

Czesław Mesjasz, Marek Szarucki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wiedza i ignorancja w metodologii zarządzania strategicznego

Streszczenie

W teorii zarządzania coraz większą wagę przywiązuje się do ograniczenia wiedzy, czyli do ignorancji. Powstają takie koncepcje, jak zarządzanie wiedzą i ignorancją czy też nawet zarządzanie ignorancją. W ogólnym ujęciu ignorancja odnośzona jest do informacji, wiedzy, niepewności, kompetencji i złożoności. Należy też podkreślić, że ignorancja jest efektem zdobywania wiedzy. Można więc mówić o swego rodzaju „pozytywnej” ignorancji. Wiedza i ignorancja odgrywają szczególną rolę w zarządzaniu strategicznym, w którym podstawowym problemem jest redukcja niepewności. Celem opracowania jest analiza roli ignorancji w klasycznej metodyce planowania strategicznego oraz w planowaniu scenariuszowym.

Słowa kluczowe: wiedza, ignorancja, zarządzanie strategiczne.

Kody JEL: D83, M10, M19

Wstęp

Jednym z głównych przedmiotów zainteresowania teorii i praktyki zarządzania strategicznego jest uczenie się organizacji i zarządzanie wiedzą¹. Zaczyna się też prowadzić rozważania dotyczące nie tylko tworzenia i wykorzystania wiedzy, ale i kontekstu, przyczyn zdobywania wiedzy oraz jej ograniczeń, czyli ignorancji. Pojawiają się takie koncepcje, jak zarządzanie wiedzą i ignorancją czy też wręcz nawet zarządzanie ignorancją. W ogólnym ujęciu ignorancja odnośzona jest do informacji, wiedzy, niepewności, kompetencji i złożoności. Najprostszy schemat obejmuje sytuacje: wiem, że wiem; wiem, że nie wiem; nie wiem, że nie wiem oraz wymuszenia – tabu, zakazy, oduczenie się, zapominanie. Należy też podkreślić, że ignorancja jest efektem zdobywania wiedzy. Można więc mówić o swego rodzaju „pozytywnej” ignorancji. Wiedza i ignorancja odgrywają szczególną rolę w zarządzaniu strategicznym, w którym podstawowym problemem jest redukcja niepewności. Jako przykład wybrano dwa podejścia metodologiczne – klasyczną metodykę planowania strategicznego oraz planowanie scenariuszowe. Celem artykułu jest wskazanie roli ignorancji w obydwu tych podejściach. Stanowi on wprowadzenie do badania w obszarze teorii i praktyki zarządzania, który nie jest zbyt dobrze znany w polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania strategicznego.

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania (Czesław Mesjasz) oraz Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych (Marek Szarucki) Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2017 roku.

Interpretacje ignorancji

Przyjmując platońsko-sokratejską definicję wiedzy, jako „prawdziwego uzasadnionego przekonania”, można stwierdzić, że ignorancja jest to niedoskonałość tego przekonania. Ignorancję opisuje się za pomocą następujących stanów wiedzy/braku wiedzy podmiotu: wiem, że wiem; wiem, że nie wiem; nie wiem, że wiem; nie wiem, że nie wiem. Interpretacje ignorancji mają charakter względny i odnoszą się do prawdy, wiedzy, niepewności, kompetencji oraz złożoności.

Ignorancja posiada dwie interpretacje intuicyjne. Interpretacja negatywna polega na tym, że ignorancja winna być ograniczana albo wręcz całkowicie eliminowana przez pozyskiwanie (tworzenie) wiedzy. Jednocześnie w procesie uzyskiwania wiedzy dochodzi do ujawniania nowych obszarów ignorancji. Im więcej wiemy, tym bardziej jesteśmy świadomi nieznanych problemów. Zjawisko takie można określić jako pozytywną ignorancję (Ravetz, 1990; Dorniok 2014; Gross, McGoey 2015).

