

EWA A. JAGIEŁŁO
Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej UŁ, Łódź

ANTROPOLOG W ORGANIZACJI. ZAPISKI Z BADAŃ TERENOWYCH

Spostrzeżenia zawarte w niniejszym artykule poczynione zostały na podstawie materiałów i doświadczeń, jakie zbierałam w trakcie prowadzonych w 2011 roku badań etnograficznych w średniej wielkości przedsiębiorstwie, stanowiącym część międzynarodowej korporacji¹. Badania utrzymane były w konwencji antropologii organizacji, która znacznie intensywniej rozwija się za granicą niż w Polsce. Wpisuje się ona w szerszą specjalizację nazywaną współcześnie coraz częściej „antropologią biznesu”. Słowo „biznes” w kontekście antropologii może drażnić, brzmi bowiem obco i agresywnie zarówno na gruncie języka polskiego, jak i rodzimej humanistyki, choć trudno zaprzeczyć, że zainteresowanie gospodarką, sposobami organizowania się ludzi czy kulturą środowisk zawodowych posiada ugruntowaną pozycję w historii dyscypliny (por. m.in. Malinowski 2004; Firth 1965; Geertz 1963; Kopczyńska-Jaworska 1999; Moszyński 1946; 1949; Sahlins 1972; Szynkiewicz 1981; Thurnwald 1932 i wielu innych).

Korzenie antropologii organizacji, w takiej formule, w jakiej bywa ona uprawiana obecnie najczęściej, tkwią w tradycjach anglosaskich i – wbrew wyrażanym przy różnych okazjach przekonaniom o nieswoistości tego rodzaju badań – wiążą się z ważnymi ośrodkami akademickimi, takimi jak Uniwersytet Harvarda². Badacze historii tej specjalizacji upatrują początków rozwoju antropologicznej refleksji nad współczesnymi organizacjami w pionierskim projekcie Hawthorne przeprowadzonym w Stanach Zjednoczonych na początku lat 1930. w fabryce produkującej telefony i okablowanie. Głównym autorem tego znanego przedsięwzięcia był profesor psychologii z Harvardu, Elton Mayo, który początkowo prowadził badania nad czynnikami psychologicznymi mogącymi mieć wpływ zarówno na sam proces produkcji, jak i na produktywność pracowników. W efekcie badań stworzony został koncept wewnętrznej struktury społecznej, która w znaczącym stopniu wpływała na wszystkie

¹ Ze względu na uzgodnienia dotyczące wykorzystania danych, posługuję się dalej fikcyjną nazwą przedsiębiorstwa: „CRONAIRO”.

² Dominacja badaczy amerykańskich w dziedzinie antropologii biznesu nie oznacza, rzecz jasna, że poza Stanami Zjednoczonymi i anglosaskim kręgiem językowym nie jest ona rozwijana. Badania organizacji prowadzone są z powodzeniem od lat 1970. zarówno w Europie – zwłaszcza w krajach skandynawskich, w Holandii, Niemczech, Francji – jak i w Japonii, Chinach czy Indiach (por. m.in. Jordan 2010; van Marewijk 2010).

procesy rozgrywające się w środowisku pracy. Na tym etapie do projektu dołączyli antropolodzy. Dzięki znajomości z dzisiejszymi klasykami dyscypliny – Bronisławem Malinowskim oraz Alfredem R. Radcliffe-Brownem – Mayo skontaktował się z jednym ze studentów tego ostatniego, który *nota bene* właśnie powrócił z badań prowadzonych wśród australijskich Murnginów. William Lloyd Warner zaprojektował kolejny, trwający kilka miesięcy, słynny etap badań – *Bank Wiring Observation Room* – którego celem była diagnoza rzeczywistych zachowań pracowników podczas wykonywania codziennych, fabrycznych obowiązków. Warner zachęcał badaczy do używania nie tylko etnograficznych narzędzi, lecz również antropologicznej teorii w interpretacji pozyskanych danych. Marietta L. Baba upatruje w tej postawie oraz w dalszej działalności Warnera zaczynu zmiany paradygmatu antropologii amerykańskiej i przejścia od badań społeczeństw plemiennych (tak rdzennych, amerykańskich, jak i zamieszkujących inne kontynenty) do badań różnych wymiarów funkcjonowania zachodniego społeczeństwa – w tym również jego instytucji gospodarczych.

„Warner był przekonany, że antropologiczne koncepcje i metody odnoszą się do wszystkich społeczeństw, niezależnie od stopnia ich złożoności. Jednocześnie ustanowił cel, by stworzyć odpowiednie ramy badawcze, które mogłyby posłużyć do szerokich, międzykulturowych porównań. Rozwijając tę wizję, stał się pionierem antropologicznych badań współczesnych amerykańskich społeczności” (Baba 2009, s. 30)³.

Różnie toczyły się losy antropologii organizacji podczas kolejnych osiemdziesięciu lat. Szczególnie intensywnie zaczęła się ona rozwijać w latach 1980., w związku z globalizacją biznesu i koniecznością efektywnego funkcjonowania wielkich korporacji oraz ich produktów na rynkach międzynarodowych. W Polsce zainteresowanie etnograficznymi badaniami oraz tzw. „kulturą organizacji” upowszechniane było nie przez etnologów czy antropologów, ale przede wszystkim przez socjologów oraz specjalistów od zarządzania. (por. Konecki 1994; Kostera 2005; Sikorski 2005).

Badania podjęte przeze mnie w CRONAIRO związane były z uczestnictwem w projekcie współfinansowanym ze środków europejskich. Firma ani ich nie zamawiała, ani też nie opłacała mojej działalności. Dlatego do pierwszych zadań należało przekonanie zarządu do pomysłu wprowadzenia antropologa kultury do przedsię-

³ Wyniki eksperymentu *Bank Wiring Observation Room* okazały się zaskakujące – zachwiały przekonaniem o racjonalności „economic man”, który miał reagować na bodźce finansowe zwiększoną produktywnością. W wyniku mylnych założeń w badanym przedsiębiorstwie stworzony został wcześniej system stawek minimalnych przysługujących za wyrabianie normy oraz stawek dodatkowych w zamian za bardziej efektywną pracę i zwiększoną produktywność mierzoną nadwyżkami wygenerowanymi przez całą grupę pracowników. Okazało się jednak, że taki system motywacyjny nie sprawdza się w rzeczywistości – ważniejsze od bodźców finansowych było przekonanie o tym, jak powinno się pracować i jak powinien przebiegać dzień pracy, co w przeliczeniu na wyprodukowane towary dawało minimalny poziom zakładany przez menadżerów (a tym samym minimalne wynagrodzenie). Co ciekawe, ten kto produkował powyżej minimum, narażał się na różne formy odrzucenia – od ironicznnych uwag kolegów po społeczny ostracyzm. Eksperyment przeprowadzany był w latach 1931–32, a zatem w okresie Wielkiego Kryzysu. Robotnicy – jak się okazało – podzielali przekonanie, że zwiększona produktywność doprowadzi do zwolnień części załogi, solidarność kazała im zatem tępić wszelkie objawy nadgorliwości wśród kolegów (Baba 2006, s. 87–88).

biorstwa. Firma, inwestując czas i poddając się działaniom zewnętrznego obserwatora, otrzymać miała w zamian raport dotyczący wskazanych zagadnień. Ten stan rzeczy wpływał od samego początku na relacje zarówno z kierownictwem, jak i z szeregowymi pracownikami CRONAIRO. Wiele interesujących informacji zwrotnych, dotyczących chociażby wyobrażeń o antropologii kulturowej jako dyscyplinie akademickiej, dotarło do mnie jeszcze na etapie planowania badań. Zdziwienie wzbudzał fakt, że w firmie pojawić się ma humanistka o dziwnej, niezbyt znanej specjalności. Zanim doszło do bezpośredniego kontaktu z uczestnikami badania, w CRONAIRO krążyły opowieści o folklorystycznym charakterze, takie jak żart o mierzeniu przeze mnie czaszek i kości pracowników. Podczas rozmów bardzo często spotykałam się z pytaniami i wątpliwościami dotyczącymi specjalności, którą reprezentuję. Dodatkowym utrapieniem i poważną barierą w komunikacji był fakt funkcjonowania – często zamiennie – kilku różnych nazw na określenie dyscypliny. Niestety, zdarzało się, że moje wysiłki zmierzające do wyłuszczenia sedna sprawy, spełzały na niczym i nie prowadziły do błysku zrozumienia w oku interlokutora⁴. O podobnym problemie piszą i inni badacze uprawiający różne formy antropologii stosowanej czy zaangażowanej:

„Niekiedy z opresji ratuje nas przywołanie słowa «etnografia», które przywodzi ludziom na myśl czasem zaskakujące obrazy: skanseny, wycinanki łowickie, dziergane na szydełku stringi, Wojciecha Cejrowskiego. Mniej pomocne jest słowo «antropologia», które w mniemaniu większości odnosi się raczej do kości niż do żywych ludzi. Wiem o tym doskonale, bo na temat etnologii przeprowadziłam miliony rozmów, cierpliwie tłumacząc swoim rozmówcom, czym różni się ona od etologii czy entomologii” (Wala 2010, s. 37).

