

Spis treści

Wstęp.....	9
Rozdział 1	
Społeczeństwo poprzemysłowe i ewoluująca przestrzeń organizacyjna	21
1.1. Ekspandujące społeczeństwo wiedzy jako otoczenie przedsiębiorstwa	21
1.2. Infrastruktura przepływów komunikacyjnych.....	36
1.3. Ewolucja struktur organizacyjnych jako kontekst kapitału intelektualnego.....	46
1.4. Przepływy kapitału ludzkiego w ewoluującej przestrzeni organizacji..	77
Rozdział 2	
Teoretyczne ujęcie kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego	91
2.1. Zakresy znaczeniowe kapitału intelektualnego	91
2.2. Rozumienie pojęcia kapitału ludzkiego.....	98
2.3. Sens terminów występujących obok kapitału intelektualnego.....	105
Rozdział 3	
Analiza znaczeniowa pojęć kwalifikacji, kompetencji i elastyczności	118
3.1. Zakresy znaczeniowe kwalifikacji i kompetencji	118
3.2. Pojęcia pokrewne kwalifikacjom i kompetencjom	120
3.3. Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja	127
Rozdział 4	
<i>Knowledge management</i> jako badawcze ujęcie kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego	134
4.1. Zagadnienie wiedzy w ujęciu epistemologiczno-semantycznym.....	134
4.2. Proces uczenia w organizacji	152
4.3. Wiedzochołonne ujęcie kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego .	164
Podsumowanie	168
Aneksy.....	169
Bibliografia.....	172
Tezaurusy.....	234
Spis rysunków.....	280
Spis tabel	282

Wstęp (założenia na wejściu, *principles input*)

Ludzkie społeczeństwo ewoluje od tysiącleci. Przez pewien czas współistniały społeczeństwa przemysłowe, rolnicze i pasterskie, z tym że bardziej zaawansowane postacie odgrywały zazwyczaj rolę dominującą, podporządkowując sobie formy wcześniejsze oraz modyfikując ich mechanizmy działania. Podobne relacje można zaobserwować np. między światem realnym a wirtualnym czy gospodarką i finansami (np. obroty i finanse giełdowe wielokrotnie przerosły potrzeby gospodarki, nie spełniając funkcji jej krwiobiegu, a raczej – destrukcyjną, gdyż kryzys wygenerowany w przestrzeni finansowo-wirtualnej oddziałuje modyfikująco na realną gospodarkę). Powstawanie nowego typu społeczeństwa ma początkowo charakter wyspowy, tj. rozrzucone przestrzennie ośrodki, dzięki jakościowemu przekroczeniu dotychczasowych form działania, osiągają jakościowo nowy pułap funkcjonowania. Ich reguły działania są nowe i wpływają zaburzająco na otoczenie, które kieruje się już nieadekwatnymi (w świetle ich logiki) regułami postępowania. Dlatego wskazane jest poznanie reguł funkcjonowania nowego społeczeństwa postprzemysłowego. Powoli też uświadamiamy sobie złożoność świata i unikalną jego jedność – m.in. symbiotyczną, genetyczną itd. (Margulis 2006; Dawkins 2006), jesteśmy w trakcie niezwykłej podróży w nieznanne lub zaledwie rozpoznane obszary wiedzy i szukamy swoich szans oraz nowych *błękitnych oceanów* (Kim, Mauborgne 2010). Czy unikniemy rozlicznych zagrożeń (Greenfield 2006) i wyjdziemy poza ziemskie opłotki na *podwórko* układu własnej gwiazdy słonecznej? Nie wiemy. Zachodzi wiele – uważam, że pozytywnych (K. Weick: (re-)konstrukcja wydarzeń, koncepcji ma charakter retroaktywny; Weick 1969/1979) – procesów i przemian. Rosnąca wzajemna zależność znajduje wyraz m.in. w istotnym przeobrażeniu relacji pomiędzy dziedzinami nauki (np. ekonomia podlega silnym wpływom m.in. socjologii i psychologii, nauki o zarządzaniu ekonomizują się itd.), co powoduje np. trudności w ich rozgraniczeniu na poziomie klastra czy organizacji. Zmiany w gęstym otoczeniu przedsiębiorstwa w II połowie XX i na początku XXI w. naszej ery, cechujące się burzliwą dynamiką, przełożyły się na daleko idące uelastycznienie przestrzeni organizacyjnej (Antczak 2000; 2005b; 2010; 2011c). Stojące przed organizacjami wyzwania skłaniają *top management* do szukania rozwiązań. Dawne pojęcia przyjmują odmienne rozumienia, a nowe terminy przywołują inne znaczenia i z czasem ujawniają różnorakie **możliwości** generowanych pomysłów (Koontz 1980; Sedláček 2012). *Signum temporis* wydaje się zacieranie granic między sposobami rozumienia rzeczywistości i jej postrzegania, podzielanymi poglądami, pojęciami, formami bytu, miejscem i czasem, stanami nieciągłości czy jakościowo innych stanów/poziomów (Kwiatkowski 2003; Perechuda 2010; 2012). Genialne użycie przez

