

# „Lekkość słowa” Kilka uwag o zarządzaniu złożoną uczącą się organizacją fraktalną w turbulentnym globalnym otoczeniu

<https://doi.org/10.33141/por.2005.02.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (781), 2005, ss. 7-11

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Czesław Mesjasz

## Co to jest „lekkość słowa”?

**Z**uwagi na inter- i multidyscyplinary charakter teorii i praktyki zarządzania często w ich ramach napotyka się na problemy wynikające z konieczności znalezienia kompromisu pomiędzy rygorami poprawności formalnej a koniecznością praktycznych zastosowań. W ostatnich latach w piśmiennictwie dotyczącym zarządzania, zarówno zagranicznym, jak i krajowym, daje się zauważyć niepokojące zjawisko. Polega ono na tym, że w tekstach z tego zakresu coraz częściej odchodzi się od niezbędnego minimum wymagań dotyczących formalnego ładunku i logiki. Dotyczy to przede wszystkim takich pojęć – haseł (*buzzwords*), jak „zarządzanie złożoną organizacją”, „ucząca się organizacja”, „organizacja fraktalna”, „organizacja inteligentna”, „kapitał intelektualny”, czy też „globalizacja”.

Gdyby to była tylko moda, to w zasadzie problem nie byłby zbyt istotny. W końcu różnego rodzaju mody występują w wielu dziedzinach wiedzy i stanowią istotny element ich rozwoju<sup>1)</sup>. Problem polega jednakże na tym, że czytając wiele tekstów dotyczących powyższych pojęć – haseł, łatwo można zauważyć, że ich autorzy nie za bardzo dobrze rozumieją, o czym piszą.

Powstaje w związku z tym bardzo ciekawa sytuacja dotycząca komunikacji. Nieprecyzyjne, jedynie intuicyjnie określone pojęcia, stają się narzędziem „dyskursu naukowego”. Można więc stwierdzić, że do teorii i praktyki zarządzania niejako bocznymi drzwiami wchodzi postmodernizm, rozumiany tutaj w dosyć uproszczonej formie jako przeniesienie akcentu z poszukiwania kategorii obiektywnych na wykorzystanie różnego rodzaju kategorii intersubiektywnych w ramach procesu komunikacji, czy też, zgodnie z ujęciem postmodernistycznym, w ramach dyskursu.

Wpływu różnych nurtów postmodernizmu na teorię zarządzania nie wolno negować i nie chodzi też o jego uproszczoną krytykę. Problem polega bowiem na tym, że stosowanie zbyt ogólnych, nieprecyzyjnie definiowanych pojęć ma często miejsce w sytuacji, gdy z tekstów jednoznacznie wynika, że autorzy po prostu nie zdają sobie sprawy z ograniczeń tego rodzaju podejścia i z całym przekonaniem piszą, np. o organizacji na krawędzi chaosu, nie uświadamiając sobie ani

metaforycznego charakteru takiego ujęcia, jak i też ograniczeń reifikacji metafor i analogii.

Zjawisko to można określić jako swego rodzaju „lekkość słowa”. Niesie ono ze sobą wiele negatywnych konsekwencji. Osoby niezbyt zaznajomione z metodologią nauk społecznych łatwo mogą bowiem dojść do wniosku, że jeśli każdy potrafi nadać intuicyjne znaczenie takim pojęciom, jak: złożoność, chaos czy wiedza, to od razu można je odnieść do organizacji, które przecież zgodnie z intuicją są złożone, czasami nawet i chaotyczne, a na pewno gromadzą i posiadają wiedzę.

Można się pocieszać, że problem powyższy dotyczy nie tylko zarządzania. W teorii polityki pojawiło się pojęcie *good governance*, co można określić jako „dobre władanie”. Podobnie w zarządzaniu mamy do czynienia z *good corporate governance*, czyli z dobrym nadzorem korporacyjnym.

