

Jerzy Rokita

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

GOVERNANCE W OPTYCE METODOLOGII POSTMODERNISTYCZNEGO MYŚLENIA

Wprowadzenie

Postmodernizm jest w opozycji do modernizmu. Jean Francois Lyotard¹ wyróżnia dwa główne nurty modernizmu, które Cooper oraz Burrell² określają jako systemowy i krytyczny. Modernizm systemowy opiera się na takich kategoriach, jak: wejście, wyjście, niepewność otoczenia; ma na celu poszukiwanie sposobów osiągania pożądaných wyników. Rozwija wiedzę o tym, jak logicznie wiązać cechujący się uporządkowaniem świat organizacji z predykcją i kontrolą.

Ta forma modernizmu znajduje wyraz w klasycznym (mocnym) myśleniu systemowym, cybernetyce, teorii złożoności, dynamice systemów³.

Krytyczny modernizm przyjmuje za cel nieustanne dążenie do realizacji uniwersalnej, humanistycznej zasady równości ludzi. Ta forma modernizmu przejawia się w miękkim myśleniu systemowym i emancypacyjnym podejściu do rozwiązywania problemów.

Postmoderniści odrzucają obydwie wyżej określone formy modernizmu. Sprzeciwiają się twierdzeniom, że nauka pozwala uzyskiwać obiektywną wiedzę, prawdę oraz postęp, a język służący komunikowaniu się jest transparentny i może być narzędziem uzyskania konsensusu. Ich zdaniem należy akceptować różne interpretacje rzeczywistości, tolerować oraz chronić różnorodność – bez tego nie można kreatywnie (a nie tylko racjonalnie) rozwiązywać konfliktów. Z takiego podejścia wynika, że postmoderniści dążą do poznania natury niestabilności, a nie uporządkowania paradygmatów, gdyż światem realnym „rządzi” brak determinizmu.

Z powyższych wywodów wynika następujący wniosek: trudno znajdować koincydencję między myśleniem systemowym a postmodernistycznym.

¹ J.F. Lyotard: *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester University Press, Manchester 1984.

² R. Cooper, J. Burrell: *Modernism, Postmodernism And Organizational Analysis: An Introduction*. “Organizational Studies” 1988, No. 9.

³ Por. J. Rokita: *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.

Dla charakterystyki postmodernizmu rozpatrywanego ze względu na zarządzanie organizacjami ważne są następujące kwestie sformułowane przez Alverssona i Deetza⁴ dotyczące postmodernizmu.

1. Utrata znaczenia „wielkich narracji”

Postmodernizm kwestionuje znaczenie tzw. wielkich narracji odzwierciedlających obiektywną wiedzę. Neguje graniczące z arbitralnością twierdzenia nauki o ważnych zjawiskach, dotyczących np. wzrostu gospodarczego czy równouprawnienia ludzi. Jak twierdzi Lyotard, narracje te są nie tylko nieprawdliwe, lecz są również narzędziem narzucenia treści dyskursu społecznego. Narzucanie to ma cechy totalitarne.

Przeciwnieństwem wielkich narracji, będących rezultatem kwestionowanej przez postmodernizm obiektywności, jest opieranie się na założeniach, że zjawiska obserwowane przez badacza cechuje nieprzewidywalność i niestabilność. W procesie poznawania jakiegoś zjawiska kluczowe znaczenie ma jego opis (sposób, precyzja), dlatego według Lyotarda bardzo ważne znaczenie ma język stosowany do tego opisu. Obok nieprzewidywalności i zmienności, systemy społeczne cechują się sprzecznościami, konfliktami, różnicami poglądów, dlatego ważną rolę odgrywa osiąganie konsensusu; stąd znaczenie transparentnego języka. Za jego pomocą, jak pisze Lyotard, promuje się innowacje i zmiany, ale tylko na poziomie lokalnym⁵.

2. Rola dyskursu

Podstawową rolę odgrywa dyskurs. Jest on przedmiotem głębokiej analizy przeprowadzonej przez Foucaulta w jego studium dyskursu, w którym krytykuje tradycję filozoficzną związaną z racjonalizmem i empiryzmem.