Jedną z najbardziej znanych jest definicja ignorancji zaproponowana przez Smithsona (1989, s. 6): „A jest ignorantem, z punktu widzenia B, jeżeli A nie zgadza się z koncepcjami B albo nie jest świadomy znaczenia tych koncepcji, które B definiuje jako faktycznie lub potencjalnie ważne”. Definicja ta pozwala na uniknięcie ograniczeń obiektywnej definicji dzięki przeniesieniu na B ciężaru definiowania tego, co dana osoba rozumie przez niewiedzę (ignorancję). Umożliwia to również badanie własnej ignorancji, ponieważ A i B może być tą samą osobą. Definicja ta odzwierciedla konstruktywistyczne aspekty wiedzy i ignorancji.

Na podstawie analizy interpretacji i definicji ignorancji Roberts (2012, s. 219) wyróżniła trzy kluczowe źródła ignorancji:

1. Ignorancja wynikająca z braku wiedzy: nieznane nieznane oraz znane nieznane.
2. Ignorancja dotycząca wiedzy: poznawalne znane nieznane, nieznane znane oraz błędy.
3. Ignorancja wynikająca z tłumienia i ograniczania wiedzy: tabu, zaprzeczenia, tajemnice i prywatność.

Wiedza i ignorancja mają charakter rekursywny. Łańcuch refleksji – wiedzy o wiedzy... itp., może być kontynuowany do nieskończoności. Podobna hierarchia nie występuje w przypadku ignorancji. Dlatego też dla celów dalszej analizy wyróżnia się dwa poziomy ignorancji. Pierwszy poziom – znam niektóre cechy obiektu mojego procesu poznawczego i środowiska tego obiektu, które pozwalają na wypowiedzenie tego, co wiem i czego nie wiem o tym obiekcie (wynika to z braku lub niedoskonałości wiedzy). Drugi poziom – nie znam tych cech obiektu i metod ich identyfikacji, które pozwalają na stwierdzenie, że znam i że nie znam cech obiektu na pierwszym poziomie (ignorancja dotycząca źródeł i metod zdobywania wiedzy).

Ignorancja w teorii i praktyce zarządzania

Badania dotyczące ignorancji w zarządzaniu dotyczą następujących zagadnień: interpretacji ignorancji w zarządzaniu odnoszącej się do jej uniwersalnego znaczenia (Roberts 2012), interpretacji niewiedzy odnoszącej się do teorii i praktyki zarządzania (Zack 1999),

negatywnego wpływu ignorancji na zarządzanie (Harvey i in. 2001), ignorancji jako nieodłącznego elementu w procesie pozyskiwania informacji i wiedzy (Roberts 2012), pozytywnego wpływu ignorancji na zarządzanie (Gray 2003), wpływu ignorancji na małe przedsiębiorstwa (Lambe 2002), ignorancji w nadzorze korporacyjnym i w zarządzaniu strategicznym (Westphal, Bednar 2005), ignorancji i konkurencji w skali globalnej (Harley, Novicevic 1999), ignorancji jako czynnika innowacyjności (Roberts 2012), zarządzania ignorancją (Israilidis, Lock, Cooke 2013).

Zack (1999) zdefiniował „ignorancję organizacyjną” w odniesieniu do problemów w czterech procesach przetwarzania wiedzy. Mogą one być również traktowane jako obszary odniesienia dla ignorancji: 1) niepewność: brak wymaganej informacji; 2) złożoność: konieczność przetwarzania zbyt dużej ilości informacji, której nie można zrozumieć i zarządzać; 3) dwuznaczność: brak jednoznacznej interpretacji informacji; 4) niejasność: istnienie wielu konkurencyjnych albo sprzecznych interpretacji informacji.

Roberts (2012, s. 219) podjęła próbę określenia cech organizacji oraz ignorancji organizacyjnej, która może być zdefiniowana następująco:

- ogólnie dominująca ignorancja członków organizacji lub względna ignorancja między członkami organizacji z różnych części organizacji;
- ignorancja dotycząca innych organizacji oraz podmiotów zewnętrznych, w tym konkurentów, dostawców i klientów;
- ignorancja wynikająca z wcześniejszych decyzji, takich jak inwestowanie w rozwój wiedzy w danym obszarze i powstająca w wyniku tego w innych obszarach;
- ignorancja obejmująca nieznanne problemy związane z poszczególnymi osobami z organizacji powstające wówczas, gdy tego rodzaju ignorancja jest aktywnie poszukiwana i wdrażana w organizacji.

