

# Obszary aksjologiczne we współczesnych organizacjach

Tadeusz Wojewódzki

## The area of axiology in contemporary organizations

**Abstract:** Many problems of contemporary organizations originate in the area of axiology. In management practice, however, the problem of values is often reduced to stimulus-motivation of behavior and does not exceed the paradigm of socio-technical effectiveness. This is why strictly axiological problems are not identified and recognized as axiological but are often referred to in terms of their technical or economic consequences. In result, management practice deals rather with effects than actual causes of experienced problems. From the point of view of methodology of decision-making such state-of-affairs requires intervention. There are at least two ways to recommend changes with respect to such situation. First one, direct way, involves promoting axiological reflection among managers. Second one, the indirect, seeks to stimulate axiological consciousness through management consulting products that are built on essential axiological theory. The following paper focuses on the second of above-mentioned ways and discusses particular consulting product called MSE™. On the one hand, the cognitive benefits of application of the MSE™ consist in implementation and validation of theory of integrated humanities in organizational context. Practical benefits, on the other hand, rely on opportunities emerging from MSE™ that allow for diagnosis of intellectual-mental infrastructure of contemporary organizations and changes recommendation resulting therefrom.

**Keywords:** MSE™, integrated humanities, declared values, respected values, thinking patterns, thinking paradigms, mental barriers

---

\* Ateneum Szkoła Wyższa, Gdańsk  
wojewodzki@wojewodzki.pl

## Waga wartości

Rozbieżność między wyobrażeniami a realiami, jakie zastają absolwenci wyższych uczelni w swoim miejscu pracy, prowokuje pytania o realne i możliwe modele organizacji. Z jednej strony pytamy o czynniki kształtujące je we współczesnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, a z drugiej – o zależności intelektualne, źródła naszych wyobrażeń o tym, jak powinno być. Funkcjonowanie obok siebie, w tych samych realiach społeczno-gospodarczych, tak skrajnych rozwiązań jak z jednej strony firmy i zespoły pracujące w formule „wyścigu szczurów”, a z drugiej – takie organizacje jak Google<sup>1</sup>, czyni zasadną dyskusję o możliwych i realnych modelach współczesnych miejsc pracy. Fakt, iż egzystują obok siebie modele organizacji tak diametralnie różne, jakby pochodziły z odległych od siebie o setki lat epok rozwoju cywilizacji, prowokuje dyskusję o miejscu w tych modelach systemów wartości i o czynniki determinujące wybory dokonywane w obszarach aksjologicznych. Dlaczego w jednym systemie wartością maksymalnie preferowaną, a w zasadzie jedyną – jest zysk, a takie wartości jak zadowolenie klienta czy relacje międzyludzkie w organizacji, jeśli mają jakieś znaczenie, to tylko deklaratywne, a w tym samym czasie, w tym samym społeczeństwie, o kilka ulic dalej – ta sama piramida funkcjonuje w odwróconej postaci: najważniejsze jest zadowolenie klienta, gdyż ono zapewnia jego obecność u nas, równie ważne są relacje międzyludzkie w firmie, gdyż istotnie wspierają proces uzyskania efektu zadowolenia klienta, a o zysku pamiętamy wprawdzie cały czas, gdyż bez niego przestaniemy funkcjonować, ale to nie zysk i pogoń za nim nadaje naszej egzystencji sens i to nie on wyznacza charakter naszych codziennych zachowań?

### Perspektywa badawcza humanistyki zintegrowanej

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania wartości jako dziedziny obecnej w każdej organizacji przebiegać może na wiele sposobów. Wybrany przez nas koncentruje się na wartościach – w relacji z wiedzą. Natomiast przedmiotem

---

<sup>1</sup> Por. Joanna Jałowiec, *W Google od kuchni*, URL: [http://gazeta-praca.pl/gazetapraca/1,91734,7271320,W\\_Google\\_od\\_kuchni.html](http://gazeta-praca.pl/gazetapraca/1,91734,7271320,W_Google_od_kuchni.html), dostęp 2013-06-05.

badania są przekonania odpowiedzialne za realne działania organizacji. Taki sposób myślenia utrzymany jest w klimacie intelektualnym wykreowanym przez metodologiczny ośrodek poznański, profesora Jerzego Kmitę oraz grono współpracowników i kontynuatorów sposobu myślenia o działaniach ludzkich, kontynuowany obecnie w ramach programu humanistyki zintegrowanej.

Humanistyka zintegrowana oznaczać ma – wedle Mateusza Boneckiego<sup>2</sup> – ogół dyscyplin naukowych, które łączy to, iż posługują się one metodą interpretacji humanistycznej, polegającą na wyjaśnianiu ludzkich czynności oraz ich wytworów poprzez przypisywanie przekonań kulturowych podmiotom tych czynności. Warto w tym kontekście przypomnieć bardzo znamieny fragment rozważań Jerzego Kmity, który w *Późnym wnuku filozofii* prezentuje sedno swojej koncepcji w takiej oto formule:

„(...) kulturę stanowią pewne systematycznie ugrupowane przekonania, i to przekonania, które – świadomie akceptowane lub (z reguły) milcząco tylko respektowane przez jednostki ludzkie tworzące określoną społeczność – regulują powszechnie, w obrębie owej społeczności, sposób podejmowania przez nie obszernej klasy działań. Działania te składają się na pewną całość zwaną zwykle praktyką społeczną. Dodać warto, że właśnie z uwagi na przytoczoną powyżej ideę nadałem swej koncepcji kultury miano społeczno-regulacyjnej (regulowanie działań w obrębie danej społeczności jest także regulowaniem relacji między jej członkami)”<sup>3</sup>.

Spółeczno-regulacyjny model kultury Jerzego Kmity, odniesiony do badania uwarunkowań efektywności organizacji, przedmiotem swojego zainteresowania czyni przekonania akceptowane czy też tylko respektowane, regulujące nastawione na określone cele działania w danej organizacji.

Program humanistyki zintegrowanej realizowany jest w postaci projektów układających się w dwie, wzajemnie uzupełniające się orientacje. Pierwszą z nich, o charakterze preferującym teoretyczno-poznawczy charakter studiów, wyznaczają badania Anny Pałubickiej – przykładem

<sup>1</sup> Mateusz, Bonecki, „Sensemaking – wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej”, *Filo-Sofija*, Nr 18 (2012/3), s. 52-53.

<sup>3</sup> Jerzy Kmita, *Późny wnuk filozofii. Wprowadzenie do kulturoznawstwa*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007, s. 11.

monografia *Gramatyka kultury europejskiej* o fundamentalnym znaczeniu dla zrozumienia wagi kategorii intelektualnej sposobu myślenia<sup>4</sup>. Jest to orientacja wspierana m.in. pracami Jana Grada<sup>5</sup> czy Mateusza Boneckiego<sup>6</sup>. Natomiast druga orientacja ma charakter poznawczo-wdrożeniowy, zapoczątkowany przez Jerzego Kmitę i Leszka Nowaka w koncepcji twierdzeń optymalizacyjnych, a rozwijany w licznych inicjatywach, spośród których na uwagę zasługują prace Jarosława Boruszewskiego<sup>7</sup>, a z produktów wdrożeniowych prezentowana w dalszej części *Metodyka Syndromiczna Explorer (MSE™)*.

