

*Agata Pierścieniak*

Politechnika Warszawska  
<https://orcid.org/0000-0002-1725-6766>

*Grażyna Gierszewska*

Politechnika Warszawska  
<https://orcid.org/0000-0001-6790-1119>

## Zarządzanie w warunkach niepewności strategicznej: mądrość jako substytut strategii

---

### Streszczenie

W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia zarządzanie strategiczne ewoluuje, wymagając refleksyjnego zaangażowania i zdolności do rozwiązywania złożonych problemów. W artykule postawiono tezę, że „mądrość organizacyjna jest/może być substytutem strategii”. Badanie oparto o narracyjny przegląd literatury zaprezentowany z perspektywy ekspertów. Analizie poddano trzy koncepcje strategii (klasyczną, współczesną, zarządzanie w chaosie) oraz dwa modele mądrości organizacyjnej (klasyczną, nowożytną). Przedmiotem analizy było dziesięć kryteriów opisujących cechy strategii, jej proces tworzenia i rolę w organizacji. W wyniku przeprowadzonych analiz teza artykułu została potwierdzona. Ustalono, że klasyczna mądrość organizacyjna wykazuje podobieństwo ze strategią klasyczną. Jednak to nowożytna mądrość organizacyjna wykazuje największy potencjał substytucyjny dla strategii współczesnych i w zarządzaniu w chaosie. Badanie to poszerza kierunki rozwoju teorii zarządzania strategicznego, akcentując rolę mądrości w zmieniających się paradygmatach. W obliczu „burzliwego otoczenia” menedżerowie powinni świadomie rozwijać mądrość organizacyjną, która wykazuje największy potencjał jako substytut strategii.

**Słowa kluczowe:** strategia, substytut strategii, mądrość, mądrość organizacyjna, teoria chaosu, niepewność strategiczna

**Kody klasyfikacji JEL:** M19, D83

---

## 1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne już dawno porzuciło sztywne myślenie o przyszłości i nastawia się na refleksyjne zaangażowanie ludzi w organizacji oraz umiejętności analitycznego zadawania pytań dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa w burzliwym otoczeniu, które jest utożsamiane w literaturze z niepewnością strategiczną [Pierścieniak, Gierszewska, 2023]. Niepewność odnosi się do niedoboru informacji lub wiedzy i trudności z jednoznaczną percepcją otoczenia [Duncan, 1972], szczególnie tych jego obszarów, które mają dla organizacji strategiczne znaczenie [Sawyer, Ebrahimi, 2022]. Niepewność strategiczna może być interpretowana w kategoriach teorii chaosu jako naturalna cecha złożonych systemów organizacyjnych, w których niewielkie zmiany warunków początkowych prowadzą do nieproporcjonalnie dużych konsekwencji decyzyjnych. W tym ujęciu strategia nie polega na pełnej kontroli przyszłości, lecz na zdolności organizacji do adaptacji w warunkach nieliniowości i emergentnego porządku [Stacey, 1995]. Takie podejście uwypukla kluczowe punkty styku tych koncepcji, takie jak: nieprzewidywalność i wrażliwość na warunki początkowe [McBride, 2005], złożoność systemów opisujących obie koncepcje [Aricioğlu, Berk, 2022] czy zmiana roli strategii: od planowania do uczenia się [Bechtold, 1997; Vaillant i in., 2025].

W wielu nurtach badań można dostrzec konieczność odświeżenia wiedzy na temat strategii. Przedstawiciele teorii krytycznej i postmodernizmu uważają, że tradycyjne zarządzanie strategiczne jest zbyt ideologiczne, reprodukuje hierarchię władzy i nie uwzględnia konfliktów oraz sprzeczności w organizacjach [Knights, Morgan, 1991; Alvesson, Willmott, 1992]. Wskazują, że strategia często służy utrwalaniu *status quo* i interesów wybranych grup, a nie rzeczywistemu rozwiązywaniu problemów [Shrivastava, 1986; Levy i in., 2023]. Zwolennicy podejścia „*strategy as practice*” podkreślają, że klasyczne modele strategii są zbyt uproszczone i nie odzwierciedlają rzeczywistych procesów decyzyjnych, które są bardziej złożone, negocjowane i zależne od kontekstu społecznego oraz politycznego [Hurst, 1986; Lara i in., 2019]. Historycy i socjologowie zarządzania już w latach 80. XX w. zwracali uwagę, że adaptacja strategii do biznesu, która wywodzi się z wojskowości, nie zawsze jest adekwatna do tamtejszych realiów [Hurst, 1986]. Dla dalszego rozwoju zarządzania strategicznego ważna jest, artykułowana przez praktyków zarządzania, potrzeba przewartościowania niektórych paradygmatów, rozszerzenia wykorzystywanych tradycyjnych analiz czy uwzględnienia nowych czynników wyjaśniających sukcesy organizacji.

Zainspirowane tematem konferencji naukowej pt. „Substytuty strategii”, zorganizowanej przez SGH w 2025 roku, podjęliśmy wyzwanie poszukiwania substytutów strategii. Stawiamy tezę, że „mądrość organizacyjna może być substytutem strategii”.

Mądrość organizacyjna to stosunkowo nowa koncepcja, ale jak pokazują najnowsze badania [Pierścieniak, 2025; Wójcik i in., 2025], ma duży potencjał, ponieważ wyjaśnia, w jaki sposób organizacja może odnosić sukces. Rozumiana jest m.in. jako zdolność do właściwego rozumienia i wykorzystywania wiedzy w praktyce, z uwzględnieniem kontekstu i konsekwencji, oraz umiejętność jej zastosowania w sposób roztropny i odpowiedzialny [Pierścieniak, 2025]. Stanowi ona element potencjału współczesnych organizacji. Z praktycznego punktu widzenia bez wiedzy i mądrości nie ma warunków do rozwoju organizacji, nie ma menedżerskiej skuteczności oraz szans na identyfikację niepewności i ryzyka w otoczeniu, a ludzie nie nauczą się posługiwania współczesnymi technologiami i nie zdobędą kompetencji w budowaniu przewag konkurencyjnych.

W świetle tych rozważań celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

P1: Czy mądrość organizacyjną można traktować jako substytut strategii organizacji?

P2: Ile mądrości jest w strategii?

P3: Ile strategii jest w mądrości?

Aby sformalizować proces odpowiedzi na postawione pytania badawcze, opracowano metodykę badań opartą o ekspercki, narracyjny przegląd literatury. Wskazane koncepcje strategii i modele mądrości organizacyjnej poddano analizie z perspektywy dziesięciu kryteriów. Dobór kryteriów analizy był celowy i obejmował cechy strategii, proces jej tworzenia i rolę w organizacji. Indywidualne oceny podobieństwa analizowanych kryteriów pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania i obronić przedstawioną tezę.

## 2. Metodyka badań

Celem badań jest analiza pojęć: „strategia organizacji” i „mądrość organizacyjna” w kierunku potwierdzenia lub obalenia tezy: Mądrość organizacyjna może być substytutem strategii.

Obiektem badań są dwa pojęcia o skrajnie zaawansowanym stopniu poznania. „Strategia” to kluczowe słowo w zarządzaniu strategicznym, które obarczone jest ogromem wiedzy gromadzonej od lat. W literaturze istnieje wiele definicji, koncepcji, klasyfikacji elementów prezentowanych w celu opisu tego pojęcia. W samej bazie Scopus słowo „strategy” występuje w 5 094 516 dokumentach<sup>1</sup>. Z tego powodu nie sposób obiektywnie ocenić, co to jest strategia, potrzebna jest tu wiedza eksperta, który zaproponuje perspektywę narracji adekwatną do kontekstu prowadzonych rozważań, czyli pogłębiającej się z perspektywy czasu niepewności strategicznej. Pozwoli to na uporządkowanie rozproszonej wiedzy na temat strategii i jej upraktycznienie, zoperacjonalizowanie. Inaczej jest w przypadku „mądrości organizacyjnej”. To pojęcie jest nowe w literaturze i mało rozpoznane w przestrzeni biznesowej. W bazie Scopus znaleziono 51 dokumentów<sup>2</sup>. Nieliczne prace na temat mądrości organizacyjnej, zawierające

<sup>1</sup> SCOPUS TITLE-ABS-KEY (*strategy*) (stan na 6.01.2026).