Rozróżnienie między przeszłością, teraźniejszością i przyszłością jest szczególnie istotne w zarządzaniu strategicznym. Zwykle rozróżnienie takie wprowadza się w definicjach ignorancji związanych z niepewnością i ryzykiem (Smithson, 1989, 2008; Beck 1992). Oczywiście jest, że będąca czymś naturalnym ignorancja dotycząca przyszłości odgrywa decydującą rolę w zarządzaniu strategicznym, a także, chociaż jedynie częściowo, w działalności operacyjnej.

Zarządzanie wiedzą może być rozszerzone do zarządzania wiedzą i ignorancją lub też nawet do zarządzania ignorancją. Koncepcje określone jako zarządzanie ignorancją zostały zaproponowane przez Roberts (2012) oraz Israilidisa, Locka i Cooke'a (2013). Główną przyczyną powstania koncepcji zarządzania ignorancją jest to, że zarządzanie wiedzą nie zawsze pozwala na identyfikację wszystkich subtelnosci rzeczywistej sytuacji organizacji. Zarządzanie wiedzą nie tylko oznacza radzenie sobie z ignorancją, ale stanowi element tworzenia innowacji (Roberts 2012, s. 221).

Z punktu widzenia metodologicznych podstaw zarządzania strategicznego, przedmiotem analizy są następujące problemy:

1. Niepewność i ryzyko jako odniesienie ignorancji.
2. Sposoby redukcji niepewności w metodyce – podstawowe założenia.

3. Znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych) w metodyce².
4. Ograniczanie ignorancji w poszczególnych etapach metodyki.
5. Podatność na występowanie ignorancji drugiego poziomu.
6. Metodyka jako narzędzie wspomaganie tworzenia pozytywnej ignorancji.

Ignorancja w klasycznym ujęciu zarządzania strategicznego

Cechy metodyki klasycznej

Problem koordynacji i kontroli coraz bardziej złożonych przedsiębiorstw stanowił główne wyzwanie menadżerów w latach 50. i 60. XX wieku (Kafel 2013). Dominujące w tym okresie planowanie długookresowe wymagało integracji perspektywy finansowej z perspektywą strategiczną. Reakcją na wyzwania powstałego w tym okresie nurtu planistycznego zarządzania strategicznego była strategia zawierająca „zbiór zhierarchizowanych planów, programów i budżetów – swoisty ‘rozkład jazdy’ firmy gotowy do wdrożenia” (Obłój 2007, s. 66).

Poniżej przedstawiono istotę strategii oraz podstawowe cechy metodyki klasycznej. Metodyka klasyczna mieści się w nurcie klasycznym (inaczej: planistycznym) zarządzania strategicznego. Strategia rozumiana jest jako długookresowy plan działania (plan strategiczny). Proces budowania strategii jest zdyscyplinowany, formalny, polega na ekstrapolacji przyszłości organizacji, aby zapewnić realizację jej celów uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne oraz środowisko organizacji. Zakładano, że otoczenie jest względnie stabilne, kontrolowane lub co najmniej przewidywalne (Mintzberg, Waters 1985, s. 257).

Budowanie strategii jest procesem racjonalnym, który polega na formalnej analizie otoczenia, analizie sił i słabości organizacji oraz budowaniu planów strategicznych. Główną rolę w tym procesie odgrywają decyzje podejmowane zgodnie z przyjętą metodyką oraz optymalizujące przyszłe konsekwencje podejmowanych aktualnie wyborów. Dominuje podejście analityczne, umożliwiające zastosowanie precyzyjnej metodyki budowy planów strategicznych na każdym z ich etapów. Najważniejsza jest perspektywa naczelnego kierownictwa. Podejście planistyczne zakłada istnienie najlepszego sposobu tworzenia strategii przez planowanie, co ma charakter postulatywny. Jest ono bardzo racjonalne, co spotkało się z krytyką ze strony podejścia behawioralnego.