Archimedesesa w traktacie *O metodzie* pojęcia nieskończoności (Netz, Noel 2007), heliocentryzm M. Kopernika, teoria względności A. Einsteina, pomiary prędkości wirowania galaktyk (w gromadzie Coma w konstelacji Warkocz Bereniki) astrofizyka F. Zwicky'ego czy obserwacje V. Rubin, koncepcja ciemnej materii, teoria superstrun czy czarnych dziur (Cieśliński 2013; Kaku 1994; Penrose 2013) – wskazują, że zmiana optyki/perspektywy pozwala inaczej postrzegać niewyjaśnione fakty i znaleźć ich sensowną interpretację. Dojrzewająca trzy wieki koncepcja kapitału ludzkiego (dalej: KL) pozwala w nowy sposób spojrzeć na wiele zagadnień (np. wartość organizacji, wiedzę, proces uczenia itd.; już pojawiają się bardzo ciekawe koncepcje, np. zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji (nurt *human factors*) czy też zarządzanie wiedzą z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, rozważania o ujęciu zasobowym *versus* kapitałowym itd. (Jamka 2011; Karwowski 2010; Lewicka 2010; Staniewski 2008), w tym: na wygenerowanie jej nowego modelu w ujęciu dynamicznym, w perspektywie badawczej *knowledge management*, niwelującego podziały, np. związane z podejściem zasobowym, dominującym w naukach o zarządzaniu w latach 90. XX w. (*resource-based view of the firm*, RBV; Olivier 1997; Krupski, Lichtarski 2002; Krupski 1998; 1999c; 2005; 2008). Znaczenie kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji nadal rośnie. Następuje *przemieszczanie* się obu tych pojęć w centralne rejony rozważań nad społeczeństwem postprzemysłowym/wiedzy (Antczak 2012; Stankiewicz 2005a; 2008; Stankiewicz 2006).

Zacznając od ogółu, autor w rozdziale 1 przedstawił społeczeństwo poprzemysłowe (jako otoczenie organizacji) i ewoluującą przestrzeń organizacyjną (wraz z koncepcją galaktyk sieci). Rozdziały 2, 3 i część rozdziału 4, poświęcone rozważaniom m.in. natury epistemologiczno-semantycznej wokół pojęć kapitału intelektualnego, kapitału ludzkiego, wiedzy i uczenia (i występującym obok nich terminom), spuentowane zostały wygenerowaniem *wiedzochołtonnego* modelu kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego (choć w wielu systematyzacjach kapitał ludzki zawiera się w kapitale intelektualnym, to jednak ze względu na unikalną umiejętność generowania przez ludzi wartości mentalno-konceptualnych autor zdecydował się na zachowanie tak sformułowanego tytułu książki). Jego substratem, zawartym w formalnej strukturze monografii, była przemyślnie skonstruowana, wielopoziomowa, jakościowo-przekrojowa eksploracja licznych zagadnień, powstała nakładem wielu lat pracy.

Celem niniejszych rozważań było zdiagnozowanie ewolucji rozumienia kapitałów intelektualnego i ludzkiego (co dobrze można zaobserwować w zmieniających, złożonych strukturach organizacyjnych i pozaorganizacyjnych, w coraz większej części wirtualno-sieciowych) – w badawczym ujęciu *knowledge management*. W dociekaniach diagnoza została potraktowana instrumentalnie i zawężająco, jako narzędzie służące przede wszystkim identyfikacji elementów potrzebnych do skonstruowania nowego ich modelu (połączono dwie formy ana-

