

# IGNORANCJA I WIEDZA W ZARZĄDZANIU

Czesław Mesjasz

## Wprowadzenie

Książka *Routledge International Handbook of Ignorance Studies* (Gross, McGoey, 2015) zawiera motto: „Not Ignorance but Ignorance of Ignorance is the Death of Knowledge”, co można przetłumaczyć na dwa sposoby: „To nie ignorancja, lecz ignorancja dotycząca ignorancji jest śmiercią wiedzy” albo też, z nieco innym znaczeniem, „To nie ignorancja, lecz ignorowanie ignorancji jest śmiercią wiedzy”.

Powyższe uniwersalne stwierdzenie można także odnieść do działania organizacji w skali mikro, czyli do przedsiębiorstw, instytucji publicznych, organizacji trzeciego sektora. Należy przy tym zauważyć, że dyskusje dotyczące wiedzy niejako *implicite* zawierają inny problem, mianowicie relację wiedzy do braku wiedzy, czyli do ignorancji. Dlatego też od około dwudziestu lat w naukach o zarządzaniu przedmiotem zainteresowania stała się sytuacja na pierwszy rzut oka będąca prostym przeciwieństwem wiedzy, czyli ignorancja.

Ignorancja stała się przedmiotem rozważań filozoficznych już w starożytności, co odzwierciedlone jest w znanym stwierdzeniu przypisywanym Sokratesowi: „wiem, że nic nie wiem”. Warto też przypomnieć, że Mikołaj z Kuzy, niemiecki teolog i filozof, który wywarł znaczący wpływ na jednego z współtwórców teorii systemów, Ludwiga von Bertalanffy'ego, był autorem dzieła pt. *De docta ignorantia* (*O uczonej ignorancji*) (Nicolas of Cusa, 1985).

Mimo znaczącej liczby prac o wiedzy i zarządzaniu nią, rozważania dotyczące ignorancji w tym obszarze nie są zbyt liczne. Jest to natomiast problem bardzo ważny, gdyż znajomość istoty ignorancji stanowi znaczące uzupełnienie teorii i praktyki zarządzania wiedzą oraz odgrywa istotną rolę w zrozumieniu kreatywności i innowacji.

Celem artykułu jest wskazanie związków pomiędzy wiedzą i ignorancją we współczesnym zarządzaniu. W dotychczasowych rozważaniach z zakresu teorii zarządzania zwraca się uwagę na wiedzę, pomijając fakt, że wiedza i ignorancja są ze sobą nierozłączne. Pozyskanie wiedzy jest bowiem jednocześnie przyczyną zmniejszenia i zwiększenia ignorancji. Prowadzi to do powstawania nowych, niedostatecznie rozpoznanych paradoksów, które wstępnie zaprezentowane zostały w artykule. Jako cele cząstkowe przyjęto: przedstawienie koncepcji ignorancji w naukach społecznych i w zarządzaniu, opis koncepcji ignorancji drugiego rzędu oraz wskazanie przykładów ilustrujących znaczenie właściwego zrozumienia igno-

rancji w zarządzaniu. Artykuł stanowi wprowadzenie do dalszych poszukiwań teoretycznych oraz zastosowań praktycznych, szczególnie w okresie, gdy lawinowo narasta ilość informacji i pojawiają się coraz większe trudności nie tylko z jej przetwarzaniem, ale przede wszystkim z oddzieleniem informacji i wiedzy potrzebnej od wiedzy i informacji zbędnej<sup>1</sup>.

## Rozumienie ignorancji - między wiedzą a niewiedzą

Ponieważ definicje i interpretacje wiedzy i ignorancji wymagają daleko idącej precyzji, dlatego też przed rozpoczęciem zasadniczych rozważań należy wyjaśnić kwestie terminologiczne. Ignorancja jest to określenie normatywne, pejoratywne i oznacza brak wiedzy (brak podstawowej wiedzy) w danej dziedzinie (*Słownik języka polskiego PWN, 2016; Wielki słownik języka polskiego, 2016*). Synonimem ignorancji jest, między innymi, niewiedza, chociaż należy brać pod uwagę, że niewiedza ma w języku potocznym bardziej neutralny charakter. Inne znaczenie posiada czasownik ignorować – świadomie nie reagować na czyjeś zachowanie, zdarzenie lub zjawisko. Istnieje również forma zwrotna – ignorować się oznaczająca wzajemne niezwracanie uwagi na siebie. Od czasownika ignorować tworzy się rzeczownik ignorowanie, który jest synonimem lekceważenia i zaniedbywania.

Precyzyjne definiowanie stosowanych pojęć jest zawsze ważne w naukach społecznych. W przypadku wiedzy i ignorancji jest to szczególnie istotne, gdyż pojęcia te opisują stan świadomości obserwatora, czyli niejako samoistnie wprowadzają nas na metapoziom rozważań (wiedza o wiedzy). Drugim powodem dążenia do precyzji jest to, że we współczesnej nauce światowej opracowania dotyczące ignorancji publikowane są w języku angielskim. Dlatego też należy brać pod uwagę problemy związane z różnicami interpretacji w języku angielskim oraz problemy wynikające z tłumaczenia na język polski niezbyt precyzyjnie zdefiniowanych pojęć w języku angielskim. Można też jedynie dodać, że różnice w polskiej i angielskiej terminologii pojawiają się dopiero w zaawansowanych semantycznie rozważaniach.

Przyjmując najogólniejszą, platońsko-sokratejską definicję wiedzy jako „prawdziwego uzasadnionego przekonania”, stwierdzić można, że ignorancja jest to każda

niedoskonałość tego przekonania. Ignorancja może być częściowa, odpowiadająca wiedzy częściowej, oraz całkowita, odpowiadająca kompletnemu brakowi wiedzy. Interpretacja ta wymaga wyjaśnień dotyczących znaczenia prawdy oraz relacji pomiędzy dwoma skrajnymi sytuacjami – wszechwiedzą oraz absolutną ignorancją, czyli brakiem wiedzy o czymkolwiek. Nie jest to konieczne dla rozważań wprowadzających do dyskusji o relacji pomiędzy wiedzą a ignorancją.