### **MSE™ — wdrożenie założeń teoretycznych humanistyki zintegrowanej**

Przedmiotem zainteresowania MSE™ są przekonania zespołów. Odróżnia się przy tym przekonania deklarowane, wyrażane *expressis verbis* w formule strategii organizacji, jej misji, wizji oraz przekonania respektowane, czyli sterujące realnie praktyką organizacji, tym, co i jak się w niej robi. Charakteryzujemy tutaj pokrótce MSE™ jako projekt wdrożenia wybranych rezultatów badawczych humanistów poznańskich oraz ich rozwinięcia dla potrzeb badania infrastruktury intelektualno-mentalnej<sup>8</sup>. Dodajmy w tym kontekście, że identyfikacja

---

<sup>4</sup> Anna Pałubicka, *Gramatyka kultury europejskiej*, EPIGRAM, Bydgoszcz 2013, s. 12.

<sup>5</sup> Jan Grad, „Jerzy Kmita (1931-2012) – wspomnienie”, *Nauka*, 3/2012, s. 177-188.

<sup>6</sup> Mateusz Bonecki, „Interpretacja humanistyczna a teoretyczna rekonstrukcja kultury”, *Filo-Sofija*, Nr 12 (2011/1), s. 189-211.

<sup>7</sup> Jarosław Boruszewski, „Jakość i wiarygodność informacji w infobrokerstwie”, *Lingua ac Communitas*, Vol. 22, Poznań 2012, s. 241-250.

<sup>8</sup> Infrastruktura intelektualno-mentalno rozumiana jest tutaj jako czynnik krytyczny efektywności organizacji, pomijany w opracowaniach czysto ekonomicznych. W refleksyjności humanistycznej utożsamiamy go ze sposobem myślenia znamionnym dla danego zespołu. Sposób myślenia wyraża się w przekonaniach wpisanych w rezultaty działań zespołu. Poszczególne sposoby myślenia odróżniane są ze względu na wartości, wiedzę oraz relacje między nimi. Identyfikacja sposobów myślenia dotyczy dwóch kategorii: deklarowanych oraz respektowanych. Deklarowane – głównie w obszarze wartości – artykułowane są w formie np. strategii organizacji. Respektowane – rekonstruowane są w oparciu o analizę rezultatów działań ludzkich, głównie decyzji. Na tej podstawie identyfikujemy bariery mentalne oraz paradygmaty myślenia znamienne dla badanego zespołu. Bariery mentalne – np. w postaci syndromu plemienności (tylko to, co zrobili swoi jest dobre, a wszystko,

rozbieżności między deklarowanym a respektowanym sposobem myślenia organizacji obejmuje rozpoznanie tzw. syndromów barier mentalnych<sup>9</sup> (skąd wywodzi się nazwa całej metodyki) oraz określenie paradygmatów myślenia<sup>10</sup>.

W niniejszym artykule pomijamy techniczny aspekt badań empirycznych, zakładanych w metodyce MSE<sup>TM</sup>, ograniczając się do stwierdzenia, że przekonania te wyrażają relacje zachodzące pomiędzy wiedzą i wartościami. Te trzy elementy: wiedza, wartości i relacje między nimi, są wyznacznikami parametryzacji sposobu myślenia (w części diagnostycznej) oraz rekomendacji zmian (w części strategicznej). Doszliśmy tym samym do wartości – obszarów aksjologicznych oraz do kontekstu, w jakim będziemy o nich mówili.

### Wartości deklarowane i respektowane

Od zagadnień o charakterze koncepcyjnym przejdziemy obecnie do konkretnych problemów aksjologicznych, z jakimi mamy do czynienia w praktyce organizacji, by na ich przykładzie pokazać charakter problematyki aksjologicznej oraz uwarunkowania metodologiczne możliwych rozwiązań. Konieczne są przy tym pewne uściślenia terminologiczne i od nich rozpoczniemy.

Plaszczyzna refleksji nad wartościami w organizacji koncentruje się na kilku relacjach:

- wewnątrz wartości
- relacji: wartości – cele działania
- wewnątrz celów działania
- relacji: wartości – wiedza
- relacji: cele – wiedza

Pojęciem fundamentalnym jest *stan rzeczy*, który polega na tym, że:

---

co obcy, jest złe) – oraz paradygmaty myślenia, jak np. opisywany w dalszej części finansizm – blokują zmiany. Badanie infrastruktury intelektualno-mentalnej jest w naszym przypadku konsekwencją rozwijania programu humanistyki zintegrowanej. Nasz punkt widzenia nie jest odosobniony: por. Jan Szomburg, *Wielkie przewartoścowanie*, <http://www.rp.pl/artukul/809031.html>, dostęp: 2014-02-23.

<sup>9</sup> Zob. <http://infobrokerstwo.pl/category/syndromy-2/syndromy-przyklady/> dostęp: 2014-02-23.

<sup>10</sup> Więcej: <http://infobrokerstwo.pl/category/paradygmaty/> dostęp: 2014-02-23.

- określony przedmiot  $P$  w danym przedziale czasu  $t_p, \dots, t_n$  ma pewną *własność*  $W$ ,
- między danymi obiektami zachodzi określona relacja  $R$ ,
- zachodzi pewne zdarzenie  $Z$ ,
- ma miejsce pewien proces  $PR$ .

O przynależności określonych stanów rzeczy do obszaru wiedzy czy wartości decyduje relacja z innymi stanami rzeczy. „Uznaniowość” jest stanem rzeczy, który – powiązany z innymi, np. „stosunkami międzyludzkimi”, relacjami przy czynowo-skutkowymi czy funkcjonalnymi – wchodzi w skład **wiedzy** o infrastrukturze intelektualno-mentalnej organizacji. Ten sam stan rzeczy „uznaniowość” – w relacji „*co jest ważniejsze od czego*” – wchodzi wraz z innym stanem rzeczy – np. „transparentność” – w skład **wartości** określonej infrastruktury intelektualno-mentalnej, gdzie zajmie pozycję „mniej wartościowy niż” np. „transparentność”.

Tak więc te same stany rzeczy porządkowane są odmiennymi relacjami, pochodzącymi z obszaru wiedzy lub wartości. Z perspektywy MSE™ ważna jest ponadto konstatacja dookreślająca, że stany rzeczy identyfikowane są problemowo, dokładniej – według problemowej relewancji. Ścieżkę realizacyjną owej identyfikacji wyznaczają słowa klucze. Tylko te stany rzeczy, które znalazły się na ścieżce problemowej relewancji wiedzy, identyfikowane są w organizacji jako słowa klucze ważne ze względu na istotę problemu. Cała wiedza podporządkowana jest rygorom metodologicznym, wśród których znajdujemy warunek intersubiektywnej komunikowalności oraz intersubiektywnej kontrolowalności, a kryterium rozstrzygającym o przyjęciu lub odrzuceniu pewnych obszarów wiedzy jest ostatecznie kryterium aksjologiczne: zgodność z wartościami, które decydują o tym, czy dany stan rzeczy jest problemem czy nie, oraz czy dane rozwiązanie (obszar wiedzy) nie jest sprzeczne aksjologicznie z wartościami organizacji<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Specyfika metodologiczna wiedzy o praktycznej orientacji metodologicznej – nauk praktycznych (takich, jak nauki medyczne, techniczne, pedagogika) – wyraża się między innymi w specyficznej hierarchizacji celów, gdzie cele pozapoznawcze (zmiana rzeczywistości) oddziałują bardziej bezpośrednio, niż ma to wpływ w naukach teoretycznych. W szczególności, w obszarach bezpośrednich odpowiedzi na potrzeby praktyki, rolę kryterium akceptacji pełnią wartości

Fundament aksjologiczny – wewnętrznie niesprzeczny system wartości, czyli stanów rzeczy uporządkowanych hierarchicznie relacją „ważniejszy, mniej ważny lub tak samo ważny” – jest punktem odniesienia dla wszystkich przekonań organizacji i jednocześnie „źródłem zasilania”, czyli nadawania sensu poszczególnym działaniom. Jest to swoistego rodzaju kompas aksjologiczny, który wskazuje spośród alternatywnych rozwiązań to działanie, które jest maksymalnie preferowane ze względu na przyjęty, deklarowany w organizacji system wartości.

