

Marek Ćwiklicki

Tworzenie się wiedzy społecznej według teorii CRP

Zarządzanie Publiczne nr 19 (1), 165-172

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marek Ćwiklicki

Tworzenie się wiedzy społecznej według teorii CRP

Celem opracowania jest próba przeniesienia rozumowania charakterystycznego dla teorii relacji złożonych procesów reakcji (*Complex Responsive Processes – CRP*) do wyjaśniania tworzenia się wiedzy społecznej. W artykule w pierwszej kolejności zaprezentowano obszerną charakterystykę teorii CRP jako przyjętej ramy metodologicznej. Następnie wyjaśniono zjawiska uczenia się i powstawania wiedzy w kontekście organizacji, stosując model przyjęty w CRP. Przeniesienie rozważań na poziom społeczny zostało zapoczątkowane w części trzeciej, w której odwołano się do tekstów innych autorów niniejszego tomu, tj. Jerzego Hausnera, Jarosława Górniaka, Stanisława Mazura i Anny Gizy, opisujących tworzenie się wiedzy w wymiarze społecznym. W ostatniej części dokonano próby interpretacji wiedzy społecznej, posługując się założeniami teorii CRP. W zakończeniu określono ograniczenia metodologiczne analizy oraz przedstawiono kierunki dalszych rozważań.

Słowa kluczowe: wiedza społeczna, tworzenie się wiedzy, teoria relacji złożonych procesów reakcji.

1. Charakterystyka koncepcji relacji złożonych procesów reakcji

Teorię *Complex Responsive Processes of Relating* (relacja złożonych procesów reakcji) opracowano w brytyjskim Centrum Złożoności i Zarządzania na Uniwersytecie w Hertfordshire, a jej autorami są: Patricia Shaw, Doug Griffin i Ralph Stacey. W literaturze przedmiotu za twórcę tej teorii uważa się Staceya (zob. Suchman 2002; Burke 2004; Jakubik 2008; Luoma, Hämäläinen, Saarinen 2011). Po raz pierwszy zaprezentował on teorię relacji złożonych procesów reakcji na początku XXI w. (Stacey 2000a, 2000b), jednak już w 1992 r. opisywał granice między chaosem a porządkiem w organizacji (Stacey 1992). Prezentowana teoria silnie bazuje na procesach społecznych i psychologicznych (Simpson 2007, s. 466).

Do wyjaśnienia istoty tej teorii zastosowano analizę kluczowych pojęć zawierających się w jej nazwie, które w podsumowaniu przedstawiano *en bloc* i wyjaśniono swoistą nowość interpretacyjną tworzenia się wiedzy w organizacji.

Kluczem do zrozumienia tej teorii jest złożoność (*complexity*). Nawiązuje się w ten spo-

sób do nauk o złożoności (*complexity sciences*), w tym przede wszystkim do złożonych systemów adaptacyjnych (*complex adaptive systems*). Składają się one z dużej liczby elementów współdziałających na siebie, adaptujących lub uczących się (Holland 2006, s. 1). Do głównych cech tych systemów należą: równoległość działań elementów (agentów), działanie warunkowe, tj. wywołane przez otrzymany sygnał, modularność (*modularity*), czyli powtarzanie schematów w nowych sytuacjach, prowadzące do ich weryfikacji, adaptacja i ewolucja oznaczające zmianę w czasie i poprawiające działanie (ibidem, s. 1–2). Dążenie do ustalenia struktury złożonych systemów adaptacyjnych doprowadziło do ustalenia następujących jej właściwości: istnieje duża liczba niezależnych agentów, którzy działają przede wszystkim w wymiarze lokalnym, interakcje między nimi są iteracyjne, rekursywne, nieliniarne i samoreferencyjne, a losowe mutacje i replikacje tworzą zasady (Cunha, Cunha 2006, s. 840). Przykładami złożonych systemów adaptacyjnych są: rynek akcji, kolonie mrówek, ekosystem, system immunologiczny (Desai 2010, s. 391). Występujący w nich agenci wchodzą w interakcje, adaptują się, uczą się i wpływają na bieg wydarzeń (ibidem).