Powyższe interpretacje są oczywiście zbyt ogólne, dlatego też w badaniach dotyczących ignorancji należy uwzględnić następujące podejścia do definiowania wiedzy w ekonomii i zarządzaniu (Beliczyński in., 2009, s. 166):

- reifikowana metafora – posiadanie wiedzy bez rozróżnienia szczegółowych cech oraz podmiotu, który ją posiada – osoba albo organizacja,
- zasób organizacji/zasób osoby o zróżnicowanym stopniu reifikacji,
- kategoria związana z informacją („informacja wraz ze sposobami jej wykorzystania”),
- systemowa cecha kognitywna (bez definiowania obszarów odniesienia – organizacja, systemy IT (sztuczna inteligencja), osoby,
- cecha kognitywna osób,
- kategoria formalna – modele strukturalne (relacyjne) oraz modele matematyczne.

Ignorancję można opisać za pomocą następujących stanów wiedzy/braku wiedzy danego podmiotu (osoby albo zbiorowości): wiem, że wiem; wiem, że nie wiem; nie wiem, że wiem oraz nie wiem, że nie wiem. Sytuacje te stanowią swego rodzaju punkt wyjścia do rozważań dotyczących ignorancji. Interpretacje i definicje ignorancji mają charakter względny i odnoszą się do następujących pojęć: prawdy, wiedzy, niepewności, kompetencji oraz złożoności. Ignorancja posiada dwie interpretacje intuicyjne. Interpretacja negatywna jest to niedoskonałość wiedzy i dlatego też winna być ograniczana albo wręcz całkowicie eliminowana poprzez pozyskiwanie (tworzenie) wiedzy. Jednocześnie ignorancja ma charakter strukturalny we wszystkich procesach poznawczych, gdyż w procesie uzyskiwania nowej wiedzy dochodzi też do ujawniania nowych obszarów braku wiedzy (ignorancji). Im więcej wiemy, tym bardziej jesteśmy świadomi nowych, nieznanych problemów. Zjawisko takie można określić jako pozytywną interpretację ignorancji (Ravetz, 1990; Dorniok, 2014; Gross, McGoey, 2015). Wspomniany wcześniej Mikołaj z Kuzy podkreślał, że uczona (oświecona) ignorancja jest istotnym elementem mądrości (Nicolas of Cusa, 1985), gdyż stanowi ona „właściwy sposób łączenia wiedzy i ignorancji poprzez świadomość ograniczenia wiedzy” (Harvey i in., 2001, s. 450).

Dynamikę relacji pomiędzy ignorancją i przyszłą wiedzą można opisywać za pomocą trzech podstawowych wariantów (Janich i in., 2010, s. 88). W pierwszym z nich zakłada się, że zwiększanie obecnego stanu wiedzy prowadzi do zmniejszenia przyszłej ignorancji. Sytuację tę można opisać za pomocą stwierdzenia: „jeszcze nie wiemy, ale będziemy wiedzieć”. Oznacza to, że wszystko może być poznane w odpowiednio długim okresie

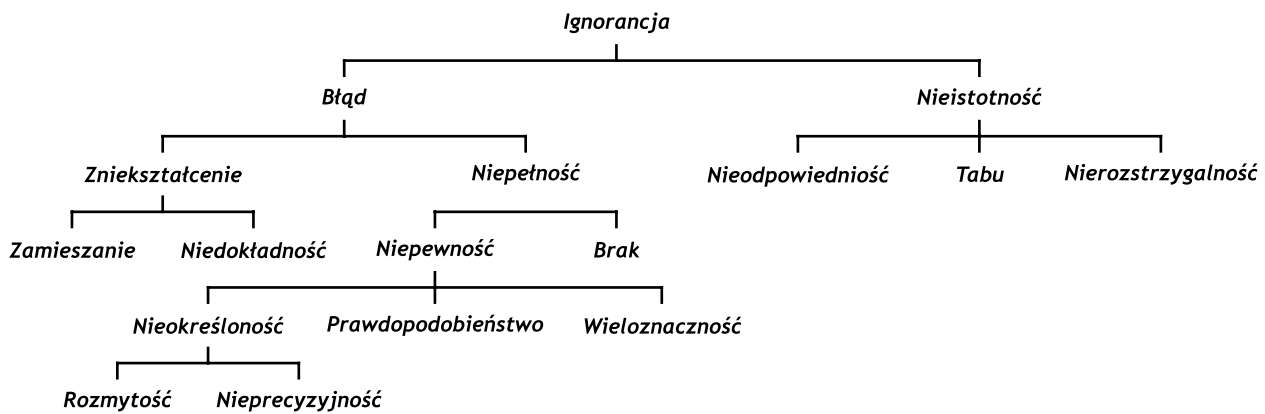
i przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów. Wariant ten odzwierciedla swego rodzaju optymizm poznawczy. W drugim, przeciwnym przypadku zakłada się, że ignorancja rośnie wraz ze wzrostem wiedzy. Takie podejście odzwierciedla sytuację, w której wraz ze zwiększaniem się wiedzy poznawane są nowe obszary niewiedzy, czyli że poszerzane są granice wiedzy. Nauka dostarcza nowej wiedzy, ale równocześnie otwiera nowe obszary ignorancji. Rozwój nauki zawsze odbywa się na granicy niewiedzy. W trzecim wariantcie stwierdza się, że ignorancja jest niezależna od przyszłej wiedzy. Oznacza to, że nie wszystko może być poznane, czyli że jest to wiedza nieosiągalna. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest złożoność, nieprzewidywalny wpływ innowacji czy też zmiany społeczne.