<sup>2</sup> SCOPUS TITLE-ABS-KEY (*organizational wisdom*) AND TITLE-ABS-KEY (*organizational wisdom*) (stan na 6.01.2026).

fragmentaryczną wiedzę, która nie jest ugruntowana, mogą być zbyt małą próbą do uogólnienia tej koncepcji. Tutaj także jest potrzebna wiedza eksperta, który przedstawi to nowe zjawisko. Ekspertami/autorkami są osoby rozpoznawalne w dziedzinie. W obszarze strategii ekspertem jest współtwórczyni koncepcji zarządzania strategicznego w Polsce, autorka licznych książek, podręczników i artykułów. Obszar mądrości organizacyjnej reprezentuje autorka koncepcji nowożytnej mądrości organizacyjnej, osoba, która bada zjawisko mądrości organizacyjnej i ma dorobek naukowy w tym zakresie.

W świetle tych ustaleń zaproponowałyśmy narracyjny przegląd literatury, dokonany przez ekspertów w dziedzinie, który pozwolił na analizę ewolucji koncepcji naukowych, syntezę wiedzy, ich ewaluację i odpowiedzi na szeroko postawione pytania badawcze [Ferrari, 2015]. Stosując założenia Spencera i in. [2003] oraz Gought i in. [2012], przyjęłyśmy, że w przypadku zarówno ogromu wiedzy, jaki wiąże się z rozumieniem pojęcia „strategia”, jak i niedostatku wiedzy, który dotyczy pojęcia „mądrość organizacyjna”, nie szukamy ostatecznej i niepodważalnej odpowiedzi na postawione pytania, ale staramy się zinterpretować je, stosując poznanie oparte na wiedzy eksperckiej. W badaniu stosujemy elastyczne podejście do tematu [Jamal, 2015]. Nasz typ rozważań wpisuje się w nurt badań związany z prowadzeniem osądów (ang. *judgement*), który rozwija się nuncie „strategia w praktyce”, prezentowanym w czasopiśmie naukowym *Academy of Management*. Warto zwrócić uwagę na fakt, że *judgement* intuicyjnie uchwytyją to, co istotne w niepewnej wartościowo, naładowanej sytuacji [Shotter, Tsoukas, 2014]. Takie podejście, które nie ogranicza się do streszczeń wcześniejszych badań, prowadzi do autorskiej syntezy i umożliwia integrację różnych szkół myślenia, paradygmatów i podejść badawczych.

Do opracowania procedury badawczej ukierunkowanej na poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze przyjęto rekomendacje Ferrari [2015] i Lenart-Gansiniec [2021] dotyczące ogólnych ram postępowania. Budując strukturę artykułu, przyjęto model IMRAD (wprowadzenie, metody, wyniki i dyskusja), adaptując go do analizowanego problemu [Kumar, 2023]. Badania zrealizowano w czterech etapach:

- Etap 1 (wprowadzenie). W tym etapie ustalono cel pracy, kluczowe pytania badawcze.
- Etap 2 (metody). Przyjęto, że artykuł będzie miał charakter eksperckich rozważań. Do analizy literatury wybrano metodę narracyjnego przeglądu literatury ze źródeł indeksowanych w bazach Google Scholar, Scopus, Web of Science oraz BazEcon. W tym etapie ustalono też dziesięć kryteriów analizy (A–J), uwzględniając rolę strategii w organizacji i jej cechy, jako koncepcje wiodącą (tabela 1, kolumna kryteria).
- Etap 3. Wyniki to prezentacja tabelaryczna i opisowa wskazanych kryteriów dla dwóch obszarów: koncepcji strategii i modeli mądrości organizacyjnej oraz interpretacji wiedzy dokonanej przez ekspertów. Rezultatem przeprowadzonych analiz są tabele 1 i 2.
- Etap 4. Dyskusja poprowadzona w dwóch perspektywach: pierwsza indywidualna ocena zidentyfikowanych elementów (poszukiwanie odpowiedzi na pytania P2 i P3). Druga perspektywa to wspólna narracja, która ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie P1 i potwierdzenie lub obalenie postawionej tezy w celu sformułowania konkretnych wniosków.

Przyjęta metodyka badań nie jest metanarracją [Greenhalgh i in., 2005], ponieważ badanie dotyczy dwóch rozdzielnych wątków i każdy z nich jest analizowany tylko z jednej perspektywy. Chociaż to założenie uwzględnia postulat Kuhna, postrzegania świata przez określoną soczewkę [Kuhn, 1962], to jest to ta sama soczewka – perspektywa nauk o zarządzaniu, ale porównywane są dwa rozdzielne obiekty, tj. „strategia” oraz „mądrość organizacyjna”.

### 3. Rezultaty

#### Charakterystyka koncepcji „strategia”

Strategia to ogólny plan działania mający na celu osiągnięcie określonych celów, często perspektywicznych. W kontekście zarządzania strategia określa długoterminowe cele firmy, kierunki działania oraz alokację zasobów potrzebnych do ich realizacji. Pojęcie to wywodzi się ze sztuki wojennej, gdzie oznaczało planowanie i prowadzenie działań wojennych. Za pierwszą osobę rozróżniającą strategię i taktykę prowadzenia wojny uznawany jest Sun Tzu (lub Sun Zi), który napisał klasyczny traktat *Sztuka wojny* w VI wieku p.n.e. Po raz pierwszy został przetłumaczony na język zachodni z chińskiego w 1782 r. przez francuskiego jezuitę Jeana Josepha Marie Amiota. Nie można zapominać o starożytnej Grecji, gdzie w Atenach strategzy byli wybierani przez zgromadzenie ludowe i pełnili funkcję dowódców wojskowych. W Sparcie strategzy byli mianowani na czas wojny i mogli w zastępstwie króla objąć jego stanowisko. Bardziej współcześnie mamy klasyczne dzieła: *Sztukę wojny* Niccolò Machiavellego z 1573 r. i *Strategię wojenną* Carla von Clausewitza wydaną w 1832 r., w rok po śmierci autora [Sun Zi, 2020; Strauss, 2021; Czakon, 2024].

Przez blisko 80 lat zarządzanie strategiczne ewoluowało i wypracowało modele i metody analizy strategicznej do dziś użyteczne w ocenie potencjału strategicznego organizacji i uwarunkowań do działania w otoczeniu, a przede wszystkim formułowania strategii. Strategia w tym artykule zostanie pokazana z trzech różnych perspektyw: jako klasyczna (S1), podejścia współczesnego (S2) i dla zarządzania w chaosie (S3) (por. tabela 1). Zaznaczamy, że nie są to perspektywy, które się wykluczają, ale które współlistnieją także w praktyce gospodarczej.

W klasycznym podejściu strategia rozumiana jest jako zbiór konkretnych działań na poziomie funkcjonalnym organizacji, zmierzających do osiągnięcia długookresowych celów, tworzących unikatowość i przewagę konkurencyjną [Gierszewska, Jaksa, 2023]. Warunki determinujące powodzenie strategii to dostosowanie strategii do otoczenia i jej wewnętrzna spójność oraz opracowanie odrębnej strategii dla każdej jednostki strategicznej. Oznacza to formułowanie strategii na kilku poziomach: na poziomie całego przedsiębiorstwa (korporacji, grupy kapitałowej), na poziomie poszczególnych jednostek strategicznych oraz na poziomie funkcjonalnym. Jeżeli przedsiębiorstwo działa w jednym sektorze, to opracowuje strategię tylko na dwóch poziomach, tj. sektora i funkcjonalnym.

