

Dennis L. Meadows

Specjalnie dla „Przeglądu Organizacji”

Na przełomie wieków

Po długim okresie w dziejach ludzkości, kiedy świadomość gatunku ustępowała świadomości klasowej czy narodowej postrzeganej przez pryzmat różnic ideologicznych, nadszedł okres powrotu do wartości i norm niesionych przez tę pierwszą. Wydarzenia ostatnich miesięcy, w tym zmiany zachodzące w Europie Wschodniej powodują, że możliwe staje się spojrzenie na problemy współczesnego świata z prawdziwie globalnej perspektywy. Choć jak twierdzą niektórzy, myślenie globalne daje pieniądze (tym, którzy uczynili z niego swój zawód), a odbiorcom ich prac przynosi tylko frustracje, chciałbym podzielić się kilkoma osobistymi spostrzeżeniami. Zapewniam także na wstępie, że nie jestem zwolennikiem czynienia ze „straszenia przyszłością” podstawowego kanonu myślenia globalnego.

Objętość tego tekstu pozwala wprawdzie jedynie na zarysowanie problemów, ale mam nadzieję, że nawet w tej postaci stanie się on inspiracją do przemyśleń dla polskich czytelników, a zwłaszcza dla menedżerów przytłoczonych codziennymi problemami.

Myśleć globalnie

Wydany prawie dwadzieścia lat temu raport „Granice wzrostu”, choć wzbudził wiele kontrowersji, pozostał symbolem przemian aksjologicznych społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych. W wielu (często niefachowych lub zabarwionych politycznie) dyskusjach przekształcono co prawda lansowaną w raporcie koncepcję „globalnej równowagi” na formułę „wzrostu zerowego”, ale mimo to zawarte w opracowaniu przesłania wzbudziły głębokie i wpływające na dalszy rozwój społeczno-ekonomiczny refleksje i przemyslenia.

Po opublikowaniu raport stał się przedmiotem ataków w wymiarze metodologicznym i merytorycznym, krytykowany był też przez różne kręgi społeczne za swój katastrofizm. Czy pomógł on ludzkości w zrozumieniu i rozwiązaniu (bądź uniknięciu) problemów

Dennis L. Meadows (48 l.) stopień doktora z dziedziny zarządzania uzyskał w 1969 roku w słynnej Sloan School of Management w Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.). Do roku 1972 był wykładowcą zarządzania w tej uczelni. Światową sławę i rozgłos przyniosło mu opracowanie w 1972 roku (wraz z kierowanym przez niego międzynarodowym interdyscyplinarnym zespołem) raportu badawczego „The Limits to Growth. A Report for Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind” znanego jako I Raport dla Klubu Rzymskiego. Opublikowana pod tym samym tytułem książka nazwana została naukowym bestsellerem XX wieku (sprzedano łącznie około sześciu milionów egzemplarzy). W 1973 roku nakładem PWE ukazał się jej polski przekład pod tytułem „Granice wzrostu”.

W latach 1972-1988 profesor Meadows pełnił funkcję dyrektora Resource Policy Center w Dartmouth College, a obecnie jest dyrektorem Institute for Policy and Social Science Research w University of New Hampshire.

Jest współpracownikiem i konsultantem wielu międzynarodowych organizacji, jego książki były tłumaczone na blisko 40 języków, brał udział w licznych międzynarodowych projektach badawczych. Jest członkiem prestiżowych amerykańskich i międzynarodowych stowarzyszeń. W 1986 roku został wybrany prezydentem International System Dynamics Society, a od lipca 1990 r. jest także prezydentem International Simulation and Gaming Association. Autor (współautor) wielu wysoko cenionych gier decyzyjnych i modeli symulacyjnych. Doktor honoris causa kilku europejskich uczelni. (Redakcja)

globalnych? Niezwykle trudno odpowiedzieć na to pytanie. Raport z pewnością wpłynął i w wielu przypadkach ukształtował myślenie o niektórych tych problemach. Jeśli obecnie spojrzymy na zagrożenia, które w nim zaprezentowaliśmy i porównamy z tym, co się zdarzyło w ciągu tych prawie dwudziestu lat, to okaże się, że w niektórych przypadkach rzeczywistość wygląda gorzej niż nasze pesymistyczne prognozy. Przybyło też wiele nowych problemów, których nie przewidzieli-

my lub którymi z założenia się nie zajmowaliśmy, a które obecnie okazują się niezwykle istotne.

