

Stanisław Jarmoszko

MYŚLENIE STRATEGICZNE W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO

Zacznijmy od refleksji, która wprawdzie jest truizmem, ale truizmem brze-
miennym w dalekosiężne następstwa, iż **między sposobem, w jaki myślimy,
a sposobem, w jaki działamy, istnieje ścisła wzajemna zależność**. Dialektyka
obu procesów sprawia, iż zależność ta przyjmuje postać sprzężenia zwrotnego.
Działanie jest wprawdzie następstwem myślenia, lecz samo myślenie dokonuje się
na bazie rozpatrywania przebiegu i owoców dokonywanej praktyki. Strategiczny
wymiar obu sfer pozwala na wyodrębnienie, zarówno strategicznego myślenia,
jak i strategicznej praktyki. Jedną ze znaczących dziedzin tak ujmowanej praktyki
jest kształtowanie bezpieczeństwa.

Początkiem procesu kreacji bezpieczeństwa jest myśl wynikająca z odczucia
potrzeby bezpieczeństwa. Sposób myślenia o bezpieczeństwie determinuje do-
bierane środki i podejmowane działania. Wygenerowanie pożądanego kształtu
strategii bezpieczeństwa, a w ślad za tym pożądanego stanu bezpieczeństwa wy-
maga więc specyficznego sposobu myślenia, które określa się **myśleniem strate-
gicznym**. Ten typ myślenia nie ma charakteru spontanicznego, wrodzonego, choć
oczywiście wymaga określonych predylekcji psychointelektualnych. Myślenie
strategiczne jest swoistą **kompetencją nabywaną w konkretnej praktyce** dzia-
łaniowej, jak również edukacyjnej, wymagającej przy tym właściwego treningu
intelektualnego. Jest więc efektem ludzkich doświadczeń, a z drugiej strony pro-
cesem wykorzystującym wszystkie podstawowe technologie czy operacje myślo-
we, jak analiza, synteza, indukcja, dedukcja, uogólnianie, abstrahowanie, porów-
nywanie, klasyfikowanie czy wnioskowanie.

Myślenie strategiczne w dotychczasowych ujęciach teoretycznych

Myślenie strategiczne jest oczywiście kategorią myślenia jako takiego, czy-
li najbardziej złożonego i znaczącego procesu psychicznego (pojmowanego jako
czynności umysłu) bazującego na odpowiednim organizowaniu i przetwarzaniu
wrażeń, spostrzeżeń, wyobrażeń w kontekście posiadanych zasobów wiedzy oraz
umysłowym manipulowaniu dysponowanymi informacjami w celu adekwatnej
orientacji w otoczeniu, a także pożądanego usytuowania w nim i oddziaływania

na nie. W słowniku psychologicznym czytamy, iż myśleniem jest „proces poznawczy polegający na przetwarzaniu informacji zawartych w spostrzeżeniach, wyobrażeniach (myślenie spostrzeżeniowo-wyobrażeniowe) i pojęciach (myślenie słowno-pojęciowe), w wyniku którego generowane są nowe informacje i powstają nowe schematy poznawcze (...) może mieć postać ciągu informacji logicznych (rozumowania, np. wnioskowania) lub wykrywania analogii i zmierzać do rozwiązania problemu (myślenie ukierunkowane), albo stanowić ciąg swobodnych mniej lub bardziej fantazyjnych skojarzeń (myślenie skojarzeniowe)”².

Myślenie odzwierciedla rzeczywistość, ale również kreuje jej określone wizje, projekcje. Może więc przyjmować charakter racjonalny, formalnie poprawny (myślenie logiczne, racjonalne, naukowe) lub irracjonalny, spekulatywny (myślenie prelogiczne, magiczne, mistyczne, dereistyczne, oniryczne itp.), może być produktywne i nieproduktywne, liniowe i wielokierunkowe itp. Zawsze wiąże się z przetwarzaniem informacji³ i stanowi płaszczyznę integracji innych procesów psychicznych, jak uwaga, wola, motywacja, uczenie się, pamięć itp. Jednocześnie pod wpływem niektórych procesów psychicznych i psychospołecznych, jak emocje, motywacje, przekonania, oczekiwania, poczucie lojalności czy solidarności grupowej, może ulegać różnego rodzaju zakłóceniom czy wręcz zaburzeniom (np. myślenie życzeniowe, samopotwierdzające się proroctwo czy syndrom myślenia grupowego).

Pojęcie myślenia strategicznego (o rodowodzie militarnym, bezpośrednio związanym ze słowem „strategia”) upowszechniło się w kontekście specyficznego sposobu myślenia o sprawach zasadniczych, pozostającego w bezpośrednim związku z planowanymi i realizowanymi działaniami. Jest ono różnie, nie zawsze trafnie czy też wyczerpująco, interpretowane w literaturze przedmiotu. Przykładowo G. Gierszewska i M. Romanowska ujmują je nazbyt formalistycznie, by nie rzec biurokratycznie. W ich ujęciu myślenie strategiczne określa⁴:

- dążenie do poznania sytuacji, badania szans, wybór celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą wiele lat naprzód,
- stosowanie zespołu technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację tych dążeń oraz gromadzenie niezbędnych do tego informacji,
- wolę ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania organizacji zgodnie ze zmianą wizji i stanu jej otoczenia.

Trudno doszukać się tu głębszych treści psychologicznych, a jak się pojawiają (przykładowo *casus woli*), to w kontekście wykraczającym poza procesy *stricte* myślowe. Takie ujęcie odnosi się przede wszystkim do ludzkich działań i zachowań. W podobnym duchu wypowiada się S. Mrozowska, według której „myślenie strategiczne oznacza przede wszystkim: dążenie do poznania sytuacji; badanie

² J. Siuta (red.), Słownik *psychologiczny*, KWN, Kraków 2009, s. 153.

³ Por. P. H. Lindsay, D. A. Norman, *Procesy przetwarzania informacji u człowieka. Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1984.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 18.

szans; wybór celów i zasad wykorzystania zasobów na wiele lat naprzód; stosowanie zespołu metod i technik analizy oraz syntezy, umożliwiających realizację tych dążeń oraz gromadzenie niezbędnych do tego informacji; charakteryzowanie się wolą ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania organizacji (państwa) zgodnie ze zmianą stanu jej otoczenia”⁵.

Więcej „psychologicznej substancji” odnajdujemy w ujęciu R. Kuźniara. Podkreślając znaczenie myślenia strategicznego we wszelkich działaniach wiążących się z bezpieczeństwem wskazuje na trzy jego zasady, negując zarazem potencjalne dysfunkcje⁶:

- **Myśleć rzetelnie**, co oznacza nakaz niedopuszczania do siebie iluzji, myślenia życzeniowego czy ideologicznego. W strategii nie ma miejsca na myślenie doktrynerskie (strategia jest przeciwieństwem ideologii). Strategia ma służyć sprawnemu osiągnięciu celów, a myślenie nierzetelne, zmitologizowane, jest dysfunkcjonalne i przeciwnie skuteczne (stąd potrzeba techniki „adwokata diabła” jako antidotum).
- **Myśleć strukturalnie**, czyli integrować poszczególne elementy analizy, a następnie kreślonego planu, w jedną całość. Całościowe podejście powinno mieć tu wymiar horyzontalny (uwzględniać wszystkie elementy) i wertykalny (obejmować doświadczenie przeszłości wraz z antycypacją przyszłych skutków projektowanych działań).
- **Myśleć priorytetami**, to znaczy dostrzegać hierarchie spraw, problemów, zagrożeń (potrzeba odróżniania rzeczy ważnych od mniej ważnych) oraz respektować dewizę koncentracji sił i środków w najważniejszych miejscach i momentach, z uwagi na ciągły naturalny niedostatek sił i środków.

