

Beata BAJCAR  
Politechnika Wrocławska  
Wydział Informatyki i Zarządzania  
beata.bajcar@pwr.edu.pl

## PODMIOTOWE I ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA KOMPETENCJI STRATEGICZNYCH – WRODZONE ZDOLNOŚCI CZY NABYTE UMIEJĘTNOŚCI? STUDIUM EMPIRYCZNE

**Streszczenie.** Celem artykułu jest prezentacja źródeł kompetencji strategicznych menedżerów. Przeprowadzone badania na grupie menedżerów ujawniły wewnętrzne osobowościowe i poznawcze determinanty kompetencji strategicznych oraz uwarunkowania organizacyjne (pozapodmiotowe), takie jak staż pracy, specyfika pracy i stanowiska. Wykryte wzorce determinacji kompetencji strategicznych ukazują wrodzony i niezmienny, a zarazem nabyty i rozwojowy charakter tych kompetencji. Ma to znaczenie dla podejmowania działań rozwijających kompetencje strategiczne menedżerów w procesie uczenia się społecznego i zawodowego.

**Słowa kluczowe:** kompetencje menedżerskie, kompetencje strategiczne, myślenie strategiczne, działanie strategiczne.

## SUBJECTIVE AND ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF STRATEGIC COMPETENCIES – THE INNATE ABILITIES OR ACQUIRED SKILLS? AN EMPIRICAL STUDY

**Summary.** In the paper empirical results in the scope of determinants of strategic competencies. In empirical study as the internal (personality and cognitive) and environmental and developmental determinants of strategic competencies were obtained. The extracted patterns of the determination of strategic competencies show innate and immutable, and also acquired and developmental nature of these competencies. This effect is important for taking developing the strategic competencies of managers in the social and professional learning process.

**Keywords:** managerial competencies, strategic competencies, strategic thinking, strategic behavior.

## 1. Kompetencje strategiczne menedżerów

Duża dynamika współczesnego świata wymaga od menedżerów umiejętności radzenia sobie z nowymi wyzwaniami i dostosowywania metod działania do pojawiających się problemów i wyzwań organizacyjnych oraz rynkowych. W literaturze przedmiotu podkreśla się kluczową rolę różnych kompetencji menedżerskich w zarządzaniu organizacją (Fastnach, 2006; Kopera, 2009; Szczygieł i Wroński, 2008; Wojtczuk-Turek, 2008).

W teorii i praktyce zarządzania szczególne znaczenie zyskały różne kompetencje o charakterze strategicznym (Bonn, 2005; Filipowicz, 2004; Goldman, 2006; Wojtczuk-Turek, 2008), które pozwalają menedżerom skupić się nie tylko na opracowaniu strategii działania organizacji w krótszym bądź dłuższym horyzoncie czasowym, ale także na efektywnym jej wdrażaniu (Drucker, 2011; Kopera, 2009; Penc, 2002; Whiddett i Hollyforde, 2003). Menedżer musi ciągle dokonywać trafnej oceny sytuacji, integrować wiele informacji, przewidywać następstwa i programować alternatywne warianty działania. Mentalne procesy ciągłego określania stanu organizacji, analizy sytuacji, przewidywania tendencji rynkowych, formułowania strategii działania i planowania sposobów ich realizacji (Goldman, 2006; Kopera, 2009; Liedtka, 1998; Mintzberg, 1994; Penc, 2002). Kompetencje strategiczne pozwalają spojrzeć na organizację szeroko i długodystansowo (Drucker, 2011; Oettingen i Gollwitzer, 2010), dlatego obejmują one kompetencje poznawcze i motywacyjno-behawioralne (tzw. kompetencje myślenia i działania strategicznego) (Bajcar, 2012; 2014). Tak rozumiane kompetencje strategiczne stanowią rodzaj kompetencji metapoznawczych, wyrażających się w zdolności do nabierania dystansu do sytuacji, zdolności myślenia w różnym czasie, a przede wszystkim w zdolności wykorzystania zasobów wiedzy i kompetencji w odpowiednim czasie i odpowiedniej sytuacji (Bajcar, 2012; Nosal, 1998; 2011). Zatem kompetencje strategiczne mają szczególne znaczenie w aktywności menedżerskiej o charakterze: koncepcyjnym, diagnostycznym i prognostycznym (Katz, 1974; Mintzberg, 1994; Nosal, 2011).

