



Agnieszka Dziubińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
agnieszka.dziubińska@ue.katowice.pl

WIEDZA W PONOWOCZESNYM PODEJŚCIU DO STRATEGII

Streszczenie: Celem artykułu jest konceptualizacja strategii w świetle założeń „ponowoczesności”, w szczególności określenie zaznaczenia i roli wiedzy w procesie powstawania strategii. W treści artykułu przedstawiono niektóre z argumentów krytyki modernistycznego podejścia w nauce oraz ich konsekwencje dla nauk o zarządzaniu. Następnie, przyjmując perspektywę tradycji filozofii europejskiej, scharakteryzowano podstawowe typy wiedzy, które mają znaczenie także w zarządzaniu. W dalszej części określono efekty interakcji między typami wiedzy w procesie tworzenia strategii. Wyróżnienie typów wiedzy i charakterystyka interakcji pozwoliła m.in. wskazać na potencjalne kierunki rozwoju procesów strategii w organizacji.

Słowa kluczowe: strategia, ponowoczesność, wiedza.

JEL Classification: M1, M0, M1.

Wprowadzenie

Tradycyjne podejście do zarządzania w dużej mierze zostało ukształtowane przez czas i miejsce swojego powstania, a dokładniej przez modernistyczne trendy myślenia, jakie dominowały w latach 60. XX w. w USA. W przekonaniu niektórych badaczy wpływ czasu nie nadszarpnął zbyt dominującego w tamtych warunkach modernistycznego sposobu myślenia i skłonności do stosowania właściwych mu metod. Zdaniem innych, narastający od lat 80. postmodernistyczny sposób myślenia, podkopał niezachwiane wcześniej ogólne prawa naukowe i podniósł wagę rzemiosła (*craft*), kontekstu i małych narracji [Lyotard, 1984]. Sceptycyzm nakazywał wątpić w abstrakcyjną racjonalność tradycyjnej, „twardej” nauki. Modernistyczny sposób myślenia opiera się na (esencji rzeczy)

mocnej ontologii „bycia” (*being*), która uprzywilejowuje kategorii odrębnych fenomenologicznych „stanów”, statycznych „atrybutów” i sekwencyjnych „zdarzeń”. Natomiast postmodernistyczny sposób myślenia wyróżnia słabą ontologię „stawania się” (*becoming*), która oddaje rzeczywistość przejściową, efemeryczną, emergentną. W tym stylu myślenia rzeczywistość znajduje się w ciągłej zmianie i transformacji, więc nie jest możliwa jej prezentacja w sposób statyczny. Postmodernizm oznacza zwrot od badań koncentrujących się na formach organizacji i organizacyjnych atrybutach, ku badaniom „agregatów organizacji” (*assemblages*), które kolektywnie tworzą społeczną rzeczywistość. Postmodernistyczny styl myślenia w teorii organizacji wniósł więc odmienną ontologię, orientację, intelektualne priorytety i teoretyczne zainteresowania [Chia, 1995; Pettigrew, 2001].

Krytyka modernizmu nie musi automatycznie prowadzić do przyjęcia argumentów, jakie stoją za jej przeciwieństwem, czyli postmodernizmem [Pettigrew, 2001; Smith, 1992; Vaara, Whittington, 2012; Whittington, Meyer, 2000]. Według filozofa Stephena Toulmina [1990, 2001], krytyka modernizmu przeniosła nas do „ponowoczesności” (*after modernism*), która ma charakter bardziej inkluzywny i pragmatyczny niż sam postmodernizm. Nie chodzi tu bowiem o odrzucenie „racjonalnej nauki”, a raczej rezygnację z jej nadrzędnego charakteru. „Ponowoczesność” nie pociąga za sobą obezwładniającego sceptycyzmu, jaki jest właściwy dla postmodernistycznego stanowiska, ale pozwala na pluralizm praktyki” [Whittington 2004, s. 63]. Także w zarządzaniu pojawiają się głosy za pogodzeniem „akademickiej teorii” z „menedżerską praktyką”. Jednym z wątków w tej dyskusji jest zwrot od wyabstrahowanego stylu „Trybu 1” prowadzenia badań w dziedzinie zarządzania, ku bardziej zaangażowanemu „Trybowi 2” [Pettigrew, 2001; Tranfield, Starkey, 1998; Huff, 2000; Whittington, 2004]. W zarządzaniu przestaje obowiązywać jednomyślna zgoda na supremację tradycyjnie rozumianej nauki, która zbyt często nie stanowi wystarczającego wsparcia dla praktyków w rozwiązywaniu ich problemów. Współcześnie, zdaniem Toulmina [2001], drogą rozwoju jest rozszerzenie naukowych starań w zakresie zachowanie teoretycznej racjonalności o argumentację związaną z praktyką.