Nawet w takich dziedzinach, jak finanse i bankowość wprowadzone zostały takie pojęcia, jak „stabilność finansowa”, „stabilność systemu finansowego”, czy też „zdrowy system finansowy”. Co ciekawe, terminy te nie są jedynie przedmiotem ogólnych rozważań publicystycznych, ale prowadzi się badania, w których na przykład mówi się, że chociaż nie potrafimy dobrze zdefiniować danego pojęcia, np. stabilności finansowej (co zresztą jest faktem), to jednakże jest ona bardzo ważna dla teorii i praktyki. Czyli można to ująć w ten sposób, że ktoś twierdzi, że dobrze nie wie, o czym mówi, ale twierdzi, że to pojęcie bardzo ważne. Podejście takie może być stosowane w literaturze pięknej, w publicystyce, a nawet i w teorii i praktyce zarządzania jako narzędzie heurystyczne. Niedopuszczalne jest ono natomiast w nauce, przynajmniej w jej dotychczasowym rozumieniu, w której przecież muszą być zachowane klasyczne zasady formalnej poprawności rozumowania.

Oczywiście trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że w stosowanych naukach społecznych często nie jest możliwe, ani też konieczne, tworzenie jednoznacznych definicji. Wielokrotnie możliwość praktycznego wykorzystania wyznacza teoretyczną przydatność danego pojęcia. Nie wolno jednakże popadać w drugą skrajność i przyjmować, że nie ma sensu starać się o częściowe przynajmniej wyeliminowanie niejednoznaczności stosowanych pojęć.



Celem niniejszego opracowanie jest pokazanie kilku najbardziej typowych objawów „lekkości słowa” w teorii i praktyce zarządzania. Tekst ten jest swego rodzaju ubocznym efektem udziału autora w kilku krajowych i zagranicznych konferencjach naukowych z zakresu zarządzania i podejścia systemowego. W szczególności adresowany jest do młodych adeptów nauki zarządzania. Zbyt często można się bowiem spotkać z sytuacją, że niejako nieświadomie ulegają oni modzie związanej z uczącymi się organizacjami, kapitałem intelektualnym, wiedzą organizacji, organizacjami fraktalnymi, zbiorami rozmytymi itp. A to wszystko dzieje się w warunkach globalizacji, którą przecież też każdy rozumie, chociaż na różne sposoby.

Prezentowane w artykule rozważania nie są pomyślane jako ściśle naukowe. Co więcej, wielu prac, zarówno zagranicznych, jak i krajowych nie cytuję się celowo. Chodzi raczej o wskazanie problemów ogólnych. W założeniu swym artykuł opiera się na pewnym paradoksie. Najważniejsze są w nim prace, które nie są cytowane, a które czytelnicy bez trudu znajdują w zagranicznej i krajowej literaturze z zakresu zarządzania i z innych pokrewnych dziedzin.

W dalszej części artykułu omówione zostaną pojęcia wykorzystane w jego specjalnie rozbudowanym tytule. Wskazane zostaną podstawowe błędy i ograniczenia w ich stosowaniu oraz podstawowe sposoby, jak ich uniknąć, zachowując poprawność formalną, jak i przydatność praktyczną.

## Sposoby pisania o zarządzaniu

**Z**uwagi na sposób podejścia do formalnej strony rozważań, w tym przede wszystkim do definiowania pojęć oraz logiki wyводу, piśmiennictwo z zakresu zarządzania podzielić można na cztery grupy.

Pierwszą grupę stanowią opracowania naukowe, w których zachowuje się wszystkie reguły formalne postępowania badawczego – zarówno w odniesieniu do teorii, jak i badań empirycznych. Zasadniczy element stanowią w tym przypadku prace wykorzystujące modele matematyczne oraz metody symulacji komputerowej. Do grupy tej zaliczyć można również prace, w których w sposób usystematyzowany korzysta się z dorobku innych nauk – filozofii, socjologii, psychologii. Dążenie do aplikacji tego rodzaju prac realizuje się poprzez mniej lub bardziej poprawną operacjonalizację.

Paradoksalnie, do grupy tej można również zaliczyć prace z zakresu zarządzania odnoszące się do różnych nurtów postmodernizmu. Z tym, że są to takie prace, w których wyraźnie widać, że ich autorzy zdają sobie sprawę zarówno ze specyfiki, jak i z ograniczeń postmodernizmu.