## Definicje ignorancji

U systematyzowane studia nad ignorancją i jej konsekwencjami zapoczątkowane zostały w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia. Jedną z najbardziej znanych jest definicja ignorancji zaproponowana przez M. 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 ona lub on rozumie przez niewiedzę (ignorancję). Umożliwia to również badanie własnej ignorancji, ponieważ A i B może być tą samą osobą. Najważniejsze w tej definicji jest to, że obejmuje ona wszystko, co B myśli, że A może lub powinien wiedzieć – ale nie czyni tego. Nie obejmuje ona natomiast tego, czego według B podmiotowi A nie wolno wiedzieć, ale tak nie jest. B może przyczyniać się do ignorancji A, ale też może definiować jej/jego niewiedzę. Łatwo też zauważyć, że cytowana definicja odzwierciedla konstruktywistyczne aspekty wiedzy i ignorancji – są one bowiem konstrukcjami społecznymi.

Powyższa definicja stanowiła dla M. Smithsona (1989) punkt wyjścia dla typologii ignorancji. Po raz pierwszy dokonał on rozróżnienia pomiędzy ignorancją bierną i ignorancją czynną. Ignorancja bierna dotyczy przeszłości, obejmuje zagadnienia, których dany podmiot (aktor) jest nieświadomy. Natomiast ignorancja czynna dotyczy tych zagadnień, które są ignorowane przez dany podmiot. Dla niewiadomych wynikających z pasywnej ignorancji M. Smithson stosuje określenie „błąd”, natomiast dla zagadnień wynikających z czynnej ignorancji używa terminu „nieodpowiedniość”.

Na rysunku 1 przedstawiony został schemat typologii interpretacji ignorancji zaproponowanej przez M. Smithsona. Ze względu na cel i objętość artykułu podane zostały jedynie tłumaczenia angielskich pojęć dokładniej interpretowanych w cytowanym opracowaniu. Należy przy tym dodać, że precyzyjne tłumaczenie pojęć stosowanych przez autora typologii nie jest możliwe, dlatego przedstawienie w miarę dokładnych interpretacji wymaga odrębnych rozważań.



Rys. 1. Typologia pojęć związanych z ignorancją  
Źródło: (Smithson, 1989, s. 18)

Istnienie wielu różnorodnych interpretacji wiedzy i niewiedzy wymaga stosowania metaanalizy zjawisk poznawczych. M. Smithson (2008, s. 16) określił „znane nieznanne” jako świadomą ignorancję, natomiast „nieznane nieznanne” nazwał metaignorancją. J. Ravetz (2006) identyfikuje różne rodzaje wiedzy na podstawie określonego poziomu pewności oraz świadomości. „Znane znane” odnosi się do wiedzy, mimo tego, że wiedza ta może być niepewna lub niejasna ze względu na specjalistyczny charakter i fragmentaryczność. „Nieznane znane” jest formą niewiedzy lub niepewnej wiedzy odnoszącej się do ustalonych luk wiedzy i granic wiedzy. J. Ravetz przeciwstawia ten ostatni typ wiedzy „nieznanemu znanemu”. Sytuacja taka może na przykład obejmować obszary konsensusu lub szkoły myślenia, które z różnych powodów nie mogą być ogólnie zaakceptowane. Ostatni typ niewiedzy jest to „nieznany nieznan”. Stwierdzenie to oznacza, że luki w wiedzy nie są jeszcze wyraźnie widoczne, nie zostały jeszcze zbadane albo nie zostały jeszcze zaakceptowane, nie są też znane granice niewiedzy. Oprócz tych różnych rodzajów niewiedzy, J. Ravetz również używa terminu „ignorancja” w wyrażeniu „ignorancja ignorancji” (lub „ignorancja do kwadratu”), przez co rozumie się ignorancję dotyczącą czyjejś lub własnej ignorancji (Ravetz, 1993, s. 157; Janich i in., 2010, s. 87).

Spośród wielu prób badania ignorancji można przywołać kilka przykładów. K. Knorr-Cetina (1999) wprowadziła pojęcie „negatywnej wiedzy”, obejmującej znajomość ograniczeń wiedzy, błędy w wysiłkach mających na celu pozyskanie nowej wiedzy, ograniczenia poznania oraz to, czego ludzie nie chcą wiedzieć. M. Gross (2007) wyróżnia sześć kategorii wiedzy i stanów braku wiedzy. Każda kategoria odnosi się do innego aspektu braku wiedzy, takich jak ograniczenia wiedzy (ignorancja) i całkowity brak wiedzy (*nescience*). Proponowane kategorie nie są oczywiście w pełni rozłączne (tab. 1).

Ignorancja wiąże się zawsze z tworzeniem wiedzy (Janich i in., 2010, s. 95). Mając na uwadze różnorodność procesów tworzenia i wyłaniania się ignorancji, można zauważyć, że wiedza i ignorancja nie są symetryczne, gdyż rozwijanie wiedzy o czymś nie jest równoważne zmniejszeniu/eliminacji ignorancji, ponieważ odkrywane są nowe cechy „dawnej” ignorancji i tworzy się nowa ignorancja, „wiedza o niewiedzy”. Nauka tworzy swego rodzaju „naukową niewiedzę”, czyli wiedzę o tym, czego nie wiemy (Ravetz, 1990, s. 26). Ignorancja nie wynika więc z problemów związanych z chwilowym brakiem informacji, ale właśnie z postępu wiedzy i właśnie z powodu tego postępu, zakres niewiedzy dotyczącej konsekwencji, zakresu, ograniczeń i rzeczywistości wiedzy