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Stacey (2000b, s. 25) zauważa, że teoria złożonych systemów adaptacyjnych jako wyjaśniająca ludzkie zachowania nie jest w pełni adekwatna i wymaga pewnych uzupełniających korekt. Po pierwsze, jeśli istnieje projekt systemu, oznacza to, że jest też projektant. W przypadku zachowań to niemożliwe, ponieważ podmiot działający wpływa sam na siebie, co prowadzi do nieustannej redefinicji systemu. W drugim zastrzeżeniu autor formułuje wątpliwość odnośnie do stosowności kategorii pojęciowej, jaką jest „system”, przez który rozumie się strukturę elementów, ale przede wszystkim pewną stałą całość o określonych granicach. Tymczasem ludzkie zachowania mają charakter procesowy, a zatem powinno się je rozpatrywać tylko jako analogie „abstrakcyjnych interakcji”, które są modelowane w złożonych systemach adaptacyjnych (ibidem, s. 26). Użycie określenia „proces” ma za zadanie podkreślić różnicę między jego istotą, czyli dynamiką, a systemem obrazującym statykę.

Wyjaśnienie schematów (sic!) zachowań ludzkich Stacey oparł na symulacjach zjawisk odbywających się na krawędzi chaosu, prowadzących do wytworzenia się atraktorów¹. Uwzględnienie tego wątku pozwoliło autorowi na odniesienie do innych określeń charakterystycznych dla nauk o złożoności, tj. procesów samoreferencyjnych, dynamiki nieliniowej, struktur dysypatywnych, teorii chaosu². Taki wniosek wysnuł Darren Stanley (2009), próbując ustalić inspirację i konteksty powstania teorii CRP.

Odmienne z punktu widzenia narracji molekularnej i sieciowej rozpatruje teorię CRP Peter J. Murray. Jego zdaniem CRP przynależy do tej drugiej narracji (Murray 2003, s. 412) i uważa, że siła interakcji jest niestała i zmienia się podobnie jak atraktory. Powstająca samoorganizacja wyłania się na krawędzi chaosu, jest ewolucyjna i dopasowuje się sieciowo.

Warto w tym miejscu odwołać się do nowych prób definicji form organizacyjnych, nawiązujących do złożonych systemów adaptacyjnych. Na uwagę zasługuje tzw. *chaordic enterprise*, zwrot trudny do przełożenia na język pol-

ski. Jest on wynikiem mariażu dwóch wyrazów: chaosu (*chaos*) i porządku (*order*) (Eijnatten, Putnik 2004). Frans M. van Eijantten (2004, s. 445) definiuje go, odnosząc do teorii CRP, jako „dynamiczny, złożony system adaptacyjny składający się z dużej liczby często wchodzących w interakcję profesjonalistów, zarządzany przez generowanie się wiedzy”. Jednakże stosowanie idei złożoności nie prowadzi do jednakowych wniosków. Przykładowo, Peter Simpson (2007, s. 467), po dokonaniu analizy różnych wyników badań, w których odwoływano się do teorii złożoności, zauważa, że jako czynnik rozwoju organizacji wskazuje się innowacyjność (nowość) albo dążenie do równowagi.

