



HOLIZM W MYŚLENIU STRATEGICZNYM

DOI: 10.33141/po.2022.01.02

Przeгляд Organizacji, Nr 1(984), 2022, s. 10-18

www.przekladorganizacji.pl

Jacek Rybicki

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Powstanie i rozwój podejścia holistycznego w badaniach naukowych ma długą historię. W takich naukach jak biologia, fizyka, astrofizyka, neurobiologia podejście holistyczne doprowadziło do przełomowych odkryć. W naukach społecznych mimo licznych prób aplikacyjnych nie przyniosło ono znaczących efektów. Obecnie nowe technologie cyfrowe i światowa tendencja przenikania się nauk dają szansę na szersze stosowanie podejścia holistycznego w różnych dyscyplinach naukowych, w tym w subdyscyplinie zarządzania strategicznego. W obliczu nasilającej się złożoności zjawisk i ich dużej dynamiki oraz nieprzewidywalności podejście redukcjonistyczne zaczyna tracić

na znaczeniu. Jednocześnie występuje potrzeba stosowania podejścia holistycznego w szerszym zakresie, zarówno w sferze badawczej, jak i aplikacyjnej.

Celem pracy jest przedstawienie holistycznej koncepcji myślenia strategicznego na tle podejścia redukcjonistycznego.

Pierwsze pytanie badawcze dotyczy istoty myślenia strategicznego. Badania miały na celu odpowiedzieć na pytanie: jakie elementy myślenia strategicznego można zidentyfikować, stosując ujęcie holistyczne (całościowe)?

Drugie pytanie badawcze jest następujące: jaka jest struktura oraz elementy składowe holistycznej koncepcji

myślenia strategicznego? Koncepcja ta będzie pomocna w odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze, czyli: jakie nowe kierunki badań nad myśleniem strategicznym można wyodrębnić, stosując perspektywę holistyczną?

W badaniach zastosowano metodę analizy i syntezy literatury przedmiotu. Problematyka myślenia strategicznego stanowi niezmienny obszar badań literaturowych. Badania nad elementami składowymi myślenia strategicznego prowadzili między innymi: J. Liedtka (1998), L. Heracleus (1998), P. Linkow (1999), I. Bonn (2001; 2005), B.-J. Moon (2012), A.K. Olson i B.K. Simerson (2015), Tierra i Passador (2018), a w Polsce: R. Krupski (2007; 2013), M. Romanowska (2012), J. Rybicki (2012). Badania te koncentrowały się pośrednio na wyróżnieniu elementów myślenia strategicznego i określeniu jego wpływu na kształtowanie strategii organizacji bądź wyniki przedsiębiorstwa.

Drugim nurtem badań nad myśleniem strategicznym jest kwestia pomiaru poziomu myślenia strategicznego oraz możliwości jego operacjonalizacji. Nurt ten obejmuje badania nad przydatnością instrumentów pomiaru poziomu myślenia strategicznego jako kompetencji menedżerskiej i możliwości jej rozwoju dzięki różnego rodzaju treningom kompetencyjnym lub warsztatom proponowanym 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-Llopis, 2014; Dhir i in., 2018; Meyer, 2007; Shaik, Dhir, 2021; Goldman i in., 2017; Nagahi i in., 2021). W Polsce tematyką pomiaru jakości myślenia strategicznego zajmowała się B. Bajcar (2012), tworząc kwestionariusz stylu myślenia i działania jako narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego.

Trzeci 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 i in., 2021; Shaik, Dhir, 2021; Karami, Gorzyński, 2021; Terra, Passador, 2018).

Całkowicie innym obszarem badań literaturowych jest kwestia holistycznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Problematyką holizmu czy systemowego podejścia do badań zajmowali się między innymi: von Bertalanffy (1950), P.M. Senge (1990), M.C. Jackson (2006), F. Dongping (2010), F. Caputo (2021). W Polsce badania nad koncepcjami holistycznymi i systemowymi prowadzili: M. Żemigala (2007), R. Krupski (2007), B. Ziębicki (2013), I. Sztangret (2015), M. Matysek (2019). Badania te dotyczyły głównie holistycznych modeli i koncepcji zarządzania organizacjami. Termin holistyczny w prowadzonych badaniach oznaczał optykę obejmującą wszystkie obszary działalności korporacyjnej jako jeden spójny, wieloaspektowy system zarządzania.

W dotychczasowych badaniach nie poświęca się większej uwagi zagadnieniu myślenia strategicznego w ujęciu

holistycznym – holistycznemu myśleniu systemowemu. Warto więc prowadzić badania nad myśleniem strategicznym z przeciwstawnej do redukcjonizmu perspektywy badawczej. Powodem prowadzenia dalszych prac badawczych jest zagadnienie niedostatków poznawczych w zakresie myślenia strategicznego, szczególnie w kontekście inteligencji strategicznej organizacji, braków metodologicznych (operacjonalizacji zmiennych), jak też programów edukacji menedżerskiej opartej na perspektywie holistycznej.

Przyjęta procedura badawcza obejmowała następujące etapy:

- 1) identyfikację literatury przedmiotu w zakresie myślenia strategicznego i podejścia holistycznego w naukach o zarządzaniu i jakości;
- 2) analizę i syntezę wyselekcjonowanej literatury przedmiotu; analiza oparto na dedukcyjnym sposobie rozumowania, a syntezę – na indukcyjnym sposobie rozumowania;
- 3) prezentację i opis holistycznej koncepcji myślenia strategicznego, jako alternatywy dla koncepcji myślenia strategicznego, powstałych przy zastosowaniu podejścia redukcjonistycznego, osadzonego w paradygmacie pozytywistycznym.

