

Tadeusz Wojewódzki
Poznań

Uwagi na kanwie sposobu myślenia

Wstęp

Zanim napisze się cokolwiek – w szczerym zamiarze sensownego – na tak szczególną okoliczność, jak osiemdziesięciolecie urodzin Profesora Jerzego Kmity, oczywistym nakazem intelektualnym wydaje się powtórna lektura części choćby tylko obszernego dorobku intelektualnego Jubilata¹. Pochylając się, szczególnie nad starszymi tekstami, inspirującymi kiedyś własne przemyślenia i konstatacje, trudno jest ustrzec się od reminiscencji o bardziej osobistym charakterze, których nasza powszednia praktyka naukowego pisarstwa zupełnie do głosu nie dopuszcza. Respektując kanony wypowiedzi pretendujących do miana badawczych, dopuszczam, wyjątkowo tym razem, do publicznego oglądu stwierdzenia o bardziej osobistym charakterze, usprawiedliwiając je zarazem ilustracyjną – jedynie – funkcją głębszych problemów poznawczych.

Partnerstwo intelektualne

Był to początek lat 70. ubiegłego stulecia. Jako świeżo upieczony absolwent filologii polskiej Uniwersytetu Gdańskiego zjawiłem się u – docenta wówczas – Jerzego Kmity, z pomysłem na regionalistykę. Miała to być nowa dziedzina wiedzy, obejmująca zarówno nauki przyrodnicze, jak i humanistyczne. Nowa

¹ Do najbardziej zaczytanych, co jest do dzisiaj świadectwem wielokrotnych, uporczywych i nie zawsze zakończonych powodzeniem, intelektualnych prób zapanowania nad materią, należy w moim księgozbiore *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej* – praca wydana w 1971 r., ale sądząc po papierowej kondycji, można przypisać jej przedwojenne pochodzenie.

nauka odpowiadałaby na potrzeby praktyczne decydentów, poszukując interdyscyplinarnych tendencji, zależności, uwarunkowań regionu. Z perspektywy zmniejszonego, tą drogą, ryzyka niepowodzenia decyzji gospodarczych oraz możliwości powiązania rezultatów badawczych, szczególnie nauk humanistycznych, z praktyką gospodarczą, administracyjną, społeczną – idea wydawała mi się genialna, a Nobel – w zasięgu ręki.

Jak łatwo się domyśleć, konsultacje u przyszłego promotora dysertacji doktorskiej nie przebiegły w kontekście wyznaczonym uwarunkowaniami nagród naukowych, nawet mniejszych zacności niż wspomniany Nobel. Pojawiły się natomiast dywagacje metodologiczne sprawiające wrażenie intelektualnej lawiny, która nie robiła wcześniej nic innego, jak tylko wisiała i czekała na pretekst pod tytułem: „Tadeusz Wojewódzki – z pomysłem regionalistyki”.

Poczułem się wyjątkowy, szczególny, potrzebny. Miałem przekonanie o zauważonej wadze, znaczeniu i wartości własnych pomysłów, czego dowodem był poświęcany mi czas, długa, wyczerpująca rozmowa, wsparcie merytoryczne. Relacje „mistrz - uczeń”, relacje międzyludzkie stanowiące warunek konieczny kształtowania procesów innowacyjności, przedsiębiorczości akademickiej czy wreszcie szkół naukowych, na wzór metodologicznej szkoły poznańskiej, miały tu miejsce, a ich potrzeba zdaje się być szczególnie aktualna obecnie.

Dziedzina intelektualnej refleksyjności jest swoistą podróżą, szczególnie oporną na doraźność, nawet jeśli ta jest demokratycznej proveniencji. Nie można zabrać w nią osób z listy stanowionej dekretem ani postanowieniem większości. Nie można nawet z tzw. dobroci serca. Warunkiem koniecznym jest wszakże partnerstwo intelektualne, którego nie sposób stworzyć w sposób sztuczny. Można kreować iluzje, ale nie intelektualne fascynacje, a na nich – choć jest to przeważnie relacja jednokierunkowa – dopiero na nich – budować można szkołę naukową. Jeśli zważy się fakt złożoności tego procesu, a w szczególności warunek, iż musi być ktoś, kim potencjalnie choćby tylko można się fascynować oraz w tym samym miejscu i tym samym czasie muszą znaleźć się osoby o potencjalnej zdolności do fascynacji tego typu, to przestaje dziwić fakt rzadkości fenomenu szkoły naukowej.

Sposób myślenia

W każdym razie zależności intelektualne między mistrzem a uczniem – bez względu na samodzielność myślenia czy nawet krnąbrność intelektualną ucznia (pomijając przypadki absolutnej genialności) – odzwierciedlane są najdobitniej takimi faktami, jak ten, że regionalistyka została ostatecznie wyłożona w formie artykułu², a obroniony cztery lata później doktorat traktował *O integracyjnej funk-*

² T. Wojewódzki, *Regionalistyka jako nauka praktyczna*, „Studia Filozoficzne”, 1974, nr 7.

*cji nauk praktycznych*³. Poziom zapożyczeń intelektualnych u mistrza uczniowie zwykli – równie słusznie, co skromnie – konstatować stwierdzeniem, iż nie są w stanie odnotować wszystkich stosownymi przypisami. Z upływem czasu proces ten łagodnieje i tylko rzetelność badawcza nie jest w stanie mu się oprzeć. Nie ulega natomiast wątpliwości fakt, że zarówno najbliżsi, bezpośredni współpracownicy twórców szkół naukowych, jak i ci wszyscy, którzy zetknęli się tylko z ich przemyśleniami przejmują na własność to, czego odnotować nie sposób: tj. sposób myślenia.

W warstwie najłatwiej rozpoznawalnej jest to określona terminologia, preferencje tematyczne, rozwiązania określonych problemów. Ten rodzaj uzależnienia intelektualnego w połączeniu ze stosowną ilością odniesień i cytatów najdobitniej przekonuje obserwatorów nauki o tym, że wpływ cytowanego autora jest bezsporny, zasięg znaczący, a zasługi oczywiste.

Jest jednak warstwa głębsza, gdzie sposób myślenia nie stanowi wsparcia, rozwinięcia czy krytycznej kontynuacji dorobku naukowego mistrza, lecz staje się narzędziem intelektualnym identyfikacji i rozwiązywania problemów z dziedzin formalnie bardzo dalekich od stanowiących obszary penetracji badawczej. Incydent Arystotelesa czyni wszelkie próby udowadniania mocy sprawczej idei, sposobu myślenia – mało kreatywnymi. Ale co innego wiedzieć o takim zjawisku, a co innego zetknąć się z nim i to w formule tak wyrafinowanej, że adepci tej samej szkoły myślenia (chodzi o naszą, metodologiczną szkołę poznańską) rozpoznają się po produktach pracy intelektualnej – w dziedzinie informatyki.

Zdarzenie ma wprawdzie charakter incydentalny, ale zamierzam zdać tutaj z niego sprawę, gdyż dobrze ilustruje zjawisko funkcjonowania owej głębszej warstwy zależności czy może lepiej – obecności sposobu myślenia zapożyczonego od wspólnego mistrza.

Byłem wtedy dyrektorem ośrodka informatyki instytucji publicznej szczebla wojewódzkiego. Mój pryncypał oczekiwał ode mnie zbudowania systemu informacyjnego wspierającego jego urzędową decyzyjność. Może nie od razu we wszystkich obszarach, ale przynajmniej w wybranych. Nie była to regionalistyka, ale gdybym powiedział, że godząc się na tę pracę, nie myślałem o swoich młodzieńczych planach, kłamałbym, jak z nut.

Jak przystało na naszą obyczajowość – najbardziej renomowane pismo środowisk informatycznych nie omieszczało odnotować, z wyraźnym sarkastycznym nutą, faktu obsadzenia informatycznego stanowiska filologiem. Miałem już wówczas z filologiem tyle wspólnego, co muzealna tabakiera z nosami zwiedzających, ale mówiąc o naszej obyczajowości, mam tutaj na uwadze myślenie, zgodnie z którym

³ Przykładowe publikacje z zakresu tej tematyki mego autorstwa: *O dwóch typach integracji nauki*, „Studia Filozoficzne”, 1976, nr 2; *O naukach praktycznych*, „Studia Socjologiczne”, 1976, nr 1; *Założenia idealizacyjne w naukach medycznych*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, 1988, nr 1; A. Pawlak, T. Wojewódzki, *Methodological and Historical Aspects of the Development of the Technical Sciences*, „Science of Science”, 1985, nr 3-4, s. 144-159.

dyrektorem szpitala ma być bezwzględnie lekarz, zakładów piekarniczych – piekarz, a stoczni – stoczniowiec. Brak myślenia kompetencjami, do czego obszerniej nawiążę w dalszej części niniejszego szkicu, ma dla nas znaczenie ogólniejsze, albowiem redukuje przydatność studiów humanistycznych do znikomej ilości dziedzin życia. Jest to temat o wielkiej wadze społecznej i naukowej. Tutaj sygnalizuję jedynie jego znaczenie.