W swoich wcześniejszych pracach zajmuje się „archeologią” wiedzy w której przeprowadza analizę dyskursów w różnych dziedzinach nauki (medycynie, psychiatrii, kryminologii).

Każdy obszar (pole) wiedzy jest kształtowany przez zbiór zasad określających, które twierdzenie uznaje się w tym obszarze za prawdziwe, a które za fałszywe. Z dzisiejszej perspektywy taki zbiór można traktować jako paradygmaty

⁴ M. Alversson, S. Deetz: *Critical Theory And Postmodernist Approaches To Organizational Studies*. W: *Handbook of Organizational Studies*. Eds. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord. Sage Publications, London 1996.

⁵ J.F. Lyotard: Op. cit.

przestrzegane w toku prowadzenia dyskursu w obrębie jakiejś nauki. Uznaje się, że są one wynikiem kumulowania wiedzy, dzięki temu twierdzenia naukowe cechuje obiektywność. Postmoderniści odrzucają takie stanowisko. Obiektywności przeciwstawiają subiektywny sposób pojmowania rzeczywistości przez człowieka.

3. Powiązania władzy i wiedzy

Dyskursy są nierozzerwalnie związane z realiami władzy, a te są głęboko zakorzenione w wiedzy. Wiedza zdaniem Foucaulta umożliwia sprawowanie władzy przez tych, którzy ją posiadają. Dyskursy odgrywają ważną rolę w upowszechnianiu wzorców dominacji; faworyzują głosy jednych, a marginalizują poglądy innych. Zależą od relacji władzy, a równocześnie są synonimem jej posiadania w tym znaczeniu, że mogą być otwarte lub zamknięte na potrzeby i możliwości podejmowania działań społecznych.

Władza może być postrzegana jako instrument upoważniający do dostępu do wiedzy. W relacjach społecznych cechuje ją omnipotencja.

4. Badania

Badania były ukierunkowane bardziej na ujawnienie braku determinizmu, na wzmacnianie oporu, niż na utrzymanie racjonalności, przewidywalności i uporządkowania działań.

Zasługą Foucaulta jest uporządkowanie genealogii relacji władzy ze względu na dominację jednych form dyskursu nad innymi. Ma on na celu ujawnienie tych form, które cechują się totalitaryzmem; narzucają innym poglądy dzięki posiadaniu władzy. W ten sposób kwestionuje się twierdzenia modernistów, że dyskurs przybliży do obiektywnej wiedzy, dzięki temu możliwa jest krytyczna ocena systemów władza – wiedza we wspólnym świecie.

Otwiera się przestrzeń dla oporu, choć tylko na poziomie lokalnym, z uwzględnieniem lokalnych warunków.

5. Rola języka

Dyskurs bardziej kreuje rzeczywiste obiekty niż język traktowany jako „zwierciadło” rzeczywistości. Spośród francuskich intelektualistów (takich jak Foucault, Derrida, Lyotard, Baudrillard), w latach 60. i 70. ubiegłego wieku przypuszczalnie Derrida występował najostrzej przeciwko przypisywaniu znaczenia strukturali-

zmowi, choć akceptował jeden jego aspekt – twierdzenie, że rozumienie czegoś w znaczeniu lingwistycznym jest zależne od struktury języka. Zgodnie z tym, rozumienie „znaku” nie jest wynikiem tego jaka jest jego relacja do obiektywnej rzeczy lub intencją mówiącego o niej, lecz stosunku tego „znaku” do innych „znaków”.

Istotne znaczenie mają tu więc relacje między „znakami”. Jeśli relacje między „znakami” i między nimi a rzeczami (tym co jest w świecie realnym i konceptualnym) są zakłócone, według Derridy powstaje możliwość kreowania nieskończenie dużej liczby relacyjnych systemów znaków.

Język zamiast być lustrem obiektów, staje się ich kreatorem. Ma to wielkie znaczenie w dyskursie, w którym mogą występować wyróżnione jego wyznaczniki (znaki), będące „uprzywilejowanymi”, a ukrywane są inne, możliwe. Dekonstruktywna metoda Derridy służy znajdowaniu odpowiedniego opisu języka i odkrywaniu w tekstach ukrytych sprzeczności (które mogłyby być ujawnione przez czytelników tekstów).