Do drugiej grupy zaliczyć można prace, w których mniejszą wagę przywiązuje się do porządku metodologicznego, np. do definicji. Wynika to z konieczności ich zastosowania w praktyce. Zachowuje się w nich jednakże znaczący porządek formalny i logiczny dotyczący stosowanych pojęć. Tutaj na przykład reprezentatywne są prace M. Portera, w którego koncepcji sił konkurencji wyraźnie widać wpływ nowoczesnej teo-

rii przedsiębiorstwa obejmującego wielu interesariuszy (*stakeholders*).

Trzecia grupa obejmuje prace, w których główny nacisk kładzie się na zastosowania praktyczne, np. wszelkiego rodzaju poradniki, opisy metod i technik, czy też opracowania konsultingowe. W tym przypadku wymagania formalne ustępują przydatności praktycznej. Paradoksalnie porządek logiczny tych opracowań wynika z wymagań praktyki, które nie pozwalają na zbyt wiele niejednoznaczności

Czwartą wreszcie grupę stanowią wszelkiego rodzaju opracowania popularne, które potocznie określa się jako „lektury lotniskowe” (*airport literature*). Nazwa ich bierze się stąd, że z reguły sprzedawane są w międzynarodowych portach lotniczych i mają na celu urozmaicenie ludziom biznesu długich podróży. Są to opracowania popularyzatorskie, publicystyczne, czy też swego rodzaju poradniki zawierające uproszczone klucze do sukcesu. W niektórych przypadkach reprezentują one specyficzne „kaznodziejstwo menedżerskie”, sprowadzające się również do prostych haseł (sloganów) – „dbaj o ludzi”, „myśl stale o sukcesie”, „rozwijaj kapitał intelektualny organizacji i jej inteligencję” itp.

Trudno jest oczywiście łącznie oceniać powyższe nurty literatury w zakresie zarządzania. Każdy z nich jest przydatny do różnych celów. Problemy powstają wówczas, jeśli są one mieszane ze sobą. „Lekkość słowa” występuje w sytuacji, gdy koncepcje zaczerpnięte z dwóch ostatnich nurtów, a w szczególności z ogólnych rozważań z „lektur lotniskowych”, zaczynają być traktowane jako podstawa rozważań pretendujących do miana analitycznych, czy też naukowych. Przykładów takich, niestety, jest zbyt wiele.

## Złożoność organizacji

**J**est to bez wątpienia jeden z najczęściej używanych i nadużywanych terminów w teorii i praktyce zarządzania. Truizmem jest stwierdzenie, że organizacje są więcej niż sumą swych części i że są (szczególnie) złożone. Problem polega na tym, że coraz częściej w pracach o złożoności organizacji zaczyna się stosować pojęcia z tzw. teorii systemów złożonych, teorii chaosu, teorii fraktali, wyłaniających się własności (*emerging properties*) itp.

Warto tutaj podać dwa przykłady ilustrujące złożoność dyskusji o złożoności organizacji. Próbę oceny przydatności zastosowań terminów „złożoność”, „chaos” i „samoorganizacja” w teorii i praktyce zarządzania przedstawili N. Oztas i in. (2002). Wykorzystując bazę bibliograficzną ABI/INFORM dokonali oni przeglądu artykułów opublikowanych w języku angielskim w latach 1980–2000, które zawierały słowa kluczowe „nauki o złożoności” (*complexity sciences*), „teoria chaosu” (*chaos theory*) oraz „samoorganizacja” (*self-organization*). Badania bazy bibliograficznej wskazały, że w 519 artykułach jako słowo kluczowe wskazano jedno z powyższych pojęć. Dokładniejsza analiza pozwoliła jednakże na stwierdzenie, że jedynie 142 artykuły opublikowane w latach 1985–2000 zawierały treść właściwie związaną z teorią i praktyką zarządzania oraz z badaniami dotyczącymi sys-

temów złożonych. W pozostałych tekstach powyższe pojęcia traktowane były albo jako swego rodzaju ozdobniki, albo też ich autorzy nie znali dokładnie znaczenia stosowanych przez siebie modnych pojęć<sup>2)</sup>.