Z przyjętej struktury badawczej wynika struktura artykułu. Część pierwsza opisuje zastosowaną metodę badawczą. Część druga traktuje o holizmie w teorii organizacji i zarządzania. Następne dwie części artykułu skupiają się na koncepcjach myślenia strategicznego (redukcjonistycznej i holistycznej). W ostatniej części pracy opisano ograniczenia zaproponowanej koncepcji myślenia strategicznego oraz wskazano przyszłe kierunki badań. Wnioski końcowe znalazły się w podsumowaniu artykułu.

Metoda badawcza

Metoda badawcza, jaką był przegląd literatury, obejmowała kilka etapów:

- Etap I. Wstępna analiza abstraktów artykułów w Web of Science.

W doborze artykułów pomocne były słowa kluczowe wpisywane w wyszukiwarce. Użyto następujących słów kluczowych: *holism, holistic approach, strategic thinking, behavioral strategy, strategic intelligence, contextual intelligence, business intelligence, competitive intelligence, organizational intelligence systems thinking, creative thinking, analytical thinking, cognitive skills*. Po wyszukaniu odpowiednich tematycznie artykułów, używając słów kluczowych, przystąpiono do ich selekcji.

- Etap II. Przegląd wyselekcjonowanych artykułów.

Na tym etapie wybrano następujące bazy danych: EBSCOhost, Emerald, JSTOR, SAGE Premiere, SAGE Research Methods, Springer, Taylor & Francis, Wiley Online, Google Scholar. We wszystkich bazach danych wyszukiwano artykuły wstępnie wyselekcjonowane na podstawie abstraktów.

- Etap III. Identyfikacja poruszanej problematyki myślenia strategicznego w publikacjach książkowych w językach polskim i angielskim, monografiach i periodykach w języku polskim.

- Etap ten obejmował analizę literatury dotyczącej myślenia strategicznego oraz podejścia holistycznego bądź systemowego w zarządzaniu strategicznym. Ostatnim krokiem tego etapu była analiza wybranych artykułów w czasopismach *Przeгляд Organizacji* oraz *Organizacja i Kierowanie* wydanych w latach 2010–2021.
- Etap IV. Analiza i synteza treści wyselekcjonowanych publikacji.

Ostatecznie analizie poddano łącznie 155 wyselekcjonowanych artykułów oraz pozycji książkowych, z czego w niniejszym opracowaniu wykorzystano 48 pozycji literaturowych w formie cytatów i odwołań.

Holizm w teorii organizacji i zarządzania

Zarówno pojęcie holizmu, jak i cała koncepcja budzą od lat liczne kontrowersje. Termin holistyczny zastępowany jest często terminem systemowy czy całościowy, co wywołuje ożywione dyskusje w kręgach badaczy.

Współczesna koncepcja holizmu jest obecna w wielu dziedzinach naukowych i odnosi się do filozoficznej teorii rozwoju oraz metodologii nauk społecznych (sfery ontologiczna i epistemologiczna). W metodologicznym ujęciu istnieje pogląd, że w wyjaśnianiu zjawisk społecznych powinno się zwracać uwagę na badania całości, a nie tylko na badania poszczególnych elementów, ponieważ w odniesieniu do całości oderwane od niej części mogą nie zostać właściwie zrozumiane. Systemowe ujęcie zagadnień, podejść i sposób myślenia były wiodącym paradygmatem w nauce drugiej połowy XX wieku i jest nim nadal. W wielu dyscyplinach naukowych stopniowo rezygnowano z dotychczasowego paradygmatu redukcjonistycznego, polegającego na objaśnianiu zjawisk złożonych za pomocą wyodrębnionych z nich prostszych elementów.

Pomimo publikacji, które w tytułach zawierają hasło: holizm, holistyczny, perspektywa holistyczna, podejście holistyczne, zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej trudno doszukać się zunifikowanej teorii holistycznej w naukach społecznych (Rybicki, 2012, s. 129). Zakładając, iż podejście holistyczne jest synonimem podejścia systemowego, nie ogranicza się ono tylko do przeciwstawienia holizmu redukcjonizmowi. W literaturze przedmiotu odróżnia się podejście systemowe od holistycznego, stosując pojęcie *holistyczne myślenie systemowe*. Wskazuje ono na fakt całościowej interpretacji systemów działania z perspektywy holistycznej (w tym przypadku usytuowanej przez badacza na metapoziomie). Perspektywa holistyczna jest więc utożsamiana z systemem systemów (*system of systems*) (Jackson, 2006, s. 651).

Czy w naukach społecznych holizm doprowadził do istotnych zmian bądź przełomowych odkryć? Jak píše R. Krupski – na pewno nie! „Co prawda nauki organizacji i zarządzania, niejako od swojego zarania miały już w znacznym stopniu charakter systemowy poprzez takie swoje podstawowe kategorie, jak struktura, organizacja, sieć czy synergia. Natomiast tzw. nurt systemowy w naukach organizacji i zarządzania, wykreowany w latach

sześćdziesiątych z pewnością w sensie treści nie wniósł nic istotnego. Udań początkowo metodologicznie próby opisu struktury i funkcjonowania organizacji w ramach tzw. analizy systemowej przekształcały się stopniowo w przeformalizowane ujęcia, które trudno było przełożyć na język praktyki. Ostatecznie pod koniec lat siedemdziesiątych wygasło zainteresowanie nurtem systemowym” (Krupski, 2007, s. 7). W owym czasie nurt systemowy był reprezentowany przez cybernetykę ekonomiczną.

Po latach w ostatniej dekadzie XX wieku ponownie zainteresowano się podejściem systemowym w teorii i praktyce organizacji i zarządzania. Sprawiała to niewątpliwie publikacja P.M. Senge’a *Piąta dyscyplina*. Obejmowała ona teorię i praktykę organizacji uczących się oraz różne metodologiczne ujęcia nurtu zarządzania strategicznego. P.M. Senge udowodnił wielką przydatność badania dynamiki systemów społecznych przez identyfikację różnego typu sprzężeń zwrotnych i opóźnień (Senge, 2002, s. 125). Wprowadzając wiele różnorodnych zasad, które nazwał prawami piątej dyscypliny, pokazał, że swoista analiza systemowa może prowadzić do wielu zaskakujących wniosków obalających mity i standardy organizacyjne. Już we wstępie do dzieła zwraca się w nim uwagę na podstawowy kanon podejścia systemowego, obalający redukcjonistyczno-izolacyjne podejście, a mianowicie, że rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu (Senge, 2002, s. 127; Krupski, 2013, s. 101).

