	
R9_M_gastronomia_10–49		X			X	X		X		X
R10_K_gastronomia_50–250	X			X		X	X	X	X	
R11_K_chemiczna_50–250		X	X			X	X	X	X	
R12_M_bezpieczeństwo_250+		X	X		X	X		X	X	
R13_elektronika IT_10–49		X	X	X	X	X		X	X	
R14_M_medyczna_250+	X		X		X			X		
R15_M_farmacja_250+		X	X		X		X		X	
R16_M_nieruchomości_50–250	X	X	X	X		X			X	X
R17_M_medyczna_250+	X		X			X		X	X	
R18_M_elektronika_10–49	X		X		X	X	X	X		X

\* ID respondenta zawiera informacje, takie jak nr respondenta (od 1 do 18), płeć respondenta (M/K), branżę i wielkość firmy (mierzoną stanem zatrudnienia: 10–49/50–250/250+)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badania respondentów w poszczególnych wymiarach myślenia strategicznego, z zaznaczeniem wymiarów, w których występują przeciwstawne orientacje u jednej osoby.

Uzyskane wyniki wskazują, po pierwsze, na możliwość łączenia przeciwstawnych orientacji w odniesieniu do wszystkich pięciu wyróżnionych wymiarów, tj. podejścia do zmian, stosunku do otoczenia konkurencyjnego, sposobu przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, zespołowości i partycypacji w procesie myślenia strategicznego oraz planowości i uporządkowania procesu myślenia strategicznego. Wydaje się, że niektóre wymiary bardziej niż inne sprzyjają łączeniu różnych orientacji w myśleniu strategicznym – najczęściej taka hybrydowość występowała w odniesieniu do sposobu przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, gdy strategdy łączyli myślenie intuicyjne z myśleniem analitycznym, natomiast najrzadziej respondenci łączyli styl planistyczny ze stylem emergentnym (wymiar dotyczący planowości i uporządkowania procesu myślenia strategicznego). Dodatkowo, tzw. analiza horyzontalna odnosząca się do poszczególnych respondentów pozwala stwierdzić, że pewne osoby mają większe zdolności do godzenia przeciwieństw od innych (zob. np. R16 i R4), prezentując tzw. *paradox mindset*. Warto przy tym zauważyć, że umiejętność łączenia rozbieżnych stylów myślenia strategicznego jest raczej wyjątkiem niż regułą. Znacząco częściej występuje sytuacja stosowania prostego stylu myślenia strategicznego, odnoszącego się do jednego z biegunów w poszczególnych wymiarach.

## Przykłady łączenia rozbieżnych orientacji w myśleniu strategicznym

Analiza danych jakościowych pozwoliła zidentyfikować wiele niezwykle obrazowych i interesujących cytatów dotyczących przejawów myślenia poszczególnymi kategoriami. Ze względu na ograniczone ramy objętościowe opracowania zostało przywołanych jedynie kilka z nich, ukazujących łączenie przeciwstawnych i konkurujących ze sobą orientacji w myśleniu strategicznym (*paradox mindsets*).

Najbardziej obrazowe cytaty ilustrujące łączenie przeciwstawnych orientacji w ramach wymiaru związanego z **podejściem do zmian**, wskazują na możliwość łączenia stylu myślenia eksploracyjnego (zmiana) z eksploatacyjnym (kontynuacja), np. „Wybieramy te drogi, które są akceptowalne dla właścicieli, a tych dróg jest kilka do wyboru. Nie podejmujemy decyzji za bardzo ryzykownych, ale z drugiej strony, jeśli się nic nie dzieje z kapitałem, to poszukujemy jakichś możliwości, żeby go wykorzystać w odpowiedni sposób. (...) My się przygotowujemy tak trochę elastycznie, a trochę ostrożnie” (R16). Innym przykładem może być stwierdzenie dotyczące źródeł czy też przesłanek wprowadzania zmian: „(nasza) ścieżka dojścia to jest, można powiedzieć, udoskonalanie... Na bieżąco pojawiają się zakłócenia rynkowe,

przychodzi coś do nas z zewnątrz i musimy sobie z tym poradzić. Reakcja na czynniki zewnętrzne to jest jedna rzecz. A druga to jest nasza własna inwencja twórcza, i myślę, że na ten moment to u nas jest pół na pół” (R10).