Wyjaśnienie charakteru złożonych procesów przybliży następny wyraz w nazwie omawianej teorii: reakcja³ (*responsive*), oznaczająca interakcję, a także „konwersację gestów”⁴. Nawiązuje się w ten sposób do interakcjonizmu symbolicznego i teorii G. Meada⁵. Zgodnie z nią pod pojęciem gestu rozumie się obok ruchu także język (gest wokalny). Gest natomiast przekształcany jest w symbole, a ich znaczenie mogą odczytać tylko ludzie poprzez odpowiednią reinterpretację (Konecki 2005). Według Staceya (2009, s. 35) w modelu konwersacji gestów Meada interakcje z wykorzystaniem symboli przez nadawcę i odbiorcę prowadzą do powstawania symboli, które obie strony konwersacji rozumieją. Przebieg interakcji zaprezentowano na rycinie 1, która także ukazuje wpływ otoczenia. Strzałki na wykresie reprezentują sekwencję oddziaływania gestu i odpowiedzi. Dodatkowo w grafice uwzględnio-

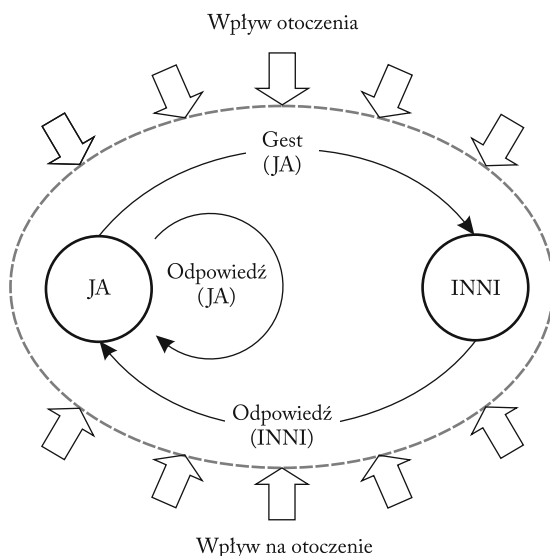
³ Niniejsze tłumaczenie jest propozycją własną autora opracowania. Alternatywnie można rozważyć przyjęcie innego spolszczenia odnoszącego się do responsywności lub odpowiedzi. W przedstawianej koncepcji akcentuje się „mechanizm” odpowiedzi na dany bodziec, którego specyfikę oddaje proponowany rzeczownik.

⁴ Takie określenie stosuje Stacey (2000, s. 30).

⁵ Warto dodać, że można odnaleźć w literaturze przedmiotu inne kontynuacje analiz interakcjonizmu symbolicznego Meada, nawiązujące na przykład do teorii Bourdieu (Mowles, Gaag, Fox 2010, s. 132). Simpson i Gill (2008, s. 48) dochodzą do podobnych wniosków co Stacey, chociaż opierają się na teoriach autorstwa Bourdieu, Searle’a, Forda, Habermasa i Shaw. Analiza konwersacji gestów w aspekcie wokalnym w swej istocie przypomina teorię aktów mowy prezentowaną w pracy: Ćwiklicki 2006.

¹ Atraktor to punkt stały dynamicznego układu, wokół którego występuje koncentracja stanów systemu.

² Ze względu na ograniczone ramy publikacji te terminy nie zostały obszernie wyjaśnione.



Ryc. 1. Model konwersacji gestów

Źródło: opracowano na podst. Smits 2003, s. 4.

ne „zanurzenie” w otoczeniu oznacza, że reakcja odbywa się nie tylko w układzie dwóch bezpośrednio zaangażowanych w niej podmiotów. Wpływa na nią właśnie otoczenie, ale ona sama również na nie oddziałuje. Istotne jest to, że zgodnie z teorią CRP kierunek konwersacji nie zostaje jednoznacznie określony: ma charakter samoorganizujący się.

Dodatkowo tworzone symbole wpływają na swoich twórców, co wskazuje na kolejną inspirację do powstania tej teorii. Są nią prace Norberta Elias, według którego to jednostki tworzą procesy społeczne, ale jednocześnie same są tworzone przez te procesy. Stacey (2003, s. 330) po zapoznaniu się z pracą Elias z 1939 r. twierdzi, że „organizacje są wzorcami relacji władzy utrzymywanymi przez ideologiczne tematy komunikacyjnych interakcji”.