Innym współczesnym paradygmatem o charakterze holistycznym jest paradygmat sieciowy. Myślenie sieciowe umożliwia: spojrzenie na problem z różnych perspektyw, uzyskanie odpowiedniej definicji problemu, ujęcie i zbadanie za pomocą sieci wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów, wyodrębnienie elementów i relacji, na które zarząd czy główny strateg mają bezpośredni wpływ i tych na które wpływu nie mają, lepsze zrozumienie całości oraz jej części, analizę dynamiki sieci (systemu), zwrócenie uwagi na proces uczenia się, procesy zmian i rozwoju (procesy emergencji).

W teorii organizacji i zarządzania podejścia: holistyczne, systemowe czy sieciowe mają wiele elementów wspólnych, a niekiedy są postrzegane jako synonimy. Przyjmuje się, że ich częścią wspólną jest głównie traktowanie rzeczywistości w sposób pełny – całościowy.

B. Ziębicki (2013) traktuje koncepcję *Performance management* jako holistyczną koncepcję zarządzania organizacją. Dodatkowo, wskazuje na *Business intelligence* jako system wspomaganie decyzji biznesowych. Podobnie I. Sztangret (2015) przedstawia holistyczny model zarządzania wiedzą marketingową jako integralny (całościowy). Badacz opisuje usieciwienie procesu zarządzania wiedzą w relacjach z partnerami biznesowymi.

W teorii organizacji i zarządzania występuje także koncepcja *kreatywnego holizmu* (Jackson, 2006), przedstawiona w publikacji *System thinking. Creative holism for managers*. Badacz uważa, iż w dzisiejszych czasach, pełnych nieprzewidywalnych zdarzeń i złożonych problemów biznesowych występuje potrzeba badania zjawisk w konwencji holizmu kreatywnego. Oznacza to prowadzenie badań w oparciu o multiparadygmatyczność przy

zastosowaniu wielości metodologii, czyli pluralizmie metodologicznym (Dongping, 2010, s. 205). Koncepcja łączy w sobie myślenie systemowe z kreatywnością menedżerów i przyspieszeniem procesu organizacyjnego uczenia się w celu analizy dynamiki systemów oraz procesów. Działania te mają na celu zwiększenie produktywności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach dynamicznego i mało przewidywalnego otoczenia.

Redukcjonistyczne koncepcje myślenia strategicznego

W ujęciu redukcjonistycznym koncepcje myślenia strategicznego przedstawia się między innymi jako zbiór elementów zidentyfikowanych w ramach badań cząstkowych. Zbiór ten może przykładowo zawierać: myślenie w perspektywie systemowej, koncentrację na zamierzeniach, koncentrację na wykorzystywaniu szans, myślenie w perspektywie czasu oraz przedstawienie strategii jako hipotezy (Liedtka, 1998, s. 109).

Termin myślenie w perspektywie systemowej (Senge, 2002) używa w odniesieniu do uczącej się organizacji, wskazując na fakt, iż ten typ myślenia jest podstawą myślenia strategicznego każdej organizacji. W takim ujęciu problemy dzisiejszych organizacji nie mają charakteru pojedynczych, odizolowanych kategorii, lecz całościowy, systemowy charakter. Perspektywa systemowa pozwala uświadomić jednostce jej rolę na tle większego systemu, a także wpływ jej zachowań na pozostałe elementy systemu oraz rezultat końcowy. Podejście systemowe pozwala osiągnąć dopasowanie nie tylko między poszczególnymi poziomami strategii: korporacyjnym, biznesowym i funkcjonalnym, ale również na poziomie każdego pracownika (Krupski 2007 s. 5). Według B.J. Moona (2012, s. 1–11), myślenie strategiczne składa się z czterech elementów: myślenia systemowego, myślenia kreatywnego, myślenia w kategoriach wizji (*vision driven thinking*) oraz myślenia skoncentrowanego na rynku. Podobnie inni badacze (Radowska, 2013, s. 41–54) wskazują dodatkowo na umiejętność tworzenia alternatywnych scenariuszy, przewidywanie dynamiki otoczenia i formułowanie wizji.

Kolejnym elementem myślenia strategicznego, według G. Hamela i C.K. Prahalada (1999, s. 123–124), a właściwie jego cechą jest koncentracja na zamierzeniach (*intent-focus*) i działanie podporządkowane tym zamierzeniom (*intent-driven*). Zamierzenie strategiczne jest specyficznym punktem widzenia rynku w dłuższej perspektywie czasu i pozycji konkurencyjnej firmy, którą przedsiębiorstwo ma nadzieję zbudować. Zamiar strategiczny ma swój wymiar emocjonalny, jest obietnicą odkrycia nowego konkurencyjnego terytorium. W tej konwencji zamierzenia strategiczne pełnią funkcję motywacyjną, zawierają element współzawodnictwa i wyzwają energię wśród pracowników (elementy behawioralne).

Następnym komponentem myślenia strategicznego jest zdolność do wykorzystywania szans (*intelligent opportunism*). Istotą tego terminu jest otwartość na nowe doświadczenia, które pozwalają wykorzystywać alternatywne strategie, mogące się wyróżnić w szybko zmieniającym

się otoczeniu biznesowym jako bardziej odpowiednie w stosunku do strategii rozważanej czy aktualnie realizowanej. R. Krupski (2013) nazywa ten typ rozumowania zarządzaniem przez okazje. Kluczowym czynnikiem sukcesu w myśleniu strategicznym jest zatem specyficzna percepcja rzeczywistości biznesowej i zdolności kognitywne strategów (myślenie kreatywne).