Tabela 1. Charakterystyka pojęcia „strategia” (S)

Kryteria analizy (A–J)	Modelowe koncepcje strategii		
	Koncepcja (S1) klasyczna (początki tworzenia strategii)	Koncepcja (S2) „podejście współczesne”	Koncepcja (S3) zastosowanie strategii dla „zarządzania w chaosie”
A. Definicja strategii <i>Co to jest?</i>	Zbiór działań na poziomie organizacji i funkcjonalnym zmierzających do osiągnięcia długookresowych celów.	Wieloznaczność terminu – „strategia” rozumiana jako 5P: <i>plan, ploy, pattern, position i perspective</i> . Plan jako droga prowadząca do celu.	Propozycje zastąpienia strategii prostymi zasadami i procesami strategicznymi prowadzącymi do sukcesu.
B. Sposób tworzenia strategii <i>W jaki sposób powstaje?</i>	Proces uporządkowany zgodny z hierarchią organizacyjną.	Strategia może być zamierzona albo emergentna, zależnie od sposobu jej powstania.	Strategie tworzone są jako reakcja na nieciągłość, turbulencję, złożoność – nie unika się niepewności, lecz się w niej zanurza.
C. Twórcy strategii <i>Kto tworzy strategię?</i>	Kierownictwo na różnych poziomach zarządzania organizacji.	Zespół strategów i menedżerowie adaptujący strategię do zmian.	Menedżerowie jako projektanci uproszczonych zasad, umożliwiających reagowanie na chaos.
D. Poziomy realizacji strategii <i>Na jakim poziomie jest realizowana strategia?</i>	Strategia ogólna organizacji, jednostek organizacyjnych i funkcjonalna.	Strategia jako element modelu biznesu, wykorzystywana w podejściu procesowym i projektowym.	Wysoka elastyczność w tworzeniu strategii, dopasowana do obszarów o różnym poziomie burzliwości.
E. Zakres czasowy strategii <i>Jaki jest zakres czasowy strategii?</i>	Długa – nawet do 10 lat.	Do 5 lat, w zależności od rynku, sektora.	Krótka – 1 do 2 lat.
F. Wykonawcy strategii <i>Kto realizuje strategię?</i>	Menedżerowie i kierownicy odpowiedzialni za konkretne poziomy strategii.	Zespoły projektowe, zgodnie ze strukturami macierzowymi.	Organizacje uczące się, dostosowujące się do bodźców, zespoły samoorganizujące.
G. Źródło i rodzaj przewagi strategicznej <i>Co jest źródłem przewagi strategicznej?</i>	Koszty, jakość, zasoby materialne i niematerialne. Dominujące strategie: kosztowa, zróżnicowania.	Zasoby niematerialne, innowacje, kompetencje. Organizacja mobilizuje zasoby i zdolności ludzi.	Wiedza, relacje z otoczeniem, zdolności dynamiczne, zdolność rekonfiguracji zasobów.
H. Skuteczność strategii <i>Co świadczy o skuteczności strategii?</i>	Zależna od dostosowania do otoczenia, spójności strategii i jasnej struktury.	Skuteczność zależy od zdolności do adaptacji i budowy relacji w otoczeniu.	Redukcja ryzyka poprzez wykorzystanie teorii chaosu i tworzenie adaptacyjnych struktur.
I. Efekty strategii <i>Co jest efektem realizacji strategii?</i>	Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, stabilność organizacji.	Rozwój i sukces krótkookresowy poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów.	Przełomowe innowacje, szybka reakcja na zmiany, przewaga dzięki elastyczności.
J. Charakter dominującej logiki działania – priorytety modelu biznesowego <i>Co jest charakterystyczne w modelu biznesowym?</i>	Model OESP (ang. <i>organisation, environment, strategy, performance</i> ), czyli organizacja, otoczenie, strategia i wyniki. Zakłada on dynamiczność, interaktywność, integratywność i ciągłość procesu formułowania strategii.	Dominująca przewaga konkurencyjna, zasoby i umiejętności strategiczne (materialne i niematerialne) oraz odwrócony łańcuch wartości organizacji.	Teoria chaosu – reagowanie na zakłócenia, identyfikacja szans i zagrożeń.

Źródło: opracowanie własne.

Twórcami strategii są menedżerowie z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej i są oni jednocześnie odpowiedzialni za jej realizację. Ważne są trzy wymiary strategii: proces tworzenia strategii, kontekst strategiczny i treść strategii, czyli to, w jaki sposób buduje się strategię, jakie uwarunkowania wpływają na proces strategiczny i jego efekty oraz co decyduje o długookresowych działaniach przedsiębiorstwa. Strategia jest szerokim programem wytyczania i osiągania perspektywicznych celów organizacji tworzących unikatowość i przewagę konkurencyjną oraz jej reakcją w czasie na oddziaływanie otoczenia. Z tej perspektywy zakłada się dynamiczność, interaktywność, integratywność i ciągłość procesu formułowania strategii oraz reaktywne podejście do otoczenia. Źródłami przewagi konkurencyjnej są koszty, jakość, zasoby materialne i niematerialne, a dominujące strategie to kosztowa i zróżnicowana. Zwraca się też uwagę na kluczową rolę menedżerów w zdobywaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Poprzez swoje decyzje i działania menedżerowie mogą wpływać na zdolności i kompetencje organizacji, zatrudniając kluczowych pracowników lub zmieniając politykę kadrową. Skuteczność strategii i jej efekty wynikają z dominującej logiki działania – dostosowania do otoczenia, spójności strategii i jasnej struktury organizacyjnej co stanowi priorytet modelu biznesowego.

W podejściu, które określamy jako współczesne, mamy do czynienia z brakiem jednoznaczności terminu „strategia”, a w zależności od sposobu jej tworzenia może być ona zamierzona albo wyłaniająca się [Mintzberg, 1987]. Jest ona elementem modelu biznesowego i ważna jest zarówno w zarządzaniu projektowym, jak i procesowym. Twórcami strategii są menedżerowie i zespoły strategów, a wykonawcami zespoły projektowe. Oddziaływanie strategii organizacji jest bardzo szerokie i odnosi się do budowania relacji, podejścia procesowego i projektowego, co decydująco wpływa na model biznesowy przedsiębiorstwa. Skuteczność strategii jest uzależniona od zdolności dostosowania się do otoczenia i umiejętności budowania relacji z interesariuszami. Przedsiębiorstwo musi mobilizować swoje zasoby, zdolności intelektualne ludzi, ich umiejętności obserwowania zjawisk i tworzenia powiązań tak, aby osiągnąć sukces, który na ogół nie jest trwały, bo perspektywa czasowa strategii nie przekracza pięciu lat, a na burzliwych rynkach jest na ogół krótsza. Poszukuje się efektywności adaptacyjnej, aby skutecznie realizować strategię dostosowania i strategię radzenia sobie z niepewnością. Technologie i kapitał ludzki mają kluczowe znaczenie dla realizacji najczęściej stosowanych strategii relacyjnych, niszowych, zogniskowanych na konkretnym obszarze działania. W modelu biznesowym charakterystyczne są: dominująca przewaga konkurencyjna i odwrócony łańcuch wartości.

Budowanie strategii dla „zarządzania w chaosie” powinno być przydatne w podejmowanych próbach poszukiwania kompromisu pomiędzy wdrażaniem uporządkowanych, dokładnie rozplanowanych struktur, zachowań i strategii a spontanicznością w codziennym gospodarczym działaniu [Binsztok, 2004]. Teoria chaosu jest bowiem teorią osobliwą. Chaos można rozumieć jako porządek udający bałagan, czyli formę ładu ujawniającego się dopiero na wyższym poziomie złożoności, co znajduje zastosowanie w analizie organizacji i systemów zarządzania jakością jako systemów złożonych i adaptacyjnych [Prigogine, Stengers, 1984; Stacey, 1996; Wheatley, 1999]. Teoria chaosu wyjaśnia, że w obrębie widocznej przypadkowości złożonych,

chaotycznych systemów występują wrodzone powtarzalności, wzorce, samoorganizacja, wzajemne powiązania, podobieństwo do siebie i ciągłe pętle sprzężenia zwrotnego [Peters, 1997]. Zmiany przez chaos to pewien trudny do osiągnięcia, lecz interesujący kompromis pomiędzy uporządkowaniem a spontanicznością procesów i zachowań organizacyjnych, kompromis struktur uporządkowanych i nieuporządkowanych, to klucz do zrozumienia dynamiki zachowań organizacyjnych [Muszyński, 2000].

