

Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu

<https://doi.org/10.33141/po.2004.04.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (771), 2004, ss. 6-8

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Łukasz Sutkowski

W zarządzaniu mamy do czynienia z wieloma odmiennymi merytorycznie nurtami i koncepcjami. Niektóre z nich mają charakter komplementarny (uzupełniają się, tworzą logiczną całość), inne popadają we wzajemną sprzeczność (mają wykluczające się założenia lub implikacje), jednak znajdziemy i takie, które są w zasadzie nieporównywalne (posługują się innymi kategoriami poznawczymi). Logiczne relacje koncepcji komplementarnych i sprzecznych są dość oczywiste, inaczej jest z trzecią kategorią koncepcji wzajemnie niewspółmiernych.

„Niewspółmierność” (*incommensurability*) to termin zapożyczony z matematyki, który rozpowszechnił się w teorii poznania za sprawą T.S. Kuhna¹ oraz P. Feyerabenda². W największym uproszczeniu niewspółmierność to tyle, co nieporównywalność jakichś obiektów z punktu widzenia założonego kryterium. W terminach filozofii nauki niewspółmierność oznacza, że znaczenia pojęć i metod naukowych zmieniają się wraz ze zmianą teorii, w ramach której funkcjonują. Nie sposób zdefiniować wszystkich terminów jednej teorii w słowniku drugiej³. S. Lukes wskazuje na trzy rodzaje niewspółmierności⁴:

- niewspółmierność specyficzna – dwa elementy są niewspółmierne, gdy pierwszy element z punktu widzenia wybranego kryterium nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani równy elementowi drugiemu;
- niewspółmierność istotna – dwa elementy są niewspółmierne, gdy pierwszy element z punktu widzenia znaczącego kryterium nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani równy elementowi drugiemu;
- niewspółmierność całkowita – dwa elementy są niewspółmierne, gdy pierwszy element z punktu widzenia różnych kryteriów nie jest ani nadrzędny, ani podrzędny, ani równy elementowi drugiemu.

T.S. Kuhn, jak i P. Feyerabend analizują ten termin na obszarze nauk przyrodniczych. Czy pojęcie niewspółmierności znajduje zastosowanie w zarządzaniu? W zarządzaniu nie możemy mówić o teoriach oraz paradygmatach w znaczeniu nauk ścisłych, jednak można zastanowić się nad problemem porównywalności różnych koncepcji zarządzania i podejść do organizacji.

Dostrzec można trzy poziomy porównywalności pomiędzy różnymi koncepcjami⁵.

● Pojęcia

W przypadku pojęć niewspółmiernych nie możemy ustalić relacji logicznych (zawierania, wykluczenia lub zachodzenia na siebie). W zarządzaniu znajdziemy bardzo wiele koncepcji, które mają własne specyficzne słowniki. Organizacja jest definiowana w różny,

czasem sprzeczny sposób w różnych perspektywach zarządzania. Pojęcie „wartość” zupełnie inaczej definiowane jest w rachunkowości, finansach niż w ramach nurtu kulturowego.

● Percepcje

W niewspółmiernych koncepcjach postrzegamy i opisujemy badane obiekty inaczej. Znakomitym przykładem różnego postrzegania obiektów w zarządzaniu jest podejście metaforyczne G. Morgana, w ramach którego w zależności od wyboru obiektu porównania, organizacja ma inne cechy⁶.

● Metody

Niewspółmierne podejścia mają niespójne, wzajemnie nieporównywalne metody prowadzenia badań i interpretacji wyników. W zarządzaniu wyraźne jest pęknięcie między metodami statystycznymi, reprezentatywnymi a metodami interpretacyjnymi⁷.

