

Elastyczność organizacji jako kategoria postmodernistyczna

Grażyna Osbert-Pociecha, Katarzyna Grzesik

Wprowadzenie

Globalizacja, dyfuzja informacji, nowoczesne technologie wpływają na zmianę warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Rodzi to zapotrzebowanie na dostosowywanie koncepcji i technik zarządzania organizacją do permanentnej zmiany i niepewności otoczenia, tj. jej elastyczność.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zgodnie podkreślają, że elastyczność jako zdolność reagowania organizacji, radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian stała się w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji, pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwości przetrwania i rozwoju [Osbert-Pociecha 2004, s. 51].

Z jednej strony występuje ogromne zapotrzebowanie na elastyczność i powszechne odwoływanie się do niej, natomiast z drugiej strony istnieje brak jednoznacznie określonych ram koncepcyjnych tego pojęcia, co utrudnia operjonalizowanie działań na rzecz uelastyczniania. Elastyczność organizacji, będąca pojęciem niejednoznacznym i trudnym do zdefiniowania, nielato poddaje się regułom dotychczasowej epistemologii. Próby określenia natury elastyczności wskazują, że bardziej użyteczne byłoby wpisanie jej w ramy epistemologii postmodernistycznej. Uznano zatem za zasadne, że pomocą w wyjaśnianiu istoty i mechanizmu elastyczności może stać się podejście postmodernistyczne [Kilduff, Mehra 1997, s. 459].

Celem artykułu jest zidentyfikowanie istoty elastyczności organizacji przy wykorzystaniu ram postmodernistycznego poznania. Artykuł oparty jest na badaniach literaturowych.

Poznanie w postmodernizmie

Postmodernizm, wykorzystywany zarówno do opisywania rzeczywistości, jak i do wyrażania emocjonalnego stosunku do niej, obejmuje wiele dziedzin ludzkiej aktywności intelektualnej i estetycznej. Najwcześniej pojawił się w architekturze jako przeciwstawianie się funkcjonalizmowi. Architektura postmodernistyczna poprzez zestawianie stylów z różnych okresów pozwala uzyskać zaskakujące efekty wizualne, które są bogate w symbole i znaczenia [Hatch 2002, s. 58]. Podstawowym wyróżnikiem postmodernizmu

jest różnorodność, tj. dopuszcza się odmienny sposób patrzenia i istnienia, co przekłada się na posługiwanie się wieloma, częstokroć paradoksalnymi perspektywami [Hatch 2002, s. 61].

Podejście postmodernistyczne kwestionuje podstawowe założenia modernizmu i jest utożsamiane z odrzuceniem jego filozofii, w tym jego bezkrytycznego uwielbienia dla racjonalności i dążenia do opracowania jednolitej teorii wszechświata [Hatch 2002, s. 58].

Modernizm polega na dostarczaniu „racjonalnego klucza” do poznania świata, jego istotną cechą jest idea racjonalnego planowania, homogenizacji i standaryzacji. Ideałem dla modernizmu staje się zaprojektowany, perfekcyjnie uporządkowany i kontrolowany świat. Zakłada on, że rzeczywistość organizacyjna może być autorytatywnie poznawana i projektowana poprzez prowadzenie empirycznych badań przy wykorzystaniu zasad badań naukowych. Natomiast postmodernizm charakteryzuje się korzystaniem z pozostających w opozycji antyformy, zabawy, przypadku, anarchii i niezależności. Podejście to wiąże się z rozpoznawaniem i uznawaniem wartości różnych rzeczywistości. Postmodernizm opowiada się za eksperymentalnymi formami racjonalności, które uciekają się do estetycznego sensu zabawy, improwizacji i absurdalności. Dla postmodernistów to język (w tym metaforyczny) tworzy rzeczywistość.