Studia nad strukturą języka i dostrzeganie „dystansu” między intencjami mówców, jako drogi prowadzącej do odkrywania znaczenia „tekstów”, lokują Derridę na pierwszej linii postmodernistów atakujących humanizm. Z jego punktu widzenia jest to dyskurs, w którym mówi osoba, a nie osoby, które używają języka. W świecie współczesnym, w jakim jest wiele dyskursów, idea zintegrowanych, samodeterminujących się jednostek jest nie do obrony. Konkluzją jest więc odrzucenie roli historycznego postępu, szczególnie zaś roli jednostek w tym postępie.

6. Symulowanie zastąpienia świata realnego opisem bieżącego porządku świata

J. Baudrillard twierdzi, że idee są swoistymi znakami. Ich zrozumienie następuje w wyniku porównań z innymi znakami, a nie w wyniku tego, że naświetlają jakąś rzeczywistość i można używać ich do interpretacji współczesnego świata. We współczesnym świecie znaki i wyobrażenia, są wszystkim, a rzeczywistość – niczym. Jak twierdzą postmoderniści, trzeba hamować symulowanie zmyślnego świata, składającego się ze zbiorów znaków, które nie opisują realnego świata. Przykładem jest tu Disneyland czy „fabryka snów” Hollywood. Podobnie rzecz się ma z narracjami o konfliktach zbrojnych (Irak, Afganistan).

Jeśli postmoderniści mają rację, to ma to dość istotne znaczenie dla tradycyjnego myślenia systemowego. Jeśli nie ma racjonalności w działaniach i nie można znajdować optymalnych rozwiązań problemów, wówczas nie mamy odpowiednich metod ich rozwiązywania. Dlatego jeśli chcielibyśmy być bardziej

efektywni, należałoby zwracać uwagę na wymiary lokalne, koncentrowanie się na image'u, zwracanie uwagi na wydarzenia, respektowanie braku kontynualności. W świecie wielu prawd, konkurowanie dla osiągnięcia znaczącej pozycji, nawet miękkie myślenie systemowe nie ma zastosowania.

Jeśli nie akceptuje się „wielkich narracji” dla uzyskania postępu, wówczas porzuca się uniwersalne idee prowadzące do weryfikowalnego, znaczącego postępu na rzecz postępu stopniowego, rodzącego się przede wszystkim w wymiarach lokalnych. Postmodernizm w „czystej” postaci nie nadaje się do wykorzystania w myśleniu systemowym, choć możliwe jest wykorzystanie go w pewnej kombinacji z innymi metodami, które mogą być stosowane w „duchu postmodernizmu”.

7. Metodologia

Metodologia postmodernistycznego myślenia została opracowana przez A.R. Taketa oraz L.A. White'a⁶ i nazwana Participatory Appraise of Needs and the Development of Action (PANDA). Ma ona, jak twierdzą jej twórcy, postmodernistyczne korzenie, a cechuje ją pragmatyczny pluralizm. Dąży do holizmu i pragmatyzmu ze względu na niepewność i wieloagencyjność cechujące modernistyczne organizacje. Akceptuje różnorodność, zróżnicowanie oraz otwartość w rozwiązywaniu problemów.

M.C. Jackson⁷ przedstawia w formie tabelarycznej tzw. cztery fazy i dziewięć zadań tworzących metodologię PANDA (tabela 1).

Tabela 1

Cztery fazy i dziewięć ich zadań w metodologii PANDA

1. Deliberacja I	Selekcjonująca uczestników; definiująca rola zadania; badająca sytuację
2. Debata	Identyfikująca opcje; tworząca opcje; porównująca opcje
3. Decyzja	Działania prowadzące do podjęcia decyzji; zapamiętywanie decyzji
4. Deliberacja II	Monitorowanie/ Ocenianie

Źródło: M.C. Jackson: *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley, Chichester.