Wracając jednak do sedna sprawy – w stosunkowo krótkim czasie stworzyłem system informacyjny. System był prosty i skuteczny, a pryncypał przyzwyczał się do niego, jak do wygodnych butów, bez których nie ruszał się już nigdzie. Prostota systemu stanowiła konsekwencję metodologicznych analiz, których oszczędzę tutaj Czytelnikowi, ograniczając się jedynie do stwierdzenia, iż w dysertacji doktorskiej korzystałem z przemyśleń Prof. Jerzego Kmity, sugerującego pewien specyficzny zapis treści w postaci tzw. twierdzeń optymalizacyjnych⁴. Krótko mówiąc: dziedziny badawcze – tzw. nauk praktycznych – odpowiadające na potrzeby praktyki w sposób bardziej bezpośredni niż pozostałe nauki – mają wśród swoich rezultatów wspomniane twierdzenia optymalizacyjne. Udzielają one odpowiedzi na pytanie o to, jakie czynności, w określonych warunkach, prowadzą do określonych rezultatów, uznawanych za pożądane. Twierdzenia optymalizacyjne stanowią rezultat finalny procedur badawczych nauk praktycznych. Była to odpowiedź na pytanie o to, jak zapisywać treści decyzyjne, a ponadto doświadczenia wyniesione z tzw. dobrych praktyk.

System informacyjny musiał zawierać jednak jeden jeszcze element: przesłanki do podejmowania decyzji. Swoiste raporty stanu wiedzy w danej dziedzinie. Pomny idei twierdzeń optymalizacyjnych sięgnąłem do tradycji humanistycznej tworzenia wiedzy cząstkowej o walorach wielokrotnego wykorzystania. Mówiąc wprost – do fiszek. Mało który adept edukacji humanistycznej, szczególnie starszej daty, nie korzystał z tej formy zapisywania treści. Odpowiednio zmodyfikowana, w elektronicznej formie, fiszka stała się centralnym elementem systemu wspierającego procesy decyzyjne, relacjonującego stan wiedzy w określonych praktycznymi potrzebami dziedzinach, inspirującego procesy innowacyjności, synergii itd. Nie trzeba tutaj dodawać, że najlepiej predestynowanymi kreatorami owych fiszek są współcześni humaniści.

Skoro już znamy konkretny przypadek przeniesienia sposobu myślenia określonej szkoły do dziedziny potrzeb informatycznych, to czas najwyższy powrócić do wątku odszukiwania się uczniów tej samej szkoły naukowej po cechach produktów pracy intelektualnej. Powróćmy więc do wspomnianego wcześniej, wielce renomowanego pisma informatycznego, które w trzy lata po sarkastycznej publikacji o filologu w informatyce znów dało znać o sobie. Dowiedzieli się o systemie fiszkowym w urzędzie i chcieli go poznać. Materiały zostały przekazane,

⁴ T. Wojewódzki, *Twierdzenia optymalizacyjne w naukach społecznych*, „Prakseologia”, 1986, nr 1-2.

a ja czekałem na zjadliwy tekst. Łatwo wyobrazić sobie moje zdumienie, kiedy na okładce tego pisma zobaczyłem swoje zdjęcie, a wewnątrz tekst relacjonujący ów system tak, jakbym sam te słowa, w najlepszej kondycji intelektualnej napisał. Nazwisko dziennikarza nic mi nie mówiło. Dopiero po jakimś czasie spotkałem autora tego tekstu na jednej z konferencji i w trakcie rozmowy okazało się, że ten zafascynowany ideą kwantyfikowania wiedzy, dla potrzeb procesów decyzyjnych współczesnej administracji, dziennikarz, to uczeń prof. Jerzego Kmity, absolwent kulturoznawstwa z 1985 r.⁵

Jedna jaskółka wiosny nie czyni, ale o wiosnie przypomina. Być może jest tak, że sposób myślenia wyniesiony z naszych intelektualnych fascynacji jest czymś bardziej trwałym i łatwiej rozpoznawalnym niż stosowne pierścienie na palcach absolwentów renomowanych uczelni czy inne zewnętrzne oznaki przynależności do określonych grup współczesnej inteligencji? Może ze wszystkich oznak sensowności, trwałości i wartości naszej pracy ta właśnie, wyrażająca się w kształtowaniu ludzkiego myślenia, należy do najtrwalszych i najważniejszych? Przekonanie o takim stanie rzeczy nadaje znamiona sensowności wielu przedsięwzięciom nieracjonalnym z finansowego punktu widzenia. Z ekonomicznego także, co widoczne jest szczególnie wobec zmian w ekonomicznym myśleniu o współczesnym świecie i jego wartościach⁶.

Problemy z wartościami

Funkcjonowanie w realiach pozaakademickich wymusza wybory profesjonalnych kontekstów decyzyjności i ostatecznie weryfikuje deklarowane wcześniej partnerstwo intelektualne oraz praktyczną przydatność wybranego sposobu myślenia. Powstają odpowiedzi na pytania o adekwatność intelektualnej formuły refleksyjności humanistycznej do potrzeby identyfikacji i rozwiązywania praktycznych zadań: organizacyjnych, informacyjnych, kadrowych itp. Bez względu na to, czy pytanie o praktyczną przydatność określonego sposobu myślenia pojawia się w obszarach metarefleksyjności akademickiej, staje się ona pytaniem o fundamentalnym znaczeniu dla absolwenta uczelni czy adepta szkoły naukowej.

Diagnozy współczesności mają tę wielką zaletę, iż można z nich wybierać elementy wspierające udowodnianą tezę i każda z nich wydaje się równie prawdopodobna. Nasza jest taka, że współczesność charakteryzuje redukcjonizm ekonomiczny, informatyczny oraz nie-

⁵ A. Gontarz, *Fiszki w urzędzie* [<http://www.publicstandard.pl/artykuly/46973/Fiszki.w.urzedzie.html>] cyt. 2011-04-30]

⁶ Wielkie wrażenie wywarł na mnie tekst prof. Anny Pałubickiej: *Wiedza i nauka ekonomiczna a światowy kryzys finansowy. Filozoficzne spojrzenie na kryzys*, „Filo-Sofija”, 2008, nr 8, s. 97-104.

pewność obecna, szczególnie od ostatniego kryzysu, determinująca określone oczekiwania wobec sposobu myślenia, o którym powiedzielibyśmy, że jest rynkowo atrakcyjny.

Rzadko kiedy o aktualnych czasach mówi się dobrze. Czasom obecnym wytyka się wspomnianą niepewność. Z ważniejszych kontekstów znamionujących uwarunkowania przydatności myślenia humanistycznego wspomina się o niej z tego powodu, iż jedną z oznak nadawania tonu zachowaniom z interesujących nas obszarów działania, jest narastająca presja⁷ na refleksyjność jako taką, a na refleksyjność decyzyjną w szczególności. Oczekiwania – określane jako rynkowe – stawiają przed działającymi podmiotami wymóg znawstwa natychmiastowych recept działania. Określamy je mianem syndromu „Tutaj i teraz”. Wrócimy do niego w dalszej części naszych rozważań.

Oczekiwania tego typu mają natomiast swoje odniesienie do zachowań znamienych dla kultury *high-tech*, kultury wymiernych kroków zapewniających niewymierne wartości, potrzeb realizowanych w pigułkach, w formule konkretnych produktów, jak recepta dojścia do majątku w 20 krokach, a do Boga i szczęścia rodzinnego w 10. Jest to kultura *public relation*, gdzie skuteczność jest wartością samą w sobie, refleksyjność aksjologiczna zastępowana jest wykazem celów, a refleksyjność teoretyczna ograniczona do opisu technik skutecznego działania i powierzchownego opisu dobrych praktyk sprowadzonych do recepty: tak robili wielcy, rób tak samo, będziesz również wielki.

W sytuacjach nagłych zmian i presji szybkich efektów liczy się często samo działanie, jako takie. Staje się ono wartością. Liczą się wskaźniki – szybkość, tempo podejmowanych decyzji, zauważalny, mechaniczny ruch. W sytuacjach, gdy nie są znane przyczyny niepożądanych stanów rzeczy ani sposoby ich blokowania czy likwidacji, samo działanie – w formie widocznej dla obserwatora – staje się wartością. Określam to mianem syndromu bicia piany. Nie będziemy tutaj poświęcać tej kwestii więcej miejsca, ograniczając się do stwierdzenia, że tempo ubijania piany staje się w takich warunkach wartością tym większą, im negatywne konsekwencje zaistniałej zmiany są mniejsze, choć związku między tymi zdarzeniami nie ma.

W każdym razie wyobrażenie produktu – z obszaru wiedzy – dedykowanego dla współczesnych organizacji, kształtowane jest przede wszystkim w obszarze informatyki i ekonomii, a nie humanistyki tradycyjnie zajmującej się wiedzą. Upraszczejąc zjawisko, można jego sedno sprowadzić

⁷Z opinią tą współbrzmia trafna konstatacja A. Pałubickiej: „Rzucającą się cechą późnej nowoczesności, z punktu widzenia filozofii humanistyki, jest dający się zaobserwować niesłychany przyrost ilościowy wiedzy operacyjnej i jej powszechna aprobatą oraz wręcz stagnacja w zakresie rozwoju myślenia teoretycznego i społeczne jego lekceważenie” (A. Pałubicka, *Wiedza i nauka ekonomiczna a światowy kryzys finansowy. Filozoficzne spojrzenie na kryzys*, „Filo-Sofija”, 2008, nr 8, s. 101.)

do konstatacji, iż informatyka oraz ekonomia odpowiadają obecnie na pytanie o to, czym jest wiedza i jak należy z nią postępować. U adepta solidnej humanistyki teoriopoznawczej, metodologicznej, kulturoznawczej lektura tych informatycznych i ekonomicznych dywagacji na temat wiedzy budzić może naturalną refleksję nad przyczynami takiego stanu rzeczy oraz ich konsekwencjami. Jest to pytanie, które można potraktować jako kontynuację postawionych wcześniej, dotyczących myślenia humanistycznego oraz wyborów jego formuły.