Rozwój nauki, filozofii, technologii oraz narastanie ich złożoności wpływa na zmianę sposobu pojmowania otaczającej nas rzeczywistości. Tradycyjny sposób poznawania, preferujący tzw. myślenie mechaniczne nie jest dzisiaj wystarczająco odpowiedni do zrozumienia złożoności określonych zjawisk. Mechaniczny sposób rozumowania jest oparty na koncepcji całości stworzonej w wyniku połączenia składających się na nią elementów, które powiązane są ze sobą w sposób liniowy i przy-

Tab. 1. Kategorie charakterystyczne dla istoty modernizmu i postmodernizmu

| Modernizm | Postmodernizm |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Forma (<i>form</i>) | Antyforma (<i>antiform</i>) |
| Cel (<i>purpose</i>) | Zabawa (<i>play</i>) |
| Projekt (<i>design</i>) | Przypadek (<i>chance</i>) |
| Hierarchia (<i>hierarchy</i>) | Anarchia (<i>anarchy</i>) |
| Zależność (<i>determinacy</i>) | Niezależność (<i>indeterminacy</i>) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Willmott 2002, s. 59].

czynowo zdeterminowane. Ten tradycyjny sposób poznawania dzisiaj trzeba zastąpić wzorcem bardziej złożonym, który nie tylko koncentruje się na jego elementach, ale uwzględnia również istnienie między nimi zawitych relacji [Wulun 2007, s. 395], w tym postmodernistyczny sposób, który w pojmowaniu zjawisk akcentuje cztery następujące właściwości: nieciągłość, niepewność, nierozdzielność nieprzewidywalność [Wulun 2007, s. 399].

Poznanie ma charakter nieciągły, czyli odbywa się w sposób skokowy i respektujący przypadkowość w identyfikowaniu rzeczywistości. Niepewność co do adekwatności formy danego poznania powoduje tworzenie wielu opisów rzeczywistości; poszczególne elementy poznawanej rzeczywistości są ze sobą powiązane, decydując tym samym o znaczeniu danego zjawiska.

Dążąc zatem do poznania istoty określonych rzeczy czy zjawisk, przy uwzględnianiu ram postmodernistycznego podejścia do poznania, należałoby uwzględnić (przedstawione na rysunku 1) wymiary stanowiące podstawę tego poznania.

Zgodnie z ideą postmodernistyczną rzeczywistość jest konstrukcją społeczną tworzoną przez grupy ludzi i zależną od poglądów danej grupy; oznacza to, że istnieje tyle rzeczywistości, ile jest punktów widzenia [Hansen 2004, s. 133]. Jako perspektywa teoretyczna jest on przeciwstawiany idei związanej z językiem neutralnej obserwacji. Nasza wiedza o świecie nie jest konstruowana przy wykorzystaniu faktycznej adekwatności, lecz stanowi interpretację zależną od danej sytuacji i przypadku. To język przypisuje rzeczywistości określone znaczenia i symbole i decyduje o jej interpretacji. Ponieważ istnieje wiele interpretacji rzeczywistości, istotnego znaczenia nabiera umiejętność krytycznego odnoszenia się do twierdzeń będących produktem naszego intelektu [Hassard 1999, s. 181].

W poznaniu postmodernistycznym pojęcie racjonalności ma poważne ograniczenia. Rezultaty racjonalnej analizy naukowej wyjaśniające świat nie różnią się od tych, które pochodzą z innych źródeł (np. sztuka, literatura). Dodatkowo ocena tego, co jest racjonalne, jest powiązana z obszarem życia społecznego, którego dotyczy, co sprawia, że mówimy tu o jednoczesnym istnieniu wielu racjonalności [Midgley 2003, s. 51].

Konkludując, istnieje wiele sposobów poznawania rzeczywistości (różne procesy epistemologiczne [Hansen 2004, s. 131]). Należy podkreślić, że omawiane powyżej podejście postmodernistyczne nabiera szczególnego znaczenia w poszukiwaniu wyjaśnień dotyczących rozmaitych postaci, jakie przyjmuje organizacja – cech, które stają się jej wyróżnikami (np. innowacyjność, konkurencyjność) oraz wyników, które osiąga (np. wydajność, zyskowość).

Definiowanie elastyczności organizacji jako egzemplifikacja modelu postmodernistycznego poznania

Na podstawie przedstawionych wyróżników postmodernistycznego poznania podjęto próbę zidentyfikowania istoty elastyczności organizacji, traktując ją jako egzemplifikację wskazanych w powyższym modelu właściwości odnoszących się do epistemologii postmodernistycznej.