Światowy system gospodarczy szybciej niż kiedykolwiek odchodzi od ustalonych w przeszłości rytmów rozwojowych.

Niektórzy naukowcy twierdzą nawet, że bliższe przyjrzenie się większości praw rozwojowych funkcjonujących we współczesnej ekonomii wykazuje, że są to w gruncie rzeczy generalizacje opisowe działające wstecz. Wyjaśniają to, co się zdarzyło w przeszłości, mając znikomą wartość jako narzędzia prognozowania. Zrywanie z ukształtowanymi zależnościami i proporcjami musi pociągać za sobą nie tylko zmiany w procesach ekonomicznych, ale także niepokoje wśród ekspertów i całych społeczeństw. Nie jest przy tym łatwo znaleźć wspólny mianownik dla tych obaw. Myślenie o procesach gospodarczych pozostaje wciąż silnie podporządkowane interesom poszczególnych państw i ekip politycznych walczących o wpływ. Zrozumienie nowych tendencji rozwojowych wymaga zerwania z myśleniem wycinkowym i partykularnym. Nie stać na to niestety zarówno większości elit, jak też przytłaczającej części światowej społeczności.

Sens sformułowania śmiałych hipotez, wyprzedzania wydarzeń i procesów polega – moim zdaniem – przede wszystkim na inspirowaniu społecznej refleksji i uwagi. Prognozy tego typu początkują zazwyczaj całe łańcuchy badań naukowych, decyzji i działań. Przynosi to czasem skutki zapobiegające kryzysom i dramatom. Pesymistyczne prognozy nie potwierdzają się, często nie zyskują uznania. Paradoksalnie – miarą jakości trafnego ostrzeżenia może być jego niepotwierdzenie czy niesprawdzenie się.

Rola, jaką musi odegrać myślenie globalne, wyznaczana jest pojawiającymi się problemami, a także powolnością rządów i niestosownością reakcji polityków i instytucji publicznych. Obowiązkiem rządów jest zadowala-



nie wyborców. Ci jednak nie zawsze są w pełni zorientowani w naturze wyłaniających się problemów. Konsekwentnie należy więc inspirować zarówno decydentów, jak też szerszy ogół do głębszego rozumienia problemów i uświadomienia sobie korzyści wynikających z patrzenia na rozwój w inny sposób.

Zasadniczymi elementami nowego myślenia powinno stać się:

- przyjmowanie globalnej perspektywy w badaniu problemów i kreowaniu ich rozwiązań przy zachowaniu świadomości, że rosnąca współzależność państw, niebezpieczne nasilenie niektórych problemów światowych, wreszcie przyszłe potrzeby ludzi przybierają rozmiary przerastające możliwości podolania problemom w wymiarze lokalnych społeczności czy nawet całych państw,

- myślenie holistyczne i dążenie do głębszego rozumienia interakcji w gęstym społeczeństwach problemów politycznych, społecznych, ekonomicznych, technologicznych, środowiskowych, psychologicznych i kulturowych, dla których można przyjąć zwrot – "problematyka światowa",

- ogniskowanie rozważań wokół spraw – obiecujących czy kłopotliwych – dziejących się w dalszej perspektywie niż ta, którą przyjmować mogą ekipy polityczne zaabsorbowane utrzymaniem się lub zdobyciem władzy.

Problemy globalne i problemy uniwersalne

Każdy z nas staje wobec problemów wymagających uwagi i działania. Problemy te dotyczyć mogą różnych sfer zainteresowań. Możemy poświęcić wiele czasu na zdobywanie dla swej rodziny różnego rodzaju dóbr, począwszy od zapewnienia jej minimum egzystencji a skończywszy na zawsze względnym dobrobycie. Możemy dążyć do zdobycia władzy dla siebie lub tworzyć potęgę i budować wpływy naszego narodu. Zakres zainteresowań ludzkich zmienia się zarówno w przestrzeni jak też czasie. Każde z nich mieści się na przedstawionym wykresie (rys.1).