Nie ulega wątpliwości, że wąska specjalizacja, której ulegają programy edukacyjne, powszechne rugowanie z nich wiedzy metodologicznej, teoriopoznawczej, itd., a więc klasycznych dziedzin zajmujących się wiedzą, w dobie społeczeństwa wiedzy, społeczeństwa informacyjnego – jest fenomenem wartym głębszej refleksyjności. Szczególnie, jeśli społeczeństwo informacyjne odróżnia się – od wcześniejszych – kryterium wiedzy pojmowanej jako produkt finalny większości organizacji. Wydawać by się mogło, że w dobie społeczeństwa wiedzy szczególną pieczę, nadzwyczajnymi priorytetami obdarzone zostaną dziedziny refleksyjności tradycyjnie zajmujące się wiedzą, poznaniem, procesami jej towarzyszącymi. Że to w tych obszarach, we współpracy z naukoznawstwem, prakseologią i innymi dziedzinami badawczymi dojdzie do zacieśnienia współpracy humanistycznych środowisk akademickich (a w każdym razie części najbardziej doświadczonej, z wielopokoleniowym dorobkiem) z nowoczesnymi organizacjami: administracją, przedsiębiorczością itd.

Tymczasem w polskich realiach środowiska humanistyczne postrzegane są jako mniej kreatywne, innowacyjne, mniej dla nowoczesności ważne. Opinie takie pojawiają się zazwyczaj w kontekście struktury studiów, gdzie ilościowa przewaga humanistyki interpretowana jest jako zjawisko negatywne, niekorzystne wobec mniejszego udziału np. studiów politechnicznych. Opinie takie formułowane są często przez środowiska borykające się głównie z problemami natury mentalnej, organizacyjnej, a nie technicznej, co wskazywałoby na stosunkowo powszechną obecność niezrozumienia miejsca humanistyki we współczesnym społeczeństwie. Nawet w tych obszarach, gdzie owo niezrozumienie najbardziej boli.

Traktowanie wiedzy humanistycznej jako pozbawionej walorów praktycznej stosowalności i użyteczności w nowoczesnej organizacji bądź bardzo wybiórcze podejście do niej znajduje podatny grunt w klimacie wspomnianej wcześniej presji natychmiastowej decyzyjności, a szerzej w płytkiej intelektualnie kulturze „natychmiastowych recept i wiadomej ilości kroków”.

Z perspektywy indywidualnych umiejętności absolwenta klasycznych studiów humanistycznych – w kontekście potrzeb nowoczesnej organizacji – jest to pytanie o niezbędność wiedzy oraz umiejętności pozwalających funkcjonować efektywnie w jej realiach. Odpowiedź wskazująca na wagę so-

lidnego, klasycznego, humanistycznego przygotowania jest bezdyskusyjna, ale wymaga dopowiedzenia. Polega ono na umieszczeniu tezy o bezwzględnej wartości klasycznej edukacji humanistycznej w kontekście realnych potrzeb społeczeństwa informacyjnego.

Biorąc pod uwagę stan naszych organizacji w zakresie gromadzenia, a tym bardziej udostępniania doświadczeń zespołów ludzkich w realizacji zadań, szczególnie innych niż rutynowe (ale tych także), liczą się indywidualne umiejętności w zakresie samodzielnych operacji dokonywanych na treściach pochodzących z różnych dziedzin wiedzy. W kontekście wskazanych zjawisk gotowość do zmian, interdyscyplinarne przygotowanie do nich adepta studiów humanistycznych, (kulturoznawczych), wskazana umiejętność informacyjna jest oczywistą wartością wyznaczającą charakter myślenia humanistycznego o wysokich walorach praktyczności.

Produktowa artykulacja sposobów myślenia

Rynkowy wymóg respektowania komercyjnej formuły prezentowania nieomal każdej wartości, właściwy obecnym realiom, dotyczy także sylwetki absolwenta traktowanej jak produkt. Chodzi przy tym nie tyle o zastępowanie dotychczasowych, znanych i funkcjonujących już formuł przygotowania do profesji, od dawna istniejących i dobrze rozpoznawalnych, lecz dodatkowe, stanowiące odpowiedź na najnowsze i najpowszechniejsze zarazem potrzeby współczesnych organizacji. Kierunków poszukiwania odpowiedzi na tak postawiony problem jest wiele. Tutaj ograniczymy się do szkicowego zaprezentowania przykładowych, zwracając przy tym większą uwagę na sam sposób myślenia o produktach tego typu niż detale propozycji.

Identyfikacja produktu poprzedzana jest zazwyczaj diagnozą rzeczywistości. Przyzwyczajeni do rozróżniania typów społeczeństw na podstawie kryteriów pozwalających naocznie odróżniać społeczeństwo agrarne od industrialnego możemy mieć pewne trudności interpretacyjne z analogiczną interpretacją społeczeństwa wiedzy. Stosunkowo łatwo można rozpoznać przeważający w danym kraju typ produktu finalnego. Poza najnowszym typem społeczeństwa – informacyjnego. Tutaj ilość komputerów nie ma decydującego znaczenia, choć bez nich trudno produkować dzisiaj wiedzę. Ma znaczenie infrastruktura, bez której komputer zdecydowanie traci walory elementu wspierającego proces produkcji wiedzy. Ale o obecności społeczeństwa informacyjnego decyduje to, czego nie widać *prima facie*. Nie są to bowiem ani pola uprawne, ani dymiące kominy czy duża ilość sprzętu informatycznego, lecz umiejętności zespołów ludzkich, wsparte in-

frastrukturą techniczną, głównie informatyczną. Wiedza tworzona jako produkt finalny, ale także wiedza wspierająca procesy decyzyjne jest obecnie wartością uświadamianą od momentu, kiedy okazało się, że wartość rynkowa pewnych organizacji jest znacznie wyższa niż jej dobra materialne. Istotny udział w kreowaniu tej wartości ma właśnie wiedza oraz umiejętności zespołów ludzkich we wszystkich stadiach jej kreowania i zastosowań.

Spójrzmy z tej perspektywy na potrzeby współczesnych organizacji. Używamy tutaj określenia „organizacja”, mając na uwadze zespoły działające na rzecz określonych celów. W każdej organizacji niezbędne są umiejętności w zakresie kompetencji najbliższych absolwentom kierunków humanistycznych, szczególnie tych, w których programach nauczania ważne miejsce zajmują: zagadnienia wiedzy, jej metodologicznych, szerzej - kulturowych uwarunkowań, zagadnienia komunikacji itd. Ten typ kompetencji nazywamy informacyjnymi. Bardziej adekwatna byłaby nazwa podkreślająca kompetencje w obszarze wiedzy, procesów jej gromadzenia i przetwarzania dla potrzeb organizacji, ale póki co pozostaniemy przy tym określeniu.

Miarą wagi, jaką przykłada się do rozpoznanych potrzeb organizacji, jest ich uwzględnienie w strukturze. I tak odpowiedzią na potrzeby księgowo-finansowo-ekonomiczne jest cały pion finansowo-księgowy. Potrzebom logistycznym odpowiada stosowna komórka w strukturze danej organizacji. Na takiej samej zasadzie obecne są w organizacjach odpowiednie struktury odpowiedzialne za kadry i ich rozwój, informatykę, działania prawne itd. Wskazane struktury organizacyjne wymagają kadr przygotowywanych pod kątem realizowanych zadań. Uczelnie wyższe uczestniczą w tym procesie. I tak ekonomistów kształcą uczelnie ekonomiczne. One także – w ramach specjalności – przygotowują logistyków oraz wielu innych specjalności. Wydziały prawa – kształcą prawników, politechniki – informatyków, itd.