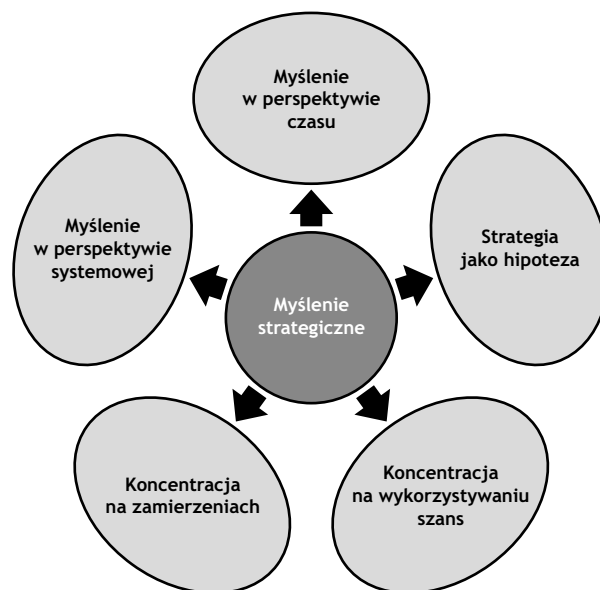
Innym elementem myślenia strategicznego jest myślenie w perspektywie czasu. Według G. Hamela i C.K. Prahalada (1999), strategia nie tyle podlega wpływowi czasu, co jest rozpatrywana w kategoriach luki dynamicznej między aktualnymi możliwościami a przyszłymi zamierzeniami organizacji. Stosując terminologię szkoły zasobowej, występuje tutaj dynamiczne napięcie między zamierzeniami przedsiębiorstwa a aktualnymi zasobami, które mogą okazać się niewystarczające. O ile tradycyjne pojmowanie strategii koncentruje się na stopniu dopasowania między zasobami przedsiębiorstwa i szansami w otoczeniu, o tyle zamiar strategiczny stwarza pewne niedopasowanie między zasobami i ambicjami zarządu przedsiębiorstwa. Myślenie strategiczne łączy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, wykorzystując instytucjonalną pamięć i szeroki historyczny kontekst działania do kreowania przyszłości.

Oscylacja między przeszłością, teraźniejszością i przyszłością jest kluczowa dla procesu formułowania i wdrażania strategii. Zasadnicze pytanie o kształt strategii nie jest związane z tym, jak chcemy, by wyglądała przyszłość przedsiębiorstwa, którą będziemy starać się urzeczywistnić, lecz które elementy z przeszłości powinno się utrzymać, które odrzucić, a co stworzyć całkiem nowego?

Według S. Srivastavy i D. D'Souza (2021, s. 96), na myślenie strategiczne składają się następujące elementy składowe: wizja, kreatywność, elastyczność myślenia oraz przedsiębiorczość.

Elementy myślenia strategicznego zdiagnozowane przy zastosowaniu podejścia redukcjonistycznego przedstawiono na rysunku 1. Myślenie strategiczne musi być skonfrontowane z kontekstem działania, czyli skomplikowaną siecią zależności przyczynowo-skutkowych (Terra, Passandor, 2018, s. 869–883; Moon 2012, s. 7). Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania myślenia strategicznego i ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa badali między innymi A.S. Shaik i Sa. Dhir (2020) oraz B.J. Moon (2012).

Ostatni omawiany element myślenia strategicznego, według opisywanej koncepcji, to strategia traktowana jako hipoteza, która wymaga testu rynkowego. Myślenie strategiczne to umiejętność stawiania hipotez odnoszących się do prawdopodobieństwa sukcesu bądź porażki, dlatego ma ono charakter dychotomiczny, w kategoriach analityczno-intuicyjnych. Dychotomia na poziomie myślenia strategicznego obejmuje myślenie kreatywne versus myślenie standardowe (analityczne). Metoda naukowa pozwala na syntezę myślenia kreatywnego z analitycznym na zasadzie iteracji cykli generujących i testujących hipotezę. Dodatkowo, w literaturze przedmiotu jako cechy myślenia strategicznego wymienia się: posiadanie wizji, zdolność analizowania, kwestionowanie status quo (Linkow, 1999), kreatywność (Bonn, 2001; 2005).



Rys. 1. Przykładowa koncepcja myślenia strategicznego – ujęcie redukcjonistyczne
Źródło: Liedtka, 1998, s. 120

Zaprezentowana powyżej koncepcja powstała na skutek syntezy kilku niezależnych, cząstkowych komponentów myślenia strategicznego. Do ich identyfikacji posłużyło podejście redukcjonistyczne, które ignoruje zależności między komponentami, uznając, iż całość jest sumą poszczególnych elementów, a zjawiska synergii i sprzężeń zwrotnych są pomijane.

Holistyczna koncepcja myślenia strategicznego

W podejściu holistycznym punktem wyjścia do analizy zjawisk jest zagadnienie myślenia strategicznego jako systemowej całości.

W sferze ontologicznej występuje wiele różnych elementów, które według badaczy definiują myślenie strategiczne. W sferze epistemologicznej zagadnienie to sprowadza się do zakresu stosowania istniejących już bądź nowo powstających metod mających na celu pomiar poziomu myślenia strategicznego (Meyer, 2007, s. 36–39). Należą do nich: Strategy Profiler, Strategy Preference Indicator (Reece, 2008), Strategic Thinking Questionnaire (Pisapia i in., 2011), kwestionariusz stylu myślenia i działania strategicznego (Bajcar, 2012), który pozwala na pomiar wskaźników myślenia strategicznego.