Rozgrywające się w czasie terazniejszym doświadczenie terenowe utkane jest z okrucichów, gestów, słów, spojrzeń, wydarzeń, interakcji, które „dzieją się” wokół badacza, powstają niejako w odpowiedzi na jego obecność. Oczywiście żywimy przekonanie, że długotrwały kontakt z ludźmi czyni z nas jednocześnie mniejszą atrakcję i mniejszą przeszkodę w codziennych działaniach tubylców, dzięki czemu istnieje szansa, że przeobrazimy się w jeden z elementów lokalnej codzienności. W CRONAIRO spędziłam kilka tygodni, uczestnicząc w życiu firmy po kilka godzin

⁴ Warto wspomnieć, że nieco inne problemy pojawiają się w kontaktach z przedstawicielami przedsiębiorstw, które wcześniej korzystały już z różnych form badań etnograficznych prowadzonych przez wyspecjalizowane agencje. Te ostatnie stosują często w prezentacjach chwyt retoryczny polegający na przeciwstawieniu tradycyjnych metod i obszarów badawczych funkcjonujących na gruncie akademickim oraz innowacyjnych narzędzi „wynalezionych” przez owe agencje i dostosowanych do badań komercyjnych. Stąd prawdopodobnie brały się obawy, że w ramach aktywności badawczej na uniwersytetach antropologowie wciąż ograniczają się do eksploracji zanikających tradycji wielkanocnych czy do wyjazdów na Trobriandy w poszukiwaniu spetryfikowanych „krajowców” Malinowskiego. Zatem podejmowane tematy i narzędzia stanowczo odstają od rzeczywistości, a w jeszcze większym stopniu odległe są praktyce biznesowej. Wyrażna rezerwa antropologicznych środowisk akademickich wobec współpracy z otoczeniem prowadzi również do paradoksalnej sytuacji, w której standardy antropologii stosowanej ustalane są przez specjalistów w dziedzinie marketingu i zarządzania. Wskutek tego dochodzi często do znacznego spłylenia refleksji antropologicznej i sprowadzania dyscypliny do podstawowych narzędzi czy do orientacji metodologicznej, a co gorsza do pomijania ważnych dla dyscypliny kwestii etycznych takich jak świadoma zgoda czy prywatność.

dziennie. Pierwsze dni to czas intensywnych spotkań z pracownikami przetykany próbami zapoznania się z topografią firmy, z jej rytmem, zwyczajami i powtarzalnymi wzorami interakcji. Czas pomiędzy umówionymi spotkaniami spędzałam, siedząc tuż obok recepcji, w miejscu, gdzie przecinały się drogi wielu pracowników, ulokowanym jednocześnie naprzeciwko pomieszczenia socjalnego, w którym odbywały się często nieformalne spotkania. Wyznaczone mi miejsce w przestrzeni firmy zarezerwowane było dla gości oczekujących na spotkania, co w symboliczny sposób przypieczętowało mój status. Wprawdzie początkowa rezerwa, zdawkowe uśmiechy i powitania, zmieniały się z czasem w przysiadanie się i pogawędki na różne tematy, ale, choć pierwsze lody zostały przełamane, z pewnością długo pozostawałam „zewnątrznym konsultantem” i „osobą z uniwersytetu”, która, jak wielu poprzedników, po wypełnieniu zadania zniknie z życia firmy.

Największą moją obawą była możliwość ujrzenia we mnie nasłanego przez zarząd agenta, który na zlecenie kierownictwa ma inwigilować pracowników firmy. To równocześnie kładłoby się cieniem na moich relacjach z pracownikami CRONAIRO, jak i – w szerszym planie – odnosiłoby moją działalność do najczarniejszych praktyk antropologii. Dlatego narzuciłam sobie surowe reguły w zakresie zdobywania i wykorzystania danych oraz konsekwencji, jakie przynosić może moja obecność w firmie⁵. W pierwszej kolejności starałam się zadbać o świadomą zgodę i prywatność. W trakcie wywiadów zdecydowałam się nie rejestrować rozmów na dyktafonie czy kamerze, z uwagi na charakter badań oraz drażliwe tematy, które nierzadko były poruszane. Stosowałam zatem zapis komputerowy pytań i pełnych odpowiedzi⁶, starając się o możliwie dużą dokładność. Wszystkim rozmówcom gwarantowałam anonimowość, w raporcie stosowałam pseudonimy, a z cytatów starałam się usunąć tropy pozwalające na identyfikację autora (np. informacje o płci, wieku, charakterze zatrudnienia, czy też wyróżniające się cechy indywidualnej narracji etc.).

Zgodnie z zawartą umową mój raport miał przynosić wiedzę dotyczącą komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami w firmowej hierarchii, ponad wszystko zaś powinien był przybliżyć oddolną perspektywę, rzucać światło na odmienne spojrzenie na sprawy w organizacji czy inne sposoby interpretacji zdarzeń, które często bywają nieuświadomione przez wyższe rangą kierownictwo⁷. Dla mnie – z nauko-

⁵ Naturalnie zdaję sobie sprawę z konotacji, jakie wiążą się z działaniami uwikłanymi w relacje pomiędzy różniącymi się pozycją i zasięgiem władzy stronami. Raport w swoim założeniu miał być przecież adresowany do dysponującej w tej relacji większą siłą frakcji (choć zgodnie z ustaleniami tezy w nim zawarte miały być w CRONAIRO przekazane osobom uczestniczącym w badaniach).

⁶ Piszę bezwzrokowo i dostatecznie szybko, by nadążać za rozmówcą, zachowując jednocześnie z nim kontakt. Tekst później wymaga jedynie korekty. Na oznaczenie silnych emocji w głosie lub na twarzy stosuję emotikony. Ten styl rejestracji stał się zresztą tematem wielu komentarzy podczas spotkań i był, jak sądzę, istotnym elementem mojego wizerunku jako badacza.

⁷ Ostatnie tygodnie spędzałam głównie w jednym ze wskazanych działów, z którym niemal nigdy nie komunikowali się wyżsi rangą przełożeni. Struktura sporej organizacji uwzględniała, rzecz jasna, wiele ogniw pośrednich, które oddzielały szeregowych pracowników od zarządu, a zatem wszystkie zdarzenia czy sposoby widzenia rzeczywistości organizacji filtrowane były przez pośredników. Zasada ta działała w obie strony.

wego punktu widzenia – najbardziej interesującym było zagadnienie zmiany w kulturze organizacji. Sytuacja w CRONAIRO była idealna, aby dążyć do zrozumienia tego zjawiska, przedsiębiorstwo bowiem od kilku lat uczestniczyło w wielopoziomym, rozległym i głębokim procesie transformacji.

W trakcie badań stosowałam wymiennie wszystkie trzy rodzaje etnograficznych narzędzi – obserwację uczestniczącą (również w wersji „shadowing”) uzupełniałam wywiadami oraz analizą zawartości. Pomocnym w uczeniu się nowej rzeczywistości okazały się notatki terenowe, rozrysowywanie modeli interakcji pomiędzy działami oraz poszczególnymi pracownikami, spisywanie „na gorąco” myśli i wrażeń oraz systematyczne robienie *field* i *head notes*, które później przekształcałam w kolejne hipotezy.

W badaniu terenowym zmysłowemu poznaniu podlegają niezliczone akty – powtarzalne wzory zachowań, „antyzachowania”, interakcje, przedmioty, relacje czasowe i przestrzenne oraz wiele innych – które zwykle się określać jako manifestacje „kultury organizacji”. To trudna metafora, m.in. z uwagi na problemy definicyjne i wątpliwości związane z oczywistą abstrakcyjnością tego pojęcia.

„W odróżnieniu od społeczeństwa, które jest jednostką postrzeganą empirycznie, kultura jest wnioskiem natury analitycznej. Porządek kultury ma charakter potencjalny; zyskuje realizację jedynie w postaci zdarzeń mowy i działań [...]” (Hastrup 2008, s. 29).

W kontekście tej metafory konceptualizacji wymaga cały szereg problemów, takich jak: sposób rozumienia samej organizacji oraz jej powiązań z szerszą rzeczywistością kulturową; ujmowanie stosunku pomiędzy globalnością a lokalnością wzorów kulturowych oraz pomiędzy formalnością a nieformalnością konkretnych aspektów życia organizacji; wreszcie sposób definiowania subkultur działających w ramach kultury organizacyjnej oraz relacji części do całości. W czasach międzynarodowego biznesu korporacja uczestniczy w bardzo różnych wzorach kulturowych i modelach społecznych – generowanych zarówno przez lokalne światy, jak i przez globalne trendy i mody, upowszechniane nie tylko za pośrednictwem mediów, ale też np. poprzez prace naukowe z dziedziny zarządzania czy marketingu. Mary Jo Hatch (2002, s. 215) wskazuje, jakie znaczenie dla rozwoju stylów zarządzania organizacjami miało przyjmowanie przez teoretyków odmiennych koncepcji natury ludzkiej (m.in. człowiek ekonomiczny, człowiek racjonalny, człowiek symboliczny, człowiek estetyczny). Na poziomie praktycznym nie budzi wątpliwości fakt, że każda organizacja jest częścią szerszej rzeczywistości społeczno-kulturowej, wyzwaniem jest jednakże określenie – często niezbędne do celów analitycznych – granic pomiędzy tym co wewnętrzne i zewnętrzne oraz sposobów manifestacji obu jakości. Ponadto, w świecie organizacji miesza się to, co uświadomione, nastawione na osiągnięcie celu i sterowane, z tym co filtrowane, przeżywane, deformowane i przykrawane do codziennego działania. Już w pierwszych badaniach organizacji, w trakcie trwania projektu Hawthorne, ujawnione zostało owo napięcie pomiędzy narzuconą, formalną strukturą a rzeczywistością przeżywaną przez pracowników przedsiębiorstwa.