### Przekładanie wartości na stany rzeczy

Uznaniowość ma miejsce wówczas, gdy oceniający – wedle siebie tylko znanych kryteriów – stwierdza prawidłowość wykonania danego produktu. Dobre samopoczucie, aktualna dieta, atmosfera w domu, przebieg dnia pracy, pogoda, dobre lub złe relacje z ocenianym – mogą, w przekonaniu oceniających, decydować o wyniku oceny właśnie wówczas, gdy uznaniowość kreuje osady. Jeżeli uznaniowość, jako formuła oceny rezultatów pracy, zakwalifikowana zostanie w danej organizacji do niepożądanych stanów rzeczy, to pojawi się problem standaryzacji produktów podlegających ocenie. Zaistnieje wówczas potrzeba dysponowania wzorcem, punktem odniesienia umożliwiającym skierowanie procesów ocennych na zobiektywizowane procedury wartościowania rezultatów pracy. Temat jest poznawczo bardzo interesujący, ale praktycznie – w przypadku produktów pracy intelektualnej – trudny do sfinalizowania, albowiem opiera się na procesie identyfikacji zobiektywizowanych kryteriów oceny, których zazwyczaj w kulturze organizacji nie ma. Jest to problem **zamiany wartości na zobiektywizowane stany rzeczy**, których obecność istotnie potwierdza się w ocenianym produkcie i występuje w wymiernej formule w taki sposób, aby zainteresowane strony mogły stwierdzić ich obecność. Specyfikę tego zagadnienia omówmy na przykładzie mapy myśli, która jest produktem pracy intelektualnej, podlegającym ocenie.

---

nadające proponowanym działaniom sens. Por. T. Wojewódzki, „Problematyka aksjologiczna w metodologii nauk praktycznych”, *Zeszyty Naukowe Wydziału Humanistycznego UG*, 1992, Nr 15.

Tak więc dysponujemy mapą myśli przedstawiającą nielinearnie sens danego tekstu. Wspólnym fundamentem tych odmiennych kanałów komunikacji: linearnego i nielinearnego – są słowa klucze. Proces identyfikacji sensu obu produktów: mapy myśli oraz tekstu – odwołuje się do słów kluczy. Nasza ocena dotyczy mapy myśli. Jakie warunki powinna spełniać mapa myśli, aby uznać ją za rezultat pracy intelektualnej wykonanej prawidłowo?

Należy przede wszystkim określić cel mapy. Przyjmijmy, że celem mapy jest zaprezentowanie sedna problemu, które nie jest należycie rozpoznane w komunikacji linearnej. Tak więc komunikację nielinearną traktujemy jako wsparcie procesu komunikacyjnego w organizacji, gdzie zaistniał problem z prawidłową identyfikacją sedna treści. Przyjmijmy dalej, że tym problemem jest spam. Oto tekst, który zostanie podany procesowi mapowania:

Aby określić wiadomość mianem spamu, musi ona spełnić trzy następujące warunki jednocześnie: treść wiadomości jest niezależna od tożsamości odbiorcy; odbiorca nie wyraził uprzedniej, zamierzonej zgody na otrzymanie tej wiadomości; treść wiadomości daje podstawę do przypuszczeń, iż nadawca wskutek jej wysłania może odnieść zyski nieproporcjonalne w stosunku do korzyści odbiorcy<sup>12</sup>.

Komunikacyjny problem w organizacji polega na tym, że pracownicy niewłaściwie klasyfikują wiadomości jako spam. Najczęściej zapominają o tym, że do zakwalifikowania danej wiadomości do spamu konieczne jest równoczesne spełnienie wszystkich trzech warunków.

Tekst jest nietypowy: krótki, ale za to naszpikowany słowami kluczami. Jakie wartości można (teoretycznie) przypisywać mapie myśli, sporządzonej na podstawie tego tekstu? Jakie mogą być kryteria jej oceny?

Mapa powinna być:

- adekwatna w stosunku do tekstu,
- czytelna,
- estetyczna.

Nie są to jedyne wartości, ale ograniczmy się tutaj tylko do tych, które uznaliśmy za podstawowe. Jak uniknąć przy

---

<sup>12</sup> Por. definicja spamu, <http://nospam-pl.net/print.php?file=standard>, dostęp: 2013-06-05.



ocenie map myśli sytuacji typowej dla uznaniowości? Trzeba wskazać takie stany rzeczy, które będą mierzalne, policzalne, słowem – kwantytatywne. Tak, aby w miejsce sądów oceniających pojawiły się sądy opisowe.

Jak sprawdzić czy mapa myśli spełnia warunek adekwatności? Wspominaliśmy wcześniej o tym, iż proces komunikacji, zarówno linearnej, jak nielinearnej, opiera się na słowach kluczach. Odwołajmy się do nich jako do policzalnych, identyfikowalnych elementów obu produktów: tekstu i mapy myśli. W jakiej sytuacji stwierdzimy, że warunek adekwatności jest spełniony? Wtedy, kiedy mapa myśli będzie zawierała wszystkie słowa klucze zidentyfikowane w treści tekstu. Nie jest to – ma się rozumieć – worek słów kluczy rozrzuconych przypadkowo w przestrzeni mapy. Słowa klucze tworzą kompozycję podporządkowaną sensowi mapowanej treści, dzięki czemu mapa posiada komunikacyjny sens: słowa klucze są odpowiednio zhierarchizowane, połączone stosownymi relacjami itd.

Naszą mapę spamu skonstruowaliśmy w bardzo konkretnym celu. Chodzi nam o to, żeby narysować, wizualizować, unaocznic sens spamu. Ten nie jest czytelny dla zespołu. Taki jest efekt komunikacji linearnej (czytania tekstu)<sup>13</sup>. Spełnienie warunku adekwatności mapy myśli nie zagwarantuje nam pełnego sukcesu. Mapa musi być nie tylko adekwatna do treści tekstu, ale ponadto sama w sobie czytelna. W przeciwnym wypadku problem komunikacji treści pogłębi się jeszcze bardziej.