Według Słownika Języka Polskiego pojęcie „kompetencje” oznacza zakres wiedzy, uprawnień i odpowiedzialności oraz poziomu umiejętności. „Kompetencja” stanowi również warunek dokonania czegoś lub osiągnięcia określonego standardu (Tucholska, 2005). Tak rozumiany termin „kompetencje” odnosi się do sfery działania ludzkiego i skuteczności tego działania. W literaturze zarządzania kompetencje są zazwyczaj definiowane m.in. jako zdolność (*ability*), cecha (*trait*), umiejętność (*skill*) czy sprawność (*proficiency*) (McClelland, 1973; Raven, 1984). Wszystkie te terminy są wykorzystywane w definiowaniu kompetencji, co przyczynia się do niejednoznaczności i szerokiego zakresu znaczeniowego (Król, 2013). U podstaw tak różnorodnego rozumienia kompetencji leży dualizm źródeł kompetencji, które nawiązują do generalnego sporu w naukach o genezie ludzkich zachowań (Bass i Bass, 2008; Johnson i in., 1998; Oniszczenko, 2010; Shane, 2010). Kompetencje traktowane jako cecha czy

zdolność są wrodzone, bardziej stabilne i w niewielkim stopniu podlegają zmianom rozwojowym. Umiejętność i sprawność są możliwe do wyuczenia i doskonalenia, a ich rozwój może przebiegać w ciągu całego życia. W kontekście wieloznaczności podejść do rozumienia pojęcia kompetencji psychologowie dążą do uporządkowania i rozróżnienia pojęć kompetencji, które mają naturę niezmiennych cech czy zdolności bądź nabytych umiejętności czy sprawności. Poszukiwanie więc odpowiedzi na pytanie, czy kompetencje są nabyte czy wyuczone jest przedmiotem badań od wielu dziesięcioleci, w trakcie których starano się określić podmiotowe i środowiskowe warunki efektywności funkcjonowania jednostki w organizacji (Bass i Bass, 2008). W kontekście ugruntowanej pozycji kompetencji strategicznych warto rozważyć, które z nich mają uwarunkowania wewnętrzne i są odporne na zmianę, a które podlegają rozwojowi i doskonaleniu pod wpływem czynników środowiskowych. Pozwoli to na ocenę, czy warto podejmować próby ich kształtowania na gruncie zawodowym oraz na bardziej uniwersalnym gruncie – społecznym. W naukach o zarządzaniu ujawnia się komplementarność obu podejść, które zakłada współdziałanie umiejętności i zdolności czy cech jako komponentów kompetencji (Antonacopoulou i Fitzgerald, 1996; Król, 2013).

W literaturze przedmiotu kompetencje menedżerskie w około 50% są determinowane genetycznie (Fisher i Koch, 2008; Shane, 2010). Są to najczęściej pewne cechy osobowości i predyspozycje poznawcze, jak m.in. sumienność, ekstrawersja. Wyniki badań pokazują też, że u kobiet kompetencje menedżerskie w większym stopniu są uwarunkowane genetycznie, w przeciwieństwie do mężczyzn, których potencjał przywódczy kształtuje raczej środowisko (Zhang i in., 2009). Istnieje wiele przesłanek teoretycznych i dowodów empirycznych, że pewnych cech i zachowań lidera/menedżera nie można się nauczyć (Bass i Bass, 2008; Johnson i in., 1998; Stodgill, 1974). Są jednak takie kompetencje, które można zaktywizować przez specjalistyczną wiedzę i edukację, a także czynniki organizacyjne (np. staż pracy, kultura organizacyjna, zajmowane stanowisko itp.) (Avolio, 2005; Bass i Bass, 2008; Fisher i Koch, 2008; Goldman, 2008; Gentry i in., 2012; Moon, 2013; Mumford i in., 2000). Oznacza to, że skuteczny menedżer wykorzystuje doświadczenie własne i innych, uczy się na błędach i kształtuje swoje kompetencje strategiczne (Benito-Ostolaza i in., 2014; Goldman, 2008). Poza tym, podmiot uruchamia myślenie strategiczne w specyficznych sytuacjach organizacyjnych, które tego wymagają. Istnieje też hipoteza, że czynniki środowiskowe są mediatorem pomiędzy skutecznością kierowania a wrodzonymi cechami menedżera (Mumford i in., 2000).

Celem prezentowanych badań było określenie podmiotowych i organizacyjnych (pozapodmiotowych) uwarunkowań kompetencji strategicznych menedżerów, które wyznaczają skuteczność reagowania menedżera na dynamikę otoczenia, podejmowania decyzji i zarządzania organizacją. Z perspektywy organizacji ma to ważne implikacje dla procesu rekrutacji i wspierania indywidualnego rozwoju menedżera, a uzyskane rezultaty badań pozwolą na dobór kierunku działania w procesie optymalizacji jednostki w organizacji.

