

DUALIZM WIEDZY ORGANIZACYJNEJ A PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Wprowadzenie

Dualizm to wygodna kategoria objaśniająca zróżnicowane poznanie rzeczywistości w zależności od punktu widzenia obserwatora; od jego preferencji poznawczych i aksjologicznych; a także jest to pogląd filozoficzny, który opisuje wzajemne wpływy – oddziaływania różnych systemów na jednostkę (badacza, członka organizacji) – systemów różniących się charakterystykami (poznawczymi, społecznymi, aksjologicznymi itp.).

Im bardziej poznajemy rzeczywistość, w której funkcjonując, podejmujemy różne działania poznawcze i którą zmieniamy, tym bardziej przekonujemy się, że nie mogąc dotrzeć do istoty poznawanych zjawisk, bytów, fenomenów tej rzeczywistości, pozostajemy w przeświadczeniu, że istota tych zjawisk jest dlatego niezgłębioną, jednoznacznie niepoznaną. W zależności od punktu obserwacji oraz subiektywnego oglądu rzeczywistość poznawania pozostaje nam często dualnie postrzegać i dualnie rozumieć tę rzeczywistość.

Dualizm to także pogląd filozoficzny, w myśl którego określony byt, zjawisko tworzą dwa niesprowadzane do siebie składniki; dwa oddziałujące na siebie odrębne zjawiska, dwie odrębne tendencje, zasady itd.

Weźmy pod dyskusję taki byt/zjawisko, jakim jest światło. W zależności od obserwatora jest ono postrzegane: bądź jako fala, bądź jako materialna cząstka; mało tego – światło zachowuje się raz jako fala, a innym razem – w zależności od punktu oglądu obserwatora – jako materialny byt.

* Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz – Akademia Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu.

Dualizm w naukach społecznych to także szczególny typ wpływów – oddziaływań – na określone zjawiska, procesy (np.: na zachowania organizacji, na zachowania ludzi w organizacji, na preferowany przez ludzi system wartości). Stąd dualizmem nazywane są także różne, wzajemne reakcje dwóch bytów, zjawisk, procesów wzajemnie na siebie oddziaływujących. Dualizm w praktyce społecznej sprowadza się często do kompromisowych wyborów.

Znany współczesny socjolog brytyjski A. Giddens w swojej teorii strukturalizacji dualizmem określa zachowania członków organizacji społecznych kształtujące struktury systemów społecznych, w których ludzie ci funkcjonują, gdzie równocześnie struktury te są kształtowane przez te zachowania ludzi w organizacjach [6].

W teorii podejmowania decyzji znane jest zjawisko tzw. dualizmu decyzyjnego. W warunkach ryzykownych decydenci podejmują decyzje kompromisowe, pokonując dylemat: wybór decyzji o walorach, np. wysokiej dokładności, a koszty i skutki podjęcia tej decyzji. Model dualizmu decyzyjnego, który opisuje i wyjaśnia zjawiska, jakie określają podejmowanie decyzji w warunkach ryzykownych, wyjaśnia też skłonności decydentów do podejmowania określonych kompromisów w tych sytuacjach; zawiera się on w "dualnych" wzajemnych oddziaływaniach dwóch systemów poznawczych: systemu poznawczego, opartego na myśleniu skojarzeniowym (różne heurystyki), oraz systemu analitycznego, opartego na myśleniu analitycznym i logicznym [18].

Zarządzanie strategiczne współczesnymi organizacjami, zwłaszcza praktykowanie zarządzania procesowego – przedsiębiorczego, określa zasadność i potrzebę głębszego poznania natury wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji, i to zarówno wiedzy jednostki (członka organizacji), jak i wiedzy podzielanej, zespołowo tworzonej w organizacji, to znaczy natury wiedzy organizacyjnej.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania strategicznego, które polega na konstruowaniu strategii organizacji, nie tyle strategii jako platformy dostosowywania się organizacji do obiektywnie rozumianego otoczenia, ile strategii konstruowanej na odkrywanych i świadomie wykorzystywanych szansach (szczególnego typu wiedzy) i świadomym – subiektywnym konstruowaniu otoczenia organizacji.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania strategicznego ma swoje teoretyczne uzasadnienia w rozumieniu natury wiedzy jednostki, jak również natury wiedzy organizacyjnej w teorii autopojezyzmu, gdzie natura wiedzy jest rozumiana jako szczególnie, samoorganizujące się rekursywne i autonomiczne procesy, mentalnie konstruujące świadomość członków organizacji w kontekście subiektywnie rozumianej i konstruowanej rzeczywistości. Jednakże, jak to obserwujemy w praktyce zarządzania strategicznego współczesnymi organizacjami, menedżerowie, stratedzy postrzegają, rozumieją, ale przede wszystkim wykorzystują wiedzę (świadomie lub nieświadomie) dla konstruowania swoich zamierzeń, pomysłów i działań w zależności od praktycznych potrzeb, celów; w zależności od ich kompetencji, od miejsca i ich roli w organizacjach.