Przyjmując powyższe, celem artykułu jest konceptualizacja strategii w świetle założeń „ponowoczesności”. W szczególności uwagę skupiono na określeniu znaczenia i roli wiedzy w procesie powstawania strategii. Cel ten zrealizowano na podstawie studiów literatury. W treści artykułu w pierwszej kolejności podjęto problem podstawowych w nauce typów wiedzy, jakie utrwaliły się w tradycji filozofii europejskiej. Typy wiedzy odniesiono do obszaru zagadnień właściwych dyscyplinie zarządzania. W dalszej części dokonano charakterystyki inte-

rakcji między typami wiedzy w procesie tworzenia strategii (w artykule przyjęto określenie proces strategii)¹. Wyróżnienie typów wiedzy i charakterystyka ich interakcji pozwoliły wskazać na potencjalne kierunki rozwoju procesów strategii w organizacji.

1. Wiedza

Ciężar argumentów, jakie niesie ze sobą krytyka modernizmu, skłania do głębokiej refleksji sięgającej fundamentów wiedzy. Jedną z konsekwencji przyjęcia jej założeń jest uznanie równorzędnego znaczenia wiedzy kontekstualnej, tj. bliskiej bezpośredniemu doświadczeniu oraz tej, która ma bardziej wyabstrahowany charakter. Według S. Toulmina rozwój tzw. „nauki wysokiej” miał miejsce w oparciu o będącą wynikiem szczegółowej dedukcji wiedzę autentyczną – *episteme*, która ma charakter uniwersalny, ogólny i ponadczasowy. *Episteme* jest też systemem aksjomatycznym, któremu zorganizowanie nadają naukowcy. Formułowane na podstawie teorii naukowej prawa uznawane są za nadrzędne. O ich wartości stanowią przede wszystkim obiektywna, wyabstrahowana postawa naukowca względem obiektu badawczego oraz wykorzystanie akceptowanych przez naukę eksperymentów i obserwacji. Wiedza stosowana jako wiedza „praktyczna” ma status niższy [Toulmin, 1996, s. 206-207]. W XXI w. zwrot ku praktyce (*practice turn*) oraz większe zainteresowanie fenomenologią [Schatzki i in., 2001], spowodowały znacznie większe uznanie dla wiedzy bardziej zróżnicowanej, generowanej na podstawie praktyki [Toulmin, 2001].

W literaturze, która zaliczana jest do kanonu nauk o zarządzaniu w zakresie praktyki, prekursorski charakter miały badania K. Lewina, w których zaznaczył się wyraźny związek między wiedzą naukową a wiedzą praktyczną. Jak pisał, badania w zakresie praktyki muszą uwzględniać „dwa raczej, odmienne typy poszukiwań, dokładniej, studia w zakresie ogólnych praw (...) oraz diagnozę konkretnej sytuacji” [Lewin, 1946, s. 36]. Uzasadniał to tym, że w praktyce niemoż-

¹ Wskazanie jednej definicji pojęcia „tworzenie strategii”, która byłaby akceptowalna dla wszystkich, wydaje się niemożliwe. B. De Wit i R. Meyer, mierząc się z problemem różnorodności, jaka charakteryzuje zarządzanie strategiczne, za podstawowe uznali rozróżnienie pojęć procesu, treści i kontekstu strategii. Autorzy ci jednocześnie podkreślają, iż są to wymiary strategii, a nie jej różne elementy [De Wit, Meyer, 2007, s. 20]. Według Meyera i Wita, za najbardziej efektywny sposób opisu zagadnień związanych ze strategią, uznać należy skupienie się na jednym z wymiarów z adekwatnym odniesieniem się do pozostałych. Jednocześnie jednak twierdzą też, że wymiary te wzajemnie na siebie oddziałują, a ponieważ tworzą jedną całość, nie sposób traktować ich oddzielnie. W dalszej części rozważań zamiennie stosowane będą określenia „proces strategii” oraz „proces tworzenia strategii”.