## 2. Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania kompetencji strategicznych – wyniki badań

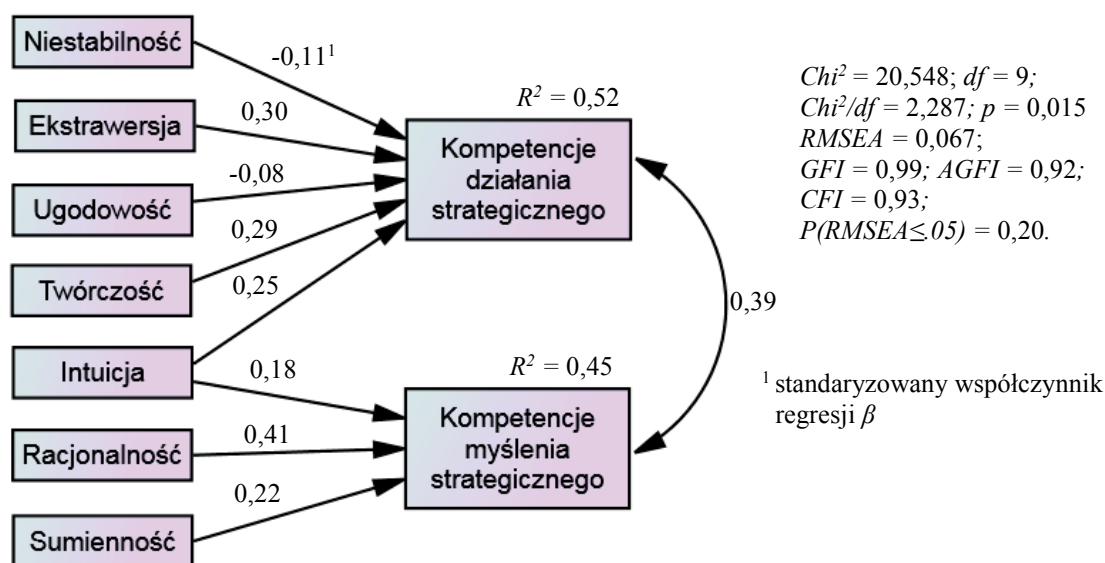
Badania przeprowadzone zostały na grupie 296 polskich menedżerów (140 kobiet i 156 mężczyzn w wieku 25–65 lat) zatrudnionych w przedsiębiorstwach polskich na stanowiskach kierowniczych, jako prezes, członek zarządu czy dyrektor zarządzający (31% badanych), jako dyrektor działu lub pionu (25% badanych) oraz jako kierownik zespołu (44% badanych). Staż pracy na stanowisku kierowniczym wahał się od roku do 15 lat, a liczba podwładnych mieściła się w przedziale od 3 do powyżej 20.

W badaniach do pomiaru analizowanych zmiennych wykorzystano trzy kwestionariusze. Do pomiaru cech osobowości wykorzystano polską wersję kwestionariusza NEO-FFI (Zawadzki i in., 1998), która mierzą pięć cech osobowości: *niestabilność emocjonalna*, *ekstrawersję*, *otwartość na doświadczenie*, *ugodowość* oraz *sumienność*. Do pomiaru stylów poznawczych posłużono się skalą *Cechy Twojego Umysłu 2.0.*, opracowaną przez Nosala, która mierzy: *racjonalność*, *emocjonalność*, *twórczość*, *intuicyjność* i *typowość*, czyli preferencje poznawcze podmiotu w przetwarzaniu informacji (Bajcar, 2002). Kolejny kwestionariusz *Styl Myślenia i Działania Strategicznego* (Bajcar, 2012) mierzy 11 kompetencji strategicznych, które w wyniku analizy czynnikowej utworzyły dwa czynniki (zbiory) kompetencji strategicznych. Pierwszy z nich obejmuje 5 kompetencji motywacyjno-behawioralnych, określanych jako kompetencje działania strategicznego: *skłonność do ryzyka*, *aktywność*, *elastyczność*, *kreatywność* i *wytrwałość w działaniu*. Drugi czynnik skupia 6 czynników poznawczych, wyrażających kompetencje myślenia strategicznego: *analityczność*, *globalność myślenia*, *przewidywanie konsekwencji*, *planowanie długoterminowe*, *skuteczność* oraz *ocenę strategiczną* (Bajcar, 2012). Badani udzielali odpowiedzi na pięciostopniowej skali stopnia zgody Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się). W dalszej części kompetencje strategiczne będą analizowane na poziomie tych dwóch zagregowanych zmiennych – czynników kompetencji myślenia i działania strategicznego.

W poszukiwaniu podmiotowych uwarunkowań kompetencji strategicznych przeprowadzono analizę regresji metodą eliminacji wstecznej, osobno dla kompetencji myślenia i działania strategicznego. Do grupy predyktorów w równaniu regresji wprowadzone zostały cechy osobowości (*niestabilność emocjonalna*, *ekstrawersja*, *otwartość na doświadczenie*, *ugodowość* i *sumienność*), inteligencji emocjonalnej i preferencji poznawczych (*racjonalność*, *intuicja*, *twórczość*, *emocjonalność*, *typowość*). Rezultaty analizy regresji dla kompetencji myślenia strategicznego pokazały, że ich predyktorami są *sumienność*, jako cecha osobowościowa ( $\beta=0,22$ ), *racjonalność* ( $\beta=0,40$ ) i *intuicyjność* ( $\beta=0,19$ ), jako style poznawcze. Pozostałe zmienne niezależne zostały wykluczone z modelu. Wyjaśnia on 47% wariancji wyników w zakresie poznawczych kompetencji strategicznych,  $R^2=47$ ,