Drugi przykład dotyczy definiowania pojęcia złożoności. Jak bowiem stwierdził J. Rosser, jeden z czołowych specjalistów w zakresie zastosowań teorii systemów w ekonomii, w literaturze można znaleźć ponad 40 definicji złożoności, z których oczywiście tylko część jest bezpośrednio przydatna w naukach społecznych<sup>3)</sup>.

Piszący o złożoności organizacji, organizacji fraktalnej, czy też organizacji na krawędzi chaosu, powinni pamiętać o dwóch barierach. Po pierwsze, pojęcia te stosowane są jako analogie czy też metafory. Dlatego też próby traktowania tych pojęć jako kategorii obiektywnych, tak jak w naukach przyrodniczych, prowadzi do ich reifikacji. Ze samej swej istoty reifikacja metafory czy też analogii stanowi istotną wadę każdego procesu poznawczego, gdyż nie pozwala na objaśnienie. Zdania wykorzystujące reifikowane metafory zawsze bowiem można sprowadzić do twierdzeń tautologicznych<sup>4)</sup>.

Łatwo przy tym zauważyć, że najbardziej popularnym źródłem inspiracji do stosowania metafor i analogii złożoności i chaosu w naukach społecznych była i jest praca J. Gleicka<sup>5)</sup>. Jest to na pewno świetna praca popularyzatorska, ale nie wystarczy ona do tego, aby po jej przeczytaniu od razu zauważyć złożoność i chaos w systemach społecznych. Podobną uwagę można odnieść do termodynamicznej koncepcji systemów dalekich od stanów równowagi (*non-equilibrium systems*), którą opracował I. Prigogine, a która również często nadużywana jest w naukach społecznych<sup>6)</sup>.

Drugą barierą, ściśle związaną z pierwszą, jest w tym przypadku trudność definiowania organizacji. Oprócz części rzeczowej (ludzie i aparatura), organizacja jest typową kategorią konstruktywistyczną (powstaje w świadomości ludzi). Można w ostateczności zgodzić się, że pewne behawioralne aspekty organizacji, np. obserwowane i opisywane za pomocą modeli matematycznych zachowania ludzi, czy też funkcje systemów społecznych, można opisywać za pomocą modeli nieliniowych. Daje to oczywiście możliwość obserwowania takich zjawisk, jak złożoność, czy też chaos w modelach matematycznych tych systemów. Natomiast, jeśli mówi się o chaosie, złożoności, fraktalach itp. bez wskazania obydwu powyższych barier ma się do czynienia ze swego rodzaju beletrystką o niewielkiej przydatności analitycznej. Nie można natomiast negować wartości tego rodzaju języka jako narzędzia wspomagania procesów heurystycznych i specyficznej komunikacji.

Przykładami wyjątkowo daleko idących reifikacji o małej wartości poznawczej są modele z zakresu matematycznej teorii katastrof, w których jako parametry stosuje się takie kategorie, jak na przykład „polityka fiskalna rządu”, czy też „recesja”. Podobne krytyczne uwagi można też odnieść do rozważań o organizacji fraktalnej, czy też o organizacji na krawędzi chaosu. Każdego z autorów mówiących o chaosie, czy też organizacji fraktalnej należy zapytać, jaki związek widzą pomiędzy modelami zachowań tzw. syste-

mów dynamicznych opisywanych w przestrzeni fazowej (położenia i pędu) a działaniem danej organizacji?

W wielu rozważaniach, w których organizacje traktuje się jako systemy złożone, źródłem problemów jest to, że autorzy świadomi są ich metaforycznego charakteru, ale nie wiedzą, że istnieją już modele matematyczne, w których takie ogólne stwierdzenia, jak system złożony, wyłaniające się własności, czy też równowaga, mają bardzo interesujące interpretacje odnoszące się do funkcjonowania organizacji. Chodzi tutaj o metodę symulacji komputerowej określaną jako *agent based modelling*, czy też *multi-agent modelling*, której nazwę tłumaczy się jako modelowanie agentowe<sup>7)</sup>.