Znamy struktury organizacji zajmujących się produkcją rolniczą czy przemysłową. To samo dotyczy usług, administracji. Skoro jednak produktem finalnym doby społeczeństwa informacyjnego jest wiedza, to który z elementów struktury organizacyjnej, jaki lub jakie jej działy odpowiedzialne są za produkcję tak specyficznego towaru, jak wiedza? Które uczelnie, jakie wydziały przygotowują kadry zajmujące się na co dzień, w nowoczesnych organizacjach produkcją finalnego towaru, jakim jest wiedza? Trudno polemizować z tezą, iż klasyczne przygotowanie humanistyczne, oparte na wiedzy metodologicznej, teoriopoznawczej, kulturoznawczej itd. w naturalny sposób predestynuje jej adeptów do profesjonalnego zajmowania się najbardziej ważkimi procesami we współczesnych, najbardziej nowoczesnych

organizacjach. Mam tutaj na myśli procesy informacyjne. Od nich, od szybkości dostępu do potrzebnej wiedzy, jej aktualności, adekwatności do rozpoznanych potrzeb, od umiejętności gromadzenia i udostępniania wiedzy, zależy poziom decyzyjności organizacji, jej skuteczność, trwałość sukcesu. Dodajmy tutaj od razu, że problematyki tak określonej nie redukujemy ani nie przeciwstawiamy dziedzinie uprawianej jako zarządzanie wiedzą. Nasze rozwiązania i kierunki poszukiwań opierają się głównie na teorii kultury i wykorzystują dorobek epistemologiczny, metodologiczny częściowo prakseologiczny czy naukoznawczy, podczas gdy zarządzanie wiedzą nakierowane jest bardziej na dorobek myśli ekonomicznej, teorii organizacji, zarządzania itd. Różnice w podejściu dotyczą preferencji tematycznych, czego przykładem jest wybiórczo prezentowana w dalszej części naszych rozważań metodyka syndromiczna.

Wyprzedzając tok naszych rozważań, dopowiedzmy tutaj jasno: w zdecydowanej większości organizacji nie ma specjalnych zespołów odpowiedzialnych za procesy informacyjne. Wobec ich braku organizacje radzą sobie z zadaniami tego typu doraźnie, odczuwając negatywne konsekwencje tego stanu rzeczy. Potrzeby są wprawdzie uświadamiane, ale forma ich zaspokajania dostosowana jest do aktualnie rozpoznanych kompetencji pracowniczych – dokładniej zawodów.

Ważne jest jednak nie tylko to, czy dostrzega się potrzeby informacyjne współczesnych organizacji, ale także sposób, w jaki interpretuje się proces kreowania ścieżki kariery zawodowej, a więc kogo szuka się na rynku pracy. Istotne jest to dla współczesnego humanisty, z powodów, o których pisałem w kontekście ich przygotowania do pracy w nowoczesnej organizacji.

Modele ścieżek kariery

W polskich realiach kulturowych funkcjonują obecnie obok siebie dwa modele kreowania ścieżek kariery zawodowej⁸:

- model blokowy
- model modułowy

Rozróżnienie modelu blokowego i modułowego opiera się na typizacji. Ze względu na obecność praktyki typizacyjnej w sposobie myślenia poznańskiej szkoły metodologicznej nie będę tutaj rozwijał zbędnych – w tym kontekście – uzasadnień walorów jego stosowania. Wspomnę jedynie o tym, iż modele tak utworzone nie istnieją empirycznie, natomiast istniejące przybliżają się bardziej lub mniej do każdego z wyróżnionych.

⁸ T. Wojewódzki, *Kultura projektowa organizacji – pochodna procesów integracyjnych z UE*, w: „Studia i Badania Naukowe. Europeistyka”, Ateneum – Szkoła Wyższa w Gdańsku, rok I, nr 1/2006, s. 153-173.

Model blokowy odpowiada bardziej tradycyjnym wyobrażeniom ścieżki kariery zawodowej. Historycznie związany jest z kreowaniem ścieżki kariery zawodowej w dobie społeczeństwa przedinformacyjnego. W polskich uwarunkowaniach obowiązywał on w okresie sprzed transformacji ustrojowych i nadal zdaje się odgrywać dominującą rolę jako kreator wyobrażeń zawodu.

Model blokowy mentalnie bliski jest wyobrażeniom doradców zawodowych funkcjonujących w tradycyjnej formule, w której zawód wybierało się na całe życie. Wybór poprzedzony był obserwacją predyspozycji badanego i analizą wyników testów, głównie psychologicznych.

Generalnie w modelu tym:

- czas edukacji jest wyraźnie określony i dotyczy jedynie lub przede wszystkim okresu poprzedzającego aktywność zawodową;
- czas edukacji zawodowej jest limitowany i sprowadza się do okresu przed aktywnością zawodową;
- aktywność zawodowa dotyczy jednego zawodu wykonywanego przez całe życie;
- respektowana jest swoistego rodzaju umowa społeczna, zgodnie z którą zadaniem jednostki jest nauka, a powinnością społeczeństwa jest zapewnienie pracy spełniającemu ten warunek;
- naturalnym miejscem pracy jest siedziba rozpoznawana jako „swoja”, co w praktyce oznacza miejsce urodzenia, zamieszkania lub jego najbliższe okolice (wszystko w obrębie własnego kraju).

Model blokowy kreował ścieżki kariery zawodowej wielu pokoleń i nadal w polskich uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych obecny jest w myśleniu osób wkraczających aktualnie w dorosłe życie.

W naszych uwarunkowaniach mentalnych obserwujemy nadal obecność wielu przekonań potwierdzających ten stan rzeczy. Część z nich tworzy swoistego rodzaju platformę pokoleniowej spójności przekonań, kiedy to dziadkowie, rodzice i wnuki połączeni są wspólnym sądem jakoby ukończenie studiów wyższych, na kierunkach nierokujących zainteresowania rynku pracy, powinno mimo wszystko skutkować zatrudnieniem. Niejako „z automatu”, uruchamianego przez państwo. Jest to model wzmacniający postawy roszczeniowe, gdzie każda forma aktywności podmiotu wiąże się z oczekiwaniami nagrody. Zarówno nauka, jak i praca postrzegane są tutaj w kategoriach swoistego ciągu wzajemnych powinności układających się w ciąg zależności.

Relacje między pracownikiem a pracodawcą obarczone są kontekstem emocjonalnym – pracowniczego wdzięczności wobec pracodawcy, który daje pracę jako pewne dobro a pracownikiem, który dobro to konsumuje i zobowiązany jest moralnie i zwyczajowo do wdzięczności.

Model modułowy jest w swoich założeniach diametralnie różny od blokowego, albowiem przyjmuje się w nim, że:

- czas edukacji ma swój początek, natomiast aktywność zawodowa procesu tego nie zamyka;
- czas edukacji zawodowej nie jest krótszy od czasu aktywności zawodowej;
- aktywność zawodowa wiąże się z pozyskiwaniem nowych zawodów i specjalności;
- nie istnieje żadna relacja powinności społecznej wynikającej z faktu pozyskiwania przez jednostkę określonej wiedzy i umiejętności;
- nie istnieją żadne ograniczenia o charakterze logistycznym przykuwające mentalnie do miejsca urodzenia, zamieszkania czy miejsca pochodzenia.

Z porównania obu modeli wyłaniają się dwa diametralnie różne podmioty, dwaj diametralnie różni beneficjenci systemów edukacyjnych. W modelu tradycyjnym – blokowym – jest to podmiot w zasadzie bierny, ograniczający swoją aktywność do wypełnienia powinności uczenia się w określonym czasie. „Ukończenie szkół” wieńczy wysiłek i zamyka powinności młodego człowieka, otwierając jednocześnie okres dorosłego życia upływającego w znacznym stopniu w konwencji „odcinania kuponów” z tego, co zrobiło się w swoim czasie. Stwierdzenie stanu rzeczy: „Jest po wojsku” oznacza, iż dany podmiot rynku pracy zakończył edukację, otrzymał szlify dorosłości i powinien otrzymać zatrudnienie.

Przyjęty tutaj system wartości opiera się na przekonaniu, że edukacja jako taka, a szczególnie ukończenie studiów wyższych, gwarantuje uruchomienie procesu odcinania wspomnianych kuponów w postaci tzw. lekkiej pracy i odpowiednio wysokich zarobków. Zamknięcie okresu nauki jest zarazem otwarciem okresu pracy zawodowej. Praca zawodowa kończy naukę.

Komponent w postaci podmiotu aktywnie i stale kreującego własną ścieżkę kariery zawodowej jest wyróżnikiem modelu modułowego. W model ów wpisana jest określona wiedza oraz umiejętności niezbędne do takiej aktywności. Mieszczą się one w nowoczesnie rozumianym doradztwie zawodowym obejmującym elementy samodzielnego monitorowania rynku pracy, a szerzej – umiejętność diagnozowania rzeczywistości społeczno-gospodarczej oraz własnej organizacji, lokalizowania najważniejszych tendencji i prawidłowości oraz dostosowywania do nich własnych umiejętności.

Podmiot modelu modułowego jest rzeczywistym kreatorem swojej przestrzeni zawodowej. Stara się ją kreować zgodnie z potrzebami własnej organizacji, jej strategii, zmieniających się potrzeb rynku oraz własnych możliwości zmieniających się wraz z pozyskiwaniem nowych umiejętności oraz wiedzy.

Odmienność koncepcji kreowania ścieżek kariery zawodowej ma daleko idące konsekwencje ontologiczne. Każda z tych koncepcji przyjmuje milcząco określoną jej diagnozę zawierającą akceptowaną przez kreatora wizję świata.

Model blokowy zakłada o rzeczywistości społeczno-gospodarczej, iż jest:

- determinowana powolnym tempem zmian;

- stabilna w zakresie potrzeb rynku pracy;
- statyczna w modelu edukacji;
- segmentująca zawodowo rynek pracy;
- kreowana przez społeczną umowę powinności i zobowiązań.

