JOURNAL OF MODERN SCIENCE
TOM 3/52/2023
www.jomswsge.com

DOI: doi.org/10.13166/jms/173461

Jacek Marian Rybicki
University of Gdańsk, Poland
Email: jacek.rybicki@ug.edu.pl
ORCID: 0000-0002-6365-1543

INTELIGENCJA STRATEGICZNA W PROCESIE MYŚLENIA I DZIAŁANIA STRATEGICZNEGO – ROZWAŻANIA TERMINOLOGICZNO – SYSTEMATYZUJĄCE

STRATEGIC INTELLIGENCE IN PROCESS OF STRATEGIC THINKING AND ACTING – TERMINOLOGICAL AND SYSTEMATIC CONSIDERATIONS

Abstract

The article is theoretical, so it was based on literature studies. The purpose of the work was the creation of a concept to systematize the research the results of research on strategic intelligence and strategic thinking. The adopted research procedure included the analysis and synthesis of selected literature item. The analysis was based on deductive reasoning. The synthesis of the literature was based on inductive reasoning. As a result of literature research, components of strategic intelligence and strategic thinking have been identified. Behavioral strategies of enterprises with

different levels of strategic thinking as well as characteristics of enterprises with high, medium and low levels of strategic intelligence are presented. Finally, the concept of strategic intelligence as a process of strategic thinking and strategic action was presented. The findings are relevant for future inquiries into methods of developing strategic intelligence and strategic thinking and acting in a sectoral context.

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty został o studia literaturowe. Celem pracy było stworzenie koncepcji systematyzującej wyniki badań nad inteligencją strategiczną, myśleniem strategicznym, strategiami i działaniami rynkowymi przedsiębiorstw. Przyjęta procedura badawcza obejmowała analizę i syntezę wyselekcjonowanej literatury przedmiotu. Analiza oparta była o dedukcyjny sposób rozumowania. Syntezę literatury oparto o indukcyjny sposób rozumowania. W wyniku badań literaturowych zidentyfikowano komponenty inteligencji strategicznej i myślenia strategicznego. Przedstawiono strategie behawioralne przedsiębiorstw o różnym poziomie myślenia strategicznego a także cechy przedsiębiorstw o wysokim, średnim i niskim poziomie inteligencji strategicznej. Ostatecznie przedstawiono koncepcję inteligencji strategicznej jako procesu myślenia i działania strategicznego. Wyniki badań mają znaczenie dla przyszłych dociekań dotyczących metod rozwoju inteligencji strategicznej i myślenia strategicznego w kontekście sektorowym.

Keywords: *strategic intelligence, strategic thinking, behavioral strategy, cognitive skills, creative thinking*

Słowa kluczowe: *inteligencja strategiczna, myślenie strategiczne, strategia behawioralna, umiejętności kognitywne, myślenie kreatywne*

Wprowadzenie

Problematyka myślenia strategicznego stanowi niezmienny obszar badań literaturowych i empirycznych. W literaturze przedmiotu pierwszy nurt badań dotyczy elementów składowych myślenia strategicznego. Badania w tym zakresie prowadzili między innymi: (Liedtka, 1998), (Heracleus, 1998),(Linkow,1999), (Bonn, 2001 i 2005), (Moon, 2012), (Tierra, Passador, 2018) (Reece, 2008), (Romanowska, 2012). Dotychczasowe badania koncentrowały się pośrednio na wyróżnieniu elementów myślenia strategicznego i określeniu jego wpływu

na kształtowanie strategii organizacji, bądź wyniki przedsiębiorstwa. Kwestia inteligencji strategicznej zostawała pomijana.

Drugi nurt badań stanowi zagadnienie kontekstu w jakim odbywa się proces myślenia strategicznego, związany z innym procesem a mianowicie procesem podejmowania decyzji strategicznych oraz behawioralnymi aspektami realizacji strategii. Nurt ten koncentruje się na dynamice procesu myślenia strategicznego, uwarunkowaniach kontekstowych determinujących go i wynikach realizacji strategii (Moon, 2013; Dixit at al., 2021; Shaik, Dhir, 2021; Karami, Gorzyński, 2021; Terra, Passador, 2018).

Trzecim obszarem badań literaturowych jest kwestia całościowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Problematyką holizmu, czy systemowego podejścia do badań zajmowali się między innymi: Dongping (2010), Caputo (2021). Badania te dotyczyły głównie systemowych modeli i koncepcji zarządzania organizacjami z pominięciem inteligencji strategicznej i myślenia strategicznego.

Dużo uwagi poświęca się ostatnio kwestii pomiaru poziomu myślenia strategicznego oraz możliwościom jego operacjonalizacji. Prowadzone są także badania nad przydatnością instrumentów pomiaru poziomu myślenia strategicznego jako kompetencji menedżerskiej i możliwościach jej rozwoju, dzięki różnego rodzaju treningom kompetencyjnym lub warsztatom proponowanym głównie przez firmy konsultingowe. Tego typu działania mają na celu kształtowanie myślenia strategicznego korporacyjnych liderów a także przywódców organizacji militarnych i paramilitarnych (Srivastava, D'Souza, 2021; Benito-Ostolaza, Sanchis, 2014; Dhir i in., 2018; Meyer, 2007; Shaik, Dhir, 2021; Goldman i in. 2016, 2017; Nagahi i in. 2021; Pisapia i in. 2011). W Polsce tematyką pomiaru jakości myślenia strategicznego zajmowała się Bajcar, tworząc kwestionariusz stylu myślenia i działania jako narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego (Bajcar, 2012; Piórkowska i in. 2022).