$F(4,283)=61,94$ ,  $p<0,001$  (por. rys.1). Model regresji kompetencji działania strategicznego wykazał istotny wpływ takich cech osobowości, jak ekstrawersja ( $\beta=0,33$ ) i niestabilność emocjonalna ( $\beta=-0,12$ ) oraz ugodowość ( $\beta=-0,08$ ). Wśród predyktorów poznawczych istotne okazały się takie style poznawcze, jak twórczość ( $\beta=0,28$ ) i intuicja ( $\beta=0,23$ ). Testowany model wyjaśnia 55% wariacji wyników,  $R^2=55$ ,  $F(3,292)=64,96$ ,  $p<0,001$ .

Po wprowadzeniu do modelu wszystkich wymienionych wcześniej predyktorów i dwóch zmiennych wyrażających kompetencje strategiczne model uzyskał zadowalające wartości parametrów dopasowania do danych empirycznych (Konarski, 2009) (por. rys. 1). Współczynniki w modelu są wyrażone za pomocą standaryzowanych współczynników regresji  $\beta$ .



Rys. 1. Osobowościowe i poznawcze predyktory kompetencji strategicznych. Rezultaty modelowania równań strukturalnych.

Fig. 1. Personality and cognitive predictors of strategic competencies. Results of structural equation modelling.

Źródło: Opracowanie własne.

Kompetencje myślenia strategicznego są wyjaśniane w 45%, a kompetencje działania strategicznego w 55% przez dyspozycyjne zmienne osobowościowe i poznawcze, co dość dobitnie wskazuje na silny efekt wewnętrznych predyktorów kompetencji strategicznych.

Dodatkowo przeprowadzona została analiza różnic kompetencji myślenia i działania strategicznego menedżerów w zależności od płci. Jej rezultaty ukazują brak istotnych różnic między kobietami i mężczyznami zarówno w zakresie kompetencji poznawczych,  $t(294) = -1,11$ ,  $p = 0,27$ ,  $d = -0,13$ , jak i behawioralnych,  $t(294) = -1,31$ ,  $p = 0,19$ ,  $d = 0,15$ . Zatem poziom kompetencji strategicznych jest podobny, niezależnie od płci. Jest to ważny argument w programie wyrównywania szans obu płci na stanowiskach kierowniczych.

Z powyższych analiz wynika, że we wzorcu uwarunkowań kompetencji strategicznych znaczącą rolę odgrywają zarówno cechy osobowościowe, jak i style poznawcze, choć

kompetencje myślenia strategicznego determinują nieco inne układy zmiennych niż kompetencje działania strategicznego. Zakres determinacji kompetencji myślenia strategicznego potwierdza *stricte* poznawczy ich charakter. Układ determinant kompetencji działania strategicznego obejmuje twórczy i intuicyjny styl przetwarzania, gdzie przez preferencje poznawcze oraz stabilność emocjonalną i ekstrawersję dominują cechy osobowości odpowiedzialne za relacje interpersonalne.

Dodatkowa analiza wykazała istotne różnice w zakresie kompetencji strategicznych w zależności od wieku. Menedżerowie poniżej 40. roku życia ( $n=150$ ) wykazali istotnie wyższy poziom kompetencji myślenia strategicznego,  $t(294)=-2,51$ ,  $p=0,01$ ,  $d=0,29$  w porównaniu do menedżerów powyżej 40. roku życia ( $n=146$ ). To oznacza, że starsi menedżerowie charakteryzują się większą aktywnością umysłową niż młodszy. Są oni bardziej analityczni, przewidujący i planują długoterminowo. Natomiast kompetencje strategiczne o charakterze behawioralnym nie zależą od wieku,  $t(294)=0,18$ ,  $p=.86$ ,  $d=0,02$  i w całej próbie badanych osiągnęły umiarkowany poziom,  $M=193,06$ ,  $SD=22,93$ .