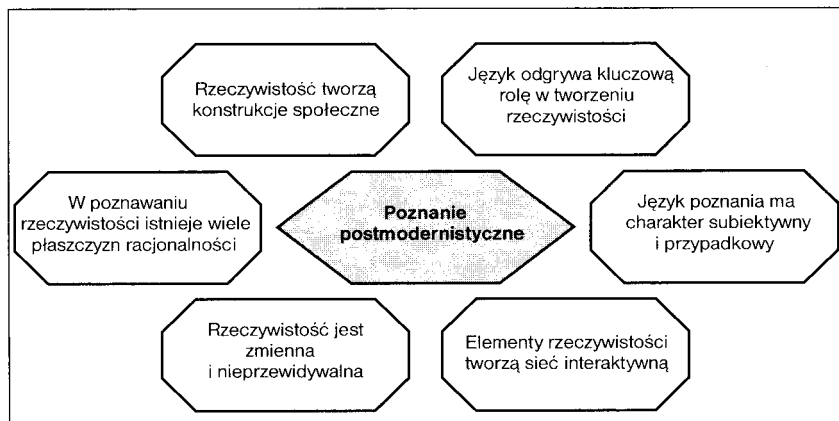
Elastyczność jako konstrukcja społeczna

Elastyczność, podobnie jak inne kategorie odnoszące się do organizacji (otoczenie, kultura, struktura), nie jest czymś prawdziwym i naturalnym w obiektywnym znaczeniu, lecz stanowi wytwór przekonania członków społeczeństwa [Hatch 2002, s. 57]. To społeczeństwo określa znaczenie słów, utrwała ich istnienie, a potem używa ich do rozumienia, wyjaśniania otaczającego nas świata. To my sprawiamy, że zjawisko staje się czymś rzeczywistym, namacalnym – my je urzeczywistniamy – przypominając mima, który poprzez sugestywne miny i gesty powoduje, że w środowisku rodzi się nieistniejący przedmiot [Hatch 2002, s. 56].

Elastyczność organizacji z racji powszechnego odwoływania się do niej spełnia warunek wynikający z teorii społecznej konstrukcji rzeczywistości (nie jest ona bytem ustanowionym indywidualnie, ale stanowi wynik poznawania i współdziałania ludzi). Zarówno specjaliści, jak i praktycy przyczyniają się do kształtowania jej istoty poprzez wprowadzanie nowych sposobów jej rozumienia i wykorzystywanie jej w funkcjonowaniu organizacji. Taka szeroka aprobata dla konstrukcji elastyczności tym bardziej czyni tę kategorię trwalszą (rzeczywistą).

Elastyczność jako gra języka

Ujęcie metaforyczne stanowi sposób wyjaśniania określonych fragmentów rzeczywistości, w którym jakieś zjawisko otrzymuje inne znaczenie. Takie ujmowanie rzeczywistości pozwala na nowo spojrzeć na dane zjawisko oraz lepiej go zrozumieć. To za pomocą metafory ludzie „oswajają świat”, wyrażają stany, opisują rzeczy, które byłyby niemożliwe lub trudne do jednoznacznego zdefiniowania [Kostera 1996, s. 39]. Metafora stanowi na-



Rys. 1. Postmodernistyczne podejście do poznania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hassard 1999, s. 183–187; Midgley 2003, s. 51–52].

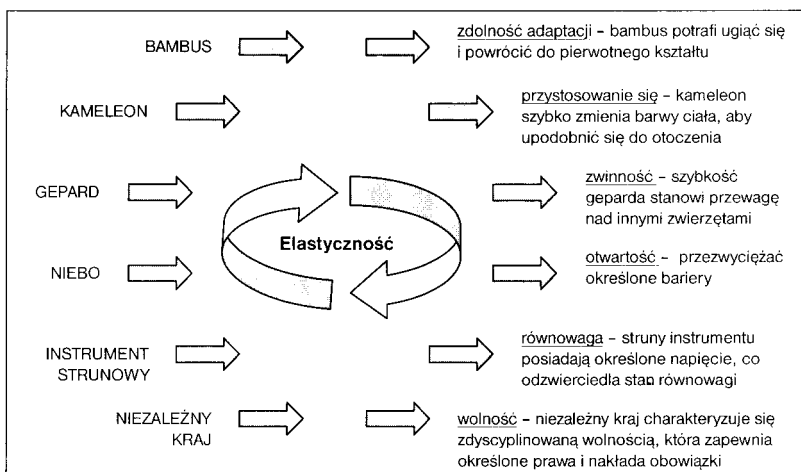
rzędzie nieortodoksyjne dopuszczające pluralizm epistemologiczny [Sułkowski 2004, s. 9]. Oznacza to, że może być stosowanych wiele różnych sposobów jednoczesnego postrzegania danego przedmiotu. Wartość metafory zależy od jej interpretatora. Związki metaforyczne nie muszą przedstawiać żadnych treści poznawczych, a także nie respektują relacji przyczynowo-skutkowych [Sułkowski 2004, s. 9].