Inny nurt badań dotyczy myślenia strategicznego w określonym kontekście działania i odpowiedzi na pytanie: jak określony poziom myślenia strategicznego wpływa na wyniki przedsiębiorstwa? (Shaik, Dhir, 2021, s. 453–485; Dhir i in., 2018, s. 271–288; Goldman, Scott, 2016, s. 258–280; Strvastava, D’Souza, 2020, s. 51–71; Dixit i in., 2021, s. 437–458; Moon, 2012, s. 1–11; Karami, Gorzynski, 2021, s. 1–19).

L. Terra i J. Passandor (2018) uważają, że myślenie strategiczne musi być skonfrontowane z kontekstem

działania, czyli ze skomplikowaną siecią zależności przyczynowo-skutkowych. Autorzy wskazują na potrzebę badań kompleksowych versus badań wyizolowanych przypadków. Wyizolowane przypadki dynamiki procesów prowadzą do konstrukcji wiedzy niemożliwej, aby opisać wiele aspektów myślenia strategicznego w swej istocie. Występuje zatem potrzeba wypracowania podejść badawczych, które pozwolą na właściwe zrozumienie przedmiotu badań i dynamiki sieci zależności.

Metody systemowe wymagają rozwinięcia poprzez pojawienie się nowych koncepcji opisu zjawisk i metod ich badania (Midgley, Lindhult, 2021, s. 635–670; Caputo, 2021, s. 639–655). Przykładem złożoności poznawczej, wymagającej spojrzenia z perspektywy wielu dziedzin naukowych oraz zastosowania różnorodnych metod badawczych są zagadnienia myślenia strategicznego czy inteligencji strategicznej. Występuje w tym przypadku kilka obszarów badawczych dotyczących kontekstu myślenia strategicznego. Są to: proces zarządzania wiedzą, inteligencja kontekstualna, inteligencja organizacyjna, aspekty organizacyjnego uczenia się oraz inteligencja strategiczna.

Wśród badaczy istnieje konsensus co do sposobu identyfikacji wiedzy. Wiedza to coś więcej niż dane i informacje (Greiner i in., 2007, s. 129; Turban i in., 2007, s. 482). Celem zarządzania wiedzą jest jej dostarczenie w odpowiedniej formie i treści, w odpowiednim miejscu i czasie. Wiedza ma charakter kontekstowy z uwagi na dynamikę otoczenia (*Contextual information*), ale równocześnie składają się na nią dotychczasowe doświadczenia organizacji. Posiadane dane muszą dotyczyć istotnych wydarzeń zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu oraz być przydatne w procesie podejmowania decyzji na różnych poziomach organizacji, a także rozwijać kapitał intelektualny.

Inteligencja kontekstualna (*Contextual intelligence*) oznacza zdolność do wykorzystania wiedzy w praktyce

i w zmiennych warunkach działania. Jest to także umiejętność adaptowania 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).

Pojęcie inteligencji organizacyjnej odnosi się do korporacyjnych baz danych i umiejętności wykorzystania wiedzy w celu, ogólnie mówiąc, osiągnięcia sukcesu rynkowego. Inteligencja organizacyjna obejmuje *Corporate intelligence*, *Business intelligence*, *Competitive intelligence*. Bazy danych i wiedza stanowią podstawę procesu podejmowania decyzji strategicznych. Inteligencja organizacyjna zawiera w sobie elementy zarządzania wiedzą oraz procesów organizacyjnego uczenia się. Wskazuje na to koncepcja dominującej logiki, która łączy w sobie aspekty inteligencji organizacyjnej i organizacyjnego uczenia się. Wyjaśnia ona, w jaki sposób tworzona jest strategia konkurencyjna w warunkach wzmocnienia dotychczasowych zachowań strategicznych i jaki jest jej wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Jednocześnie koncepcja dominującej logiki wskazuje na kluczowe znaczenie danych, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Dane te *filtrowane są* w zależności od zdolności kognitywnych poszczególnych osób bądź organizacji oraz dotychczasowej dominującej logiki.

Na wyniki przedsiębiorstwa mają wpływ cztery elementy: strategia konkurencji, wartości i oczekiwania, wzmocnione zachowania strategiczne (wzmocnione przez sprzężenie zwrotne) oraz analityka *przefiltrowanych* danych. W koncepcji tej również wiedza i myślenie strategiczne kształtują dominującą logikę, która ma bezpośredni wpływ na formułowanie strategii konkurencji. Strategia tworzy się inkrementalnie jako ciąg zachowań strategicznych, wzmocnionych lub osłabionych przez proces organizacyjnego uczenia się. Dzięki doświadczeniom i procesowi organizacyjnego uczenia się dotychczasowy sposób myślenia strategicznego ulega zmianom, co implikuje ewolucję dominującej logiki przedsiębiorstwa lub jej brak (*Paradoks Ikara*).

Myślenie strategiczne jest konstruktem wielowymiarowym, a jego komponenty są różnie identyfikowane przez badaczy. Myślenie strategiczne zaczęto traktować jako dynamiczny proces, który w sposób ciągły wpływa na misję, strategię oraz operacje związane z potrzebami klientów i rynku (Moon, 2012, s. 1–11).

Przeprowadzone badania literaturowe wykazały różnorodność elementów składowych myślenia strategicznego (odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze), a ich całościowe usystematyzowanie przedstawiono poniżej:

1. Strategia jako: hipoteza, gra, nauka, sztuka.
2. Dominujący typ myślenia: holistyczny, systemowy, kreatywny, innowacyjny.
3. Koncentracja na: szansach, zamierzeniach, podejmowaniu decyzji strategicznych, poszukiwaniu nisz, wychwytywaniu słabych sygnałów, orientacji rynkowej.

4. Umiejętność: kreowania wizji, rozwijania misji, tworzenia synergii, tworzenia przewagi konkurencyjnej, optymalnej alokacji zasobów.
5. Myślenie w kategoriach: podejmowania spójnych działań systemowych, dynamiki procesów, elastyczności działań, ograniczania czy minimalizacji ryzyka.

W literaturze przedmiotu obok badań nad myśleniem strategicznym mniej uwagi poświęca się konstruktowi inteligencji strategicznej.