Jak twierdzą polscy badacze myślenia strategicznego (Piórkowska, Lichtarski, Mazurek, Witek-Crabb, 2022) literatura przedmiotu dostarcza wielu konceptualizacji myślenia strategicznego. Zróżnicowanie ujęć wynika m.in. z tego, że poszczególni autorzy w swoich badaniach zwracają uwagę na odmienne aspekty tego procesu, np. L. Heracleous (1998) i J.M. Liedtka (1998) koncentrują się na efektach procesu myślenia strategicznego, takich jak przełomowe

i niekonwencjonalne strategie. Większość badaczy akcentuje wyróżniki procesu myślenia strategicznego, które określane jest m.in. jako abstrakcyjne, intuicyjne, kreatywne czy syntetyczne. Warto zwrócić uwagę, że w wielu ujęciach myślenie strategiczne prezentowane jest jako dualistyczne, łączące przeciwstawne perspektywy, np. jako analityczne i syntetyczne, konwergentne i dywergentne czy intuicyjne i racjonalne jednocześnie (Bonn, 2001), (Goldman, Schlumpf i Scott, 2017),(Heracleous, 1998). Wielość i różnorodność przywołanych ujęć odzwierciedla złożony i wielopostaciowy charakter myślenia strategicznego. Utrudnia to precyzyjne zdefiniowanie tego pojęcia, jednocześnie wskazując na potrzebę przyjęcia perspektywy wielowymiarowej w analizie tego zagadnienia (Piórkowska i in.2022).

Niektórzy autorzy postrzegają myślenie strategiczne jako dynamiczny i powtarzalny proces integrujący myślenie i działanie, rozszerzając znaczenie pojęcia myślenia strategicznego poza wyłącznie kognitywne elementy, a także zwracając uwagę na postawy i związane z nim zachowania (Bonn 2005, Heracleous 1998). Ponieważ myślenie strategiczne jest aktywnością umysłową i abstrakcyjną, kluczowym elementem tego procesu są realizujące go jednostki, czyli stratedzy wraz z ich indywidualnymi predyspozycjami, umiejętnościami i cechami osobowości (Piórkowska i in.2022).

O ile badania nad myśleniem strategicznym są prowadzone na względnie szeroką skalę o tyle badania nad inteligencją strategiczną pozostają w mniejszym stopniu eksplorowane. Brak jest też badań dotyczących relacji między inteligencją strategiczną a myśleniem strategicznym, strategiami i efektami stosowanych strategii. Ten sam problem dotyczy dynamiki kontekstu, w którym procesy te mają miejsce. Brak jest również dociekań dotyczących myślenia strategicznego, które syntetyzowałyby wyniki przeprowadzonych już badań empirycznych. Zaobserwowana luka poznawcza była głównym powodem podjęcia się badań literaturowych nad wymienionymi zagadnieniami.

Celem artykułu, była budowa koncepcji, pozwalającej zobrazować zależności między inteligencją strategiczną, myśleniem strategicznym, strategiami i inteligentnymi zachowaniami rynkowymi przedsiębiorstw. Cel pracy można było zrealizować dzięki syntezie wyników badań nad powyżej wymienionymi obszarami dociekań innych autorów.

Aby stworzyć poszukiwaną koncepcję (Koncepcja inteligencji strategicznej w procesie myślenia i działania strategicznego) należało znaleźć odpowiedzi na następujące, cztery pytania badawcze:

1. jakie są główne komponenty inteligencji strategicznej?
2. jakie w literaturze przedmiotu są zidentyfikowane główne komponenty myślenia strategicznego?
3. jakie strategie behawioralne stosują przedsiębiorstwa o zróżnicowanych poziomach inteligencji strategicznej?
4. jakie są typowe cechy zachowań strategicznych przedsiębiorstw o zróżnicowanych poziomach myślenia strategicznego?

Projekt badań i charakterystyka metody badawczej

Projekt badań obejmował trzy etapy.

Etap 1. Wstępna analiza abstraktów artykułów w bazach Web of Science i Scopus

W doborze artykułów pomocne były słowa kluczowe wpisywane w wyszukiwarkę. Użyto następujących słów kluczowych: strategic thinking, behavioral strategy, strategic intelligence, contextual intelligence, systems thinking, creative thinking, analytical thinking, cognitive skills. Po wyszukaniu odpowiednich tematycznie artykułów, przy użyciu słów kluczowych, przystąpiono do ich selekcji. Na etapie tym wyeliminowano takie słowa kluczowe jak: business intelligence, organizational intelligence, gdyż w języku angielskim kojarzone są one bardziej jako różne formy wywiadu gospodarczego.

Etap 2. Przegląd wysekcjonowanych artykułów

Uzupełniono literaturę przedmiotu poszukując artykułów w następujących bazach danych: EBSCOchost, Emerald, JSTOR, SAGE Premiere, SAGE Research Methods, Springier, Taylor & Francis, Wiley Online, Google Scholar. W sumie wyselekcjonowano 80 artykułów i wybrano 36 pozycji do analizy pełnotekstowej.

Etap 3. Budowa konstruktu

Opracowanie ram teoretycznych oraz konceptualizacja modelu na bazie wyselekcjonowanych pozycji literaturowych. Końcowy etap badań miał charakter projektowy i polegał na stworzeniu autorskiego konceptu zależności w badanym obszarze.

Metoda badawcza jaką był systemowy przegląd literatury przedmiotu polegał na identyfikacji luki poznawczej w zakresie inteligencji strategicznej. Zidentyfikowana luka poznawcza dotyczyła braku syntezy dotychczasowych badań nad inteligencją strategiczną, myśleniem strategicznym, strategiami przedsiębiorstw oraz ich zachowaniami rynkowymi. Na tym etapie badań zastosowano dedukcyjny sposób rozumowania. W następnej kolejności na drodze indukcji przeprowadzono syntezę wyników badań innych autorów, uwypuklając zależności występujące między badanymi elementami W przyjętej linii dowodowej należało znaleźć odpowiedzi na postawione wcześniej cztery pytania badawcze.