Celem dyskusji prezentowanej i rozwijanej w artykule jest teza, że: właśnie natura wiedzy – zarówno członków organizacji, jak i natura wiedzy organizacyjnej – ma charakter dualny. Menedżerowie w zależności od praktycznych potrzeb i okoliczności pozyskują, przetwarzają i wykorzystują informacje o aktualnych uwarunkowaniach i okolicznościach w otoczeniu organizacji, o ich wpływie na przedsiębiorstwo, przetwarzają informacje o potencjale strategicznym organizacji w wiedzę – strategię i decyzje – ale też są podmiotami subiektywnych procesów zachodzących w ich świadomości i konstruowania subiektywnie postrzeganej (ale co istotne, konstruowanej przez nich tej rzeczywistości), gdzie tak konstruowana wiedza ma wszystkie cechy fenomenu autopojetyczności.

Ten dualizm rozumienia i wykorzystania wiedzy w zarządzaniu strategicznym jest charakterystyczną tożsamością organizacji; przy czym należy sądzić, że o poziomie dojrzałości zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach coraz dobitnej wagi świadomość innego rozumienia i postrzegania wiedzy, jako fenomenu o cechach autopojetycznych.

1. Dualny charakter wiedzy jednostki oraz wiedzy organizacyjnej

Platon, dyskutując fenomen wiedzy: jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”, jako odzwierciedlenie w umyśle człowieka świata idei, niejako zapoczątkował rozumienie wiedzy jako szczególnego bytu. Arystoteles, kontestując idee swojego mistrza Platona (tj. idee oddzielania w procesie poznawania podmiotu poznającego od przedmiotu poznawanego) i wiążąc proces poznania z nabytym doświadczeniem jednostki, stworzył podstawy do rozumienia wiedzy w innej formie – jako procesu subiektywnie powiązanego z poznającym człowiekiem. Myśli Platona mają, i miały, istotny wpływ na kształtowanie rozumienia i kształtowania wiedzy w naszej zachodniej cywilizacji.

W naszej zachodniej cywilizacji kolejni badacze wiedzy (Kartezjusz i jego kontynuatorzy) utwierdzali pojęcie wiedzy jako bytu; wiedzy (jako szczególne formy informacji o obiektywnej rzeczywistości), która jest rozwijana, magazynowana, przetwarzana i wykorzystywana celowo w procesach zarządzania, jako określona forma, „wzorzec” organizacji; i jako wiedza o sposobach, metodach realizacji tego przyszłościowego „wzorca”.

Procesy poznawcze tworzą, przetwarzają i wykorzystują wiedzę dla rozwiązywania określonych problemów, są podstawowym zasobem rozwiązywania wszelkich problemów działających jednostek i zespołów ludzi; są one podstawą i kluczowym zasobem rozwiązywania problemów zarządzania w organizacjach; są one główną siłą sprawczą działań przedsiębiorców, menedżerów.

W cywilizacji wschodniej od zawsze wiedzę rozumiano jako szczególny proces zachodzący w świadomości ludzi, związany z ludzkim działaniem. W tak rozumianych procesach poznawczych, jak pisze F. Capra [2, s. 404], „Zaznacza się konwencjonalny podział na doznania zmysłowe i pozazmysłowe, a reakcje na środowisko nie determinują zewnętrzne bodźce wywierane na nasz system biologiczny; determinują je raczej dawne przeżycia, aktualne oczekiwania i stanowione cele oraz symbolizm interpretacji tych doznań”.

W cywilizacji Wschodu charakterystyczna jest praktyka wiązania losu ludzi z ciągłym dążeniem do poznania i doskonalenia wszystkiego, co ludzie Wschodu czynią. Ideologia buddyzmu, metody kreowania innowacji zgodnie z filozofią Kaizen są tego dowodem.

Badacze wiedzy Wschodu, praktykujący poznawanie, jako „dążenie do czynienia wszystkiego lepiej”, znaleźli współczesną formułę rozumienia wiedzy w koncepcji autopojetyzmu wiedzy, właśnie jako procesu.

Istotą procesów życia są procesy poznawcze, mające zdolność do tworzenia samych siebie i do samoodnoszenia. Te zdolności organizmów żywych, zdolności do samoorganizacji i samoodtworzenia H. Maturana i F. Varela [11] nazwali właśnie *autopoiesis*. Zbudowali oni teorię wyjaśniającą tworzenie i rozwój organizmów żywych opartą na założeniu, że życie to samowytwarzanie (zdolność do tworzenia samego siebie) i samoodnawiania. Systemy żywe według ich koncepcji, charakteryzując się autonomią i samorefleksją, odwołują się do samych siebie, mają zdolność do samoodtworzenia się za pomocą cyklu reakcji; które to właściwości systemów żywych wspomniani autorzy nazwali *autiopoiesis*. Podstawową cechą systemów autopojetycznych jest samoorganizacja oraz tożsamość, która ustanawia system, oraz jego zdolność do odtwarzania i tworzenia nowych konfiguracji między samoodtworzalnymi jego elementami.

