

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

.....
Organizacja jako proces

*pod redakcją
Krzysztofa T. Koneckiego
i Piotra Chomczyńskiego*



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2007

RECENZENT

Sławomir Partycki

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Hanna Wróblewska

REDAKTOR TECHNICZNY

Jolanta Kasprzak

SKŁAD KOMPUTEROWY

Anna Krysiak

KOREKTOR

Danuta Bąk

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA

Barbara Grzejszczak

Monografia została sfinansowana w ramach projektu KBN nr 2H02E01623

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
2007

Wydanie I. Nakład 300 egz.
Ark. druk. 18,375. Papier kl. III, 80 g, 70 × 100
Zam. 56/4087/2007. Cena zł 27,-

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

ISBN 978-83-7525-053-4

Spis treści

<i>Wstęp</i>	5
------------------------	---

A. METODOLOGICZNE I TEORETYCZNE ASPEKTY ORGANIZACJI W UJĘCIU PROCESUALNYM

<i>Procesualne ujęcie organizacji. Organizacje, struktury, procesy i tożsamości</i> .	7
KRZYSZTOF T. KONECKI, Uniwersytet Łódzki	
<i>Recepcja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu</i>	22
ŁUKASZ SUŁKOWSKI, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania	
<i>Organizacja jako proces strukturalizacji</i>	31
AGNIESZKA KOŁODZIEJ-DURNAŚ, Uniwersytet Szczeciński	
<i>Spoleczne światy i areny a problem zmiany organizacyjnej</i>	43
ANNA KACPERCZYK, Uniwersytet Łódzki	
<i>Pracownik w organizacji sieciowej w koncepcji Manuela Castellsa</i>	54
KATERYNA NOVIKOVA, Katolicki Uniwersytet Lubelski	

B. KULTUROWE WYMIARY DZIAŁAŃ W ORGANIZACJACH

<i>Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji</i>	63
BEATA GLINKA, Uniwersytet Warszawski	
<i>Kultura organizacji a proces instytucjonalizacji sposobu motywowania pracowników</i>	81
BEATA PAWŁOWSKA, Uniwersytet Łódzki	
<i>„Rodzinna Atmosfera” i „Uprzejma Obsługa”. W stronę substantywniej teorii obsługi ruchu turystycznego</i>	93
MAREK GORZKO, Uniwersytet Szczeciński	
<i>Szpital jako organizacja ucząca się. Studium przypadku</i>	115
SŁAWOMIRA KAMIŃSKA-BEREZOWSKA, Uniwersytet Śląski	
<i>Dynamiczny model kultury na przykładzie firmy szkoleniowej</i>	129
MAŁGORZATA CIESIELSKA, AGNIESZKA POSTUŁA, Uniwersytet Warszawski	

C. TOŻSAMOŚCI I BIOGRAFIE – KONTEKST ORGANIZACYJNY

<i>Komunitarianie w polskiej gospodarce. Tożsamość menedżerów w Górnośląskim Okręgu Przemysłowym</i>	143
ROBERT GEISLER, Akademia im. Jana Długosza, Częstochowa; Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy	

<i>Proces nabywania tożsamości zawodowej (na podstawie zawodu lekarza) . .</i>	155
DOMINIKA BYCZKOWSKA, Uniwersytet Łódzki	
<i>Rola organizacyjnych „znaczących innych” w procesie konstruowania obrazu samego siebie w miejscu pracy</i>	169
PIOTR CHOMCZYŃSKI, Uniwersytet Łódzki	
<i>Role dyrektora szkoły. Problem autoprezentacji i oczekiwań</i>	188
ANNA CHOIŃSKA, Katolicki Uniwersytet Lubelski	
<i>Znaczenie nieformalnych grup poetyckich dla budowania tożsamości poety</i>	198
IZABELA ŚLĘZAK, Uniwersytet Łódzki	

D. PRACA A ORGANIZACJE

<i>Wartość pracy zawodowej dla właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw</i>	215
JAGODA JEZIOR, Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	
<i>Moralny kontekst organizacji. Zarys problematyki</i>	230
MARIUSZ KWIATKOWSKI, Uniwersytet Zielonogórski	

E. KOMUNIKOWANIE W ORGANIZACJACH

<i>Kolonizacja życia codziennego – organizacja w ujęciu S. Deetza</i>	241
JOLANTA GŁADYS-JAKÓBIK, Szkoła Główna Handlowa	
<i>Basila Bernsteina typologia dyskursów organizacyjnych w instytucjach edukacyjnych: kod kolekcji i integracji</i>	252
JOANNA BIELECKA-PRUS, Katolicki Uniwersytet Lubelski	
<i>Komunikowanie w organizacjach</i>	266
ANNA KUBCZAK, Uniwersytet Łódzki	
<i>Spoleczny proces wytwarzania danych w instytucjach medycznych</i>	281
RAFAŁ MACIĄG, Uniwersytet Warszawski, Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia	