W metodzie tej, dzięki stosowaniu matematycznych modeli nieliniowych, można przedstawiać wiele cech organizacji, np. wyłaniające się własności (*emerging properties*), czyli zjawiska synergii, w sposób odpowiadający wymogom naukowym. Ich wyniki często przenoszone są jako uproszczenia do rozważań z zakresu teorii i praktyki zarządzania, np. wyłaniająca się strategia (*emerging strategy*) H. Mintzberga, chociaż w tym przypadku trzeba podkreślić, że autor tej koncepcji jest w pełni świadom metaforycznego charakteru tego ujęcia.

Jako ciekawostkę dotyczącą złożoności systemów warto tutaj przypomnieć swoistą transformację znaczenia słowa „turbulencja”. Po łacinie słowo *turba* oznacza niespokojny, kłębiący się tłum – a może z tego słowa powstało staropolskie „ciżba”? Jako metafora, turbulencja przeszła do aerodynamiki i hydrodynamiki po to, aby wrócić z powrotem do rozważań społecznych w odniesieniu do silnie zmiennego otoczenia organizacji.

## Uczenie się, wiedza i kapitał intelektualny

**L**ekkość słowa najpełniej ujawnia się wielu pracach dotyczących informacji, wiedzy, uczenia się i kapitału intelektualnego. Bez większego wysiłku można obecnie znaleźć setki, a nawet i tysiące prac z całego świata, pretendujących do miana naukowych, w których autorzy zapominają o podstawach metodologicznych, nie mówiąc już o podstawach ontologicznych, które stawiają w wątpliwość wartość ich prac.

O czym zapomina się najczęściej?

Po pierwsze, trzeba sobie zdawać sprawę, że nie można zdefiniować informacji w sposób klasyczny – *definiendum* i *definiens*. Często zapomina się o tym i traktuje się na przykład wzór C. Shannona jako matematyczną definicję informacji. A przecież jest to tylko przydatny, chociaż nie pozbawiony wad (entropia bez temperatury), wzór na wielkość przepływu sygnałów. Wszelkiego zaś rodzaju opisowe definicje informacji wprowadzające rozróżnienie pomiędzy danymi a informacjami i wiadomościami mają charakter funkcjonalny, co oznacza, że nie zawsze mogą być wykorzystywane do bardziej zaawansowanych rozważań teoretycznych i empirycznych.

Po drugie, jeszcze większe trudności powstają przy definiowaniu wiedzy. Klasyczne definicje w rodzaju: „uzasadnione i prawdziwe przekonanie” mogły być

stosowane w rozważaniach autorów antycznych, lecz nie są przydatne w rozważaniach w naukach społecznych w XXI wieku. Problemy definiowania wiedzy, ale też i informacji, napotykają na podstawową przeszkodę, jaką jest brak, albo lepiej, niemożliwość jednoznacznie definiowania pojęcia znaczenia. Nawet po niewielkim zastanowieniu można zauważyć, że chęć w miarę poprawnego określenia tego pojęcia prowadzi do bardzo istotnych przeszkód epistemologicznych dotyczących relacji pomiędzy obserwatorem, uczestnikiem a specyficznym przedmiotem obserwacji, jakim jest organizacja.

Trzecią, często przemilczaną przeszkodą w dyskusji o uczącej się organizacji i pokrewnych zagadnieniach jest to, że nie uwzględnia się mechanizmów uczenia się organizacji, szczególnie jeśli chodzi o zmiany ilości i charakteru relacji zachodzących w jej ramach w trakcie tego procesu. Dokonuje się jednoczesnej jej antropomorfizacji, np. „organizacja inteligentna”, bez wskazania mechanizmów działania takiej organizacji. Określenie, że jest to „organizacja posiadająca i tworząca wiedzę i posiadająca umiejętność dostosowania się do otoczenia” jest kolejnym przykładem rozważań tautologicznych.