liwe są bowiem do uzyskania warunki pełnej kontroli nad czynnikami, które przesądzają o działaniu. W sytuacji faktycznego działania, kiedy decyzje muszą być podjęte, lepiej gdy będą wspierane słabo ustrukturalizowanymi danymi niż żadnymi. We współczesnej literaturze odnaleźć można koncepcje, w których sztuka diagnozy warunków konkretnej sytuacji staje się jeszcze ważniejsza. Na przykład, wg Nonaki i in., w ekosystemach wiedzy *fronesis* utożsamiana jest z wiedzą praktyczną, na podstawie której wyznaczane są cele, w której tkwią wartości i gdzie krystalizuje się praktyczne doświadczenie. *Fronesis* jest zasadniczym czynnikiem nadającym kierunek konwersji wiedzy jawnej i niejawnej, jest też zdolnościami przywódczymi, rozproszonymi pomiędzy różne poziomy organizacji [Nonaka i in., 2014, s. 140].

W odniesieniu do strategii, Whittington [2004] twierdził, iż uwzględnienie w zarządzaniu praktycznego wymiaru procesów nie oznacza jednoczesnego odrzucenia jej wymiaru formalnego. Wręcz przeciwnie, w codziennych decyzjach, jakie muszą podejmować menedżerowie, „nie ma nic tak praktycznego jak dobra teoria” [Lewin, 1951, s. 169]. „Ponowoczesna” strategia lokuje się między strategią formalną a strategią całkowicie wyłaniającą się, tak jak ujął ją Mintzberg [1994]. Z jednej strony proces strategii nadal pozostaje zbiorem działań, który angażuje znaczne zasoby dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i poprawy wyników [np. Barney, 2002]. Uwagę zwraca się tu jednak na szerszy obszar konsekwencji „powyżej” i „poniżej” poziomu przedsiębiorstwa, tj. dla społeczeństwa i praktyków strategii. Z drugiej strony przyjęcie, że strategia jest całkowicie wyłaniającą się, może prowadzić do uznania wyłącznie tradycyjnych kryteriów strategii, czyli wyników przedsiębiorstwa w wąskim znaczeniu. Sprawdzając te założenia do wiedzy, w perspektywie strategii „ponowoczesnej”, poza wiedzą, którą potocznie można określić jako „wiedzieć dlaczego” (*episteme*), „wiedzieć jak” (*techne*), równie ważna jest wiedza praktyczna – *fronesis*, czyli „wiedzieć kiedy, gdzie, kto”. Podsumowanie charakterystyki typów wiedzy zawiera tabela 1.

Tabela 1. Wiedza w (społecznej) praktyce

Kryterium charakterystyki	Typy wiedzy			
	1	2	3	4
Obszary zarządzania	Doświadczenie praktyczne	Kontrola	Odpowiedzialność	
Znaczenie wiedzy w filozofii	Fronesis	Techne	Episteme	
Znaczenie potoczne	Wiedzieć kiedy, gdzie, kto?	Wiedzieć jak?	Wiedzieć dlaczego?	

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Interpretacja wiedzy strategicznej	Roztropność, zdrowy rozsądek	Rzemiosło	Nauka
Natura-Orientacja	Pragmatyczna – Działanie	Pragmatyczna – Wytwarzanie	Uniwersalna – Badanie
Dążenie do...	Wartości w praktyce, oparte na osądach i doświadczeniu (zależna od kontekstu)	Instrumentalnej racjonalności zorientowane na świadome cele (zależna od kontekstu)	Odkrywania uniwersalnej prawdy (niezależna od kontekstu)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Flyvbjerg, 2006, s. 369-371; D. Ing, 2013, s. 540; Gao, 2008.

W konkretnej sytuacji (w praktyce) wykorzystanie „wiedzieć dlaczego” (*episteme*) i/lub „wiedzieć jak” (*techne*) w złym miejscu i czasie, lub/i w stosunku do niewłaściwych osób sygnalizować może niedojrzałość w działaniu. Odpowiednia waga przykładana do wiedzy o tym „kiedy, gdzie, kto” sugeruje, iż w działaniu pod rozważę brana jest bieżąca sytuacja, a więc także implicite wartości oraz kontekst sytuacyjny.