Niemiecki teoretyk systemów N. Luhman [10] jest autorem koncepcji traktującej systemy społeczne – organizacje jako systemy autopojetyczne, które możemy opisać jako sieć procesów, w której nieustanne akty komunikacji między podmiotami tych systemów społecznych stale odtwarzają społeczną całość, a rozwój systemu polega na „gęstnieniu” tych komunikacji.

Organizacja, jako system społeczny we współczesnych teoriach odnoszących się do sieciowego charakteru wszelkich organizacji, jest rozumiana jako stający się i dziejący proces, którego poszczególne fazy, etapy to efekty wzajemnych oddziaływań wpływów w sieciach działań, które konstytuują tę organizację i które to właśnie sieci działań mają charakter autopojetyczny – J. Stachowicz [19]. Więcej o autopojetyczności systemu organizacji znajdziemy w pracach G. von Krogha, K. Slocum, J. Roosa [7]. W Polsce – w pracach A. Mazur, M. Jaksa [12, s. 4].

Tworzona i rozwijana wiedza jednostek ma dualną formę oraz charakter kognitywistyczny jest „bytem”, systemem celowo pozyskiwanych i przetwarzanych informacji

o obiektywnym świecie i ma także charakter autopojetyczny – jest „procesem” kreowania samoświadomości o obiektywnie rozumianym świecie.

Autopojetyczne rozumienie wiedzy ma swoją bazę teoretyczną we współczesnych konstruktywistycznych nurtach filozoficznych. Nie wdając się w dyskusję o zasadności postmodernistycznych nurtów filozoficznych, można sadzić, że współcześni ludzie świadomie, lub nie, pozyskują, kreują, przetwarzają wiedzę z różnych punktów obserwacji – badania – oraz różnych jej punktów wykorzystania. Wiedza pozyskiwana, tworzona oraz przetwarzana przez jednostki oraz grupy społeczne, a także przekazywana, przetwarzana, ale przede wszystkim podzielana między członkami tych zespołów oraz organizacji i przekazywana w strukturach relacji komunikowania się ludzi (relacji społecznych, organizacyjnych), to wiedza organizacyjna.

N. Luhmann rozwnął koncepcję, że systemy społeczne, podobnie jak systemy żywe, mają właściwości autopojetyczne, tzn. że odtwarzanie składników społecznych – w tym także organizacji (nie tyle zależy od reakcji: organizacja–otoczenie, ile system społeczny organizacji niejako posiada wszystko, „czego potrzebuje” do reprodukcji) [10, s. 4]. Kluczowymi w tym zakresie są prace G. von Krogha, K. Slocum, J. Roosa [7] – twórców tzw. korporacyjnej epistemologii wyjaśniającej i uzasadniającej rozumienie organizacji jako systemu wiedzy; wg której to koncepcji wiedza organizacyjna generowana, rozwijana i dzielana w organizacji sama się odtwarza, sama organizuje się jako samo refleksyjny proces: co znaczy, że wiedza organizacyjna ma zatem charakter autopojetyczny [11, s. 13]. Od procesów samoodtworzenia wiedzy organizacyjnej, ale przede wszystkim samoorganizowania się relacji szczególnie społecznych, ale też organizacyjnych w organizacji, zależy potencjał autopojetyczności organizacji. To, że ludzie, członkowie organizacji cyklicznie – co zmianę produkcyjną, co dobę – podejmują określone działania, procesy działań zgodnie ze swoimi pełnionymi rolami organizacyjnymi, to, że organizacja się „staje” i „dzieje”, to znaczy, że w ogóle organizacja funkcjonuje, zależy od jej zdolności do samoorganizowania i samoodtworzenia wiedzy organizacyjnej oraz od samoorganizowania i samoodtworzenia struktury społecznych relacji i relacji organizacyjnych, w ramach których ona funkcjonuje.

Wiedza organizacyjna ma charakter dualny. Jest to szczególnie istotne dla zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach. Wiedza organizacyjna pozyskiwana i przetwarzana przez menedżerów i strategów stanowi o strategiach planistycznych, ale szczególnie istotne jest to, że wiedza kreowana i tworzona w organizacjach, jako twórcze odkrywanie szans w otoczeniu organizacji i wewnątrz organizacji (jako twórcze kreowanie rzeczywistości organizacyjnej), jest podstawą dla formułowania we współczesnych organizacjach tzw. strategii przedsiębiorczych.