W poszukiwaniu pozapodmiotowych (organizacyjnych) uwarunkowań przeprowadzona została analiza różnic kompetencji strategicznych w zależności od stażu pracy, stażu na stanowisku kierowniczym oraz zajmowanego stanowiska<sup>1</sup>. Menedżerowie o stażu poniżej ( $n=149$ ) i powyżej 10 lat ( $n=147$ ) wykazała istotne różnice w zakresie kompetencji myślenia strategicznego,  $t(294)=-2,84$ ,  $p=0,005$ ,  $d=0,33$ . Wynika z tego, że menedżerowie z większym stażem są bardziej refleksyjni, analityczni i zorientowani strategicznie niż menedżerowie z mniejszym stażem zawodowym. Mało doświadczeni menedżerowie z dużą motywacją do pracy i zaangażowaniem w różne inicjatywy i zadania. Długość okresu pracy najprawdopodobniej sprzyja kształtowaniu się u menedżera strategicznego wzorca kompetencji strategicznych i predestynację do zarządzania pod wpływem procesów uczenia się społecznego (Bandura, 2007) i organizacyjnego (Wojtczuk-Turek, 2008). Nie wykazano natomiast istotnych różnic w zakresie kompetencji działania strategicznego w zależności od stażu pracy,  $t(294)=-1,07$ ,  $p=0,29$ ,  $d=0,12$ . Oznacza to, że długość stażu nie ma wpływu na behawioralne kompetencje strategiczne, jak skłonność do ryzyka, aktywność, kreatywność, elastyczność i wytrwałość działania. Z powyższych danych wynika, że wiek i staż pracy sprzyjają większej bardziej refleksyjnemu i deliberacyjnemu stylowi myślenia. Większa refleksyjność i myślenie „szerokimi kategoriami” jest charakterystycznym rysem starszych osób, którzy charakteryzują się dużymi zasobami wiedzy i doświadczeń życiowych. Jednak wielkość efektów (mierzona za pomocą współczynnika  $d$  Cohena) nie jest zbyt wysoka.

W poszukiwaniu innych organizacyjnych źródeł zmienności kompetencji strategicznych przeprowadzono analizę istotności różnic kompetencji strategicznych w zależności od zajmowanego stanowiska. W tym celu porównano menedżerów niższego szczebla (kierowników działów i kierowników zespołu,  $n=174$ ) z menedżerami wyższego szczebla

<sup>1</sup> Ze względu na nominalny charakter zmiennych niezależnych i rozkład normalny wyników została przeprowadzona analiza różnic za pomocą testów parametrycznych.

(prezesa zarządu, dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy pionów,  $n=122$ ). Rezultaty analizy wskazują, że wyższa kadra menedżerska cechuje się wyższymi kompetencjami strategicznymi o charakterze poznawczym,  $t(294)=-2,12$ ,  $p=0,035$ ,  $d=0,25$  niż niższa kadra kierownicza. Menedżerowie, którzy są na wysokich stanowiskach w organizacji są bardziej nastawieni na planowanie długoterminowe, przewidywanie konsekwencji, wykazują się analitycznym i globalnym stylem myślenia oraz są przekonani o własnej skuteczności. Kompetencje strategiczne o charakterze behawioralnym są również istotnie wyższe u osób zajmujących wyższe stanowiska kierownicze,  $t(294)=-2,54$ ,  $p=0,011$ ,  $d=-0,30$  niż u tych na niższych szczeblach zarządzania. Wydaje się, że menedżerowie na najwyższych stanowiskach aktywniej reagują i łatwiej adaptują się do zmian otoczenia. Są oni zarazem skłonni podejmować większe ryzyko dla osiągnięcia celów organizacji. Menedżerowie na niższych szczeblach są mniej pragmatyczni i ryzykowni, choć to nie utrudnia im realizacji funkcji kierowniczych. Wydaje się to optymistycznym obrazem kadry menedżerskiej, której kompetencje strategiczne rosną wraz z poziomem stanowiska menedżerskiego. Potwierdza to tezę, że kompetencje strategiczne mają większe znaczenie i rolę regulacyjną na najwyższych stanowiskach kierowniczych (Bonn, 2001; Drucker, 2011).

W celu pełnego oglądu uwarunkowań kompetencji strategicznych dokonano porównania obrazu menedżerów i osób pracujących na pozycji podwładnego. Ujawniły się istotne różnice w kompetencjach strategicznych między osobami na stanowiskach kierowniczych i na stanowiskach wykonawczych, w zakresie wszystkich kompetencji myślenia,  $t(294)=10,09$ ,  $p<0,001$ ,  $d=0,76$ , i działania strategicznego,  $t(705)=9,98$ ,  $p<0,001$ ,  $d=0,75$ . W porównaniu do pracowników menedżerowie są bardziej analityczni, przewidujący i planujący w długiej perspektywie czasowej. Dodatkowo są oni bardziej aktywni, kreatywni, innowacyjni, ryzykowni i wytrwali w działaniu. Porównano także poziom kompetencji strategicznych menedżerów i studentów kierunku zarządzania. W tym celu przebadano 201 studentów kierunku zarządzania uczelni wyższych Dolnego Śląska w wieku 19–25 lat (w tym 108 kobiet i 93 mężczyzn). Rezultaty analizy różnic wykazały, że zarówno poznawcze,  $t(505)=-11,54$ ,  $p<0,001$ ,  $d=-1,03$ , jak i behawioralne kompetencje strategiczne,  $t(505)=-8,12$ ,  $p<0,001$ ,  $d=-0,72$ , istotnie różnicują aktualnych i przyszłych menedżerów. W zakresie kompetencji działania strategicznego studenci są mniej aktywni, kreatywni i elastyczni oraz wytrwali w działaniu i niepodejmujący realnego ryzyka niż menedżerowie. W obszarze kompetencji poznawczych studenci wykazują istotnie niższy poziom analityczności, globalności w myśleniu, poczucia własnej skuteczności, przewidywania konsekwencji, planowania i strategicznej oceny sytuacji. W porównaniu do menedżerów studenci słabiej radzą sobie z globalnym stylem przetwarzania i myśleniem „szerokimi kategoriami”. Jak widać, praktyka zarządzania najwyraźniej sprzyja aktywizacji potencjału myślenia i działania strategicznego na poziomach koncepcyjnym i wdrożeniowym (Avolio, 2005; Benito-Ostolaza i in., 2014). Wielkość efektów dla czynników zewnętrznych, wyrażona za pomocą współczynnika  $d$  Cohena, waha się na umiarkowanym poziomie.