Komponenty inteligencji strategicznej versus komponenty myślenia strategicznego

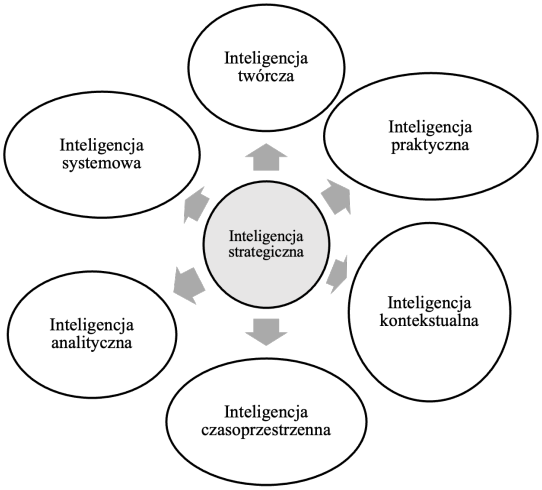
Inteligencja to zdolność do myślenia, rozwiązywania problemów i angażowania do tego adekwatnych procesów poznawczych takich jak uczenie się, zapamiętywanie, szybkość przetwarzania danych (np. kojarzenie) czy uwaga. Inteligencja pomaga wykryć problem, odkryć, na czym on polega oraz znaleźć jego rozwiązanie a na dodatek pozwala tworzyć i realizować plany strategiczne.

Na potrzeby badań przyjęto następującą definicję inteligencji strategicznej. Inteligencjastrategiczna to potencjalna zdolność do antycypowania stanów otoczenia i podejmowania decyzji, które będą skutkować świadomym wykorzystaniem szans oraz posiadanych zasobów w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku (Srivastava, D'Souza, 2021, s. 90-100).

Teoria inteligencji wielorakich uznaje istnienie wielu różnych, niezwiązanych ze sobą aspektów poznania. Opierają się one na założeniu, że różni ludzie

mają różne zdolności poznawcze i odmienne style poznawania, a inteligencja jest wynikającą z procesów poznawczo – behawioralnych zdolnością selekcji i przetwarzania informacji (Sternberg, 1999, s. 292-316; Gardner, 2006; Domanowska, 2020, s. 83-97; Rybicki, 2022, s. 9-16). Syntezę komponentów inteligencji strategicznej przedstawia rys.1.

Rys. 1. *Synteza komponentów inteligencji strategicznej.*



Źródło: opracowanie własne.

Inteligencja twórcza – związana jest ze zdolnością wykorzystania istniejącej wiedzy do tworzenia nowych sposobów radzenia sobie z nowymi problemami lub radzenia sobie w nowych sytuacjach. Inteligencja twórcza – to zbiór zdolności i cech wrodzonych, które pozwalają osobie na twórcze działania (Sternberg, 1999, s. 292-316). W zarzadzaniu strategicznym ten typ inteligencji jest potrzebny do kreowania nowych strategii, modeli biznesowych, czy innowacyjnych produktów i usług.

Inteligencja przestrzenna – dużą część inteligencji przestrzennej stanowi zdolność postrzegania położenia obiektów w świecie. Zdolność ta pozwala na manipulowanie obiektami poprzez integrowanie, przekształcanie i rekonfigurowanie ich w myślach (Gardner, 2006). Ten typ inteligencji jest szczególnie ważny w sferze projektowania spójnych działań strategicznych.

Inteligencja praktyczna to zdolność do skutecznego współdziałania z codziennym światem. Inteligencja praktyczna związana jest z kontekstem działania. Praktycznie inteligentni ludzie są szczególnie biegli w zachowywaniu się w sposób skuteczny w swoim środowisku zewnętrznym (Sternberg, 1999, s. 292-316). Ten typ inteligencji pomaga skutecznie implementować strategie biznesowe.

Inteligencja analityczna – służy do rozwiązywania problemów i jest rodzajem inteligencji mierzonej standardowym testem IQ. Sternberg zauważył, że wszystkie rodzaje inteligencji odnoszą się do zdolności odniesienia sukcesu w życiu (Sternberg,1999, s. 305 – 316). W teorii strategii zdolności analityczne przejawiają się np. we wnikliwej analizie SWOT, czy TOWS.

Inteligencja systemowa – jest rodzajem pomocy w zrozumieniu, jakie są sposoby wpływania na siebie różnych części organizacji w krótkich oraz długich horyzontach czasowych. Ten typ inteligencji pozwala na analizę elementów systemu i zależności między nimi w sposób całościowy – holistyczny (Rybicki, 2022).

Inteligencja kontekstualna – oznacza zdolność do wykorzystywania wiedzy w praktyce i w zmiennych warunkach działania. Jest to także potencjalna zdolność do adoptowania wiedzy w celu przystosowania się do zmian w otoczeniu. Inteligencja kontekstualna określa sposób wykorzystania przez osoby lub organizacje swojej wiedzy i umiejętności w warunkach zmiennego otoczenia a w szczególności, gdy otoczenie to jest odmienne od tego, w którym osoba ta, bądź organizacja zdobywała dotychczasowe doświadczenie (Khanna, 2014, s. 60).

Termin inteligencja strategiczna odnosi się również nie tyle do inteligencji strategów czy menedżerów, co do umiejętności zarządzania wiedzą w wybranym przedsiębiorstwie, w tym danymi, przy wykorzystaniu technologii informatycznych i sztucznej inteligencji (Leibowitz, 2006).