Przyswajając te trafne spostrzeżenia spróbujmy ująć rozpatrywaną kwestię w szerszej perspektywie. Myślenie strategiczne jest bowiem zagadnieniem złożonym, posiadającym wielostronne odniesienia i uwarunkowania⁷. Spośród wyszczególnionych przez Edwarda de Bono sześciu jakościowo odmiennych stylów myślenia, tylko jeden z nich (emocjonalny) nie koresponduje z myśleniem strategicznym (bądź tylko w niewielkim zakresie). Oto krótka charakterystyka tych stylów⁸:

- **obiektywny** – w którym myślenie opiera się na faktach, dążąc do eliminowania wszelkich stanów subiektywnych,
- **krytyczny** – ukierunkowany na ujawnianie słabości analizowanych rozwiązań,
- **konstruktywny** – zorientowany na poszukiwanie dobrych stron analizowanych zjawisk (czego przykładem jest tzw. myślenie pozytywne),

⁵ S. Mrozowska, *Strategia jako koncepcja działania politycznego*, Wyd. UG, Gdańsk 2011, s. 68.

⁶ Zob. R. Kuźniar, *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 354.

⁷ Por. A. Bubrowiecki, *Ucz się i myśl*, Muza, Warszawa 2012, passim.

⁸ Zob. E. de Bono, *New Think*, Basic Books, New York 1968.

- **produktywny** – sprowadzający się do nieustannego generowania nowych rozwiązań, pomysłów, projektów,
- **kontrolujący** – skoncentrowany na utrzymaniu prawidłowości przebiegu procesów myślowych i unikaniu (bądź eliminowaniu) wszelkich wynaturzeń,
- **emocjonalny** – przebiegający pod wpływem stanów emocjonalnych (pozytywnych bądź negatywnych) myślącego podmiotu.

Zasygnalizowaną wątpliwość, co do kompatybilności emocjonalnego stylu myślenia z myśleniem strategicznym utwierdzają słowa słynnego polskiego psychologa: „im lepiej poznaję człowieka, tym bardziej utwierdzam się w przekonaniu, że istnieje wyraźna dysproporcja między jego rozwojem intelektualnym a dojrzałością emocjonalną, między racjonalnością myślenia a infantylnością uczuciową. Ta dysproporcja może okazać się szczególnie niebezpieczna w chwili podejmowania strategicznych decyzji, w chwili próby”⁹. Zdolność myślenia strategicznego jest symptomem dojrzałości, a to stadium osobowego rozwoju jest z reguły zaprzeczeniem nieokiełznanej emocjonalności czy egzaltacji. Skuteczne myślenie strategiczne wymaga zrównoważenia, spokoju ducha i zdrowego dystansu do rozpatrywanych kwestii.

Niektórzy analitycy snując refleksje nad myśleniem strategicznym idą krok dalej i wyszczególniają tzw. inteligencję strategiczną. Wśród zasadniczych jej komponentów wymienia się¹⁰:

- *foresight* jako myślenie w kategoriach sił, które nie są jeszcze oczywiste i mierzalne, a które będą kształtować przyszłość,
- myślenie systemowe jako zdolność do syntezy i integrowania elementów oraz rozumienia ich interakcji,
- znajomość i wykorzystanie teorii sieci i analizy sieciowej jako uzupełniających narzędzi myślenia i badania rzeczywistości,
- umiejętność tworzenia wizji rozwojowej, czyli projektowanie pożądanego modelu rzeczywistości,
- umiejętność stymulowania motywacji i zdolność uwzględniania interesów – co jest niezbędne dla realizacji wspólnego celu i implementacji wizji,
- zdolność do tworzenia i rozwijania partnerstwa – zakładającego negocjowanie i uwzględnianie interesów w złożonych systemach społecznych czy gospodarczych.

John R. Wells z kolei, pojęcie inteligencji strategicznej przekłada na sprawne i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego umiejętność dostosowania do dokonujących się tu zmian (wszak umiejętność ta jest uniwersalną miarą inteligencji). W swoim bestsellerze promując swego rodzaju pragmatyczną

⁹ J. Koziński, *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988, s. 305.

¹⁰ L. W. Zacher, *W kierunku społeczeństwa wiedzy. Niektóre przesłanki i rekomendacje dla myślenia strategicznego*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, K. Piech (red.), *Unia Europejska w kontekście strategii lizbońskiej oraz gospodarki i społeczeństwa wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2006, s. 297-298.

kreacyjność, dokonuje wyczerpującej analizy trzech komponentów biznesowego sukcesu: mądrej strategii, elastycznej struktury i zespołu wartościowych pracowników (twórczych i zdolnych, sprawnie adaptujących się do zmian oraz właściwie adaptujących do nich swą firmę). Uczy sprytu i osiągania trwałych ponadprzeciętnych wyników. Radzi, jak z jednej strony stać się cenionym pracodawcą, który nie tylko przyciąga najlepszych ludzi, ale i patronuje ich rozwojowi w odległej perspektywie, a z drugiej – organizacją potrafiącą kształtować nieprzyjazne (np. konkurencyjne) otoczenie na swoją korzyść. W efekcie inteligencja strategiczna sprowadza się tu do sztuki kreowania optymalnych strategii. Nic więc dziwnego, iż jego książkę analitycy określają jako praktyczny i wyczerpujący podręcznik tworzenia i wdrażania strategii, a jednocześnie jako linę ratunkową dla firm mających kłopoty, walczących o przetrwanie¹¹.

Komponenty myślenia strategicznego

Specjalista od teorii biznesu wskazuje, iż „myślenie strategiczne w swojej istocie jest zdrowym rozsądkiem w praktyce, łatwo zrozumiałym dla każdego, komu przedstawi się jego metodologię”¹². Podejmując – w ramach owej metodologii – próbę przybliżenia istoty myślenia strategicznego trzeba mieć świadomość, iż jest ono twórczą kombinacją wielu składowych. Swoistą podstawą jest **myślenie systemowe**. W skrócie można je zsyntetyzować w postaci następujących właściwości¹³:

- traktowanie rozpatrywanych obiektów jako całości, wyraźnie wyodrębniających się systemów, mających relatywne granice i odznaczających się wyraźną strukturą, wewnętrznym porządkiem,
- postrzeganie i określanie zjawisk w relacji do sytuacji i czasu, a ich własności poprzez ukazanie ich miejsca w relacji do reszty świata,
- dążenie do ujawnienia różnorodności powiązań istniejących pomiędzy elementami wyodrębnionego systemu, jak też do określenia powiązań pomiędzy systemem a jego otoczeniem lub powiązań z systemem nadrzędnym,
- uznanie, że każdy element jest określony przez miejsce, jakie zajmuje w systemie, zaś cechy całego systemu winny być określone poprzez opisanie struktury i właściwości powiązań elementów systemu,
- przyjęcie założenia, że związki genetyczne w funkcjonowaniu i trwaniu systemu nie są tak ważne, jak sieć wielorakich zależności pomiędzy wszystkimi elementami systemu oraz całym systemem a jego otoczeniem (lub nadsystemem),

¹¹ J. R. Wells, *Inteligencja strategiczna*, przeł. J. Środa, Rebis, Poznań 2014.