W pracach dotyczących kultury organizacji wskazuje się zazwyczaj na trzy podstawowe sposoby rozumienia tego pojęcia, które można by nazwać relacyjnym,

przedmiotowym i istotowym. W ujęciu relacyjnym kładzie się akcent na kulturę etniczną, w ramach której działa konkretna organizacja, będąc współkształtowaną przez jej wartości, normy czy wzory interakcji. W myśl założenia, że to interpretacja kulturowa nadaje znaczenia rozwiązaniom formalnym, poszukuje się zależności pomiędzy kulturą etniczną a organizacyjną. Klucz interpretacyjny lokowany jest zatem w świecie zewnętrznym, którego organizacja staje się częścią (por. Sikorski 2005). Dobrym przykładem tego rodzaju podejścia jest znany projekt holenderskiego socjologa, Geerta Hofstede, który na przełomie lat 1960. i 1970. prowadził badania w kilkudziesięciu krajach w filiach koncernu IBM. Efektem tych szeroko zakrojonych działań stało się wyodrębnienie czterech wymiarów kultur narodowych – dystansu władzy, indywidualizmu/kolektywizmu, męskości/kobiecości oraz unikania niepewności – mających wpływ na sposób funkcjonowania organizacji w lokalnym świecie (Hofstede 2000).

W ujęciu przedmiotowym kulturę traktuje się jako jeden ze składników firmowego inwentarza, który poddaje się zarządzaniu. To podejście instrumentalne, nakierowane na osiąganie praktycznych celów, często ujawniające się w różnego rodzaju poradnikach dla menadżerów. Niektórzy wskazują, że taki sposób traktowania kultury organizacji prowadzić może do wykształcania wewnętrznej inżynierii społecznej, a w konsekwencji do dysfunkcji relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Jego specyfika szczególnie wyraźnie ujawnia się w porównaniu z ujęciem istotowym. W pierwszym przypadku kultura to coś, co organizacja „ma”, w drugim natomiast to coś, czym organizacja „jest” (Hatch 2002; Kostera 2003; Srokowski 2011).

Ujęcie istotowe, czyli traktowanie organizacji jako systemu kulturowego i przyjęcie tej metafory na poziomie epistemologicznym, jest, rzecz jasna, najbardziej swoiste dla badań antropologicznych. Taki zabieg opiera się na umowności, dzięki której możliwe jest stosowanie kategorii antropologicznych wyrastających i odnoszących się do odmiennego porządku – takich jak rytuał, enkulturacja, mit, obrzędy przejścia i inne. Kluczowym dla kolejnych etapów procesu badawczego staje się przyjęcie określonej orientacji, a następnie konkretnej definicji kultury. W początkach rozwoju badań nad organizacjami dominował paradygmat modernistyczny wynikający z przemożnego wpływu myśli funkcjonalistycznej na nauki społeczne. O ile paradygmat ów przetrwał w badaniach ilościowych organizacji, o tyle w strategiach jakościowych, których rozwój w omawianym obszarze przypadł na lata 1980. i 1990., dominowało podejście interpretatywno-symboliczne oraz postmodernistyczne inspirowane dokonaniami antropologów i filozofów, jak Clifford Geertz, Victor Turner, Richard Rorty czy Michel Foucault.

W niniejszym artykule pragnę przyjrzeć się bliżej często wykorzystywanemu modelowi kultury organizacji – do którego odwołuję się w dalszej analizie – autorstwa słynnego, amerykańskiego badacza, Edgara H. Scheina. Założył on, że każda ludzka organizacja w miarę upływu czasu nieuchronnie wykształca własną kulturę. Niezależnie czy spojrzymy w tym kontekście na klasę w szkole, na filię przedsiębiorstwa czy na grupę zawodową – np. lekarzy albo prawników – odkryjemy powtarzalne wzory myślenia, zachowania, wyrażania i działania. Kultura organizacji, wedle Scheina, to abstrakcja doświadczana empirycznie, system podstawowych założeń bazowych

(*Basic Underlying Assumptions*) wykształconych przez grupę w odniesieniu, z jednej strony, do warunków zewnętrznych, z drugiej zaś, do potrzeby zachowania wewnętrznej spójności. Choć kultura kształtuje postawy i stwarza układy odniesienia dla myśli i działań, jej rdzeń – czyli właśnie owe podstawowe założenia – pozostaje nieuświadomiony. Kultura przejawia się m.in. w możliwych do zaobserwowania powtarzalnych sposobach interakcji i zachowań, w normach podzielanych przez grupę, w przedmiotach, w rytuałach czy w ceremoniach, pozostając jakością nadrzędną względem każdej możliwej manifestacji. Gwarantuje strukturalną stabilność, charakteryzuje się głębią i szerokim polem oddziaływania oraz pełni funkcję wzorcotwórczą i integracyjną, sklejąc części w sensowną i znaczącą całość, a jednak pozostaje niejawną i nieoczywistą w swej istocie dla własnych depozytariuszy (Schein 2010, s. 7–21).

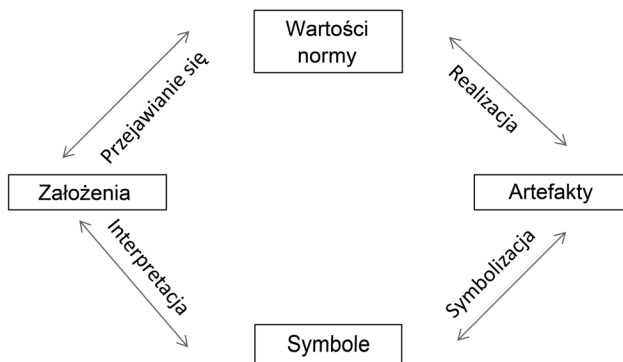
Założenia bazowe w koncepcji Scheina stanowią mechanizm napędowy organizacji, a zarazem nie poddają się prostemu dekodowaniu. Istnieje jedynie pośrednia możliwość ich odkrycia poprzez rozpoznanie płytszych poziomów – przyjmowanych przekonań i wartości (*Espoused Beliefs and Values*) oraz związanych z nimi artefaktów (*Artifacts*). Pierwsze to odnoszące się do podstawowych założeń bazowych ideały, cele, aspiracje, racjonalizacje oraz ideologie podzielane przez członków grupy, które często służą formułowaniu osądów etycznych i pełnią funkcję normotwórczą. Artefakty natomiast to wszelkie zjawiska, które podlegają zmysłowemu rozpoznaniu, takie jak architektura, język, ubiór, twórczość artystyczna, produkty, technologie, mity i opowieści o przeszłości, oficjalne publikacje, mejle, rytuały i sposoby porozumiewania się. Ta trójstopniowa struktura prowadzi od głębi ku powierzchni, od tego co nieświadome do tego co uświadamiane, od bezcielesnego do ucieleśnionego. Schein wskazuje na proces walidacji empirycznej i społecznej – w zależności od charakteru konkretnych przekonań i wartości. Niektóre z nich zostają wypróbowane w działaniu, jeśli sprawdzą się jako procedura postępowania czy rozwiązanie problemu, mogą wpłynąć na wykształcenie się na najniższym poziomie określonego założenia bazowego. Inne przekonania, które nie mogą z jakichś względów podlegać takiemu testowi, zostają potwierdzone poprzez zbiorowe doświadczenie i przyjęte na drodze konsensusu, jako skuteczne sposoby radzenia sobie z niepewnością, gwarantujące członkom grupy poczucie sensu i porządku. Często bywają one włączane w obręb oficjalnie sformułowanej filozofii przedsiębiorstwa. Schein zauważa jednak, że „jeśli przekonania i wartości, które zapewniają znaczenie i przynoszą pociechę grupie nie przystają do przekonań i wartości, które korelują z efektywnym działaniem, wówczas zaobserwować można w wielu organizacjach sytuację, w której istnieją przekonania, odzwierciedlające pożądane zachowania, a jednocześnie owe przekonania nie znajdują odbicia w zachowaniach rzeczywistych [...]. W wielu przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych promuje się pracę «zespołową», podczas gdy w rzeczywistości nagradza się «indywidualne współzawodnictwo»” (Schein 2010, s. 27). Z tego powodu należy zachować czujność, przyglądając się ideologiom i racjonalizacjom, które mogą pozostawać niespójne, a nawet wewnętrznie sprzeczne (jak np. deklaracja jednoczesnej dbałości o najwyższą jakość i najniższą cenę), co nie powoduje jednak ich zarzucenia. Pewne zagrożenie dla tego systemu mogą stanowić outsiderzy,

buntownicy albo osoby przychodzące do firmy z zewnątrz, z innej kultury organizacyjnej, które przynoszą ze sobą odmienne przekonania i wartości. Schein przyjmuje, że zmiana w organizacji dokonuje się przede wszystkim poprzez działania menadżerów wyższych szczebli, które – pozytywnie zweryfikowane w praktyce – mogą przekształcić się w nieświadome założenia, pod warunkiem, że członkowie grupy będą przekonani o ich przydatności.