Jakie przeszkody – ze strony warunku adekwatności – mogą stać na przeszkodzie czytelności mapy? Czytelność oznacza podanie sensu tekstu w sposób prosty, lapidarny, zrozumiały dla odbiorców. W naszym tekście jest wyjątkowo dużo słów kluczy. Jeśli umieścimy je wszystkie w naszej mapie, to spełnimy warunek adekwatności, ale kosztem czytelności. Konieczny jest wybór. Trzeba zhierarchizować

---

<sup>B</sup> Przyjmujemy założenie idealizujące o podmiotach-uczestnikach komunikacji linearnej, iż dysponują kompetencjami komunikacyjnymi uformowanymi na absolutnie fundamentalnej kompetencji, jaką jest czytanie ze zrozumieniem. W realiach organizacji może to być umiejętność o zdecydowanie ograniczonym zasięgu sięgającym do 10% uczestników procesu.

słowa klucze, wybrać część najważniejszą dla sensu tekstu, dla graficznego przedstawienia tego, co jest w nim najważniejsze. W samej mapie ważne też będzie graficzne rozmieszczenie słów kluczy, architektura przestrzeni, którą możemy wzmocnić czytelność mapy lub ją osłabić.

Czytelność, obok adekwatności mapy, jest warunkiem oczywistym. A co z estetyką mapy myśli? Na pierwszy rzut oka nie ma niczego bardziej aksjologicznego, tzn. trudniej przekładalnego na zobiektywizowane stany rzeczy od tak sformułowanego warunku. Podobnie jak w przypadku czytelności, gdzie zwracaliśmy uwagę na wzorce zagospodarowania przestrzeni mapy, dostosowywanie wielkości czcionek do miejsca w hierarchii słów, tak obecnie zwracać będziemy uwagę na takie cechy, jak kolorystyka, kreska, kompozycja całości itd. W praktyce oceny map myśli przyjmujemy pewne konkretne rozwiązania jako wzorcowe, co nie jest rozwiązaniem idealnym, ale pozwoli przynajmniej ukierunkować ścieżkę odchodzenia od uznaniowości na rzecz bardziej zobiektywizowanych, transparentnych zasad, a co najważniejsze – na publiczne tory. Oprócz natychmiastowego efektu – w postaci zobiektywizowanych kryteriów oceny danego produktu pracy intelektualnej – proces ten pozwala wykreować nową formułę oceniania: transparentnych kryteriów oceny.

W dążeniu do zablokowania pełnego subiektywizmu i braku jawności oraz jasności kryteriów oceny, zamieniliśmy interesujące nas wartości na zobiektywizowane stany rzeczy. W przytoczonym przykładzie wskazujemy jedynie kierunek prac zmierzających do zobiektywizowanych kryteriów oceny produktów pracy intelektualnej, a w pierwszej kolejności – mapy myśli.

Ocena sformułowana w postaci: „Ta mapa nie oddaje treści tego tekstu” jest zachowaniem z obszaru uznaniowości. Jest to ten sam typ ocen, które pojawiają się już w edukacji szkolnej, a występują w formule: „Juliusz Słowacki jest największym poetą polskiego romantyzmu”, co w przełożeniu na język bardziej zobiektywizowany oznacza, że wypowiadający taką ocenę – zgodnie z sobą tylko wiadomym porządkiem wartości oraz sobie tylko znanymi cechami utworów Juliusza Słowackiego oraz pozostałych poetów okresu

romantyzmu – stwierdza, iż według sobie wiadomego modelu poety polskiego romantyzmu – Juliusz Słowacki zdecydowanie najbliższy jest temu modelowi<sup>14</sup>. W rzeczy samej – nie stwierdza się w takiej wypowiedzi niczego, z czym można by podjąć próbę merytorycznej dyskusji.

Próba zamiany uznaniowości na zobiektywizowane stany rzeczy – przedstawiona powyżej – stanowi w zaprezentowanej formie punkt wyjścia do dyskusji nad ścieżką realizacyjną tego przedsięwzięcia. Metodologicznie zadanie nie należy do najłatwiejszych, ale podjęcie go jako problemu aksjologicznego – do rozwiązania w organizacji – stwarza szansę uformowania ścieżki poszukiwań metodologicznych, która jest w stanie zablokować uznaniowość jako jedno z powszechniejszych źródeł braku poczucia sprawiedliwości i dyskomfortu, wszędzie tam, gdzie ma miejsce ocena produktów pracy intelektualnej.

Stopień skomplikowania zobiektywizowanych kryteriów oceny produktów pracy intelektualnej będzie adekwatny do specyfiki produktów podlegających ocenie. Niemniej stała pozostanie zasada: dążenie do zobiektywizowanych kryteriów, analogicznych do policzalnych słów kluczy, opisanych reguł architektury zagospodarowania przestrzeni mapy, szablonów estetyki dostosowanej do rozpoznanych preferencji odbiorców, szablonów rozwiązań graficznych (dobre praktyki), wykazów symboli o wysokim poziomie komunikacyjności w danej grupie odbiorców itp. Tworzenie takich kryteriów jest istotnym elementem kreowania kultury aksjologicznej organizacji, opierającej się na wiedzy o metodologicznej odrębności wartości od innych stanów rzeczy.

Zobiektywizowane kryteria oceny produktów pracy intelektualnej są przykładem obecności problematyki aksjologicznej w realiach współczesnej organizacji. Można na tym przykładzie zilustrować realną wagę wartości oraz charakter refleksyjności towarzyszącej rozwiązaniom z tego zakresu. Nie jest to jednak jedyny aspekt warty odnotowania.

---

<sup>14</sup> Podejmowana tutaj tematyka znana jest w metodologii jako zagadnienie prawomocności ocen. Pojawia się ona także w związku z kryteriami podziału nauk na teoretyczne i praktyczne.

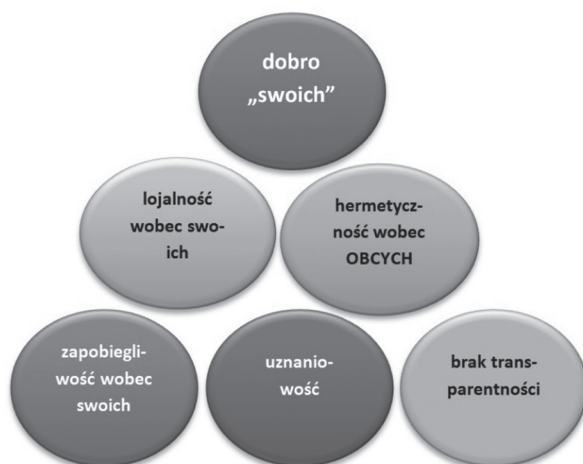
## Wartości a bariery mentalne

Stan równowagi aksjologicznej w organizacji jest jednym z istotniejszych wyznaczników jej efektywności. Bierność zespołu, złe relacje międzyludzkie, brak synergii, wysoka energochłonność najbliższego otoczenia są często konsekwencją napięć aksjologicznych. Ich przyczyna może tkwić w sprzeczności systemu wartości indywidualnych z wartościami deklarowanymi w organizacji. Równie dobrze może pochodzić z napięć między systemami deklarowanymi a respektowanymi lub stanowić pochodną labilności systemu, którego ostateczną wykładnią jest trudno przewidywalna decyzyjność przełożonych. Szczególnie labilność aksjologiczna, gdzie otoczenie nie ma pewności co do aktualnie obowiązującego systemu wartości, wywołuje wysoką energochłonność systemu nastawionego nie na efektywne działanie, lecz monitorowanie i ustalanie aksjologicznych podstaw dla potrzeb każdej decyzji. Taki stan rzeczy uniemożliwia proces delegowania kompetencji i odpowiedzialności, które formalnie mogą być wprowadzone zgodnie z, przykładowo, zaleceniami metodyk zarządzania, ale realnie będą blokowane właśnie labilnością aksjologiczną organizacji. Zdają sobie sprawę z tego najbardziej doświadczone, funkcjonujące od dawna na rynku organizacje, które wartościom poświęcają należytą uwagę. Jednym z przejawów takiej troski jest badanie infrastruktury intelektualno-mentalnej.