Elastyczność organizacji, stanowiąca zjawisko skomplikowane i trudne do jednoznacznego zdefiniowania, jest zjawiskiem wyjaśnianym za pośrednictwem metafory. Te ujęcia metaforyczne i symboliczne elastyczności stanowią „grę językową” charakterystyczną dla istoty postmodernizmu. Przykładowe skojarzenia, które mogą być pomocne w wyjaśnianiu elastyczności, przedstawia rysunek 2. Tak pojmowana elastyczność stanowi zatem mieszankę odmiennych właściwości, które są pojemną przestrzenią dla różnych działań, postaw, mechanizmów itp. Elastyczności organizacji przypisuje się wiele sprawności, do których zalicza się: zręczność, zwinność, płynność, plastyczność, sprężystość, umiejętność przystosowywania się, mobilność, zdolność do modyfikowania, doskonalenia itp. [Evans 1991, s. 69].

Elastyczność jako przykład stosowania subiektywnego (przypadkowego) języka poznania

W postmodernistycznej organizacji niejednoznaczność jest cechą nie tylko tolerowaną, ale w pełni docenianą [Willmott 2002, s. 67]. Niejednoznaczność w definiowaniu elastyczności przejawia się w szerokiej liczbie ujęć definicyjnych tego pojęcia, które kładą nacisk na różne wyróżniki tego pojęcia. Jest to także konstrukcja społeczna zależna od punktu widzenia jej twórcy, którego często cechuje subiektywny i przypadkowy język poznawania rzeczywistości. Odwołując się do wybranych definicji [Osbert-Pociecha 2008, s. 79–108], można wskazać na ujęcia definicyjne elastyczności akcentujące podejście, które koncentruje się głównie na zwiększeniu zdolności organizacji do odpowiedzi na zmiany powstające w jej otoczeniu. Na przykład M.G. Krijnen (1979) określa elastyczność jako zdolność do zmiany, która pozwala zachowywać organizację żywotność. Obejmuje ona zmiany poprzez adaptację do zmian w otoczeniu (niedających się przewidzieć) oraz zmiany poprzez wykorzystywanie w rozwoju organizacji szans, które prawdopodobnie występują w otoczeniu.

Wśród szerokiej gamy definicji, K.A. Pervaiz, G. Hardaker, M. Carpenter (1996) przedstawiają elastyczności organizacji jako uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, które wiąże się z potrzebą integrowania określonych zasobów, tj. technologii, struktur, procesów, ludzi, środków finansowych. Natomiast M.W. Volberda (1997) definiuje elastyczność organizacji jako minimum jej zdolności do kontroli i „kontrolowalności”, czyli



Rys. 2. Istota elastyczności w ujęciu metaforycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sushil 2001, s. 569].

właściwości organizacji umożliwiających kontrolę. R. Krupski (2005) traktuje elastyczność jako kategorię obejmującą dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (lub kreacji) oraz stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz.

Przykładowe ujęcia definicyjne wskazują na złożoność i szeroki zakres samego pojęcia elastyczności organizacji, które zostały ukształtowane przez język poznania ich autorów.