Słowo relacje (*relating*) kończy nazwę teorii, lecz często jest pomijane, dlatego też można spotkać w literaturze krótsze określenie: złożone procesy reakcji (*Complex Responsive Processes*) (Stanley 2009). W trakcie interakcji tworzone są relacje, jednak mają one postać lokalną, tj. pojawiają się między uczestnikami konwersacji, i charakteryzują się czasowością, czyli są nietrwałe, ulotne, o ograniczonym czasie trwania. Dlatego też oprócz wymiaru przestrzennego,

najczęściej wyrażonego w formie mapy, powinno uwzględniać się w ich opisie czas.

2. Tworzenie się wiedzy w organizacji

Zdaniem Stacey można określić główny nurt w badaniach nad organizacyjnym uczeniem się i tworzeniem wiedzy, który za podstawę teoretyczną przyjmuje:

- dynamikę systemów;
- modele nadawca-odbiorca wywodzące się z teorii informacji;
- podział na wiedzę jawną i ukrytą;
- indywidualne modele umysłowe;
- pojedynczą i podwójną pętlę uczenia się;
- dialog jako formę komunikowania się (Stacey 2000, s. 24).

Kluczowym elementem teorii CRP jest wyjaśnienie uczenia się i tworzenia się wiedzy jako niezależnych procesów względem jednostek o charakterze czasowym. Jednakże podkreślanie wątku interpersonalnego nie jest, jak zauważa Anthony L. Suchman (2002, s. 17), nowe w naukach o zarządzaniu. Autor podkreśla, że dzięki CRP uzyskuje się postrzeganie organizacji jako wzorców zbieżności wyłaniających się ze wszystkich iteracyjnych interakcji i to jest właśnie ta odmienność interpretacyjna, która wyróżnia ową

teorię na tle głównego nurtu rozważań nad zarządzaniem wiedzą (ibidem).

Samo uczenie się jest postrzegane jako działalność niezależnych ludzi (Stacey 2003). W tym ujęciu tylko jednostki się uczą, a wymiar grupy/społeczeństwa pojawia się głównie jako zagadnienie przekazywania i przechowywania wiedzy. Rozróżnienie między jednostką a grupą (społeczeństwem) dokonuje się na podstawie podziału: to, co wewnątrz umysłu człowieka, ma charakter indywidualny, to, co na zewnątrz – społeczny w formie systemu (Stanley 2009, s. 35).

Bazując na teoretycznych rozważaniach zasignalizowanych powyżej, Stacey formułuje tezę, że to w symbolach tkwi tworzenie się wiedzy. Nie zostaje ona zapisana w zewnętrznych repozytoriach, a jest „przenoszona”. Powstaje samorzutnie w formie procesowej i rozprzestrzenia się w sposób chaotyczny. Istnieje tylko w tematach konwersacji, które ulegają zmianie. Zatem nie jest rzeczą ani systemem, a tylko procesem relacji (Stacey 2001, s. 17–18).

Podstawowy wniosek płynący z teorii CRP to brak możliwości pełnej kontroli procesów interakcji. W konsekwencji również i celowe oddziaływanie, czyli zarządzanie nimi, jest ograniczone. Dlatego też niektórzy autorzy stawiają pytania w stylu: „co robimy, kiedy nie wiemy, co robimy?” (Burke 2004), przypominające koany⁶ z buddyzmu zen. Inni do opisu stanu faktycznego odpowiadającego wyżej sformułowanemu spostrzeżeniu używają metafor, np. „zarządzanie we mgle” (Simpson 2007).

Sam Stacey postrzega organizację jako terazniejsze procesy relacji między ludźmi kształtującymi na bieżąco przyszłość (Stacey 2007, s. 299) lub też „projekt indywidualności” (McKenna, Martin-Smith 2005, s. 824). Podkreślanie wagi zjawisk psychologicznych i społecznych sprawia, że wątek zasobowy jest stawiany na drugim planie. Dlatego też zarządzanie w tym ujęciu określa się mianem społecznego przedsięwzięcia (Lane, Down 2010, s. 518).

