

SUKCES ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ

Strategie, procesy i projekty



Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

**SUKCES ORGANIZACJI
W WARUNKACH
GOSPODARKI CYFROWEJ**

Strategie, procesy i projekty

SUKCES ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ

Strategie, procesy i projekty

redakcja naukowa
Piotr Wróbel

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2020

Recenzent
prof. dr hab. Szymon Cyfert

Redaktor Wydawnictwa
Justyna Zyśk

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Skład i łamanie
Urszula Jędryczka

Publikacja sfinansowana ze środków konferencji naukowej „Sukces organizacji
w warunkach gospodarki cyfrowej. Strategie – Procesy i projekty”

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-079-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49, fax 58 551 05 32

Spis treści

| | |
|---|-----|
| WSTĘP | 7 |
| JACEK RYBICKI | |
| Wyzwania metodologiczne badań nad strategią behawioralną w dobie gospodarki cyfrowej | 9 |
| AGNIESZKA WOŚ | |
| Modele internacjonalizacji organizacji | 27 |
| BEATA WIERZBICKA | |
| Spójnie odpowiedzialne postępowanie jako źródło harmonijnego rozwoju obszarów turystycznych | 47 |
| JACEK RYBICKI, EMILIA DOBROWOLSKA | |
| Zdolności sieciowe w kontekście kultury organizacyjnej innowacyjnego przedsiębiorstwa – studium przypadku | 63 |
| AGNIESZKA BITKOWSKA | |
| Wybrane aspekty zintegrowanego zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach | 89 |
| AGNIESZKA JAGODA, TOMASZ KOŁAKOWSKI | |
| Problemy funkcjonowania zespołów projektowych w łańcuchach dostaw – doniesienia z badań empirycznych | 107 |
| DAWID SZRAMOWSKI | |
| Postęp procesu cyfryzacji i digitalizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w wyniku zmian przepisów podatkowych na przykładzie Polski, Czech i Węgier | 121 |

ADAM E. SZCZEPANOWSKI

Czynniki kreatywności dla rozwoju innowacyjności w przedsiębiorstwach
województwa podlaskiego. 137

JAROSŁAW SZREDER, PIOTR WALENTYNOWICZ

Nieruchomości wakacyjne jako innowacyjna forma kreowania wartości
przez dewelopera 157

Wstęp

Jesteśmy świadkami rewolucji informacyjnej, która przyczynia się do transformacji społeczeństwa i gospodarki. Obecnie gospodarka cyfrowa i tradycyjna przenikają się już tak ściśle, że trudno je rozgraniczyć. Poprzednia rewolucja – przemysłowa – trwała około siedemdziesięciu–osiemdziesięciu lat, tak więc nie należy się spodziewać, że ta, której jesteśmy świadkami, niedługo się skończy. Ten burzliwy okres oznacza dla wielu organizacji poważne zagrożenie funkcjonowania w dotychczasowym modelu, co może prowadzić nawet do ich upadku. Są jednak takie organizacje, które widzą w zmianach szanse i możliwości swojego rozwoju. Powstają nowe, całkowicie wirtualne organizacje. O sukcesie organizacji w warunkach cyfryzacji gospodarki przesądza umiejętność dostrzegania nowych trendów i zjawisk, a następnie dostosowywania się do nich czy też ich kształtowania.

Cyfrowa gospodarka wymaga od organizacji działań zarówno na poziomie strategicznym, jak i na poziomie operacyjnym. Sukces organizacji zależy od strategii, dzięki której odpowiada ona na pojawiające się wyzwania. Tymczasem zanikanie dotychczasowych barier czasowych, przestrzennych i technologicznych umożliwia tworzenie zupełnie nowych modeli biznesowych, które mogą przyczynić się do daleko idących przetasowań w poszczególnych sektorach gospodarki.