Do trudności rozważań dotyczących wiedzy i uczenia się organizacji należy dodać dwa dodatkowe ograniczenia. Po pierwsze, procesy uczenia się dotyczą świadomości ludzi, co jeszcze raz każe przypomnieć o tym, że nasze rozumienie organizacji jest bardzo ograniczone. Po drugie, opis uczenia się i wiedzy organizacyjnej, poza schematami typologicznymi w rodzaju „Nawigatora” firmy Skandia nie może już opierać się na analogiach i metaforach. Dochodzi się w ten sposób do podstawowych ograniczeń epistemologicznych wynikających z braku możliwości odpowiedzi na pytanie – co to jest świadomość ludzka i czy kiedykolwiek można ją będzie poznać i opisać? Budowanie metafor i analogii organizacji z wykorzystaniem pojęcia świadomości jest istotnym błędem, gdyż tłumaczy się wtedy nieznanne (organizacja) za pomocą nieznanego (świadomość).

### Co trzeba wiedzieć o wiedzy w organizacji?

**C**elem powyższych rozważań nie jest całkowite zanegowanie przydatności rozważań o uczącej się organizacji, organizacji inteligentnej, czy też kapitale intelektualnym. Mając na uwadze powyższe ograniczenia rozważania te można prowadzić w następujących kierunkach.

Po pierwsze, w dyskusji o uczeniu się, wiedzy i kapitale intelektualnym organizacji trzeba pamiętać o problemach z definiowaniem informacji i wiedzy oraz z niemożnością określenia, jak przejść w rozważaniach o tych pojęciach od świadomej osoby do organizacji.

Tutaj szczególnie poleca się podejście, które skłania do tego, aby dobrze wiedzieć, czego się nie wie. W odniesieniu do definiowania wiedzy i informacji autor niniejszych rozważań zwykł pytać dyskutantów, czy wiedzą, jakie są bariery niewiedzy przy definiowaniu informacji i wiedzy. W szczególności dotyczy to definicji wspomnianego powyżej pojęcia znaczenia. Jeśli usłyszeli się odpowiedź taką, jak powyżej, czyli, że interlokutor wie, czego nie wie o definicji wiedzy,

to warto kontynuować dyskusję. Jeśli zaś usłyszeliśmy odpowiedź: „to Pan/Pani nie wie, co to jest informacja, wiedza itd.”, to dalsza dyskusja traci sens naukowy i jest wymianą pojęć o bardzo szerokim zakresie znaczeń. Stosując inny język można stwierdzić, że jest to komunikacja o bardzo niskim stopniu efektywności poznawczej.

Drugim, interesującym kierunkiem rozważań o wiedzy, uczeniu się i kapitale intelektualnym mogą być próby opisu dynamiki relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji w procesach adaptacji, które określa się mianem uczenia się. Trzecim wreszcie obszarem są wszelkiego rodzaju próby tworzenia typologii niematerialnych zasobów i atrybutów organizacji, które można w pewnym przybliżeniu opisywać jako informację i wiedzę. Wartościowym uzupełnieniem tych typologii są wszelkiego rodzaju próby opracowania metod ich pomiaru – najlepiej za pomocą skali przedziałowej, albo jeszcze lepiej, skali ilorazowej.

### Globalizacja

**K**olejnym obszarem dominacji „lekkości słowa” są bez wątpienia niektóre rozważania dotyczące pojęcia globalizacji. Wszyscy wiemy intuicyjnie, co to pojęcie oznacza, ale nie posiada ono jakichś jednoznacznych definicji. Wszyscy zgadzają się z tym, że dotyczy ono zmiany percepcji przestrzeni w życiu społecznym i gospodarczym. Z reguły staje się ono swego rodzaju ozdobnikiem, gdyż tekst lepiej wygląda, jeśli do tytułu doda się zwrot „w warunkach globalizacji”.

Podstawowy błąd w stosowaniu tego pojęcia nie jest już związany z reifikacją, czy ignorancją, tak jak w poprzednich przypadkach. Pominięcie wieloznaczności tego terminu może mieć takie konsekwencje, że jedna ze stron będzie brała na przykład pod uwagę uniformizację i globalizację kulturową, a druga strona będzie miała na myśli segmentację rynku i strategię zarządzania przedsiębiorstwa działającego w skali globalnej.