Istotne miejsce w metodyce klasycznej zajmuje podejmowanie decyzji oraz związane z tym wybory strategiczne (Banaszyk 2011, s. 35). W nurcie klasycznym dominuje model projektowy (*designed*), czyli zarządzanie strategiczne jako wynik racjonalnych wyborów strategicznych (Regal-Horn 2004, s. 133). Do głównych cech metodyki klasycznej zaliczyć można (Ansoff 1965; 1988; Mintzberg, Waters 1985, s. 257; Lisiński 2004, s. 20; Obłój 2007, s. 70):

² Sytuacja, w której występują nieznane nieznane określana jest w ramach Szkoły Austriackiej jako „radykalna niepewność”. Stosuje się również terminy „czysta ignorancja” oraz „niepewność keynesowska”.

- postulatywny charakter zakładający występowanie najlepszego sposobu budowania strategii – przez planowanie;
- dominujący paradygmat składający się z zachodzących na siebie cykli: prognozowanie – planowanie – wdrożenie – ocena i korekta;
- budowanie planów strategicznych przy założeniu, że przedsiębiorstwo może i powinno swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób;
- w tworzeniu strategii najważniejsza jest perspektywa naczelnego kierownictwa;
- budowanie strategii opiera się na podejściu *top-down* (z góry na dół);
- budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem;
- typową dla tej metodyki metodą jest analiza SWOT – uważana za kanon szkoły planistycznej; jest ona punktem wyjścia i podstawą analityczną budowy planu strategicznego;
- efektem procesu planowania jest gotowa do wdrożenia strategia;
- kontrolę i eliminację odchyleń.

Metodyka klasyczna jest z jednej strony krytykowana za wady, z drugiej – doceniana za możliwość uporządkowania w sposób racjonalny istotnych dla przyszłości organizacji elementów.

Podejście do ignorancji w metodyce klasycznej

Metodyka klasyczna dzieli się na ogólną i szczegółową (Lisiński 2011, s. 24) oraz ukierunkowuje bardziej lub mniej szczegółowo sposób działania w poszczególnych fazach czy etapach badania typowych dla nurtu planistycznego zarządzania strategicznego. Istotne z punktu widzenia realizacji celu niniejszego opracowania jest poznanie cech pozytywnych i negatywnych metodyki klasycznej nurtu planistycznego, jak również uwzględnienie i radzenie z ignorancją w poszczególnych fazach tworzenia strategii organizacji.

Generalnie, cechy pozytywne metodyki klasycznej mają korzystny wpływ na tworzenie wiedzy oraz zmniejszanie ignorancji w formułowaniu strategii organizacji. Wśród pozytywnych cech identyfikowanych w ramach metodyki klasycznej zarządzania strategicznego, wymienić należy (Oblój 2007, s. 76-78):

- prognozowanie i proces ustalania celów,
- podział zadań w procesie budowy strategii,
- porządek w czasie i wynikająca z planowania dyscyplinę organizacyjną.

Mimo wymienionych cech pozytywnych, zauważalne są również przejawy ignorancji w metodyce klasycznej, które sprowadzić można do następujących obszarów (Mintzberg 1994; Oblój 2007, s. 70-76):

- przyjęcie perspektywy mniej turbulentnego otoczenia, niż jest ono w rzeczywistości;
- w rzeczywistych organizacjach menadżerowie działają inaczej, niż zakłada nurt klasyczny;
- pewne cechy planowania mogą być szkodliwe, osłabiają skuteczność w praktyce;
- planowanie jest scentralizowane i odizolowane od wykonawców;
- planowanie ogranicza elastyczność działania organizacji ze względu na sztywność planu;

- planowanie nie jest zobiektywizowanym procesem, wyzwała polityczne manewry, konflikty i zabiegi w przedsiębiorstwie, co ogranicza skuteczność;
- rygorystyczna kontrola efektów ma skutek przeciwny – zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka, utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu;
- ignorancja polega również na nieuwzględnianiu potrzeby stworzenia systemu przetwarzania informacji w instrukcje, który nie ograniczy zupełnie myślenia i elastyczności;
- proces budowy nie może mieć deterministycznego charakteru ze względu na zmienne i złożone otoczenie;
- krytyka prób budowania ekstrapolacji, tworzenia scenariuszy czy alternatywnych planów – gdyż praktyka jest bardziej złożona;
- nadmierne formalizowanie i usztywnianie procesu planistycznego, koncentracja na procedurach, niezauważanie sprzeczności między interesariuszami, spowolnienie reakcji na zmiany w otoczeniu.