Według J.R. Wellsa (2014), pojęcie *inteligencja strategiczna* (*Strategic IQ*) dotyczy zarówno jednostek, jak i zbiorowości. J.R. Wells w swojej książce *Strategic IQ. Creating Smarter Corporations* odnosi inteligencję strategiczną zarówno do poszczególnych menedżerów, głównie najwyższego szczebla zarządzania korporacją, jak i do zespołów i całej organizacji. Autor nie definiuje jednak samego pojęcia inteligencja strategiczna (*Strategic IQ*), lecz opisuje zachowania organizacji o wysokim, średnim oraz niskim poziomie inteligencji strategicznej (Wells, 2014, s. 103–140). W tym ujęciu działania strategiczne można oceniać tylko *ex post* (analiza rzeczywistej strategii organizacji).

Organizacje o różnych poziomach inteligencji strategicznej można rozpoznać po skutkach ich zachowań strategicznych w konkretnym ekosystemie biznesowym. Zachowania strategiczne są natomiast skutkiem podjętych przez członków organizacji decyzji strategicznych. Urzeczywistnione, celowe działania rynkowe lub ich brak składają się na strategię behawioralną organizacji.

Niestety, samo pojęcie inteligencji strategicznej (w ujęciu J.R. Wellsa) jest jeszcze w małym stopniu opisane w literaturze przedmiotu i z tego powodu występuje brak jego operacjonalizacji (Sajdak, 2016, s. 6–8).

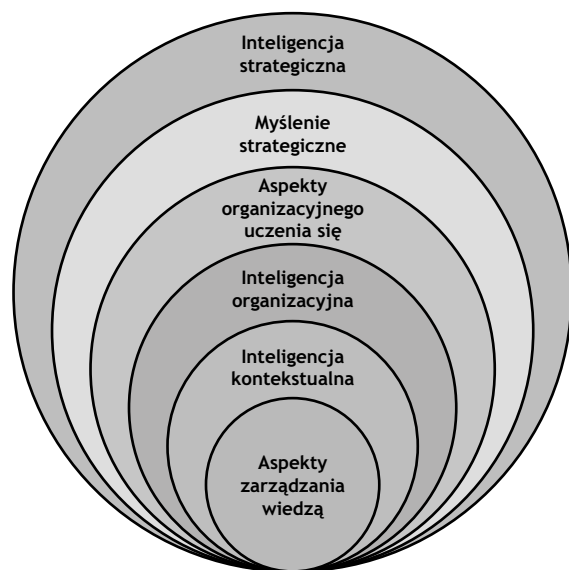
Termin inteligencja strategiczna odnosi się również nie tyle do inteligencji człowieka, ile do umiejętności zarządzania wiedzą, w tym danymi, przy wykorzystaniu technologii informatycznych i sztucznej inteligencji (Leibowitz, 2006).

Holistyczny obraz koncepcji myślenia strategicznego przedstawią rysunek 2 (odpowiedź na drugie pytanie badawcze).

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 głównych decydentów w organizacji ograniczone są z kolei zakresem ich ram poznawczych (*Cognitive frameworks*), map kognitywnych, sposobem rozumowania i rodzajem błędów poznawczych, występujących w procesie postrzegania rzeczywistości organizacyjnej i rynkowej.

Nauki o bezpieczeństwie inteligencję strategiczną definiują jako system cech przywódczych (Levine i in., 2017, s. 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. Jest to zatem odmienna interpretacja konstruktów, który zaproponował

J.R. Wells. Pod pojęciem inteligencja strategiczna rozumie się także system zarządzania wiedzą na potrzeby procesu podejmowania decyzji strategicznych. 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?



Rys. 2. Koncepcja myślenia strategicznego w ujęciu holistycznym
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prahalad, Bettis, 1986; 1995; Leibowitz, 2006; Wells, 2014

Organizacje o wysokim poziomie inteligencji strategicznej, według J.R. Wellsa, cechuje: łączenie myślenia strategicznego z działaniem, stosowanie strategii proaktywnych, wyprzedzanie konkurencji pod względem innowacji. Organizacje te: posiadają zdolność do nieustannej zmiany, przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia na korzyść przyszłej przewagi konkurencyjnej, potrafią modyfikować swoje działanie w sposób ciągły poprzez skoncentrowanie na wskaźnikach skorelowanych ze strategicznym sukcesem, rozpraszają inteligencję strategiczną w całej organizacji, mają świadomość erozji przewagi konkurencyjnej w czasie i potrafią zbudować dynamiczną przewagę konkurencyjną (Wells, 2007). Przewaga konkurencyjna może wynikać nie tylko z jakości produktów, niskich cen, koncentracji na niszy rynkowej, ale również z pionierskiego wejścia na rynek. Wyprzedzenie działań konkurencji związane jest bezpośrednio z inteligencją strategiczną przedsiębiorstwa, z przewidywaniem tego, co zrobią konkurenci (*Competitive intelligence*). 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 i in., 2017, s. 2390–2423). O ile obecnie myślenie strategiczne jest utożsamiane z kompetencją menedżerską, o tyle 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.

Ograniczenia zaproponowanej koncepcji oraz kierunki przyszłych badań

Holistyczna koncepcja myślenia strategicznego powstała na gruncie koncepcji dominującej logiki C.K. Prahalada i R.A. Bettisa (1986; 1995) oraz koncepcji hierarchizacji poszczególnych rodzajów inteligencji J. Leibowitza (2006). Budowa koncepcji opierała się również na poglądach J.R. Wellsa (2014) dotyczących poziomów inteligencji strategicznej w organizacji. Pod uwagę wzięte zostały poglądy S. Levine i innych (2017) na temat kognitywnych możliwości antycypowania zachowań konkurencji. Dyskusyjny może być dobór koncepcji bazowych, stworzonych przez wymienionych powyżej badaczy. Zaproponowany konstrukt mógłby w większym stopniu traktować o inteligencji strategicznej jako procesie zarządzania wiedzą i kłaść nacisk na rozwiązania informatyczne związane z *Business intelligence*.