Zastosowanie strategii jako narzędzia w świecie ogarniętym chaosem jest niewątpliwie trudnym zadaniem dla współczesnych menedżerów, ale nie jest niemożliwe. Eisenhardt i Sull [2001] uważają, że wymyślone strategie prowadzą „donikąd”, zamiast tego menedżerowie powinni opracować „poręczne, proste zasady” i kilka kluczowych procesów strategicznych jako fundament sukcesu. Wymusza to rosnąca turbulencja otoczenia przedsiębiorstw, coraz częściej pojawiające się okresy nieciągłości, ograniczające lub nawet uniemożliwiające skuteczne planowanie w dłuższym horyzoncie, skłaniają ekspertów do refleksji na temat znaczenia i roli strategii w organizacji. Czy ważniejsza od strategii będzie w tych uwarunkowaniach wizja i misja przedsiębiorstwa? Być może nadszedł czas, aby paradygmat zarządzania strategicznego nie tyle odrzucić, co istotnie go zmodyfikować [Krupski, 2004].

Obłój [2002] uważa, że podstawowymi elementami skutecznego modelu biznesu i strategii (w zarządzaniu w chaosie) powinny być: dominująca przewaga konkurencyjna, zasoby i umiejętności strategiczne (materialne i niematerialne) oraz łańcuch wartości organizacji zorientowany na budowanie relacji. Sukces może zapewnić jedynie „ucieczka do przodu”, dzięki cząstkowym albo przełomowym innowacjom, wiedzy, posiadaniu dynamicznych zdolności i umiejętności szybkiej rekonfiguracji zasobów.

### **Charakterystyka koncepcji „mądrość organizacyjna”**

„Literaturę mądrości” stworzyli Sumerowie – najstarsza cywilizacja na świecie (ok. 5000 lat p.n.e.), przekazując praktyczne porady, jak żyć [Birren, Svensson, 2005]. Jak zauważa Leś [2016], pojęcie mądrości w filozofii starożytnej miało charakter przede wszystkim epistemologiczno-etyczny; człowiek mądry wiedział, jak żyć i zarazem wiedzę tę wprowadzał w życie. Z przeglądu literatury dotyczącej mądrości wyłaniają się dwa podstawowe modele, które pokazują rozwój tej koncepcji. Pierwszy wywodzi się z filozofii starożytnej Grecji, gdzie Arystoteles rozróżnił mądrość teoretyczną (gr. *sophia*) i praktyczną (gr. *phronesis*) [Leś, 2016]. Model mądrości praktycznej jest koncepcją adaptowaną w naukach o zarządzaniu dla rozumienia mądrości organizacyjnej. Innym kierunkiem badań jest poszukiwanie mądrości organizacyjnej na podstawie syntezy wiedzy o organizacyjnym uczeniu się i zdolności absorpcyjnej [Pierścieniak, Stelmaszczyk, 2020], co doprowadziło do opracowania modelu nowożytnej mądrości organizacyjnej (ang. *modern organizational wisdom*, MOW) [Pierścieniak, 2025]. Te dwa kluczowe kierunki rozwoju wiedzy na temat mądrości organizacyjnej przeanalizowano z perspektywy kryteriów zawartych w tabeli 2. Nazwy kryteriów powielono z tabeli 1 i odniesiono do pojęcia „mądrości organizacyjnej”.

Tabela 2. Charakterystyka pojęcia „mądrość organizacyjna” (OW)

Kryteria analizy (A–J)	Modelowe koncepcje mądrości organizacyjnej (OW)	
	Koncepcja OW – klasyczna mądrość organizacyjna	Koncepcja MOW– nowożytna mądrość organizacyjna
A. Definicja mądrości organizacyjnej <i>Co to jest?</i>	Niejednoznaczna definicja mądrości – to kompetencja, zdolność, umiejętność przetwarzania wiedzy.	Konstrukcja złożona z procesów wiedzy, wartości i kompetencji, która pozwala przekształcić wiedzę w rozwiązanie problemu z sukcesem.
B. Sposób tworzenia mądrości organizacyjnej <i>W jaki sposób powstaje?</i>	Powstaje poprzez integrację wiedzy, doświadczenia i wartości oraz działania jednostek i struktur organizacyjnych.	Powstaje poprzez pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy w kontekście wartości.
C. Twórcy mądrości organizacyjnej <i>Kto tworzy mądrość organizacyjną?</i>	Mądrość organizacyjną tworzą zarówno jednostki, jak i zespoły, menedżerowie i struktury organizacyjne.	Liderzy, menedżerowie i zespoły współtworzą MOW przez działania oparte na wiedzy.
D. Poziomy występowania mądrości organizacyjnej <i>Na jakim poziomie jest identyfikowana mądrość organizacyjna?</i>	Występuje na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej organizacji.	MOW identyfikowana jest na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym.
E. Zakres czasowy mądrości organizacyjnej <i>Jaki jest zakres czasowy?</i>	Jest długoterminowa i rozwija się wraz z doświadczeniem organizacji.	Proces ciągły, rozwijający się w czasie w reakcji na zmiany i zdobywane doświadczenia.
F. Wykonawcy mądrości organizacyjnej <i>Kto realizuje?</i>	Pracownicy, liderzy, zespoły i systemy organizacyjne.	Pracownicy, liderzy, zespoły rozwiązujące problemy i eksperci.
G. Źródło/rodzaj przewagi strategicznej mądrości organizacyjnej <i>Co jest źródłem przewagi strategicznej?</i>	Źródłem przewagi strategicznej jest zdolność do integracji wiedzy i etyki w decyzjach.	Przewaga wynika z integracji wiedzy i zdolności do adaptacji oraz innowacji.
H. Skuteczność mądrości organizacyjnej <i>Co świadczy o skuteczności?</i>	Organizacje, które rozwijają mądrość organizacyjną, mają zazwyczaj lepsze procesy osądu i podejmowania decyzji.	Skuteczność mierzy się zdolnością do trafnego i skutecznego rozwiązywania problemów.
I. Efekty mądrości organizacyjnej <i>Co jest efektem realizacji strategii?</i>	Efektem jest zwiększona innowacyjność, skuteczność i satysfakcja pracowników.	Sukces, efektywność, rozwój i skuteczniejsze decyzje to efekty działania MOW.
J. Charakter dominującej logiki działania – priorytety modelu biznesowego <i>Co jest charakterystyczne w modelu biznesowym?</i>	Dominującą logiką jest etyczne i długoterminowe myślenie strategiczne.	Priorytetem modelu jest zgodność działań z wartościami i uczenie się.

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczna koncepcja mądrości organizacyjnej jest definiowana jako kompetencja organizacji do wykorzystania zasobu wiedzy zdobytej dzięki ludzkim osądom, etyce, intuicji, cnotom, emocjom i działaniom w celu efektywnego podejmowania decyzji w kwestiach i wydarzeniach organizacyjnych [Kessler, Bailey, 2007]; „...celowa zdolność do integrowania wiedzy z podstawowymi wartościami [Rowley, 2006]; „...umiejętność efektywnego wyboru i zastosowania odpowiedniej wiedzy w danej sytuacji [Bierly III i in., 2000]; „...gromadzenie, transfer

i integracja mądrości jednostek oraz wykorzystanie procesów instytucjonalnych i społecznych (np. struktury, kultury, przywództwa) do działań strategicznych” [Kessler, 2006]. Te definicje akcentują fakt, że mądrość organizacyjna nie jest jednoznacznie definiowana, dotyczy przetwarzania wiedzy, uczenia się i podejmowania decyzji w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Mądrość organizacyjna jest tworzona poprzez kolektywne uczenie się, wymianę wiedzy i działania w zgodzie z etyką. Wspiera ją kultura organizacyjna i struktury formalne [Peltonen, 2022]. Proces ten jest dynamiczny i wieloetapowy. W tworzeniu jej biorą udział zarówno jednostki, jak i zespoły. Twórcami OW są liderzy, zespoły i całe organizacje. Kessler [2006] wskazuje na rolę transferu mądrości i wartości, w których kluczowe są interakcje i współdziałanie. OW nie powstaje w izolacji, gdyż zdolność tworzenia mądrości zależy od relacji międzyludzkich i kultury indywidualnej (orientacji na wiedzę) i organizacyjnej. OW funkcjonuje na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym [Różewski, Jankowski, 2015]. Poziomy te przenikają się i wzmacniają, a każdy poziom wnosi unikalne kompetencje. Scott-Kennel i von Batenburg [2012] podkreślają znaczenie zbiorowego uczenia się.