Tab. 1. Kategoryzacja wiedzy, przypadków braku wiedzy oraz rozszerzonej wiedzy

Kategoria	Opis
Wiedza	Przekonanie uzasadnione jako prawdziwe i akceptowane przez grupę lub poszczególne osoby, które były przedmiotem badań socjologów
Ignorancja	Wiedza o granicach wiedzy w danym obszarze; zawsze wzrasta wraz ze zwiększeniem się nowej wiedzy
Wiedza o niewiedzy	Wiedza o tym, co nie jest znane, ale co jest uwzględniane w planowaniu
Wiedza negatywna	Wiedza o tym, co nie jest znane, ale uznane jest za nieważne lub nawet niebezpieczne – może prowadzić do sytuacji wiedzy o niewiedzy
Rozszerzona wiedza	Może też być określona jako nowa wiedza: oparta na planowaniu lub badaniu z wykorzystaniem wiedzy o niewiedzy – może również prowadzić do nowej ignorancji przez odkrywanie granic nowo zdobytej wiedzy
Całkowity brak wiedzy ( <i>nescience</i> )	Brak jakiegokolwiek wiedzy: może prowadzić do zaskakujących sytuacji będących poza wszelkiego rodzaju oczekiwaniem – może prowadzić do ignorancji i wiedzy o niewiedzy, ale należy do innej klasy poznawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gross, 2007, s. 751)

proporcjonalnie rośnie. O ile w przeszłości dominującym sposobem zmagania z ignorancją były próby jej eliminacji, obecnie przyjmuje się, że istnieją specyficzne nieredukowalne cechy niewiedzy, co oznacza, że musimy ją zrozumieć, tolerować, korzystać z niej, a nawet traktować ją jako zasób (Smithson, 1989). Społeczeństwo oparte na wiedzy można traktować jako zbiorowość, która winna nauczyć się, jak radzić sobie z ignorancją („społeczeństwo wiedzy i ignorancji”). Fakt, że wiedza jest konstrukcją społeczną i podlega uwarunkowaniom politycznym, skłania do zastanowienia się, w jakim stopniu niewiedza jest wynikiem komunikacyjnych i instytucjonalnych struktur władzy i w jakim stopniu jest ona zależna od wpływu różnych grup interesów (Janich i in., 2010, s. 95).

Ignorancja jest również związana z koncepcją społeczeństwa ryzyka opracowaną przez U. Becka (2007, s. 211). W swoich badaniach stwierdził on skłonność społeczeństwa opartego na wiedzy do zmian, które można określić jako społeczeństwo oparte na ignorancji. W swoich rozważaniach nad globalizacją i ryzykiem U. Beck zauważa też, że ignorancja jest cechą społeczeństwa, które nie jest w stanie stwierdzić, że zagrożenia o wielkiej skali wynikające z rozwoju technologii niosą ze sobą nieznanne skutki uboczne.

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

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

Ignorancja jako konstrukcja społeczna może być tworzona na trzy sposoby: spontanicznie, celowo oraz jako kombinacja obydwu poprzednich wariantów. Bardziej precyzyjnie procesy tworzenia ignorancji można opisać w następujący sposób: oduczenia się i zapominania, odkrywania nowych obszarów ignorancji w procesie zdobywania nowej wiedzy, tłumienia lub zaniechania nowej wiedzy.

Jak już wspomniano, wiedza i ignorancja mają charakter rekursywny. Pogłębiona refleksja pozwala na odkrycie pewnej asymetrii pomiędzy poziomami wiedzy i poziomami ignorancji. Łańcuch refleksji – wiedzy o wiedzy ... itp., może być kontynuowany do nieskończoności. Podobna hierarchia nie występuje w przypadku ignorancji. Wynika to z binarnego charakteru ignorancji: wiem albo nie wiem. Takiego łańcucha nie można kontynuować do nieskończoności, lecz jedynie dla dwóch poziomów – wiem, że nie wiem; nie wiem, że wiem, nie wiem, że nie wiem. Różnica ta może być opisana w następujący sposób:

1. Pierwszy poziom ignorancji – znam niektóre cechy obiektu mojego procesu poznawczego i środowiska tego obiektu, które pozwalają na wypowiedzenie tego, co wiem i co nie wiem o tym obiekcie (wynika to z braku lub niedoskonałości wiedzy).

2. Drugi poziom ignorancji – 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).

Chociaż ignorancja w najbardziej ogólnym ujęciu jest to postrzegany stan świadomości osób mających wpływ na działanie zbiorowości społecznej, to jednakże opracowane zostały również bardziej ogólne koncepcje odnoszące się do niewiedzy. W badaniach poświęconych ignorancji wprowadzona została koncepcja „socjologii niewiedzy” opracowana przez analogię z socjologią wiedzy (McGoey, 2012).

Kompleksową próbę określenia przyczyn i konsekwencji ignorancji podjął R. Proctor (2008, s. 3), który zaproponował neologizm *agnotology* – studium kulturowo indukowanej niewiedzy lub wątpliwości, szczególnie w publikacjach naukowych zawierających niedokładne lub wręcz wprowadzające w błąd dane i wyniki badań. Nazwa pochodzi od greckiego słowa *ἄγνοσις*, *agnōsis*, „niewiedza”. Początkowo pomysł ten był traktowany przez R. Proctora jako akademicki żart, ale później stał się przedmiotem dyskusji na temat roli powstawania ignorancji w danej kulturze, która zwykle przyjmuje dwie formy: ignorowanie prawdy oraz akceptację non-sensu jako faktu. R. Proctor stwierdza, że stan niewiedzy może być spowodowany przez zaniedbanie, zapomnienie, krótkowzroczność, zanik, tajemnicę oraz tłumienie. Proponuje trzy specyficzne rodzaje niewiedzy: niewiedza jako stan naturalny, jako zbiór utraconych możliwości w wyniku podjęcia decyzji (wyboru) oraz jako efekt celowo zaplanowanej konstrukcji społecznej (Proctor, 2008, s. 3). Pierwsza nazwa odzwierciedla tradycyjne rozumienie niewiedzy jako naturalnego braku wiedzy, co stanowi podstawę działalności naukowej. Drugie określenie odnosi się do niewiedzy wynikającej ze skupienia uwagi na jednym problemie przy zaniedbaniu pozostałych, czyli wynika też z selektywności. Trzecim rodzajem niewiedzy jest to „coś, co jest tworzone, utrzymywane i manipulowane za pomocą niektórych dziedzin sztuki i nauki” (Proctor, 2008, s. 8). Te aspekty niewiedzy stają się szczególnie ważne w dobie rozwoju Internetu, gdy nadmiar ilości informacji i wzrost poziomu wiedzy przyczynia się do wzrostu niepewności.