Nauki o bezpieczeństwie inteligencję strategiczną definiują jako system cech przywódczych (Levine at al. 2017, pp. 2390-2423). Cechy te muszą być rozpatrywane w kontekście, który stanowi swoiste wyzwanie dla samego lidera. Brane pod uwagę są również relacje między liderem a ludźmi, którymi przewodzi bądź dowodzi. Pod pojęciem inteligencja strategiczna rozumie się także system zarządzania wiedzą, na potrzeby procesu podejmowania decyzji strategicznych.

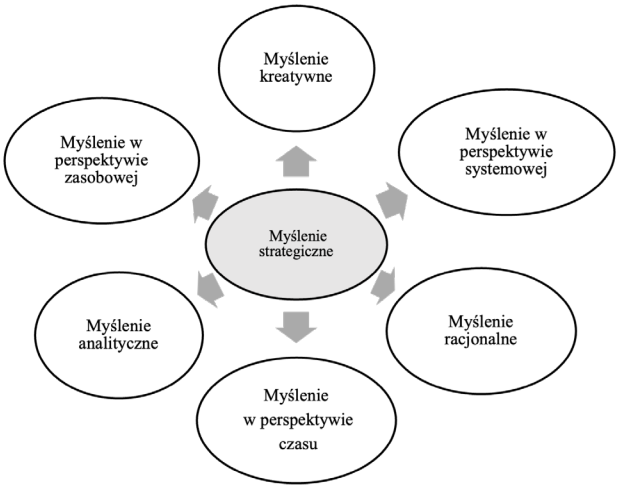
Po zdiagnozowaniu komponentów inteligencji strategicznej warto przejść do analizy komponentów myślenia strategicznego.

Myślenie strategiczne to umiejętność i gotowość do pozyskania i praktycznego wykorzystania uwarunkowań kontekstualnych oraz wiedzy o sytuacji w celu zmaksymalizowania szans realizacji własnych zamierzeń a także sprawnego wykorzystania nadarzających się okazji (Bajcar, 2012, s.5-24; Srivastava, D'Souza, 2021, s. 90-111).

W literaturze przedmiotu występuje nurt opisujący wyniki przeprowadzonych badań nad myśleniem strategicznym z różnych perspektyw. Prowadzone są badania nad przydatnością instrumentów pomiaru poziomu myślenia strategicznego jako kompetencji menedżerskiej (Piórkowska i in. 2022). Myślenie strategiczne można rozwijać w większym stopniu niż inteligencję strategiczną, gdyż do pewnego stopnia jest ona uwarunkowana genetycznie.

Inny nurt badań obejmuje zagadnienia kontekstu w jakim odbywa się proces myślenia strategicznego, związany z innym procesem a mianowicie procesem podejmowania optymalnych decyzji strategicznych oraz behawioralnymi aspektami realizacji strategii. Nurt ten koncentruje się na dynamice procesu myślenia strategicznego i uwarunkowaniach kontekstowych oraz rezultatach realizacji strategii (Levine i in. 2011; Moon, 2013; Dixit i in. 2021; Shaik, Dhir, 2021; Karami, Gorzyński, 2021).

Rys. 2. *Synteza komponentów myślenia strategicznego.*



Źródło: opracowanie własne.

Myślenie strategiczne jest zatem konstruktem wielowymiarowym, a jego komponenty są różnie identyfikowane przez badaczy. Obecnie myślenie strategiczne zaczęto traktować jako dynamiczny proces, który w sposób ciągły wpływa na misję, strategię oraz efekty działań związanych z zaspokojeniem potrzeb klientów w warunkach ostrej konkurencji (Moon, 2012, s. 1-11).

Ogólnie, myślenie strategiczne to umiejętność rozumowania, która prowadzi do projektowania i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Myślenie strategiczne to również proces myślowy nastawiony na osiągnięcie postawionego celu strategicznego w obliczu zmiennego otoczenia konkurencyjnego. Syntezę komponentów myślenia strategicznego przedstawiono na rys. 2. Jest to modyfikacja istniejącej już w literaturze przedmiotu koncepcji, w której występują między innymi dwa komponenty myślenia strategicznego a mianowicie: myślenie w perspektywie systemowej i myślenie w perspektywie czasu (Liedtka, 1998).

Myślenie kreatywne to umiejętność tworzenia wizji całego systemu kreowania wartości przez przedsiębiorstwo, umiejętność tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych, tworzenia nowatorskich struktur układów sieciowych**,** umiejętność unikalnego kształtowania bazy zasobowej, działanie w taki sposób, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną nad podmiotami konkurującymi w sektorze, czy na rynku.

Myślenie w perspektywie systemowej to umiejętność osiągania synergii dzięki odpowiedniejkonfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, czy architektury modelu biznesowego**.** Jest ono przydatne w analizie dynamiki strategii, jej spójności i elastyczności.

Myślenie w perspektywie zasobowej to umiejętność identyfikacji i rozwoju zasobów, które mogą prowadzić do wysokiej rentowności i stanowić barierę konkurencyjną**,** umiejętność budowania unikalności odpornej na imitację, transfer czy substytucję**,** umiejętność stabilizowania warunków otoczenia lub ich kształtowania**.**

Myślenie racjonalne to umiejętność nabywania podmiotów jako zbiorów zasobów niezbędnych do realizacji strategii przedsiębiorstwa, umiejętność kreowania strategii współpracy i strategii konkurencji oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Pomocne jest ono na etapie realizacji strategii.

Myślenie w perspektywie czasoprzestrzennej to umiejętność kształtowania równowagi między eksploatacją posiadanych zasobów a pozyskiwaniem czy

rozwojem nowych, umiejętność nawiązywania i rozwiązywania relacji z innymi, kształtowania więzi sieciowych, zmiany uczestników sieci, modyfikacji więzi, umiejętność kształtowania stabilności strategii i modeli biznesowych w długim horyzoncie czasu.