Wyżej wymienione cechy pozytywne i negatywne należy poddać analizie szczegółowej uwzględniając podejście do ignorancji w klasycznej metodyce planowania strategicznego (por. tabela 1).

Tabela 1
Podejście do ignorancji w klasycznej metodyce planowania strategicznego

Ogólne cechy podejście do ignorancji w metodyce klasycznej	Cechy szczegółowe
Czynniki odniesienia ignorancji	Wiedza, racjonalność
Niepewność i ryzyko jako odniesienie ignorancji	Ukryte założenie o przewidywalności działań
Sposoby redukcji niepewności w metodyce – podstawowe założenia	Nieuwzględniane bezpośrednio Redukowane za pomocą racjonalności procedur
Znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych) w metodyce	Brak odniesienia
Ograniczanie ignorancji w poszczególnych etapach metodyki	O charakterze instrumentalnym, poprzez dobór metod stosowanych w dominującym paradygmacie oraz nieustanne planowanie (prognozowanie – planowanie – wdrożenie - ocena i korekta)
Podatność na występowanie ignorancji drugiego poziomu	Dwa rodzaje ignorancji drugiego poziomu: Aprioryczna – ignorancja dotycząca bardziej zaawansowanych metod przewidywania, antycypacji i prognozowania. Wtórna – potencjalny brak znajomości klasycznych metod ilościowych i jakościowych stosowanych w redukcji niepewności
Metodyka jako narzędzie wspomaganie tworzenia pozytywnej ignorancji	Świadomość ograniczeń metodyki skłaniająca do poszukiwania nowych metod. Było to podstawą do wykorzystania koncepcji uczącej się organizacji w zarządzaniu strategicznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1988); Lisiński (2004, s. 21); Roney (2004, s. 59); Obłój (2007, s. 60-67).

Ignorancja w planowaniu scenariuszowym

Cechy planowania scenariuszowego

Planowanie scenariuszowe, szeroko opisywane w literaturze krajowej i zagranicznej, jest specyficzną odmianą planowania strategicznego i różni się istotnie od wąsko pojmowanych metod scenariuszowych (Wack 1985; van der Heijden 2000; Lisiński 2004, s. 104). Planowanie scenariuszowe jest organizacyjnym uczeniem się. Powstało ono jako swego rodzaju odpowiedź na fakt, że racjonalistyczne podejście w planowaniu strategicznym okazało się nieprzydatne w warunkach silnej zmienności otoczenia i związanej z tym niepewności działania organizacji. W ogólnym ujęciu celem planowania scenariuszowego jest dążenie do redukcji niepewności. Nie chodzi przy tym o absolutną, opartą na tradycyjnym podejściu racjonalistycznym, redukcję niepewności, ale na eksponowaniu roli tego czynnika w tworzeniu strategii w ramach konwersacji strategicznej (van der Heijden 2000, s. 281) (por. tabela 2).

Tabela 2

Związek strategii z organizacyjnym uczeniem się

Strategia	Organizacyjne uczenie się
Cele	Siła napędowa pętli uczenia się
Formuła sukcesu organizacyjnego	Model myślowy, teorie na temat świata
Scenariusze dotyczące otoczenia	Postrzeganie, różnicowanie, refleksja nad doświadczeniem, dostrzeganie nowych wzorców
Ocena dostosowania strategicznego	Włączenie refleksji do modelu myślowego
Opracowanie taktyki w celu poprawienia dostosowania strategicznego	Planowanie przyszłych kroków
Wdrażanie	Działanie

Źródło: van der Heijden (2000, s. 68).

Tabela 2 zawiera jedynie wyjściowe założenia dotyczące planowania scenariuszowego. Z punktu widzenia wstępnej oceny roli ignorancji, w tym planowaniu uwagi wymagają następujące problemy (Ramirez, Selin 2014):

1. Sposób wyprawdzania wniosków o przyszłość: prawdopodobieństwo oparte na danych liczbowych czy też wiarygodność wynikająca z podejścia opisowego, narracji.
2. Relacje między retrospektywną i prospektywną sensotwórczością.
3. Sprzeczności między pojęciami: wiarygodna przyszłość, prawdopodobna przyszłość i możliwa przyszłość.