Model Scheina reinterpretuje Mary Jo Hatch, którą szczególnie zajmuje dynamika zmiany kulturowej. Autorka poddaje w wątpliwość wyraźne u Scheina założenie o jednorodności kultury organizacyjnej, wskazując na istnienie subkultur w ramach przedsiębiorstwa, które mogą być wyodrębniane dla celów analitycznych w oparciu o różne kryteria. Można zatem m.in. przyjąć podejście relacyjne i rozpatrywać subkultury w przedsiębiorstwie w odniesieniu do kultury dominującej, stawiając pytanie o to, czy reprodukują one, czy negują, czy też działają obok jej wartości i norm. Można również definiować subkultury jako mniejszości, czyli jako podgrupy funkcjonujące w ramach określonej organizacyjnej całości, których członkowie podzielają wartości i odczuwają własną odrębność względem innych kategorii pracowników. W tym ujęciu szuka się takich mniejszości w działach, grupach zawodowych czy hierarchicznych strukturach funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Interesującym pytaniem jest kwestia mechanizmu tworzenia się subkultur i konstelacji, jakie one tworzą w obrębie organizacji (por. Hatch 2002).

Hatch postrzega kulturę jako zjawisko dynamiczne, procesualne i przyjmuje pozycję konstruktywistyczną, upatrując w człowieku nie tylko biernego uczestnika zdolnego do odczytywania znaczeń, ale przede wszystkim aktywnego twórcę kulturowo-społecznej rzeczywistości. Autorka dokonuje modyfikacji w statycznym modelu Scheina, koncentrując się nie tyle na poszczególnych poziomach, co na procesach powodujących funkcjonowanie owych poziomów jako całości. Kulturę widzi jako zespół procesów wiodących do wytwarzania artefaktów i symboli, które odnoszą się do często nieuświadomianych wartości oraz podstawowych założeń. Owe założenia generują określone oczekiwania i wizje sterujące równocześnie działaniem oraz interpretacją. Dzięki ich istnieniu kierujemy się określonymi schematami epistemicznymi i jesteśmy zdolni wyodrębnić ze zbioru rzeczy i zjawisk takie, które owym schematom odpowiadają. Ten proces Hatch nazywa przejawianiem się. Choć autorka nie mówi o tym wprost, można przyjąć, że założenia nie występują jako jakości autonomiczne, funkcjonujące poza szerszym kontekstem. Kultury wytwarzają całe sieci wewnętrznie niespójnych założeń, które na siebie wzajemnie oddziałują. Zatem założenia, że „ludzie są leniwi” oraz że „sukces zależy od wysiłku” mogą skutkować oczekiwaniem bierności wśród pracowników, a jednocześnie skłaniać do wytwarzania rozbudowanych systemów kontroli i ograniczania autonomii zatrudnionych. Wartości, normy, wyobrażenia powzięte w odniesieniu do założeń wpływają na działania, których namacalnym i podlegającym zmysłowej obserwacji efektem (realizacją) stają się artefakty. Pozostając przy przytoczonym wcześniej przykładzie, założenie, że ludzie to urodzone lenie przejawia się w przydaniu wartości kontroli, co z kolei przekształci się prawdopodobnie w takie artefakty, jak zegary, listy obecności, dzienne sprawoz-

dania wydajności, czy specyficzny, umożliwiający obserwację pracowników układ przestrzenny. Nowym elementem w omawianym modelu, w stosunku do koncepcji Scheina, jest symbolizacja rozumiana jako proces nadawania znaczenia artefaktom i włączania ich do zasobów symbolicznych organizacji. Ich interpretacja pozostaje w związku z założeniami. Z jednej strony, założenia dookreślają znaczenia, z drugiej – symbole mogą założenia utrwalac albo je kwestionowac. „Możliwość zajścia zmian kulturowych pojawia się wtedy, gdy w ramach procesu interpretacji dochodzi do symbolicznego zakwestionowania założeń. Na przykład w kulturze zakładającej lenistwo ludzi, pojawienie się niewątpliwie pracowitej jednostki kwestionuje to podstawowe założenie i wnosi możliwość pojawienia się nowego znaczenia w kulturze” (Hatch 2002, s. 357). Zmiany w organizacjach jednak nie dokonują się tylko przez przypadek czy w wyniku jakiegoś zbiegu okoliczności, często są sterowane i wiążą się z implementacją określonych idei, procedur, stylów czy standardów przez kierownictwo. Jeśli tworzenie nowych symboli odpowiada istniejącym założeniom, zmiany są łatwiejsze do przeprowadzenia, nie naruszają bowiem głębokich struktur. Prawdziwym wyzwaniem jest wprowadzenie innowacji na poziomie artefaktów, których symbolizacja i interpretacja prowadzi do zakwestionowania funkcjonujących założeń i wartości. Jak zauważa Hatch, proces ten jest niezależny od intencji kierownictwa, zaś próby sterowania nim poprzez retorykę nie przynoszą najczęściej skutku, będąc interpretowanymi jako nachalna, odgórna propaganda (Hatch 2002, s. 358).



Model dynamiki kulturowej (Źródło: Hatch 2002)

Strategia, jaką Hatch proponuje zastosować w terenie, wiąże się z powtarzalnymi aktami porządkowania danych pozyskiwanych na drodze obserwacji, wywiadów oraz analizy tekstów, dzięki którym badacz uzyskuje wgląd w świat artefaktów i możliwość odkrywania sieci wzajemnych powiązań między nimi. Autorka zatem widzi badacza jako podmiot przeżywający i doświadczający, który dzięki tym zdolnościom jest w stanie przechodzić w głąb i – poprzez swoistą heurystykę – odkrywać pod powierzchnią artefaktów wartości, normy i tematy symboliczne funkcjonujące w firmie i oddziałujące na świat rzeczy i zjawisk. Hatch pozostaje jednak realistką, ma świadomość, że ta strategia nie gwarantuje dotarcia do jakiegoś epicentrum, odkrycia

zespołu zasadniczych założeń bazowych, które uznać by można za skończoną matrycę generującą pozostałe poziomy. Widzi rzecz raczej w kategoriach odsłaniania kolejnych warstw, któremu nieuchronnie towarzyszy uczucie niepewności i zagubienia (Hatch 2002, s. 224–225).

Jeżeli przyjmiemy, że kultura organizacji to proces, możemy spojrzeć również na samą sytuację badawczą jako na zjawisko dynamiczne, „dziejące się”. Oczywiście jest, że badacz nie tylko obserwuje artefakty, ale sam uczestniczy w ich powstawaniu, przejawianiu się i kontekstualizacji. Jak wcześniej wspominałam, w przedsiębiorstwie, w którym działałam jako badaczka, zajęłam miejsce jednego z długiego szeregu „konsultantów zewnętrznych”. Można przyjąć, że tak określona pozycja była artefaktem, wokół którego gromadziły się inne artefakty – konkretne wzory zachowań i interakcji, akty werbalne i układy przestrzenne. U ich podłoża kryły się określone przekonania, wartości i normy odnoszące się do założeń, które związane były m.in. z relacją między firmą a otoczeniem zewnętrznym, męskością i kobiecością czy etykietą.

Jak wspominałam, w trakcie prowadzonych badań najbardziej interesowała mnie właśnie kwestia zmiany w kulturze organizacyjnej, CRONAIRO tymczasem przechodziło w ostatnich latach proces intensywnych transformacji. Wraz ze zmianą zarządu w rozrastającym się przedsiębiorstwie wprowadzona została nowa koncepcja zarządzania. Dokonano zmian na wielu poziomach funkcjonowania firmy – m.in. przebudowano wewnętrzną strukturę, wprowadzono nowe narzędzia IT, usiłowano również doskonalic system motywacji i komunikacji. W celu realizacji tej szeroko zakrojonej wizji przedsiębiorstwo uczestniczyło w długofalowych projektach rozwojowych i w licznych szkoleniach, które miały prowadzić do lepszego uświadomienia zadań i podwyższenia kompetencji (zarówno profesjonalnych, jak i interpersonalnych). Szkolenia początkowo obejmować miały kadrę menadżerską, z czasem zaś również niższe szczeble struktury, zgodnie z koncepcją przepływu wiedzy z góry do dołu (top-down). Nowe kierownictwo napotykało jednak liczne bariery i opory, które niejednokrotnie udaremniały zamierzenia. Co charakterystyczne, na poziomie racjonalnym pracownicy CRONAIRO pozytywnie oceniali starania nowego zarządu i postrzegali zmiany jako strategię skuteczną i dobrze dostosowaną do zmieniających się uwarunkowań⁸. Na poziomie behawioralnym natomiast często trwali przy wcześniejszych procedurach i schematach zachowań. To sytuacja typowa, wielokrotnie opisywana przez badaczy organizacji. „Jako menadżerowie, kiedy usiłujemy wprowadzić zmianę w zachowaniach naszych podwładnych, napotykamy często na «opór wobec zmiany» o sile, której nie można racjonalnie wytłumaczyć [...]. Obserwujemy problemy komunikacyjne i nieporozumienia, które nie powinny się wydarzać pomiędzy «rozsądnymi ludźmi». Tłumaczymy szczegółowo, dlaczego należy coś zrobić, a mimo to ludzie zachowują się, jakby nas nie słyszeli (Schein 2010, s. 8)”.