Przy takiej dynamicznej, zmiennej i nietrwałej formie nie powiedzie się stosowanie podejścia systemowego. Rozwiązaniem jest koncentracja na lokalnych relacjach (Stacey 2007, s. 301), a do-

kładniej partycypacja z wykorzystaniem środków komunikacji. W istocie więc zarządzanie, w tym i zarządzanie wiedzą, sprowadza się do współuczestniczenia w interakcjach, w których jednostki wpływają na siebie, zachodzących w złożonym i chaotycznym otoczeniu (McKenna, Martin-Smith 2005, s. 832). Przypomina to wywoływanie wiru w kubku przy dodawaniu mleka do kawy. Drobne ruchy łyżeczką spowodują rozprzestrzenienie się go w całym naczyniu. Dzięki temu sposobowi, zgodnie z teorią chaosu, oczekuje się, że nastąpi samoistne tworzenie się wzorów podobnie jak we fraktalu.

Komunikacja odbywać się powinna przy użyciu odpowiedniego kanału dostosowanego do przekazu danego rodzaju gestu. Ażeby zapewnić ciągłość przekazu i jego trwałość, należy ją ciągle utrzymywać i uwzględniać aspekty werbalne oraz niewerbalne w najbliższych interakcjach.

3. Tworzenie się wiedzy społecznej

Na tle przedstawionym wcześniej wyraźnie zaznaczają się inne opracowania zawarte w niniejszym tomie, a odnoszące się do tworzenia wiedzy społecznej.

Hausner w podobnym tonie przedstawia poznanie konceptualne, zróżnicowane, determinujące egzystencjalną formę. Pisz: „Poznanie nie jest faktograficznym obrazem świata zewnętrznego ani też konstruowaniem jego matematycznego wzoru. Poznając świat, posługujemy się symbolami. Z tym, że jesteśmy współtwórcami tych symboli, a nie są on nam po prostu dane czy odkryte” (Hausner 2012, s. 11). Zasadnicza różnica między tym ujęciem a CRP tkwi w pojmowaniu wiedzy. Zdaniem Hausnera ma ona charakter zewnętrzny, przedmiotowy, a zatem można nią zarządzać. Dostrzega jednak ograniczoną wpływ na otoczenie: „[Świata społecznego] nie można opanować, ani intelektualnie, ani praktycznie. Można na niego jedynie częściowo i punktowo wpływać (...)” (ibidem, s. 14). To spostrzeżenie koresponduje z wnioskami wynikającymi z teorii CRP.

W następnym tekście o tworzeniu wiedzy społecznej, Górniak (2012) oponuje przeciw ujęciu społeczeństwa pozbawionego podmiotu działającego. Jednak przedstawione rozważania oparte w głównej mierze na myśli Schütza

⁶ Koan to paradoksalna opowieść lub paradoksalne pytanie.

dotyczące działania jako podstawowej jednostki analizy mają bardziej charakter ontologiczny niż epistemologiczny. Z punktu widzenia dociekań dotyczących teorii CRP istotny jest element społecznej dystrybucji wiedzy, który można też określić mianem asymetrii informacji. W rezultacie autor stwierdza, że „Wiedza podręczna jest przedmiotem transmisji społecznej, wewnątrz- i międzypokoleniowej. Jednak przekazowi podlega tylko pewna część jednostkowej wiedzy, która ustala się w postaci intersubiektywnie podzielanych typizacji. Ponadto, różne jednostki uzyskują w toku przekazu dostęp do różnych fragmentów społecznej wiedzy podręcznej” (Górniak 2012, s. 27).