Faza pierwsza ma na celu otwarcie się na dyskusję i odpowiedni dobór uczestników, respektujący ich różnorodność, oraz stworzenie warunków do prowadzenia dyskusji. Taket i White proponują pewien zestaw sposobów testowania, który można tu stosować.

⁶ A.R. Taket, L.A. White: *Partnership and Participation: Decision – Making in the Multiagency Setting*. John Wiley, Chichester 2000.

⁷ M.C. Jackson: *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley, Chichester 2004.

Debata jest prowadzona z użyciem bardziej „silnych” narzędzi, ponieważ jej zadaniem jest dojście do różnych możliwych opcji sytuacji problemowej, która wspomaga rozwiązanie, ich dogłębne zrozumienie, poznanie struktury sytuacji problemowej i na tej podstawie, jeśli to możliwe, doprowadzenie do stworzenia pewnej kombinacji opcji. Dzięki temu możliwe jest dokonywanie pełniejszych ocen tych opcji, prowadzenie dyskusji na temat pożądanых preferencji przy ich wyborze, osiągnięcie pełnej partycypacji.

Faza decyzji zawiera w sobie dyskusję na temat sposobu jej podjęcia, a następnie, na tej podstawie, dokumentowanie wyboru.

Deliberalizacja II zawiera monitorowanie realizacji decyzji, ocenę uzyskanych efektów powstałych w rezultacie uzgodnionych wcześniejszych działań. Taket i White⁸ przedstawiają listę metod, które można by stosować w poszczególnych fazach. Rozważając problem – czy PANDA jest klasyczną metodologią, czy też (jak twierdzą ci autorzy) bardziej „sztuką lub rzemiosłem” – należałoby zbadać następujące kwestie:

- charakterystykę klientów – sposoby reprezentowania ludzi,
- metody możliwe do stosowania,
- cechy procesów.

W pierwszym przypadku pluralizm, będący ważną cechą postmodernizmu w zastosowaniu do myślenia systemowego, polega na uwzględnieniu różnych punktów widzenia, maksymalnie różnych udziałowców sytuacji problemowych. Powoduje to, że konieczne jest zwrócenie uwagi na trzy krytyczne kwestie:

- ochranianie wszystkich możliwych do uchwycenia punktów widzenia i wartości, które należy uwzględnić – jest to warunek *sine quanon*,
- uznanie, że konsensus może być niemożliwy do uzyskania,
- akceptowanie, że tylko „prawdy” odnoszące się w danym momencie do lokalnych warunków, są właściwe.

Pluralizm w odniesieniu do metod, polega na dopasowaniu ich (*mix and match*) w sposób elastyczny ze względu na stan, w którym uczestnicy sytuacji problemowej „będą się czuli dobrze”. W tym celu należy:

- stosować w całości daną metodę lub kombinacje części różnych metod łącznie, w trakcie działań interwencyjnych,
- być świadomym tego, że zmiana sytuacji problemowej jest niezbędna, a konkretny zbiór metod musi być do niej odpowiednio dostosowany,
- próbować stosowanie różnych metod w tym samym czasie,
- dokonywać doboru kombinacji metod odpowiednich ze względu na preferencje udziałowców i sytuacji.

Ważną kwestią jest pluralizm w doborze reprezentantów osób uczestniczących w działaniach tworzących sytuację problemową, która wymaga zmiany.

⁸ A.R. Taket, L.A. White: Op. cit.

Tym reprezentantom, zgodnie z duchem postmodernizmu, należy zapewnić swobodę wyrażania swoich opinii. W tym celu należy:

- stosować tradycyjną, werbalną formą wyrażania opinii,
- wykorzystywać formy wizualne, jeśli są one przydatne,
- wykorzystywać także takie formy, jak socjodrama.

Pluralizm procesów polega na uwzględnianiu różnych ról i przypuszczeń w różnych momentach realizacji procesów rozwiązywania sytuacji problemowej, ze względu na relacje między różnymi jednostkami lub grupami osób. W tym celu należy:

- wykazywać się elastycznością, ze względu na dynamikę sytuacji (elastyczność w adaptowaniu się do niej);
- być otwartym na wyzwania powstające w procesie działań interwencyjnych;
- być zorientowanym na cele, które należy osiągnąć za pomocą tych procesów;
- być „fair” ze względu na korzyści, które powinni uzyskać wszyscy, a nie tylko niektórzy uczestnicy tych procesów.