Wskazać można na różne ujęcia niewspółmierności. Pierwsze stanowisko, które można nazwać radykalnym, reprezentuje P. Feyerabend. Niewspółmierność odnosząca się do dwóch teorii naukowych oznacza, że nie ma możliwości przekładu języka teorii T1 na język teorii T2, zatem T1 i T2 odnoszą się do różnych światów⁸. Stanowisko to kwestionuje możliwość postępu naukowego. Umiarkowane podejście do niewspółmierności reprezentuje T.S. Kuhn, szczególnie w późniejszym okresie twórczości. Tutaj jest miejsce na postęp naukowy, mimo występowania niewspółmierności pomiędzy różnymi teoriami i paradygmatami. Wyznawcy dwóch niewspółmiernych teorii są jak użytkownicy dwóch rodzimych języków, pomiędzy którymi jest możliwa komunikacja opierająca się na przekładzie i interpretacji, lecz komunikacja ta jest częściowa i może się załamywać⁹. Posługując się określeniem „niewspółmierność lokalna” Kuhn w swoich nowszych opracowaniach uważa, że „w zastosowaniu do pojęciowego słownika teorii naukowej termin «niewspółmierność» funkcjonuje metaforycznie. Wyrażenie «brak wspólnej miary» znaczy tu tyle, co «brak wspólnego języka». Teza, że dwie teorie są niewspółmierne, znaczy zatem, że nie ma jakiegos neutralnego języka, na które obie teorie, traktowane każda jako zespół zdań, dałyby się przełożyć bez straty. W postaci metaforycznej, nie bardziej niż dosłownej, niewspółmierność nie implikuje – i to w zasadzie z tego samego powodu – nieporównywalności”¹⁰. Odwołując się do ilustracji w postaci figur psychologii postaci, Kuhn wskazuje, że nie jest możliwe jednoczesne spójne odczytywanie przedmiotu badań w ramach dwóch niewspółmiernych teorii (figura kaczką-królik). K. Popper, H. Putnam, D. Davidson kwestionują znaczenie

niewspółmierności w nauce. Odwołują się jednak właściwie wyłącznie do jej wersji radykalnej. Tezę o nieprzekładalności starych teorii na język nowych istotnie bardzo trudno byłoby obronić. Jednak umiarkowaną Kuhnowską tezę o niewspółmierności lokalnej można przenieść na grunt zarządzania.

W zarządzaniu mamy do czynienia z postępowaniem nauki, który nie podąża jednak prostą, kumulatywną ścieżką, lecz dokonuje się równoległe w ramach wielu konkurencyjnych, a czasami niewspółmiernych podejść.

Analizując relacje pomiędzy różnymi koncepcjami zarządzania stajemy wobec problemu demarkacji. Granice teorii, szkół, podejść, perspektyw czy paradygmatów są bardzo rozmyte. G. Burrell i G. Morgan proponują przenieść do zarządzania paradygmatyczne propozycje z nauk społecznych¹¹. Próba ta wydaje się iść wbrew sposobom myślenia przyjętym wśród specjalistów od zarządzania, gdzie określenia paradygmatów jako „radykalnego humanizmu” albo „radykalnego strukturalizmu” bardzo rzadko są wykorzystywane. Bardziej zgodne z przyjętym w zarządzaniu kanonem myślenia wydają się propozycje porządkowania zgodnie z chronologią¹², kluczowymi pojęciami¹³, koncepcjami człowieka¹⁴ czy nawet kryterium praktycznego zastosowania¹⁵. Możliwe kategoryzacje wiążą się z różnymi poziomami epistemologii i metodologii zarządzania a sposoby ich porządkowania mają wyłącznie konwencjonalny charakter (tabela 1).

Na przedstawione ujęcie nurtów zarządzania można nałożyć dodatkowo schemat koncepcji dotyczących różnych obszarów funkcjonalnych organizacji, np. badań i rozwoju, marketingu i sprzedaży, produkcji, dystrybucji i logistyki. Badając zgodność różnych nurtów, szkół, koncepcji, teorii i podejść do organizacji