Mądrość organizacyjna rozwija się w czasie, jest efektem doświadczeń i refleksji. Hays [2007] traktuje ją jako system uczący się, udowadniając, że im dłuższy staż organizacji, tym większy potencjał OW. Realizatorami OW są wszyscy pracownicy, ale kluczowe znaczenie mają liderzy i zespoły. OW stanowi przewagę strategiczną przez integrację wiedzy, etyki i doświadczenia. Ali-Siadat i Rajaeepour [2015] wskazują na jej związek z inteligencją strategiczną. Jej występowanie pomaga reagować organizacji w niepewnych warunkach otoczenia.

Skuteczność mądrości organizacyjnej przejawia się w praktyce jako sukces związany z podejmowaniem trafnych decyzji i rozwiązywaniem problemów, co wzmacnia pozycję rynkową. Mora Cortez i Johnston [2019] podkreślają korelację OW z jakością decyzji. Pinheiro i in. [2012] wskazują na to, że mądrość praktyczna wspiera efektywność i szybkość działania organizacji. Efektem wykorzystania OW w organizacji są np. innowacje [Mora Cortez, Johnston, 2019], internacjonalizacja [Scott-Kennel, von Batenburg, 2012] i wzrost dobrostanu pracowników [Pinheiro i in., 2012; Ardel, Sharma, 2021]. OW wpływa pozytywnie na całe otoczenie organizacyjne. Jej skuteczność jest mierzalna, np. przy pomocy matrycy mądrości [Pinheiro i in., 2012].

Model biznesowy oparty na OW, w przeciwieństwie do tradycyjnych modeli skoncentrowanych wyłącznie na maksymalizacji zysku, integruje aspekty moralne, społeczne i rozwojowe, zwraca uwagę na etykę, strategię i długoterminowe cele. Jak wskazują Rocha i Pinheiro [2022], model ten odznacza się elastycznością, co pozwala na adaptację do zmiennych warunków otoczenia oraz uwzględnienie wartości interesariuszy. W centrum takiego podejścia znajduje się koncepcja mądrego przywództwa, które łączy strategiczne cele z troską o dobro wspólne, angażując wszystkich pracowników w procesy podejmowania decyzji [Ardel, Sharma, 2021]. W ujęciu Mora Cortez i Johnston [2019] mądre organizacje uwrażliwiają całą strukturę organizacyjną na potrzeby rynku i ukryte szanse, budując równowagę między uczeniem się adaptacyjnym i generatywnym. W rezultacie OW promuje model biznesu zrównoważony, innowacyjny i odporny, który w dłuższej perspektywie wzmacnia trwałość i legitymację organizacji.

Nowożytna koncepcja mądrości organizacyjnej (MOW) definiowana jest jako złożona konstrukcja rozumiana jako zdolność organizacji do przekształcania wiedzy w skuteczne rozwiązywanie problemów z uwzględnieniem wartości [Pierścieniak, 2025]. Model MOW składa się z dwóch komponentów: twórczego poznania (ang. *ingenuity*) oraz integracji i wykorzystania wiedzy (ang. *knowledge integration*) wspieranych przez wartości indywidualne (na poziomie problemu) i wartości organizacji (na poziomie strategicznym). Nieodłącznym elementem MOW są kompetencje organizacji, takie jak: współpraca, ewaluacja, dzielenie się wiedzą, wyszukiwanie danych i analizowanie. MOW identyfikowana jest jako ciągła cecha organizacji, bo każda organizacja ją posiada, ponieważ każda organizacja w jakimś stopniu rozwiązuje swoje problemy z sukcesem. Tworzenie MOW następuje poprzez sekwencję działań poznawczych (intuicja, interpretacja, pozyskiwanie i analiza wiedzy) oraz synergii wiedzy (integracja, transformacja, asymilacja) i jej wykorzystanie (instytucjonalizację). Wiedza ta jest osadzana w wartościach organizacyjnych i indywidualnych, związanych z rozwiązaniem problemu z sukcesem.

Twórcami MOW są wszyscy członkowie organizacji, w szczególności liderzy zespołów i menedżerowie, którzy biorą udział w procesach uczenia się, interpretacji i wdrażania wiedzy. Ich doświadczenie, intuicja i współpraca wpływają na jakość podejmowanych decyzji. Wiedza i wartości są budowane w ramach interakcji między jednostkami. Mądrość organizacyjna występuje na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Działania oparte na wiedzy i wartościach są obecne na każdym szczeblu organizacji i przenikają jej strukturę. Z perspektywy czasowej MOW jest procesem ciągłym i dynamicznym, rozwijającym się w czasie wraz z doświadczeniami i zmianami w otoczeniu organizacji. Zakres czasowy przetwarzania wiedzy w organizacji obejmuje zarówno działania bieżące, jak i długoterminowe podejście do zarządzania wiedzą. Wykonawcami MOW są osoby bezpośrednio zaangażowane w rozwiązywanie problemów: liderzy projektów, eksperci, menedżerowie, członkowie zespołów.

Źródłem przewagi strategicznej MOW jest zdolność organizacji do pomysłowego rozwiązywania problemów w oparciu o wiedzę i wartości. Przewaga ta wynika z efektywnej integracji i wykorzystania wiedzy oraz zdolności adaptacyjnych np. w obszarze adaptowania pomysłów do rozwiązania różnych problemów w niestandardowych sytuacjach. Skuteczność MOW mierzy się stopniem, w jakim organizacja potrafi rozwiązać problemy z sukcesem, zgodnie z wartościami strategicznymi i operacyjnymi. Kluczowe są tu trafność rozwiązań, ich akceptacja przez interesariuszy i skuteczność działania. Efektem MOW jest podejmowanie mądrych decyzji, czyli takich, które są zorientowane na osiągnięcie zamierzonych celów, wartości organizacji i są postrzegane jako sukces. W szczególności ważne jest osiągnięcie celów strategicznych, które gwarantują nie tylko funkcjonowanie zgodnie z wyznaczonym kierunkiem, ale także rozwój w wyznaczonych obszarach.

Koncepcja MOW jest bardzo młoda, ale posiada dominujące elementy, takie jak zarządzanie wiedzą z uwzględnianiem wartości, na których można zbudować ramy logiki działania przedsiębiorstwa. Przypuszczalnie w modelu biznesowym organizacji praktykującej MOW

dominującą logiką będzie orientacja na wartości, współdziałanie i uczenie się. Model biznesowy zostanie oparty na transformacji wiedzy w działanie, adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia i etycznym podejściu do rozwiązywania pojawiających się problemów.

## 4. Dyskusja

### Strategia jako wzorzec dla modeli mądrości organizacyjnej postrzeganej jako substytut

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie P3 (Ile strategii jest w mądrości?) przedstawiono analizę strategii jako wzorca dla mądrości organizacyjnej, która oparta jest na dziesięciu kryteriach porównawczych (tabele 1 i 2). Pozwala to ocenić, w jakim stopniu wskazane koncepcje strategii S1, S2, S3 stanowią wzorzec dla modelowych koncepcji mądrości organizacyjnej identyfikowanych w kontekście substytutu strategii.