Zgodnie z podejściem postmodernistycznym umacnianie pluralizmu i stosowanie metodologii PANDA tworzy wiedzę częściową, tymczasową, odnoszącą się tylko do lokalnego kontekstu sytuacyjnego. Uzyskujemy odpowiedzi na pytania: co czujemy? Czy jest to dla mnie przyjemne? Czy robimy to, co chcemy? Czy dany punkt widzenia jest w danym momencie lepszy od innego (innych)? Czy osiągamy (możemy osiągnąć) nowe, akceptowalne wyniki co najmniej na poziomie lokalnym? Czy jesteśmy samokrytyczni co do własnego zaangażowania?

Jak z listy tych pytań wynika, odwołują się one do własnych emocji i indywidualnego ładu etycznego.

7.1. Metody

Podchodząc krytycznie do metodyki działań, należałoby poszukiwać możliwości pogodzenia różnych zasad postmodernizmu z zasadami myślenia systemowego.

Rodzi się więc pytanie, czy znane metody, oparte na znanych paradygmatach (np. funkcjonalistycznym, interpretacyjnym, emancypacyjnym), mogą być stosowane w duchu postmodernistycznym. Wydaje się, że można wyróżnić pewne metody wyłaniające się z prac Foucaulta, Derridy i Lyonarda.

Diagnostyczny system wiedzy opiera się na wczesnych pracach Foucaulta, dla którego szczególne znaczenie miała archeologia wiedzy. W tej dziedzinie Foucault zwracał dużą uwagę na analizę dyskursu i jego roli w odkrywaniu wiedzy. Zastosował termin *formative system* (kształtowanie systemu) w organizacji.

Jest to system, który autorzy zajmujący się teorią organizacji nazywają systemem uczenia się według podwójnej pętli, z tą różnicą, że dotyczy myślenia

i uczenia się aktorów systemu w danym momencie (dyskursu). System ten działa niejako poza świadomością aktorów. Zmiany organizacyjne nie są więc rezultatem kształtowania się indywidualnych punktów widzenia (perspektyw), lecz zmiany matrycy wiedzy o zarządzaniu organizacją. Ta matryca wpływa na dyskurs (na to co i jak się mówi). Rozumienie następuje poprzez serię pytań:

1. Jaka nowa wiedza jest kreowana lub akceptowana przez system?
2. Jakie źródła generują lub regulują wiedzę?
3. Jakie zasady leżą u podstaw procesów generujących i (lub) regulujących?
4. Dlaczego i jak pewne koncepcje, idee są adaptowane i cyrkulują w trakcie konwersacji, a inne są pomijane i nigdy nie stają się „przewodnikami” dla działań.

Pytania te umożliwiają mapowanie tego co kształtuje system organizacji (w pojęciu Foucaulta). Gdy mapa tych czynników, które kształtują system jest kompletna, możliwe jest nakierowanie organizacyjnej interwencji na wzmocnienie tych punktów (*points of leverage*), które mają duży wpływ na przekształcenie pojedynczej pętli uczenia się w pętlę podwójną.

Gdy to się stanie, uczestnik dyskursu jest zdolny do myślenia i dyskusowania o „nowych” dla niego sprawach, ważnych z jakichś względów dla organizacji, której jest uczestnikiem.

Późniejsza praca Foucaulta poświęcona jest genealogii wiedzy. Tutaj uwaga jest skoncentrowana na demaskowaniu tego, co powoduje totalizację dyskursów. Dzięki tej demaskacji uczestnicy dyskursów mogą dostrzegać oraz zrozumieć zakres problemów, w którym są oni determinowani istniejącą strukturą władzy i wiedzy. Struktury te mają ogromny wpływ nie tylko na gradację problemów (np. stopnia ich ważności), ale także na cały przebieg dyskursów.