¹² M. Robert, *Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste*, przeł. G. Łuczkiewicz, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 52.

¹³ Zob. M. Golka, *Kultura jako system*, Ośrodek Wydawnictw Naukowych PAN, Poznań 1992, G. M. Weinberg, *Myślenie systemowe*, przeł. Cz. Berman, R. Wielburski, WN-T, Warszawa 1979.

- uznanie, że złożoność i różnorodność elementów systemu wyraża się w jego relatywnie hierarchicznej budowie, w nadrzędności lub podrzędności jego składników i pełnionych funkcji,
- uświadamianie wielowariantowości świata, a także jego plastyczności – jednoczesnej spójności i niespójności, porządku i chaosu oraz napięć elementów i ich oddziaływań, które wzajemnie wpływając na siebie wytwarzają różnorodność i zmienność, ale nie przyczyniają się do dezintegracji całości,
- uznanie, że zarówno trwanie, jak i zmiana jest pochodną wektora oddziaływań wewnętrznych, zewnętrznych oraz „historii trwania” danego systemu,
- świadomość, że systemy wykazują tendencję do trwania w mało zmienionej postaci, a przynajmniej do zmiennej równowagi całości (zmiany elementów systemu lub niektórych powiązań nie wpływają znacząco na cały system),
- uznanie, że organizacja elementów systemu i ich powiązań nieustannie aktualizuje system w kształcie możliwie niezmienionym,
- stwierdzenie, że choć cechy całego systemu wynikają z cech jego elementów składowych, a jednocześnie cechy elementów składowych są pochodną cech całego systemu, to istota tych zależności nie jest jednoznaczna,
- opieranie się na założeniu, iż określenie systemowej budowy jakiegoś fragmentu rzeczywistości jest efektem realizacji celów, jakie przyświecają badaniu (rozpatrywaniu) danego przedmiotu; uznanie przy tym, że jest to odkrycie tylko niektórych elementów i wybranych powiązań w sieci pozostałych, które akurat nie zostały ujawnione – w zależności od punktu widzenia, z którego system jest opisywany.

Myślenie systemowe skutkuje swoistą unifikacją spojrzenia na świat, co nie oznacza jednakże redukcji jego złożoności. Obowiązujące w różnych dziedzinach poznania zasady, prawidłowości czy paradygmaty mają swoje osobliwości i szczególne zastosowania w ich obrębie, a owa unifikacja ma wybitnie pragmatyczny charakter – na użytek poznania warunkowanego potrzebą skutecznego działania. Co więcej, możliwość wyodrębniania (z różnych punktów widzenia i zapotrzebowania) coraz to nowych systemów stymuluje wręcz komplikowanie się rzeczywistości, ale zarazem jej większą czytelność.

Myślenie strategiczne w sposób naturalny bazuje jednocześnie na **myśleniu krytycznym** (w szczególności w procesie doskonalenia czy rekonstruowania strategii działania), które zakłada wyostrzoną świadomość rozpatrywanych rzeczy, zjawisk, gotowość do zracjonalizowanego odchodzenia od utartych reguł i pozornie niepodważalnych prawd, jak również otwartość na rozwiązania alternatywne bądź tylko inne sposoby patrzenia na świat i realizowane działania. Można wy-

różnić niektóre aspekty myślenia krytycznego, które korespondują z myśleniem strategicznym i przedstawić je następująco¹⁴:

- konfrontowanie, dotychczas występujących jako pewnik, założeń i uogólnień z własnymi doświadczeniami i sposobami ich rozumienia, a w konsekwencji rzucanie im intelektualnego wyzwania,
- uświadamianie tego, jak ważne jest łączenie rozpatrywanych kwestii z ich kontekstem (nic nie istnieje w próżni, wszystko dzieje się w określonym środowisku),
- wyjście ze swoim myśleniem poza to, co dotąd uchodziło za oczywiste i logiczne. Przyjmowanie innych perspektyw i punktów widzenia; budowanie alternatyw, myślenie lateralne,
- programowa nieufność wobec prawd uniwersalnych i ostatecznych. Hołdowanie refleksyjnemu sceptycyzmowi.

Podstawą myślenia krytycznego jest gruntowna, a zarazem obiektywna ewaluacja zjawisk, zdarzeń, procesów czy rzeczy. Pozwala ona na ukazanie niedostatków stanu rzeczy oraz umożliwia formułowanie uwag krytycznych i dyrektyw doskonalących. Z drugiej strony, myśleniu krytycznemu może także towarzyszyć walucja – nadawanie ocenianym przedmiotom większej wartości, dowartościowanie. Analitycy wskazują, iż „zdobywając potężną umiejętność krytycznego myślenia, wchodzimy w posiadanie skutecznego narzędzia urzeczywistniania celów, rozwiązywania problemów i podejmowania inteligentnych decyzji”¹⁵. Myślenie krytyczne jest więc pewną orientacją wobec świata przejawiającą się w dążeniu do jego gruntownego zrozumienia i doskonalenia, będącą jednocześnie zintegrowanym zbiorem niezbędnych zdolności umysłowych i postaw.

W konsekwencji, myślenie strategiczne nie może, co absolutnie oczywiste, obyć się bez **myślenia twórczego, kreatywnego**. Cytowany powyżej autor zauważa, iż „myślenie krytyczne i twórcze współdziałają ze sobą, tworząc narzędzie myślenia prawdziwie skutecznego”¹⁶. Myślenie twórcze pobudza bowiem wnikliwość, intuicję, wewnętrzną siłę, iluminację i wyobraźnię. Tę kategorię myślenia cechuje¹⁷:

- przekonanie, że podejmowane zamierzenie jest wykonalne („wiera przenosi góry”, „gdy uwierzysz, twój umysł wskaże ci, jak tego dokonać”; stąd potrzeba eliminacji z codziennego słownika takich wyrażen, jak: „niemożliwe”, „nie da się”, „niwykonalne”, „nie warto próbować”),

¹⁴ S. Brookfield, *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, Teacher College Press, New York 1987, s. ix-x, 7-9 i inne, M. A. Runco (red.), *Critical creative processes*, Hampton Press, Cresskill 2003.

¹⁵ J. Chaffee, *Potega twórczego myślenia*, przeł. M. Czekiński, Diogenes, Warszawa 2001, s. 38.