W artykule pojęcia *Business intelligence*, *Competitive intelligence*, *Corporate intelligence* dla uproszczenia wywodu zostały ujęte w całość jako *Organizational intelligence*. Pominięto także zagadnienie błędów poznawczych menedżerów i ich percepcji warunków działania. Badania nie obejmowały również procesu zarządzania wiedzą w kontekście podejmowanych decyzji strategicznych i wyłaniania się strategii behawioralnych.

Holistyczna koncepcja myślenia strategicznego otwiera wiele pionierskich kierunków badań nad myśleniem strategicznym. Analiza holistycznej koncepcji myślenia strategicznego umożliwia wyznaczenie nowych kierunków badań i nowych pytań badawczych (są one odpowiedzią na trzecie postawione pytanie badawcze):

1. Jakie są zależności między myśleniem strategicznym a inteligencją strategiczną?
2. Jak mierzyć poziom inteligencji strategicznej, a jak poziom myślenia strategicznego?
3. W jaki sposób organizacje o wysokim poziomie inteligencji strategicznej uczą się i wykorzystują wiedzę?
4. Jaki wpływ na zachowania strategiczne (strategie behawioralne) ma wysoki, a jaki niski poziom myślenia strategicznego?
5. Jak podnosić poziom myślenia strategicznego danej organizacji?
6. Jakie występują relacje pomiędzy poszczególnymi komponentami myślenia strategicznego?
7. Jak zoperacjonalizować badania dynamiki procesu myślenia strategicznego?
8. W jaki sposób wysoki poziom inteligencji strategicznej wpływa na proces podejmowania decyzji strategicznych, strategie behawioralne i wyniki przedsiębiorstwa?

Powyższe pytania badawcze dotyczą zagadnień sformułowanych w oparciu o podejście holistyczne w myśleniu strategicznym. Zagadnienia te wymagają konkretyzacji przy zastosowaniu podejścia redukcjonistycznego. Zatem oba podejścia: holistyczne i redukcjonistyczne uzupełniają się na różnych poziomach poznawczych i nie są traktowane w artykule jako wzajemnie sprzeczne czy wykluczające się. Podejście holistyczne tworzy perspektywę badawczą z *lotu ptaka* (*big picture*), gdyż z definicji jest ujęciem całościowym (*holistic thinkers approach*). Podejście redukcjonistyczne sprowadza się do cząstkowego poznania rzeczywistości, ale w sposób szczegółowy (*reductionizm thinkers approach*). Ten paradoks badawczy można rozwiązać dzięki syntezie obu podejść na odpowiednim metapoziomie poznawczym.

Podsumowanie

Podejście holistyczne może stanowić swoiste remedium na postępujący proces atomizacji nauki. Zaproponowana koncepcja prowadzi do systematyzacji obecnej wiedzy w trzech obszarach: poznawczym (umiejscowienie myślenia strategicznego w szerokim kontekście badawczym), metodologicznym (wskazanie na konieczność pojawienia się metod mierzenia poziomu inteligencji strategicznej) i praktyki zarządzania strategicznego (wskazanie na możliwość kształtowania i doskonalenia umiejętności myślenia strategicznego jako wielowymiarowej kompetencji menedżerskiej).

Przy zastosowaniu perspektywy holistycznej (całościowej) badanie pozwoliło na identyfikację dwudziestu czterech elementów składowych myślenia strategicznego.

Przeprowadzone badania literaturowe pozwoliły odpowiedzieć na pytanie, jaka jest struktura i jakie są elementy składowe holistycznej koncepcji myślenia strategicznego? Zagadnienie myślenia strategicznego osadzone zostało w szerokim kontekście różnych typów inteligencji, od inteligencji kontekstualnej, poprzez inteligencję organizacyjną do inteligencji strategicznej. Badania pozwoliły stwierdzić, iż kontekstem procesu myślenia strategicznego są dodatkowo dwa równoległe procesy: proces zarządzania wiedzą i proces organizacyjnego uczenia się. Stanowią one swoisty kontekst procesu myślenia strategicznego poprzez sprzężenia zwrotne.

Uzyskano również odpowiedź na pytanie, jakie kierunki nowych badań nad myśleniem strategicznym można zidentyfikować, stosując perspektywę holistyczną?

Zagadnienie myślenia strategicznego stanowi i będzie stanowić stały obiekt badań ze względu na swoją istotność dla sukcesu bądź porażki przedsiębiorstwa.

prof. dr hab. Jacek Rybicki
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-6365-1543
e-mail: jacek.rybicki@ug.edu.pl