lizowania: wąsko pryzmatyczną, *a gap analysis*, AGA, i kreatywno-wybiórczą, *creative analytical practices*, CAP; tzn. że jej celem nie będzie analizowanie po to, by np. wskazać *definiendum definiensa*, łącznik definiujący, fałszywość definicji, gdy nie zachodzi stosunek tożsamości zakresowej *definiendum* i *definiensa* itd.; Motoleb, Woodman 2009; Richardson, St. Pierre 2009). Realizowany jest tu częściowy cel **analityczny**, a w jego ramach przegląd, porządkowanie i eksploracja nowych zjawisk i wiedzy związanych z funkcjonowaniem/zarządzaniem kapitałami intelektualnym i ludzkim (*intellectual/human capital management*, ICM/HCM) w strukturach wirtualno-sieciowych; zarazem opisywana jest granica tradycyjnego paradygmatu oraz podwaliny nowego. Analiza dotychczasowej wiedzy wskazuje na potrzebę wygenerowania założeń paradygmatu(?)/teorii(?), które pozwolą dostrzec całość i złożoność problematyki z innej perspektywy (Krupski 2000). Zwieńczeniem rozważań, po ukazaniu kontekstu w postaci społeczeństwa wiedzy (skutków oddziaływania rewolucji informatyczno-komunikacyjnej) i dokonaniu przeglądu i identyfikacji różnorodnych zakresów znaczeniowych pojęć związanych z kapitałem intelektualnym i kapitałem ludzkim (niektórzy autorzy zawężająco i/lub zamiennie używają ich z np. kompetencjami, kwalifikacjami czy wiedzą; stąd rozważania zawarte w rozdziałach 3 i 4), jest wygenerowanie ich autorskiego modelu. Tu realizowany jest kolejny cel częściowy **aplikacyjno-eksplikacyjny**: wypracowanie założeń do wygenerowania nowego modelu kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego (funkcjonujących w strukturach wirtualno-sieciowych) – w badawczym ujęciu *knowledge management*. Realizacji tego celu służyło m.in. sformułowanie koncepcji galaktyk sieci (wielopoziomowych struktur sieci sieci), stożka wiedzy, konceptu uczenia czy rotora wiedzy. Ze względu na jakościowe podejście do problematyki, dążąc zarazem do zachowania klarowności rozważań (przy i tak złożonej materii dociekań), autor *zrezygnował*: z wprowadzania hipo-/tez, problemu/-ów ewentualnie pytań badawczych (gdyż nadmiernie wikłałoby to tok wywodu w rozpatrywanie zagadnień na innych poziomach ogólności, a i bez tego koncepcja ma złożony charakter, wiele poziomów, wymiarów i ujęcie interdyscyplinarne); w kolejnej lekcji tekstu – z tzw. niemiecko-przypisowej formy rozważań (część odniesień i definicji została przeniesiona do aneksów i tezasusów), gdyż w recepcji czytających była odczuwana jako zbyt „przeładowana” i w związku z tym wymagająca sporego wysiłku w śledzeniu toku wywodu.

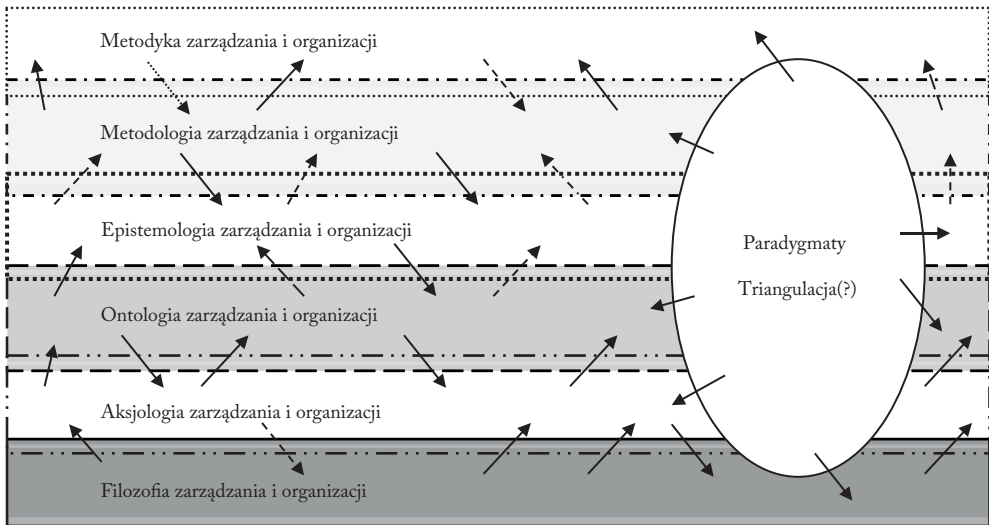
Wiele definicji użytych w rozważaniach zostało: a) wyłonione poprzez śledzenie cytowań z bazy SCOPUS (przede wszystkim za lata 1981-2011), a następnie uzupełnione o znalezione w najnowszych polskich i obcojęzycznych publikacjach oraz o uznawane w literaturze zajmującą się tą problematyką za klasyczne; b) uporządkowane według kryterium chronologiczno-alfabetycznego, jednak zdarza się, że przy pierwszym zapisie rozumienia danego pojęcia przez tego samego autora gromadzone są też kolejne wersje czy modyfikacje badanego