Uświadomienie sobie tego wszystkiego umożliwia uczestnikom dyskursu „strategizowanie” na poziomie lokalnym i wywrócenie „do góry nogami” istniejącego status quo. Nawet jednak na podstawie konsensusu, nie osiągnie się powszechnej równości (czyli emancypacji). Zawsze będą istniały różnice poglądów, ale według Taketa i White’a może nastąpić przyzwolenie na działanie.

Autorzy ci znajdują w twórczości Derridy pojęcie dekonstrukcji, która występuje w działaniach interwencyjnych stosujących pragmatyczny pluralizm. Dekonstrukcja jest ukierunkowana na odkrywanie wartości lub głębokich struktur „tekstu” (dla Derridy cokolwiek może być tekstem) i odsłanianie związanych z nim uprzedzeń. Różne strategie stosuje się do badania „tekstów” ze względu na występujące w nich sprzeczności i ambiwalencje. Można je potem osobno analizować, aby uchwycić to co one uprzywilejowują, a co ignorują i na tej podstawie osiągać inne opcje rozumienia.

Przykłady dekonstruowanych strategii przedstawiają się następująco:

1. Koncentrowanie się na marginalizowanych elementach.
2. Odkrywanie błędnych wyróżnień.

3. Odkrywanie błędnych identyfikacji.
4. Odkrywanie twierdzeń, które są rezultatem innych założeń aniżeli te, które są głoszone, szczególnie tych, które *implicite*, lub *explicite* są oczywiste.
5. Identyfikowanie tego, co jest pomijane w dyskusjach.
6. Zwracanie uwagi na ograniczenia i zakłócenia.
7. Sprawdzanie stosownych metafor.
8. Sprawdzanie tzw. *double entendres*.

Kluczowa praca Lyotarda pt. *The Differend* zawiera postmodernistyczną koncepcję generatywnej konwersacji, z której mogą wyłaniać się nowe metody, idee, pomysły⁹. Można wykorzystywać je w prowadzeniu w przyszłości różnych działań. Strategia w generatywnej konwersacji przejawia się w „językowej grze” z jej uczestnikami, mającej na celu kreowanie nowej wiedzy.

Zasadą jest w niej to, że każda nowa fraza wypowiedziana w tych konwersacjach, mająca na celu „popchnięcie ich naprzód”, musi być zawsze powiązana z frazą poprzednią. To powoduje ochronę przed rekurencją fraz, czyli powracanie w dyskusji do „wyższych biznesowych twierdzeń”. Dzięki takiej generatywnej konwersacji:

- jest ona „grą na idee”, a nie grą prowadzoną przeciw komuś,
- już na początku powstają pewne uzgodnienia prowadzenia tej gry,
- możliwe jest monitorowanie zastosowania wiążących ją zasad,
- cechuje ją szybkość (gdy nie unika się artykułowania obaw),
- przerwy kilkunastosekundowe pomiędzy artykułowaniem kolejnych fraz mogą być przeznaczone na zastanowienie się,
- uwrażliwiają na zwyczaje, wzorce i na bycie świadomym napięć wiążących się z pewnymi kierunkami postępowania,
- zapewniają rejestrację wszystkich pomysłów, które powstają w trakcie dyskusji,
- powodują, że pytania mogą kształtować część konwersacji, lecz muszą być związane z przyjętymi zasadami,
- umożliwiają kreatywne wykorzystywanie nieporozumień,
- próbują rozwiązywać to co pojawiło się w poprzednich frazach, gdyż wymagana jest refleksja, dlatego milczenie jest także frazą.

Analiza przebiegu konwersacji umożliwia identyfikację nowych tematów i koncepcji, które ujawniły się w jej trakcie.

Postmoderniści twierdzą, że weszliśmy w nowe czasy, w których nowe rozwiązania organizacyjne powinny opierać się na fragmentaryzacji, decentralizacji i sieciowości¹⁰.

⁹ Cyt. za M.C. Jackson: *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley, Chichester 2004.

¹⁰ A.R. Taket, L.A. White: Op. cit.