## Ignorancja w teorii zarządzania

Z punktu widzenia logiki formalnej interpretacje i definicje ignorancji (niewiedzy) stosowane w teorii i praktyce zarządzania stanowią podzbiór uniwersalnych interpretacji (definicji) tego pojęcia, wyróżniony na podstawie następujących specyficznych cech: (1) pojęcia, do którego odnosi się ignorancja – wiedzy, informacji, kompetencji, złożoności, prawdy; (2) ignorancji i ograniczenia przewidywalności – niepewności, ryzyka, przewidywania, antycypacji, złożoności; (3) ignorancji metodologicznej – braku wiedzy o metodach i ich zastosowaniach; (4) charakterystyki podmiotów, których ignorancja jest przedmiotem analizy – osoby, grupy, organizacje, ich typy,



funkcje i role; (5) ignorancji, podejmowania decyzji i działania; (6) rekursywności, samorefleksji i wielopoziomowego charakteru wiedzy i ignorancji; (7) wpływu ignorancji na efektywność zarządzania; (8) rozróżnienia między ignorancją w zarządzaniu i zarządzaniem ignorancją.

Pierwsze próby analizy roli ignorancji w zarządzaniu przedstawione zostały w latach 90. XX wieku jako rozszerzenie badań na temat wiedzy. Badania dotyczące ignorancji w zarządzaniu wymagają analizy następujących zagadnień:

- interpretacji ignorancji w zarządzaniu odnoszącej się do jej uniwersalnego znaczenia w filozofii oraz w teorii i praktyce społecznej (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),
- roli ignorancji w teorii działania (action theory) (Luhmann, 1998),
- wpływu ignorancji na małe i średnie przedsiębiorstwa (Lambe, 2002),
- ignorancji w nadzorze korporacyjnym i w zarządzaniu strategicznym (Westphal, Bednar, 2005),
- ignorancji i konkurencji w skali globalnej (Harvey, Novicevic, 1999),
- ignorancji jako czynnika innowacyjności (Roberts, 2012),
- zarządzania ignorancją (Israilidis i in., 2013).

M. Zack (1999) zdefiniował „ignorancję organizacyjną” w odniesieniu do problemów występujących 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.

J. Roberts (2012) podjęła próbę określenia cech organizacji oraz ignorancji organizacyjnej, zwracając przy tym uwagę na znaczenie możliwości działania podmiotów dla ustalenia rodzajów ignorancji w kontekście organizacji i poza nią. Ignorancja organizacyjna może więc być zdefiniowana w następujący sposób (Roberts, 2012, s. 219):

- ogólnie dominująca ignorancja członków organizacji lub względna ignorancja pomiędzy 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 określonym 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.

Stosując syntezę podejścia multi- i interdyscyplinarnego i zakładając, że ignorancja jest konstrukcją społeczną tworzoną w ramach procesów politycznych, w których na definiowanie konstrukcji społecznych wpływają relacje władzy pomiędzy podmiotami je tworzącymi, M. Harvey i inni (2001) wyróżnili cztery typy ignorancji organizacyjnej. Ignorancja pluralistyczna, w której osoba posiada fałszywe wyobrażenie o innych osobach. Ignorancja populistyczna, dotycząca społecznie podzielanej wiedzy wynikającej z fałszywej wiedzy uzyskanej z szerszego otoczenia. Ignorancja probabilistyczna wynikająca z niezdolności osób do uczenia się na podstawie ogólnego doświadczenia, które składa się z serii poszczególnych zdarzeń warunkowanych różnymi i zmiennymi warunkami otoczenia. Jednostki mają raczej tendencję do myślenia „linearnego”, a nie w sposób nieliniarny, co prowadzi do ignorancji probabilistycznej. Ignorancja pragmatyczna wynika z kolei z tego, że w ciągle zmieniającym się otoczeniu nie jest możliwym uzyskanie na czas wiedzy potrzebnej do podjęcia decyzji. Aby chociaż częściowo rozwiązać problemy związane z ignorancją, autorzy proponują stosować następujące metody: odpowiednią identyfikację i klasyfikację informacji, klasyfikację wiedzy, oduczanie się wiedzy niepotrzebnej, uznanie nieciągłego charakteru procesów i opisujących ich danych oraz stosowanie pluralistycznego podejścia w zarządzaniu.

Chociaż rozróżnienie pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością jest istotne w uniwersalnych definicjach ignorancji, to jednakże specjalnego znaczenia nabiera ono w zarządzaniu. Należy przy tym dodać, że nie jest ono zbyt często stosowane w definicjach ignorancji. 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. Natomiast wszystkie rodzaje ignorancji dotyczącej niewystarczającej wiedzy o przeszłości odgrywają ważną rolę w działalności operacyjnej oraz w zarządzaniu strategicznym.

Ignorancja dotycząca przeszłości jest zawsze podstawą dla obecnych działań, przewidywania i antycypacji. Ignorancja dotycząca przyszłości jest odzwierciedlona w częstym odnoszeniu tego pojęcia do niepewności. Wynika ona nie tylko z naturalnej niemożności przewidywania i antycypacji, ale także i niewiedzy o przeszłości. Dotyczy to zarówno podejścia jakościowego, jak i prognozowania opartego na modelach matematycznych. W obydwu przypadkach rozważania oparte na nieprawidłowych danych początkowych są bezwartościowe (GIGO – Garbage in – Garbage Out). Zjawisko to ma szczególne znaczenie w teorii decyzji, prognozowaniu, analizie ryzyka i w zarządzaniu strategicznym.