Analiza definicji strategii (kryterium A) wskazuje na wagę mądrości w ujęciu wspólnym i zastosowaniu strategii dla zarządzania w chaosie. To, w jaki sposób strategia powstaje (kryterium B), wymaga mądrości organizacyjnej w każdym podejściu: w klasycznym, gdyż konieczna jest umiejętność zastosowania adekwatnych do sytuacji narzędzi analizy strategicznej; współcześnie i w zarządzaniu w chaosie wymaga elastyczności, kreatywności i adaptacyjności.

Kryteria C, D, E i F nie wymagają specjalnych argumentów na zbieżności naszej konstrukcji myślowej: zarówno twórcy strategii, jak i jej wykonawcy muszą dysponować „pokładami” wiedzy i mądrości, szczególnie w narastającej burzliwości otoczenia bez względu na poziom (w sensie miejsca w hierarchii organizacyjnej) realizacji strategii. W długim horyzoncie czasowym mądrość się nie dezaktualizuje, a w krótkim pozwala na dostrzeganie szans i zagrożeń, także takich, które nie są oczywiste dla rywali z otoczenia.

Mądrość, podobnie jak strategia, w każdych warunkach będzie źródłem przewagi konkurencyjnej (kryterium G). Tworzenie strategii opartej na przywództwie kosztowym czy jakościowym, mobilizowanie zasobów czy ich rekonfiguracja, budowanie i zastosowanie dynamicznych zdolności nie mogą opierać się tylko na sprawdzonych „wzorcach”, wymagają niestereotypowego myślenia i działania.

Skuteczność i efekty strategii (kryteria H i I) zależą od umiejętności elastycznego reagowania na wyzwania otoczenia, innowacyjności, kreatywności, czyli w modelach zorientowanych, a nawet zdeterminowanych na zmiany i szybkie reagowanie na zakłócenia.

Logika zawarta w modelu biznesowym (kryterium J) – w każdym z modeli strategii istotna jest mądrość, najbardziej jednak tam, gdzie wartości wyznaczają priorytety, a sensem istnienia organizacji jest nie tylko przewaga konkurencyjna.

## Dopasowanie modeli mądrości organizacyjnej do koncepcji strategii

Analiza oparta na dziesięciu kryteriach porównawczych (tabele 1 i 2) pozwala ocenić, w jakim stopniu modele mądrości organizacyjnej (OW – klasyczna, MOW – nowożytna) mogą pełnić funkcję substytutu strategii (P2: Ile mądrości jest w strategii?).

Analizując kryterium A (definicja), zarówno klasyczny, jak i nowożytny model mądrości organizacyjnej opierają się na zdolności przekształcania wiedzy w działanie z uwzględnieniem wartości, co odpowiada koncepcjom strategii współczesnej i „chaotycznej” (S2, S3). Jednak złożoność definicji mądrości wykracza poza klasyczne rozumienie strategii jako planu, co utrudnia jej pełne dopasowanie do S1. Mądrość może więc uzupełniać, ale nie w pełni zastąpić strategię w klasycznym sensie.

W kryterium B (proces tworzenia) proces budowania mądrości organizacyjnej identyfikowany jako integracja wiedzy, wartości i doświadczenia odpowiada strategiom typu emergentnego (S2, S3), które bazują na adaptacyjności. Model OW, kładący nacisk na długoterminową integrację wiedzy, lepiej współgra z klasycznym podejściem strategicznym (S1). Mądrość organizacyjna wykazuje więc dużą zgodność procesową ze wszystkimi typami strategii, choć w różnym zakresie.

Odnosząc się do kryterium C (twórcy), mądrość organizacyjna powstaje przy udziale szerokiego grona osób – od liderów po zespoły i całą organizację – co dobrze koresponduje z demokratyzacją procesu strategicznego w koncepcjach S2 i S3. W porównaniu do S1, gdzie strategia jest często domeną wyższej kadry zarządzającej, podejście to jest bardziej rozproszone. Szeroki zakres twórców w mądrości wspiera podejścia zdecentralizowane.

Analizując kolejne kryterium D (poziomy), dostrzegamy, że OW i MOW występują na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, co pokrywa się z poziomami wdrażania strategii we wszystkich modelach S1–S3. Ten zakres czyni mądrość elastyczną w zastosowaniu w różnych strukturach zarządczych. Można uznać, że w tym aspekcie dopasowanie jest pełne.

W kryterium E (zakres czasowy) mądrość organizacyjna jako proces ciągły i rozwijający się z czasem dobrze wpisuje się w długofalowe strategie (S1) oraz adaptacyjne modele strategiczne (S2 i S3).

W kryterium F (wykonawcy) realizatorami mądrości są pracownicy, eksperci i liderzy, co odpowiada strukturze wykonawczej strategii współczesnych (S2) i w zarządzaniu w chaosie (S3). OW i MOW promują samoorganizację i partycypację, zbliżoną do koncepcji organizacji uczącej się. W porównaniu z hierarchicznym podejściem S1, podejścia te oferują większą elastyczność.

Analizując kryterium G (przewaga strategiczna), źródłem przewagi w mądrości jest zdolność do integracji wiedzy, wartości i elastyczności. Te elementy zidentyfikowano szczególnie w strategiach S2 i S3. W przypadku S1, gdzie dominują twarde czynniki jak koszty i zasoby, integracyjny charakter mądrości też ma jednak zastosowanie, bo takie czynniki jak koszty

czy zasoby są kluczowe dla organizacji i to właśnie one wymuszają pomysłowość w rozwiązywaniu problemów.

W kryterium H (skuteczność) nowoczesna mądrość (MOW) mierzona jest poprzez trafność decyzji i rozwiązywania problemów, co odpowiada celom każdej ze strategii, choć w różnym stopniu. Mądrość (OW) dobrze wpisuje się w koncepcje S2 i S3, gdzie kluczowa jest zdolność do reagowania i dostosowania. W strategii klasycznej (S1) większy nacisk kładzie się na planowanie niż na adaptację, co ogranicza jej kompatybilność z mądrością.

W kryterium I (efekty) efekty mądrości, takie jak innowacyjność, rozwój i efektywność, są spójne z efektami oczekiwanymi w strategiach S2 i S3. OW i MOW mogą wspierać również efekty strategii S1. Dopasowanie jest jednak silniejsze w modelach elastycznych i zorientowanych na zmianę.

W kryterium J (logika działania – model biznesowy) mądrość organizacyjna, kierując się wartościami, uczeniem się i etyką, stanowi alternatywę dla modelu OESP oraz teorii chaosu wykorzystywanych w strategiach. Komponent etyczny jest wartością dodaną, szczególnie w kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji. Mądrość wprowadza nową jakość, wzmacniając sens istnienia organizacji poza przewagą rynkową.

### Porównanie koncepcji „strategia” i „mądrość”

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie P1: Czy mądrość organizacyjną można traktować jako substytut strategii organizacji? dokonano analizy porównawczej tabel 1 i 2 oraz charakterystyk poszczególnych kryteriów z punktów 3.1 i 3.2. W tabeli 3 przedstawiono wyniki syntetycznego dopasowania koncepcji wskazanych strategii do modeli mądrości organizacyjnej.

Tabela 3. Mądrość jako substytut strategii – analiza porównawcza

		Koncepcje strategii		
		S1 (klasyczna)	S2 (współczesna)	S3 (chaos)
Modele mądrości	OW (klasyczna)	tak/TAK	tak, to zależy/TAK	nie/NIE
	MOW (nowożytna)	nie/NIE	tak/TAK	tak/TAK

Legenda: małe litery – opinie eksperta 1; duże litery – opinie eksperta 2.

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczna mądrość organizacyjna charakteryzuje się uporządkowanym i długoterminowym podejściem do wiedzy, procesów i wartości. W związku z tym OW wykazuje wysokie dopasowanie do klasycznej strategii (S1), która również bazuje na stabilności, planowaniu i przewadze osiągananej przez ustrukturalizowane działania (tabela 3; OW → S1: tak/TAK). Obie koncepcje zakładają logiczną strukturę decyzyjną, znaczenie doświadczenia i zgodność działań z ustaloną logiką biznesową. Obserwacje „długowiecznych firm” wskazują, że im dłuższa jest historia działania organizacji, tym większy jest potencjał mądrości. I właśnie w tym tkwi

istota, że wykorzystanie mądrości organizacyjnej w jej klasycznej postaci może być zbieżne w takich przedsiębiorstwach z klasycznymi modelami strategii.