Myślenie analityczne definiuje się jako zdolność do analizowania i dzielenia faktów i myśli na ich mocne i słabe strony oraz rozwijania zdolności do myślenia w sposób racjonalny, wnikliwy, służący rozwiązywaniu problemów, analizowaniu danych oraz przywoływaniu i wykorzystywaniu informacji.

Podsumowując, z przytoczonych badań wynika iż komponenty inteligencji strategicznej w dużym stopniu pokrywają się z komponentami myślenia strategicznego. Różnice stanowi myślenie racjonalne i myślenie w kategoriach zasobów. Oba typy myślenia korespondują z inteligencją praktyczną i kontekstualną.

Strategie behawioralne w sektorze

Myślenie strategiczne łączy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, wykorzystując instytucjonalną pamięć i szeroki historyczny kontekst działania do kreowania przyszłości. Myślenie strategiczne, zdaniem wielu badaczy powinno być skonfrontowane z kontekstem działania, czyli skomplikowaną siecią zależności przyczynowo skutkowych (Terra, Pasandor 2018, s. 869-883), (Moon, 2012, s. 7). Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania myślenia strategicznego i ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa badali między innymi Shaik i Dhir (Shaik, Dhir, 2020, s. 453-485), Moon, (Moon, 2012, s. 1-11) oraz Smitri i Dhir (Smitri, Dhir, 2021, s. 260-278).

Zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych, wynikające pośrednio ze zdolności poznawczych korporacyjnych strategów w coraz większym stopniu uwarunkowane są sprawnością stosowanego systemu zarządzania wiedzą oraz procesem organizacyjnego uczenia się. Zdolności poznawczo-behawioralne kluczowych decydentów w organizacji ograniczone są zakresem ich ram poznawczych, map kognitywnych, sposobem rozumowania i rodzajem błędów poznawczych, występujących w procesie postrzegania rzeczywistości organizacyjnej i rynkowej. Wymienione czynniki są bardzo istotne dla projektowania strategii przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu strategicznym zdaniem autora można wyróżnić cztery typowe strategie behawioralne które stosują przedsiębiorstwa konkurujące w każdym sektorze.

Pierwsza z nich – strategia proaktywna w swojej istocie ma przewidywanie przyszłości i reagowanie na zdarzenia w otoczeniu zanim one nastąpią. Często przedsiębiorstwa stosujące tę strategię wytyczają nowe drogi rozwoju sektora, czy rynku, zmieniając dotychczasowe reguły gry.

Strategia aktywna w swojej naturze ma przewidywanie przyszłości i aktywne reagowanie na zmiany w otoczeniu. Nie zakłada ona rewolucyjnych zmian na rynku, lecz zmiany względnie ciągłe, do których można się przystosować na zasadzie ruchów inkrementalnych. Strategia aktywna typowa jest dla przedsiębiorstw, które stworzyły dany sektor, lub rynek, dyktują reguły gry rynkowej i nie są zainteresowane rewolucyjnymi zmianami w sektorze, wręcz przeciwnie starają się wpływać na ustabilizowanie otoczenia i utrzymywać trwałą przewagę konkurencyjną w długim horyzoncie czasu.

Strategia reaktywna stanowi działanie pod przymusem lub jest serią niespójnych wewnętrznie działań na skutek presji otoczenia. Strategia reaktywna charakteryzuje się opóźnionym czasem reakcji lub/i stosunkowo małym zakresem zmian adaptacyjnych. Długotrwałość reakcji zazwyczaj każe sytuować strategię reaktywną wśród zachowań kryzysogennych. Przedsiębiorstwa stosujące tego typu strategię zwykle starają się dostosować do zmieniających się ewolucyjnie reguł gry w sektorze.

Strategia krytyczna polega na wprowadzaniu zmian skokowych, czy *terapii szokowej* zwykle wtedy, gdy przedsiębiorstwo walczy o przetrwanie na rynku. Menadżerowie takich przedsiębiorstw stają się ofiarami dysonansu poznawczego i nie przyjmują do wiadomości faktu nieodwracalności zmian w otoczeniu, lub mają nieprawidłową percepcję rzeczywistości. Ponadto na skutek zaniedbań w sferze zmian adaptacyjnych powstaje luka strategiczna, która jest tak wielka, że jej zamknięcia można dokonać tylko w sposób radykalny. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo bankrutuje (Paradoks Ikara).

W tabeli nr. 1 przedstawiono autorską koncepcję macierzy, obrazującą typy przedsiębiorstw stosujących różne strategie behawioralne.

Tab. 1. *Typy przedsiębiorstw o zróżnicowanych strategiach behawioralnych w sektorze.*

		Charakter zmian rynkowych	
		Ciągłe	Skokowe
Wpływ przedsiębiorstwa na zakres zmian w sektorze	Duży	Przedsiębiorstwa budujące sektor	Przedsiębiorstwa rewolucjonizujące sektor
	Mały	Przedsiębiorstwa podejmujące wyzwania strategiczne	Przedsiębiorstwa *znikające* z sektora

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, strategia proaktywna jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw rewolucjonizujących sektor, strategia aktywna jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw budujących sektor, strategia reaktywna dla przedsiębiorstw podejmujących wyzwanie a strategia krytyczna dla przedsiębiorstw *znikających* z sektora.