¹⁶ Tamże, s. 96.

¹⁷ Por. M. Le Boeuf, *Creative Thinking*, Piatkus, London 1994, G. I. Nierenberg, *Sztuka kreatywnego myślenia*, przeł. D. Bakalarz, Emka, Warszawa 1996, D. J. Schwartz, *Pozytywne myślenie drogą do sukcesu*, przeł. Barbara Janowska-Michnowska, Świat Książki, Warszawa 1997, s. 94-117 i inne, T. Proctor, *Twórcze rozwiązywanie problemów*, tłum. E. Jusiewicz-Kalter, GWP, Gdańsk 2001.

- otwartość na wszystko, co nowe, odwaga eksperymentowania, oryginalność myślenia, poszukiwanie nowych dróg, zdolność przewyższania nawyków myślowych, przyjętych dogmatów, rozsądny stosunek do tradycji (by nie paraliżowała umysłu),
- odwaga bycia konstruktywnym samokrytykiem (uświadamianie swoich słabości i wola ich przewyższania, wyciąganie wniosków z porażek, dążenie do samodoskonalenia),
- aktywność w tworzeniu właściwych warunków do działania; liczenie się z możliwością pojawienia się trudności i przeszkód oraz niezwłoczne ich przewyższanie;
- poszukiwanie możliwości zwiększenia własnej wydajności (**wydajność jest stanem świadomości!** – a świadomość tego daje impuls umysłowi, podsuwający mądre rozwiązanie),
- umiejętność zadawania pytań i słuchania – sposób zdobywania surowca pomocnego przy podejmowaniu trafnych decyzji (zgodnie z maksymą, iż „ludzie o rozległych horyzontach myślowych słuchają, ludzie ograniczeni – najczęściej tylko mówią”),
- poszerzanie pola widzenia – poszukiwanie okazji do zewnętrznej inspiracji i stymulacji, utrzymywanie kontaktów z ludźmi o innym profilu zawodowym, innym sposobie myślenia i innych zainteresowaniach,
- inwestowanie w siebie, w swoje wykształcenie, w wyzwalcze idei, poszerzanie horyzontów, przyswajanie wszystkiego, co wzmacnia moc twórczą i wydajność.

Arthur Koestler stwierdził, iż „kreatywność jest mariażem idei, które wcześniej były sobie obce”. Specyfika kreatywnego myślenia sprawia, że twórca nie tworzy rzeczy absolutnie nowych. Opierając się na dziedzictwie wiedzy i doświadczeń społecznych tworzy raczej nowe kombinacje, zestawienia i całości. Kreatywność jest przy tym umiejętnością odkrywania nowych związków i relacji, nowych kształtów i przestrzeni. Warunkiem twórczości jest posiadanie dużej wiedzy w danej dziedzinie oraz aktywna inwencja, proaktywność. Twórczości nie można przy tym sprowadzać tylko do aktywności intelektualnej. Angażuje ona całą osobowość człowieka – wrażliwość zmysłową, spostrzegawczość, uwagę, wyobraźnię, pamięć, sprawność myślenia, giętkość umysłu, oryginalność, nieszablonowość, zainteresowania, motywację i wiele cech charakteru, jak wytrwałość, energia, odwaga, optymizm itp.

Myślenie twórcze opiera się na wielu specyficznych technikach twórczych, które określa się również jako stymulatory heurezy czy „chwyty wynalazcze”. Do najbardziej znanych należą: **asymilacja** – wykorzystanie elementów, procesów, konstrukcji, materiałów znanych w innych dziedzinach, lecz nie wykorzystywanych dotychczas w danej dziedzinie; **adaptacja** – przystosowanie znanych elementów, procesów, konstrukcji, materiałów do zadanych konkretnych warunków;

multiplikacja – wielokrotne powiększenie lub zmniejszenie pewnych charakterystyk układu (liczebność, powierzchnia, objętość); **dyferencjacja** – podział funkcji elementów układu oraz osłabienie związków funkcjonalnych między elementami, podział wykonywanych procesów na fazy; **integracja** – łączenie i upraszczanie funkcji i elementów; **inwersja** – odwracanie funkcji, formy, rozmieszczenia elementów układu; **impulsacja** – wprowadzenie periodycznych lub aperiodycznych impulsów do układu, np. pojawianie się i znikanie pewnych elementów; **dynamizacja** – wprowadzenie zmienności procesów; **analogia** – wyszukiwanie i wykorzystanie podobieństwa przedmiotów i zjawisk zasadniczo różnych od siebie, ale zbieżnych pod pewnymi względami; **idealizacja** – znalezienie rozwiązania idealnego, spełniającego ogół oczekiwań, i stopniowe oddalanie się od tego rozwiązania (na rzecz realizmu) aż do możliwości realizacji¹⁸.

Swoistą egzemplifikacją myślenia kreatywnego jest myślenie dywergencyjne i równoległe, lateralne. **Myślenie dywergencyjne** możliwe jest wówczas, gdy potencjalnie istnieje więcej niż jedno możliwe rozwiązanie danej sprawy, gdy problem jest natury otwartej. Charakteryzuje się poszukiwaniem zmierzającym w odmiennych kierunkach, prowadzeniem procesu myślowego po rozbieżnych ścieżkach. To myślenie opierające się w dużym stopniu na wyobraźni, niczym nie skrupowanym wytwarzaniu skojarzeń, idei, pomysłów, a jego skutkiem jest kreowanie nie tylko wielu, ale jednocześnie różnorodnych i oryginalnych pomysłów możliwych do przyjęcia jako ostateczne rozwiązanie. Istotne są tu więc takie właściwości, jak **płynność myślenia** (zdolność do wytwarzania wielu pomysłów), jego **giętkość** (zdolność zmiany kierunku myślenia, przestawienia się na inne pomysły), czy **oryginalność** myślenia (zdolność wychodzenia poza schematy, stereotypy i tworzenie pomysłów nietypowych, całkowicie oryginalnych). Myślenie dywergencyjne jest przeciwieństwem myślenia konwergencyjnego, ukierunkowanego na cel o jednym rozwiązaniu, obejmującego wprawdzie różne formy rozumowania, jak indukcja, dedukcja, redukcja, weryfikacja itp., ale opierającego się na ścisłych schematach porządkujących przebieg wnioskowania, wydatnie utrudniających bądź ignorujących kreatywność¹⁹.

Pewną odmianą myślenia dywergencyjnego jest **myślenie równoległe** (lateralne, paralelne, oboczne). Polega ono na poszukiwaniu nowego spojrzenia na sytuację, na spoglądaniu na rozpatrywaną kwestię z innej strony. To typowe „atakowanie” problemu nie wprost, lecz pośrednio, omijanie przeszkód i eliminowanie pułapek w procesie myślowym (powodowanych najczęściej zaprogramowanym, sztywnym nastawieniem bądź niewłaściwą percepcją problemu). Polega również na przedefiniowaniu tego, co inni postrzegają jako problem lub zagrożenie i ich transformacji w szansę i pożądane rozwiązania. To twórcze rozwiązywanie problemu, zazwyczaj za pomocą przeformułowania albo spojrzenia pod innym

¹⁸ Por. A. Góralski, *Twórcze rozwiązywanie zadań*, PWN, Warszawa 2009, s. 417.