Choć za podstawę rozważań przyjęto rolę wiedzy w procesie strategii, to nie można jej rozpatrywać w oderwaniu od aktora będącego posiadaczem tej wiedzy oraz tego, jak wiedza jest rozwijana. Potencjał, który wynika z prezentowanego ujęcia strategii jest możliwy do wykorzystania na podstawie krytycznej refleksji. Ujęcie aktora/stratega jako badacza, podmiotu oraz odbiorcy, odpowiada koncepcji uczenia się w podwójnej pętli wg Argyrisa i Schona, co autorzy ci określają jako „badanie działania” (*action inquiry*) lub „świadomość w środku działania” [Argyris, Schon, 1974, s. 221]. Koncepcja ta została także wykorzystana przy określeniu roli uczenia się w rozwoju „refleksyjnego praktyka” [Argyris, Schon, 1978; Argyris, 1982]. W późniejszej literaturze znaczenie refleksji, krytycznej refleksji i refleksyjności, było przedmiotem debat, np. w: Holland [1999], Hardy, Phillips i Clegg [2001], Johnson i Duberley [2003], Cunliffe [2004]. Refleksja rozpatrywana jest w związku z tworzeniem bogatego, deskryptywnego obrazu kontekstu badania (*inquiry*), łączenia ze sobą działań, kontekstów i rezultatów oraz wykorzystaniem teorii w nadawaniu sensu zdarzeniom. Przymiotnik „krytyczna” oznacza, iż uwzględniane są różne perspektywy i możliwe interpretacje. Refleksyjność uwzględnia refleksję nad związkami między badaniem (jako porządku pierwszego rzędu) oraz kontekstem, który jest wykorzystywany w rozumieniu tego jak proces badawczy (łącznie założeniami i działaniami badacza) wpływa na wyniki i ich interpretację.

W następnej części artykułu, podstawy badania w działaniu (*Action Research/AR*) zostaną wykorzystane do charakterystyki rezultatów interakcji w procesie strategii trzech wyróżnionych wyżej typów wiedzy [Toulmin, Gustavsen,

1997; Balogun i in., 2003]. W szczególności odwołano się do opracowań na temat wykorzystania badań w działaniu (AR) w zarządzaniu. Choć początki AR łączone są z badaniami K. Lewina [1946, 1947], to z czasem rozwinęły się one w rodzinę podejść badawczych [Park, 1999]. Ich wykorzystanie do prowadzenia rozważań w zakresie procesu „ponowoczesnej” strategii uzasadnia fakt, iż AR wykorzystywane były do badań na podstawie różnych paradygmatów, zarówno w duchu modernizmu, jak i postmodernizmu².

2. Rezultaty interakcji wiedzy w procesie strategii

Tworzenie strategii może być określone jako celowe działanie agenta powodujące zmianę w wiedzy lub/i w praktyce społeczności. Za działaniami ludzi kryją się ich intencje, które są jednocześnie wyznacznikami zmiany na lepsze. Zgodnie z założeniami AR ani obserwacja, ani teoria nie mogą dostarczyć wystarczających podstaw, gwarantujących pełne zrozumienie intencji, a więc także tego, co dzieje się w danym momencie. By dotrzeć do „autentycznego” wyjaśnienia działania ludzkiego umysłu, a zatem czynności, które mają dla nich znaczenie, konieczne jest wyjście poza obserwację i teorię. Zrozumienie tak określonego, celowego działania nie może mieć miejsca, jeśli jest ono wyizolowane ze swojego kontekstu, czyli oderwane od uwarunkowań, które na nie wpływają i konsekwencji, które powoduje.

Ze względu na wiedzę w procesie strategii, tj. *fronesis*, *techne*, *episteme*, wyróżnić można trzy role aktorów (strategów/badaczy) zaangażowanych w proces. Przyjmijmy, że są to odpowiednio: „praktyk”, „konsultant” oraz „naukowiec”. Podkreślić tu należy, że chodzi o role, a nie indywidualne, konkretne osoby. Wszystkie role mogą być realizowane przez jedną lub przez większą liczbę osób. Identyfikacja tych trzech oddzielnych ról koncentruje uwagę na obserwacji oraz umożliwia krytyczne podejście do tego, jak relacje między nimi są odbierane (obserwowane) w trakcie działania [Churchman, 1971]. Zgodnie z perspektywą „ponowoczesnej” strategii, między typami wiedzy, które ilustrują trzy role badaczy, zachodzić powinny interakcje. Ze względu na punkt widzenia obrany na potrzeby prowadzonych rozważań, który uwypukla znaczenie wiedzy, dalej posługiwać się będziemy pojęciem „interaktor” (zamiast strateg/badacz). Zabieg ten ma zwrócić uwagę na uproszczenia w ujęciu zjawisk towarzyszących tworzeniu strategii, jakie wynikają z przyjętej perspektywy.