Przedsiębiorstwa o zróżnicowanych poziomach inteligencji strategicznej i myślenia strategicznego można rozpoznać po stosowanych strategiach behawioralnych i skutkach ich implementacji w konkretnym ekosystemie biznesowym. Zachowania strategiczne są zatem skutkiem podjętych przez członków organizacji decyzji strategicznych**.**

Przejawy inteligentnych zachowań rynkowych w kontekście inteligencji strategicznej

Według Wells'a pojęcie *Inteligencja strategiczna (Strategic IQ)* – odnosi się zarówno do jednostek, jak i zbiorowości**.** Wells w swojej książce *Strategic IQ. Creating Smarter Corporations* – odnosi inteligencję strategiczną zarówno do poszczególnych strategów najwyższego szczebla zarządzania korporacją, jak i do zespołów i całej organizacji. Autor nie definiuje jednak samego pojęcia – inteligencja strategiczna (*Strategic IQ*), lecz opisuje zachowania rynkowe i cechy przedsiębiorstw o wysokim, średnim oraz niskim poziomie inteligencji

strategicznej (Wells, 2014, s.103-140). W tym ujęciu inteligentne działania strategiczne przedsiębiorstw można oceniać tylko ex post (analiza skutków rzeczywistej strategii organizacji).

Przedsiębiorstwa o niskiej inteligencji strategicznej mają następujące cechy:

- nie mają świadomości potrzeby działań strategicznych,
- nie są w stanie reagować na strategiczne wyzwania,
- powielają zachowania strategiczne z przeszłości,
- nie posiadają kompetencji strategicznych,
- zlecają opracowanie strategii konsultantom,
- nie myślą strategicznie, lecz krótkookresowo.

Przedsiębiorstwa o średniej inteligencji strategicznej to takie, które: potrafią ocenić swoje zewnętrzne otoczenie przez pryzmat strategii i definiować warunki sukcesu w dłuższej perspektywie czasu, potrafią oszacować własne siły i ograniczenia, aby przekonać się, które szanse są w stanie najlepiej wykorzystać, rozwijają myślenie strategiczne w całej organizacji, potrafią przewidywać niespodziewane zdarzenia i się na nie przygotowywać, rozwijając zdolność radzenia sobie z tym, czego przewidzieć się nie da. Kadra kierownicza jest w stanie wykazać się strategicznymi kompetencjami, zrozumieniem strategii i własnego w jej realizacji udziału.

Do przedsiębiorstw o wysokiej inteligencji strategicznej zalicza się przedsiębiorstwa, które:

- potrafią wywoływać zachowania korzystne dla strategicznej zmiany i dążyć do osiągania coraz wyższych długookresowych wyników,
- nigdy nie są zadowolone ze swojego aktualnego modelu biznesowego i zawsze dążą do jego poprawy,
- łączą strategiczne myślenie z działaniem,
- potrafią monitorować realizację strategii.

Charakteryzują się one następującymi cechami:

- posiadają zdolność do nieustannej zmiany przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia na korzyść przyszłej przewagi konkurencyjnej,
- rozpraszają inteligencję strategiczną w całej organizacji,

- potrafią kształtować kontekst działania w taki sposób, by był on sprzyjający osiągnięciu przewagi konkurencyjnej,
- mają świadomość erozji przewagi konkurencyjnej w czasie i potrafią zbudować dynamiczną przewagę konkurencyjną,
- wyprzedzają konkurencję pod względem innowacji strategicznych,
- stosują one strategie proaktywne.

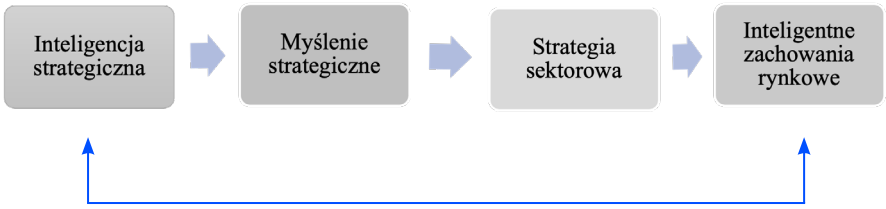
Podsumowując, teoria inteligencji wielorakich stworzyła podstawę do zidentyfikowania komponentów inteligencji strategicznej. Zarówno inteligencja strategiczna, jak i myślenie strategiczne poddają się procesowi rozwoju. Komponenty składające się na inteligencję strategiczną mają z jednej strony swoje odnośniki w komponentach myślenia strategicznego, a z drugiej strony zostają w relacji wzajemnego uzupełniania się.

Myślenie strategiczne jest pomocne w formułowaniu strategii i jej realizacji z oczekiwanym skutkiem, zatem kolejnym elementem konstruktu są strategie behawioralne.

Inteligentne zachowania rynkowe (wg. Teorii Wells'a) są wynikiem działań strategicznych przedsiębiorstw w ramach stosowanych strategii. Można je rozpoznać po charakterystyce zachowań rynkowych przedsiębiorstw.

Wells wskazuje, jakie są cechy inteligentnych działań przedsiębiorstw o różnym poziomie inteligencji strategicznej**.** Sprzężenie zwrotne występujące między inteligentnymi zachowaniami rynkowymi przedsiębiorstw a inteligencją strategiczną kadry kierowniczej wskazuje na możliwości rozwoju zarówno inteligencji strategicznej jak i myślenia strategicznego przez odpowiednie kształtowanie map kognitywnych menedżerów, rozpoznanie i przyswajanie kluczowych informacji, proces organizacyjnego uczenia się oraz zdobywane doświadczenie.

Rys. 3. *Koncept inteligencji strategicznej w procesie myślenia i działania strategicznego.*



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony koncept poprzez sprzężenie zwrotne wskazuje na cykliczność całego procesu i na dynamiczny jego charakter.