Planowanie scenariuszowe można też interpretować jako metodę postępowania z ignorancją, gdyż eksponuje się w nim proces uczenia się nie tylko dla celów zwiększenia wiedzy.

Stwierdzenie to wymaga dalszego, pogłębionego uzasadnienia, natomiast w dalszej części opracowania przedstawiono wstępne argumenty wspierające jego prawdziwość.

Podejście do ignorancji w planowaniu scenariuszowym

Jak już wspomniano, głównym celem planowania scenariuszowego jest zidentyfikowanie zmian w przyszłym otoczeniu organizacji, które mogą w istotny sposób wpłynąć na potencjalne wyniki prowadzonej działalności (Roney 2004, s. 179). W rozważaniach dotyczących planowania scenariuszowego nie wprowadza się bezpośrednio kwestii dotyczących ignorancji, lecz są one analizowane w sposób pośredni poprzez odnoszenie się do wiedzy, niepewności i ryzyka. W tabeli 3 przedstawiono sposoby podejścia do ignorancji w ramach tego rodzaju planowania.

Tabela 3

Podejście do ignorancji w planowaniu scenariuszowym

Ogólne cechy podejścia do ignorancji w planowaniu scenariuszowym	Cechy szczegółowe
Czynniki odniesienia ignorancji	Niepewność, ryzyko
Niepewność i ryzyko jako odniesienie dla ignorancji	Jedyny i podstawowy przedmiot analizy ignorancji
Sposoby redukcji niepewności w planowaniu strategicznym – podstawowe założenia	<ul style="list-style-type: none"> - Identyfikacja źródeł ignorancji; - Uczenie się jako eliminacja ignorancji i tworzenie pozytywnej ignorancji; - Zaawansowane metody jakościowych i ilościowych rozważań o przyszłości – prawdopodobieństwo, wiarygodność, sensotwórczość.
Znaczenie radykalnej niepewności (nieznanych nieznanych) w metodyce	Radykalna niepewność jako jeden z podstawowych obszarów analizy
Ograniczanie ignorancji w poszczególnych etapach planowania scenariuszowego	Znaczenie ignorancji bezpośrednio i pośrednio uwzględnione we wszystkich etapach postępowania
Podatność na występowanie ignorancji drugiego poziomu	<p>Aprioryczna – nieznanomość granic stosowania podejścia interpretatywnego, wskazanie granic możliwości redukcji niepewności z wykorzystaniem tych metod.</p> <p>Wtórna – potencjalny brak znajomości zaawansowanych metod ilościowych i jakościowych stosowanych w redukcji niepewności w ujęciu interpretatywnym.</p>
Planowanie scenariuszowe jako narzędzie wspomagania tworzenia pozytywnej ignorancji	Wskazanie granic możliwości przewidywania w teorii i praktyce zarządzania strategicznego opartych zarówno na podejściach klasycznych (neopozytywistycznych) oraz na podejściu interpretatywnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wack (1985; van der Heijden (2000); Lisiński (2004, s. 104); Roney (2004); Ramirez, Selin (2014).

Podsumowanie

Celem rozważań była wstępna analiza roli ignorancji w metodologii planowania strategicznego. Jako przykłady wybrano dwa, w pewnym sensie przeciwstawne sobie podejścia – klasyczną metodykę planowania oraz planowanie scenariuszowe. Wstępna analiza cech tych podejść umożliwiła wskazanie takich ich cech, które nie były możliwe do identyfikacji jedynie z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Dotyczy to w szczególności roli ignorancji drugiego poziomu, czyli braku znajomości cech i metod umożliwiających określenie zakresu wiedzy i ignorancji. Wyniki rozważań pozwoliły też na identyfikację pozytywnej roli ignorancji. Każda z omawianych metodyk posiada w tym zakresie specyficzne cechy. Metodyka klasyczna wskazuje na takie obszary ignorancji, które przyczyniają się do stosowania w zarządzaniu strategicznym koncepcji uczącej się organizacji. Natomiast planowanie scenariuszowe ukazuje, w jaki sposób pozytywna ignorancja umożliwia określenie granic teorii zarządzania strategicznego.