Kolejną ilustracją połączenia eksploracji i eksploatacji w myśleniu strategicznym jest wypowiedź dotycząca rozwoju nowych produktów: „Jak ktoś coś nowego wprowadza na rynek, to zarabia najwięcej pieniędzy” (R4), świadcząca o myśleniu w kategoriach zmian i eksploracji, ale jednocześnie widoczna jest niska akceptacja ryzyka, charakterystyczna dla postawy eksploatacji: „Nie inwestujemy aż tak bardzo intensywnie, że nie stawiamy wszystkiego na jedną kartę. Jeśli ten projekt nie wypali, to trudno. Firmy nie rozłoży na łopatki” (R4). Co interesujące, w innej części wywiadu ten sam rozmówca charakteryzując dobrego stratega, podkreśla: „Dobry strateg powinien być między tym wyważonym a ryzykantem, (...) między ryzykiem a stabilnością” (R4).

Jednym z cytatów wskazujących na możliwość łączenia rozbieżnych orientacji odnoszących się do **stosunku do otoczenia konkurencyjnego** jest wypowiedź respondenta, który w jednym miejscu mówi: „My jesteśmy otwarci na współpracę”, a w innym podkreśla, że: „Co rusz mamy (problem) z podkradaniem klientów” oraz „za chwilę 20 zakładów nas podrobi” (R4). Ilustruje to sytuację, w której z jednej strony otoczenie konkurencyjne jest postrzegane w kategoriach wojny, a z drugiej strony poprzez pryzmat możliwości współpracy i współistnienia.

Wymiar, w którym najczęściej występowały sytuacje łączenia rozbieżnych orientacji w myśleniu to **sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji**. Poniższe cytaty wskazują na możliwość łączenia myślenia intuicyjnego z myśleniem analitycznym. Jeden z respondentów twierdzi, że: „(Strateg) przede wszystkim musi mieć dostęp do danych, obiektywnych danych, bo te dane są potrzebne, żeby móc o czymkolwiek myśleć”, ale jednocześnie podkreśla, że: „dobry strateg to ta osoba, która ma dużą intuicję, czyli takie wyczucie runku”, gdyż „75% sukcesu to intuicja” (R1). Inny respondent w jednym miejscu podkreśla znaczenie intuicji w zarządzaniu strategicznym poprzez krótkie: „Doświadczenie i intuicja. Tylko tak”, podczas gdy kiedy indziej stwierdza, że: „Intuicja chyba musi być, ale... Kalkulacja, wyrachowanie, czysto pragmatyczne liczenie z ołówkiem w ręku. To przynosi i powoduje sukces” (R9). Rozważania na temat cech stratega prowadzą innego respondenta do wniosku, że: „Poza doświadczeniem, poza analizą, poza stanowiskiem, poza dużymi uszami, czyli słuchaniem rynku, to wydaje mi się, że (strateg) powinien przede wszystkim być człowiekiem odpornym, absolutnie odpornym na emocje i człowiekiem absolutnie myślącym” (R18).

W obszarze **partycypacji w procesie myślenia strategicznego** również zaobserwować można możliwości łączenia indywidualizmu z podejściem kolektywnym, np.: „Staram się być wizjonerem i nadawać kurs pewnym sprawom”, ale jednocześnie w dalszej wypowiedzi: „decyzję zawsze na końcu podejmuję ja, aczkolwiek zawsze się wspieram o mój zespół. Jeśli są w stanie mnie przekonać albo zasiać mocne ziarno



niepewności, to ja zastanawiam się i dyskutujemy, prowadzimy burzę mózgów” (R4). Inny respondent twierdzi, że: „Strateg musi być mądrym człowiekiem, musi przewidywać pewne rzeczy i często zostawać ze swoimi poglądami samotny. Sam, bo on wie lepiej od innych”, ale w dalszej części wypowiedzi uzupełnia: „Ja robię od czasu do czasu, nie jest to regularne, ale robię takie nasiadówki, w których każdy ma absolutne prawo powiedzieć wszystko, o czym myśli o strategii, co powinniśmy na przyszłość robić. Ścieramy się wtedy, ale nikt na nikogo się nie obraża”, gdyż „strategią powinni się zajmować ci, którzy prowadzą firmę, bo oni wiedzą na ile można, w którym momencie można i którą drogą można pójść. Natomiast ten strateg powinien mieć bardzo duże uszy, ponieważ musi słuchać, musi słuchać rynku i musi słuchać często ludzi, którzy w tej branży istnieją. I to, co ja robię, to ja słucham też swoich” (R18).