Zarządzanie wiedzą może być rozszerzone do zarządzania wiedzą i ignorancją lub też nawet do zarządzania ignorancją. Koncepcje określone jako zarządzanie ignorancją zostały zaproponowane przez J. Roberts (2012) oraz J. Israilidisa i innych (2013). Główną przyczyną powstania koncepcji zarządzania ignorancją jest to, że zarządzanie wiedzą nie zawsze pozwala na uchwycenie wszystkich subtelnosci rzeczywistej sytuacji organizacji. Stało się oczywiste w nowoczesnym społeczeństwie, że zarządzanie wiedzą nie tylko oznacza skuteczne radzenie sobie z ignorancją, ale stanowi również istotny element procesu tworzenia innowacji. Niewiedza o istniejących pomysłach i poszukiwanie nowych koncepcji często zmusza wynalazców do poszukiwania nowych rozwiązań. Każda innowacja niesie ze sobą kolejne niewiadome, z których niektóre mogą być spodziewane, czyli oznacza to, że są to znane nieznanne (Roberts, 2012, s. 221).

Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie ignorancji w teorii zarządzania i opierając się na badaniach empirycznych, J. Israilidis i inni (2013, s. 76) zaproponowali następującą definicję: „Zarządzanie ignorancją jest procesem poznawania, odkrywania, uświadamiania sobie, uznawania i postępowania z ignorancją na zewnątrz i wewnątrz organizacji poprzez proces zarządzania, dostosowane do potrzeb obecnych i przyszłych. Jest to także projektowanie udoskonalonej strategii i modyfikowanie działania prowadzące do osiągnięcia celów organizacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej”.

### **Podstawowe paradoksy w definiowaniu wiedzy i ignorancji w zarządzaniu**

Ponieważ pomiędzy definicjami wiedzy i ignorancji istnieje logiczny, dialektyczny związek, dlatego też w teorii i praktyce społecznej, w tym także i w zarządzaniu należy zwrócić uwagę na paradoksy, które występują w relacjach wiedzy i ignorancji. Wyróżnić można tutaj dwa poziomy rozważań:

1. Relacje pomiędzy wiedzą a ignorancją.
2. Znaczenie ignorancji w definiowaniu wiedzy.

Rozważania dotyczące relacji pomiędzy wiedzą a ignorancją zostały przedstawione powyżej, dlatego też warto zwrócić uwagę na podstawowe paradoksy związane z definiowaniem wiedzy. Zajmując się zarządzaniem wiedzą i zasobami niematerialnymi (kapitałem intelektualnym), każde rozważania należy poprzedzić pogłębioną refleksją dotyczącą stosowanych definicji wiedzy. W skróty sposób podstawę myślenia refleksyjnego dotyczącego bezpośrednio definicji wiedzy, a pośrednio i ignorancji, przedstawić można w następującym uproszczonym ujęciu nawiązującym jedynie do pierwszego poziomu ignorancji. Opisujący problem nie jest jedynie igraszką logiczną, ale musi być uwzględniany w definiowaniu oraz empirycznych badaniach i pomiarze wiedzy (kapitału intelektualnego). Dla uproszczenia przyjąć można następujące założenia: Po pierwsze, zakładamy, że nie bierze się pod uwagę

rozdzielenia własnej wiedzy i wiedzy innych podmiotów, lecz uwzględnia się ogólne definicje wiedzy. Po drugie, zakłada się, że nie analizuje się intersubiektywnego charakteru definicji wiedzy.

Jak już wspomniano, przedstawiając dowolną definicję wiedzy, rozpoczyna się dyskusję na metapoziomie, czyli stwierdza się, że wie się coś o wiedzy. Związane to jest też z koniecznością określenia, czego nie wiem o wiedzy w ramach danej definicji wiedzy. Innymi słowy, każdy definiujący wiedzę musi być świadomy tego, czego nie wie o wiedzy opisywanej daną definicją. Jest to więc klasyczna definicja ignorancji pierwszego poziomu – nie wiem czegoś o wiedzy. Bardziej złożona w tym przypadku staje się kwestia drugiego poziomu ignorancji, czyli niewiedzy dotyczącej danej, stosowanej definicji wiedzy oraz ewentualnie metod związanych z tym, a nie z innym sposobem definiowania wiedzy. Jest to jednakże problem do dalszych rozważań.

W skróty sposób podstawę myślenia refleksyjnego dotyczącego bezpośrednio definicji wiedzy, a pośrednio i ignorancji przedstawić można w następującym ujęciu opierającym się na wybranych interpretacjach wiedzy podanych w pierwszej części niniejszego opracowania (tab. 2).

Konsekwencje ignorancji, pierwszego i drugiego poziomu, stanowią fundamentalną kwestię w teorii i praktyce zarządzania zasobami niematerialnymi (kapitałem intelektualnym). Ignorancja pierwszego poziomu oznacza w tym przypadku brak wiedzy o wiedzy, co, jak już wspomniano, stanowi metapoziom rozważań (metawiedza). Ignorancją drugiego poziomu jest brak wiedzy o metodach badania i analizowania wiedzy. Jest to problem o tyle istotny, gdyż „wiedza” jest pojęciem o bardzo szerokim zakresie znaczeniowym, co sprawia, że przecież każdy wie, co to jest wiedza. Dlatego też nawet ten wstępny przykład dotyczący definiowania wiedzy wskazuje, że autorzy stosujący daną definicję wiedzy powinni wiedzieć jakiego rodzaju ignorancja pierwszego i drugiego poziomu związana jest z tą definicją. Do najważniejszych konsekwencji ignorancji w definiowaniu wiedzy w zarządzaniu zaliczyć można:

1. Brak precyzji komunikowania – ja ogólnie wiem, co to jest wiedza, ty ogólnie wiesz, co to jest wiedza, ale nie potrafimy tego przedstawić w sposób bardziej dokładny.
2. Pozorna „naukowość” niektórych ogólnikowych rozważań dotyczących wiedzy wynikająca z bardzo szerokiego zakresu znaczenia terminu „wiedza”. Jest bowiem paradoksalnym twierdzeniem, że jest się specjalistą w zakresie opisywanym pojęciem o bardzo szerokim znaczeniu, a takim właśnie pojęciem jest ogólnie, czy też nawet ogólnikowo, definiowana wiedza.
3. Pomiar wiedzy i zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego).