Źródłem autopojetyzmu organizacji, tj. jej zdolności do organizacji i odtwarzania celu i funkcji – w ogóle jej funkcjonowania – jest (jak to wykazano wcześniej), oczywiście, autopojetyzm wiedzy organizacyjnej, ale także autopojetyzm systemu wartości

oraz norm organizacyjnych konstytuujących procesy działań członków organizacji, a także struktury strumieni zasobów.

Praktyczne potrzeby konstruowania metod, technik zarządzania strategicznego oraz konieczność wyjaśnienia teoretycznych aspektów tych potrzeb prowadzą do krytycznej oceny dotychczasowych podejść w zarządzaniu strategicznym i do kształtowania się współczesnego przedsiębiorczego podejścia (paradygmatu zarządzania strategicznego). Są one podstawą do teoretycznych rozważań na temat procesów poznawczych, a w ogóle na temat istoty organizacji, w kontekście właśnie tych współczesnych potrzeb zarządzania strategicznego.

Stwierdzenie o autopojetyczności wiedzy organizacyjnej w organizacjach stanowi jedno z kluczowych założeń formułowanego nowego paradygmatu nauk zarządzania. Procesy poznawcze zachodzą w strukturze sieci działań, które składają się na emergentnie określony stan organizacji w danym czasie, który jest postrzegany przez obserwatora badacza, partnera, kooperanta przez określone cechy, jak np.: efektywność, skuteczność, społeczna odpowiedzialność, innowacyjność. Taka metafora organizacji znajduje swoje uzasadnienie we współczesnych teoriach socjologicznych (teoria pola P. Sztompki) [21], jest ona dość często podnoszona przez teoretyków organizacji (B. Czarniawska) [3].

Procesy innowacyjne, procesy przedsiębiorcze zaburzają ten konieczny warunek autopojetyczności, podobnie jak i inne procesy oraz zjawiska, będące efektem zaburzeń i zakłóceń w otoczeniu, niekorzystnie (w stosunku do złożonych celów). Stąd każda organizacja (w tym także projekt) cechuje się koniecznym zakresem swobody (odchyłeń) od stanu zapewniającego *autopoiesis*, ale też stanu, który jest następstwem działań – sieci działań. Ten zakres swobody poziomu autopojetyczności – to jak już powiedziano – zakres koniecznych innowacji dla jej rozwoju. Poziom ten jest uzależniony od umiejętności, zakresu przedsiębiorczości menedżerów. Każda organizacja ma swoisty poziom zakresu tej swobody. Stąd zasadne są pytania o poziom tego zakresu, zakres i efekty jego przekroczenia (np. w wyniku procesu uczenia się wg podwójnej pętli). Zasadne są dalej pytania o zakres odnoszenia się do nowej wiedzy w organizacji: a także do preferowanych wartości moralnych i organizacyjnych członków organizacji; do ich pozytywnych postaw, norm, zjawisk transformacji wartości w organizacjach. Innowacyjność członków organizacji jest uwarunkowana ich utożsamianiem z misją innowacyjności organizacji. Badania w tym zakresie podejmują m.in.: M.J. Stankiewicz [20], J. Stachowicz [18, s. 155–170; 20] i P. Zbierowski [22], J. Stachowicz, J. Stachowicz-Stanusch [19, s. 7–36] i inni.

Tym, co zapewnia samoodtwarzanie systemów społecznych (w tym organizacji), jest wiedza organizacyjna, która jest główną wyróżniającą charakterystyką organizacji, określa jej tożsamość, ale przede wszystkim jest tym fenomenem, który zapewnia samoorganizację i samo jej odtwarzanie. A. Mazur, M. Jaksza dyskutują tożsamość organizacji jako jej wyróżniającą cechę spośród innych charakterystyk – jako cechę,

która umiejscawia przynależność członków organizacji do konkretnego, społecznego bytu, jakim jest organizacja, odróżnia ją od innych organizacji, ściśle wiążąc istotę organizacji z istotą i celami zarządzania strategicznego [12, s. 7–8].

Właśnie względy praktyczne zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach – świadomie i nieświadomie tworzą oraz wykorzystują wiedzę dla potrzeb formułowania strategii, jako wiedzę organizacyjną, dualnie kreowaną i wykorzystywaną; język jest czynnikiem koordynującym właśnie te procesy (F. Capra [2]; G. von Krogh, K. Slocum K., J. Roos [7]). Istota wiedzy jednostki w ujęciu autopoietycznym zakłada: nieobiektywny charakter rzeczywistości, uzależnienie wiedzy od punktu obserwacji, tzn. od np. potrzeb zarządzającego.

W teorii *autopoiesis* informacja nie jest kategorią centralną, jak to jest w ujęciu kognitywistycznym. Jak to zauważają A. Mazur, M. Jaksza [12, s. 4], za H. von Foersterem [5] i G. von Kroghem, K. Slocum K., J. Roosem [7], informacja w perspektywie autopoietycznej jest procesem, w którym powstaje wiedza; procesem, w którym droga uzgodnienia rozróżnień między członkami organizacji nadaje sens informacjom, a w którym to procesie komunikowanie członków organizacji przez język odgrywa szczególną rolę. Zatem forma, charakter wiedzy zależy od punktu obserwatora, od potrzeb użytkownika (badacza, menedżera), zależy od założeń co do obiektywizmu o rzeczywistości organizacyjnej; zależy od charakteru procesu jej tworzenia oraz odnoszenia do posiadanej przez jednostkę wiedzy.