Najtrudniejsze wydaje się łączenie stylu planistycznego ze stylem emergentnym, w ramach wymiaru **planowość i uporządkowanie procesu myślenia strategicznego**. W badanej próbie tylko jeden respondent zaprezentował takie połączenie, pozostali natomiast dość wyraźnie plasowali się na jednym bądź drugim biegunie. Łączenie stylów planistycznego z emergentnym przejawia się między innymi w tym, jak są postrzegane zmiany w otoczeniu. Z jednej strony bowiem stwierdzono, że: „ten rynek jest zbyt dynamiczny, by prognozować na przyszłość. Raczej staramy się rozważać różne scenariusze, które mogą wystąpić i dzisiaj się do nich przygotować”, gdyż „(nasze) mocne strony – elastyczność we wszystkich obszarach”, z drugiej jednak, że: „podoba mi się to, że jesteśmy przygotowani na to, co następuje. Nasz pomysł przewidywania różnych scenariuszy się sprawdził. Nic nas nie zaskoczyło” (R16). Tę pozorną sprzeczność wyjaśnia stwierdzenie, że: „najważniejsza jest elastyczność w dostosowywaniu celów niższego poziomu do celów ogólnych, które powinny być stałe. Problemem jest czasem w innych firmach to, że te cele niższego rzędu są bardzo sztywno rozumiane i to jest nieporozumienie. One powinny być bezwzględnie dostosowane do warunków rynkowych, do możliwości, które się pojawiają na rynku, do zmieniającej się konkurencji. To chyba największe wyzwanie dla strategów” (R16).

## Podsumowanie

Przegląd literatury z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje na możliwości łączenia opozycyjnych podejść znajdujących odzwierciedlenie w stylach myślenia, np. eksploracji i eksploatacji [Lubatkin et al., 2006; Sage et al., 2010; Sushil, 2012] czy konkurencji i współpracy [Bengtsson, Kock 2000; Luo, 2004; Dagnino, Padula, 2002]. Jednakże w większości badań współwystępowanie przeciwstawnych opcji jest analizowane na poziomie organizacji jako całości (np. wyborów i decyzji strategicznych), a nie poszczególnych jednostek (w odniesieniu do procesu myślenia strategicznego) [Bonesso et al., 2014].

Rezultaty przeprowadzonych badań terenowych, w odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, potwierdziły możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji na poziomie indywidualnym, w obszarze reprezentowanego stylu myślenia strategicznego. Możliwości te odnoszą się do wszystkich pięciu wymiarów, a mianowicie podejścia do zmian, stosunku do otoczenia konkurencyjnego, sposobu zbierania informacji i podejmowania decyzji, zespołowości i partycypacji w procesie myślenia strategicznego oraz planowości i uporządkowania procesu myślenia strategicznego. Wydaje się, że niektóre wymiary bardziej sprzyjają takiemu łączeniu rozbieżnych orientacji (np. sposób zbierania informacji i podejmowania decyzji) niż inne (np. planowość i uporządkowanie procesu myślenia strategicznego).

Analiza jakościowa wywiadów pozwoliła na zidentyfikowanie jednostek o złożonym stylu myślenia, niekiedy paradoksalnym, łączącym w sobie przeciwstawne orientacje, a przywołane cytaty dodatkowo ilustrują owo interesujące zjawisko łączenia przeciwieństw. Tym samym, myślenie strategiczne jawi się jako proces złożony i wpisujący się w obszar paradoksów [zob. np. Griffin et al., 2021; Karhu, Ritala, 2020; Schad et al., 2016; Smith, Lewis, 2011], gdzie są prezentowane różne strategie radzenia sobie z łączeniem przeciwieństw i z dwuznacznością, m.in. poprzez akceptację, oddzielenie przedmiotowe, rozdział czasowy lub syntezę [Poole, Van de Ven, 1989; Smith, Lewis, 2011].