W zarządzaniu wiedzą ostatnia kwestia nabiera szczególnego znaczenia. We wszelkiego rodzaju rozważaniach dotyczących zarządzania wiedzą pojawia się bowiem potrzeba pomiaru wartości niematerialnych, czyli ich operacjonalizacji (Mesjasz, 2016). W operacjonalizacji dąży

Tab. 2. Ignorancja w definicjach wiedzy - wstępny przegląd

Sposoby ujęcia wiedzy w zarządzaniu	Ograniczenia definicji wiedzy i związanej z nimi ignorancji	Podstawa ignorancji związanej z definicją wiedzy
Wiedza jako zasób (reifikowana metafora)	Reifikacja jako błąd logiczny	Nieznajomość ograniczeń przydatności reifikacji Nieświadomość tautologicznego charakteru definicji
Wiedza jako pojęcie związane z informacją	Umowny charakter rozróżnienia wiedzy i informacji	Rozróżnienie pomiędzy ignorancją związaną z brakiem wiedzy i informacji
Wiedza jako cecha człowieka (wiedza indywidualna, wiedza ukryta)	Niemожność bezpośredniego poznania wiedzy ukrytej przez inne podmioty Ograniczenia operacjonalizacji cech wiedzy indywidualnej	Ignorancja wynikająca z braku wiedzy o wiedzy ukrytej obserwowanej osoby Ignorancja dotycząca ograniczeń operacjonalizacji
Wiedza organizacyjna	Niemожność wskazania bezpośrednich związków wiedzy indywidualnej z wiedzą organizacyjną Ograniczenia operacjonalizacji cech wiedzy zbiorowej	Ignorancja dotycząca mechanizmów tworzenia, a bardziej konkretnie, wyłaniania się wiedzy zespołowej Ignorancja dotycząca ograniczeń operacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne

się do określenia cech, które można opisać za pomocą skali ilorazowej (rozwiązanie idealne) czy też skali przedziałowej – rozwiązanie mniej wartościowe, ale jeszcze przydatne (Stevens, 1946).

W latach 90. ubiegłego wieku konieczny stał się pomiar, w jednostkach fizycznych i pieniężnych, zasobów niematerialnych organizacji, niesłusznie nazywanych „kapitałem intelektualnym” – zasoby to aktywa, kapitał to pasywa. Pomiar w tym rozumieniu jest to wykorzystanie skali ilorazowej, ewentualnie, epizodycznie, dla ratingów i rankingów, skali przedziałowej dającej możliwość tworzenia ocen punktowych, częściowo subiektywnych. Kilka cech zasobów niematerialnych udało się zmierzyć, a potem zaczęły się problemy.

Oparty na jednostkach finansowych pomiar wartości zasobów niematerialnych potrzebny jest do oceny efektywności zarządzania oraz do wyceny wartości rynkowej organizacji, szczególnie takich, które charakteryzują się wysokim udziałem zasobów niematerialnych. Stąd też, w przypadku braku możliwości pomiaru kategorii abstrakcyjnych, wraca się do poszukiwań takich cech, które można mierzyć za pomocą skali ilorazowej. Aby wskazać akcjonariuszom wielkość, a być może też i wartość kapitału intelektualnego, stosuje się „twarde” miary, czyli proste wartości wyrażane w skali ilorazowej – liczba patentów, liczba osób z wyższym wykształceniem, z doktoratami, z dyplomami MBA, liczba i wielkość posiadanych i dostępnych baz danych, liczba uczestników szkoleń i ich wyniki.

## Podsumowanie

Korzystając z powyższych rozważań, teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania wiedzą można zinterpretować w nowy, rozszerzony sposób. Przedmiotem dyskusji jest pojęcie o bardzo szerokim zakresie znaczeniowym, czyli wiedza. Można ją definiować na wiele sposobów. Jest to bardzo częste zjawisko w naukach społecznych. Problem z wiedzą polega na tym, że w interpretacji jej znaczenia konieczne jest wzięcie pod

uwagę ograniczeń poszczególnych definicji, czyli uświadomienie sobie stopnia własnej ignorancji dotyczącej jej definiowania. Brak tej refleksji prowadzi do błędów. Patrząc z tej perspektywy, można również stwierdzić, że pierwsi autorzy proponujący definiowanie i pomiar wiedzy, czy też kapitału intelektualnego organizacji, byli pionierami operacjonalizacji takich cech tejże organizacji, które łatwo można było poddać temu zabiegowi (Edvinsson, Malone, 2001). Dopiero potem rozpoczęły się dyskusje nad ograniczonymi możliwościami operacjonalizacji tych cech organizacji, które określono jako wiedzę czy też, szerzej ujmując, zasoby niematerialne (kapitał intelektualny).