### Organizacja jako rower, czyli próba podsumowania

**K**westie poruszane w artykule wymagałyby oczywiście znacznie szerszego potraktowania. Stanowią one jedynie swego rodzaju sygnał ostrzegawczy i zachętę do studiów i dyskusji.

Wydaje się, że bardzo dobrą pointą i wprowadzeniem do wniosków może stanowić następujący przykład.

Podczas jednej z konferencji organizowanej przez New England Complex Systems Institute (NECSI) koło Bostonu autor miał okazję przeprowadzić ciekawą rozmowę z jednym z menedżerów firmy szkoleniowej, która prowadzi swoje szkolenia wychodząc od stwierdzenia, że każdą organizację można traktować jak rower<sup>8)</sup>. Oczywiście dyskusja zeszła na problem przydatności analogii i metafor w kształtowaniu świadomości menedżerów.

Początkowo sens tego rodzaju szkoleń wydawał się autorowi bardzo wątpliwy. Kiedy jednakże przedstawiciel firmy pokazał, że jego szkolenia cieszą się do-

syć dużym powodzeniem w całych Stanach Zjednoczonych i nie tylko, u niżej podpisanego zniknęły wątpliwości, a nasunęły się następujące wnioski.

Po pierwsze, łatwo można zauważyć, że pomysł opisu i analizy funkcjonowania organizacji za pomocą metafory roweru może być przydatny jako sposób na przedstawienie takich zagadnień, jak: kierowanie, równowaga, dynamika a nawet zarządzanie zasobami ludzkimi i ergonomia. Po drugie, co jest bardziej istotne, jeśli firma szkoleniowa jest w stanie znaleźć organizacje, które zamawiają tego rodzaju szkolenia, to oznacza, że na rynku istnieje zapotrzebowanie na taką formę przekazywania wiedzy. Mamy więc do czynienia z rynkową weryfikacją przydatności takiego podejścia, które co tu dużo mówić, nie posiada oczywiście zbyt wielkiej wartości naukowej. Ale przecież może inspirować praktyków.

Historyjka o rowerze może ułatwić sformułowanie następujących wniosków.

W okresie ostatnich kilkunastu lat obserwuje się wzrastający wpływ postmodernizmu na nauki społeczne. Odbywa się to zarówno w sposób uświadamiany, poprzez publikowanie wielu wartościowych prac oraz w sposób niejako nieświadomy. W nauce zarządzania wpływ ten jest również widoczny. Jeśli jednak autorzy rozważań traktują ten wpływ w sposób świadomy i zdają sobie sprawę z jego ograniczeń, to oczywiście nie powinno to budzić wątpliwości o charakterze metodologicznym<sup>9)</sup>. Tego rodzaju dyskurs odgrywać może rolę inspirującą zarówno w praktyce, jak i jako wprowadzenie do bardziej precyzyjnych rozważań. W pełni uprawniona jest natomiast ewentualna polemika merytoryczna z poszczególnymi koncepcjami postmodernistycznymi.

Wątpliwości budzą się wówczas, jeśli w pracach z zakresu zarządzania dotyczących złożoności, wiedzy, kapitału intelektualnego itp. mamy do czynienia ze stosowaniem niedokładnie zdefiniowanych, czy też niedefiniowalnych pojęć, natomiast autorzy z całym przekonaniem traktują je jako kategorie opisowe albo nawet koncepcje analityczne, czyli służące nie tylko do opisu, ale też i do analizy związków przyczynowo-skutkowych, czy też nawet do predykcji. Sytuacja staje się jeszcze bardziej skomplikowana, jeśli tego rodzaju pojęcia stosowane są w rozważaniach normatywnych w teorii i praktyce zarządzania.

Powstają wtedy bardzo ciekawe zjawiska w procesie komunikacji. Wszystkie komunikujące się podmioty stosują pojęcia o bardzo szerokim zakresie znaczenia. Ale przecież te obszary porozumienia pokrywają się jedynie częściowo. Czyli można to ująć w ten sposób, że przekazując te same symbole, inaczej interpretuje się zawartość niesionego przez nie komunikatu. A jeśli do tego dodać, że te ogólne pojęcia mają często charakter tautologiczny, np. „organizacja jest inteligentna, gdy posiada zdolność dostosowania się do otoczenia”, „zdolność dostosowania się do otoczenia jest to inteligencja”, to przydatność tego rodzaju dyskursu w tradycyjnie rozumianych badaniach naukowych jest znikoma.