Jednostki posiadają większe możliwości dokonywania wyborów decyzyjnych, występuje coraz większe zróżnicowanie udziałowców sytuacji problemowych, coraz większą rolę odgrywa kooperacja i koopetycja firm. Kluczowymi kwestiami stają się partnerstwo oraz partycypacja. Historyczne podejścia do rozwiązywania problemów mogą hamować różnorodność, spontaniczność i kreatywność. Podejście postmodernistyczne wymaga wzmocnienia różnorodności, poprzez promowanie partycypacji w poszukiwaniu nowych możliwości działań i przewyższania ograniczeń. W ten sposób możliwe staje się tworzenie lokalnych, tymczasowych planów działań na podstawie fragmentarycznych quasi racjonalności. Postmodernizm jest zarazem poststrukturalizmem i jest on właściwy dla naszych czasów¹¹.

W.K. Tapp odnosi tę tezę do argumentacji biznesowych. Stwierdza, że w postmodernistycznych czasach, podejście systemowe odgrywają ciągle ważną rolę w pomaganiu w sposób obiektywny biznesowi w osiąganiu celów. Ułatwiają też prowadzenie normalnych debat, kreowanie i wykorzystywanie nowej wiedzy. Wszystko to odbywa się jednak w ramach „tej samej gry”. Właśnie dlatego istnieje zapotrzebowanie na nowe myślenie (systemowe) odpowiednie dla kreowania nowej wiedzy w społeczeństwie postindustrialnym. Otwartą kwestią jest przydatność dla biznesu metodologii PANDA, całkowite zaprzeczenie niezbędności stosowania jednolitych założeń projektowych i badawczych, postrzeganie sytuacji problemowej jako areny dialogu w warunkach cechujących się silnym zróżnicowaniem i dalej – elastyczne podejście do stosowanych metod, nastawienie się na poprawę lokalną, nacisk na etyczną odpowiedzialność wszystkich zainteresowanych sytuacją problemową.

Krytyka postmodernizmu dotyczy wartości jego twierdzeń we wszystkich najważniejszych obszarach funkcjonowania organizacji. W podejściach wcześniejszych (modernistycznych) kryterium decyzyjnym i realizacyjnym w wyborze wariantów działań są efektywność i sprawność. Mają one zapewnić poprawę funkcjonowania organizacji. W nowych warunkach musimy sobie radzić z sytuacjami tak różnorodnymi i złożonymi, że trudno osiągnąć prawdziwy konsensus. Jest tak dlatego, że coraz większą rolę odgrywają emocje, takie niekwantyfikowane i niedefiniowalne pojęcia jak równość, przyjemność, szczęście. Decyzje muszą być etyczne, lecz nie powinny być zależne od etyki decydentów, a tymczasem to od nich zależy, czy następuje marginalizacja grup i problemów, które są dla nich nieważne.

Zgodnie z metodologią SOSM Jacksona, postmodernizm głęboko eksploruje zarówno złożoność problemów, jak i partycypację w ich rozwiązywaniu¹². Zakłada on, że możemy znajdować się w obliczu sytuacji, które są tak złożone,

¹¹ W.K. Tapp: *Towards Heuristic Systems Methods for Generating New Knowledge in Postindustrial Business*. Phd Thesis. University Of Cape Town, South Africa 1999. Cyt. za: M.C. Jackson: Op. cit.

¹² Por. J. Rokita: Op. cit.

że niemożliwe jest ich zrozumienie, a w ślad za tym, partycypowanie w nich uczestników. Są one przedmiotem rozważań i działań odbywających się w układzie „władza – wiedza”, który znajduje się poza zasięgiem ich kontroli. Rozwiązaniem jest tu poszukiwanie możliwości zmiany sytuacji tylko na poziomie lokalnym. Wszystkie znane metafory formalizowane przez teorię organizacji (Morgan) są przydatne. Odpowiednia wydaje się tu metafora Alverssona i Deeza¹³, według której organizacja jest „karnawalem”. Karnawały są zaprzeczeniem porządku, kreują różnorodność i kreatywność, ujawniają w pełni emocje. Odpowiadają im *explicite* – pluralizm i metodologia PANDA. Podejścia systemowe odpowiadają natomiast *implicite* paradygmatom Morgana.