Z powyższej, wstępnej analizy wynika, że odpowiednie przygotowanie teoretyków i praktyków w zakresie epistemologii i metodologii nauk o zarządzaniu, w tym hermeneutyki i semiotyki, pozwalające na pogłębioną refleksję dotyczącą konsekwencji ignorancji w definiowaniu wiedzy ma bardzo istotne znaczenie dla zastosowań praktycznych. Umożliwia ono bardziej szczegółowy opis wiedzy oraz wartości niematerialnych i w rezultacie prowadzi do dokładniejszego pomiaru efektywności i bardziej precyzyjnego oszacowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Przydatność dyskusji o wiedzy i ignorancji w zakresie teorii innowacji, zmiany organizacji i jej rozwoju także wymaga dalszych, pogłębionych rozważań.

**dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: mesjaszc@uek.krakow.pl**

## Przypis

<sup>1)</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.



## Bibliografia

- [1] Beck U. (2007), *Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- [2] Beliczyński J., Mesjasz C., Stabryła A. (2009), *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 165–200.
- [3] 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>, access date: 14.11.2016.
- [4] Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] Gray D. (2003), *Wanted: Chief Ignorance Officer*, „Harvard Business Review”, Vol. 81, No. 11, pp. 22–24.
- [6] Gross M. (2007), *The Unknown in Process. Dynamic Connections of Ignorance, Non-Knowledge and Related Concepts*, „Current Sociology”, Vol. 55, No. 55, pp. 742–759.
- [7] Gross M., McGoey L. (eds.), (2015), *Routledge International Handbook of Ignorance Studies*, Routledge, Abingdon.
- [8] Harvey M., Novicevic M. (1999), *The Trials and Tribulations of Addressing Global Organizational Ignorance*, „European Management Journal”, Vol. 17, No. 4, pp. 431–443.
- [9] 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, No. 6, pp. 449–468.
- [10] Israilidis J., Lock R., Cooke L. (2013), *Ignorance Management*, „Management Dynamics in the Knowledge Economy”, Vol. 1, No. 1, pp. 71–85.
- [11] Janich N., Rhein L., Simmerling A. (2010), *Do I Know What I Don't Know? The Communication of Non-Knowledge and Uncertain Knowledge in Science*, „Fachsprache”, Vol. 3–4, pp. 86–99, [http://www.fachsprache.net/upload/Articles/Janich\\_Rhein\\_Simmerling\\_Do\\_I\\_know\\_3-4\\_2010.pdf](http://www.fachsprache.net/upload/Articles/Janich_Rhein_Simmerling_Do_I_know_3-4_2010.pdf), access date: 18.01.2017.
- [12] Knorr-Cetina K. (1999), *Epistemic Cultures: How the Sciences Make Knowledge*, Harvard University Press, Cambridge.
- [13] Lambe P. (2002), *Ignorance Management: The Lessons of Small Enterprises for Knowledge Management*, „Journal of Information & Knowledge Management”, Vol. 1, No. 1, pp. 41–47.
- [14] Luhmann N. (1998), *The Ecology of Ignorance*, [in:] N. Luhmann (ed.), *Observations on Modernity*, Stanford University Press, Stanford, pp. 75–114.
- [15] McGoey L. (2012), *Strategic Unknows: Towards a Sociology of Ignorance*, „Economy and Society”, Vol. 41, No. 1, pp. 1–16.
- [16] Mesjasz C., (2016), *Operacjonalizacja cech kapitału intelektualnego*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 263, s. 19–35.
- [17] Nicolas of Cusa, (1985), *On Learned Ignorance (De Docta Ignorantia)*, Books I, II, III, The Arthur J. Banning Press, Minneapolis.
- [18] Proctor R.N. (2008), *Agnotology. A Missing Term to Describe the Cultural Production of Ignorance (and Its Study)*, [in:] R.N. Proctor, L. Schiebinger (eds.), *Agnotology: The Making and Unmaking of Ignorance*, Stanford University Press, Stanford, pp. 1–35.
- [19] Ravetz J.R. (1990), *Usable Knowledge, Usable Ignorance: Incomplete Science with Policy Implications*, [in:] J. R. Ravetz (ed.), *The Merger of Knowledge with Power: Essays in Critical Science*, Mansell Publishing Limited, London, pp. 260–283.
- [20] Ravetz J.R. (1993), *The sin of science. Ignorance of ignorance*, „Science Communication”, Vol. 15, No. 2, pp. 157–165.
- [21] Ravetz J.R. (2006), *Post-Normal Science and the Complexity of Transitions Towards Sustainability*, „Ecological Complexity”, Vol. 3, pp. 275–284.
- [22] Roberts J. (2012), *Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective on the Unknown*, „Management Learning”, Vol. 44, No. 3, pp. 215–236.
- [23] Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/>, data dostępu: 12.11.2016 r.
- [24] Smithson M. (2008), *The Many Faces and Masks of Uncertainty*, [in:] G. Bammer, M. Smithson (eds.), *Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives*, Earthscan, London, pp. 12–25.
- [25] Smithson M., (1989), *Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms*, Springer Verlag, New York.
- [26] Stevens S.S. (1946), *On the Theory of Scales of Measurement*, „Science”, Vol. 103, No. 2684, pp. 677–680.
- [27] 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, pp. 262–298.
- [28] Wielki słownik języka polskiego, <http://wsjp.pl/index.php?pwh=0>, data dostępu: 12.11.2016 r.
- [29] Zack M.H. (1999), *Managing Organizational Ignorance*, „Knowledge Directions”, Vol. 1, pp. 36–49.

## Ignorance and Knowledge in Management

### Summary

Understanding the essence of ignorance constitutes a significant complement to the theory and practice of knowledge management, and plays an important role in the understanding of creativity and innovation. The aim of the article is to survey basic concepts related to the role of ignorance in the theory and practice of management. The article provides an introduction to the further exploration of theoretical and practical applications of knowledge and ignorance in management, particularly at a time when the rapidly growing amount of information contributes to increasing difficulties in information processing and with separation of necessary information and knowledge from the unnecessary ones.

### Keywords

ignorance, ignorance in management, knowledge, knowledge management