Przywołując wspomniane powyżej przykłady z innych dziedzin nauk społecznych – dobre władanie (*good governance*), stabilność finansowa, zdrowy system finansowy itp., można zauważyć, że stosowanie

tego rodzaju ogólnych kategorii w dyskursie w stosowanych naukach społecznych – ekonomii, zarządzaniu, finansach, bankowości, staje się czymś powszechnym.

Można wręcz zadać pytanie, czy nie będzie to *signum temporis* nauki o zarządzaniu w XXI wieku? Już teraz w szkoleniach z zakresu zarządzania wiedzą bierze się pod uwagę opowieści i anegdoty (*story telling, telling tales*)<sup>10)</sup>. Czy można w związku z tym oczekiwać, że w nadchodzących latach w pracach naukowych dotyczących zarządzania, zamiast w miarę dobrze zdefiniowanych pojęć, czasami wspieranych modelami matematycznymi, stosować będziemy takie kategorie, jak: klimat, atmosfera, nastrój, uczucia, mądrość, duchowość, opowieści i anegdoty. Nie budzi żadnych wątpliwości przydatność heurystyczna takich dyskusji dla teorii i praktyki, gdyż na pewno stymulują one procesy innowacyjne poprzez poszerzenie języka opisu zjawisk związanych z zarządzaniem.

Trzeba jednakże pamiętać o jednym. Rozważania z wykorzystaniem tego rodzaju pojęć mają sens jedynie wówczas, gdy zarówno ich autorzy, jak i odbiorcy zdają sobie sprawę z powyższych ograniczeń. W przeciwnym razie mamy do czynienia z bardzo nieskuteczną komunikacją, której uczestnicy wykazują się elementarnymi brakami w zakresie znajomości metodologii nauki.

dr hab. Czesław Mesjasz  
prof. Akademii Ekonomicznej w Krakowie  
Katedra Procesu Zarządzania

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> K. KLINCEWICZ, *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (115), 2004, s. 15–31.
- <sup>2)</sup> N. OZTAS, T. HUERTA, R. C. MYRTLE, P. J. ROBERTSON, *Mapping the Field: Complexity Sciences in Organization and Management*, referat przedstawiony podczas International Conference on Complex Systems (ICCS'2002) Nashua, NH, USA, 9–14 czerwca 2002, InterJournal, <http://www.interjournal.org>, nr 528.
- <sup>3)</sup> J. B. ROSSER, *On the Complexity of Economic Dynamics*, „Journal of Economic Perspectives” 1999, nr 4, vol. 13, s. 169–192.
- <sup>4)</sup> P. MIROWSKI, *More Heat Than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 1989; P. MIROWSKI, red., *Natural Images in Economic Thought: Markets Read in Tooth and Claw*, Cambridge University Press, New York/Cambridge 1994; C. MESJASZ, *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (114), 2003, s. 3–16.
- <sup>5)</sup> J. GLEICK, *Chaos*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1996.
- <sup>6)</sup> I. PRIGOGINE, I. STENGERS, *Z chaosu ku porządkowi*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1990.
- <sup>7)</sup> Warto tutaj polecić dostępne w internecie czasopismo *Journal of Artificial Societies and Social Simulation – JASSS* (<http://jasss.soc.surrey.ac.uk/JASSS.html>).
- <sup>8)</sup> New England Complex Systems Institute (NECSI) ([www.necsi.org](http://www.necsi.org)).
- <sup>9)</sup> Przykład rzetelnego stosowania postmodernizmu w teorii i praktyce zarządzania stanowi książka: M. KOSTERA, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- <sup>10)</sup> S. DENNING, *Telling Tales (Opowiadanie historii)*, „Harvard Business Review”, maj 2004, s. 122–129; opracowanie – polska wersja: *Opowiadanie historii*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8, 2004, s. 70–72.