Wyjaśnienia wymagać może przyjęte tutaj rozumienie rzeczywistości społeczno-gospodarczej jako segmentującej zawodowo rynek pracy. Nawiązuje ono do postrzegania ścieżki kariery zawodowej przez pryzmat li tylko rozpoznawanych profesji. Jest to sposób myślenia bardzo rozpowszechniony w polskich realiach i nadal kreujący znaczne obszary sądów i przekonań wykraczających daleko poza kwestie ścieżek kariery. O niektórych warto tutaj wspomnieć.

Jednym z nich jest przekonanie o kierunkowym zdeterminowaniu zawodowym, wyrażające się w interpretacji odpowiedzi na pytanie o ukończony kierunek studiów. W blokowym przekonaniu pierwotny kierunek studiów determinuje ostatecznie kompetencje zawodowe – na całe życie. Ktoś, kto skończył studia ekonomiczne – jest ekonomistą, filologiczne – filologiem, a socjologiczne – socjologiem. Jeśli zakłada się statyczny model edukacji i krótką ścieżkę edukacji zawodowej, to konsekwentnie przyjęć należy założenie o kierunkowym zdeterminowaniu zawodowym. Bez większego trudu znaleźć można w prasowych doniesieniach przykłady podobnych przekonań, gdy ktoś dziwi się jak to jest możliwe, że filolog jest dyrektorem, a socjolog administratorem. W omawianej konwencji pytanie o kierunek ukończonych studiów jest zarazem pytaniem o zakres posiadanych kompetencji zawodowych.

Tab. 1. Różnice między cechami rzeczywistości społeczno-gospodarczej generowanymi przez ścieżki kariery zawodowej (opr. własne).

Model BLOKOWY – cechy generowanej rzeczywistości	Model MODUŁOWY – cechy generowanej rzeczywistości
<ul style="list-style-type: none"> • Wolne tempo przemian • Stabilne potrzeby rynku pracy • Statyczny model edukacji • Zawodowa segmentacja rynku pracy • Relacja społecznej powinności: TY uczysz się zawodu – MY dajemy ci pracę 	<ul style="list-style-type: none"> • Szybkie tempo przemian • Zmienne potrzeby rynku pracy • Dynamiczny model edukacji • Kompetencyjna segmentacja rynku pracy • Relacja rynku pracy: TY masz kompetencje – MY mamy potrzeby wymagające kompetencji

Kontynuacją przekonań z zakresu kierunkowego zdeterminowania zawodowego jest pogląd, zgodnie z którym kompetencje kierunkowe mają walor kom-

petencji bezwzględnych w obszarach nominalnie im podporządkowanych. I tak chemik jest kompetentny nie tylko do nadzoru procesów technicznych, ale także do kierowania największymi nawet zakładami chemicznymi, lekarz jest najlepszym kandydatem do zarządzania największymi nawet placówkami medycznymi, a piekarz – piekarniczymi.

Zawodowa segmentacja rynku pracy jako ontologiczny generator wyobrażeń rzeczywistości nie radzi sobie z klasyfikacją nowych specjalności tak długo, aż doczekają się one oficjalnej nominacji jako profesja. Ze względów administracyjnych proces ten jest zazwyczaj opóźniony w stosunku do potrzeb społecznych.

Rzeczywistość zakładana przez model modułowy ma zupełnie inne cechy, gdyż determinowana jest:

- gwałtownymi zmianami, szybkim tempem toczących się procesów;
- dużą dynamiką zmian rynku pracy;
- dynamicznym, elastycznym modelem edukacji;
- kompetencyjną segmentacją rynku pracy;
- rynkowymi relacjami pracodawcy z pracownikiem.

Kompetencyjna segmentacja rynku pracy odnosi się nie do zawodów, ale wiedzy i umiejętności niezbędnych do realizacji określonych zadań. W skrócie określamy je jako kompetencje – nawiązując do intuicji językowych, które wiążą osobę kompetentną z przypisaną jej cechą posiadania wiedzy i umiejętności w określonym zakresie.

Liczne ogłoszenia prasowe donoszące aktualnie o potrzebie zatrudnienia przekonują, że model blokowy trzyma się dzielnie i pytanie o zawód jest stawiane częściej niż pytanie o kompetencje. Równolegle pracodawcy deklarują potrzebę zatrudnienia pracowników o odpowiednich umiejętnościach. W tak zidentyfikowanym kontekście szczególnie aktualna wydaje się uwaga, iż potrzeby nienazwane nie istnieją, a nazwane wymagają upowszechnienia. Problem ten dotyczy w równej mierze wszystkich graczy rynku pracy, w tym także przyszłych absolwentów uczelni humanistycznych. W dobrze rozumianym interesie środowisk humanistycznych jest aktywne włączenie się w upowszechnienie świadomości modelu modułowego i dostosowanie do niego oferty edukacyjnej.

Humanistyka ukierunkowana

Model modułowy ścieżki kariery zawodowej opiera się na blokach, inaczej – modułach kompetencji – czyli na wiedzy i umiejętnościach, których zakres oraz „głębokość” uzależnione są od aktualnych potrzeb programu realizowanego przez dany podmiot. Mogą nim być studia, współpraca z zespołem, organizacja itd. Takie podejście do absolwenta określamy mianem pod-

miotowego, albowiem to podmiot działający świadomie kreuje własne kompetencje, opierając się na propozycjach programowych uczelni oraz innych graczy rynku usług edukacyjnych, oferujących wybrane elementy wsparcia profesjonalnego. Model modułowy umożliwia równoczesną wąską specjalizację, jak i kompetencyjną interdyscyplinarność. Taki model świadomego uczestnika procesu edukacyjnego, samodzielnego kreatora ścieżki edukacyjnej na studiach, a następnie świadomego gracza rynku pracy wymaga stosownej organizacji procesu edukacyjnego w trakcie studiów, jak i po ich zakończeniu. Jest to bowiem model edukacji permanentnej, obejmującej okres aktywności zawodowej, a szerzej – aktywności życiowej. Jako taki bezwzględnie wymaga wsparcia ze strony służb doradztwa zawodowego, które, podobnie zresztą jak cała administracja, musi ewoluować w kierunku wyspecjalizowanych jednostek menedżerskich, consultingowych – ośrodków efektywnego wsparcia ścieżki kariery zawodowej, określonych potrzeb obywatelskich⁹ itd.

Z perspektywy modułowego modelu pewien typ kompetencji jawi się jako podstawowy, fundamentalny, decydujący w znacznym stopniu o jakości pozostałych, o szansach oraz przebiegu procesu ich kreowania. Należą do nich przykładowo takie umiejętności, jak:

- uczenia się, wraz ze wszystkimi technikami optymalizującymi ten proces;
- tworzenia i przetwarzania treści, wraz z procedurami zapewniającymi ich pertynentny charakter;
- tworzenia produktów pracy intelektualnej według rozpoznanych, zobiektywizowanych kryteriów adekwatnych do potrzeb odbiorców;
- komunikacji, opartej na procesach diagnozowania kodów odbiorców, preferencji asocjacyjności itd.

Przedstawiona lista podstawowych umiejętności absolwenta pełni funkcję jedynie ilustrującą zidentyfikowany typ kompetencji. Nie będziemy tutaj zagłębiali się w kwestie programowe. Naszym celem jest zwrócenie uwagi na fakt, iż poszczególne jego elementy złożą się na logiczny blok kompetencji pod warunkiem zachowania w nim ciągłości sposobu myślenia. Gwarancja jej zachowania jest zdecydowanie większa w ośrodkach edukacji o stwierdzonej tradycji rozwijania myślenia humanistycznego, określonego – w tym zakresie – intelektualnego dorobku. Generalnie problem sprowadza się do zagwarantowania jednorodności metodologicznej tak różnorodnych obszarów wiedzy, rozpoznawalnej u absolwentów jako sposób myślenia.

Poza systemem wartości, technikami wspierającymi procesy decyzyjne oraz innymi, podlegającymi artykulacji – składnikami elementów sposobu myślenia – są

⁹ Ciekawa jest koncepcja omówiona w Programie Rozwoju Instytucjonalnego. Program dostępny jest na stronach MSWiA, po wpisaniu PRI. Wspominam tutaj o nim ze względu na jedną z najpełniejszych artykulacji nowoczesnej organizacji (administracji), jaką miałem okazję dokładniej przestudiować.

tutaj obszary takie, jak np. klimat intelektualny. Jako walor jest on identyfikowany przez zainteresowanych, rozpoznawalny przez ich otoczenie, środowisko pracy, gdyż stanowi wspólny mianownik rezultatów pracy intelektualnej absolwentów danego ośrodka, a jednocześnie jest trudny do jednoznacznej artykulacji.

W każdym razie „humanistyka ukierunkowana” traktowana jest przez nas modułowo. Jest to model bardzo elastyczny. Pozwala on na wariantową kombinację bloków tematycznych, podporządkowanych celom wybranych ścieżek kariery zawodowej. Nieco więcej miejsca poświęcimy modułom ukierunkowanym na procesy informacyjne, albowiem są one stosunkowo najbliższe tradycyjnym studiom humanistycznym, szczególnie filologicznym, historycznym czy kulturoznawczym.