W artykule pragnę poddać analizie jedynie niewielki wycinek organizacyjnej rzeczywistości – mianowicie dział obsługujący klientów (BOK), który przez kierownictwo spółki został wskazany jako problematyczny, stawiający silny opór wobec zmian. Badania zasadały się na obserwacji oraz na wywiadach swobodnych pro-

⁸ Firma zachowała stabilność w okresie kryzysu, co spowodowało wzrost zaufania do kierunku zmian.

wadzonych zarówno w obrębie BOK-u, jak i wśród osób zatrudnionych w innych działach. Wiele z zagadnień, jakie w tych rozmowach poruszałam, zostało wskazanych przez kierownictwo CRONAIRO i oznaczonych jako problematyczne. Inne tematy pojawiały się „na bieżąco”, podczas obserwacji, w trakcie której nasuwały się kolejne pytania i wątpliwości.

Pierwszą charakterystyczną właściwością, jakiej doświadczyłam, wkraczając do BOK-u jako badaczka, była organizacja przestrzeni. Układ przestrzenny bardzo wyraźnie odbiegał od sposobu organizacji miejsc pracy w innych działach. W przeciwieństwie do wyraźnie zaznaczonych granic – podziału na niewielkie gabinety lub na wydzielone przez odpowiednie ustawienie mebli strefy w pokojach kilkuosobowych rozmieszczonych w innych częściach budynku CRONAIRO – w BOK-u urządzono *open space*, którego strukturę wyznaczały rzędy obitych wyciszającym materiałem stanowisk pracy. Jedyną wydzieloną przestrzenią w tej sali był przeszklony boks, w którym siedziały pracownice zajmujące się kluczowymi klientami CRONAIRO. Z tych względów bliskość drugiej osoby pozostawała doświadczeniem wielozmysłowym. Pomimo podziału przestrzeni na stanowiska pracy, czuło się ciepło (w sensie czysto fizycznym) innych ludzi, ich zapach, ruch, czasami dotyk, przez cały dzień pracy, bez ustanku, słyszało się też ich głosy. Pomieszczenie umiejscowione było na niższym poziomie budynku, okna zajmowały górną część ściany, co uniemożliwiało wyglądanie na zewnątrz, a tym samym wzbudzało uczucie odizolowania. W centralnym miejscu na ścianie zawieszony był dużych rozmiarów monitor, który pokazywał bieżący status poszczególnych osób w systemie komputerowym (nawet chwilowe opuszczenie stanowiska pracy wymagało wylogowania z systemu). Jak podsumowała jedna z moich rozmówczyń: *To jest jak Big Brother, tylko można do domu wyjść* (GAMMA⁹).

W interpretacji przestrzeni w organizacjach przyjmuje się, że *open space* może być wyrazem nikłego znaczenia, jakie w firmie przypisuje się hierarchii (por. Hatch 2004, s. 353). W przypadku BOK-u rzeczywiście hierarchia wewnątrzgrupowa nie odgrywała znaczącej roli. W wyniku reorganizacji zostały wprowadzone wyłonione liderki grup obsługujących różne regiony, których zadaniem był m.in. kontakt z menadżerem, jednak ich status pozostawał zbliżony do statusu pozostałych osób zatrudnionych w dziale. Kryterium podziału, które mogłoby w jakimś stopniu odnosić się do hierarchiczności, był zatem status klienta (przeszklony boks dla osób obsługujących kluczowych klientów). Wydaje się jednak, że można zastosować również inną interpretację układu przestrzennego, który odzwierciedlał jedną z najbardziej charakterystycznych właściwości pracy w dziale. BOK umiejscowiony był w środku znacznie szerszej struktury organizacyjnej, tu przecinały się drogi wielu różnych osób, krzyżowały się procesy, wyraźnie też skracał się dystans pomiędzy ludźmi. Zgodnie z komentarzami osób zatrudnionych w dziale, specyfika pracy polegała przede wszystkim na uwikłaniu w różnego typu relacje. Typowy dzień w BOK-u wypełniony

⁹ Przytaczane wypowiedzi zostały oznaczone pseudonimami – losowo dobranymi literami alfabetu greckiego i arabskiego, jakie nadawałam moim rozmówcom, w celu zapewnienia anonimowości. Zgodnie z ustaleniami o wykorzystaniu danych, transkrypcje tak oznaczonych wywiadów przechowywane są w prywatnym archiwum.

był niezliczonymi rozmowami telefonicznymi z klientami i pracownikami działającymi w terenie, przyjmowaniem reklamacji i monitorowaniem ich realizacji oraz kontaktami z pracownikami innych działów odpowiedzialnych za usterki. Taki zakres obowiązków w sposób nieuchronny wiązał się z konfliktami, napięciami, a nierzadko również z wybuchami emocji. Relacje zatem stanowiły sedno codziennych, zawodowych doświadczeń pracownic BOK-u:

W pracy relacje są bardzo ważne, kto jaki ma dzień, jakie ma emocje w sobie, na ile jest w stanie przyjąć obowiązki (QAF);

To są bardzo bliskie kontakty, jest ważne czy klient nas lubi, czy my go lubimy. Staramy się żeby było jak najmilej. Żebyśmy się lubili. Relacje z pracownikami są równie ważne [jak relacje z klientami] (MIM).

Kluczem do interpretacji emocjonalnej dynamiki – używanym zarówno przez menadżerów, pracowników innych działów, jak i przez osoby zatrudnione w BOK-u – była jednopłciowość. W dziale bowiem pracowały wyłącznie kobiety, co uznawano za jego cechę dystynktywną. Takie zdefiniowanie tej społecznej przestrzeni niosło ze sobą bagaż znaczeń. Same pracownice działu odczytywały swoje zawodowe doświadczenia właśnie w kontekście przekonań dotyczących płci. Typowy schemat narracyjny odnoszący się do przebiegu kariery w CRONAIRO opierał się na kontraście pomiędzy wstępnymi oczekiwaniami a stanem faktycznym. Moje rozmówczynie wspominały obawy przed podjęciem pracy w stłoczonym w jednym pomieszczeniu kobiecym zespole, zestawiając te lęki z zaskoczeniem związanym z kolejnymi, pozytywnymi doświadczeniami:

Może fenomenem tego zespołu... jak zobaczyłam tyle kobiet w jednym pomieszczeniu, wystraszyłam się. Natomiast uważam, że jest bardzo dobrze, ale mogłoby być jeszcze lepiej. Bo tutaj pracują osoby z silnym charakterem, nieraz nie jest łatwo się dogadać (EPSILON);

Zawsze się bałam pracować w damskim zespole. Zdarzają się oczywiście między nami nieporozumienia. Ale zespół jest super (MIM).

Jak wspominałam, z kobiecością wiązano wrażliwość i niestabilność emocjonalną. Moje rozmówczynie krytycznie stwierdzały, że każdy kobiecy zespół charakteryzuje się brakiem stabilności emocjonalnej, łatwiej wchodzi w drobne, lecz dokuczliwe konflikty i sprzeczki, reaguje gwałtownie na nieprzewidziane okoliczności oraz podlega presji hormonalnej. Z tych powodów uznawano, że zarządzanie takim zespołem wymaga odrębnych kwalifikacji i musi się opierać na szczególnie miękkim i elastycznym podejściu. Środkiem zaradczym – w ocenie niektórych z informaterek – mogłoby być włączenie do zespołu mężczyzn, którzy rozładowałyby gęstniejące emocje oraz pełniliby rolę „złego policjanta” w konfliktach zewnętrznych.

Moje zdanie jest takie, że kobiety są mniej uporządkowane emocjonalnie. Od cyklu miesięcznego zależy nastrój. Oceniają strój. To typowo kobiece zachowania. Szefowie mężczyźni czasami uciekają od tych lez, od tych emocji. Ten emocjonalny próg mamy troszeczkę obniżony (JOTA);

Wydaje mi się, że byłoby lepsze mieszane towarzystwo. Czasami praca jest trudniejsza, czasem nerwowe sytuacje są. Ale to nic odkrywczego [...]. A mężczyzna... ja chodziłam do [szkoły średniej], gdzie było 26 dziewczyn i 5 facetów. Konkurencja, plotki... i ci faceci wiele razy łagodzący konflikty. Nie wiem, wydaje mi się że to powinno być lekko pomieszany (EPSILON).

W określonych kontekstach mówiono o destrukcyjnym wpływie jedнопłciowości na dynamikę grupy (kontekst wewnętrzny, opowieści o tym, jak pracuje się w BOK-u), w innych – o szczególnie dobrych relacjach i sprawności zespołu (kontekst zewnętrzny, opowieści o tym, jak praca oceniana jest przez zwierzchników), zaś jeszcze w innych – o rozmaitych uwarunkowaniach zewnętrznych mających moc wpływania na emocjonalny stan pracownic (kontekst zewnętrzny, opowieści o kontaktach z klientami i pracownikami innych działów). Według wielu pracownic BOK-u tendencyjna interpretacja kobiecości charakterystyczna dla świata jako takiego mogła przyczynić się do niesprawiedliwych ocen ferowanych z zewnątrz – wbrew staraniom i obiektywnym przesłankom zespół był niedoceniany, m.in. właśnie ze względu na skład (znow kontekst zewnętrzny, opowieści o tym, jak praca oceniana jest przez innych pracowników).