W następnym tekście, będącym kontynuacją rozważań zawartych w opracowaniach Jerzego Hausnera i Jarosława Górniaka, autorstwa Stanisława Mazura (2012), można odnaleźć rozwinięcie analiz interakcjonizmu fenomenologicznego według Schütza. Istotne jest rozszerzenie następującej myśli Bergera i Luckhmana „(...) człowiek porusza się w swoim świecie, odwołuje się do tego, co o tym świecie wie, czyli odwołuje się do swojej wiedzy. Granice jego wiedzy są w sensie praktycznym granicami jego rzeczywistości” (ibidem, s. 36). Mazur interpretuje to następująco: „Konsekwencją tej myśli jest przekonanie, że wiedza nie istnieje niezależnie od obserwatora. To on obserwując rzeczywistość, nadaje jej znaczenie. Tak pojmowania wiedza ma charakter temporalny, jest społecznie konstruowana oraz kulturowo kształtowana. Jej immanentną cechą jest permanentna interpretacja i reinterpretacja” (2012).

Anna Giza (2012) w swoim tekście odwołuje się do dorobku Eliasza przywoływanego przez autorów i komentatorów teorii CRP. Definiuje ona byt społeczny jako odtwarzane, regularne związki działań społecznych, jako proces. Autorka stwierdza, bazując na Eliasie, iż „wspólnie tworzymy coś, czego nikt nie tylko nie planował i nie zamierzał, ale nawet nikt w pełni nie ogarnia” (ibidem, s. 60). Zinterpretowano tu kwestię koordynacji działań społeczeństwa zbieżnie z wnioskami wynikającymi z CRP: **„Choć więc układ społeczny najwyższego poziomu jest – by tak rzec – w ostateczności złożony istotnie z jednostek (ludzi), to ich działania koordynowane są i wyznaczone przez środowiska/konteksty wyższego rzędu”** (ibidem, s. 61).

Artefakty objaśniane przez autorkę jako pełne, naładowane informacyjnie przedmioty (*affordances*) stanowią odpowiednik symboli w konwersacji gestów. Przy czym nie dotyczy to środowiska materialnego jako zestawu przedmiotów, a jako nośnika informacji, ponieważ przedmioty te są odczytywane i interpretowane.

Przedstawione powyżej w sposób wybiórczy opinie z artykułów poświęconych tworzeniu się wiedzy społecznej korespondują ze spostrzeżeniami o złożonych systemach adaptacyjnych. Należy pamiętać, że wybrane cytaty są małymi fragmentami szerszych opracowań o bardziej rozbudowanej strukturze i analizie metodologicznej, której teorii CRP brakuje. Jej opracowanie ma przede wszystkim walor aplikacyjny. Nie stanowi zatem metateorii, a raczej tzw. teorię średniego zasięgu. Przez to pojęcie rozumie się koncepcję, która nie jest całościowym modelem czy systemem, a jedynie pragmatycznym rozwiązaniem i ich uogólnieniem w konkretnych warunkach (Merton 1982, s. 61–63).

5. Zakończenie

Teoria CRP odnosi się przede wszystkim do organizacji jako przedmiotu analiz. Wyjście poza jej granice pozwala sformułować wytyczne dla zarządzania, zwłaszcza w odniesieniu do interesariuszy (Ćwiklicki 2011). W tej teorii odchodzi się od myślenia systemowego, skłaniając ku procesowemu, które wyjaśnia, czym naprawdę w danym momencie jest organizacja. Kolejną cechą odróżniającą CRP od ujęcia złożonych systemów adaptacyjnych jest uwzględnienie wątku społecznego i psychologicznego. Nauka o złożoności to na razie głównie pochodna nauk ścisłych (Simpson 2007, s. 466).

Stacey podkreśla, że agent jako element sprawczy nie jest dominujący. Kluczem do zrozumienia tego są pojawiające się w konwersacji tematy, które mogą rozprzestrzeniać się w społeczeństwie, przenosząc za pomocą symboli wiedzę. Ów emergentny charakter interakcji jest podstawą samoorganizacji. Żeby zrozumieć interakcje międzyludzkie, należy zatem patrzeć na nie jako na spontanicznie powstałe, nieliniowe i rozprzestrzeniające się w sposób niekontrolowany wzorce komunikacyjne.