i zarządzania można zauważyć, że niektóre pasują do siebie, inne popadają w sprzeczności, a jeszcze inne są nieporównywalne. Koncepcje pasujące do siebie możemy uznać za komplementarne. Komplementarność w znaczeniu ekonomicznym to uzupełnianie się, dopełnianie do całości. Ten sposób rozumienia znacznie różni się od interpretacji fizycznej, gdzie komplementarność oznacza postulat o niemożności przeprowadzenia pojedynczego doświadczenia, w którym ujawniłyby się obok siebie takie ogólne, dopełniające się cechy materii, jak np. ciągłość i nieciągłość, właściwości korpuskularne i falowe¹⁶. Komplementarne w znaczeniu ekonomicznym są koncepcje rozpowszechniające się poprzez dyfuzję idei i metod do różnych aspektów zarządzania. Przykładami koncepcji, między którymi może występować komplementarność, są: logistyka i zarządzanie produkcją, sprzedaż i marketing, controlling i rachunkowość¹⁷. Można zauważyć ciekawe próby mariażu pomiędzy różnymi koncepcjami, które powiększają obszar koncepcji komplementarnych w zarządzaniu. Idee marketingu znajdziemy nie tylko w sferze komunikacji i sprzedaży, ale również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (marketing personalny) oraz zarządzania jakością (orientacja na klienta)¹⁸. Druga grupa relacji między ideami zarządzania ma charakter sprzeczności, a więc takiej konfiguracji, w której przyjęcie jednej z koncepcji wymaga zanegowania istotnych założeń lub implikacji drugiej koncepcji (stosunek zachodzący między procesami i interesami sprzecznymi względem siebie). Koncepcje wzajemnie sprzeczne można porównywać, a więc są one współmierne. Wizje niektórych metafor organizacyjnych zaprezentowanych przez G. Morgana pozostają w ewidentnej, wzajemnej sprzeczności, np. obraz organizacji jako maszyny kłóci się z obra-

Tab. 1. Wybrane nurty i kierunki zarządzania

Nurty zarządzania	Szkoły i kierunki zarządzania	Przykładowe aplikacje
Nurt klasyczny i neoklasyczny	Kierunek taylorowski Kierunek administracyjny Szkoła uniwersalistyczna Szkoła empiryczna	Metody planowania Metody kierowania i kontroli Metody badań i analiz procesu pracy
Nurt psychologiczny	Kierunek stylów kierowania Teorie decyzyjne	Siatka kierownicza Model optymalnego podejmowania decyzji
Nurt socjologiczny	Kultura organizacyjna Kierunek systemów społecznych Interpretatywne ujęcie organizacji	Badania wymiarów wartości Analiza ról organizacyjnych Metafory organizacyjne
Nurt systemowy i strukturalny	Kierunek badań operacyjnych Kierunek cybernetyczny Kierunek systemowy	Prognozowanie i symulacje Analiza wejścia-wyjścia Analiza podsystemów
Nurt strategiczny	Szkoła planistyczna Szkoła ewolucyjna Szkoła pozycyjna Szkoła zasobowa	Analiza SWOT Case study strategii Model 5 sił Analiza zasobów

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 2. Kryteria komplementarności, sprzeczności oraz niewspółmierności nurtów zarządzania

Kryterium	Pojęcia	Percepcja	Metody
Komplementarność dwóch koncepcji zarządzania	Ten sam zestaw pojęć podstawowych. Takie same definicje pojęć podstawowych.	Ten sam wgląd w przedmiot badania. Bardzo zbliżony opis przedmiotu badania.	Te same lub bardzo zbliżone metody techniki lub narzędzia.
Sprzeczność dwóch koncepcji zarządzania	Podobny zestaw pojęć podstawowych. Zupełnie inaczej definiowane pojęcia podstawowe.	Ten sam wgląd w przedmiot badania. Inny opis przedmiotu badania.	Inne metody techniki lub narzędzia badawcze.
Niewspółmierność dwóch koncepcji zarządzania	Inny zestaw pojęć podstawowych lub zupełnie inaczej definiowane pojęcia podstawowe.	Inny wgląd w przedmiot badania. Inny opis przedmiotu badania.	Inne metody techniki lub narzędzia badawcze.