Procesy informacyjne rozumiemy tutaj szeroko, obejmując nimi czynności dotyczące treści, jakimi posługuje się zespół realizujący założone cele. Szczególnie istotne są przy tym procesy decyzyjne, a więc diagnoza stanu rzeczy – identyfikacja stanu wiedzy, obszarów niewiedzy, argumentów decyzyjnych itd. Procesy informacyjne podlegają silnej presji w sytuacjach problemowych, wymagających wyboru jednego z możliwych kierunków działania. Dysponowanie treściami adekwatnymi do danej sytuacji problemowej wyznacza – w istotny sposób – charakter i zakres kompetencji informacyjnych¹⁰.

Procesy informacyjne interpretowane są przez wiele dziedzin badawczych, poczynając od językoznawczych, przez ekonomiczne, po informatyczne. Wspominaliśmy wcześniej o odmienności naszego spojrzenia w kontekście zarządzania wiedzą. Ujęcie proponowane tutaj ma interdyscyplinarny charakter. Intelektualnie osadzone jest w teorii kultury Jerzego Kmity i klimacie intelektualnym metodologicznej szkoły poznańskiej. Szkicowa formuła prezentacji umożliwi jedynie zasygnalizowanie wybranych fragmentów tej koncepcji oraz niektórych zapożyczeń intelektualnych i odniesień.

Metodyka syndromiczna

Pytanie o uwarunkowania procesów informacyjnych w działaniach zespołów ludzkich (organizacji) dotyczą m.in. barier mentalnych. Obejmują one przekonania respektowane przez działający zespół. Przedmiotem naszego zainteresowania są w pierwszej kolejności te z nich, które pozostają w sprzeczności z celami działającego zespołu ujmowanymi zazwyczaj deklaratywnie, czyli celami akceptowanymi. Ich obecność przejawia się w blokowaniu czynności i działań nakierowanych na efektywną realizację zamierzonego celu.

¹⁰ T. Wojewódzki, *Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej*, w: *Spółczesność informacyjna* 2005, Katowice 2005, s. 141-157.

Na przykładzie wybranych syndromów zilustrujemy typ uwarunkowań, o który nam chodzi oraz sposób podejścia do nich, znamienne dla obszaru refleksyjności nazywanego przez nas metodyką syndromiczną.

Jednym z fenomenów współczesności jest wyjątkowa niefrasobliwość, z jaką traktuje się w organizacjach rezultaty pracy intelektualnej¹¹. Chodzi o wyniki intelektualnej aktywności, o różnym poziomie złożoności i czasochłonności, traktowanych niezmiennie jak tzw. produkty jednorazowego użytku. I tak w każdej organizacji wykonuje się codziennie wiele zadań wymagających wyszukania określonych informacji, uzupełnienia jakiegoś obszaru wiedzy, zinterpretowania nowych informacji w kontekście autoryzowanych wcześniej, przygotowania przesłanek do podjęcia określonej decyzji itd. Wszystkie te czynności przebiegają wedle jednakowej procedury: bezpośrednio zleciennodawcy działań informacyjnych przekazywane są wyniki pracy, a cała reszta – czyli wszystkie produkty cząstkowe, pozwalające na przygotowanie produktu końcowego – ulega zniszczeniu. Traci się je zazwyczaj bezpowrotnie. Nie byłby to większy problem, gdyby nie fakt, że w tej samej organizacji, po jakimś czasie, znów pojawia się to samo czy podobne zadanie i proces rozpoczyna się od początku. Działania tego typu określamy mianem syndromu intelektualnej jednorazówki.

Jednym z warunków optymalizacji działań powtarzalnych jest minimalizacja zasobów przeznaczanych na ich sfinalizowanie. Jest to wartość deklarowana przez wszystkie organizacje, a często ujmowana w programy oszczędnościowe. Tym zasobem może być czas. Co oznacza oszczędność czasu w omawianym przez nas przypadku? Oznacza to, że np. czas przeznaczony na wykonanie operacji tego samego typu powinien być krótszy w operacjach następujących po pierwszej z nich. I tak przygotowanie produktu finalnego w postaci np. raportu o działaniach podejmowanych przez organizację określoną jako konkurencyjną w czasie t_2 powinien być krótszy niż w czasie t_1 . Zbieranie informacji o konkurencyjnej organizacji jest działaniem wymagającym najwięcej czasu w sytuacji wykonywania tego zadania po raz pierwszy. Jeżeli materiały cząstkowe służące do przygotowania raportu końcowego są wykonane w sposób czytelny dla następnego wykonawcy tego samego zadania, odpowiednio przechowane i uporządkowane, to czas wykonania tego samego zadania, jako kolejnego, może być krótszy o 30-70%. Łatwo jest wyliczyć korzyści finansowe, organizacyjne i ekonomiczne, blokowane przez owo niefrasobliwe traktowanie cząstkowych rezultatów pracy umysłowej.

Chociaż kalkulacja zdaje się jednoznacznie przemawiać za racjonalną powtarzalnością, to argument minimalizacji zasobów może być pojmowany inaczej, niż to zaprezentowaliśmy. Z krótkiej perspektywy czasowej, doraźnej, kiedy analizuje się nie cykle, lecz tylko poszczególne czynności,

¹¹ T. Wojewódzki, *Infobrokerstwo jako nowa płaszczyzna wsparcia administracji publicznej*, w: *Społeczeństwo informacyjne 2005*, Katowice 2005, s. 161-173.

porównanie czynności przebiegającej według scenariusza syndromu intelektualnej jednorazówki z czynnością nierespektującą go, wypada korzystniej dla tej pierwszej. Korzyścią maksymalnie preferowaną w relacjach zleceniodawcy i zleceniobiorcy interesującego nas produktu jest tylko czas realizacji oraz produkt finalny. Można więc powiedzieć, że syndrom intelektualnej jednorazówki – zauważany w traktowaniu produktów pracy intelektualnej, analogicznie do produktów jednorazowego użytku – jest konsekwencją obecności w organizacji innego syndromu: „tutaj i teraz” – zauważalnego w interpretowaniu poszczególnych działań w oderwaniu od całości działań organizacji, a szczególnie jej głównych, strategicznych celów. Cele doraźne (tutaj i teraz) wywierają znacznie silniejszą presję na ocenę działalności bieżącej i dlatego poświęcanie dodatkowego czasu na czynności towarzyszące procedurom gwarantującym efektywną powtarzalność oceniane jest gorzej niż w przypadku tych, które powtarzalności takiej nie gwarantują, ale nie zabierają dodatkowo czasu na notowanie, np. własnych uwag do wyszukanego materiału czy zapisywanie go w postaci raportu wyszukiwania, pokazującego ścieżkę szukania, adresy treści itd.

Zarówno bezpośredni wykonawca, jak i zlecający, choć należą do tej samej organizacji, akceptują oszczędnościowy model organizacji, respektują¹² wartości wprost przeciwne, rozpoznając jako korzystne działania, które interpretujemy jako syndromy barier mentalnych, a więc działania niekorzystne dla niej, gdyż generujące nieracjonalną powtarzalność, nazywaną tutaj pętlami zadaniowymi. Oczywiście, taka sytuacja nie jest powszechną normą, ale o tym, czy nią jest, decyduje to, co nazywamy sposobem myślenia znamionem dla danej organizacji. Dwie różne organizacje mogą mieć takie same cele tzn. deklarować realizację takich samych wartości, wyrażanych w formie misji czy celów strategicznych, dysponować taką samą wiedzą i działać zasadniczo odmiennie, uzyskiwać diametralnie różne rezultaty. Decyduje o tym znamionny dla tych organizacji sposób myślenia.

O sposobie myślenia, charakteryzującym daną organizację, orzekamy na podstawie działań. Działania są efektem respektowania określonych przekonań. Respektowanie odróżniamy tutaj od akceptacji. Wyrazem akceptacji będą sformułowane *expressis verbis* programy, strategie, misje. Natomiast nas interesują przekonania respektowane, stanowiące podstawę działań, których logikę wyczytujemy ze zrealizowanych czynności oraz ich konsekwencji. Przekonania te dotyczą z jednej

¹² Lektura utwierdziła mnie w przekonaniu, iż moja koncepcja Teorii Organizacji Myślącej, opierająca się na odróżnieniu wartości i wiedzy respektowanych od akceptowanych, jest kontynuacją przemysłów J. Kmity zamieszczonych m.in. w: J. Kmity, *Późny wnuk filozofii. Wprowadzenie do kulturoznawstwa*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007.

strony określonych wartości, a z drugiej – wiedzy o tym, jak owe wartości realizować.

Przyjmujemy ponadto w odniesieniu do działających podmiotów założenie o racjonalności¹³. Zakłada ono, że podmiot działający wybiera zawsze rozwiązanie optymalne ze względu na wartości, jakie respektuje i wiedzę, jaką posiada.