Badanie infrastruktury intelektualno-mentalnej organizacji opiera się na kategoriach paradygmatów myślenia i barier mentalnych. Zwrócimy tutaj uwagę na jeden z kilkadziesiątu syndromów barier mentalnych, którego obecność w organizacji skutkuje atomizacją zespołu, a więc groźny jest dla zespołowego działania na rzecz dobra wspólnego: SYNDROM PLEMIENNOŚCI. Co znamionuje istotną obecności tego syndromu w organizacji? Przede wszystkim bierność. Nawet jeśli trafi się do takiej organizacji z fantastycznym pomysłem, korzystnym dla organizacji – jako całości oraz indywidualnie, dla poszczególnych pracowników – to zespół będzie sprawiał wrażenie zawodowo wypalonego, wygaszonego, niechętnego do jakichkolwiek zmian. Pojawiają się wprawdzie pozytywne opinie, ale publicznie nie zyskają one najmniejszego wsparcia. Przyczyn

takiego stanu rzeczy może być bardzo wiele, ale jedną z częściej występujących w polskich realiach jest syndrom plemienności. Występuje on w takim miejscu, gdzie są dwie grupy: swoi i obcy. Swoi oceniani są zawsze dobrze. Obcy – zawsze źle. Swoi nie mają żadnej motywacji do zmian, do aktywności, gdyż i tak oceniani będą dobrze. Natomiast obcy – bez względu na to co zrobią – zawsze oceniani są źle, a więc nie mają najmniejszego powodu do tego, by wykazywać się nadmierną aktywnością. Tym bardziej, że omawiany syndrom pojawia się zazwyczaj w towarzystwie innego: SYNDROMU CZAROWNICY, który w sytuacji niepowodzenia koncentruje całą uwagę organizacji nie na ustaleniu przyczyn, lecz na wyszukaniu winnego i potraktowaniu go zgodnie z rytuałem palenia czarownicy. Te dwa syndromy wzajemnie się napędzają.

Syndrom plemienności nie przejawia się w zatrudnianiu znajomych czy rodziny pracodawcy, lecz w sposobie oceny rezultatów pracy. Respektowanie tego syndromu skutkuje przestrzeganiem określonego systemu wartości, pewnej wiedzy, a także relacji między wartościami i wiedzą. System wartości charakteryzuje się usytuowaniem „swoich” jako wartości najwyższej oraz odległym umieszczeniem „obcych” jako wartości najmniej preferowanej. Tak więc na szczycie piramidy wartości usytuowane jest „dobro swoich”. Zależnie od charakteru organizacji, źródeł jej finansowania, zasad wedle których jest weryfikowana, jako przydatna – inne wartości zajmują mniej czy bardziej preferowane miejsce.



Rys. 1. Piramida wartości syndromu plemienności

Wszystkie jednak będą posiadały pewne cechy wspólne. Podstawową jest uznaniowość.

Uznaniowość jest zasadą oceny pracownika opartą na braku transparentności zarówno decyzyjnej, jak i reguł komunikacji, relacji międzyludzkich, relacji w obszarze kapitału ludzkiego. Piramida wartości przedstawiona na Rys.1. stanowi rekonstrukcję systemu wartości respektowanego w organizacji, gdzie syndrom plemienności jest już tendencją, a nie pojawiającą się tylko sporadycznie przesłanką decyzyjną. Oznacza to, że rezultaty respektowania tej piramidy plemienności mają przewagę nad rezultatami respektowania takich wartości jak merytoryczność czy dobro klienta. O tym, która z wartości jest deklarowana tylko, a która respektowana w praktyce – w procesach decyzyjnych, przesadzają konkretne produkty. Takim produktem jest w organizacji każda decyzja.

Z psychologicznego czy socjologicznego punktu widzenia interesująca nas decyzja może ujawniać inny kontekst oraz sugerować inne przesłanki. Ostatecznie jednak dotarcie do systemu wartości respektowanych oraz rekonstrukcja potwierdzą ten sam porządek. W grę wchodzić może jedynie odmienne ich nazewnictwo. Tak więc płaszczyzna aksjologiczna posiada walor interdyscyplinarnego identyfikowania uwarunkowań efektywności organizacji, który może być potwierdzany badaniami nauk szczegółowych.

Jeśli przekształcić naszą piramidę wartości w piramidę wiedzy, to mogłaby ona prezentować się jak na Rys. 2. Zabieg



Rys. 2. Piramida wiedzy syndromu plemienności

tego typu pozwala odpowiedzieć na pytanie o wiedzę przyjmowaną, zazwyczaj milcząco, przez organizację. Układ piramidalny wiedzy został tutaj zachowany tylko dlatego, aby zachować graficzną odpowiedniość jej elementów z piramidą wartości. Wiedza – w przeciwieństwie do wartości – nie będzie występowała w formule piramidy. Natomiast porównanie piramidy wartości deklarowanych z respektowanymi oraz wiedzy koniecznej do realizacji wartości deklarowanych z wiedzą akceptowaną i wykorzystywaną w praktyce – jest punktem wyjścia do analiz problemowych infrastruktury intelektualnej organizacji.

Dla zilustrowania miejsca i roli syndromów barier mentalnych w analizach MSE wspomniemy tutaj o jednym jeszcze syndromie o wdzięcznej nazwie „Czyje na wierzchu”, czyli CNW. Syndrom CNW przejawia się w różnych formach – adekwatnych do poziomu pomysłowości jego bohaterów, którym generalnie o to chodzi, aby działając w ramach obowiązującego prawa i zastanych procedur, realizować własne, prywatne wartości. Wspólnym mianownikiem wszystkich działań typu *Czyje Na Wierzchu* jest system wartości, którego nadrzędnym celem jest osiągnięcie stanu rzeczy określanego jako „nasze zawsze na wierzchu”. Syndrom ten interesujący jest z aksjologicznego punktu widzenia, albowiem tworzy system swoistych sit aksjologicznych, przez które przesiewane są fakty, zdarzenia, procedury i procesy zachodzące w organizacji. Sita regulują tempo podejmowania decyzji, ukierunkowując ścieżkę, na jaką kierowana jest dana sprawa. Sita te funkcjonują bez żadnego powiązania z aksjologią wytyczającą misję organizacji, jej celami, strategią, czy wynikającymi z nich celami operacyjnymi organizacji. Wspólną cechą i zarazem oznaką obecności CNW w organizacji jest:

- dążenie do zablokowania określonych decyzji
- kierowanie spraw na martwy tor
- gmatwanie sprawy tak, aby jej sens stał się nieczytelny
- wyszukiwanie przeszkód formalnych
- opóźnianie terminów itd.

Działaniem znamionnym dla syndromu CNW jest skrupulatne wyszukiwanie uwarunkowań, które można uznać za wspierające negatywne decyzje w sprawie. Służy to budowaniu wizerunku decydenta zainteresowanego pozytywnym załatwieniem sprawy, ale spętanych obowiązującymi

procedurami, przepisami itd. Tym samym procedury jako takie jawią się jako wartość negatywna, krępująca dobrą wolę i chęć działania decydenta.