terminu. Autor, mając świadomość, że dyscyplina nauk o zarządzaniu ma charakter wieloparadygmatyczny, w swoich rozważaniach nie tyle dąży do wygenerowania uniwersalnego języka tej dyscypliny czy też jednoznacznego uporządkowania zamętu terminologicznego, ile zmierza do jego holistyczno-triangulacyjnego opisanie i podzielenia się merytorycznymi konstatacjami. Dokonując rozgraniczenia badanego obszaru – niezwykle interesujące, dyskusyjne i obszerne zagadnienia związane z metodami oceny i pomiaru kapitałów intelektualnego i ludzkiego [m.in. oparte na kartach punktowych/zrównoważonego/strategicznego rozwoju (SC, *scorecards methods*, BSC, *balance scorecards*), kapitalizacji rynkowej (MCM, *market capitalization methods*), zwrocie z aktywów (ROA, *return on assets methods*), przychodach z kapitału wiedzy (KCE, *knowledge capital earnings*), pomiaru bezpośredniego (DIC, *direct human/intellectual capital methods*), jakościowego, holistycznego, technologicznego, audytu wiedzy (HA, *holistic accounts*, TB, *technology broker*, KAC, *knowledge audit cycle*) itd.], mające bogatą literaturę (zob. aneks 1, poz. 1), jak też eksplorację zagadnienia systemów zarządzania wiedzą – zostawił poza sferą rozważań zawartych w monografii. Autor jest zdania, że nadmierne koncentrowanie się wyłącznie na pomiarach (m.in. przy pomijaniu oglądu całości zagadnienia i świadomości, że wielu miękkich zagadnień nie jesteśmy jeszcze w stanie zmierzyć) bywa fetyszem prowadzącym na manowce [(...) *stajemy się tym, co mierzymy* (...); Edvinsson 2002; kwanto-/ metro-frenia; Ossowski 1983]. Paradygmat zarządzania tym, co mierzalne, jest mocno w naukach o zarządzaniu zakorzeniony [„(...) możesz zarządzać tym, co możesz zmierzyć, a więc to, czym chcesz zarządzać, musi być mierzone (...)”]; Roos et al. 1997], co nie powinno odwozić badacza od prób teoretyczno-modelowego ujmowania zgłębianej problematyki.

Część monografii (rozdz. 2, 3 i częściowo 4) zawierająca zagadnienia ontologiczno-semantyczno-epistemologiczne (*Sł.jęz.pol.* 1992) poświęcona została badaniu zakresów znaczeniowych podstawowych pojęć, ich różnorodnej systematyzacji, a w ramach zgłębiania struktury rzeczywistości – propozycjom modelowego ujęcia problematyki (rozdz. 4). Istotną kwestią tych rozważań jest – jak pisał C.K. Norwid – *Właściwe rzeczy dać słowo*, czyli użycie/wygenerowanie adekwatnego/odzwierciedlającego badany problem pojęcia. Na przykład Inuici mają około 50 określeń na rodzaje śniegu (m.in. ze względu na jego właściwości, strukturę, kąt padania itd.), a jego niewłaściwe zidentyfikowanie na lodowej pustyni może skończyć się śmiercią (Inuici 2013). W latach 60. XX w. chińscy tłumacze na zlecenie KPCh podjęli się przekładu *Kapitału* K. Marksa. Zatrzymali się przed 16 stroną angielskiego wydania. W dialekcie mandaryńskim (i w innych językach na terenie Chin) nie było słów i określeń na oddanie sytuacji i zdarzeń społeczno-ekonomicznych z okresu uprzemysławiania, które działy się mniej więcej przed dwoma wiekami w Anglii i Niemczech (*Wstęp* 1976). Te przykłady ukazują złożony i wzajemny wpływ na poziomach jednostkowym, organizacyjnym czy społecznym, jaki na siebie wywierają np.: osiągnięty poziom rozwoju cywiliza-

cyjnego, funkcjonujące wiedza i paradygmaty, wypracowane i stosowane instrumentarium, dociekliwość, recepcja i wykształcenie badającego, złożoność obiektu badań itd. Refleksja K. Weicka, że (re-)konstrukcja wydarzeń, koncepcji ma charakter retroaktywny, tj. zdarzenia, procesy, pomysły czy modele (interpretujące powstającą rzeczywistość) postrzegamy w perspektywie skutków/konsekwencji – niesie w sobie ładunek intelektualnych implikacji (Weick 1969/1979). **Ludzkie myślenie wpływa na recepcję otaczającej rzeczywistości** (należy pamiętać o relacji zwrotnej, że rzeczywistość oddziałuje na ludzi; korespondują z tym rozważania z początku podrozdz. 1.1). W kontekście badań typu *foresight* można zauważyć w XXI w. **rosnące oddziaływanie** systemów wartości – **świata niematerialnego** – na kreowaną rzeczywistość – świat materialny (Perechuda 2013). Autor, zainspirowany korpuskularno-falową koncepcją światła, sądzi, że można spojrzeć w szeregu odsłonach przez koncept statyczno-dynamicznych ujęć np. na architekturę przestrzeni organizacyjnej (kontinuum od hierarchiczno-statycznych struktur do pulsująco-/drgająco-/wibrująco-dynamicznych pozaorganizacyjnych przestrzeni sieciowo-wirtualnych), ludzi w niej funkcjonujących (od pełnoetatowych, lojalnych pracowników do przepływów kontraktowego, najemnego, kompetentno-profesjonalnego kapitału ludzkiego; od ‘statycznych’ kwalifikacji do ‘dynamicznych’ kompetencji), rodzącą się nową rzeczywistość globalno-korporacyjno-sieciowo-postindustrialnego społeczeństwa, w którym wiedza jest kapitałem (Antczak 2012).