Należy podkreślić ważną rolę bezpośrednich kontaktów ludzi w procesie tworzenia, kreowania nowej wiedzy w organizacjach, dlatego więc podstawowe miejsce we współczesnych organizacjach odgrywają zespoły innowacyjne, grupy pracowników, menedżerów pracujące nad nowymi rozwiązaniami innowacyjnymi konstruującymi strategię przedsiębiorcze.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania strategicznego (R. Krupski [8], J. Niemczyk [13, s. 141], K. Krzakiewicz, S. Cyfert [9] i inni) u swoich podstaw ma założenie, iż przedsiębiorca odkrywa szanse (szczególną formę wiedzy). Dalej, że szanse te wykorzystuje on, formułując wzorce przyszłościowe – perspektywiczne organizacji oraz sposoby dochodzenia do tych wzorców. Jest to specyficzny proces poznawczy, którego podmiotem jest przedsiębiorca – menedżer. Jest to proces, w którym dominuje autopoietyczna formuła jego postrzegania i rozumienia. Wiedza rozwijana w tym procesie poznawczym to platforma działań, a raczej procesów działań, które są podejmowane w organizacji dla realizacji i wdrażania zmian strategii.

Stąd teza, iż obserwacje praktyczne, doświadczenia zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach stwarzają podstawę do stwierdzenia, iż: w procesie ewolucji rozwoju podejść do zarządzania strategicznego zaznacza się postępująca dominacja autopoietycznej formy konstruowania strategii w stosunku do wcześniejszych podejść – paradygmatów zarządzania, jak podejścia planistyczne, pozycjonowania.

2. Praktyczne konsekwencje dualizmu wiedzy; w kierunku nowego paradygmatu zarządzania strategicznego

2.1. Dwa modele kreowania i rozwoju wiedzy w organizacjach (modele Ikujiro Nonaki i Hirotaka Takeuchi'ego oraz Chrisego Argyrisa)

W literaturze o teorii i praktyce kreowania wiedzy w organizacji szeroko dyskutowane są dwa modele kreowania i rozwoju wiedzy w organizacji. Model Ikujiro Nonaki i Hirotaka Takeuchi'ego [14] oraz model Chrisego Argyrisa [1], odzwierciedlają one w swej istocie dualny charakter wiedzy organizacyjnej. Model Ch. Argyrisa jest wzorcowym podejściem i metodą tworzenia wiedzy organizacyjnej przez procesy organizacyjnego uczenia się, w którym to modelu dominuje kognitywistyczne podejście do zrozumienia i istoty wykorzystania wiedzy organizacyjnej. Natomiast w modelu I. Nonaki i H. Takeuchi'ego wyraźnie zaznacza się autopojetyczne rozumienie wiedzy w organizacjach.

2.1.1. Model I. Nonaki i H. Takeuchi'ego

Model I. Nonaki i H. Takeuchi'ego to koncepcja kreowania wiedzy w organizacjach stworzona na podstawie, oczywiście, ich praktycznych obserwacji i doświadczeń [14].

I. Nonaka i H. Takeuchi, znani w środowisku teoretyków organizacji jako przedstawiciele konstruktywistycznego nurtu filozofii wiedzy, ale przede wszystkim jako doradcy w japońskich korporacjach, swoje rozważania oparli na autopojetycznej platformie rozważań o wiedzy organizacyjnej, choć wyraźnie tego nie podkreślili w swoich pracach. Ich założenie podstawowe do wyjaśniania tworzenia i rozwoju wiedzy w organizacjach, co do praktycznego jej wykorzystania, jest: uznanie jednostki jako podstawowego podmiotu tworzenia wiedzy (z podkreśleniem wagi wiedzy ukrytej, wiedzy trudno wyrażanej i trudno formalizowanej). Wiedza ukryta (jak podkreślają autorzy) jest głęboko zakorzeniona w indywidualnych działaniach, jak również w jednostkowych ideałach, wartościach i emocjach [14]. Wiedza ukryta według nich jest kluczową wiedzą dla procesów poznawczych, zawiera bowiem podstawowe modele mentalne określające sposoby widzenia i rozumienia przez jednostki rzeczywistości.

Składnikami tego modelu są:

- pięcioletni model procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej;
- cztery sposoby konwersji wiedzy organizacyjnej (interakcji między wiedzą ukrytą i dostępną);
- tzw. spirala organizacyjnego uczenia się;

- a także wzorzec struktury organizacyjnej dla racjonalnego procesu tworzenia wiedzy (tzw. organizacja hipertekstowa).