Strategia wyznacza kierunek rozwoju organizacji, aby jednak ją wdrożyć, należy podjąć operacyjne działania w postaci sprawnych procesów i projektów. Cyfrową transformację wspierają rozwijające się narzędzia informatyczne, które dają nowe możliwości doskonalenia procesów i projektów biznesowych. Takie trendy, jak hiperłączość, internet rzeczy, robotyzacja i sztuczna inteligencja, zmieniają sposób świadczenia wielu usług

i wytwarzania wielu produktów w najbliższych latach. Automatyzacja umożliwi daleko posuniętą optymalizację procesów biznesowych i projektów, modyfikując rolę człowieka w organizacji. Nowe technologie pozwalają na zwiększenie wartości dostarczanej klientom procesów, obniżenie kosztów prowadzonej działalności, skrócenie czasu realizowanych procesów, efektywniejsze zarządzanie informacją czy też skuteczniejsze zarządzanie relacjami z interesariuszami. W ten sposób po raz kolejny technologie stają się źródłem innowacyjności, nierzadko prowadząc do tak zwanych niszczących innowacji.

Niniejsza monografia stanowi kolejną pozycję z cyklu publikacji będących pokłosiem konferencji naukowych organizowanych przez Katedrę Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego (wcześniej Instytutu Organizacji i Zarządzania) pod wspólnym tytułem *Sukces organizacji*. Na prezentowaną publikację składa się zbiór artykułów, które przedstawiają wyniki badań teoretycznych i empirycznych odnoszących się do różnych problemów zarządzania organizacjami w warunkach gospodarki cyfrowej. Monografia powstała w wyniku zaangażowania Autorów pochodzących z wiodących krajowych ośrodków akademickich. Za to zaangażowanie i trud serdecznie dziękuję wszystkim Autorom.

Piotr Wróbel

Wyzwania metodologiczne badań nad strategią behawioralną w dobie gospodarki cyfrowej

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono potrzebę dopełnienia stosowanych obecnie podejść do badań nad strategiami behawioralnymi: redukcjonistycznego, pluralistycznego i kontekstualnego o podejście holistyczne. Rozdział ma charakter *stricte* teoretyczny. Postępująca współcześnie transgresja różnych dziedzin nauki sprzyja rozwojowi nowych metod badawczych na skutek cywilizacyjnej konieczności współpracy naukowców z pogranicza nauk stosowanych i nauk społecznych. Na szczególną uwagę zasługują rozwiązania z dziedziny informatyki w zakresie sztucznej inteligencji, które z jednej strony dają nowe możliwości w sferze zbierania informacji, analizy danych, generowania opcji strategicznych i podejmowania decyzji przez korporacyjnych strategów, a z drugiej strony przyczyniają się do powstania nowych metod badawczych w ramach podejścia holistycznego.

W rozdziale zaprezentowano argumenty na poparcie tezy mówiącej, że współcześnie głównym wyzwaniem metodologicznym w badaniach nad strategią behawioralną jest rozwój nowych metod badawczych w ramach podejścia holistycznego. Potrzeba ta odnosi się do wszystkich obszarów badawczych zarządzania strategicznego, w tym do obszaru determinant sukcesu organizacji. Podejście holistyczne nie stoi w opozycji do podejścia redukcjonistycznego. Oba podejścia uzupełniają się w pewnym stopniu i pozostają w związkach synergicznych.

Słowa kluczowe: metodologia badań, holizm, redukcjonizm, strategia behawioralna

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest wskazanie na rodzącą się potrzebę zastosowania nowego podejścia do badań nad strategią behawioralną – podejścia holistycznego. Zostało ono przedstawione jako dopełnienie dotychczas wykorzystywanych podejść badawczych: pluralistycznego, kontekstualnego i redukcjonistycznego. Przedmiotem badań była obecnie stosowana i opisana w literaturze przedmiotu metodologia badawcza, podmiotem badań były zaś współczesne strategie behawioralne.

Metoda badawcza obejmowała krytyczną analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz jej syntezę. Na końcowym etapie badań zaprezentowano argumenty na potwierdzenie postawionej tezy. Zaproponowana perspektywa holistyczna powiązana jest zarówno ze sferą ontologii, jak i epistemologii badań nad strategią behawioralną. Na etapie analizy bibliograficznej zastosowano dedukcyjny sposób rozumowania, a na etapie syntezy wyników badań literaturowych – indukcyjny sposób rozumowania, który doprowadził do przedstawienia propozycji nowego komplementarnego podejścia.