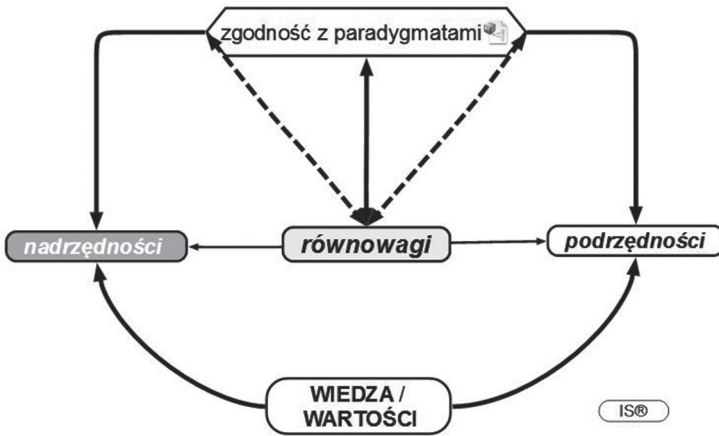
## Wartości a paradygmaty myślenia

Aksjologiczne uwarunkowania infrastruktury intelektualno-mentalnej zilustrujemy dodatkowo przykładem z paradygmatów myślenia. Stosunkowo najczęściej pojawia się paradygmat finansizmu. Finansizm jest jaskrawym przykładem działań respektowanych w organizacji, która deklaruje realizację długoterminowych zmian zwiększających jej efektywność, a w praktyce respektuje finansizm, oznaczający głównie lub jedynie: cięcie wydatków. Cięcia dotyczą nie tylko obszarów miękkich, ale generalnie wszystkich bez wyjątku wydatków, w myśl zasady, że „lepiej być biednym, ale żywym, niż być bogim, ale martwym”. Ale finansizm jest czymś więcej, to przede wszystkim paradygmat myślenia.

Redukcjonizm finansowy, którego potoczną wykładnią jest przekonanie, że „jak nie wiadomo o co chodzi, to chodzi o pieniądze” – należy do jednego z najpowszechniejszych paradygmatów myślenia obecnych w realnej praktyce społeczno-gospodarczej, produkcyjnej, administracyjnej itd. czasów kryzysu. Redukcjonizm finansowy postrzegamy przede wszystkim jako metodologiczne, stosunkowo powszechne zjawisko, prowadzące sens wyjaśniania przyczyn tego, co nieznanne do identyfikacji finansowych przesłanek przyczynowo-skutkowych. Taka wykładnia badania zjawisk znajduje szczególnie podatny grunt w czasach tzw. kryzysu.

Źródłem popularności redukcjonizmu finansowego należałoby szukać bardziej poza teoretycznymi fascynacjami właściwymi wcześniejszym przejawom redukcjonizmu – takim chociażby jak klasyczny mechanicyzm. O ile mechanika klasyczna wydawała się kusząca i rzeczywiście w jej świetle idea jednej, uniwersalnej teorii wyjaśniającej całą rzeczywistość – przyrodniczą, biologiczną, społeczną – mogła kusić intelektualnie, to w przypadku finansizmu decydujący zdaje się być porządek wartości, spłaszczający całą piramidę do zysku, a cele działania – do finansowych korzyści. Już nawet nie ekonomicznych, ale czysto finansowych.





Rys. 3. Struktura paradygmatu myślenia

Finansizm jest sposobem myślenia, którego artykulację stanowią przekonania o wyjątkowej i bezwzględnej skuteczności tylko zachowań finansowych. Jest pewnym paradygmatem, którego specyfikę wyznaczają indeksy dwóch elementów: wiedzy oraz wartości. Paradygmat obejmuje dodatkowo – relacje między wartościami a wiedzą, tj. relacje harmonii lub dysharmonii na rzecz jednego z elementów składowych: wiedzy lub wartości. W języku teorii kultury mowa jest nie o sposobie myślenia czy jego paradygmatach, lecz przekonaniach.

Humanistyka zintegrowana ma więc obecnie – jako program działania – stosunkowo niekorzystny klimat intelektualny ukształtowany właśnie finansizmem, który w różnych formach i postaciach opanował nie tylko myślenie potoczne, ale daje o sobie znać w różnych obszarach decyzyjności. Oczywiście wyjaśnienia dostarczanych przez paradygmat myślenia redukcjonizmu finansowego zdaje się zaspokajać potrzeby poznawcze, jak i praktyczne decyzyjności czasów kryzysu. Obserwując praktyczną wykładnię tak ukształtowanej teoretyczności, trudno nie odnieść wrażenia, iż pole kategorii intelektualnych obsługujących praktykę społeczną, szczególnie produkcyjną, zostało tak dramatycznie ograniczone, iż bliskie jest biologizmowi. Organizacje produkcyjne traktowane jako niewydolne organizmy poddawane są fizycznym cięciom – dla ratowania życiowych funkcji

reszty organizmu. Logika tych cięć nie jest ani chirurgiczna, ani systemowa – tylko finansowa. Z tej perspektywy pozbywanie się najbardziej kompetentnych fachowców, stających w firmie praktycznie jedyne źródło merytorycznej wiedzy, a tym samym jedyną szansę utrzymania przewagi nad konkurencją – traktowane jest jako niwelowanie największych źródeł kosztów stałych.

Dysharmonia relacji wiedzy i wartości, z wyraźną i bezwzględną dominacją systemu wartości, spłaszczonego do jedynej wartości: ZYSKU, skutkuje akceptacją działań, których celem maksymalnie preferowanym jest, z jednej strony, eliminacja źródeł kosztów, a z drugiej maksymalizacja zysków – nawet kosztem wartości wcześniej uznawanych za ważne i niezbędne w akceptowanej piramidzie wartości. Wskazana dysharmonia oznacza blokadę innej wiedzy, jak tylko uzasadniającej przyjęty porządek wartości. Jest to forma ideologizacji decyzyjności wyrażająca się w formule „dobierania wiedzy” do wybranych wartości. Możliwa jest teoretycznie sytuacja odwrotna, w której dysharmonia decyzyjności przybiera postać „przeteoretyzowania” i wartości dobierane są pod kątem wiedzy uznanej za dogmat. Widać stąd, jak bardzo proces decyzyjności narażony jest na dysharmonię i jak bardzo potrzebna jest stała obserwacja procesów decyzyjności w aspekcie wyznaczonym humanistyką zintegrowaną – czy szerzej – wiedzą humanistyczną. Jest to bowiem perspektywa spojrzenia na działania dowolnej organizacji, jej efektywności i uwarunkowania zmian w sposób, który nie jest brany pod uwagę w powszechnej praktyce kontroli, audytu czy kontrolingu.

### **Aksjologia epistemologiczna w praktyce konsultingowej**

Formuła niniejszej publikacji ogranicza możliwości prezentacji praktycznych zastosowań metodologii humanistyki zintegrowanej, rozwijanej w postaci badań infrastruktury intelektualno-mentalnej. Dlatego też bardziej dla zilustrowania niż demonstracji rzeczywistych możliwości, jakie niesie ze sobą tak ukierunkowane podejście do organizacji, omówimy tylko wybrane aspekty praktyki konsultingowo-doradczej, nawiązującej do MSE.