Porządkując otoczenie epistemologii zarządzania i organizacji (zob. rys. 1), autor przyjął, że w relacjach między filozofią a metodyką epistemologia zajmuje ważne miejsce; poszczególne obszary wiedzy mają wspólne przestrzenie, w których dochodzi do wzajemnego przenikania się, dyfuzji (na rys. 1 proces ten zaznaczono strzałkami i zachodzeniem powierzchni prostokątów). Kategoria paradygmatu ma relacje (podlega oddziaływaniu i oddziałuje) z wymienionymi na rys. 1 obszarami wiedzy. Na potrzeby rozważań przyjęto że: **aksjologia** to (*filoz.*; z greckiego) „nauka o wartościach zajmująca się badaniem natury wartości, podstawami i kryteriami wartościowania; także: określona teoria wartościowania”; **epistemologia** to (*filoz.*; z greckiego) i „dział filozofii traktujący o przedmiocie, treści, procesach, sposobach, granicach i kryteriach poznania ludzkiego; teoria poznania; gnozeologia”, i „teoria wiedzy naukowej, dyscyplina zajmująca miejsce (...) między ogólną teorią poznania a naukami szczegółowymi”; **filozofia** to (z greckiego) „nauka zajmująca się ogólnymi rozważaniami na temat istoty i struktury bytu, ludzkiego poznania, zasad wartościowania, miejsca człowieka w świecie i jego poglądu na świat, obejmująca tradycyjnie historię filozofii, teorię poznania, ontologię, logikę, psychologię, etykę, estetykę i metodologię nauk”; **ontologia** to (z greckiego) „teoria bytu, podstawowy dział filozofii zajmujący się badaniem charakteru i struktury rzeczywistości” (zob. uwagi: Sztumski 2013). **Metodologia** jest rozważaniem nad praktyką badawczą, krytyczną oceną proce-



Rysunek 1. Uporządkowanie otoczenia epistemologii zarządzania i organizacji

Źródło: (Antczak 2012), zmodyfikowane.

sów badawczych wraz z wnioskami zmierzającymi do ich doskonalenia (samokorygującym się systemem normatywnym; *Enc.PWN* 1985; Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001; Markiewicz 1991; Niemczyk 2011; *Sł.jęz.pol.*1992; *Sł.wyr.obc.* 1991; Sułkowski 2005; 2011). W założeniach, w teorii – metodologia (czy np. techniki) jest neutralna i powinna pomagać w badaniach; rzecz w tym, by nie paraliżowała procesu badawczego (Chełpa 2002). Ważnym instrumentem badawczym metodologii zarządzania jest modelowanie (Antczak 2012; Babbie 2005; Findeisen, Gutenbaum 1985; Gospodarek 2009; Grobler 2006; Sudoł 2007; Szarucki 2011); w rozważaniach pojawi się w dwóch zakresach znaczeniowych (jako wzór, punkt odniesienia oraz koncept odwzorowujący), a kontekst będzie rozstrzygał – w jakim.

Badacz powinien mieć świadomość (ujęcie normatywne), że „w momencie interpretacji danych empirycznych zebranych określoną techniką – technika ta traci swą neutralność, łącząc się z systemem założeń filozoficznych (tj. paradygmatów) będących podstawą interpretacji danych empirycznych” (kierunek badaniom w istotnym stopniu nadaje teoria, a nie metodologia, która odgrywa rolę służebną; Konecki 2000). Już na poziomie konkretnych technik, w fazie sondażu, np. poprzez dotarcie do mikrofirmy – badacz wywiera wpływ na badany obiekt. Tworzy to specyfikę oraz niepowtarzalność postępowania badawczego w naukach społecznych. Winien on wykorzystywać znajomość reguł metodologicznych, zalet i wad poszczególnych technik – w planowaniu postępowania badawczego i w wyborze odpowiednich metod (Kwiatkowski 2000; Ossowski