Należy podkreślić, że w przedstawionych badaniach analiza została przeprowadzona na poziomie indywidualnym (jednostki). Rozpoznanie możliwości (a także potrzeb) łączenia przeciwieństw i uzupełniania się poszczególnych orientacji i stylów myślenia strategicznego na poziomie zespołów zarządzających (*top management teams*) jest odrębną kwestią, także pozostającą w obszarze zainteresowań autorów. Jednym z celów całego projektu badawczego jest bowiem opracowanie typologii stylów myślenia strategicznego i narzędzia do ich identyfikacji. Wspomniane koncepcja i narzędzie będą pomocne w formowaniu skutecznych zespołów zarządzających, komplementarnych pod względem występujących stylów myślenia i łączących odmienne perspektywy.

W badaniach myślenia strategicznego można wyróżnić dwa główne nurty. W pierwszym z nich przyjmuje się, że poszczególne wymiary poznawcze identyfikowane w ramach myślenia strategicznego mają cechy dychotomiczne, wykluczające się [Liedtka, 1998], a strategzy przyjmują jeden lub drugi styl myślenia. Drugi nurt badawczy traktuje te przeciwne wierzchołki jako odrębne cechy, które mogą współistnieć i się łączyć [Heracleous, 1998; Hussey, 2001; Sushil, 2012]. W nurcie tym podkreśla się wagę dialektyki i oburęczności i postuluje myślenie paradoksalne, w którym współistnieje np. eksploracja i eksploatacja lub myślenie intuicyjne i analityczne. Uzyskane przez autorów wyniki badań, wskazujące na możliwość łączenia przeciwstawnych perspektyw myślenia strategicznego, wpisują się w drugi z tych nurtów i wzbogacają jego dorobek zarówno teoretyczny, jak i empiryczny.

Wyniki prowadzonych badań pozwalają na zintegrowanie i wzbogacenie wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i poza implikacjami poznawczymi i empirycznymi, mają również wymiar aplikacyjny. Autorzy mają świadomość istnienia ograniczeń przeprowadzonych badań, charakterystycznych dla badań jakościowych i związanych m.in. z doбором celowym, subiektywizmem respondentów czy brakiem możliwości statystycznej generalizacji wyników [Bennett, Elman, 2006; Gerring, 2007; Yin, 2009]. Warto jednak podkreślić, że przedstawione etapy badań traktować należy jako badania eksploracyjno-konfirmacyjne. Obecnie są realizowane badania ilościowe ( $n = 184$ ) związane z przygotowaniem i walidacją narzędzia do identyfikacji stylów myślenia strategicznego.

Badania pogłębiane ujawniły również nowe interesujące obszary i kierunki badań, związane z m.in. antecendencjami i następstwami stosowania poszczególnych stylów myślenia strategicznego, stanowiąc inspirację do podejmowania dalszych badań w tym obszarze.

## Bibliografia

- [1] Adair J. [2005], *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*, London & Sterling, VA.
- [2] Amitabh M., Sahay A. [2007], *Strategic thinking: Is leadership the missing link*, An Exploratory Strategy, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabh final.pdf>.
- [3] Andersen T.J. [2000], Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning* 33(2): 184–200.
- [4] Bengtsson M., Kock S. [2000], Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management* 29(5): 411–426.
- [5] Bennett A., Elman C. [2006], Qualitative research: Recent developments in case study methods, *Annual Review of Political Science* 9: 455–476.
- [6] 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* 32(3): 392–405.
- [7] Bonn I. [2005], Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal* 26(5): 336–354.
- [8] Casey A.J., Goldman E.F. [2010], Enhancing the ability to think strategically: A learning model, *Management Learning* 41(2): 167–185.
- [9] Chen M.J., Su K.H., Tsai W. [2007], Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective, *Academy of Management Journal* 50(1): 101–118.