1. Próby integracji podejść i stosowanych metodologii w badaniach nad strategią behawioralną

Strategia behawioralna (*behavioral strategy*) to dziedzina łącząca teorię i praktykę zarządzania strategicznego z psychologią kognitywną i społeczną (Polowczyk, 2012b: 7). Celem strategii behawioralnej jest wyjaśnienie, w jaki sposób mechanizmy poznawcze jednostek, psychologiczne, społeczne i kulturowe wpływają na zachowania organizacji jako całości (Polowczyk, 2012). W badaniach nad strategią behawioralną organizacji występują obecnie trzy główne podejścia badawcze, stosowane przez akademików (Powell, Lovallo, Fox, 2011: 1371–1375).

Pierwsze podejście – redukcjonistyczne – zakłada konstrukcję badań danego podmiotu czy zjawiska w taki sposób, by wysiłki badaczy koncentrowały się na uproszczonym modelu rzeczywistości. Uproszczenie może dotyczyć natury samego podmiotu badawczego, poszczególnych procesów

badanego zjawiska czy kontekstu, w którym to zjawisko występuje. Tego typu postępowanie badawcze pozwala na zaprojektowanie badań nad fragmentem rzeczywistości, najczęściej przez pryzmat jednego paradygmatu i jednej, wybranej perspektywy badawczej, typowej dla badań prowadzonych już w przeszłości. Dalsze postępowania badawcze implikują albo bardziej szczegółowe badania nad wybranym zagadnieniem o charakterze eksplanacyjnym, albo badania o szerszym zakresie podmiotowym czy przedmiotowym, mające charakter eksploracyjny.

Drugie podejście – pluralistyczne – zakłada traktowanie obowiązujących paradygmatów jako równorzędnych i niecałkowicie wykluczających się wzajemnie. Wielorakość metod stosowanych w konstrukcji badań naukowych jest dopuszczalna i pożądana. Pluralizm ontologiczny i epistemologiczny skutkuje zróżnicowaniem wyników badań nad tym samym zjawiskiem. Można, co prawda, w ten sposób uzyskać pełniejszy obraz badanej rzeczywistości, lecz wyniki badań, szczególnie w naukach społecznych, zwykle nie pokrywają się ze sobą lub, co gorsza, są wzajemnie sprzeczne. Powstanie spójnej teorii w danej dziedzinie badawczej, w tym teorii strategii behawioralnych, jest utrudnione lub niemożliwe.

Trzecie podejście – nazywane kontekstualnym – w dużym uproszczeniu koncentruje się na warunkach występowania danego zjawiska i kluczowego wpływu otoczenia na kształtowanie się jego natury i dynamiki zmian. Koncentracja badacza na kontekście fenomenu nie wyklucza ani redukcjonistycznego podejścia do zagadnienia badawczego, ani pluralizmu w stosowaniu metod badawczych.

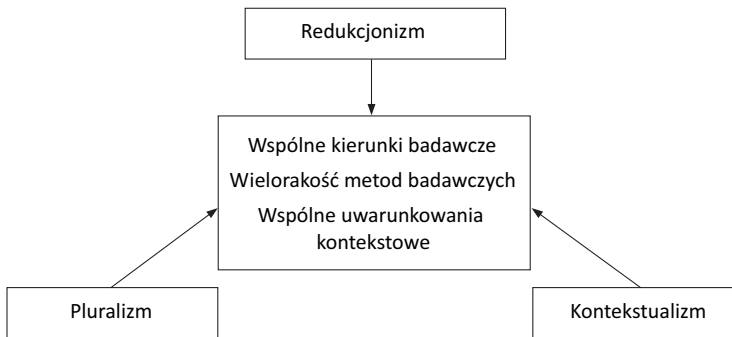
Kontekstualne podejście do badań strategii behawioralnej może opierać się na przyjęciu kilku paradygmatów badawczych bądź na przyjęciu tylko jednego paradygmatu. Podejście kontekstualne łączy w praktyce badawczej redukcjonizm poznawczy z pluralizmem metodologicznym (Levinthal, 2011: 1231; Gavetti, 2012).

Każde z trzech wymienionych podejść badawczych ma swoje wady i zalety oraz ograniczony obszar stosowalności. Obecna integracja wymienionych trzech podejść, bazująca na wykorzystaniu w badaniach nad strategią behawioralną atutów każdego z nich, została przedstawiona na rysunku 1.