1983; Strużyna 1996). „(...) dobrzy badacze (...) nie tworzą planów badawczych przed rozpoczęciem badań. Rzadko (...) formułują hipotezy badawcze w sposób formalny (...) mają operacyjne intuicje (...) czego mogą się spodziewać (...) nie ignorują wyników wcześniejszych badań (...) poszukują interesujących teorii” (Shively 2001), które w nowym ujęciu pokazują badane zjawiska (Antczak 2005b). Trafność i rzetelność badań jakościowych doświadczony badacz uzyskuje poprzez: wiarygodność (np. badani pracownicy lub sędziowie kompetentni dokonują weryfikacji/uściśleń), przenośność (badanie uzyskanych interpretacji w innych kontekstach sytuacyjnych), porównywalność i zależność (weryfikacja interpretacji przez innych badaczy), oraz potwierdzalność (zewnętrzni recenzenci – sędziowie kompetentni badają poprawność interpretacji). Zaletami badań jakościowych są: nieinwazyjność (pobieranie danych w naturalnym kontekście sytuacyjnym), elastyczność (możliwość modyfikowania planu badań w zależności od ich rozwoju, by osiągnąć cele badania) oraz całościowość (holistyczne podejście daje dokładną penetrację zjawiska; badanie pogłębione; Chełpa 2002; Micek, Beżnic 2004). Przewyciężeniem pewnych ograniczeń nurtu jakościowego jest podejście kompleksowe. Wielość ujęć badanej rzeczywistości generuje dużą liczbę danych, które wymagają selekcji i integracji, wydłuża czas badań i podraża je. Wypracowana metodologia złożonych badań często jest oparta na triangulacji (wielości punktów badania/optyk; pytanie: czy i kiedy jest: metodą?; metodyką?; podejściem metodologicznym?) na poziomach (Konecki 2000; Stańczyk 2011): uzyskiwanych danych/ich źródeł; osób badających (badacz, obserwator, kontroler itd.); teorii (użycia wielu perspektyw teoretycznych); metodologii, tj. użycia wielu różnorodnych metod i technik badawczych (Antczak 2005b).

Termin *paradygmat* wprowadził, zastosował w wielu zakresach znaczeniowych i upowszechnił T.S. Kuhn (Kuhn 2001). Termin ten pochodzi od greckiego *parádeigma*. Służy m.in. na oznaczenie wzorca, modelu (też: analogii, metafory; *Sł.wyr.obc.* 1991; Krzyżanowski 1999), również w rozumieniu założenia/założeń (Przybyła 2001). Może więc mieć zakres znaczeniowy wąski (*sensu stricto*, np. doniosłe, powszechnie uznane osiągnięcie naukowe, rozwiązanie problemu) lub szeroki (*sensu largo*, tzn. może dotyczyć zmiennego historycznie wymiaru(-ów) ogólnofilozoficznego(-ych) tzw. zbioru/matrycy dyscyplinarnej/dziedzinowej danej nauki, zespołu przekonań, uprzedzeń, przeświadczeń, symbolicznych uogólnień, powszechników, modeli; uwaga: traktowanie paradygmatu dominującego jako tzw. prawdy absolutnej w strukturach hierarchicznych sekuje i tworzy bariery instytucjonalne w rozwoju paradygmatu(-ów) alternatywnego(-ych) – hamując w ten sposób rozwój nauki), dotyczący charakteru i struktury pewnych bytów. Są one mniej lub bardziej świadomie podzielane przez pewne grupy (np. uczonych, menedżerów itd.) i ułatwiają na pewnych etapach rozwoju nauki postęp wiedzy w zakresie badanej rzeczywistości (Antczak 2012; Godłów-Legiędź 2010; Kuhn 2001; Krzyżanowski 1999). Uświadomienie funkcjonowania paradygmatu(-ów)

występuje w momencie ich odrzucenia/zmiany lub sytuacji niemożności wytlumaczenia na bazie dotychczasowych koncepcji mechanizmów funkcjonowania gospodarki, organizacji itd. Paradygmaty są częścią zbiorowej/grupowej świadomości społecznej i wykazują się inercją oraz swoistym zapóźnieniem w stosunku do przemian zachodzących w rzeczywistości.