Większość ludzkich trosk i problemów mieści się w lewym dolnym rogu tego wykresu.

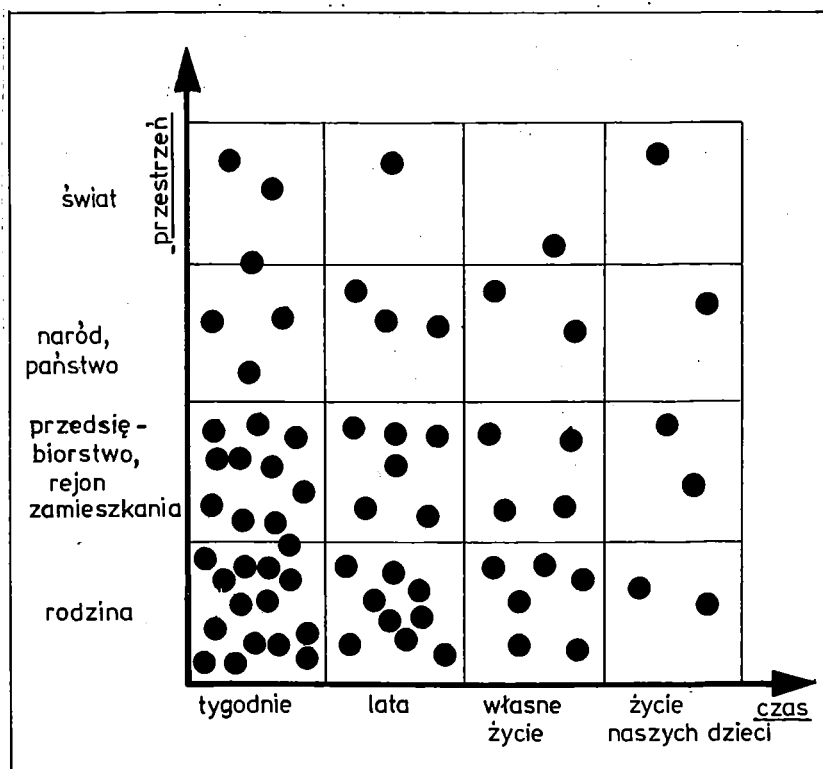
Perspektywy czasowe i przestrzenne człowieka zależą od jego kultury, doświadczenia i „stopnia bezpośredniości” problemów, z jakimi się spotyka w każdej z tych sfer. Większość ludzi musi się najpierw skutecznie uporać z zagadnieniami z bliższej sfery, zanim poszerzą lub przeniosą obszar swoich zainteresowań. Ludzie w krajach Europy Wschodniej stają więc przed wyjątkowo trudnym zadaniem. W okresie przebudowy systemu politycznego i gospodarczego muszą po-

nieść olbrzymie wyrzeczenia. W Polsce skala tych wyrzeczeń jest także widoczna. Gdy o kilkadziesiąt procent obniża się poziom życia trudno jest koncentrować uwagę na innych problemach. Równocześnie nie ma czasu do stracenia. Trzeba pokonać naturalną skłonność do „zamykania się w lewym dolnym rogu czasoprzestrzeni” i podejmować próby myślenia i działania w kategoriach globalnych. Tak bowiem myślą i działają liderzy polityczni, społeczni i gospodarczy w krajach wysoko rozwiniętych. To prawda, że przychodzi im to łatwiej, ponieważ zaspokoili już „potrzeby niższego rzędu”, ale prawdą jest też, że jeśli politycy, menedżerowie i całe społeczeństwa Europy Wschodniej nie podejmą tego wysiłku, to dystans dzielący te kraje od światowej czołówki będzie się powiększał.