² Historia, źródła i teoretyczne podstawy AR zostały zawarte m.in. [w:] Argyris, Schön, 1996; Fals-Borda, Rahman, 1991; Greenwood, Levin, 2007; McTaggart, 1997; Checkland, 1999; Ison, 2008; Levin, 1993.

Jak zaznaczono we wstępie, strategia prowadzi do implikacji, które wykraczają poza wiedzę i działania w danej sytuacji problemowej. Rozmowa na temat zdobytych doświadczeń (albo/i rozwiniętej teorii) powinna być więc możliwa także w odniesieniu do innych sytuacji problemowych. Jest to warunek choćby tego, by rezultaty strategii mogły być użyteczne w innych kontekstach, przynajmniej w sugestiiach co do istotnych zagadnień, które mogą być brane pod uwagę. W związku z tym, rozważmy interakcję „praktyka” (*fronesis*) i „naukowca” (*episteme*). Dzięki tej interakcji rezultaty strategii ujmowane są nie tylko w sposób specyficzny dla konkretnej, niepowtarzalnej sytuacji, ale także na wyższym poziomie ogólności. Warunkiem jest, by „nazwa, którą wybiera się jako kategorię (...) była konceptem bardziej wyabstrahowanym niż ten, który ona opisuje” [Strauss, Corbin, 1990, s. 67]. Z drugiej strony, poziom wyabstrahowania wiedzy nie powinien pozbawiać działania istotnego sensu, generować zbyt dużo niepotrzebnego (naukowego) żargonu oraz zaciemniać wartości działań w procesie tworzenia strategii. Jednocześnie zdolność interaktora do charakteryzowania albo konceptualizacji doświadczenia w sposób, który czyni działania w procesie tworzenia strategii sensownymi, dla innych interaktorów jest kluczowe. Zazwyczaj oznacza to, iż sens działania musi być „przetłumaczony” na okoliczności, które są możliwe do odczytania przez innych. Taka forma wzbudza u innych emocje, przez co pomaga zrozumieć sytuację, w której ktoś spodziewa się znaleźć w przyszłości. Podsumowując, interakcja między „praktykiem” i „naukowcem” sprzyja konceptualizacji i charakterystyce doświadczenia, które pozwalają wykroczyć poza sam obszar sytuacji problemowej. Na podstawie dwustronnej interakcji, poza przydatnością w codziennych sytuacjach, działania wymagają jawnego (*explicit*) odniesienia się do teorii. Sama teoria natomiast powstaje na podstawie konceptualizacji konkretnego doświadczenia, które w ten sposób może nabrać znaczenia także dla innych [Eden, Huxham, 1996].

Tradycyjne, tkwiące w modernizmie podejście do strategii zakładało dychotomiczny związek między tworzeniem a implementacją lub, ujmując bardziej ogólnie, między badaniem a interwencją. W ujęciu „ponowoczesnym” uznaje się je za jednocześnie. Z jednej strony spełnia się oczekiwania interaktora, który jest bezpośrednim „klientem” procesu – „praktyka”. Rezultaty procesu oceniane są na podstawie oczekiwań, tzn. uznawane są za „dobre”, jeśli służą interesom odbiorców. Z drugiej strony, cel procesu najogólniej określić można jako transformację efektów zorganizowanych działań, lecz w tym samym czasie muszą być brane pod uwagę szersze lub/i bardziej ogólne implikacje. Zaznaczyć należy, iż osiąganie tych dualnych celów wymagać może więcej zaangażowania i wysiłku, niż ma to miejsce w przypadku konwencjonalnego podejścia. Zasad-

niczym warunkiem ograniczającym jest to, by wynik procesu strategii nie był adresowany przeciwnie do oczekiwań odbiorcy, gdy przyjęta terminologia przesądza o tym, kto jest „właścicielem” rezultatu badania.