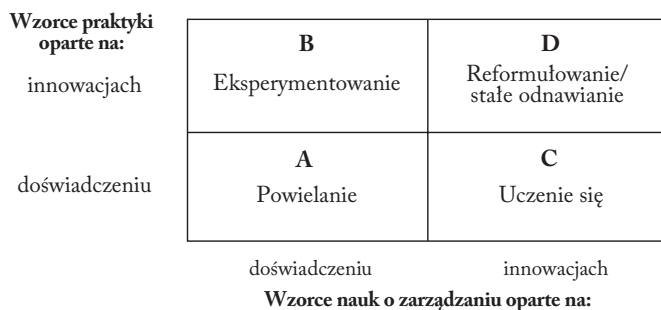
Macierz paradygmatów (odnoszących się m.in. do teorii organizacji: zob. rys. 2), zaproponowana przez M. Kostereę na podstawie prac G. Burella i G. Morgana (Kostera 1996), zorientowana jest według dwóch wymiarów: założeń związanych z nauką oraz społeczeństwem. Paradygmaty: **funkcjonalistyczny** – oparty jest na założeniu, że istnieją obiektywnie konkretne i realne byty; badacz zachowuje dystans wobec badanych zjawisk dzięki zastosowaniu właściwej metody, nauka zaś winna dążyć do obiektywizmu i unikać wartościowania; **interpretatywny** – wskazuje, że rzeczywistość (w tym: społeczna) jest niestabilna i względna, jest intersubiektywnym tworem jej uczestników; nauka jest (ponieważ nadajemy światu sens i interpretujemy go poprzez język) zbiorem gier komunikacyjnych tworzonych przez używających danego języka; **strukturalistyczny** – zakłada istnienie materialnej rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać; badacz jest więźniem społecznej rzeczywistości i poszukuje sposobów przewyżczenia ograniczeń i poznania Prawdy; **humanistyczny**: społeczeństwo nie jest bytem; naukowiec (uwięziony w nierealnym świecie) winien demaskować pułapki zbiorowej świadomości. W założeniu paradygmaty są rozdzielne, choć możliwa jest synergia oddziaływania (Antczak 2008a; 2012).

Wymiar założeń dotyczących społeczeństwa	Funkcjonalistyczny	Strukturalistyczny
	Interpretatywny	Humanistyczny
Wymiar założeń dotyczących nauki		

Rysunek 2. Macierz paradygmatów według M. Kostery

Źródło: (Kostera 1996).

B. Wawrzyniak zaproponował **modele paradygmatyzacji** zarządzania (zob. rys. 3; Wawrzyniak 1999): **(A) powielanie** – polega na wykorzystywaniu wzorców (ewentualnie z pewnymi modyfikacjami) wypracowanych przez naukę lub praktykę (m.in. naukowa organizacja pracy, badanie pracy, kierunek techniczno-fizjologiczny itd.); **(B) eksperymentowanie**, kwestionowanie dotychczasowych zasad i praktyk (np. zespoły autonomiczne, struktura macierzowa itp.); **(C) ucze-**



Rysunek 3. Modele paradymatyzacji zarządzania według B. Wawrzyniaka

Źródło: (Wawrzyniak 1999).

nia się, wyciągania wniosków, by doskonalić procedury, przestrzeń organizacji czy jej strategię (szczególny rodzaj innowacji); **(D) stałe odnawianie**, doskonalenie organizacji. Wskazuje on, że zarządzanie jest na rozdrożu, gdyż i w nauce, i w praktyce dominuje paradygmat (o strukturze hybrydowej) **powielania**, choć otoczenie organizacji ulega szybkim i daleko idącym przeobrażeniom. Funkcjonują według niego trzy (mające swoją specyfikę) modele zarządzania: europejski (m.in. orientacja na ludzi, zarządzanie międzynarodową różnorodnością, wewnętrzne negocjacje), amerykański (m.in. orientacja na zysk, profesjonalizm, konkurencyjność) oraz japoński (m.in. orientacja na długoterminowy wzrost, integracja, konsensus i jakość).

Tabela 1. Zbiór postulatów metodologicznych/paradygmatycznych według P. Płoszajskiego

W kierunku nowego paradygmatu	
Od	Do
redukcjonizmu	morfogenezy
podejścia mechanicznego	analogii holograficznych
uniwersalizmu	relatywizmu
podejścia	
stycznego/równowagi	dynamicznego/nierównowagi
poszukiwania równowagi	deterministycznego chaosu/porządkowania przez fluktuacje
badania wpływu	
elementów na cechy systemu	struktury na cechy systemu
koncepcji wzrostu	
entropii	złożoności
systemu	
względnie otwartego	luźno związanego

Tabela 1, cd.

strategii	
konkurencji i walki o przetrwanie	współistnienia i kooperacji
systemu informacyjnego	
składającego się z umiejscowionych jednostek	jako struktury rozlokowania zespołów informacji
ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje	świadomego zróżnicowania
procesów społecznych opisywanych funkcjami	
ciągłymi	nieciągłymi
analizy zmian	
ilościowych	jakościowych
hierarchii i centralizmu	heterarchii i pluralizmu
badania	
władzy	prawomocności
poszukiwania	
tożsamości jednostek/systemów	harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
podejścia	
jednostkowego	transakcyjnego
analiz	
„przedstawiających”/opisów	poszukujących istoty zjawisk (abstrakcyjnych)
wyjaśniania	
analitycznego	metaforycznego
obiektu badania jako przedmiotu	upodmiotowienia relacji badacz – obiekt (<i>action research</i>)
badacza jako	
obserwatora	uczestnika
wiedzy dla	
rozumienia	zmieniania

Źródło: (Płoszajski 1995).