Bibliografia

- [1] Bajcar B. (2012), *Kwestionariusz psychologiczny myślenia i działania strategicznego – nowe narzędzie do pomiaru wskaźników myślenia strategicznego*, „Studia Psychologiczne”, Tom 50, Nr 2, s. 5–24.
- [2] Benito-Ostolaza J.M., Sanchis-Llopis J.A. (2014), *Training Strategic Thinking: Experimental Evidence*, „Journal of Business Research”, Vol. 67, No. 5, pp 785–789.
- [3] Bettis R.A., Prahalad C.K. (1995), *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, „Strategic Management Journal”, Vol. 16, No. 1, pp. 5–14.
- [4] Bonn I. (2001), *Developing Strategic Thinking as a Core Competency*, „Management Decision”, Vol. 39, No. 1, pp. 63–71.
- [5] Bonn I. (2005), *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*, „Leadership & Organizational Development Journal”, Vol. 26, pp. 336–354.
- [6] Caputo F. (2021), *Towards a Holistic View of Corporate Social Responsibility. The Antecedent Role of Information Asymmetry and Cognitive Distance*, „Emerald Publishing”, Vol. 50, No. 3, pp. 639–655.
- [7] Dhir Sa., Dhir Sw., Samanta P. (2018), *Defining and Developing a Scale to Measure Strategic Thinking*, „Foresight”, Vol. 20, No. 3, pp. 271–288.
- [8] 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.
- [9] Dongping F. (2010), *The Tension Between Holism and Pluralism. Comment on Creative Holism*, „System Research and Behavioral Science”, Vol. 27, No. 2, pp. 200–207.
- [10] 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.
- [11] Goldman E., Scott A.R. (2016), *Competency Models for Assessing Strategic Thinking*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 9, No. 3, pp. 258–280.
- [12] Grainer M.E., Bohmann T., Kromar H. (2007), *A Strategy for Knowledge Management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 11, No. 6, pp. 129–136.
- [13] Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- [14] Heraclous L. (1998), *Strategic Thinking or Strategic Planning*, „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 3, pp. 480–492.
- [15] Jackson M.C. (2006), *Creative Holism: A Critical System Approach to Complex Problem Situations*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 23, pp. 647–657.
- [16] 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”, Vol. 31, pp. 371–389.
- [17] Khanna T. (2014), *Contextual Intelligence*, „Harvard Business Review”, Sept., pp. 57–66.
- [18] Krupski R. (2007), *Redefiniowanie strategii organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 3–6.
- [19] Krupski R. (2013), *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Tom 22, Nr 2, s. 93–104.

- [20] Leibowitz J. (2006), *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*, Auerbach Publications, Boca Raton.
- [21] Levine S., Bernard M., Nagiel R. (2017), *Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior*, „Strategic Management Journal”, Vol. 39, No. 2, pp. 2390–2423.
- [22] Liedtka J. (1998), *Strategic Thinking – Can it be Taught?* „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 1, pp. 120–129.
- [23] Linkow P. (1999), *What Gifted Strategic Thinkers Do?* „Training and Development”, Vol. 53, No. 7, pp. 34–37.
- [24] Matysek M. (2019), *Holistyczny model zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji w organizacjach sektora publicznego*, „Zarządzanie Publiczne”, Nr 3, s. 175–189.
- [25] Meyer R. (2007), *Mapping the Mind of the Strategist. A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives*, ERIM, Erasmus University, Rotterdam.
- [26] Midgley G., Lindhult E. (2021), *A Systems Perspective on Systemic Innovation*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 5, pp. 635–670.
- [27] Moon B.-J. (2012), *Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking*, „Journal of Business Research”, Vol. 66, No. 10, pp. 1698–1708.
- [28] 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”, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2767>, access date: 28.12.2021.
- [29] Olson A.K., Simerson B.K. (2015), *Leading with Strategic Thinking*, Wiley.
- [30] Pisapia J., Morris J.D., Cavanaugh G., Ellington L. (2011), *The Strategic Thinking Questionnaire: Validation and Confirmation of Construct*, Presented at The 31st SMS Annual International Conference, Miami, https://www.researchgate.net/publication/337006327_The_Strategic_Thinking_Questionnaire_Validation_and_Confirmation_of_Constructs, access date: 28.12.2021.
- [31] Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986), *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, No. 6, pp. 485–501.
- [32] Radomska J. (2013), *Myślenie strategiczne – modny trend, czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?* „Management and Business Administration Central Europe”, Vol. 21, s. 41–54.
- [33] Reece S. (2008), *Strategic Thinking – Leaders Vary in Their Approach to Strategy*, „Executive Excellence”, Vol. 25, No. 19, pp. 122–154.
- [34] Romanowska M. (2012), *Metody badania strategii*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Tom 17, Nr 1, s. 65–78.
- [35] Rybicki J. (2012), *Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Tom 17, Nr 1, s. 127–129.
- [36] Sajdak M. (2016), *W poszukiwaniu inteligencji strategicznej*, [w:] S. Grzegorzczak, W. Mierzejewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 15–26.
- [37] Senge P.M. (1990), *Fifth Discipline. The Art & Practice of the learning Organization*, New York, Doubleday.
- [38] Senge P.M. (2002), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [39] Shaik A.S., Dhir Sa. (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.
- [40] Shaik A.S., Dhir Sa. (2020), *A Meta-analytical Review of Factors Affecting the Strategic Thinking of an Organization*, „Foresight”, Vol. 22, No. 2, pp. 144–177.
- [41] Srivastava S., D'Souza D. (2021), *Measuring Strategic Thinking in Organizations*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. XXXIII, No. 1, pp. 90–111.
- [42] 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.
- [43] Sztangret I. (2015), *Holistyczny model zarządzania wiedzą marketingową na przykładzie sektora produktów IT*, „Logistyka”, Nr 2, s. 24–37.
- [44] Terra 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.
- [45] Turban E., Aronson J.E., Lieng T., Sharda R. (2007), *Decision Support and Business Intelligence Systems*, 8th Edition, Upper Saddle River, Pearson Hall, NY.
- [46] Wells J.R. (2014), *Inteligencja strategiczna*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.
- [47] Ziębicki B. (2013), *Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją*, „Zeszyty Naukowe UE w Krakowie”, Nr 905, s. 55–68.
- [48] Żemigala M. (2007), *Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menedżera*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 17–20.

Holism in Strategic Thinking

Summary

The article is purely theoretical. It deals with the issue of applying a holistic approach in research on strategic thinking. The first part of the article is an introduction. The second part describes the research methodology. The following part of the article focuses on the description of the holistic approach in management and quality sciences. The holistic approach in the article is not treated as a synonym for a systemic or network approach. It is a holistic view of the issue in the conducted research. The following part of the work describes strategic thinking using reductionist research logic. The next part of the work deals with the presentation of a holistic concept of strategic thinking. The last part of the work presents the limitations of the concept and indicates new directions of research on strategic thinking. The summary includes the answers to the previously asked research questions.

Keywords

holistic approach, strategic thinking, strategic intelligence, holism