Krytyki CRP jako podstawy eksplanacyjnej można dokonać, posługując się paradygmatem wiedzy jako obiektu zarządzalnego, który został przedstawiony w tekstach niniejszego tomu odwołujących się do prac Alfreda Schütza, Thomasa Luckmanna czy też Michaela Polanyi'ego. Pomimo to ta teoria wzbudza zainteresowanie, o czym świadczy wzrastająca liczba publikacji na jej temat. Kierunki przyszłych analiz wyznacza przyjęcie złożoności i teorii chaosu jako obiecujących objaśnień zjawisk społecznych. Uważa się bowiem, że chociaż coraz więcej wiemy o otaczającym nas świecie, w istocie nasza kontrola nad nim jest coraz mniejsza.

Bibliografia

- Bourne L., Walker D.H.T. (2005). „The paradox of project control”, *Team Performance Management*, nr 11(5/6).
- Bukowska U. (2006). „Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi”, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 711.
- Burke R. (2004). „The cult of performance: What are we doing when we don't know what we are doing?”, *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, nr 6(1).
- Cavana R.Y., Elias A.A. „Stakeholder analysis for systems thinking and modelling”, *Public Management*, <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/BobCavana.pdf> [dostęp: 14.04.2011].
- Cunha e M.P., da Cunha J.V. (2006). „Towards a complexity theory of strategy”, *Management Decision*, nr 44(7).
- Ćwiklicki M. (2006). *Podstawy systemów workflow*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Ćwiklicki M. (2011). „Analiza interesariuszy w koncepcji relacji złożonych procesów interakcji”, w: P. Bartkowiak (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, *Zeszyty Naukowe*, nr 199, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Desai D.A. (2010). „Co-creating learning: Insights from complexity theory”, *The Learning Organization*, nr 17(5).
- Eijnatten F.M., van (2004). „Chaordic systems thinking: Some suggestions for a complexity framework to inform a learning organization”, *The Learning Organization*, nr 11(6).
- Eijnatten F.M. van, Putnik G.D. (2004). „Chaos, complexity, learning, and the learning organization. Towards a Chaordic Enterprise”, *The Learning Organization*, nr 11(6).
- Gierszewska G., Romanowska M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa* (wyd. IV). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Giza A. (2012). „Społeczeństwo jako problem koordynacji: rola wiedzy w stanowieniu bytu społecznego”, *Zarządzanie Publiczne*, nr 19.
- Górniak J. (2012). „Badanie społeczeństwa z perspektywy podmiotu działającego”, *Zarządzanie Publiczne*, nr 19.
- Gurd B., Byrne A. (2010). „The impossibility of management control systems?”, Conference Proceeding, APIRA 2010, 11–13 July, http://apira2010.econ.usyd.edu.au/conference_proceedings/APIRA-2010-180-Gurd-Management-Control-Systems_0810.pdf [dostęp: 24.02.2012].
- Hausner J. (2012). „Tworzenie i rodzaje wiedzy społecznej”, *Zarządzanie Publiczne*, nr 19.
- Heijden K., van der (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Holland J.H. (2006). „Studying complex adaptive systems”, *Journal of Systems Science and Complexity*, nr 19(1).
- Jakubik M. (2008). „Experiencing collaborative knowledge creation processes”, *The Learning Organization*, nr 15(1).
- Kafel T. (1997). „Wykorzystanie metody analizy ‘partnerów’ w monitoringu otoczenia organizacji ‘non-profit’ (na przykładzie Rejonowego Urzędu Pracy)”, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.
- Konecki K. (2005). „Problem interakcji symbolicznej a konstruowanie jaźni” w: E. Hałas, K. Konecki, *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lane D.A., M. Down (2010). „The Art of Managing for the Future: Leadership of turbulence”, *Management Decision*, nr 48(4).
- Lisiński M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Luoma J. (2007). „Systems thinking in complex responsive processes and systems intelligence”, w: R.P. Hämmäläinen, E. Saarinen (red.), *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life, Systems Analysis Laboratory*. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Luoma J., Hämmäläinen R.P., Saarinen E. (2011). „Acting with systems intelligence: Integrating com-

plex responsive processes with the systems perspective”, *Journal of the Operational Research Society*, nr 62(1).