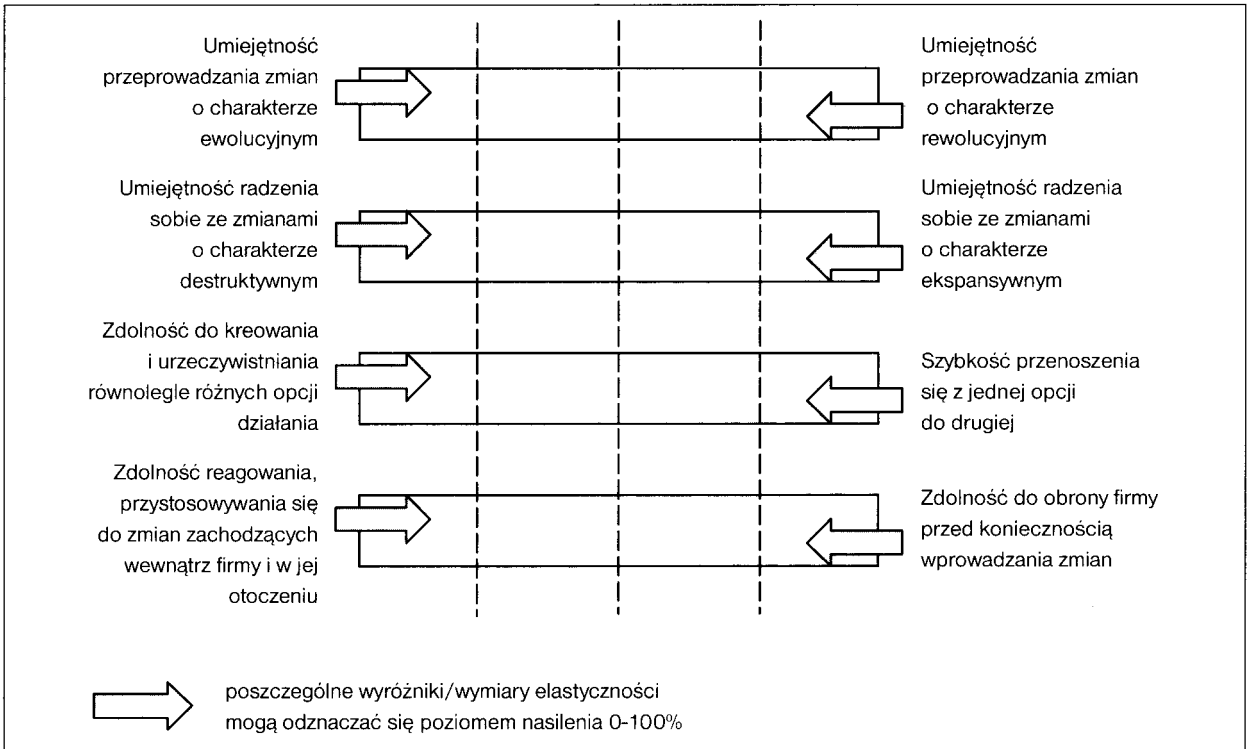
Elastyczność rozumiana jako sieć współzależnych elementów

Rzeczywistość społeczna może być spostrzegana jako sieć składająca się ze współzależnych elementów, nie występują tu proste relacje przyczynowo-skutkowe; każdy skutek może mieć wiele przyczyn i każda z nich może odgrywać istotną rolę [Kostera 1996, s. 39].

Organizację również można opisywać za pomocą wielu współzależnych elementów (wymiarów), takich jak: ludzie, cele, funkcje, produkty, technologia, rynek, procesy, zasoby, nadrzędne wartości. Elastyczność organizacji będzie się przejawiać w możliwości tworzenia określonych konfiguracji tych składowych i łatwości (szybkości) przechodzenia od istniejących do kolejnych. Kształtowanie elastyczności organizacji może odbywać się przy zastosowaniu działań jednorodnych dotyczących określonego elementu organizacji lub przy zastosowaniu działań o charakterze przekrojowym, które dotyczą jednocześnie kilku składowych organizacji [Osbert-Pociecha, w: Krupski 2008, s. 9–27].

Ramy koncepcyjne elastyczności jako przykład zmienności i nieprzewidywalności

Determinantą występowania elastyczności jest niepewność i nieprzewidywalność, stanowiące zarazem właściwość postmodernistycznego poznania. Wpływa to wprost na ujmowanie natury elastyczności. W jej pojmowaniu zaznacza się, że wyróżniki/wymiary nie stanowią „zamkniętej listy”, wciąż mogą pojawiać się nowe dotąd niebrane pod uwagę (nieprzewidywalność), a jednocześnie



Rys. 3. Przykładowe wyróżniki/wymiary zapewniające elastyczność organizacji

Źródło: opracowanie własne.

mogą one odznaczać się różnym poziomem nasilenia określonych przejawów (zmiennosc). Ilustruje to użyte w badaniach empirycznych pojęcie elastyczności skonstruowane na zasadzie przedziału ograniczonego przeciwstawnymi względem siebie cechami (zmiennymi) [Osbert-Pociecha 2007, s. 28–32] – por. rysunek 3.