Zwróćmy uwagę na rozbieżność między akceptowanym a respektowanym obrazem organizacji. W odpowiedzi na pytanie o to, jak dana organizacja myśli, jej uczestnicy wskazywaliby najchętniej zapewne swoją misję, strategię itd. Metodyka syndromiczna opowiada na pytanie o to, jakim sposobem myślenia organizacja posługuje się w praktyce realizacyjnej, w działaniach i co w obszarach sposobu jej myślenia blokuje deklarowane cele i powoduje, że rozpoznawane i *de facto* realizowane są inne od deklarowanych oraz identyfikuje przyczyny blokad działania lub wzajemnego wykluczania się celów. Ten konflikt aksjologiczny, a często teleologiczny rozpoznawany jest pod różnymi postaciami i różnie nazywany. Zwraca się uwagę – na przykład – na to, że podnoszenie kwalifikacji nie znajduje przełożenia na lepszą skuteczność działania, utożsamiając wiedzę i wartości, jaką deklarują podmioty działające z praktyką działania, która nie musi ulegać i zazwyczaj nie ulega zmianom „z automatu”, np. wskutek samych szkoleń czy szerzej – podnoszenia kwalifikacji.

Wspomnieliśmy o przedmiocie zainteresowań metodyki syndromicznej, więc teraz możemy dookreślić, iż składa się ona z dwóch części:

diagnostycznej (audytu syndromicznego), odpowiadającego na pytania o sposób myślenia właściwy danej organizacji, czyli jakie wartości i jaka wiedza składają się na ten względnie trwały układ strukturalny, jakim jest sposób myślenia danej organizacji w danym czasie;

strategicznej (strategii syndromicznej), odpowiadającej na pytanie o to jak działać, aby obecne w organizacji bariery mentalne nie mogły zaistnieć w sposób istotny i blokować działania na rzecz akceptowanych celów i wartości.

Wyznacznikami sposobów myślenia organizacji są bariery mentalne. O ich obecności, w istotnej lub nie – skali, w jakiej występują – wnioskujemy na podstawie syndromów barier mentalnych. Bariery mentalne występują praktycznie we wszystkich obszarach działań organizacji: zarządczych, informatycznych, informacyjnych itd. Wspominaliśmy wcześniej o procesach informacyjnych. Im też poświęcamy stosunkowo najwięcej miejsca ze względu na obecność tej problematyki w module ścieżki kariery zawodowej współczesnego humanisty.

¹³ *Ibidem*, s. 74 i n.

Organizacja myśląca

Metodyka syndromiczna rozpoznawana jest też jako controlling syndromiczny czy benchmark mentalny¹⁴. Tak określane są produkty edukacyjne czy metodyczne nastawione na realizację nieco innych celów. W przypadku controllingu syndromicznego kładzie się szczególnie nacisk na te aspekty funkcjonowania organizacji, które przydatne będą w controllingu zarządczym, a więc jest to perspektywa bardzo szeroka. Natomiast w przypadku benchmarku mentalnego zasadniczym celem jest identyfikacja uwarunkowań tzw. dobrych praktyk, czyli sukcesu. Chodzi bowiem tutaj o identyfikację warunków, w których wiedza jest skuteczna. Tak więc poznawanie sposobu myślenia organizacji ma różne cele i realizowane jest w odmiennych formach.

W obszarze refleksyjności akademickiej mówić będziemy o *Teorii organizacji myślącej*, akcentując rolę sposobu myślenia podmiotów działających, w osiągnięciu pożądanego celu. Jest to określenie analogiczne do organizacji uczącej się¹⁵, teorii ograniczeń, itd. Od wskazanych tutaj tym się różni, iż kładzie szczególnie nacisk na rolę sposobu myślenia w kreowaniu działań organizacji.

Wspomnieliśmy o dwóch głównych działach Teorii Organizacji Myślącej (TOM): jednym, zorientowanym diagnostycznie, gdzie celem jest ustalenie poziomu obecności syndromów barier mentalnych w działaniach organizacji i drugim – zorientowanym na identyfikację działań blokujących syndromy o istotnej skali obecności w danej organizacji.

Pierwszy z działów TOM poświęcony jest syndromom barier mentalnych. Syndromy są typami idealnymi o wartościach niewystępujących w rzeczywistości empirycznej. Tak więc stan rzeczy zrelacjonowany w opisie syndromu intelektualnej jednorazówki – zakładający o wszystkich czynnościach informacyjnych, iż respektują one zasadę zachowywania jedynie produktu finalnego i traktowania wszystkich produktów cząstkowych na zasadach jednorazówek – ma charakter idealizujący. W realnie funkcjonujących organizacjach respektowanie tej zasady układać się może w relacjach szacunkowo skalowalnych, przy czym wartością graniczną jest ponad 50% obecność takich działań. Mówimy tutaj o wartościach szacunkowych, gdyż specyfika materii sugeruje taki model kwantyfikacji.

Podmiotowe podejście¹⁶ do organizacji oznacza identyfikację syndromów opartą na aktywnym, merytorycznym udziale w tym procesie uczestników audytowanego zespołu. Stąd obok lakonicznych, instruktażowych charakterystyk poszczególnych syndromów zespół poznaje opisy syndromów w formule możliwie

¹⁴ Por.: <http://www.crm.com.pl/page.content.pl.2.html> cyt. dnia 2011-04-28

¹⁵ Por.: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

¹⁶ Podmiotowość produktów obok interdyscyplinarności, brzytwy Ockhama, założeniu o racjonalności zachowań ludzkich należy do fundamentalnych założeń TOM.

jak najbardziej przystępnej, umożliwiającej samodzielna, prowadzoną tylko pod nadzorem merytorycznym, identyfikację syndromów. Ta część metodyki syndromicznej określana jest mianem audytu, ale – jak to już zaznaczałem – ma on charakter podmiotowy. Audyt kończy się identyfikacją istotności poszczególnych syndromów.

Zadaniem strategii syndromicznej jest zaprojektowanie i wdrożenie działań zmniejszających wpływ rozpoznanych syndromów na organizację, a w konsekwencji blokujących ich obecność w jej czynnościach i produktach. Zasadniczym celem strategii syndromicznej jest zmiana sposobu myślenia, a więc respektowanego systemu wartościowania oraz sposobu działania w danej organizacji. Ponieważ syndromy pojawiają się praktycznie we wszystkich dziedzinach, propozycji rozwiązań, technik, metod jest wiele. Są one stosowane równolegle. Ze względu na zakres zastosowań najważniejsze z nich mają formułę rozwiązań horyzontalnych. Należą tutaj:

- kodeks etyczny,
- matryca oceny produktów pracy intelektualnej,
- kwantyfikowanie treści,
- sylabus modułowej ścieżki kariery zawodowej.

K o d e k s e t y c z n y jest z jednej strony hasłem wywoławczym dla problematyki aksjologicznej, wartości, celów, itd., a z drugiej strony stanowi odwołanie do konkretnego przykładu, jakim jest *Dekalog rozumu*. Waga bloku aksjologicznego jest oczywista, jeśli zważy się fakt, że to przecież wartości są jednym z wyróżników sposobu myślenia. Istotnym wsparciem procesów komunikacyjnych w tym obszarze są nielinearne techniki zapisywania treści, szczególnie w postaci map myśli. Właśnie mapy celów, szczególnie drzewa celów, umożliwiają szybką wirtualizację najbardziej abstrakcyjnych zagadnień takich, jak hierarchia i wzajemne zależności celów działania, relacje sprzeczności czy wzajemnego wsparcia poszczególnych obszarów aksjologicznych.

Problematyka aksjologiczna występuje także w drugim z horyzontalnie wyróżnionych obszarów strategii syndromicznej, czyli m a t r y c y o c e n y p r o d u k t ó w p r a c y i n t e l e k t u a l n e j . Chodzi tu o zamianę wartości na produkty, a problem bierze się stąd głównie, iż produkty pracy intelektualnej nie mają zazwyczaj w organizacjach zobiektywizowanych kryteriów oceny. Prowadzi to do częstych napięć i nieporozumień między wykonawcą a odbiorcą takiego produktu. Operowanie samymi wartościami, bez próby ich odniesień przedmiotowych, uniemożliwia zobiektywizowaną ocenę, ograniczenie uznaniowości i braku transparentności systemów ocennych. Taki stan rzeczy nie jest aprobowany w nowoczesnych zespołach, szczególnie administracji, gdzie uznaniowość i brak transparentności są powszechnie uznawane za zjawiska negatywne.

Próby przedmiotowej artykulacji ocen nie należą do powszechnych. Znacznie łatwiej jest uzyskać korzystne rezultaty w omawianej dziedzinie, jeśli wprowadzeniu nielinearnych technik komunikacji, a szczególnie mapowaniu towarzyszy

produktowa ich ocena. Przejrzystość mapy, jako wartość, łatwiej jest produktowo zidentyfikować jako przestrzenną architekturę słów kluczy i relacji między nimi oraz stworzyć w tym zakresie podstawy dobrej praktyki, gwarantującej przejrzystość stworzonych map, niż robić to na innych produktach, bez przygotowania.

Można bez obawy o nadmierną przesadę skonstatować, że najpowszechniejszym produktem pracy intelektualnej, podlegającym ocenie, jest treść. Problem kwantyfikowania treści¹⁷, a więc porcjowania jej zgodnie z potrzebami komunikacyjnymi i decyzyjnymi odbiorcy, poruszaliśmy już wcześniej, sygnalizując jego znaczenie w dobie społeczeństwa informacyjnego, gdzie produktem finalnym znamienych dla tego społeczeństwa, jest wiedza jako towar. O tym, że treści trzeba jakoś dzielić, porcjować, wie każdy, gdyż każdy otrzymuje jej za dużo albo za mało i to zawsze wtedy, kiedy musi podjąć ważną decyzję. Problemem nie jest przekonywanie kogokolwiek do rezultatu, ale do drogi osiągnięcia go. Zazwyczaj podkreśla się rangę problemu, znaczenie wiedzy adekwatnej do potrzeb odbiorcy i na tym kończy. Aktualne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jak to zrobić, jak uzyskiwać pożądaną efekt.