Maruszewski T. (2010). „Pamięć autobiograficzna – nowe dane”, *Neuropsychiatria i Neuropsychologia*, nr 3–4.

Mazur S. (2012). „Poznanie, wiedza i działanie społeczne w paradygmacie wielości”, *Zarządzanie Publiczne*, nr 19.

McKenna R.J., Martin-Smith B. (2005). „Decision making as a simplification process: New conceptual perspectives”, *Management Decision*, nr 43(5/6).

Merton K. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Mesjasz Cz. (2003). „Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych”, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.

Moszkowicz (red.) (2005). *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Mowles Ch., Gaag A. van der, Fox J. (2010). „The practice of complexity. Review, change and service improvement in an NHS department”, *Journal of Health Organization and Management*, nr 24(2).

Murray P.J. (2003). „So what’s new about complexity?”, *Systems Research and Behavioral Science*, nr 20(5).

Paliwoda-Matiolańska A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.

Salem P. (2008). „The seven communication reasons organizations do not change”, *Corporate Communications: An International Journal*, nr 13(3).

Simpson P. (2007). „Organizing in the mist: A case study in leadership and complexity”, *Leadership & Organization Development Journal*, nr 28(5).

Simpson R., Gill R. (2008). „Design for social systems: Change as conversation emergence”, *Complexity and Organization*, nr 10(1).

Smits F. (2003). „Knowledge as emerging patterns of interaction”, <http://www.centerforselforganizingleadership.com/pages/KnowledgeAs%20EmergingPatterns%20OfInteraction.pdf>, [dostęp: 24.02.2012].

Stacey R. (1992). *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stacey R. (2000a). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. London: Pearson Education.

Stacey R. (2000b). „The emergence of knowledge in organizations”, *Emergence*, nr 2(4).

Stacey R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge, Creation*. London: Routledge.

Stacey R. (2003). „Learning as an activity of interdependent people”, *The Learning Organization*, nr 10(6).

Stacey R. (2007). „The challenge of human interdependence. Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations”, *European Business Review*, nr 19(4).

Stanley D. (2009). „Complex responsive processes: An alternative interpretation of knowledge, knowing, and understanding, complicity”, *An International Journal of Complexity and Education*, nr 1.

Suchman A.L. (2002). „An introduction to complex responsive process: Theory and implications for organizational change initiatives”, Rochester: University of Hertfordshire, http://www.rhcweb.com/Portals/0/Files/Intro_to_CRP_and_implications_for_org_change.pdf [dostęp: 24.02.2012].

Weaver P. (2007). *A Simple View Of ‘Complexity’ In Project Management*, 14-16 November 2007, Paper presented at WPM Week, Singapore (on-line), http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P070_A_Simple_View_of_Complexity.pdf [dostęp: 15.03.2011].

Social knowledge creation in the complex responsive processes theory

The aim of the paper is to explain social knowledge creation in terms of the Complex Responsive Processes (CRP) theory. As a methodological framework of his analysis, the author gives a detailed description of the CRP approach, presents the phenomena of learning and knowledge creation in an organizational context, and considers the social level of knowledge. He discusses contributions by J. Hausner, J. Górnjak, S. Mazur, and A. Giza, who embed the problem of knowledge in the social context that is covered in the current issue of the journal. In his conclusion, the author assesses the interpretation of social knowledge on the basis of the CRP assumptions and offers some thoughts on the end limits and future directions of this approach.

Keywords: social knowledge, knowledge creation, complex responsive processes theory.