Takie podejście umożliwia odzwierciedlenie zmienności, jaka ma miejsce w rozumieniu elastyczności w danym momencie w odniesieniu do określonego podmiotu. Proporcje (ujmowane np. procentowo) pomiędzy dwiema zmiennymi wskazują także na poziom zindywidualizowania kategorii elastyczności dla niektórych z firm (organizacji). Może to oznaczać zdolność do działania o charakterze ekspansywnym (zmiana na zasadzie postępu, wzrostu), a dla innych przeplatankę, tj. dokonywanie także zmian o charakterze regresowym (obkurczanie) itp. Tak więc w zależności od warunków, w jakich działa dana organizacja, od profilu jej działania, jej wielkości, fazy cyklu życia itp., poszczególne wymiary elastyczności mają swój zróżnicowany udział w tak ujętej istocie elastyczności.

Implikacje dla racjonalności wynikające z wielowymiarowej natury elastyczności

Jedną z charakterystycznych cech postmodernizmu jest polifonia, czyli rozmaite równoległe funkcjonujące sposoby postrzegania świata stanowiącego złożony system, co przesądza zarazem o tym, że pojawia się też wiele niezależnych płaszczyzn do oceny racjonalności poszczególnych systemów (zjawisk). Racjonalność w ścisły sposób związana zostaje z określoną optyką widzenia, tracąc zarazem rolę uniwersalnego kryterium oceny.

Z jednej strony takie ujęcie wskazuje na to, że identyfikowanie elastyczności organizacji wymaga rozpoznania poszczególnych rodzajów (tzw. elastyczności cząstkowych). Z drugiej strony niekoniernie to, co jest racjonalne z punktu widzenia danego poziomu hierarchicznego – np. elastyczność materiałów, elastyczność maszyn – jest požądane dla elastyczności, np. finansowej.

Złożoną naturę elastyczności potwierdzają definicje sformułowane w literaturze przedmiotu na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Większość autorów, dając wyraz poliformicznej naturze elastyczności, wyraża to poprzez wyróżnianie poszczególnych wymiarów elastyczności utożsamianych z typami elastyczności. Przykładowe ujęcie wymiarów (typów) elastyczności w układzie hierarchicznym organizacji prezentuje rysunek 4.

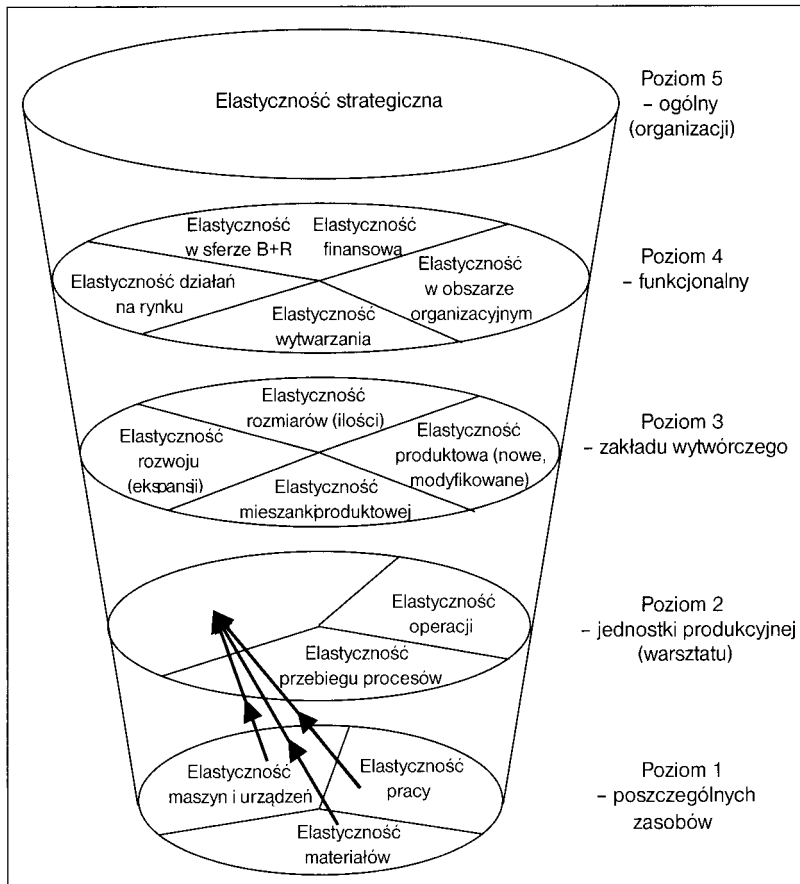
Podsumowanie

Zmiana stała się kluczową kategorią dla zarządzania współczesnymi organizacjami. Odnosi się ona nie tylko do poszczególnych elementów strukturalizujących organizację, czyli jej celów, zasobów, procesów, struktur, realizowanych funkcji, koncepcji biznesowego działania, ale także paradygmatu zarządzania. H.W. Volberda wskazuje, że obecnie podstawowymi wymiarami ewolucyjnie kształtującego się paradygmatu zarządzania organizacjami są [Volberda 1998, s. 13]:

- osiągnięcie efektywności,
- zapewnienie jakości,
- kreowanie elastyczności.