Sądzę, że zachodzące w Polsce i w innych krajach Europy Wschodniej przemiany strukturalne i własnościowe sprzycać będą także zmianie struktury myślenia. Inny jest z natury rzeczy horyzont czasowy i przestrzenny postrzegania problemów przez pracobiorcę (ta grupa w znakomity sposób dominowała w strukturze społecznej w krajach tego obszaru), a inny pracodawcy, menedżera czy w końcu właściciela. Świadomość, że inwestując dziś tworzą podstawy bytu materialnego dla przyszłych pokoleń mojej rodziny, problemy dotyczące tego, kto obejmuje po mnie zarządzanie stworzoną przeze mnie od podstaw firmą i wiele innych nieznanych w tych krajach (w szerszej skali) dylematów – zmienia z pewnością sposób postrzegania rzeczywistości. Wyznaczają nowe obszary problemów zarówno w czasie, jak też w przestrzeni.

Przechodząc w nieco inny wymiar rozważań chciałbym zauważyć, że mamy w zasadzie do czynienia z dwoma rodzajami problemów o zasięgu światowym. Pierwszy z nich to problemy o charakterze globalnym. Dotyczą one całej ludzkości i mogą być rozwiązane tylko poprzez wspólne działanie i współpracę całej światowej społeczności. Przykładem mogą być zagrożenia ozonowe i związane z nim podnoszenie się temperatury na naszym globie, zanieczyszczenia oceanów, a także wiele innych problemów, których rozwiązanie wymaga porozumienia i wspólnego działania wielu ludzi z różnych krajów. Do tej grupy zaliczyłbym także problemy rozbrojenia i bezpieczeństwa światowego.

Druga grupa problemów o zasięgu światowym to problemy, które można nazwać problemami uniwersalnymi. One także dotyczą wszystkich ludzi



Rys. 1. Perspektywy postrzegania problemów

(lub mogą ich dotknąć), ale mogą być rozwiązywane w wymiarze lokalnym, w wyniku działań lokalnych społeczności.

Kiedy przyglądamy się obu grupom tych problemów, to okazuje się, że

rozwiązując problemy o charakterze uniwersalnym często pogłębiały problemy o charakterze globalnym.

Zdarzają się także sytuacje odwrotne. I tak budując potęgę przemysłową w jakiejś części świata (problem uniwersalny) możemy zakłócić pożądane proporcje w handlu międzynarodowym (problem globalny). Podnosząc bezpieczeństwo i poziom zbrojeń we własnym kraju (problem uniwersalny) możemy negatywnie wpływać na procesy redukcji zbrojeń w wymiarze światowym (problem globalny). Zapewniając swojej gospodarce odpowiednie ilości energii (problem uniwersalny) wpływamy na wzrost temperatury w całym ekosystemie (problem globalny). Moglibyśmy mnożyć podobne przykłady. Niosą one ze sobą przemyślenia co najmniej dwójakiego rodzaju. Po pierwsze pokazują sprzeczności, ale równocześnie pozwalają dostrzec szanse wynikające z prób innego definiowania (formułowania) problemów. Po drugie pokazują nam pewną prawidłowość, którą najkrócej można streścić w stwierdzeniu, że o ile wiek XX był wiekiem problemów uniwersalnych, o tyle wiek XXI stanie się przede wszystkim erą problemów globalnych (1). Potwierdzeniem tego może być poniższe zestawienie:

Problemy XX wieku:

- zapewnienie wzrostu i rozwoju gospodarczego,
- utrzymanie ekspansji wpływów i interesów,
- rozwój nauki i wiedzy (nowe zdobycze),
- wykorzystanie zasobów naturalnych dla zaspokojenia potrzeb ludzkich,
- eksploatacja nieodnawialnych zasobów,
- rozwiązywanie problemów uniwersalnych,
- podejmowanie wyzwań doraźnych.

Przyszłość organizacji

Wyzwaniem, jakie staje przed organizacjami, a ściślej mówiąc przed ludźmi w nich działającymi, jest konieczność zorientowania działalności na

przeszłość, co powoduje, że doświadczenia z przeszłości stają się mało przydatne. Innym elementem wpływającym na proces zarządzania organizacjami jest rosnąca kompleksowość, co pociąga za sobą konieczność funkcjonowania organizacji w ciągle nowych wymiarach. Coraz bardziej wzrasta też trudność sformułowania jasnego, przejrzystego paradygmatu działania, wzorców i zasad funkcjonowania organizacji. W otoczeniu organizacji pojawiać się też będzie coraz większa liczba „aktorów” wpływających w różnorodny sposób na jej funkcjonowanie. To wszystko powoduje, że

sprawne zarządzanie wymagać będzie szybkiego zbierania i wykorzystywania przez organizację wiedzy o niej samej i jej otoczeniu,

a także (a może przede wszystkim) zmianę kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowników (2).