Źródło: opracowanie własne.

zem organizacji jako organizmu¹⁹). Model racjonalności ograniczonej, dominujący w teorii racjonalnych decyzji, popada w sprzeczności z koncepcjami kulturowymi i psychodynamicznymi nurtu interpretatywnego. Trzecia grupa relacji pomiędzy koncepcjami zarządzania to niewspółmierność. Niezależnie od przyjętego sposobu analizowania szkół, nurtów czy perspektyw zarządzania niezmiennie dochodzimy do „dżungli w teorii organizacji”²⁰), której efektem jest niewspółmierność specyficzna i istotna wielu różnych koncepcji. Większość założeń nurtu klasycznego i neoklasycznego jest niewspółmierna z koncepcjami nurtu społecznego i psychologicznego²¹). Wiele wspomnianych wcześniej obrazów organizacji G. Morgana jest niewspółmierna. Organizacje rozumiane jako mózg, kultura czy fraktal nie są sprzeczne, lecz nieporównywalne. Inaczej definiowane, postrzegane i badane są: przedsiębiorstwo oraz proces kierowania w modelu ekonomicznym, behawioralnym i etyki biznesu²²). Kryteria komplementarności, sprzeczności oraz niewspółmierności nurtów zarządzania, które mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu przedstawia tabela 2.

Przenosząc postawę „realizmu naukowego” na grunt zarządzania i parafrazując argument R. Boyda można zauważyć, że „gdyby nasze teorie nie były przynajmniej częściowo prawdziwe (w klasycznym sensie tego słowa), sukces [tej – przypis autora] nauki zakrawałby na cud”²³). Jednak teorie, koncepcje i metody zarządzania nie tworzą paradygmatu ani jednej spójnej perspektywy, lecz melanz różnych podejść. Na obecnym etapie zarządzania bogactwo idei stawia w centrum epistemologii zarządzania problem relacji pomiędzy różnymi perspektywami. Warto poszukiwać obszarów wspólnych, które tworzą pole komplementarności – być może miejsce tworzenia się przyszłych paradygmatów. Równie znaczące są jednak obszary sprzeczności wskazujące na pęknięcia i nieciągłości w istniejących podejściach oraz relacje niewspółmierności nie pozwalające na wzajemną porównywalność koncepcji.

dr hab. Łukasz Sułkowski
profesor Społecznej Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

¹ T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.

² P. FEYERABEND, *Against Method*, NLB, London 1975, s. 269.

³ T.S. KUHN, *Współmierność, porównywalność i komunikowalność*, [w:] *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej „Struktury rewolucji naukowych”*, Sic!, Warszawa 2003.

⁴ S. LUKES, *Niewspółmierność w nauce i w etyce*, [w:] *Racjonalność współczesności*, PWN, Warszawa 1992, s. 132.

⁵ T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 165.

⁶ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

⁷ M. KOSTERA, *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003.

⁸ P. FEYERABEND, *Against Method*, NLB, London 1975, s. 270.

⁹ T.S. KUHN, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, przekład i posłowie S. Amsterdamzki, PIW, Warszawa 1985, s. 465.

¹⁰ T.S. KUHN, *Współmierność, porównywalność i komunikowalność*, [w:] *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej „Struktury rewolucji naukowych”*, Sic!, Warszawa 2003, s. 37.

¹¹ G. BURRELL, G. MORGAN, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London, 1979.

¹² M. BIELSKI, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wydanie II, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 42.

¹³ J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 68–79.

¹⁴ J. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 42.

¹⁵ K. ZIMNIEWICZ, *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2003.

¹⁶ *Słownik Języka Polskiego* (program komputerowy), PWN, Warszawa 2003, hasło: „komplementarność”.

¹⁷ Porównaj: H. JAGODA, J. LICHTARSKI, *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003.

¹⁸ Znacznie więcej przykładów tego dyfuzjonizmu dostarcza: J. LICHTARSKI, M. CZURA, *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu. Integracja i dezintegracja*, red. H. JAGODA, J. LICHTARSKI, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, J. LICHTARSKI, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/2000.

¹⁹ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

²⁰ H. KOONTZ, *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management”, 1961, vol. 4., no. 3.

²¹ M. BIELSKI, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wydanie II, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.

²² T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 37.

²³ A. GOBLER, *Wstęp*, [w:] H. PUTNAM, *Wiele twarzy realizmu i inne eseje*, PWN, Warszawa 1998, s. 8.