¹⁹ Cz. S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Akade, Kraków 2001, s. 105-107.

kątem²⁰. Jest przeciwieństwem myślenia liniowego (pionowego, wertykalnego), polegającego na poszukiwaniu metod przewycięzania przeszkód na raz obranej drodze dochodzenia do rozwiązania. **Myślenie liniowe** sprowadza się do podejścia tradycyjnego, polegającego na rozłożeniu problemu na elementy składowe i poszukiwaniu prostoliniowych rozwiązań.

G. Morgan proponuje z kolei tzw. **myślenie obrazami**. Pozwala ono na szerszą, a zarazem bardziej otwartą oraz innowacyjną refleksję o kwestiach bezpieczeństwa. Pozwala na formułowanie lepiej uzasadnionych wizji i koncepcji strategicznych. Myślenie obrazami może przebiegać zarówno w oparciu o twarde fakty, jak i wyobrażenia. Wyobraźnia jest immanentnym elementem kreowania wizji strategicznych, choć nie może w tym procesie ewoluować w kierunku skrajnego subiektywizmu (np. myślenia życzeniowego), którego myślenie strategiczne winno być pozbawione. Myślenie obrazami stanowi swoiste dopełnienie myślenia systemowego i pozwala na lepsze uświadomienie istoty stanu rzeczy i dokonujących się procesów, a jednocześnie może służyć rozwijaniu proaktywnej postawy wobec otaczającej rzeczywistości. To z jednej strony swoisty sposób postrzegania sytuacji, a z drugiej – punkt wyjścia do skutecznego działania²¹.

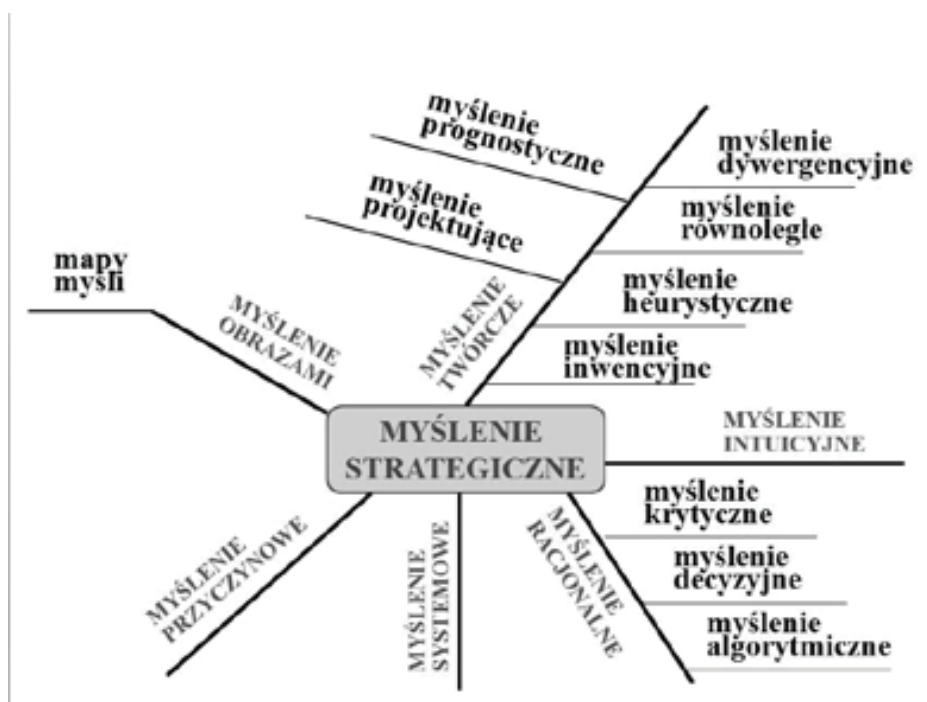
Myślenie obrazami wiąże się z tzw. *mindmappingiem*, czyli tworzeniem swoistych map myśli. Owe „mapy myśli są wyrazem myślenia wielokierunkowego, a zatem naturalną funkcją naszego umysłu. Jest to również wspaniała technika graficzna, która wyzwala potencjał intelektu”²². Zawarte w powyższej sentencji „myślenie wielokierunkowe odwołuje się do ‘promieniowania’ ciągów skojarzeń z centralnego punktu lub ku niemu. Nasze myśli nie biegną wytyczonymi torami kratek czy linijek. Naturalnie i spontanicznie rozchodzą się promieniście we wszystkich kierunkach”²³. Jest ono najbardziej złożoną formą myślenia, którego ścieżkę rozwojową można poprowadzić od linearnego (jednokierunkowego) poprzez lateralne (dwukierunkowe), po multilateralne, dywergencyjne (wielokierunkowe). Mapy myśli służą organizowaniu procesu myślenia. Ponieważ myślenie strategiczne, ze względu na swą złożoność, ma charakter patchworkowy, jego mapa przyjmuje postać kompleksową, co przedstawia rys. 1.

²⁰ Zob. E. de Bono, *Myślenie równoległe*, przeł. K. Dmoch, Prima, Warszawa 1998.

²¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, tłum. Z. Wiankowska-Ladyka, PWN, Warszawa 1999, s. 403-404, 448-450.

²² T. Buzan, B. Buzan, *Mapy twoich myśli*, tłum. M. Stefaniak, Ravi, Łódź 1999, s. 54.

²³ Tamże.



Rys. 1. Mapa myśli obrazująca strukturę myślenia strategicznego
Źródło: opracowanie własne.

Proponowana koncepcja myślenia strategicznego

Myślenie strategiczne z konieczności musi mieć **charakter patchworkowy** – stanowić swoisty kobierzec różnych technik, osadzonych na wspólnej podstawie. Jest połączeniem elementów myślenia heurystycznego z myśleniem algorytmicznym (wszak optymalna strategia bezpieczeństwa wymaga rozwiązań oryginalnych, a jednocześnie musi lokować się w wyraźnie zarysowanych ramach i opierać się na wypracowanych schematach, np. reagowania kryzysowego). Jednocześnie musi zawierać myślenie przyczynowe i myślenie prognostyczne, myślenie inwencyjne i decyzyjne. To, z jednej strony myślenie produktywne, z drugiej reproduktywne, odtwórcze. Mimo, iż strategia (jako naturalny produkt) jest pojęciem, w centrum którego leży imperatyw myślenia racjonalnego, myślenie strategiczne bazując na myśleniu refleksyjnym i logicznym w pewnym sensie i zakresie zawiera w sobie jednocześnie myślenie intuicyjne²⁴. Wynika stąd, iż **myślenie strategiczne musi**