### 3. Podsumowanie

Przedstawione rezultaty badań pokazują, że kompetencje strategiczne zależą od czynników wrodzonych, takich jak cechy osobowości i preferencje poznawcze (Dragoni i in., 2011). Kompetencje myślenia strategicznego są determinowane przez sumiennność (cecha osobowości), racjonalność i intuicyjność jako style poznawcze. Natomiast kompetencje działania strategicznego są uwarunkowane cechami osobowości, takimi jak ekstrawersja, ugodowość i stabilność emocjonalna, twórczość oraz intuicyjny styl przetwarzania. Można zauważyć, że kompetencje myślenia strategicznego zdecydowanie silniej są wyjaśniane przez preferencje i style umysłowe (Gallen, 2006) niż kompetencje behawioralne. Jednak dane empiryczne dowodzą, że kompetencje strategiczne są uwarunkowane przez czynniki rozwojowe, środowiskowe i organizacyjne (Benito-Ostolaza i in., 2014; Dragoni i in., 2011; Goldman, 2008). W zakres determinacji kompetencji myślenia strategicznego wchodzi: wiek, staż pracy i zajmowane stanowisko. Strategiczne kompetencje działania strategicznego są uwarunkowane jedynie przez specyfikę zajmowanego stanowiska kierowniczego. Na poziom kompetencji strategicznych nie miały natomiast wpływu typ organizacji, staż na stanowisku kierowniczym i rozpiętość kierowania. Ponadto menedżerowie osiągnęli istotnie wyższy poziom kompetencji strategicznych w porównaniu do: podwładnych, studentów kierunku zarządzanie, szerszej populacji badanych (Bajcar, 2014). Oznacza to, że praktyka zawodowa skłania menedżerów do aktywizacji kompetencji strategicznych, co dobrze rokuje dla organizacji.

Przedstawione rezultaty badań dotyczących kompetencji myślenia i działania strategicznego nie rozstrzygają jednoznacznie o ich źródłach, choć uzupełniają obraz kompetencji menedżerskich w kontekście wewnętrznych predyspozycji i cech środowiska organizacyjnego. Szczegółowa analiza uwarunkowań kompetencji strategicznych rozszerza perspektywę opisu, wyjaśniania zachowania organizacyjne, uwzględniając dwie, współzależne perspektywy teoretyczne – natywistyczną i empiryczną (Oniszczenko, 2010). Z jednej strony badania pokazały, że zbiór kompetencji strategicznych ma silne determinanty osobowościowe i temperamentalne (Bajcar, 2012; Dragoni i in., 2011). Może to wskazywać na ich dużą uniwersalność i stabilność transsytuacyjną. W związku z tym, można przyjąć, że model kompetencji strategicznych menedżera jest bazowy. Z drugiej strony kompetencje strategiczne są podatne na kontekst sytuacyjny i czynniki organizacyjne, co daje duże pole możliwości rozwoju zawodowego (Avolio, 2005; Benito-Ostolaza i in., 2014; Dragoni i in., 2011; Goldman, 2008; Mumford i in., 2000). To założenie o możliwości kształtowania i doskonalenia kompetencji strategicznych menedżerów w rozważaniach na temat rozwoju kariery zawodowej przesuwają akcent z procesu dopasowania stanowiska do potencjału jednostki na procesy dopasowania jednostki do stanowiska pracy. Ponadto w procesie



rekrutacji ważniejsze stają się osiągnięcia menedżera niż jego potencjał intelektualny (Bass i Bass, 2008; Norton, 2010).