W związku z powyższym rozważmy interakcję, w której interaktorem jest „konsultant”. Może się on angażować w rozwój praktyki w podwójny sposób. Zainteresowany jest bieżącymi, natychmiastowymi rezultatami, ale także inkrementalnym transferem uogólnionych rezultatów procesu do innych interwencji. Transfer technik, modeli i metod z jednej specyficznej sytuacji do innej, może sprzyjać wyabstrahowanej formie uogólnionej sytuacji problemowej (bliższej *episteme*). Bardziej prawdopodobny jednak w tym przypadku jest transfer między jednym specyficznym kontekstem a innym. W interakcji „konsultanta” z „praktykiem”, kieruje się on ku innym praktykom i ich praktyce. W przypadku interakcji z „naukowcem” obserwacja specyficznej sytuacji doprowadzi częściej do postawienia głębszego pytania, które będzie przedmiotem zainteresowania szerszej społeczności (innych naukowców). Ponieważ jej członkowie zaangażowani są w szerszy wachlarz kontekstów, konieczne jest łączenie wiedzy z głębszymi tezami formułowanymi przez innych. Te dwie role, w tym samym czasie orientują interaktora ku różnej publiczności. W obu przypadkach koncentruje się on na uogólnieniu wyrażanych idei i w tym sensie przedłuża je poza obszar, w którym zostały stworzone. Interaktor ten zaspokaja jednak inne potrzeby innych odbiorców (publiczność), co w istocie jest różnicą między zainteresowaniem bezpośrednią praktyką a rozwojem teorii uwydatniającej praktykę. Jednak nie należy nie doceniać możliwości rozwoju narzędzi, technik, modeli i metod. W tym przypadku wyniki interakcji powinny wyjaśniać związek między specyficznym doświadczeniem interwencji i projektem narzędzia. Precyzowanie tego związku jest częścią teoretycznej generalizacji [Eden, Huxham, 1996]. Sprzyja ona przejrzystości argumentacji stojącej za podjęciem działań, którą w zakresie AR Reason [2006] uznał za podstawową i najszerzej pojętą odpowiedzialność badacza (interaktora) podejmującego badanie (działania w procesie strategii). Jak pisał „jakość w AR spoczywa wewnątrz na naszej zdolności wyborów, których dokonujemy i zrozumienia ich konsekwencji, a zewnątrz na tym, czy wyrażamy swoje stanowisko i wybory, transparentnie dla szerszej publiczności” [Reason, 2006, s. 190]. Ujawnienie jasnego związku między projektem narzędzie, techniki, modelu czy metody z teorią, pozwala także na ocenę (*judge*) działań ze strony innych pod kątem tego, co jest dla nich istotne.

3. Wzorce rozwoju „ponowoczesnej” strategii

Różnorodność praktyk współczesnych przedsiębiorstw może zadziwiać. Wydaje się, że ta różnorodność rośnie wraz z powiększaniem się obszarów niepewności i odmiennych poglądów na to, jak sobie z nimi radzić. Pomysły te są różne, w zależności od doświadczeń. Ludzie w organizacji posiadają różne wykształcenie, a zainteresowania i pasje popychają ich w różnych kierunkach. W związku z tym próby określenia wszystkich możliwych ścieżek rozwoju strategii organizacji skazane są na niepowodzenie. Na podstawie wyodrębnionych typów wiedzy i dokonanej charakterystyki interakcji między nimi, podjąć można jednak próbę wyznaczenia prawdopodobnych kierunków rozwoju tych procesów. Modele trzech ścieżek w procesie strategii, w zależności od siły wpływu interaktorów zawiera tabela 2. „Naukowiec” (*episteme*) w tym przypadku reprezentuje ugruntowane w teorii procedury, normy, reguły tworzenia strategii (*of strategy work*). „Konsultant” (*techne*) to m.in. narzędzia wykorzystywane w tworzeniu strategii. „Praktyk” (*fronesis*) uosabia doświadczenie praktyczne, wartości, normy etyczne.