W efekcie częściowej integracji paradygmatów oraz podejść badawczych zastosowanych przez uczonych, zaliczanych do każdego z trzech wymienionych nurtów badawczych, można wskazać zakres ich pola syntezy.

W polu tym znalazły się: wspólne kierunki badawcze nad strategią behawioralną, wielorakość stosowanych metod badawczych oraz odnoszenie badań do wspólnych uwarunkowań kontekstowych implementacji strategii behawioralnej.

Integracja podejść badawczych daje większe możliwości tworzenia spójnej teorii strategii behawioralnej, pozwala na eliminację lub wyjaśnienie przyczyn sprzeczności w otrzymanych wynikach badań i eliminację zidentyfikowanych luk poznawczych w szerszym zakresie.



Rysunek 1. Obecna integracja podejść do badań nad strategią behawioralną
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Powell, Lovallo, Fox, 2011: 1380).

Porównanie stosowanych współcześnie podejść badawczych do strategii behawioralnej pod względem wybranych kryteriów je różnicujących oraz wskazanie prekursorów danej szkoły badawczej na tle twórców filozofii nauki zaprezentowano w tablicy 1.

Przedstawiona triada podejść badawczych w dalszej części rozdziału zostanie poddana krytycznemu spojrzeniu ze względu na dokonującą się obecnie rewolucję cyfrową i jej znaczący wpływ na nowe możliwości badawcze. Powstawanie nowych zjawisk społecznych, gospodarczych i organizacyjnych wymagać będzie od badaczy zastosowania zgoła odmiennych paradygmatów, perspektyw, koncepcji, metod i narzędzi badawczych.

Tablica 1. Analiza porównawcza trzech szkół strategii behawioralnej

| Obszar analizy | Redukcjonizm | Pluralizm | Kontekstualizm |
|---------------------------------|---|--|--|
| Stosowane paradygmaty | Pozytywizm, obiektywizm, naukowy realizm, weryfikacjonizm | Nominalizm, pragmatyzm, ewolucjonizm | Fenomenologia, egzystencjalizm, postmodernizm, symbolizm, interakcjonizm, strukturalizm społeczny |
| Obszar zainteresowań badawczych | Proces podejmowania decyzji, indywidualne i grupowe podejmowanie decyzji strategicznych | Rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych, sposoby rozwiązywania kluczowych problemów strategicznych, organizacyjne uczenie się, polityka, alokacja zasobów, grupy interesów | <i>Sensemaking</i> , percepcja decydencka, podejmowanie działań strategicznych w zmiennych kontekstach organizacyjnych, stanowienie reguł działania |
| Założenia badawcze | Decyzje są podejmowane na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej. Decyzje obarczone są błędami poznawczymi | W obrębie przedsiębiorstwa tworzą się koalicje o sprzecznych celach, decyzje strategiczne wynikają ze sposobu rozwiązywania konfliktów, negocjacji i zrównoważenia interesów | Na zachowania strategiczne kluczowy wpływ ma kontekst działania, działania mają charakter emergentny, zachowania organizacyjne podlegają ideologii, decyzje i działania są rozłączne, często sprzeczne |

Tablica 1. cd.

| Obszar analizy | Redukcjonizm | Pluralizm | Kontekstualizm |
|---|---|---|---|
| Główni przedstawiciele | John von Neumann, Amos Tversky, Daniel Kahneman, Fox, Dan Lovallo, Herbert Simon | Richard M. Cyert, James G. March, Herbert Simon, Manfred Kets de Vries, Daniel A. Levinthal, Richard P. Rumelt, Sidney Winter, Dan Schendel | Karl Weick, James G. March, Linda Smircich, Henry Mintzberg, Mark Abrahamson, Richard A. Bettis, Ian Mitroff |
| Metodologia | Testowanie hipotez, eksperyment, modelowanie strukturalne, <i>neural methods</i> (wykorzystanie sztucznych sieci neuronowych) | Badania terenowe, metody mieszane, analiza przypadku | Teoria ugruntowana, <i>story telling</i> , analiza przypadku, analiza za dyskursu |
| Historyczny wpływ na pojmowanie ontologii i epistemologii | Arystoteles, Francis Bacon, Auguste Comte, Rudolf Carnap, Thomas Nagel, Koło Wiedeńskie, Karl Popper, wczesny Ludwig Wittgenstein | Platon, George Berkeley, David Hume, Immanuel Kant, Ernst Mach, William James, John Dewey | Georg W.F. Hegel, Søren Kierkegaard, Franz Brentano, Edmund Husserl, Jean-Paul Sartre, Theodor Adorno, Michel Foucault, późny Ludwig Wittgenstein |
| Powiązania z tradycyjnymi szkołami psychologii | Strukturalizm, behawioryzm, psychologia poznawcza, psychologia eksperymentalna, neurobiologia | Funkcjonalizm, psychologia społeczna, psychologia ewolucyjna, gestaltyzm | Egzystencjalizm, humanizm, psychologia społeczna, psychologia postmodernistyczna |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Powell, Lovallo, Fox, 2011: 1372–1373).