- [10] Creswell J.W. [2008], *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE.
- [11] Crouch A. [1998], Reframing the strategic problem: An accommodation of harmony and belligerence in strategic management, *Journal of Business Research* 41(1): 3–13.
- [12] Dagnino G.B., Padula G. [2002], *Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, II Annual Conference of EURAM, Stockholm, May 9–11.
- [13] Dhir S., Dhir S., Samanta P. [2018], Defining and developing a scale to measure strategic thinking, *Foresight* 20(3): 271–288.
- [14] Dobni C.B., Klassen M., Sands D. [2016], Getting to clarity: New ways to think about strategy, *Journal of Business Strategy* 37(5): 12–21.
- [15] Eisenhardt K.M. [1990], Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making, *California Management Review* 32(3): 39–54.
- [16] Eriksson P., Kovalainen A. (2016), *Qualitative Methods in Business Research* (2nd ed.), Thousand Oaks, Sage.
- [17] Finkelstein S., Whitehead J., Campbell A. [2009], *Think again: Why good leaders make bad decisions and how to keep it from happening to you*, Harvard Business Press, Harvard.
- [18] Gerring J. [2007], *Case study research. Principles and practices*, Cambridge University Press, New York.
- [19] Godet M. [2010], Future memories, *Technological Forecasting and Social Change* 77(9): 1457–1463.
- [20] Goldman E.F. [2012], Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* 5(1): 25–40.
- [21] Goldman E.F., Scott A.R., Follman J.M. [2015], Organizational practices to develop strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* 8(2): 155–175.
- [22] Goldman E.F., Schlumpf K.S., Scott A.R. [2017], Combining practice and theory to assess strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* 10(4): 488–504.
- [23] Graetz F. [2002], Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, *Management Decision* 40(5): 456–462.
- [24] Griffin M., King D.R., Reedy P. [2021], Learning to "Live the Paradox" in a democratic organization: A deliberative approach to paradox mindsets, *Academy of Management Learning & Education*, <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0238>.
- [25] Hamel G., Prahalad C.K. [1993], Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review* 71(2): 75–84.
- [26] Haycock K., Cheadle A., Bluestone K.S. [2012], Strategic thinking lessons for leadership from the literature, *Library Leadership and Management* 26(3/4): 1–23.
- [27] Henderson R. W., Hennig H. [1979], Relationships among cooperation-competition and locus of control in social and academic situations among children in traditional and open classrooms, *Contemporary Educational Psychology* 4(2): 121–131.

- [28] Heracleous L. [1998], Strategic thinking or strategic planning?, *Long Range Planning* 31(3): 481–487.
- [29] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. [2011], Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society, *Academy of Management Perspectives* 25(2): 57–75.
- [30] Hodgkinson G.P., Clarke I. [2007], Conceptual note exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda, *Human Relations* 60(1): 243–255.
- [31] Hodgkinson G.P., Sparrow P.R. [2002], *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Open University Press, UK.
- [32] Horwath R. [2015], *Elevate: The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking*, John Wiley and Sons.
- [33] Hussey D. [2001], Creative strategic thinking and the analytical process: Critical factors for strategic success, *Strategic Change* 10(4): 201.
- [34] 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* 37(10): 2152–2173.
- [35] Jensen K. [2002], The Jack Welch lexicon of leadership: Over 250 terms, concepts, strategies & initiatives of the legendary leader, *Quality Management Journal* 9(3): 68–69.
- [36] Johnson G. [2007], Ritualizing strategic thinking: the effectiveness of the strategic away day, *Strategic Direction* 24(1): 3–5.
- [37] Kahneman D. [2003], A Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality, *American Psychologist* 58(9): 697–720.
- [38] Karhu P., Ritala P. [2020], The multiple faces of tension: dualities in decision-making, *Review of Managerial Science* 14(3): 485–518.
- [39] Liedtka J.M. [1998], Strategic thinking: can it be taught?, *Long Range Planning* 31(1): 120–129.
- [40] 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* 32(5): 646–672.
- [41] Luo Y. [2004], *Coopetition in International business*, Copenhagen, Business School Press Copenhagen.
- [42] March J. [1991], Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2(1): 71–87.
- [43] Messick S. [1976], *Individuality in learning*, Jossey-Bass.
- [44] Mintzberg H. [1994], *The Rise and fall of strategic planning*, Free Press and Prentice Hall, International, Hertfordshire.