Siedzimy w zamkniętym pomieszczeniu, mamy mało powietrza, głowy bolą, nie mamy mężczyzny. Lubimy się, ale w dużym skupisku wychodzą emocje. [...] Na pewno jest ciężko kierować takim złożonym zespołem. Bo podobno mężczyźni równoważą takie emocje [...]

My jesteśmy postrzegane jak te baby. Może same się tak postrzegamy. Ja wiem, że nie chodzę, nie mówię... nie mówi się o mężczyznach plotkarze, a o kobietach tak. Ale niektóre działy nas nie lubią. Ze trzeba tym kobitom mówić dziesięć razy. [...]. Zresztą na całym świecie tak jest. [...] Ktoś wejdzie i powie: o, ale baby mają zły humor. Gdyby ich [mężczyzn] tam posadzono i dali dużo mniejsze pensje, to byśmy zobaczyli (GAMMA).

Przekonania dotyczące płci rzutowały również na ocenę realizacji niektórych zadań. Przyznawano, że kobiety dzięki większej wrażliwości lepiej radzą sobie w kontaktach z innymi, są cieplejsze i unikają bezpośrednich konfrontacji. Skomplikowane i w wielu wypadkach osobiście definiowane więzi łączące informatorki ze współpracownicami z BOK-u, z przełożonymi, z klientami oraz z pracownikami innych działów wymagały jednak odpowiednich rozwiązań i strategii. Pracownice w miarę rozwoju firmy i własnych doświadczeń wykształcały sposoby odnajdywania się w tej trudnej sytuacji. Wraz z pojawieniem się nowej polityki w przedsiębiorstwie owe lokalne skrypty działania, siłą rzeczy, musiały zostać skonfrontowane z modelami zawartymi w implementowanych procedurach i technologiach. Moje rozmówczynie ujmowały ten proces przy użyciu swoistych, „termicznych” metafor. Różne aspekty rzeczywistości czy cechy przypisywane poszczególnym, znaczącym dla kultury organizacyjnej osobom określały jako „ciepłe” lub „zimne”. Ta dychotomia w wyraźny sposób odnosiła się do podziału na „stare” i „nowe” oraz na „implementowane” i „naturalne”. Analiza kontekstu pozwoliła dopisać do użytych przymiotników i inne słowa lub całe wyrażenia: *ciepło, miło, blisko, domowo, przyjacielsko* kontra *zimno, chłodno, ochłodzić, dystans, w pracy nie ma koleżeństwa*.

Warto w tym miejscu poświęcić nieco uwagi historii przedsiębiorstwa, która została przekształcona w klasyczny mit założycielski (por. Hofstede 2000; Schein 2010). Początki funkcjonowania CRONAIRO to okres bohaterski, w którym sukces został osiągnięty dzięki pionierskim zmaganiom charyzmatycznego założyciela. Konstrukcja tej silnie idealizowanej postaci w micie odnosiła się do toposu dobrego ojca, w który wpisują się takie charakterystyki, jak charyzma, naturalny autorytet czy rozważa pozwalająca hojnie nagradzać i sprawiedliwie karać. Tym, co szczególnie

mocno utrwaliło się w zbiorowej pamięci, był bliski i osobisty stosunek prezesa do pracowników, niezależnie od pełnionych przez nich funkcji oraz umiejętność doceniania ich wkładu w rozwój firmy. Owa dbałość o dobro wszystkich zatrudnionych postrzegana była jako jedna z centralnych wartości okresu założycielskiego. Swoicie rodzinny wymiar miały relacje pomiędzy założycielem (ojcem) a podwładnymi (dziećmi). Pierwszy prezes CRONAIRO uczył, kierował na właściwe tory, udzielał rad i dawał lekcje, następnie zaś, bywało, z nich odpytywał. O swoich pracowników dbał w pewnym sensie jak o rodzinę, nawiązując bliskie stosunki, interesując się ich sprawami i udzielając szerokokorozumianej pomocy.

Badacze organizacji wskazują, że założyciele firm posiadają szczególną moc symboliczną, dzięki której pełnią ważną rolę w budowaniu fundamentów kultury organizacyjnej. Wedle Scheina (2010, s. 19–20) przyjmowane na pionierskim etapie wartości, normy czy przekonania ze szczególną łatwością przekształcane bywają w założenia bazowe, które przez długie lata determinują sposób funkcjonowania organizacji. Dla pracowników CRONAIRO okres założycielski był czasem, „w którym człowiek był najważniejszy”, zaś w firmie panowały ciepłe, rodzinne relacje. Założyciel-ojciec pozostawał w centrum organizacji, ogarniając z tej pozycji wszystkich pracowników i wszystkie procesy. Taki obraz przedsiębiorstwa w czasie moich badań był już tylko wspomnieniem „złotego wieku”, nawiązaniem do stanu idealnego, który nie mógłby przetrwać w nowych warunkach kształtowanych przez przemiany wewnętrzne (m.in. rozrastanie się firmy) i zewnętrzne (m.in. uwarunkowania ekonomiczne, kryzys). Procesy zachodzące współcześnie w organizacji, niezbędne z punktu widzenia funkcjonalności i efektywności, stawały jednocześnie w opozycji wobec tradycyjnych wartości organizacji. Pojmowanie tych stosunkowo nowych rozwiązań jako niezbędnych dla dobra organizacji, a w konsekwencji również dla jej pracowników, było powszechne. A jednak, choć przez większość moich rozmówców były one definiowane jako racjonalne rozwiązanie, to przez niektórych pozostawały trudne do przyjęcia. Głęboka akceptacja nowego porządku, mogąca wprawić w ruch koło przemian w kulturze, pozwalająca na symbolizację nowych artefaktów i taką interpretację symboli, która kwestionowałaby wcześniejsze przekonania, objawiała się w subkulturach CRONAIRO z różną mocą. W BOK-u, gdzie dochodziło do intensywnych, powtarzalnych interakcji z różnymi kategoriami osób, gdzie kontakty i więzi międzyludzkie lokowały się w samym centrum zawodowego doświadczenia, pojawiało się wyraźne napięcie pomiędzy lokalnymi a ogólnymi modelami działania.

Wypracowywany przez lata styl komunikacji przyjmowany w BOK-u przez wiele moich rozmówców uznawany był za naturalny i skuteczny sposób radzenia sobie z wyzwaniem i niwelowania pojawiającego się stresu. Główną przyczyną tego napięcia była presja oddziaływująca na pracownice BOK-u przynajmniej z trzech stron. Bezpośrednio konfrontowały się one z uwagami, niezadowolaniem i emocjami klienta zewnętrznego, negocjowały rozwiązania ze współpracownikami (co również narażało na negatywne, ostro wyrażane reakcje), a ponadto na bieżąco dbać musiały o wyniki i o odpowiednie tempo wykonywanych czynności. W opinii wielu właśnie te czynniki były źródłem największego napięcia i dyskomfortu.

Praca innych działów wpływa na naszą. Na przykładzie reklamacji. W momencie kiedy splywa do nas reklamacja, my ją klasyfikujemy. My kierujemy ją do odpowiedniego działu. Jeżeli dział w terminie wykona pracę z wyjaśnieniem, my możemy szybko odpowiedzieć klientowi. Klient jest zadowolony. Jeżeli takiej pracy nie wykona. Klient będzie niezadowolony, a to spadnie na nas (NUN).

Strategią łagodzenia napięć wynikających z krzyżowania się w dziale różnych potrzeb i interesów było sprowadzanie relacji ze współpracownikami z poziomu profesjonalnego na koleżeńsko-towarzyski, czyli działanie zgodne z dawnymi wartościami, a stojące w jawnej opozycji do nowych norm. W trakcie badań wielokrotnie słyszałam żartobliwe inwokacje i zdrobnienia, takie jak „dziewczynki”, „siostry”, „kochanie”, „słońce”, używane zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn w odniesieniu do pracownic BOK-u. Taki styl komunikacji nie wzbudzał zastrzeżeń ani zdziwienia wśród większości informaterek, zwłaszcza tych, które w CRONAIRO pracowały od dawna. Na poły żartobliwy, na poły poważny, uznawany był za pożądany sposób wyrażania pozytywnych uczuć i koleżeńskej więzi. Jako że podjęto wcześniej odgórne próby uregulowania tej sprawy i wypracowania mniej potocznych form komunikacji, niektórzy uznawali go nawet za formę utrzymywania wewnętrznej autonomii w dziale:

Niektórzy tak mówią [...] mnie to osobiście nie rusza, nie zwróciłabym na to uwagi. Kogoś może ruszać, że za mało poważnie, lekceważąco. Nawet była kiedyś taka mowa, że nie powinno się tak mówić. Jest jakichś kilka słów, których nie można używać. Ale czy my w pokoju jak mówimy slangiem, żargonem, komu to przeszkadza (EPSILON).