Tabela 2. Ścieżki w procesie strategii w zależności od siły interaktora

„Praktyk”	„Konsultant”	„Naukowiec”	Ścieżka sprzyjająca rozwojowi wzorca
Słabe	Silne	Silne	Nr 1 „Dedukcja”
Silne	Silne	Słabe	Nr 2 „Indukcja”
Silne	Słabe	Silne	Nr 3 „Abdukcja”

Źródło: Rokita, Dziubińska [2016, s. 179].

Ścieżka pierwsza bazuje na dedukcji. W tym przypadku strategia tworzona jest głównie na podstawie wiedzy zawartej w fachowej literaturze oraz na podstawie uznanych naukowo metod. Strategia taka może powstawać np. na podstawie danych formalnych, zbieranych i opracowanych przez wyspecjalizowane organizacje (oficjalne serwisy branżowe, rankingi itp.), w oparciu np. o model „pięciu sił”. Istotne w takim tworzeniu strategii jest przede wszystkim to „kiedy”, „gdzie”, „dla kogo” strategia jest potrzebna. Ścieżka ta prowadzi będzie do przenoszenia dotychczasowych reguł w nowe domeny działalności. W ścieżce drugiej rozwój bazuje na indukcji. Strategia w tym przypadku powstawać będzie w oparciu o duże doświadczenie praktyka (agenta), oraz o szereg metod i narzędzi konceptualnych i technicznych, ugruntowanych także praktyką, np. uznawanych za wiarygodnych konsultantów wspierających ten proces. W „indukcyjnej” ścieżce uczenia się ważnym czynnikiem przesądzającym o kierunku rozwoju wzorca będzie to, „dlaczego” strategia jest potrzebna. Wtedy motywacja do zmian jest wysoka, jasne także będą potencjalne kierunki. Wytoczona droga

może jednak prowadzić do sukcesu, ale może też nie spełnić (minąć) zamierzeń strategicznych. Ścieżka ta sprzyja powstawaniu nowych teorii. Trzeci z wymienionych w tabeli 2 „abdukcyjny” sposób myślenia w procesie strategii nakierowany jest na to, „jak/w jaki sposób” strategia jest potrzebna, prowadzić będzie bardziej do zmian transformujących niż reformujących. Taki sposób postępowania skłaniać będzie do kolektywnych wysiłków na rzecz rozwiązywania złożonych problemów.

4. Wnioski i refleksje

Konceptualizacja strategii w ujęciu „ponowoczesnym” wymaga uznania równorzędnego znaczenia wiedzy kontekstualnej, tj. bliskiej bezpośredniemu doświadczeniu oraz tej, która ma bardziej wyabstrahowany charakter (również w drodze postępowania naukowego). Jest to podejście nowe z punktu widzenia ujęć strategii budowanych zgodnie z duchem modernizmu. Przyjęcie nowych założeń prowadzi do procesowego, relacyjnego sposobu myślenia, podnoszącego znaczenie wzorców organizacyjnych, relacji sieciowych, oraz kontekstu historycznego. W ten sposób dostarczana jest wiedza inna niż ta, którą uzyskać można poprzez obserwację dokonywaną na podstawie eksperymentu w warunkach laboratoryjnych. Dalszemu rozwojowi założeń „ponowoczesnej” strategii sprzyjać będzie podejmowanie nowych problemów badawczych i prowadzenie procedur o interdyscyplinarnym charakterze. W szczególności uzasadnione wydaje się pogłębienie takich problemów jak ograniczająca i sprzyjająca rola praktyk w procesie strategii, ich rola w związkach agenta i struktury oraz tego, w jaki sposób wiedza tkwiąca w praktykach jest zarówno rezultatem, jak i przyczyną działań [Vaara, Whittington, 2012]. Wyznaczony cel i zakres artykułu mieści się w szczególności w tym ostatnim zagadnieniu.

W realizacji postawionego celu wykorzystano założenia AR. W świetle tradycyjnego postępowania naukowego, interwencji na podstawie AR zarzucano brak powtarzalności i tym samym brak dostatecznego rygoru. W świetle założeń „ponowoczesnej” strategii siła podobnych argumentów słabnie. W przyszłości wątek ten wymagałby jeszcze uzupełnienia o zagadnienia metodologiczne.

Na koniec należy stwierdzić, że przedstawiona konceptualizacja strategii wskazuje na nowe pola rozwoju kompetencji w procesie strategii.