²⁴ Już C. G. Jung zauważył, iż intuicja nie sprowadza się do zjawiska sprzecznego z rozumem (choć w świadomości potocznej tak jest ujmowane). Intuicja to realny fenomen, który znajduje się poza jego domeną, stanowiący potencjalną technologię intelektualną. Jest procesem, poprzez który mózg ożywia, przywołuje i odpowiednio przetwarza zapisy pamięciowe i doświadczenia z przeszłości, by odnieść je do kwestii bieżącej (np. podsunąć rozwiązanie). Jest więc efektem przetwarzania informacji wcześniej nabytych (myślenie intuicyjne odbywa się przed pracą umysłu świadomego). Jest produktem pozaświadomej oraz przedpoznawczej pracy mózgu i funkcjonuje na czterech poziomach: fizycznym (np. cielesne odczuwanie niebezpieczeństwa bez jego bodźców sensorycznych), emocjonalnym (np. wejście w specyficzny stan emocjonalny), umysłowym (np. olśnienie, przebłysk samoświadomości) i duchowym (np. doświadczenie mistyczne, intuicja „czysta” – przez wielu analityków kwestionowana). Por. W. H. Agor (red.), *Intuicja w organizacji*, Wyd. PSB, Kraków 1998, s. 30, 54, 62-75.

cechować swoista dialektyka pozwalająca na zmianę (bądź łączenie) trybów czy stylów myślenia w zależności od merytorycznych okoliczności.

Jednym z aspektów jego twórczego charakteru jest to, iż myślenie strategiczne jest jednocześnie **myśleniem projektującym**. Jest zorientowane przyszłościowo na realizację pożądaných, oryginalnych stanów. W tym ujęciu jawi się ono, jako wyobrazeniowe, antycypujące, konstruktywne, kompleksowe, otwarte na modyfikacje, innowacyjne, optymalizujące, konsekwencyjne itp. To sposób myślenia charakterystyczny wybitnym strategom, geniuszom różnych dziedzin, ale niejednokrotnie właściwe także „mniejszym uczoneym”, jak to ujął znany już i przywoływany psycholog²⁵. Można rzec, iż w określonym zakresie myślenie strategiczne może być udziałem każdego psychicznie rozwiniętego człowieka (czy też zespołu), problemem pozostaje jego przedmiot, struktura i ranga społeczna. Inną postaci i wartość gatunkową posiada myślenie strategiczne świeżo poślubionego sobie małżeństwa w sprawie budowy nowej rodziny, a inną myślenie świeżo nominowanego wojewody, co do rozwoju zawiadywanego regionu i perspektyw sprawowania władzy.

Istotną cechą myślenia strategicznego jest umiejętność przeprowadzania skomplikowanych analiz oraz wyciągania nieszablonowych wniosków na podstawie pozornie nieistotnych detali, słowem – umiejętność przesiewu „stosów” danych i wyławiania stąd „złotych samorodków”. Owo wyławianie wspierane jest innowacyjnością myśli. Dzięki umiejętności ekstra- oraz intrapolacji, trzeba umieć spojrzeć na sprawę z innej perspektywy (z boku, z góry, od środka itp.), dojrzeć współgranie elementów, które na pozór wydają się niezwiązane. Trzeba umieć dostrzec to, czego inni nie widzą, a co pozwala ogarnąć i łatwiej zrozumieć funkcjonowanie węzłowych (strategiczných) całości (struktur, procesów). Należy dążyć do poszerzenia perspektywy refleksji, wykorzystywać siłę wyobraźni i kombinatorycznych skojarzeń, a niekiedy mieć odwagę pójść w poprzek dotychczasowych przekonań i rozwiązań.

Tę właściwość myślenia akcentował już sam C. von Clausewitz sytuując ją wśród zasadniczych cech geniuszu wojennego i określając mianem *coup d`oeil* (rzut oka, trafność spojrzenia). Jak pisze w swym wiekopomnym dziele „przez wyrażenie *coup d`oeil* rozumiemy nie tylko oko fizyczne, lecz częściej jeszcze oko duchowe (...) oznacza ono szybkie uchwycenie prawdy, przeciętnemu wzrokowi albo niedostrzegalnej wcale, albo też odsłaniającej mu się po długim rozważaniu i namyśle”²⁶. Owa przenikliwość i trafność spojrzenia, refleksji, to zatem właściwość przede wszystkim psychointelektualna. Zdaniem Clausewitza, prowadzenie wojny (jako dziedziny przesyconej przypadkiem i zmiennością sytuacji) wymaga trafności spojrzenia i przytomności oraz zdecydowania umysłu. Niezbędna jest

²⁵ Zob. J. Koziół, *Strategie mniejszych uczonych*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 27, 1984, s. 813-820, R. B. Dilts, *Strategie geniuszy. Myśl jak Freud, da Vinci, i Tesla*, Helion, Gliwice 2013 (oraz inne z tej serii).

²⁶ C. von Clausewitz, *O wojnie*, tłum. A. Cichowicz, Wyd. Mireki, brak miejsca i roku wydania, s. 46, 47.

więc taka właściwość umysłu, która wśród „wzmożonych ciemności nie traci z oka słabego światełka, które ma go zawieść ku prawdzie”. W tej sytuacji działalność umysłu opuszcza niejako królestwo nauk ścisłych (logiki, matematyki) i wkracza do królestwa sztuki. Ze swej natury, myślenie strategiczne jest więc swoistą sztuką.

Myśląc strategicznie podmiot kreuje pożądane (oczekiwane), skomplikowane lecz realistyczne stany przyszłe. Generalnie więc, **myślenie strategiczne jest twórczym ujęciem aktualnych parametrów rzeczywistości na rzecz kreowania pożądanej wizji i jej materializacji, czyli efektywnego osiągnięcia długofalowo zamierzonych celów, znaczących dla jego podmiotu**. Jego istota zawiera się w następujących właściwościach:

- **holizm, całościowość** – uwzględnianie (możliwie) wszystkich czynników i wyznaczników,
- **strukturalność** – adekwatne ich strukturyzowanie (powiązanie ze sobą),
- **hierarchiczność** – adekwatne wartościowanie i porządkowanie,
- **priorytetowość** – akcentowanie i pierwszorzędne uwzględnianie czynników najważniejszych,
- **przenikliwość, inferencyjność**²⁷ – dostrzeganie rzeczy (powiązań, struktur, zależności itp.) innym niewidocznych, ukrytych pod warstwą powszedniości (umiejętność spojrzenia poza i pod powierzchnię zdarzeń w celu zrozumienia ich wewnętrznej specyfiki czy dynamiki),
- **rzetelność** – zgodność z rzeczywistością, adekwatność merytoryczna,
- **ofensywność** – odzwierciedlenie aspiracji, chęci poprawy, pożądanie sukcesu, zwycięstwa,
- **antycypacyjność** – zorientowanie ku przyszłości, poznanie i kreowanie wyprzedzające (kilka kroków wpród),
- **kreatywność** – twórcze konstruowanie nowych wizji i pożądanych stanów wraz z tworzeniem niezbędnych warunków ich efektywnej realizacji.