Bibliografia

- Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York.
- Banaszyk P. (2011), *Systematyzacja podejść do zarządzania strategicznego*, (w:) Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London.
- Dorniok D. (2014), *What is Ignorance? A Chronological Overview of the Discourse on Ignorance in a Historical Context*, <http://oops.uni-oldenburg.de/1785/1/Dorniok-What-is-Ignorance.pdf> [dostęp: 15.12.2016].
- Gray D. (2003), *Wanted: Chief Ignorance Officer*, "Harvard Business Review", Vol. 81(11).
- Gross M., McGoey L. (Eds.) (2015), *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*, Routledge, Abingdon.
- Harvey M., Novicevic M. (1999), *The Trials and Tribulations of Addressing Global Organizational Ignorance*, "European Management Journal", Vol. 17(4).
- Harvey M.G., Novicevic M.M., Buckley M.R., Ferris G.R. (2001), *A Historic Perspective on Organizational Ignorance*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 16(6).
- Israilidis J., Lock R., Cooke L. (2013), *Ignorance Management*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy", Vol. 1(1).
- Kafel T. (2013), *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 922.
- Lambe P. (2002), *Ignorance Management: The Lessons of Small Enterprises for Knowledge Management*, "Journal of Information & Knowledge Management", Vol. 1(1).
- Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Lisiński M. (2011), *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, (w:) Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, London.

- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, "Strategic Management Journal", Vol. 6(3).
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ramirez R., Selin C. (2014), *Plausibility and Probability in Scenario Planning*, "Foresight", Vol. 16(1).
- Ravetz J.R. (1990), *The Merger of Knowledge with Power*, Mansell Publishing Limited.
- Ravetz J.R. (1993), *The Sin of Science. Ignorance of Ignorance*, "Science Communication", Vol. 15(2).
- Regal-Horn S. (2004), *The Modern Roots of Strategic Management*, "European Business Journal", Vol. 16(4).
- Roberts J. (2012), *Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective on the Unknown*, "Management Learning", Vol. 44(3).
- Roney C.W. (2004), *Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners. Guidelines for Strategists*, Praeger Publishers, CT, Westport.
- Smithson M. (1989), *Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms*, Springer Verlag, New York.
- Smithson M. (2008), *The Many Faces and Masks of Uncertainty*, (in:) Bammer G., Smithson M. (Eds.), *Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives*, Earthscan, London.
- van der Heijden K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wack P. (1985), *Scenarios: Shooting the Rapids*, "Harvard Business Review", Vol. 63.
- Westphal J.D., Bednar M.K. (2005), *Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firm's Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 50.
- Zack M.H. (1999), *Managing Organizational Ignorance*, "Knowledge Directions", Vol. 1.

Knowledge and Ignorance in Methodology of Strategic Management

Summary

In the management theory, more attention is being paid currently to the limitations of knowledge, i.e. to ignorance. The concepts of knowledge and ignorance management and even management of ignorance are proposed. Ignorance is usually referred to information, knowledge, uncertainty, and complexity. It should also be pointed out that ignorance is the result of learning. So there exists a kind of "positive" ignorance. Knowledge and ignorance play a significant role in strategic management, where the basic problem is to reduce the uncertainty. The aim of the paper is to analyse the role of ignorance in methodology of strategic planning and in scenario planning.

Key words: knowledge, ignorance, strategic management.

JEL codes: D83, M10, M19

Знания и невежество в методологии стратегического управления

Резюме

В теории управления все большее значение придают ограничению знаний, т.е. невежеству. Возникают такие концепции, как управление знаниями и невежеством, или же даже управление невежеством. В общем выражении невежество соотносят с информацией, знаниями, неуверенностью, компетентностью и сложностью. Следует тоже подчеркнуть, что невежество – эффект приобретения знаний. Следовательно, можно говорить о своеобразном «положительном» невежестве. Знания и невежество играют особую роль в стратегическом управлении, в котором основной проблемой предстоит снижение неуверенности. Цель разработки – анализ роли невежества в классической методике стратегического планирования и в сценарном планировании.

Ключевые слова: знания, невежество, стратегическое управление.

Коды JEL: D83, M10, M19

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacje:

dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Procesu Zarządzania
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
e-mail: mesjaszc@uek.krakow.pl

dr hab. Marek Szarucki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Analiz Strategicznych
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
e-mail: szaruckim@uek.krakow.pl