Literatura

- Argyris C. (1982), *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading.
- Argyris C., Schön D. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Balogun J., Huff A.S., Johnson P. (2003), *Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing*, „Journal of Management Studies”, No. 40, s. 197-224.
- Barney J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc.: Upper Saddle River, NJ.
- Chia R. (1995), *From Modern to Postmodern Organizational Analysis*, „Organization Studies”, Vol. 16, No. 4, s. 579-604.
- Churchman C.W. (1971), *The Design of Inquiring System*, Basic Books, New York.
- Cunliffe A.L. (2004), *On Becoming a Critically Reflexive Practitioner*, „Journal of Management Education”, Vol. 28, No. 4, s. 407-426.
- De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza Strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Eden C., Huxham C. (1996), *Action Research for Management Research*, „British Journal of Management”, No. 7, s. 75-86.
- Flyvbjerg B. (2006), *Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis* [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W.R. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- Gao F. (2008), *Is Management Science or Art?* „Systems Research and Behavioral Science”, No. 25, s. 125-136.
- Hardy C., Phillips N., Clegg S. (2001), *Reflexivity in Organization and Management Theory: A Study of the Production of the Research „Subject”*, „Human Relations”, Vol. 54, No. 5, s. 531-560.
- Holland R. (1999), *Reflexivity*, „Human Relations”, Vol. 54, No. 4, s. 463-484.
- Ing D. (2013), *Rethinking Systems Thinking: Learning and Coevolving with the World*, „Systems Research and Behavioral Science”, Vol. 30, No. 5, s. 527-547.
- Johnson P., Duberly J. (2003), *Reflexivity in Management Research*, „Journal of Management Studies”, Vol. 40, s. 1279-1303.
- Lewin K. (1946), *Action Research and Minority Problems*, „Journal of Social Issues”, Vol. 2, No. 4, s. 34-46.
- Lewin K. (1951), *Problems of Research in Social Psychology* [w:] D. Cartwright (red.), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper & Row, New York, s. 155-169.
- Lyotard J.-F. (1984), *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Manchester University Press, Manchester.

- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- Nonaka I., Kodama M., Hirose A., Kohlbacher F. (2014), *Dynamic Fractal Organizations for Promoting Knowledge-based Transformation – a New Paradigm for Organizational Theory*, „European Management Journal”, Vol. 32, s. 137-146.
- Park P. (1999), *Knowledge and Participatory Research* [w:] P. Reason, H. Bradbury (red.), *Handbook of Action Research*, Sage, London, s. 83-93.
- Pettigrew A.M. (2001), *Management Research after Modernism*, *British Journal of Management*, No. 12, s. 61-70.
- Reason P. (2006), *Action Research* [w:] M. Bevir (red.), *Encyclopedia of Governance*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Schatzki T.R., Knorr-Cetina K., von Signy E. (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, London.
- Smith M.P. (1992), *After Modernism: Global Restructuring and the Changing Boundaries of City Life*, Transaction Publishers, New Jersey.
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage, London.
- Toulmin S. (2001), *Return to Reason*, Harvard University Press, Cambridge.
- Toulmin S., Gustavsen B. (1997), *Beyond Theory: Changing Organizations through Participation*, John Benjamins, Amsterdam.
- Toulmin S. (1996), *Is Action Research Really „Research”?*, „Concepts and Transformation”, Vol. 1, No. 1, s. 51-61.
- Vaara E., Whittington R. (2012), *Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously*, „The Academy of Management Annals”, Vol. 6, No. 1, s. 285-336.
- Whittington R. (2004), *Strategy after Modernism: Recovering Practice*, „European Management Review”, Vol. 1, s. 62-68.
- Whittington R., Meyer C. (2000), *The European Corporation*, Oxford University Press, Oxford.

KNOWLEDGE IN THE „AFTER MODERN” PERSPECTIVE ON STRATEGY

Summary: The purpose of this article is conceptualization of the strategy in the light of the „after modernism”, in particular the definition of role of knowledge in the process of strategy. In the article are some of elements of critic of the modernist approach in science are presented with their implications for management sciences. On the bases of European tradition of philosophy of science types of knowledge were identified with reference to the management. In the later part, the characteristics of the interaction between the types of knowledge in the process of strategy were characterized. Distinction of types of knowledge and characteristics of their interaction helped to identify potential directions of development strategy processes in the organization.

Keywords: strategy, after-modernism, knowledge.