Z powyższego wynika, że kreowanie elastyczności organizacji stanowi jeden z kluczowych imperatywów współczesnego zarządzania. Natomiast złożoność zja-





Rys. 4. Hierarchia wymiarów elastyczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Koste, Malhotra 1999, s. 87].

wiska elastyczności i brak jednoznaczności w jego pojmowaniu może się przekładać w organizacji na trudności związane z urzeczywistnianiem zamiaru bycia elastycznym i określaniem sposobów, metod i narzędzi działania na rzecz osiągania elastyczności.

Podjęta zatem próba przedstawienia elastyczności organizacji jako kategorii postmodernistycznej, tj. spełniającej wymogi postmodernistycznego procesu poznania, stanowi próbę przełamania oporu przed używaniem tej perspektywy przy rozpoznawaniu i wyjaśnianiu rzeczywistości, z jaką mamy do czynienia we współczesnych organizacjach (dzisiaj wciąż traktowana jest ona jako swista awangarda). I nie chodzi tu tylko o to, aby poprzez jej upowszechnianie przyczynić się do rozwijania teorii organizacji [Hatch 2002, s. 64], ale także o to, aby wykształcić umiejętności, przyspieszyć proces przekładania opisu (właściwego ramom poznania postmodernistycznego) rzeczywistości organizacyjnej na pragmatyczne zalecenia i wskazówki dające się wykorzystać w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym zarządzania organizacją.

dr hab. inż., prof. UE Grażyna Osbert-Pociecha
Katedra Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Katarzyna Grzesik
doktorantka w Katedrze Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] EVANS J. S., *Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework*, „Journal of Management Studies” 1991, vol.28, no. 1.
- [2] HANSEN J.T., *Thoughts on Knowing: Epistemic Implications of Counseling Practice*, „Journal of Counseling and Development” Spring 2004, no. 2.
- [3] HASSARD J., *Postmodernism, Philosophy and Management: Concepts and Controversies*, „International Journal of Management Reviews” June 1999.
- [4] HATCH M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [5] KILDUFF M., MEHRA A., *Postmodernism and Organizational Research*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 7.
- [6] KOSTE L.L., MALHOTRA M.K., *A Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1.
- [7] KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] MIDGLEY G., *Five Sketches of Postmodernism: Implications for Systems Thinking and Operational Research*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2003, no. 1.
- [9] OSBERT-POCIECHA G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2/2004.
- [10] OSBERT-POCIECHA G., *Definiowanie elastyczności – wymiary, typy i wyróżniki*, w: *Elastyczność organizacji*, (red.) R. KRUPSKI, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- [11] OSBERT-POCIECHA G., *Postrzeganie elastyczności przez praktyków. Wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2007.
- [12] OSBERT-POCIECHA G., *The Concept of Organizational Flexibility – some Theoretical and Empirical Issues*, „Argumenta Oeconomica” 2008, no. 2(21).
- [13] SUŁKOWSKI Ł., *Metafory w życiu organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2004.
- [14] SUSHIL, *Flexibility Metaphors*, „Systems Research and Behavioral Science” 2001, vol. 18, no. 6.
- [15] VOLBERDA H.W., *Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive*. Oxford University Press Inc., New York 1998.
- [16] WILLMOTT H., *Postmodernism and Excellence: The De-differentiation of Economy and Culture*, „Journal of Organizational Change Management” 2002, vol. 5, no. 1.
- [17] WULUN J., *Understanding Complexity, Challenging Traditional Ways of Thinking*, „System Research and Behavioral Science” 2007 no. 24, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Summary

This paper is attempt of presentation of the organizational flexibility by using some select of dimensions from postmodernist literature. It appears that nature of flexibility well fit into framework of postmodern epistemology. It is as much as possible a postmodernist category.

This exemplification is a impulse for using the postmodernist perspective to recognize and explain our complexity reality as a basis of expressing some tips and prescriptions for manager in practise which are necessary for implementation the imperative of flexibility.