Nonaka i Takeuchi w swojej pouczającej książce prezentują także przypadki (nie tylko w praktyce zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami) udanych zastosowań – modelowych rozwiązań. Ponadto formułują oni rekomendacje wykorzystania ich rozwiązań, sprawdzonych w praktykowaniu zarządzania w warunkach określonych preferowanymi wartościami, postawami i zachowaniami uczestników organizacji charakterystycznych dla kultur organizacji Dalekiego Wschodu.

2.1.2. Model Chrisa Argyrisa

Model ten oparty jest na znanej teorii wyjaśniania procesów kształtowania ludzkiej działalności w organizacjach przez wiedzę generowaną w procesach uczenia się. Tezy te zostały sformułowane przez Ch. Argyrisa i D. Schöna w ich pracach z lat 1974–1976 XX w. Założenia tej teorii to uznanie, że działania w organizacjach są stymulowane przez procesy poznawcze, generujące wiedzę niezbędną dla podjęcia wszelkiej działalności w organizacjach. Członkowie organizacji stosują do tych celów (tzn. generowania wiedzy i jej stosowania dla określonych działań – projektowania systemów działań) specyficzne wzorce mentalne (*theory-in-use*). Procesy te, jako pierwotny proces uczenia się, realizowane przez jednostki organizacji stają się organizacyjnym „uczeniem się”, wówczas gdy jednostki – członkowie organizacji przełożą informacje o np. odkrytym błędzie innym członkom organizacji i doprowadzą, tym samym, do zmiany zasobu wiedzy organizacyjnej. Zarządzające działania w organizacjach (*theory-in-use*) zostają zmienione, ale podstawowa wiedza i wartości, podstawowe sposoby postępowania zostają niezmienione. Przy jednocyklowym uczeniu się podstawy strategii rozwoju organizacji zostają nienaruszone – możliwe są tylko korekty strategii. Model drugi (*double-loop-learning*) opisuje przypadek zmiany wiodących teorii uczenia się organizacji (co wymaga zrekonstruowania teorii działania (*theory-in-use*) w organizacjach).

Autorzy tego modelu sugerują rekomendacje dla takiego procesu uczenia się, który kwestionuje zapisane w kulturze organizacyjnej wartości oraz normy, procedury postępowania. Dwucyklowe organizacyjne uczenie się zachodzi często w organizacjach jako pokonywanie konfliktów organizacyjnych, jako pełne uznanie sukcesu uczenia się, co jest doprowadzeniem do upowszechnienia w organizacji nowej, zrekonstruowanej teorii działania (*theory-in-use*). Warunkiem udanego uczenia się, zgodnie z tą teorią, jest dążenie do wytworzenia w organizacji warunków zaufania interpersonalnego.

Ciekawe, że mimo pewnych uprzedzeń autorów modelu II (Ch. Argyrisa), co do propozycji I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, oni również podkreślają dużą wagę kształtowania stosunków społecznych w organizacji (np. w zespołach innowacyjnych) dla powodzenia procesów generowania nowej wiedzy.

Autorzy tych dwóch podejść – modeli procesów tworzenia i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej – prowadzą pouczającą dyskusję, w której oceniają walory oraz wady swoich modeli. I tak Ch. Argyris sceptycznie ocenia zasadność teorii – modelu I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, podkreślając jego mało praktyczną weryfikację. Bowiern, jak pisze Ch. Argyris, w wielu konkretnych przypadkach problemów zarządzania menedżerowie stosują zachowawcze wzorce procesów poznawczych – stworzone bariery oraz nieprzekraczalne; krytycznie odnosi się on także do tezy, że relacje społeczne i zaufanie to podstawowe czynniki kreowania i rozwijania wiedzy organizacyjnej [1, s. 87].

Ch. Argyris twierdzi, iż kluczową rolę w inicjowaniu procesów poznawczych oraz procesów tworzenia wiedzy spełniają menedżerowie. Słusznie! Ale przecież nie można pomijać jakże ważnej roli w tworzeniu, a przede wszystkim w powielaniu i rozwijaniu wiedzy organizacyjnej przez innych członków organizacji.

I. Nonaka i H. Takeuchi, krytycznie oceniają koncepcję tworzenia wiedzy organizacyjnej w dualnym procesie rozróżnienia podmiotu i przedmiotu poznającego. Piszą oni, że koncepcja np. P. Senge [16] mówiąca, iż proces nabywania wiedzy „drogą prób i błędów” w ich rozumieniu wręcz jest złudzeniem, bowiern „ramy czasowe uniemożliwiają uczenie się organizacji drogą bezpośredniego doświadczenia” [14].