Nowe podejście do badań nad strategią behawioralną w obliczu obecnych zjawisk cywilizacyjnych zdaje się koniecznością, jest jednak również szansą dla odmiennego sposobu prowadzenia badań naukowych. Osiągnięcia i możliwości technologiczne ery cyfrowej tworzą pole dla powstania nowych metod w obszarze badań nad strategiami behawioralnymi jednostek i organizacji.

2. Przykład złożoności i różnorodności obszarów badawczych strategii behawioralnych w dobie gospodarki cyfrowej

Głównie w naukach społecznych wyniki badań naukowych nie prowadzą do eliminacji teorii, które w zmiennych uwarunkowaniach społecznych już nie opisują w sposób względnie obiektywny rzeczywistości i z tego powodu utraciły swój walor pragmatyczny. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest zmienność kontekstu prowadzonych badań oraz multiparadygmatyczność nauk o zarządzaniu i jakości. W efekcie w literaturze przedmiotu koegzystują niekoherentne wzajemnie „teorie”, które łatwo sfalsyfikować bądź podważyć, gdyż dotyczą one tylko wąskiego fragmentu rzeczywistości istniejącego w „chwilowym kontekście” prowadzonych badań, na podstawie wybranej metody. Z tego też powodu teorie te nie są dostatecznie ugruntowane, a stosowanie paradygmatu interpretatywnego w badaniach społecznych pogłębia opisywany stan rzeczy.

Badania naukowe w przyszłości będą musiały koncentrować się na nowych obszarach badawczych, eksplorowanych przy wykorzystaniu nowych metod badawczych i w odniesieniu do nowo powstałych paradygmatów, perspektyw i warstw poznawczych.

Obecnie w badaniach nad strategiami behawioralnymi występuje wielorakość paradygmatów i perspektyw badawczych. Aparat pojęciowy w dużym stopniu jest zapożyczony z wielu dziedzin nauki (np. teorii gier, teorii podejmowania decyzji, teorii strategii czy koncepcji inteligencji wielorakiej), a rozbudowuje się go poprzez próby opisu nowych zjawisk za pomocą nowych pojęć.

Z punktu widzenia ontologicznego rodzi się potrzeba stworzenia spójnego systemu pojęciowego, a w przypadku badania strategii behawioralnych – aparatu pojęciowego, na przykład dogłębnie wyjaśniającego racjonalność podejmowanych decyzji i działań przez organizacje bądź ich nieracjonalność w danym kontekście działania.

W sferze epistemologicznej problem ten sprowadza się do zakresu stosowania istniejących już bądź nowo powstających metod badawczych (Meyer, 2007: 236–239). Przykładem złożoności poznawczej, wymagającej spojrzenia z perspektywy wielu dziedzin naukowych oraz zastosowania różnorodnych metod badawczych, jest kwestia myślenia strategicznego w kontekście potencjału poznawczego strategów i trudno mierzalnej inteligencji strategicznej organizacji.

Główny problem, który napotyka badacz, to definiowanie pojęć i opis zjawiska poprzez istniejący już język, specyficzny dla danej dziedziny nauki. Współcześnie w świecie naukowym toczą się dyskusje na temat nowo powstających pojęć w obszarze teorii podejmowania decyzji, w tym decyzji strategicznych, jak również w obszarach innych nauk, chociażby ekonomii behawioralnej, psychologii społecznej czy finansów behawioralnych.