W wielu analizach myślenie strategiczne najczęściej przywiązywane bywa do konkretnych strategii, jako pewnego produktu ludzkiej kreacji, a zarazem przedmiotu już zautonomizowanego. W tym ujęciu myślenie strategiczne, to nic innego, jak myślenie o różnych aspektach takiej strategii²⁸. To, w gruncie rzeczy, upraszczające podejście nie wyczerpuje jednak możliwych teoretyczno-metodologicznych odniesień do rozpatrywanego zagadnienia. Powinno się wszakże dostrzegać (i teoretycznie wyróżnić) inny aspekt myślenia strategicznego – myślenia spełniającego kryteria strategiczne, a nie związanego z konkretną strategią. Możliwe

²⁷ Inferencją nazywamy swoisty mechanizm wnioskowania, pozwalający na uzyskanie wiedzy (informacji) nie zawartej w odebranej komunikacji lub bezpośrednio postrzeganej rzeczywistości, przy wykorzystaniu wcześniej określonego zbioru przesłanek.

²⁸ Por. K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982, A. J. Matejko, *Potrzeba i kierunki myślenia strategicznego w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Kubin, J. Kwaśniewski (red.), *Socjotechnika. Kontrowersje, rozwój, perspektywy*, PTS-UW, Warszawa 2000, A. Góralczyk, *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, Infor, Warszawa 1999, G. Gavetti, J.W. Rivkin, *How Strategists Really Think*, “Harvard Business Review”, 2005, April.

(i nierzadko występujące) jest przecież myślenie strategiczne w życiu bieżącym, tam, gdzie nie występuje żadna strategia (rzeczowa, zmierzająca, pojmowana normatywnie). W takim przypadku produktem myślenia strategicznego staje się swoista „żywa” strategia, pozostająca tylko w umyśle podmiotu myślącego strategicznie. Ten typ myślenia uosabia więc określoną filozofię podejścia do złożonych i ważkich, żywotnych spraw²⁹ i nie stoi w sprzeczności z wcześniej zarysowanym modelem myślenia strategicznego.

Myślenie strategiczne a kreacja bezpieczeństwa

Z dotychczasowych rozważań można wysnuć zasadny wniosek, iż myślenie strategiczne jest fenomenem uniwersalnym, występującym w wielu obszarach ludzkiej aktywności. Należy wszakże wyraźnie podkreślić, iż **pojęcie myślenia strategicznego w sposób szczególny wiąże się z bezpieczeństwem**, między innymi za sprawą pojęcia „strategia” (jej militarnego rodowodu i sensu). Analitycy głoszą wręcz tezę, iż „strategia żywi się myślą”. Zajmowanie się bezpieczeństwem z kolei, spełnia wszelkie kryteria warunkujące konieczność podejścia strategicznego – należna waga sprawy, dalekosiężna perspektywa, skomplikowanie, wielowątkowość, wielopoziomowość, systemowość, zmienność, konieczność całościowego ujęcia itp. Aby skutecznie kreować bezpieczeństwo, jego animatorzy muszą więc myśleć strategicznie. Występuje ku temu także istotna przesłanka koncepcyjno-normatywna w postaci formułowanych strategii bezpieczeństwa (w postaci urzędowych dokumentów). Z pewnością więc, zarówno proces konstruowania strategii bezpieczeństwa, jak i jej wdrażanie wymaga myślenia strategicznego. Ludzie zajmujący się bezpieczeństwem narodowym muszą być świadomi jego wagi i istoty, być kompetentnymi w tym obszarze, a tym bardziej aktywnie „używać” myślenia strategicznego w swojej działalności.

Warto w tym kontekście przywołać słowa M. Roberta, który celnie zauważył, iż „chcąc osiągnąć *przewagę strategii*, trzeba najpierw wykazać się *przewagą myślenia*”³⁰. Swą ideę przewagi myśli nad działaniem w sferze strategii zilustrował ponadto słynnymi słowami niemniej sławnego generała-prezydenta D. Eisenhowera, iż „wojen nie wygrywa się na polu bitwy, ale w pokoju sztabowym”. Najważniejszy jest zatem trafny zamysł strategiczny, a reszta powinna już się pomyślnie „toczyć” w trakcie wcielania go w życie.

Oczywiście, przedstawionej powyżej słusznej konstatacji nie można pozostawić bez precyzującego rozwinięcia. Myślenie strategiczne wprawdzie prowadzi do wygenerowania strategii, lecz nie kończy się z chwilą jej skonstruowania czy przyjęcia. W przypadku działania o ważkim znaczeniu, powinno być procesem permanentnym: „trzeba wciąż i wciąż na nowo powtarzać proces myślenia strate-

²⁹ Por. N. Lubnicki, *Nauka poprawnego myślenia*, WL, Lublin 1987.

³⁰ M. Robert, *Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 11.

gicznego³¹ – pisze ekspert. Strategia zaprojektowana nigdy nie jest w pełni tożsama strategii realizowanej. Musi być modyfikowana adekwatnie do zachodzących zmian. Skuteczna strategia, stanowiąca podstawę optymalnego działania, to strategia na bieżąco uwzględniająca rozwój sytuacji. Bezpieczeństwo narodowe wymaga więc permanentnego myślenia strategicznego (co można określić strategiczną aktualizacją).

Myślenie strategiczne jest nie tylko procesem psychologicznym, lecz może nade wszystko społecznym i kulturowym. Bez tego kontekstu proces myślenia (jako zjawisko psychologiczne) nie może osiągnąć strategicznego poziomu, stanu. Jak zauważył R. Kuźniar „myślenie strategiczne nie pojawia i nie dokonuje się w próżni, lecz wyrasta na konkretnym podłożu kulturowym, instytucjonalnym i organizacyjnym”³². Kreacja bezpieczeństwa narodowego odbywa się w swoistej otoczce kultury strategicznej³³. Zdolność myślenia strategicznego staje się więc jej istotnym komponentem. Jest ono wymagane przede wszystkim od elit państwowych, animujących tę sferę. Stanowi konstytutywny element ich merytorycznych i przywódczych kompetencji³⁴.

O tym, jak nieprawidłowe myślenie u samych źródeł (przy pełnym spełnieniu pozostałych elementów działania) może prowadzić do strategicznej katastrofy najlepiej świadczy nieudana inwazja w Zatoce Świń (17 kwietnia 1961), kiedy rząd J. F. Kennedy’ego siłami kubańskich uchodźców (ok. 1200) próbował opanować przyczółek na Kubie. Jak mogliśmy być tak głupi? – skwitował później całą akcję prezydent. Choć była ona gruntownie przygotowana, nie znaczy, iż prawidłowo przemyślana strategicznie. Znany psycholog, Irving Janis nazwał to później syndromem myślenia grupowego.

Dynamiczny rozwój cywilizacyjny stymuluje potrzebę skutecznego myślenia strategicznego. Staje się ono niejako funkcją coraz bardziej zróżnicowanego i skomplikowanego życia społecznego. Sprawę potęguje ilościowy i jakościowy rozrost (przy jednoczesnym wzroście znaczenia) informacji we współczesnej cywilizacji³⁵. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera również kwestia bezpieczeństwa. Wraz z rozwojem cywilizacji komplikuje się bezpieczeństwo ludzi i struktur, które organizują ich życie. Analitycy wskazują na dwa zasadnicze procesy – pogłębiania i poszerzania bezpieczeństwa. Radzenie sobie z coraz szerszą i bardziej złożoną materią bezpieczeństwa wymaga podejścia strategicz-

³¹ Tamże, s. 34.