Mają one swoje historie opisane przez praktyki zarządzania. Wybór paradygmatu, na podstawie którego będziemy rozważali sposób rozwiązania trudnej sytuacji problemowej jest wolnym wyborem. Jeśli „wolne narracje” na temat wzrostu gospodarczego, emancypacji (równości), religii, kultury itp. inspirowały ludzkość w przeszłości, to także obecnie „dają one oddech destrukcyjnym ideologiom”¹⁴.

Sceptycyzm postmodernizmu do „wielkich narracji” przejawia się w tym, że priorytetowo traktuje lokalność i jej wpływ na to, jak osiągać własną tożsamość poprzez podejmowanie wysiłków (także intelektualnych) na poziomie lokalnym. Wśród pozytywów postmodernizmu wymienia się „podważanie napuszonej” i nieustanne wzywianie do kulturowego elitaryzmu. Przestrzeganie przez postmodernistów innych paradygmatów jest niemożliwe. Funkcjonalisci widzą w postmodernizmie odwrót w kierunku irracjonalności; to przecież funkcjonalizm twierdzi, że zdobycze nauki i techniki są tym, co przyczyniło się do poprawy ludzkiego bytu; to nie one powodują dezintegrację społeczeństw. Według zwolenników paradygmatu interpretatywnego, to właśnie oni promują uczenie się i rozumienie poprzez szeroką partycypację w podejmowaniu decyzji.

Postmodernizm idzie dalej – kładzie nacisk na wartość różnorodności i konfliktów ponad wszystkimi innymi. Bardziej nawołuje do anarchii niż do dostosowywania się. Zwolennicy emancypacji są przekonani, że postmodernizm nie wnosi wiele do problemu, którym jest zapewnienie wszystkim równości. Różnorodność, jak twierdzą, nie jest dobrem sama w sobie. Doświadczenie powoduje, że może generować tak fatalne zjawiska jak np. rasizm, nietolerancja itp., dlatego niezbędne jest podejście do tych kwestii z punktu widzenia emancypacji.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że otwartą kwestią jest to, czy postmodernizm doprowadzi do nowego paradygmatu. Badanie

¹³ M. Alversson, S. Deez: *Critical Theory and Postmodernist Approaches to Organizational Studies*. W: *Handbook of Organizational Studies*. Eds. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord. Sage Publications, London 1996.

¹⁴ M.C. Jackson: Op. cit.

postmodernizmu na gruncie teorii organizacji jest utrudnione z powodu braku właściwych metod i technik, które miałyby odpowiednie fundamenty w teorii.

Nie ma na razie jednostronnych odpowiedzi na takie pytania, jak:

1. Jakimi metodami i technikami możemy posługiwać się, poszukując drogi i sposobu osiągnięcia celów?
2. W jaki sposób ocenić wartość takich metod, jak dekonstrukcja, genealogia, generatywna konwersacja?

Niemniej postmodernizm zwraca uwagę na takie ważne dla codzienności kwestie, jak rola emocji czy poczucie radości w pracy. Są one całkowicie pomijane przez inne podejścia. Popiera też kreatywność opierającą się na różnorodności oraz stwarza warunki dla myślenia o tym, jak maksymalizować efekty uczenia się i osiągnięcia sukcesów w nowych warunkach funkcjonowania organizacji.

GOVERNANCE IN THE OPTICS OF POSTMODERNISTIC THINKING METHODOLOGY

Summary

The autor tackles the problem of the functioning of an organization in the context of challenges of postmodernism. The most important issues of postmodernism that are important from the organization management perspective are: the loss of importance of „big narrations”, the role of discourse in the process of knowledge mastering, the linkage between discourse and reality of power (which are deeply rooted in knowledge), changes in the area of research orientation (disclosing of the lack of determinism, strengthening of resistance), the role of language in the deconstruction of meanings and treating the reality as *simulacrum* (the simulation of substituting the real world with the description of the current order of the world). Although postmodernism in a clear form is not suitable for system thinking, attempts are being made to reconcile different postmodernistic principles with the principles of system thinking and to use methods based on different paradigms (functionalist, interpretative, emancipationist) in the spirit of postmodernism. The methodology of postmodernistic thinking applies to the new conditions of functioning of an organization.