Klasyczna mądrość organizacyjna dobrze dopasowuje się do strategii współczesnej (tabela 3; OW→S2: tak/TAK). Obie koncepcje podkreślają znaczenie wykorzystania wiedzy i wartości w praktyce menedżerskiej, a proces tworzenia mądrości bazujący na adaptacyjności odpowiada strategiom emergentnym S2. OW wspiera również zdolność do adaptacji i budowania relacji, co jest kluczowe dla skuteczności S2.

Dopasowanie klasycznej mądrości organizacyjnej do strategii dla zarządzania w chaosie (S3) jest problematyczne (tabela 3; OW→S2: nie/NIE). Choć OW bazuje na integracji wiedzy i doświadczenia, jej długoterminowy i uporządkowany charakter koliduje z krótkookresową, reaktywną naturą zarządzania w chaosie. W środowisku chaosu OW traci swoją użyteczność, ponieważ zakłada porządek i stabilność, które nie występują w S3.

Nowożytna mądrość organizacyjna (MOW) ma ograniczone dopasowanie do strategii klasycznej (S1). Dynamiczny i adaptacyjny charakter MOW, jej złożona definicja oraz partycypacyjny sposób tworzenia, są w sprzeczności z liniowością, formalizmem i hierarchicznym podejściem dominującym w klasycznej koncepcji strategii (tabela 3; MOW→S1: nie/NIE).

Nowożytna mądrość organizacyjna wykazuje wysokie dopasowanie do strategii współczesnej (tabela 3; MOW→S2: tak/TAK). Obie koncepcje charakteryzują się elastycznością, procesowością i naciskiem na adaptacyjność oraz strategiczne uczenie się. MOW doskonale wspiera zdolność do pomysłowego rozwiązywania problemów, wykorzystując wiedzę i wartości, co jest kluczowe dla przewagi konkurencyjnej w S2.

Nowożytna mądrość organizacyjna wykazuje bardzo wysokie dopasowanie do strategii dla zarządzania w chaosie (S3). Obie koncepcje promują emergencję, elastyczność, szybkie przetwarzanie wiedzy i zdolność do pomysłowego rozwiązywania problemów w warunkach nieprzewidywalności (tabela 3; MOW→S3: tak/TAK). MOW wydaje się być idealnym substytutem strategii w burzliwym otoczeniu, funkcjonując jako mechanizm przekształcający doświadczenia i wiedzę w skuteczne decyzje.

## 5. Wnioski

Strategia i mądrość organizacyjna to jedne z najbardziej istotnych elementów każdej organizacji. Poszukując mądrości w strategii (P2), stwierdzono, że mądrość jest nieodzownym elementem każdego podejścia strategicznego. W strategiach klasycznych (S1) mądrość jest potrzebna do skutecznego zastosowania narzędzi analizy. W strategiach współczesnych (S2) oraz dla zarządzania w chaosie (S3) mądrość staje się kluczowa ze względu na wymaganą elastyczność, kreatywność i adaptacyjność. Niezależnie od horyzontu czasowego, mądrość pozwala dostrzegać nieoczywiste szanse i zagrożenia, będąc źródłem przewagi konkurencyjnej i warunkując skuteczność oraz innowacyjność działań strategicznych.

Rezultatem poszukiwania strategii w mądrości (P3) jest konkluzja, że modele mądrości organizacyjnej mają potencjał do pełnienia funkcji substytutu strategii. Klasyczna mądrość organizacyjna wykazuje dużą zgodność procesową z klasyczną strategią (S1), zwłaszcza w kontekście długoterminowej integracji wiedzy i doświadczenia. Natomiast nowożytna mądrość organizacyjna idealnie wpisuje się w dynamikę i elastyczność strategii współczesnych (S2) oraz zarządzania w chaosie (S3), oferując adaptacyjność, partycypację i zdolność do pomysłowego rozwiązywania problemów.

W szczególności można stwierdzić, że klasycznemu podejściu do strategii bliższa jest koncepcja klasycznej mądrości opartej na koncepcji mądrości Arystotelesa, natomiast w czasach współczesnych, gdzie strategia zmienia swoją tożsamość, to nowożytna koncepcja mądrości, w której pomysłowość i adaptacyjność są wspierane wartościami, prowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa. Poszukując jednoznacznej odpowiedzi na pytanie P1: Czy mądrość organizacyjną można traktować jako substytut strategii organizacji?, przychylamy się do potwierdzenia postawionej tezy, że „mądrość organizacyjna może być substytutem strategii”.

## 5.1. Implikacje dla nauki i praktyki

Nasze ustalenia są punktem wyjścia do dalszych badań nad postawioną tezą, w poszukiwaniu związków pomiędzy strategią a mądrością. Stanowią też oryginalne rozważania dla uzasadnienia tezy „mądrość może być substytutem strategii”.

W artykule podkreślono, że „mądrość organizacyjna” jest pojęciem nowym w przestrzeni biznesowej, z nielicznymi pracami i fragmentaryczną wiedzą. Konieczne jest dalsze pogłębianie badań nad nowoczesną mądrością organizacyjną (MOW), która ma największy potencjał jako substytut strategii, szczególnie w kontekście strategii współczesnych (S2) i zarządzania w chaosie (S3). Nauka może rozwijać modele i ramy teoretyczne MOW, badając jej komponenty, takie jak twórcze poznanie i integracja wiedzy, wspierane przez wartości.

Mądrość może być traktowana jako nieodzowny element każdego podejścia strategicznego, co sugeruje możliwość włączenia jej do teorii strategii. Wyniki badania wskazują na konieczność przewartościowania niektórych paradygmatów zarządzania strategicznego, rozszerzenia tradycyjnych analiz i uwzględnienia nowych czynników wyjaśniających sukcesy organizacji. Z perspektywy praktyki przeprowadzone analizy sugerują, że przedsiębiorstwa powinny traktować mądrość organizacyjną jako niezbędny element do rozwoju, menedżerskiej skuteczności oraz identyfikacji niepewności i ryzyka w otoczeniu. W obliczu „burzliwego otoczenia”, zmienności i złożoności, menedżerowie powinni świadomie rozwijać swoją mądrość organizacyjną, która wykazuje największy potencjał jako substytut strategii. W warunkach chaosu menedżerowie powinni porzucić „wymyślone strategie” i zamiast tego opracowywać poręczne, proste zasady i kluczowe procesy strategiczne jako fundament sukcesu. Mądrość pozwala na dostrzeganie szans i zagrożeń, nawet tych nieoczywistych dla konkurencji, niezależnie od horyzontu czasowego.

## 5.2. Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Przedstawione tutaj rozważania są w dużej mierze subiektywną oceną ekspercką badanego zjawiska. Autorki przedstawiły swój punkt widzenia i rezultaty rozumowania jako pojedyncze opinie. Sugerujemy przeprowadzenie analiz przypadków strategii konkretnych organizacji, aby prześledzić zmiany na przestrzeni kilku lat z wykorzystaniem zaproponowanych kryteriów. Inną rekomendacją jest zastosowanie metody delfickiej na dużej grupie ekspertów w celu zebrania ich osądu i opinii na podniesione problemy. To wskazuje na pilną potrzebę badań empirycznych i pogłębiających, które pozwolą ugruntować koncepcję mądrości organizacyjnej w praktyce.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Birren, J.E., Svensson, C.M. (2005). *Wisdom in History*. W: *A Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives* (s. 4), R.J. Sternberg, J. Jordan (Eds.). New York: Cambridge University Press.
2. Czakon, W. (2024). *Jak powstają wielkie strategie i dlaczego nie wszystkie muszą być wielkie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
3. Gierszewska, G., Jaksa, J. (2023). *Ocena potencjału strategicznego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza PW.
4. Gough, D., Oliver, S., Thomas, J. (2012). *Moving Forward*. London: Sage.
5. Kessler, E.H., Bailey, J.R. (Eds.). (2007). *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. London: Sage.
6. Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
7. Leś, T. (2016). *Koncepcje mądrości w filozofii Sokratesa, Platona i Arystotelesa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
8. Oblój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Peters, E.E. (1997). *Teoria chaosu a rynki kapitałowe*. WIG Press.
10. Pierścieniak, A. (2025). *Modern Organizational Wisdom: Theory and Practice*. London: Routledge.
11. Prigogine, I., Stengers, I. (1984). *Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam Books.
12. Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J., Dillon, L. (2003). *Quality in Qualitative Evaluation: A Framework for Assessing Research Evidence*. London: Government Chief Social Researcher's Office.
13. Stacey, R.D. (1996). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Lanham: Pitman Publishing.
14. Strauss, L. (2021). *O Machiavellim*. Warszawa: Teologia Polityczna.