Wykryte dwa rodzaje uwarunkowań kompetencji strategicznych mają kilka ważnych konsekwencji aplikacyjnych. Po pierwsze, pojawia się potrzeba diagnozy kompetencji strategicznych menedżera, aby móc przewidywać jego efektywność w zarządzaniu organizacją. Po drugie, ważne jest określenie, czy dana kompetencja ma charakter dyspozycyjny i nie podlega procesom kształcenia czy jest nabyta i można ją doskonalić. Jest to bardzo ważne dla procesów rekrutacji i wspierania indywidualnego rozwoju menedżera. Uwzględniając wrodzony charakter pewnych kompetencji strategicznych określa się potencjał pewnych nadrzędnych kompetencji radzenia sobie z sytuacjami trudnymi i adekwatnego dostosowania innych kompetencji (technicznych, poznawczych, motywacyjnych, behawioralnych, społecznych itp.) do regulacji zachowania i do skutecznego zarządzania współczesną organizacją (Loehle, 1996; Nosal, 2011). Po drugie, wpływ czynników środowiskowych na zintensyfikowanie kompetencji strategicznych daje duże możliwości ich rozwoju na różnych poziomach edukacji i wzrost kariery zawodowej menedżerów, zwiększając jego efektywność i wartość dla organizacji (Moon, 2013). Jeśli kompetencje strategiczne podlegają rozwojowi, to ich kształcenie na kierunkach ekonomiczno-menedżerskich (czy też innych) wydaje się bezdyskusyjne. Ponadto rodzi się potrzeba zastosowania aktywnych metod kształcenia kompetencji menedżerskich oraz rewizji i zmian w programach studiów na kierunkach zarządzania (Fastnach, 2006; Szczygieł i Wroński, 2008). Po trzecie, możliwość rozwoju kompetencji strategicznych w trakcie kariery zawodowej implikuje potrzebę ustawicznego doskonalenia poznawczych i behawioralnych kompetencji strategicznych (Bajcar, 2014; Wojtczuk-Turek, 2008). Dodatkowo pozwala ona na optymalizację funkcjonowania menedżera przez wzrost jego samoświadomości własnych silnych i słabych stron, autostymulację procesów umysłowych i aktywne uczenie się w rozwiązywaniu trudnych problemów organizacyjnych (Avolio, 2005). Taka różnorodność źródeł determinacji kompetencji strategicznych pozwala spojrzeć na menedżera z dwóch komplementarnych perspektyw. Zatem pytanie o wrodzony czy nabyty charakter kompetencji menedżerskich i powyższe wyniki badań wpisują się raczej w retorykę komplementarności niż sporu naukowego.

Powyższe rezultaty badań dostarczają pewnej orientacji w problematyce potencjału ludzkiego w organizacji, który jest warunkiem skutecznego zarządzania. Diagnoza kompetencji strategicznych (oraz ich uwarunkowań) pozwala na określenie kryteriów rekrutacyjnych na stanowiska kierownicze i kryteriów oceny efektywności menedżerów. Warto byłoby skutecznie diagnozować i wdrażać w warunkach pracy. Trzeba mieć jednak na uwadze, że z powodu pomiaru kompetencji metoda kwestionariuszowa ma pewne słabości, przez które realny obraz badanego zjawiska może zostać zniekształcony u badanych osób. W kontekście tego zagrożenia w przyszłych badaniach warto byłoby sprawdzić kompetencje menedżerskie w badaniach eksperymentalnych i symulacjach zadań, które wymagają wykorzystania kompetencji

strategicznych. Interesujące wydaje się również sprawdzenie, czy istnieją mediacyjne i moderacyjne zależności kompetencji strategicznych w wyjaśnianiu wskaźników efektywności zadaniowej i organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Antonacopoulou E., Fitzgerald L.: Framing Competency in Management Development, „Human Resource Management Journal”, No. 6, 1996, p. 27.
2. Avolio B.J.: Leadership development in balance: MADE/born. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ, 2005.
3. Bajcar B.: Are all managers strategists? Styles of thinking and behavior at polish managers, [in:] Marek T., Karwowski W., Frankowicz M., Kantola J., Zgaga P. (eds.): Human factors of a global society: A system of systems perspective. CRC Press, New York 2014, p. 525.
4. Bajcar B.: Kwestionariusz Styl Myślenia i Działania Strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego. „Studia Psychologiczne”, nr 50, 2012, s. 5.
5. Bajcar B.: Profile orientacji temporalnej - wymiary i konsekwencje psychologiczne. Niepublikowana rozprawa doktorska. Uniwersytet Opolski, Opole 2002.
6. Bandura A.: Teoria społecznego uczenia się. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Bass B.M., Bass R.: The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications. The Free Press, New York 2008.
8. Benito-Ostolaza J.M., Sanchis-Llopis J.A.: Training strategic thinking. „Journal of Business Research”, No. 67, 2014, p. 785.
9. Bonn I.: Developing strategic thinking as a core competency. “Management Decision”, No. 39, 2001, p. 63.
10. Bonn I.: Improving strategic thinking: A multilevel approach. “Leadership and Organization Development Journal”, No. 26, 2005, p. 336.
11. Dragoni L., Oh I.S., Vankatwyk P., Tesluk P.E.: Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. “Personnel Psychology”, No. 64, 2011, p. 829.
12. Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. MT Biznes, Warszawa 2011.
13. Fastnach D.: Miękkie kompetencje w zarządzaniu. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Tychach”, nr 1, 2006, s. 109.
14. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
15. Fisher J.L., Koch J.V.: Born, not made: The entrepreneurial personality. Praeger Publishers, Westport, CT, 2008.