Badania literaturowe ujawniły potrzebę badań kompleksowych versus badań wyizolowanych przypadków. Wyizolowane przypadki dynamiki procesów prowadzą do konstrukcji wiedzy niemożliwej aby opisać wiele aspektów inteligencji strategicznej i myślenia strategicznego w swej istocie.

Ograniczenia badań i przyszłe kierunki dociekań naukowych

Oryginalność opracowania przejawia się w propozycji konstruktu syntetyzującego wyniki badań innych autorów. Wypełnia on lukę poznawczą zidentyfikowaną na podstawie badań literaturowych. Konstrukt opisuje inteligencję strategiczną w nowatorski sposób, bazując na teorii inteligencji wielorakich. Prezentuje on hipotetyczne komponenty inteligencji strategicznej. Konstrukt wyjaśnia zależności występujące między inteligencją strategiczną, myśleniem strategicznym, stosowanymi strategiami i zachowaniami rynkowymi przedsiębiorstw. Ma on charakter procesowy a zidentyfikowanie sprzężenia zwrotnego wyjaśnia cykliczność procesu rozwoju inteligencji strategicznej, myślenia strategicznego oraz organizacyjnego uczenia się. Odkrycie to stanowi wzbogacenie teorii zarządzania strategicznego.

Jeśli rozpatrujemy ograniczenia badań literaturowych to w artykule celowo pominięto pojęcia: *Business Intelligance, Competitive Intelligance, Corporate*

inteligence czy *Organizational intelligence.* Wymienione pojęcia w literaturze przedmiotu kojarzone są raczej z zarządzaniem informacjami i wywiadem gospodarczym a nie z inteligencją strategiczną menadżerów czy strategów.

Inteligentne zachowania strategiczne stanowią podstawę rozwoju inteligentnego przedsiębiorstwa, którego kwestia została również pominięta w badaniach.

Pominięto także zagadnienie błędów poznawczych menadżerów i ich percepcji rynkowych warunków działania. Badania nie obejmowały procesu zarządzania wiedzą w kontekście podejmowanych decyzji strategicznych i wyłaniania się strategii behawioralnych.

Brak jest także holistycznego podejścia do przeprowadzonych badań. Wykorzystano natomiast podejście redukcjonistyczne.

Istnieje duże prawdopodobieństwo prawdziwości tezy, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie inteligencji strategicznej tworzą strategie proaktywne oraz szybciej się uczą niż konkurencja. Nie wiadomo jednak czy organizacje o wysokim poziomie myślenia strategicznego posiadają również wysoki poziom inteligencji strategicznej a podjęte decyzje strategiczne kiedy prowadzą do rozwoju, a kiedy do regresu organizacji?

Wyprzedzenie działań konkurencji związane jest bezpośrednio z inteligencją strategiczną przedsiębiorstwa, z przewidywaniem tego, co zrobią konkurenci. Wysoki poziom inteligencji strategicznej uzależniony jest od szybkości uczenia się członków organizacji. Nie ma jednak jasności w jaki sposób zdolności jednostek w zakresie inteligencji strategicznej mogą stać się dynamiczną zdolnością przedsiębiorstwa. (Levine at al. 2017, s. 2390-2423). O ile obecnie myślenie strategiczne jest utożsamiane z kompetencją menedżerską to inteligencja strategiczna ze zdolnościami członków organizacji. Wynika z tego, iż zarówno myślenie strategiczne, jak i inteligencję strategiczną można rozwijać dzięki organizacyjnemu uczeniu się i kumulacji doświadczeń.

Przyszłe kierunki prowadzonych dociekań naukowych powinny dać odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie są związki między poziomem inteligencji strategicznej menedżerów i poziomem myślenia strategicznego?
2. W jaki sposób organizacje o wysokim poziomie inteligencji strategicznej uczą się i wykorzystują wiedzę?

3. Jaki wpływ na zachowania strategiczne przedsiębiorstw (ich strategie behawioralne) ma wysoki a jaki niski poziom myślenia strategicznego?
4. W jaki sposób, wysoki poziom inteligencji strategicznej wpływa na proces podejmowania decyzji strategicznych, strategie konkurencji i wyniki przedsiębiorstwa?

Zaprezentowany koncept inteligencji strategicznej w procesie myślenia i działania strategicznego powinien być zweryfikowany poprzez badania empiryczne.

Podsumowanie

Zaproponowany koncept inteligencji strategicznej w procesie myślenia i działania strategicznego prowadzi w dużym stopniu do systematyzacji wyników badań w omawianym zakresie tematycznym. Cel badawczy został osiągnięty. Uzyskano również odpowiedzi na postawione cztery pytania badawcze, które stanowiły oś dowodową wywodu. Zaprezentowany koncept wypełnia lukę poznawczą, zidentyfikowaną na początku badań. Dotychczasowe osiągnięcia nauki w dużej mierze dotyczą samej kategorii myślenia strategicznego. Brak natomiast jest badań dotyczących inteligencji strategicznej rozumianej jako zasób umysłowy strategów, czy menedżerów oraz całych organizacji z powodu, iż nie ma jeszcze opracowanych metod diagnozujących wielowymiarowo poziom inteligencji strategicznej.

Rezultaty przeprowadzonych badań można analizować w dwóch perspektywach: poznawczej, czyli umiejscowienia inteligencji strategicznej w szerokim kontekście badawczym oraz metodologicznej dotyczącej wskazania potrzeby wypracowania naukowych metod mierzenia poziomu inteligencji strategicznej kadry kierowniczej. Badania wskazały możliwość rozwoju oraz doskonalenia inteligencji strategicznej, jak i umiejętności myślenia strategicznego, jako wielowymiarowej kompetencji menedżerskiej, poprzez cykliczne uczenie się organizacji i zdobywanie doświadczeń.