Przykład dotyczy wsparcia infobrokerskiego<sup>15</sup> praktyki consultingowej. Umożliwia ono poznanie środowiska organizacji. Jedną z metod wspierających to zadanie jest rekonstrukcja logiczna systemu wartości preferowanych w danej organizacji. Ścieżek realizacji zamysłów infobrokerskich jest tak dużo, jak możliwości asocjacyjnych. W przypadku większych organizacji ważkim źródłem informacji są fora oraz oficjalne strony internetowe. Warsztat infobrokerski nie ogranicza się bynajmniej do samego wyszukania informacji, ale przede wszystkim umiejętności interpretacji dostępnych treści. Kategoryzacja problemowa oparta na pryncypiach MSE ukierunkowuje ją na przekonania, a tym samym na wartości. Stąd szczególne tutaj nimi zainteresowanie. Nie ma gotowych szablonów do naśladowania, jak radzić sobie z takimi zadaniami, ale warto dzielić się doświadczeniami, gdyż z każdego przypadku można wyciągnąć wnioski dla własnych potrzeb. Na takiej też zasadzie traktować należy przykład z fragmentu przygotowań do obecności konsultantów w jednej z większych polskich firm<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> O infobrokerskie systemowym wspomina Jarosław Boruszewski, „Jakość i wiarygodność informacji w infobrokerstwie”, *Lingua ac Communitas*, Vol. 22, 2012, s. 241-250.

<sup>16</sup> Na podstawie tekstu: „Nasi pracownicy stanowią największą wartość firmy, są partnerami w biznesie. Profesjonalni, zaangażowani, zidentyfikowani z firmą i otwarci na nowe wyzwania. Dzięki ich efektywnej pracy PESA zdobyła pozycję lidera na rynku kolejowym w Polsce. PESA zapewnia odpowiednie warunki poprzez nowoczesne zarządzanie i stwarzanie możliwości rozwoju. PESA Bydgoszcz SA kładzie szczególny nacisk na ciągłe podwyższanie umiejętności zawodowych całego personelu, stwarzając warunki rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników, poprzez studia podyplomowe, studia zaoczne oraz wszelkiego rodzaju szkolenia dla wszystkich grup pracowniczych. Polityka personalna PESA Bydgoszcz SA przewiduje ciągłe podwyższanie kwalifikacji zatrudnionego personelu. Corocznie organizowane są szkolenia wewnątrzzakładowe, które przeprowadzane są przez specjalistów z danego zakresu. Zalety pracy w PESA:

- Możliwość pracy w dynamicznie rozwijającej się firmie, która stawia na ludzi przedsiębiorczych, otwartych i zaangażowanych,
- Możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- Praca w milej i przyjaznej atmosferze wśród ludzi, którzy doskonalą się rozumieją,
- Gwarantujemy zarobki adekwatne do powierzonego zakresu obowiązków,
- Możliwość realizacji własnych pomysłów, dzięki wdrożonemu systemowi KAIZEN.



*Piramida wartości deklarowanych:* – ● wartości oferowane ○ - wartości oczekiwane

Rys. 4. Piramida wartości zrekonstruowanych z oferty pracy

Materiały infobrokerskie tworzone są w postaci kwantów wiedzy i drzew problemów. Jako rezultat procesów interpretacyjnych pojawiają się komentarze asocjacyjne, między innymi w postaci rekonstrukcji logicznej interesujących nas systemów aksjologicznych poznawanej organizacji. Oto przykład takiej rekonstrukcji przeprowadzonej na podstawie cytowanego w przypisie tekstu. Infobroker zwrócił uwagę na wartości oferowane oraz oczekiwane potencjalnych pracowników. W kontekście efektywności organizacji, a szczególnie pracowniczych uwarunkowań zmian, wdrażania nowych projektów – jasna struktura aksjologiczna jest punktem wyjścia

Każdego roku PESA organizuje praktyki zawodowe (szkolne) dla studentów oraz uczniów szkół średnich. Gwarantujemy możliwość zdobycia nowych umiejętności oraz doświadczenia niezbędnego w dalszej karierze zawodowej młodych ludzi. Pod opieką profesjonalistów, praktykanci poznają wybrany przez siebie obszar funkcjonowania firmy. Celem PESA jest wspieranie rozwoju młodych ludzi, tak aby mogli „zaistnieć” na niełatwym rynku pracy. Współpracujemy z licznymi uczelniami zarówno w regionie, jak i całym kraju” [[http:// pesa.pl/pl/Kariera/O\\_pracy\\_w\\_PESA](http://pesa.pl/pl/Kariera/O_pracy_w_PESA), dostęp: 2012-05-26].

do bardziej szczegółowych analiz uwarunkowań i realnych możliwości zmian.

Zestawienie wartości oferowanych przez pracodawcę jest dobrym punktem wyjścia do analizy sposobu myślenia organizacji. Jest to element przekonań deklarowanych i jako taki stanowi punkt wyjścia do analiz aksjologicznych przynajmniej na poziomie deklaratywnym. Warto porównać tę piramidę wartości z misją organizacji oraz jej strategią. Przede wszystkim chodzi tutaj o odpowiedź na pytanie o spójność aksjologiczną konkretnego produktu, jakim jest oferta pracy, z deklarowaną misją oraz strategią organizacji. Ponadto, w sytuacji poszukiwania uwarunkowań efektywności organizacji, cechy pożądane u pracowników, sformułowane w ofercie pracy są, z jednej strony, świadectwem sposobu myślenia służb HR, a z drugiej, sygnałem obecności potencjalnych problemów, które dostrzega badana organizacja oraz stara się je rozwiązać ruchami kadrowymi. Skoro oczekuje się od nowych pracowników profesjonalizmu, identyfikacji z firmą oraz otwartości na nowe wyzwania, to być może taka jest właśnie diagnoza wewnętrznych kłopotów organizacji. Są to oczywiście dywagacje czysto teoretyczne, ale warto w planowanych wywiadach i ścieżkach konwersacji oraz analizach dokumentów wątki takie wprowadzić.

Przy naszym produktowym sposobie myślenia poszukiwać będziemy standaryzowanych zachowań potwierdzających, np. w systemie wynagradzania, a wcześniej – oceny pracowników, obecności zobiektywizowanych kryteriów oceny wskazanych wartości. Przykładowo: jak bada się otwartość na nowe wyzwania? Jest to punkt wyjścia do poznania uwarunkowań infrastruktury intelektualno-mentalnej, poznania barier mentalnych, paradygmatów myślenia, systemów wartości.

Punktów wyjścia do analiz może być oczywiście znacznie więcej. Jeśli pracodawca gwarantuje miłą atmosferę w miejscu pracy, to aż prosi się o poznanie standardów zachowań, które mogą taki stan rzeczy jeśli już nie zagwarantować, to tworzyć warunki do jego zaistnienia. Jeśli będzie to relacja uwagi, jako podstawa zachowań w organizacji – odpowiednio promowana i faktycznie respektowana, to relacje międzyludzkie będą zapewne poprawne, a szansa na miłą atmosferę bardzo duża.

Zaistnienie w jakiegokolwiek organizacji w roli konsultanta z gotowymi receptami jest jednym z najgorszych wariantów konsultingu, jaki może się zdarzyć. Nie o taki wzorzec tutaj

chodzi. Dlatego kontakt z organizacją poprzedzamy rozpoznaniem infobrokerskim oraz interpretacją opartą na rekonstrukcji logicznej, która będzie pomocna w kontakcie z produktami praktyk organizacyjnych, w których poszukiwać będziemy wiedzy i wartości respektowanych w danej organizacji.