Istotna jest metoda. W koncepcji TOM jest to idea kwantu – porcji wiedzy wybranej ze względu na problem wymagający rozwiązania, a konkretniej – działania. W obszarze wiedzy oznacza to zapotrzebowanie na argumenty decyzyjne, przesłanki na podstawie o które podjęta zostanie decyzja. Transparentność procesu decyzyjności wymaga, aby jej przesłanki były jawne i dostępne. Dopiero w takich warunkach można określić poziom merytorycznej zasadności decyzji, poziom ryzyka, jego zasadność itd.

Kwant jest formą zapisywania treści, ale bardzo szczególną. Łączy w sobie – z jednej strony tradycję tworzenia fiszek, znaną w humanistyce od bardzo dawna i powszechnie stosowaną, a z drugiej ideę matrycy logicznej – w tym sensie, iż jest to tabela ze wzajemnie warunkującymi się polami. Przy czym matryca logiczna służy do sprawdzenia zasadności idei projektu, a tabela kwanta do sprawdzenia zgodności wybranego fragmentu wiedzy z treścią problemu, który należy rozwiązać. W obu przypadkach konieczny jest poziom kompetencji umożliwiający prawidłowe korzystanie z tych narzędzi.

Problematyka kwantów i kwantyfikowania wprowadza nas w spór o kształt kompetencji identyfikowanych jako infobrokerskie. Omawiając informacyjne potrzeby współczesnych organizacji, zwróciliśmy uwagę na fakt, że nie dysponują one zasobami wyspecjalizowanymi w procesach informacyjnych. Tę ważką lukę na rynku starają się wypełniać firmy infobrokerskie. Ich rola polega na dostarczaniu organizacjom określonych informacji. Bibliotekoznawcy dostrzegają w rozwijaniu infobrokerstwa szansę zaistnienia swoich absolwentów na rynku pracy – w tak rozumianej formule infobrokerstwa¹⁸. Dostrzegają jednocześnie w koncepcji

¹⁷T. Wojewódzki, *Kultura projektowa organizacji*.

¹⁸Por.: <http://www.infobrokerstwo.pl/>

kształcenia specjalistów, o których tutaj mowa, a więc nie tylko sprawnych wyszukiwaczy, lecz znawców procesów informacyjnych, zbędną konkurencyjność. W opracowywanych przez to środowisko wykazach literaturowych sugestie tutaj prezentowane pomijane są zgodnym milczeniem. Wspominam o tym w kontekście szans współczesnej humanistyki wejścia w nowe obszary aktywności zawodowej i ograniczających je uwarunkowań. Kończąc natomiast ten wątek tematyczny, skonstatuję, że preferowana tutaj formuła infobrokerstwa systemowego wprowadza do organizacji ład informacyjny¹⁹ wraz ze wszystkimi wynikającymi stąd korzyściami, co nie wyklucza możliwości wspierania organizacji doraźnymi produktami usług infobrokerskich²⁰.

Problematyka kwantów i kwantyfikowania łączy się z kompetencjami w tym sensie, że sylabus modułowej ścieżki kariery zawodowej współczesnego humanisty, przygotowanego do korzystania z narzędzi takich, jak omawiane wcześniej kwantyfikatory, zawiera w sobie moduł kompetencji informacyjnych. Idea kwantyfikowania jest jednak na tyle uniwersalna, że umożliwia połączenie dwóch funkcji, które w większości organizacji są oddzielone, generując zbędne koszty. Nawiasem mówiąc jest to jeden z poważniejszych problemów współczesnych organizacji: jak wypełniać funkcję kontrolną, nie tworząc atrap produktów, czego przykładami są tzw. fotografie dnia czy wszelkie sprawdziany poziomu kompetencji pracowniczych. Nie będziemy tutaj tego wątku rozwijali dokładnie. Ograniczmy się do stwierdzenia, iż poziom kompetencji pracowniczych może być określany poprzez tworzenie kwantów wiedzy. Warunkiem wyjściowym stosowania takich rozwiązań jest obecność sylabusów kompetencji, a więc bardzo dokładnie rozpisanych kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania czynności związanych z określonymi działaniami i wartościami.

Nowe perspektywy intelektualności

Szkicowa prezentacja założeń TOM może jedynie zasygnalizować obecność rozwiązań koncepcyjnych inspirowanych teorią kultury Jerzego Kmity w dziedzinach refleksyjności penetrowanych zazwyczaj ekonomicznie czy informatycznie. Nie pretendując do miana łączącej w sobie wszystkie walory intelektualne, których pozbawione są tamte dziedziny, można ponad wszelką wątpliwość skonstatować walor poznawczy i niewątpliwe walory praktyczne wynikające ze spojrzenia na organizację z pozycji wspomnianej teorii kultury, także w formule TOM.

¹⁹ Nawiązuję tutaj do koncepcji J. Oleńskiego obszernie zaprezentowanej w pracy pt. *Infrastruktura informacyjna państwa w globalnej gospodarce*, Warszawa 2006.

²⁰ T. Wojewódzki, *Zarządzanie treścią jako wyznacznik kultury projektowej nowoczesnej organizacji*, w: L.W. Zacher (red.), *Zarządzanie problemami w nowoczesnej organizacji*, Warszawa 2007, s. 109-195.

Nie sposób przy tej okazji przemilczeć licznych przeszkód natury proceduralnej, które wykluczają z praktyki badawczej lub znacznie ograniczają próby interdyscyplinarnych badań. Wszak skutkują one dla ich autorów głównie problemami formalnymi, istotnymi z perspektywy kreowania własnej ścieżki kariery naukowej. Nie chodzi przy tym o deklaratywnie pozytywne nastawienie pojedynczych osób, ale o sposób funkcjonowania nauki jako instytucji. Myślę, że procedury kreowania indywidualnych ścieżek edukacyjnych, a więc rozpowszechnienie modelu modułowego, w naturalny sposób zmieni z czasem również podejście do interdyscyplinarności jako naturalnej ścieżki rozwoju naukowego polskiego badacza.

Fascynacja sposobem intelektualnego pojmowania rzeczywistości Jerzego Kmity oraz przekonanie o heurystycznych walorach Jego przemyśleń skłaniają dziś do zdroworozsądkowej konstatacji, że skoro narzędzie jest tak sprawne, to należy z niego zwyczajnie korzystać. Łączyć pasję badawczą z innymi ścieżkami kariery zawodowej, skoro nie można zmieścić się tylko w naukowej. Ponadto sposób myślenia jest walorem o funkcjonalności wykraczającej daleko poza czystą akademickość, a korzyści w innych dziedzinach mają swoje znaczenie i wymiar zdolny zrekompenzować choćby fragmentarycznie niedoskonałości nauki jako instytucji²¹.

Z perspektywy dorobku intelektualnego Profesora Jerzego Kmity, zwłaszcza teorii kultury, szczególnie obiecujące zdają się być – poza kierunkowymi, już utrwalonymi i obecnymi kompetencjami – szanse zaistnienia na rynku pracy kompetencji opartych na wypracowanym w tej teorii sposobie myślenia. Dotyczy to dodatkowych specjalności, analogicznych do szkicowo zarysowanych w niniejszej publikacji. Pozostaję w głębokim przekonaniu o zasadności przedsięwzięć opartych na sposobie myślenia Profesora Jerzego Kmity, sposobie, który nas nie tylko łączy, ale otwiera nowe perspektywy intelektualności, umożliwiając twórczą kontynuację idei w obszarach naszych pasji, zainteresowań i życiowych konieczności.

Remarks Based on a Way of Thinking

by Tadeusz Wojewódzki

Abstract

In the interpretation of the actions of communities, teams or organizations – it is crucial, according to the author of this publication, to consider *their* way of thinking. Referring to Professor Jerzy Kmita's theory of culture, the way of thinking adopted in the publication is identified based on values and knowledge that are shaped within the

²¹ Por. <http://www.crm.com.pl/page.content.pl.12.htmllekr>. 2011-05-02

frame of the intellectual partnership, as well as being respected and applied in practice. The way of thinking – reproduced on the basis of the actual actions – can significantly deviate from that which is stated, accepted, or articulated as desired. Mental barriers determine this. Their identification is based – in the proposed concept – on an analysis of syndromes. The more significant the share of mental barrier syndromes is for the organization's way of thinking, the greater the difference between the actual and desired state of affairs.

The competences achieved through academic humanistic education are necessary in the blocking of mental barrier syndromes. From the perspective of the needs of modern organizations, skills in information processes appear to be very useful. The author attributes a special role to the quantification of knowledge.

Reflections on the mental barrier syndromes are included by the author in *The Theory of a thinking organization* analogously to *The Theory of a learning organization* or *The Theory of constraints*. At the same time he highlights its interdisciplinary character and intellectual pedigree, pointing at the methodological school of Poznan, especially the thoughts of Professor Jerzy Kmita.