References

Bajcar, B. (2012). *Kwestionariusz psychologiczny myślenia i działania strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego*. *Studia Psychologiczne*, t. 50, nr 2, s. 5-24.

Benito – Ostolaza, J.M., Sanchis – Lopis, J.A. (2014). *Training strategic thinking: Experimental evidence*. *Journal of Business Research*, No. 67, pp 785 – 789.

Bonn, I. (2001). *Developing strategic thinking as a core competency*. Management Decision, No.39, pp. 63-71.

Bonn, I. (2005). *Improving strategic thinking: A multilevel approach*. *Leadership & Organizational Development Journal*, No.26, pp. 336-354.

Caputo, F. (2021). *Towards a holistic view of corporate social responsibility. The antecedent role of information asymetry and cognitive distance*. *Emerald Publishing*, Vol.50, No 3, pp.639-655.

Dhir, Sa., Dhir., Sw., Samanta, P. (2018). *Defining and developing a scale to measure strategic thinking*. *Foresight*, Vol. 20, No. 3, pp.271-288.

Dixit, S., Singh, S., Dhir, Sa. (2021), *Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage*. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 437-458.

Domanowska, J. (2020). *Strategiczna rola inteligencji wielorakich w procesie zarządzania wiedzą*. *Horyzonty Polityki*, t. 11/37, s. 83-97.

Dongping, F. (2010). *The Tension Between Holism and Pluralism. Comment on Creative Holism*. *System Research and Behavioral Science*, No. 27, pp. 200-207.

Gardner, H. *Multiple intelligence*. New Horizons, New York, Basic Books.

Goldman, E., Schlumpf, K., Scott, A.R. (2017). *Combining practice and theory to assess strategic thinking*. *Journal of Strategy and Management*, Vol.10, No.4, pp.488-504.

Goldman, E., Scott, A.R. (2016). *Competency models for assessing strategic thinking*. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 258-280.

Heracleus, L. (1998). *Strategic thinking or strategic planning*. *Long Range Planning*, Vol. 31, pp. 480-492.

Karami, A., Gorzynski, R. (2021). *Connection to nature and sustainability in small and medium – sized environmental organization: A dynamic strategic thinking approach*. *Business Strategy and the Environment*, No.1, pp. 1-19.

Khanna, T. (2014). *Contextual Intelligence*, *Harvard Business Review*, Sept., pp. 57-66.

Leibowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.

Levine, S., Bernard, M., Nagiel, R. (2017). *Strategic Intelligence; The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior*. *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 2390-2423.

Liedtka, J. (1998). *Strategic thinking – can it be taught? Long Range Planning*, No.31, pp. 120-129.

Linkow, P. (1999). *What gifted strategic thinkers do? Training and Development*, Vol. 53, No.7, pp. 34-37.

Meyer, R. (2007). *Mapping the Mind of the Strategist. A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives*. ERIM, Erasmus University, Rotterdam.

Moon, B-J. (2012). *Antecedents and outcomes of strategic thinking. Journal of Business Research*Vol.3, pp. 1 – 11.

Nagahi, M., Hosain, N., Jaradat, R., Dayarathna, V., Keating, Ch., Goerger, S., Hamilton, M. (2021). *Classification of individual managers' system thinking skills based on different organizational ownership structures*. Systems Research and Behavioral Science, Vol.1, pp. 1-16.

Piórkowska, K., Lichtarski, J., M., Mazurek, E., Witek-Crabb, A. (2022). *Myśliciel strategiczny – pomiar cech i profilowanie*. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, No.4, s. 107- 129.

Pisapia, J., Morris, J.D., Cavanaugh, G., Ellington, L. (2011). *The Strategic Thinking Questionnaire: Validation and Confirmation of Construct*. Conference Paper. ResearchGate.

Reece, S. (2008). *Strategic thinking – Leaders vary in their approach to strategy*. *Executive Excellence*, Vol. 25, No.19, pp.122-154.

Romanowska, M. (2012). *Metody badania strategii*, [w:] Krupski R. (red.) Metody badań problemów Zarządzania. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s.65-78.

Rybicki, J. (2022). *Holizm w myśleniu strategicznym*. Przegląd Organizacji, 1/2022, s.10-16.

Sajdak, M. (2016). *W poszukiwaniu inteligencji strategicznej*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym*, Grzegorczyk S., Mierzejewska W. (red.). Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s.15-26.

Shaik, A.S., Dhir, S. (2021). *Modeling of Strategic Thinking for Top Management Teams and Its Impact on Firm Performance: A System Dynamics Approach*. *Journal of Management Development*, Vol. 40, No. 6, pp.453-485.

Shaik, A.S. Dhir, Sa. (2020). *A meta-analitical review of factors affecting the strategic thinking of an organization*. *Foresight*, Vol. 22, No. 2, pp.144-177.

Smitri, V., Dhir, Sa., Dhir, Sw. (2021). *Strategic thinking in a professional environment: Review of the literature*. Business Innovation and Research, Vol.25, No. 2.

Srivastava, S., D'Souza, D. (2021). *Measuring Strategic Thinking in Organizations*. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XXXIII, No. 1, pp. 90-111.

Srivastava, S., D'Souza, D. (2020). *An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization*. *Journal of Strategy and Management*, Vol.13, No.1, pp.51-71.

Sternberg, R.,J. (1999). *The theory of successful intelligence.* Review of General Psyhology.

Tierra, L., A., Passador, J.L. (2018). *Strategic Thinking in the Context of Complexity*. *System Research and Behavioral Science*, Vol.35, No.6, pp. 869-883.

Wells, J.R. (2014). *Inteligencja strategiczna*. Wydawnictwo REBIS, Poznań, s.103-140.