16. Gallén T.: Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? "Journal of Management Development", No. 25, 2006, p. 118.
17. Gentry W., Deal J., Stawiski S., Ruderman M.: Are leaders born or made, Center for Creative Leadership, No. 2, 2012, p. 1.
18. Goldman E.: The power of work experiences: Characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. "Human Resource Development Quarterly", No. 19, 2008, p. 217.
19. Johnson A.M., Vernon P.A., McCarthy J.M., Molson M., Harris J.A., Jang K.L.: Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. "Twin Research", No. 1, 1998, p. 216.
20. Katz R.L.: Skills of an Effective Administrator. "Harvard Business Review", No. 88, 1974, p. 33.
21. Konarski R.: Modele równań strukturalnych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
22. Kopera A.: Modele kompetencji. Moda czy wymóg biznesowy, „Business Coaching”, 1/2009, s.12.
23. Król M.B.: Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjne menedżera projektów. „Współczesne Zarządzanie”, nr 2, 2013, s. 190.
24. Liedtka J.M.: Strategic thinking: Can it be taught? "Long Range Planning", No. 31, 1998, p. 120.
25. Loehle C.: Thinking Strategically. Power Tools for Personal Advancement. Cambridge University Press, London 1996.
26. McClelland D.C.: Testing for competence rather than for "intelligence". „American Psychologist”, No. 28, 1973, p. 1.
27. Mintzberg H.: The rise and fall of strategic planning. „Harvard Business Review”, No. 72, 1994, p. 107.
28. Moon B.J.: Antecedents and outcomes of strategic thinking. „Journal of Business Research”, No. 66, 2013, p. 1698.
29. Mumford M.D., Zaccaro S.J., Connely M.S., Marks M.A.: Leadership skills: Conclusions and future directions. „The Leadership Quarterly”, No. 11, 2000, p. 155.
30. Norton L.W.: Flexible leadership: an integrative perspective. „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, No. 62, 2010, p. 143.
31. Nosal C.S.: Myślenie menedżera – między metapoznawaniem a intuicją, [w:] Rożnowski B., Łąguna M. (red.): Człowiek w pracy i organizacji: perspektywa psychologiczna. Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 67.
32. Nosal C.S.: O myśleniu strategicznym, [w:] Wołk, Z. (red.): Humanizm – prakseologia – pedagogika. Wydawnictwo WSP, Zielona Góra 1998, s. 59.
33. Oettingen G., Gollwitzer P.M.: Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions, [in:] Maddux J.E., Tangney J.P. (eds.): Social psychological foundations of clinical psychology. Guilford Press, New York 2010, p. 114.

34. Oniszczenko W.: Genetyczne podstawy ludzkich zachowań. Przegląd badań populacji polskiej. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
35. Penc J.: Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku, [w:] Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Difin, Warszawa 2002, s. 175.
36. Raven J.: Competence in modern society: Its identification, development and release. Oxford Psychologists Press, Oxford, England 1984.
37. Shane S.: Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life. Oxford University Press, New York 2010.
38. Stodgill R.M.: Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1974.
39. Szczygieł M., Wroński A.: Model kształcenia kompetencji społeczno-psychologicznych u studentów uczelni ekonomiczno-menedżerskich, [w:] Konarski S. (red.): Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 161.
40. Tucholska K.: Zagadnienie kompetencji w psychologii. „Roczniki Psychologiczne”, nr 8, 2005, s. 11.
41. Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
42. Wojtczuk-Turek A.: Badania nad kompetencjami menedżerów Przegląd problemów i kierunków, [w:] Konarski S. (red.): Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 95.
43. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M.: Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy & McCrae. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998.
44. Zhang Z., Zyphur M.J., Narayanan J., Arvey R.D., Chaturvedi S., Avolio B.J., Lichtenstein P., Larsson G.: The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality, „Organizational Behavior And Human Decision Processes”, No. 110, 2009, p. 93.

## Abstract

The aim of the article was a presentation empirical results in the searching of the sources of the strategic competencies. The research on Polish managers revealed the personality and cognitive determinants of the strategic competencies. Moreover, beyond-subjective and organizational factors have also an impact on the strategic competencies, such as professional knowledge, work experience, the specific of work and managerial positions. The identified determinants patterns of strategic competencies confirmed their dual nature. On the one hand, competencies are innate and unchangeable but they can be also acquired and changeable. The presented empirical results provide empirical grounds for the shaping and improving of the strategic competencies in the learning process during the professional career and within the organization.