Nieformalny charakter kontaktów bywał uznawany za naturalny sposób komunikacji zwłaszcza wtedy, gdy w interakcje wchodziły kobiety i mężczyźni. Nawet jeśli tego typu stosunki niezbyt osobiście odpowiadały konkretnym osobom, to jednak nawet przez nie były uznawane za niedogodną konieczność, albo za rozwiązanie, dzięki któremu unika się poważnych konfliktów czy antagonizmów. Flirt, żartobliwe interakcje, inicjowanie zdawkowych rozmów było przedstawiane jako antyteza agresywnych, opartych na rywalizacji i wzajemnych pretensjach stosunków. W sprowadzaniu ich na poziom towarzyski czy nawet damsko-męski upatrywano zatem istotnego mechanizmu obronnego, który pomagał przewycięzać stres i presję. Za inny sposób na rozładowanie emocji i złagodzenie napięcia uznawany był śmiech i dosadne żarty. Poniżej przytaczam wypowiedzi obrazujące różne rodzaje postaw wobec tego potocznego stylu komunikacji:

Ważna jest ta współpraca między nami [...] To są relacje koleżeńskie, to nie są jakieś formalne rozmowy, jak na co dzień byśmy się spotykali (EPSILON);

Z kolegą może być luźna rozmowa. [...] nawet flirt. Można to nawet tak nazwać. Jak jesteśmy dla siebie przyjaźni, to nam ułatwia pracę, jest to dozwolone. Zdarzają się: dzień dobry moje słoneczko. Najpierw jest jakaś luźna rozmowa, jak to cudownie się z nami pracuje (DZETA);

Nieraz praca dostarcza tyle stresu, że pogadanie w stronę flirtu pójdzie... to rozładowanie negatywnych emocji. W domu nie mogę z męża ostro sobie żartować, on nie łapie tego typu humoru. My tu się takie męskie zrobiliśmy, te żarty między sobą takie wymieniamy męskie (MIM);

Moja praca to kontakty. Staramy się, żeby atmosfera była miła i koleżeńska. Dowalanie sobie, awanturowanie się nie ma sensu. Różnych rzeczy nie da się przyspieszyć. Każda z nas ma ulubione osoby, z którymi pracuje. Ja wiem, kto nie robi czegoś, bo nie może, a komu się trochę nie chce, nasza praca polega na kontaktach, na dobrych relacjach (GAMMA).

W kontekście komunikacji w całej jaskrawości ujawniało się napięcie pomiędzy oficjalnie przyjmowanymi założeniami a lokalnym modelem działania. O ile w ramach struktury formalnej najbardziej pożądanymi strategiami były te nastawione na realizację zadania poprzez przestrzeganie procedur, stechnicyzowanie systemu interakcji i automatyzację coraz większej liczby zadań, o tyle w ramach struktury nieformalnej priorytetem była dbałość o dobre relacje z innymi, które gwarantować miały nie tylko skuteczną egzekucję bieżących zadań, ale również konserwowały długofalowe, harmonijne działanie całego systemu. Taki lokalny model komunikacji był wypracowywany na styku trzech działów odpowiedzialnych za kontakty z klientem zewnętrznym. Kobiety kontaktowały się z klientami w firmie przez telefon, mężczyźni zaś głównie bezpośrednio, pracując w terenie. Ta trójstopniowa struktura musiała sprawnie współdziałać wokół takich zadań, jak pozyskiwanie nowych klientów, utrzymywanie obecnych, sprzedaż nowych produktów oraz rozpatrywanie reklamacji. Tradycyjnym sposobem rozwiązywania problemów była rozmowa z innymi. Koleżanki z działu pomagały sobie wzajemnie w trudnych sprawach, powołując się na wcześniejsze doświadczenia i zastosowane wówczas rozwiązania. Pracownicy działający w terenie dzwoniли do BOK-u z prośbą o wyszukiwanie informacji, czemu czasami towarzyszyły luźne rozmowy, przekomarzanie i flirt. Taki styl komunikacji wydłużał czasami procesy, a jednak korzyści emocjonalne oraz poczucie, że pracuje się w przyjaznym otoczeniu i zgranym zespole, przeważały – zdaniem wielu – nad ewentualnymi wadami. Oto jedna z wielu scen zaobserwowanych w dziale.

W ciągu 15 minut trzeci twój telefon. [śmiech]... no, widzisz, co chcesz? Że tak zapytam kulturalnie. No, a ty jesteś w firmie? W biurze? Można zrobić tak, że skomasujesz wszystkie informacje i zadzwonisz raz a porządnie? ...Przez W? Ja w ogóle nie mam [...] tego nazwiska pod tym numerem. Zwolniono we wrześniu [...]. Przywrócić na pewno? [...]

Masz numer sprawy? Poczekaj, ja skończę to, co robię. Jeden komplement wystarczy, dwa... już bez przesady... czekaj, ... [śmiech]... no, oczywiście, w końcu nie będzie ci rządziła. Poczekaj, nie działa, musimy poczekać... [mija pół minuty] Szkoda czasu, zadzwonię później... Co? No, dobra. Oj, ty to głupi jesteś. Możemy przejść do sprawy?... Możemy? Ja też szukam, tylko u mnie to idzie koszmarnie. No to daj mi numer. Nie wiem, czy to mi pójdzie. Zawiesiło się (XXX).

[komentarz po rozłączeniu] X [...] powinien sam załatwiać sprawy. Powinien sprawdzić sobie w etykietach [w systemie komputerowym], posprawdzać wszystko... on sam to powinien robić, ale potrzebuje kontaktu. Praca to nie tylko jest praca, ale też kontakty. [...] Gada o tych nogach [śmiech koleżanki, która szuka czegoś pod biurkiem], niech sobie pogada. W końcu i tak sprawę się załatwi (XXX).

Ostatnia wypowiedź przytoczona powyżej rzuca światło na istotne artefakty, które uczestniczyły w powolnym procesie zmiany również w BOK-u. Mowa o wdrażanych narzędziach IT i powiązanych z nimi procedurach zalecanych w kontaktach z klientem, które skutkować miały przechodzeniem ku interakcjom o mniej osobistym charakterze. W tym nowym stylu komunikacji z klientem reprezentacją CRONAIRO był nie tyle konkretny człowiek, co zastępowalny pracownik. Proces ten dokonywał się poprzez zmiany strukturalne rzutujące na organizację pracy w BOK-u. Na skutek tego zerwane zostały trwałe powiązania pomiędzy klientem a pracownikiem. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii IT historia każdej transakcji czy reklamacji była zapisywana w systemie, co pozwalało na obsługę każdego klienta przez dowolnego

konsultanta. Niektóre z pracownic BOK-u podczas mojego pobytu przekonywały się już do takiego rozwiązania, wskazując na korzyści polegające na uporządkowaniu procesów oraz zastępowalności pracownic. Zwłaszcza ta ostatnia korzyść przynosiła ulgę i komfort w wypadku niespodziewanej nieobecności lub urlopu. Jednocześnie jednak utracony został bliski, osobisty kontakt z klientem, który – w opinii wielu – przyczyniał się do lepszego porozumienia i pożądanej bliskiej relacji. Z całą zaś pewnością odnosił się do wartości funkcjonujących w kulturze organizacji od okresu założycielskiego.

Było wiele więcej pracy, ale kontakt z klientem był bardziej osobisty, do dzisiaj niektórzy klienci chcą rozmawiać z konkretną osobą, przyzwyczaili się, bliskie relacje były, a my musimy ich odesłać do innego regionu (GAMMA);

Chociaż klienci się bardzo przyzwyczajają. Kiedyś było to jeszcze bardziej osobowe. Część została i oni tak są przyzwyczajeni, że tylko ze mną chcą rozmawiać. Człowiek też się przyzwyczaja, ale wiadomo są trudniejsi i łatwiejsi klienci (MIM).

Nowa technologia miała również usprawnić przepływ informacji pomiędzy moimi rozmówczyniami a pracownikami dwóch innych działów odpowiedzialnych za kontakty z klientem zewnętrznym. Tu jednak ujawniły się poważne opory wynikające z trwałych przyzwyczajzeń i wzorów interakcji, które uznawane były za funkcjonalne i użyteczne. Wdrażane standardy i nowe technologie miały tworzyć kulturę organizacyjną opartą na maksymalnej transparentności i sprawnej, „bezsmerowej” komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami oraz kategoriami pracowników. Bezpośrednie do niedawna kontakty – twarzą w twarz lub telefoniczne – miały być systematycznie ograniczane na rzecz rozwiązań systemowych (np. śledzenie historii w programie zamiast „osobistych konsultacji”, pisanie wiadomości elektronicznych zamiast bezpośredniego załatwienia sprawy). To w założeniach powinno prowadzić do ujęcia kontaktów i interakcji w ramy czysto profesjonalnej konwencji, a w rezultacie do odpersonalizowania relacji w stopniu, który pozwoliłby stawiać w hierarchii wartości działanie ponad przeżywanie, a zadaniowość ponad współzależnością i więziami między pracownikami. Taka wizja środowiska pracy zderzyć się musiała z konceptualizacją własnych doświadczeń pracowniczych, ale też z istotnymi wartościami funkcjonującymi do tej pory w firmie. Jednak również w zakresie komunikacji wewnętrznej pojawiały się pęknięcia w murze obronnym wzniesionym przez BOK i współpracujące z nim blisko działy. Zapis historii działań każdego z pracowników – oprócz walorów czysto praktycznych polegających na łatwym dostępie do informacji – to równocześnie wytwarzanie dowodów indywidualnej rzetelności albo niesumienności. Bliskie i osobiste więzi pomiędzy pracownikami powodowały, że osoby zatrudnione w BOK-u wielokrotnie ukrywały błędy swoich kolegów, ponosząc czasami tego konsekwencje. Dodatkowo, wielokrotnie narażone były na nieprzyjemne, bezpośrednie konfrontacje i konflikty. Rejestrowanie procesów w systemie – przynajmniej według niektórych – stwarzało możliwość wyjścia z błędnego koła i dawało podstawy do sprawiedliwego rozsądzenia sporów. Z jednej zatem strony rozwiązania IT interpretowano jako narzędzia kontroli i nadzoru sprawowanego nad pracownikami przez przełożonych (porównanie z Big Brother), z drugiej zaś jako technologiczny wyraz dążenia do obiektywnej oceny działania i do zachowania transparentności.