Dyskusja tych dwóch modeli tworzenia i rozwoju wiedzy w organizacjach budowanych na gruncie różnych podejść do rozumienia natury wiedzy potwierdza tezę o praktycznym stosowaniu przez menedżerów (świadomie lub nie) w zależności od potrzeb, kompetencji oraz dominacji określonych wartości i norm kulturowych pewnego „mixu” właśnie tych dwóch różnych podejść rozumienia natury wiedzy w organizacji. Mało tego, jak postulują I. Nonaka i H. Takeuchi, współcześnie zasadne jest wykorzystywane w praktyce zachodnich przedsiębiorstw instrumentarium zarządzania strategicznego kreowania wiedzy w organizacjach. Co w dużym stopniu ma już miejsce, żeby przywołać przykłady szerokiego wykorzystywania w praktyce naszych przedsiębiorstw metod zarządzania innowacjami. Ciekawe, że autorzy ci zalecają w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami japońskimi metody zarządzania charakterystyczne dla przedsiębiorstw zachodnich. W konkluzji swojej pracy piszą oni [14. s. 292]: „Wierzmy, że przyszłość należy do firm, które potrafią sięgnąć po najlepsze zdobycze Zachodu i Wschodu i zacząć budować uniwersalny wzorzec tworzenia nowej wiedzy w ramach swoich organizacji.”

Podsumowanie

Praktyczne potrzeby konstruowania nowych metod, technik zarządzania strategicznego oraz konieczność wyjaśnienia ich teoretycznych aspektów prowadzi do krytycznej oceny dotychczasowych podejść w zarządzaniu strategicznym oraz

do kształtowania się współczesnego przedsiębiorczego podejścia (paradygmatu zarządzania strategicznego). Podstawowym założeniem tego przedsiębiorczego podejścia zarządzania strategicznego jest: uznanie potencjału przedsiębiorczego organizacji za kluczowy zasób konstytuowania – organizowania (procesów rozwoju organizacji) szczególnie rzadkich zdolności – kompetencji członków organizacji (strategów, przedsiębiorców, menedżerów).

Potencjał przedsiębiorczy organizacji tworzą: wiedza członków organizacji (w jej dualnej formie: wiedza kognitywistyczna i autopojetyczna), preferowane, pozytywne wartości członków organizacji, pozytywne wartości moralne i organizacyjne (mądrość organizacji), w tym w szczególności inteligencja emocjonalna kadry menedżerskiej [19, s. 7–36]. Potencjał przedsiębiorczy organizacji jest podstawą do formułowania we współczesnych organizacjach strategii przedsiębiorczych. Strategia przedsiębiorcza to celowo generowana, organizowana i rozwijana wiedza konstytuująca oraz organizująca działania członków organizacji dla jej rozwoju.

Strategia przedsiębiorcza jest strategią innowacyjnych działań przedsiębiorców, strategów, menedżerów, jako efektów innowacyjnych procesów poznawczych inicjowanych przez tych strategów procesów, będących efektem działań w systemach zarządzania innowacjami i zarządzania wiedzą współczesnych przedsiębiorstw¹ [13, s.141]. Wiedza – różnego rodzaju innowacje, w tym także szanse i okazje, generowane są w procesach poznawczych – innowacyjnych jako doskonalenie dotychczasowych rozwiązań, zasobów, kombinacji zasobów itp., jak również w procesach poznawczych – innowacyjnych, kreujących przełomowe innowacje, w tym szanse i okazje. Jak twierdzą K.M. Eisenhardt, S.L. Brown, we współczesnym turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstw kluczowym źródłem rozwoju przedsiębiorstwa jest właśnie kreowanie i odkrywanie szans [4, s. 115].

Poszukując odpowiedzi na pytania o możliwości rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, należy wspierać dążenia teoretyków i praktyków organizacji do konstruowania coraz bardziej racjonalnych, odpowiadających na potrzeby praktyki systemów zarządzania wiedzą. Systemy te powinny wykorzystywać dobre praktyki (rozwiązania i doświadczenia), jakie wypracowano już w projektowaniu i wdrażaniu systemów zarządzania innowacjami we współczesnych przedsiębiorstwach, a także doświadczenia z nielicznych i różnie konstruowanych systemów zarządzania wiedzą w organizacjach przemysłowych i w regionach.

Jak już wspomniano, systemy te winny krytycznie i twórczo wykorzystywać dobre doświadczenia, jakie wypracowano w omawianych dwóch modelach generowania wiedzy w organizacji. Mówiąc o dobrych doświadczeniach w systemach zarządzania wiedzą, mamy na myśli także rozwiązania w zakresie ochrony patentowej (np. ochrona

¹ J. Niemczyk definiuje ten typ strategii jako: „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzania kontraktami”.

przed działalnością tzw. trolli patentowych), ochrona przed zagrożeniami nowego typu, które są związane z technologiami informatycznymi, dobre doświadczenia w zarządzaniu projektami. Konieczne jest, aby w tych systemach zarządzania wiedzą stwarzać zewnętrzne warunki walki z biurokracją i korupcją dla stwarzania komfortu oraz budowy zaufania do menedżerów, przedsiębiorców. Menedżerowie, podejmujący odpowiedzialność i obowiązki zarządzania strategicznego w koncepcji podejścia przedsiębiorczego do zarządzania strategicznego, którzy dobierani i kształtowani jako jednostki o wysokiej inteligencji emocjonalnej, o wysokim potencjale wartości moralnych, powinni oczekiwać od organów państwa nie tylko wysokiego potencjału zaufania, ale wręcz wsparcia.