Ewolucję i kierunek zmian w metaparadygmacie nauk o zarządzaniu przedstawił P. Płoszajski w postaci **zbioru postulatów** metodologicznych/paradygmatów (zob. tab. 1; Płoszajski 1995). Z kolei Ł. Sułkowski zestawiał siedem propozycji paradygmatów wykorzystywanych przez badaczy organizacji i zarządzania w Polsce i na świecie: 1) podział przedmiotowy zgodny z subdyscyplinami nauk

o zarządzaniu; 2) szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym według M. Bielskiego; 3) paradygmaty nauk społecznych według G. Burrella i G. Morgana; 4) paradygmaty zarządzania według M.J. Hatch; 5) epistemologie badań zarządzania według P. Johnsona i J. Duberly; 6) ramy poznawcze rozumienia organizacji według L.G. Bolmana i T.E. Deal; 7) metafory organizacji według G. Morgana (Sułkowski 2012). Bywa też, że autor, pisząc o zagadnieniu paradygmatu nie precyzuje zakresu znaczeniowego użytego pojęcia (Grajewski 2010). Badana rzeczywistość odchodzi od stabilnych organizacji hierarchicznych, o wyraźnych podziałach ilościowo-strukturalnych, a zaczyna jawić się jako przestrzeń pozaorganizacyjna, o złożonych poziomach i relacjach, w części sieciowo-wirtualna, ciągle przeobrażająca się (pulsująca), wchodząca w nowe transakcje, gdzie słabe jakościowe sygnały i umiętność ich wychwycenia – generują wiedzę [problem: *Wierzący widzi znaki Pana (...) spotkania, przypadki są tymi punktami rzeczywistości, w których (...) odbija się Opatrzność*; Świeżawski 1996)]. Naukowiec nie jest bezstronnym badaczem, staje się pracownikiem wiedzy przeobrażającym otoczenie, funkcjonującym w ramach rozciągniętego w czasie procesu stawania się wolnym profesjonalistą (Antczak 2008b; 2012).

Paradygmaty, które były podwalinami sukcesów biznesowo-menedżerskich w wiekach XIX czy XX, odchodzą do lamusa. Wiedza, zarówno jako punkt wyjścia, jak i produkt, staje się nowym paradygmatem informacyjno-technologicznym porządkującym funkcjonowanie przedsiębiorstw/korporacji (Castells 1996-2000; 2003; Evans 2005; Guba, Lincoln 2009; Osbert-Pociecha 2003; Grajewski 2010; Grudzewski i in. 2010; Krupski 1999c).

Warto również wskazać na jakościową różnicę (też o charakterze metodologiczno-paradygmatycznym) w sposobie uprawiania nauki. Można, argumentując np. chaotyczną, *nieprzejrzywą* rzeczywistością, interpretowaną poprzez jednostkowe, osobiste doświadczenie (Schütz 1967) czy społecznie konstruowaną przez pryzmat indywidualnej percepcji (Czarniawska-Joerges 1992), uczestnicy jej bowiem ustawicznie zmieniają i nadają nowy sens swojemu otoczeniu i odgrywanym społecznie rolom (Weick 1969/1979), a podbudowują je postmodernistycznymi założeniami (Burrell, Morgan 1979; Konecki 2000; Kostera 1996; 2011a; 2011b) – zatrzymać się na poziomie subiektywnej obserwacji czy też wypowiedzi ankietowanego (Jemieliński 2008). Autor uważa, że – przewyżczając swoisty intelektualny impas, zawirowania związane z byciem w *mainstream'ie* (lub w opozycji do niego), i/lub wznosząc się ponad walkę różnych grup interesów, od której środowisko naukowe nie jest wolne (Buhner 2010; Wawak 2010) – nauka winna wnikliwiej dążyć problem, diagnozując mechanizmy systemu, a jeśli go tworzy wiele różnorodnych podmiotów generujących własny *cosmos* (pojęcie użyte po raz pierwszy przez Pitagorasa na określenie złożonego świata, którego porządek poznajemy) – metasytemu, budując model całości i identyfikując kierunki przeobrażeń badanej architektury relacji. Rozważania autora – pod względem

objętości tekstu – rozrastały się, rozwijały i pączkowały nowymi zagadnieniami w dłuższych przedziałach czasu. Dlatego obszerne wątki związane z badaniami i eksploracją uwarunkowań funkcjonowania kapitału ludzkiego w strukturach sieciowo-wirtualnych ukazały się w oddzielnej publikacji pt. *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy* (Antczak 2013). Gdy więc Czytelnik będzie dokonywał oceny wątków teoretycznych, autor wnosi o powiązanie ich z komponentem badawczym.

Autor