Oto przykład złożoności zagadnienia badawczego, które łączy w sobie aspekty psychologii poznawczo-behawioralnej, zarządzania strategicznego i rozwiązań informatycznych w przedsiębiorstwie. Występują w tym przypadku trzy obszary badawcze dotyczące kwestii determinant myślenia strategicznego: inteligencja strategiczna, proces zarządzania informacjami, zdolności kognitywne jednostek.

Pojęcie „inteligencja strategiczna” (*strategic IQ*) odnosi się zarówno do jednostek, jak i zbiorowości. John R. Wells w książce *Strategic IQ. Creating smarter corporations* wiąże inteligencję strategiczną zarówno z poszczególnymi menedżerami, głównie najwyższego szczebla zarządzania korporacją, jak i z zespołami oraz całą organizacją. Autor nie definiuje jednak samego pojęcia „inteligencja strategiczna”, lecz opisuje zachowania organizacji o wysokim, średnim oraz niskim poziomie inteligencji strategicznej (Wells, 2014: 103–140).

Organizacje o różnych poziomach inteligencji strategicznej można rozpoznać po skutkach ich zachowań strategicznych w ekosystemie biznesowym. Zachowania strategiczne są natomiast skutkiem podjętych przez członków organizacji decyzji o znaczeniu strategicznym. Niestety samo pojęcie

inteligencji strategicznej jest jeszcze słabo opisane w literaturze przedmiotu i z tego powodu brakuje jego operacjonalizacji (Sajdak, 2016: 6–8). Teoria inteligencji wielorakiej Howarda Gardnera oraz triarchiczna teoria inteligencji Roberta Sternberga (Zimbardo, Gerrig, 2012: 386–389) zostały wykorzystane w zarządzaniu strategicznym nie tylko w odniesieniu do jednostek, lecz także do całych organizacji w ramach koncepcji inteligencji strategicznej i w procesie myślenia strategicznego.

W erze informacji i gospodarki cyfrowej pojęcie inteligencji odnosi się również do korporacyjnych baz danych i umiejętności wykorzystania informacji w celu, ogólnie mówiąc, osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Aparat pojęciowy, stosowany przez współczesnych badaczy i akademików anglojęzycznych, obejmuje następujące kategorie inteligencji odnoszące się do sposobów zarządzania informacjami: *business intelligence* (Surma, 2009: 11–18), *competitive intelligence* (Qiu, 2008), *contextual intelligence*. Na przykład to ostatnie pojęcie określa sposób wykorzystania przez osoby czy organizacje swojej wiedzy i umiejętności w warunkach zmiennego otoczenia, a w szczególności, gdy otoczenie to jest odmienne od tego, w którym osoba czy organizacja zdobywała dotychczasowe doświadczenie (Khanna, 2014). Pojęcia te wskazują nie tyle na inteligencję człowieka, co na umiejętności zarządzania wiedzą, w tym informacjami, przy wykorzystaniu technologii informatycznych i sztucznej inteligencji.

Zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych, wynikające pośrednio ze zdolności poznawczych korporacyjnych strategów, w coraz większym stopniu uwarunkowane są sprawnością stosowanego systemu zarządzania wiedzą. Zdolności poznawczo-behawioralne głównych decydentów w organizacji ograniczone są z kolei zakresem ich ram poznawczych (*cognitive frameworks*), map kognitywnych, sposobem rozumowania i rodzajem błędów poznawczych występujących w procesie postrzegania rzeczywistości (Kahneman, Tversky, 1984; Meyer, 2007). W zaprezentowanym przykładzie współczesne badania nad myśleniem strategicznym musiałyby stanowić syntezę trzech odległych ontologicznie, metodologicznie i epistemologicznie obszarów badawczych – przedstawiono je na rysunku 2.

Opisany przykład złożoności obszarów badawczych w zakresie szeroko rozumianych badań nad myśleniem strategicznym uwidacznia wiele zagadnień na różnych poziomach poznawczych, które stanowić będą w najbliższej przyszłości poważne wyzwanie dla metodologii badań. W niniejszych



ISBN 978-83-8206-079-9