W systemie zarządzania wiedzą należy dążyć do uzyskania przewagi dominacji procesów generowania wiedzy nad systemami przetwarzania wiedzy.

Procesy strategiczne we współczesnych organizacjach należy opierać głównie na przekonaniu o własnych możliwościach, zasobach, kompetencjach i potencjale wewnętrznym organizacji. Zasoby te możemy rozwijać we współpracy z innymi (w sieciach współpracy z innymi podmiotami), we współpracy wewnątrz organizacji oraz przez konsekwentne i świadome stosowanie metod i procedur racjonalizujących procesy tworzenia i przetwarzania wiedzy, dążąc do wysokiej dojrzałości tych metod, metodyk, procedur.

Bibliografia

- [1] Argyris Ch., *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2004, s. 87.
- [2] Capra F., *Punkt zwrotny*, PIW, Warszawa 1987.
- [3] Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [4] Eisenhardt K.M., Brown S.L., *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review”, 2006, nr 1, s. 115.
- [5] von Foerster H., *Principles of Self-organization – In a Socio-managerial Context*, [in:] Ulrich H., Probst G.J.B. (eds.), *Self-organization and Management of Social Systems*, Springer-Verlag, Berlin 1984.
- [6] Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- [7] von Krogh G., Slocum K., Roos J., *An Essay on Corporate Epistemology*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15.
- [8] Krupski R., *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2.

- [9] Krzakiewicz K., Cyfert S., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2015.
- [10] Luhmann N., *The Autopoiesis of Social Systems*, [in:] Geyer F., van der Zouwen J. (eds.), *Sociocybernetic Paradoxes, Observartion, Control and Evolution of Self-steering Systems*, Sage Publications Ltd., Beverly Hills, California 1986.
- [11] Maturana H.R., Varela F.J., *Autopoiesis and Cognition: The realization of the living*, Reidel Publishing Company, London 1980, s. 13.
- [12] Mazur A., Jaksza M., *Wiedza w perspektywie autopojetycznej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2004, z. 39, s.7–8.
- [13] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s.141.
- [14] Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 27.
- [15] Potocki T., Opolski K., *Dualizm decyzyjny w podejmowaniu ryzykownych decyzji*, „Ekonomika i „Organizacja Przedsiębiorstwem” 2014, nr 10.
- [16] Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [17] Stachowicz J., *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenie oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, [w:] Stachowicz J., Nowicka-Skowron M., Voronina L. (red.), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, Dom Organizatora, Lublin–Toruń 2014.
- [18] Stachowicz J., *Nawigator Kapitału Społecznego Regionu – metodyką nowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity*, GWSH, Katowice 2007, s. 155–170.
- [19] Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A., *Klastry – współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgującej wiedzę i wartości*, „Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 4(16), s. 7–36.
- [20] Stachowicz J., *Zmiany w zarządzaniu wobec sieciowego podejścia w teorii organizacji*, [w:] Grabowska M., Ślusarczyk B. (red.), *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.
- [21] Stankiewicz M.J., *Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2013.
- [22] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 5.
- [23] Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

DUALIZM WIEDZY ORGANIZACYJNEJ A PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Streszczenie

W artykule rozwinięto kwestie dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej, podejmując próbę wyjaśnienia zjawisk, takich jak: samoorganizacyjne odtwarzanie struktury zachowań w organizacji oraz rozwój organizacji. Przeanalizowano założenia dwóch modeli kreowania i zarządzania wiedzą (model I. Nonaki i H. Takeuchi oraz Ch. Argyrisa) a w wyniku tej analizy sformułowano wnioski, jakie wynikają z faktu wpływu dualnego charakteru wiedzy na proces zarządzania strategicznego.

SŁOWA KLUCZOWE: DUALIZM WIEDZY, PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE DUALISM IN THE CONTEXT OF ENTREPRENEURIAL APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract

In the paper the question of dual character of organizational knowledge have been developed. Especially the attempt of explanation of the phenomena of self-organizing renewal behaviours structure have been made. The two models of knowledge management and leadership have been analysed (Nonaka-Takeuchi model and Argyris model), as the result of the considerations some conclusions and recommendations, regarding the impact of organizational knowledge on strategic management process, have been expressed

KEY WORDS: KNOWLEDGE DUALISM, ENTREPRENEURIAL APPROACH, STRATEGIC MANAGEMENT

JEL: M0, M1, M2