### Nowy typ społeczeństwa: społeczeństwo informacyjne

Kontynuując rozpoczęty wcześniej wątek, dotyczący źródeł modeli organizacji, funkcjonujących w naszej rzeczywistości społecznej, gospodarczej czy politycznej, dopowiedzmy obecnie, że sposób myślenia o współczesnej organizacji tworzony jest przede wszystkim przez nauki o zarządzaniu. To one spełniają rolę kreatora, eksperta, mentora – zasilają kadrowo środowiska menedżerów biznesu i administracji.

Ponadto ważką rolę w upowszechnianiu sposobu myślenia o organizacji odgrywają u nas produkty legitymizowane uznanymi rynkowo certyfikatami. Z jednej strony, są to obecne na polskim rynku od wielu lat standardy typu ISO, a z drugiej produkty brytyjskie<sup>17</sup> oraz analogiczne do nich metodyki zarządzania projektami. Wprawdzie wchodzi one zazwyczaj w skład programu studiów ekonomicznych, ale wymieniamy jej tutaj odrębnie – dla zaznaczenia ich roli bezpośrednio w środowisku pracy, gdzie kreowane są ścieżki kariery zawodowej, certyfikowane kompetencje i budowane strategie organizacji. Odgrywają one ponadto ważką rolę w kreowaniu sposobu myślenia o miejscu pracy ze względu na deklaracyjny<sup>18</sup> ich udział w kształtowaniu kultury projektowej,

---

<sup>17</sup> Najbardziej rozpowszechnione są metodyki zarządzania projektami. Mam tutaj na myśli produkty rynkowe takie jak PRINCE2®, ITIL®, M\_o\_R®, P3O®, MSP®, P3M3®, MoV™, MoP™, Swirl logo™, które są zarejestrowanymi znakami handlowymi Cabinet Office, czy CHAMPS2® będącym znakiem handlowym Birmingham City Council.

<sup>18</sup> Coraz częściej w polskich warunkach wymogi tego typu stawiane są partnerom biznesowym w procedurach przetargowych. Podkreślamy tutaj deklaracyjny charakter obecności poszczególnych metodyk dlatego, że przejście od „papierowej” formuły do rzeczywistego wdrożenia metodyk – jest procesem czasochłonnym, wymagającym nie tylko zrozumienia realizowanych idei, ale także zmiany systemów wartościowania, zablokowania obecnych tam barier mentalnych, czego się z zasady nie rozpoznaje.

odpowiedzialnej za przebieg i skuteczność wprowadzanych zmian społecznych oraz gospodarczych po wejściu Polski do UE – zarówno w skali mikro, jak i makro.

Specyfikę współczesnych miejsc pracy znamionuje nie tylko ważki w nich udział kultury projektowej, ale także wiedzy. Specyfika ta wynika z roli, jaką wiedza pełni w nowym typie społeczeństwa, nazywanym informacyjnym. Roli już nie tylko wsparcia procesów agrarnych (w społeczeństwie agrarnym, gdzie masowym produktem finalnym były produkty rolne) czy procesów produkcyjnych (w społeczeństwie industrialnym, gdzie rolę produktów rolnych zajęły przemysłowe), ale roli masowego produktu finalnego. Produkcja wiedzy jest technologicznie jakościowo odmienna od wcześniej znanych i masowo stosowanych. Wymaga też nowego typu kompetencji. Podobnie, jak produkcja przemysłowa powołała do życia kompetencje inżyniera i upowszechniła je na masową skalę, tak samo obecnie potrzebny jest nowy typ kompetencji – z zakresu inżynierii wiedzy. Konieczne jest znanstwo wiedzy, ale nie tylko jako wartości ekonomicznej<sup>19</sup>. Chodzi tutaj o znanstwo warsztatowe, a więc o epistemologiczne, metodologiczne, kulturowe, bibliotekoznawcze. Tymczasem ograniczenia w rozwoju nauk o zarządzaniu są wprawdzie wyraźnie artykułowane<sup>20</sup>, ale nie ma to praktycznego przełożenia ani na powszechność modelu organizacji, ani na zakres potrzeb inspirowanych i rozpoznawanych w organizacjach.

Tymczasem wraz z rolą wiedzy – jako finalnego produktu organizacji XXI wieku – radykalnemu przesunięciu ulegają główne akcenty zainteresowań cywilizacyjnych, skoncentrowanych wcześniej na problemach technologicznych, produkcyjnych, a obecnie – humanistycznych. Związana jest z tym konieczność uwzględniania w procesach planowanych zmian – uwarunkowań intelektualno-mentalnych, które w skrócie nazywamy sposobami myślenia.

Póki model społeczeństwa informacyjnego próbuje się wdrażać w starej formule społeczeństwa industrialnego,

---

<sup>19</sup> Wycena kapitału ludzkiego w starych kategoriach ekonomicznych napotyka trudności analogiczne do tych, które pojawiają się przy próbach zredukowania inżynierii wiedzy do zarządzania wiedzą.

<sup>20</sup> Przekonania takie formułuje Łukasz Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

przesunięcia akcentów, o których tutaj wspominamy, widoczne są przede wszystkim w postaci napięć i konfliktów. Hegemonia myślenia znamiennej dla finansizmu, w połączeniu z fascynacją dla gadżetowej informatyki<sup>21</sup>, przesłaniają obraz narastających konfliktów spowodowanych nieadekwatnością industrialnego sposobu myślenia, do potrzeb inżynierii wiedzy i zmian mentalnych w sposobie organizacji pracy. Stare struktury nie potrafią ukierunkować jej zgodnie z wymogami modelu organizacji inteligentnej, nastawionej na rozwiązywanie problemów i angażującej samodzielnie myślące podmioty w procesy kreowania i wdrażania obszarów wiedzy adekwatnych: z jednej strony do rozwiązywanego problemu, a z drugiej – do aktualnego stanu wiedzy w danej dziedzinie.

### Podsumowanie

Identyfikacja infrastruktury intelektualno-mentalnej współczesnych organizacji, a szerzej – zespołów nastawionych na realizację określonych celów, jest obszarem penetracji badawczej, w którym problematyka wartości odgrywa ważką rolę. Nazwanie go aksjologią epistemologiczną ma uzasadnienie w metodologicznej triadzie wiedzy, wartości oraz relacji między nimi. Triadzie decydującej o tym, że każdą z dziedzin poznajemy łącznie, we wzajemnych relacjach i kolejności wynikającej nie z ustaleń metodycznych, ale dostępności wiedzy uzyskanej w procesach inforbrokerskich, stanowiących integralną część MSE<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Przejawem tego zbyt ciasnego gorsetu starego społeczeństwa nakładanego na nowe potrzeby, z wykorzystaniem swoistej protezy adaptacyjnej jest taylorizm informatyczny. Por. [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,15265323,\\_O\\_robieniu\\_kariery\\_nawet\\_nie\\_mysle\\_Zaczynam\\_miec.html?as=1](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,15265323,_O_robieniu_kariery_nawet_nie_mysle_Zaczynam_miec.html?as=1).

<sup>22</sup> Por. <http://www.crm.com.pl/offer/28>, dostęp: 2013-05-30.