W przedstawionej analizie koncentrowałam się na dwóch obszarach – płciowości i komunikacji. W poniższych tabelach znajduje się zestawienie artefaktów, ich symbolizacji oraz funkcjonujących w firmie wartości starego i nowego porządku.

Artefakty starego porządku	Interpretacja symboliczna	Wartości/przekonania
Relacje koleżeńsko-towarzyskie, Komunikacja bezpośrednia (face-to-face), Komunikacja werbalna, Komunikacja potoczna, Połączenia telefoniczne, Plotki w toalecie, Porady koleżeńskie, Układ przestrzenny BOK-u przed remontem	Ciepło, Rodzinnosc , Domowa przestrzeń, Współczynnik ludzki, Więzi	W pracy ważne są relacje, Więzi są środkiem realizacji celów, Człowiek jest tym samym w pracy i poza nią, Człowiek jest najważniejszy, Pracownicy muszą trzymać się razem, Zgłaszanie nieprawidłowości to donosicielstwo
Flirt, komplementy, „Stosunki żartobliwe”, Język akcentujący płciowość, Okazywanie emocji	Naturalna dwupłciowość, Wolność ekspresji, Subiektywizm, Śmieszność, Zabawa	Kobiety i mężczyźni różnią się znacząco, Jednopłciowym zespołem trzeba zarządzać w określony sposób, Bezpośrednia konfrontacja psuje relacje między ludźmi, Humor pomaga zachować dobre relacje między ludźmi

Artefakty nowego porządku	Interpretacja symboliczna	Wartości/przekonania
Relacje zawodowe, Komunikacja pośrednia, Komunikacja poprzez tekst, Standardy i procedury, Układ przestrzenny, BOK-u po remoncie, Szkolenia liderów, Narzędzia IT	Chłód, Profesjonalizm, Firmowa przestrzeń, Odpersonalizowanie, Transparencja	W pracy ważne jest wypełnianie zadań, Procedury są środkiem realizacji celów, Przyczyną wielu nieprawidłowości jest błąd ludzki, W organizacji najważniejszy jest rozwój, Człowiek jest kim innym w pracy i poza nią, Bliskie relacje w pracy są destruktywne, Powszechna dostępność informacji ogranicza jej drugi obieg
Komunikacja oficjalna, Zapis w systemie, Utrwalone na piśmie zakazy używania języka akcentującego płciowość	Ograniczenie różnorodności, Ograniczenie dowolności, Obiektywizm, Kontrola nad zachowaniami pracowników, Powaga	Człowiek w pracy jest przede wszystkim pracownikiem, Różnice między kobietami i mężczyznami nie powinny być akcentowane w pracy, Krycie nieprawidłowości to „pseudo-koleżeństwo”

Wartości i przekonania zamieszczone w drugiej tabeli są wyrazem mniej lub bardziej uświadomionych wizji organizacyjnej rzeczywistości przyjmowanych przez obecny zarząd. W drugim obiegu wciąż jednak istotnymi pozostają, przynajmniej

w BOK-u, wartości i przekonania charakterystyczne dla wcześniejszego okresu istnienia firmy. Rozziew pomiędzy nowym a starym porządkiem – zwłaszcza na poziomach wartości i założeń – przyczynia się najprawdopodobniej do tego, że proces transformacji przebiega tu szczególnie opornie. Sięgając ku głębiemu, ontologicznemu porządkowi, można postawić tezę, że w dawnym CRONAIRO strategię, wartości i przekonania fundowano m.in. na założeniu o społecznej naturze człowieka, czego konsekwencją było osadzanie go – w najrozmaitszych kontekstach – w sieci społecznych relacji i interakcji. W nowym porządku natomiast człowiek definiowany był jako istota autonomiczna, zdolna do funkcjonowania – przynajmniej w określonych sytuacjach, takich jak praca – w oderwaniu od społecznego kontekstu. Odpowiednio w pierwszej z wymienionych sytuacji człowiekowi przyznawano sprawczą moc. Od jakości jego relacji i kompetencji społecznych, ale też od krzyżujących się postaw poszczególnych pracowników, od ich współdziałania i inwencji wywodzono powodzenie kolejnych przedsięwzięć. W nowych warunkach pracownik był zawieszony w sieci różnorodnych technologii (narzędzi, procedur, standardów itp.), którym powinien się podporządkować. Dopiero harmonijne zgranie tych jakości – człowieka i technologii – prowadzić mogło do sukcesu. Tezy dotyczące głębokich założeń, odnoszących się zresztą do refleksji filozoficznej, antropologicznej i socjologicznej nad kondycją współczesnego człowieka, domagają się eksploracji i pogłębienia w dalszych analizach.

LITERATURA

- Baba Marietta L. 2006, Anthropology and business, [w:] *Encyclopedia of anthropology*, red. J.H. Birx, Sage, London–Thousand Oaks–New Dehli, s. 83–117.
- 2009, W. Lloyd Warner and the anthropology of institutions: An approach to the study of work in late Capitalism, *Anthropology of Work Review*, vol. XXX, no. 2, s. 29–49.
- Firth Raymond 1965, *Spółeczności ludzkie. Wstęp do antropologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gagliardi Pasquale 1986, The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework, *Organizational Studies*, vol. 7, no. 2, s. 117–134.
- Geertz Clifford 1963, *Agricultural involution. The processes of ecological change in Indonesia*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles.
- Hastrup Kirsten 2008, *Droga do antropologii. Między doświadczeniem a teorią*, WUJ, Kraków.
- Hatch Mary-Jo 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofstede Geert 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Johannsen Agneta M. 2001, *Applied anthropology and post-Modernist ethnography*, [w:] *Ethnography*, vol. III, red. A. Bryman, Sage, London–Thousand Oaks–New Dehli, s. 328–349.
- Jordan Ann T. 1999, An anthropological approach to the study of organizational change: The move to self-managed work teams, *Practicing Anthropology*, vol. 21, no. 4, s. 14–19.
- 2003, *Business anthropology*, Waveland Publishers, Prospect Heights.
- 2010, The importance of business anthropology: Its unique contributions, *International Journal of Business Anthropology*, vol. I, no. 1, s. 7–15.
- Konecki Krzysztof 1989, Flirtowanie pracownicze, *Studia Socjologiczne*, nr 1, s. 338–358.
- 1994, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

- Kopczyńska-Jaworska Bronisława 1999, *Łódź i inne miasta*, Katedra Etnologii UŁ, Łódź.
- Kostera Monika 1998, *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykładowki”*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- 2005, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 - (red.) 2011, *Etnografia organizacji: badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Malinowski Bronisław 2004, *Ekonomia meksykańskiego systemu targowego, Dzieła t. XIII*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marrewijk van Alfons 2010, European developments in business anthropology, *International Journal of Business Anthropology*, vol. I, no. 1, s. 18–36.
- Masłyk-Musiał Ewa 1999, *Społeczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Moszyński Kazimierz 1946, *Ludy zbieracko-łowieckie*, UJ, Kraków.
- 1949, *Ludy pasterskie*, UJ, Kraków.
- Sahlins Marshal 1972, *Stone-Age economics*, Aldine de Gruyter, New York.
- Schein Edgar H. 2010, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikorski Czesław 2005, *Miasta, kultury, organizacje*, Wydawnictwo WSHE, Łódź.
- Srokowski Łukasz 2011, *Zmienić myślenie o firmie: zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Poltext, Warszawa.
- Szynkiewicz Sławoj 1981, *Rodzina pasterska w Mongolii*, Ossolineum, Warszawa.
- Thurnwald Richard 1932, *Economics in primitive communities*, Oxford University Press, Oxford.
- Wała Katarzyna 2010, Etnologia? A czego was tam ucza?, [w:] *Antropologia zaangażowana (?)*, red. F. Wróblewski, Ł. Sochacki, J. Steblik, WUJ, Kraków, s. 37–46.

EWA A. JAGIEŁŁO

THE ANTHROPOLOGIST IN ORGANIZATION. NOTES FROM THE FIELD

Keywords: Organizational anthropology, Business anthropology, Organizational ethnography, Cultural change, Organizational culture

Since the eighties of the last century the anthropology of organizations has been influential and intensively developing branch of qualitative research. In Poland, however, this field of anthropology seems to be underrepresented, particularly in academic circles. This paper aims to present the results of the ethnographic research conducted in a large, international corporation in 2011, and to share the experience gained. During the field work the subject of my interest was the cultural change in an organization. On the basis of the influential theories of Edgar Schein and Mary Jo Hatch I attempt to analyze the phenomenon of cultural dynamics in context of transforming artifacts, values and basic assumptions.

E. A. J.

Adres Autorki:
Dr Ewa A. Jagiełło
Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej
Uniwersytetu Łódzkiego
ul. Pomorska 149/153, 90-236 Łódź
e-mail: e.jagiello@interia.pl