- [45] Muriithi S.M., Louw L., Radloff S. [2018], The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks, *South Africa Journal of Economic and Management Sciences* 21(1): 1–11.
- [46] Nadler D.A. [2004], What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy, *Strategy and Leadership* 32(5): 25–33.
- [47] 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, New Jersey.
- [48] Pisapia J. [2009], *The Strategic leader: New tactics for a globalizing, Information Age*, Information Age Publishing, World, USA.
- [49] 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* 57(4): 1–18.
- [50] Poole M.S., Van de Ven A. [1989], Using paradox to build management and organizational theory, *Academy of Management Review* 14: 562–578.
- [51] Rockenbach B. [2005], A strategic analysis of speculative trade in a two-sided asset market with information diversity, *International Game Theory Review* 7(02): 151–170.
- [52] Sage D., Dainty A., Brooke N. [2010], A consideration of reflexive practice within the critical projects movement, *International Journal of Project Management* 28(6): 539–546.
- [53] Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. [2016], Paradox research in management science: Looking back to move forward, *Academy of Management Annals* 10(1): 5–64.
- [54] Smith K.G., Ferrier W.J., Ndofor H. [2001], Competitive dynamics research: Critique and future directions, w: *Handbook of strategic management*, Blackwell Publishers, Oxford: 315–361.
- [55] Smith W.K., Lewis M.W. [2011], Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- [56] Steptoe-Warren G., Howat D., Hume I. [2011], Strategic thinking and decision making: Literature review, *Journal of Strategy and Management* 4(3): 238–250.
- [57] Steyn B. [2004], From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation, *Journal of Communication Management* 8(2): 168–183.
- [58] Sushil [2012], Flowing stream strategy: Managing confluence of continuity and change, *Journal of Enterprise Transformation* 2(1): 26–49.
- [59] Tavakoli I., Lawton J. [2005], Strategic thinking and knowledge management, *Handbook of Business Strategy* 6(1): 155–160.
- [60] van Straten R. [2020], Six Actionable Canons for Rationality in Strategy Practice, *Philosophy of Management* 19(4): 409–426.
- [61] Yin R.K., [2009], *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

---

## JAK MYŚŁĄ STRATEDZY? O ZBIEŻNYCH I ROZBIEŻNYCH ORIENTACJACH W MYŚLENIU STRATEGICZNYM

### Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji w ramach stylu myślenia strategicznego. W artykule dokonano prezentacji wyników badań literaturowych i empirycznych. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury został opracowany wielowymiarowy konstrukt opisujący styl myślenia strategicznego, który następnie wykorzystano jako podstawę w badaniach jakościowych. Badania te obejmowały indywidualne wywiady pogłębione (IDIs) ( $n = 18$ ) z menedżerami najwyższego szczebla. Uzyskane wyniki wskazują na możliwość łączenia przeciwstawnych orientacji w ramach wszystkich pięciu zidentyfikowanych wymiarów opisujących styl myślenia strategicznego, wpisując się tym samym w dorobek literaturowy z obszaru paradoksów i oburęczności strategicznej.

**SŁOWA KLUCZOWE: MYŚLENIE STRATEGICZNE, STYLE MYŚLENIA STRATEGICZNEGO, PARADOKS, OBURĘCZNOŚĆ STRATEGICZNA**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L2, L20, L21, M12**

---

## HOW DO STRATEGISTS THINK? ABOUT CONVERGENT AND DIVERGENT ORIENTATIONS IN STRATEGIC THINKING

### Abstract

The goal of the paper is to present the literature review results and empirical findings on combining opposite orientations within a strategic thinking style. The construct with five independent dimensions describing a strategic thinking style was conceptualized based on a systematic literature review and used as a framework in the qualitative study. The empirical study includes individual in-depth interviews ( $n=18$ ) with top-level managers. The findings show it is possible to combine opposite orientations in all five identified dimensions describing the strategic thinking style in line with the literature on paradoxes and strategic ambidexterity.

**KEYWORDS: STRATEGIC THINKING, STRATEGIC THINKING STYLES, PARADOX, STRATEGIC AMBIDEXTERITY**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L2, L20, L21, M12**