15. Sun Zi (2020). *Sztuka wojny. Filozofia i praktyka oddziaływania na bieg zdarzeń*. Kraków: Polskie Towarzystwo Geopolityczne.
16. Wheatley, M.J. (1999). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

### Artykuły naukowe

1. Ali-Siadat, S., Rajaeepour, S. (2015). Strategic Intelligence and Organizational Wisdom, *Journal of Management*, 7(2), s. 45–62.
2. Alvesson, M., Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, *Academy of Management Review*, 17(3), s. 432–464.
3. Arıcıoğlu, M.A., Berk, O.N. (2022). A Comparative Proposal on Learning the Chaos to Understand the Environment, *Chaos Theory and Applications*, 4(1), s. 19–25.
4. Ardelt, M., Sharma, B. (2021). Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being, *Frontiers in Communication*, 6, 685850.
5. Bechtold, B.L. (1997). Chaos Theory as a Model for Strategy Development, *Empowerment in Organizations*, 5(4), s. 193–201.
6. Bierly III, P.E., Kessler, E.H., Christensen, E.W. (2000). Organizational Learning, Knowledge, and Wisdom, *Journal of Organizational Change Management*, 13, s. 595–618.
7. Binsztok, A. (2004). Wdrażanie zmian przez chaos w zarządzaniu strategicznym jako krok ku innowacyjności przedsiębiorstw, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1045), s. 187–196.
8. Duncan, R.B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), s. 313–327. DOI: 10.2307/2392145.
9. Eisenhardt, K.M., Sull, D.N. (2001). Strategy as Simple Rules, *Harvard Business Review*, 6(4).
10. Ferrari, R. (2015). Writing Narrative Style Literature Reviews, *Medical Writing*, 24(4), s. 230–235.
11. Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O., Peacock, R. (2005). Storylines of Research in Diffusion of Innovation: A Meta-Narrative Approach to Systematic Review, *Social Science & Medicine*, 61(2), s. 417–430.
12. Hays, J.M. (2007). Organizational Wisdom: Toward a Conceptualization, *Journal of Management Inquiry*, 16(2), s. 124–134.
13. Hurst, D.K. (1986). Why Strategic Management is Bankrupt, *Organizational Dynamics*, 15(2), s. 5–27.
14. Jamal, F., Bertotti, M., Lorenc, T., Harden, A. (2015). Reviewing Conceptualisations of Community: Reflections on a Meta-Narrative Approach, *Qualitative Research*, 15(3), s. 314–333.
15. Kessler, E.H. (2006). Organizational Wisdom: Human, Managerial, and Strategic Implications, *Group & Organization Management*, 31(3), s. 296–299.
16. Knights, D., Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique, *Organization Studies*, 12(2), s. 251–273.
17. Krupski, R. (2004). Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1014, s. 350–359.

18. Kumar, P. (2023). Improving IMRaD for Writing Research Articles in Social, and Health Sciences, *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 2(1), s. 50–53.
19. Lara, L.G., Vizeu, F., Alves, E.B. (2019). The Instrumentalization of Metaphors in the Management Field: Reflections from the Use of the Book “The Art of War” on Business, *Brazilian Business Review*, 16(5), s. 416–430.
20. Levy, D.L., Alvesson, M., Willmott, H. (2003). Critical Approaches to Strategic Management, *Studying Management Critically*, 1, s. 92–110.
21. McBride, N. (2005). Chaos Theory as a Model for Interpreting Information Systems in Organizations, *Information Systems Journal*, 15(3), s. 233–254.
22. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 30(1), s. 11–24.
23. Mora Cortez, R., Johnston, W.J. (2019). Cultivating Organizational Wisdom for Value Innovation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), s. 1171–1182.
24. Muszyński, W. (2000). Zmiany przez chaos czy chaos zmian?, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (879), s. 195–205.
25. Peltonen, T. (2022). Organizational Phronesis: Practical Wisdom in Organizational Contexts, *Philosophy of Management*, 21(1), s. 45–67.
26. Pierścieniak, A., Gierszewska, G. (2023). Niepewność strategiczna: definicja i operacjonalizacja, *Przegląd Organizacji*, (4), s. 93–102.
27. Pierścieniak, A., Stelmaszczyk, M. (2020). Organizational Wisdom: The Impact of Organizational Learning on the Absorptive Capacity of an Enterprise, *European Research Studies Journal*, 23, s. 271–281.
28. Pinheiro, P., Raposo, M., Hernández, R. (2012). Measuring Organizational Wisdom Applying an Innovative Model of Analysis, *Management Decision*, 50(8), s. 1465–1487.
29. Rocha, R.G., Kragulj, F., Pinheiro, P. (2022). Practical Wisdom, the (not so) Secret Ingredient for Responsible Knowledge Management, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), s. 426–447.
30. Rowley, J. (2006). What Do We Need to Know about Wisdom?, *Management Decision*, 44(9), s. 1246–1257.
31. Różewski, P., Jankowski, J. (2015). Model of Multilayer Knowledge Diffusion for Competence Development in an Organization, *Mathematical Problems in Engineering*, 2015(1), 529256.
32. Sawyerr, O.O., Ebrahimi, B.P. (2022). Executive Environmental Scanning and Strategic Uncertainty: The Impact of Institutional Context, *International Studies of Management & Organization*, 52(1), s. 7–24.
33. Scott-Kennel, J., Von Batenburg, Z. (2012). The Role of Knowledge and Learning in the Internationalisation of Professional Service Firms, *The Service Industries Journal*, 32(10), s. 1667–1690.
34. Shrivastava, P. (1986). Is Strategic Management Ideological?, *Journal of Management*, 12(3), s. 363–377.
35. Shotter, J., Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment, *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), s. 224–243.

36. Stacey, R.D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes, *Strategic Management Journal*, 16(6), s. 477–495.
37. Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O.F., Xing, Y. (2025). HRM Algorithms: Moderating the Relationship between Chaotic Markets and Strategic Renewal, *British Journal of Management*, 36(2), s. 529–545.

---

## Managing in a Strategic Uncertainty: Wisdom as a Substitute for Strategy

---

### Abstract

In a dynamically changing environment, strategic management is evolving, requiring reflective engagement and ability to solve complex problems. The article argues that “organisational wisdom could be a substitute for strategy.” The study is based on a narrative literature review presented from an expert perspective. It discusses three concepts of strategy (classical, contemporary and managing in chaos) and two models of organisational wisdom (classical and modern). The analysis focuses on ten criteria describing the characteristics of strategy, its development process and its role within the organisation. The study confirms the article thesis. It has been found that classical organisational wisdom is similar to classical strategy. However, it is the modern organisational wisdom that demonstrates the most significant potential for substituting contemporary strategies and management in chaos. This study expands the development of strategic management theory by emphasising the role of wisdom in shifting paradigms. In the face of a “turbulent environment”, managers should consciously develop organisational wisdom, which has the potential to be a substitute for strategy.

**Keywords:** chaos theory, organisational wisdom, strategic uncertainty, strategy, strategy substitute, wisdom

---