³² R. Kuźniar, *Między polityką a strategią*, [w:] R. Kuźniar (red.), *Między polityką a strategią*, Scholar, Warszawa 1994, s. 183.

³³ Zob. M. Th. Owens, *Strategy and the Strategic Way of Thinking*, „Naval War College Review”, Autumn 2007, Vol. 60, No. 4, s. 111-124, S. Jarmoszko, *Status kultury strategicznej w kontekście badania i kreowania kultury bezpieczeństwa*, [w:] A. Filipek (red.), *Elementy teorii i praktyki transdyscyplinarnych badań problemów bezpieczeństwa*, t. II, *Bezpieczeństwo i kultura bezpieczeństwa w teorii, w badaniach naukowych i w praktyce*, UP-H, Siedlce 2014, s. 182-194.

³⁴ Zob. J. Korey-Krzeczowski, *Zasady strategicznego myślenia i planowania*, [w:] A. Targowski (red.), *Obrona Polski dziś i jutro*, Bellona, Warszawa 1993, s. 220-222.

³⁵ Por. L. W. Zacher, *Przyszłość myślenia strategicznego w społeczeństwie opartym na wiedzy*, „Przyszłość” 2/2005.

nego i coraz bardziej efektywnego myślenia strategicznego. Pojęcie to pojawiło się wraz z rozwojem studiów strategicznych, zyskując coraz większą analityczno-teoretyczną atrakcyjność. Wypada mieć nadzieję, iż owa atrakcyjność będzie przekładała się na efektywne wdrażanie reguł myślenia strategicznego w życiu społecznym, na różnych jego płaszczyznach. Dzięki swoim szerokim możliwościom myślenie strategiczne staje się istotnym instrumentem osiągnięcia ważkich zamierzeń i dalekosiężnych celów, pośród których bezpieczeństwo należy do najważniejszych.

Bibliografia

1. Agor W. H. (red.), *Intuicja w organizacji*, Wyd. PSB, Kraków 1998.
2. de Bono E., *New Think*, Basic Books, New York 1968.
3. de Bono E., *Myślenie równoległe*, przeł. K. Dmoch, Prima, Warszawa 1998.
4. Brookfield S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, Teacher College Press, New York 1987.
5. Bubrowiecki A., *Ucz się i myśl*, Muza, Warszawa 2012.
6. Buzan T., Buzan B., *Mapy twoich myśli*, przeł. M. Stefaniak, Ravi, Łódź 1999.
7. Chaffee J., *Potęga twórczego myślenia*, przeł. M. Czekiński, Diogenes, Warszawa 2001.
8. von Clausewitz C., *O wojnie*, tłum. A. Cichowicz, Wyd. Mireki, brak miejsca i roku wydania.
9. Dilts R. B., *Strategie geniuszy. Myśl jak Freud, da Vinci, i Tesla*, Helion, Gliwice 2013.
10. Gavetti G., Rivkin J. W., *How Strategists Really Think*, "Harvard Business Review", 2005, April.
11. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
12. Golka M., *Kultura jako system*, Ośrodek Wydawnictw Naukowych PAN, Poznań 1992.
13. Góralczyk A., *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, Infor, Warszawa 1999.
14. Góralski A., *Twórcze rozwiązywanie zadań*, PWN, Warszawa 2009.
15. Jarmoszko S., *Status kultury strategicznej w kontekście badania i kreowania kultury bezpieczeństwa*, [w:] A. Filipek (red.), *Elementy teorii i praktyki transdyscyplinarnych badań problemów bezpieczeństwa*, t. II, *Bezpieczeństwo i kultura bezpieczeństwa w teorii, w badaniach naukowych i w praktyce*, UP-H, Siedlce 2014.
16. Korey-Krzeczowski J., *Zasady strategicznego myślenia i planowania*, [w:] A. Targowski (red.), *Obrona Polski dziś i jutro*, Bellona, Warszawa 1993.
17. Koziński J., *Strategie mniejszych uczonych*, „Przegląd Psychologiczny”, t. 27, 1984.
18. Koziński J., *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988.
19. Kuźniar R., *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, SCHOLAR, Warszawa 2005.
20. Kuźniar R., *Między polityką a strategią*, [w:] R. Kuźniar (red.), *Między polityką a strategią*, Scholar, Warszawa 1994, s. 183.
21. Le Boeuf M., *Creative Thinking*, Piatkus, London 1994.
22. Lindsay P. H., Norman D. A., *Procesy przetwarzania informacji u człowieka. Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1984.
23. Lubnicki N., *Nauka poprawnego myślenia*, WL, Lublin 1987.

24. Matejko A. J., *Potrzeba i kierunki myślenia strategicznego w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Kubin, J. Kwaśniewski (red.), *Socjotechnika. Kontrowersje, rozwój, perspektywy*, PTS-UW, Warszawa 2000.
25. Morgan G., *Obrazy organizacji*, tłum. Z. Wiankowska-Ładyka, PWN, Warszawa 1999.
26. Mrozowska S., *Strategia jako koncepcja działania politycznego*, Wyd. UG, Gdańsk 2011.
27. Nierenberg G. I., *Sztuka kreatywnego myślenia*, przeł. D. Bakalarz, Emka, Warszawa 1996.
28. Nosal Cz. S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Akade, Kraków 2001.
29. Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982.
30. Owens M. Th., *Strategy and the Strategic Way of Thinking*, „Naval War College Review”, Autumn 2007, Vol. 60, No. 4.
31. Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, tłum. E. Jusiewicz-Kalter, GWP, Gdańsk 2001.
32. Robert M., *Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste*, przeł. G. Łuczkiewicz, MT Biznes, Warszawa 2006.
33. Runco M. A. (red.), *Critical creative processes*, Hampton Press, Cresskill 2003.
34. Schwartz D. J., *Pozytywne myślenie drogą do sukcesu*, przeł. Barbara Janowska-Michnowska, Świat Książki, Warszawa 1997.
35. Siuta J. (red.), *Słownik psychologiczny*, KWN, Kraków 2009.
36. Weinberg G. M., *Myślenie systemowe*, przeł. Cz. Berman, R. Wielburski, WN-T, Warszawa 1979.
37. Wells J. R., *Inteligencja strategiczna*, przeł. J. Środa, Rebis, Poznań 2014.
38. Zacher L. W., *Przyszłość myślenia strategicznego w społeczeństwie opartym na wiedzy*, „Przyszłość” 2/2005.
39. Zacher L. W., *W kierunku społeczeństwa wiedzy. Niektóre przesłanki i rekomendacje dla myślenia strategicznego*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, K. Piech (red.), *Unia Europejska w kontekście strategii lizbońskiej oraz gospodarki i społeczeństwa wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2006.

Liczba znaków ze spacjami: 46121

Informacje o autorze:

dr hab. Stanisław Jarmoszko

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

e-mail: s.jarmoszko@gmail.com