Aby przygotować nasze organizacje do radzenia sobie z tymi problemami, musimy przede wszystkim zmieniać i doskonalić systemy edukacyjne kształcące menedżerów. Powinny one decydom XXI wieku zapewnić między innymi:

- zrozumienie podstawowych związków i mechanizmów w ich otoczeniu globalnym,
- zwiększenie zainteresowania problemami pojawiającymi się w odległym czasie, dalej i dotyczącymi w większym stopniu innych,
- zasadniczą zmianę rozpatrywanego horyzontu skutków czasowych

Problemy XXI wieku:

- osiągnięcie stabilności i równowagi gospodarczej,
- zapewnienie zrównoważenia sił (consensus),
- rozprzestrzenienie wiedzy (dyseminacja),
- przygotowanie społeczeństw do funkcjonowania jako części globalnego ekosystemu,
- wykorzystanie zasobów w cyklach zamkniętych (recykling),
- uświadomienie i upodmiotowienie problemów globalnych,
- podejmowanie wyzwań długofalowych.

i przestrzennych podejmowanych decyzji,

– powstawanie nowych systemów wartości (w tym wartości etycznych) uwzględnianych w procesach decyzyjnych.

Przed wszystkim jednak ich rola

nie może być ograniczona do prostego transferu faktów, problemów i rozwiązań. Muszą one dawać możliwość i zachęcać do postrzegania problemów z różnych perspektyw. Budując efektywne środowisko dydaktyczne należy stworzyć możliwość bezpiecznego eksperymentowania w różnych warunkach i obszarach. Za niezwykle istotną należy uznać także możliwość obserwowania i analizowania sprzężeń zwrotnych pomiędzy różnymi elementami złożonej rzeczywistości, z jaką mieć będzie do czynienia menedżer przyszłości (3).

Nowoczesny system edukacyjny powinien także zapewniać osobie kształconej możliwość poszukiwania odpowiedzi na problemy, które ją interesują, które samodzielnie dostrzega i formuluje. Jakże często przekazywane ex cathedra prawdy są odpowiedziami na pytania, które interesują wyłącznie „nauczyciela”. Biorąc pod uwagę obciążenie tego ostatniego wiedzą z przeszłości (tym czego jego kiedyś uczono), możliwość samodzielnych poszukiwań pytań i odpowiedzi wydaje się tym bardziej cenna.

Przyjmując założenie, że zadaniem systemów edukacyjnych jest w równym stopniu stawianie pytań jak i poszukiwanie odpowiedzi, widzę szczególną przydatność metod symulacyjnych. Eksperymenty z modelami i metody symulacyjne mogą okazać się bardzo przydatne w procesie przygotowania menedżera przyszłości. Dzięki nim można odbywać bezpieczne podróże w różnych wymiarach czasoprzestrzeni, o której wspominałem już wcześniej.

Metody te mogą być bardzo przydatne także w przygotowaniu kadr gotowych sprostać wyzwaniom, z jakimi mamy dziś do czynienia w Polsce i w innych krajach tego regionu. Wydaje się, że ich rola jest w tym procesie transformacji systemowej nadal niedoceniona. Dobrze więc, że „Przegląd Organizacji” propaguje je także na swoich łamach.

Dennis L. Meadows
tłumaczenie i opracowanie
Mirosław Długosz
Elżbieta Naumienko

1. Por. D.L.MEADOWS: *Gaming/Simulation for the 21st Century*, ISAGA/NASAGA 1990 Congress, Durham, USA.

2. Por. E.NAUMIENKO, M.DŁUGOSZ: *Gaming/Simulations and the Challenges of Eastern Europe*, ISAGA/NASAGA 1990 Congress, Durham, USA, a także M.DŁUGOSZ: *Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji*, PWE, Warszawa 1990.

3. Por. D.L.MEADOWS: *Gaming/Simulation for the 21st Century*, ISAGA/NASAGA 1990 Congress, Durham, USA.