Wstęp

O tym, że wiedza rodzi się z dyskusji, przekonywał Stanisław Ossowski i wielu innych, nawołując do jawności warsztatu badawczego. Z twórczej polemiki rodzi się swoboda myślenia oddająca różnorodność i wieloaspektowość opisywanej rzeczywistości. Możliwość konsultacji własnych poglądów z innymi osobami daje możliwość poszerzenia wiedzy oraz wyjścia poza schematy i szablonowe myślenie. Słowa te wydają się szczególnie prawdziwe, gdy odniesiemy je do szeroko rozumianej współczesnej organizacji. Gareth Morgan, stosując metafory w celu opisu współczesnych organizacji, rzucił światło na niezwykle wręcz złożoność tej problematyki. W zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej, metodologii i techniki badawczej uzyskujemy odmienne efekty. Po części są one konsekwencją różnego patrzenia i interpretowania przedmiotu naszych zainteresowań. Selektywne spojrzenie uwypukla jedne elementy, pomniejszając czy też ignorując rolę innych. Jeśli dysponujemy całością, na zasadzie pozytywnej synergii, zyskujemy holistyczny ogłąd nieredukowalny do części się nań składających.

Taka właśnie idea przyświecała autorom monografii zatytułowanej: *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*. Składa się ona ze zbioru referatów zaprezentowanych w ramach konferencji: *Organizacja jako proces. Interpretatywna socjologia pracy i organizacji*, której pomysłodawcą była Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania UŁ. Poszczególne artykuły oddają różnorodne spojrzenia na współczesne problemy organizacji. Wiążą się one z odmiennymi podejściami badawczymi i teoretycznymi w stosunku do prezentowanej problematyki. Autorzy zwracają uwagę na wiele aspektów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, opierając się zarówno na własnych badaniach, jak również na konstruktach teoretycznych wyrastających z odmiennych założeń epistemologicznych. Wiele z poruszanych w tej monografii zagadnień odzwierciedla najnowsze trendy i zjawiska, o których jeszcze stosunkowo rzadko się mówi i pisze.

Książka została podzielona na kilka wątków tematycznych grupujących wybrane referaty wchodzące w ich skład. Są one odzwierciedleniem paneli tematycznych w ramach porządku obrad konferencyjnych.

W skład rozdziału A – zatytułowanego *Metodologiczne i teoretyczne aspekty organizacji w ujęciu procesualnym* – wchodzi referaty poruszające problem procesu, tożsamości i struktury w organizacji społecznych światów i aren odnośnie do zmiany organizacyjnej, a także organizacji widzianej

z perspektywy strukturacji czy sieciowej teorii Manuela Castellsa. W rozdziale tym odnaleźć możemy także koncepcję Michaela Foucaulta odnoszącą się do panoptycznych mechanizmów zarządzania organizacjami. Wspólnym podłożem koncepcyjnym jest postrzeganie organizacji w kategoriach procesu, uwypukleniu ulega zatem jej dynamiczny i zmienny charakter.

Rozdział B – *Kulturowe aspekty działań w organizacjach* – zawiera artykuły skupione wokół kultur organizacyjnych wybranych organizacji. Autorzy poruszają problemy warunków rozwoju i zmiany w obrębie przedsiębiorstw, systemu motywowania pracowników oraz kapitału społecznego w odniesieniu do efektywności organizacyjnej. Niektóre prace poświęcone są wybranym formom organizacji, jak szpital czy przedsiębiorstwo szkoleniowe, i na ich przykładach ukazują kulturowe tła działań w nich podejmowanych.

W rozdziale C – *Tożsamość i biografie – kontekst organizacyjny* – opisano określone grupy zawodowe to jest: menedżerów, lekarzy, poetów, robotników i ludzi biznesu, a także dyrektorów szkół państwowych. Składa się nań również artykuł poświęcony problemowi nękania psychicznego w miejscu pracy.

W rozdziale D – zatytułowanym *Praca a organizacje* – odnajdziemy artykuły poruszające zagadnienia z zakresu wartości pracy postrzeganej przez wybrane grupy osób, jak: menedżerowie, właściciele małych i średnich przedsiębiorstw czy robotnicy sowieckich łagrów. Zarysowano w nim także punkt widzenia na organizację z perspektywy socjologii moralności.

Ostatni z rozdziałów tego tomu (E) – *Komunikowanie w organizacjach* – porusza problem znaczenia komunikacji dla właściwego funkcjonowania organizacji. Zaprezentowane zostało tutaj ujęcie organizacji według Stanleya Deetz, jak również poglądy Basila Bernsteina na rolę kodów kolekcji i integracji dla instytucji edukacyjnych. Poruszono w nim także problem powstawania danych w instytucjach medycznych.

Nadrzędnym celem, jaki staraliśmy się osiągnąć poprzez wydanie niniejszej monografii, pozostaje próba oddania różnorodności poglądów na temat współczesnych przedsiębiorstw, problemów, które je trapią, jak również zasad ich funkcjonowania. Prezentowane tutaj artykuły są bardzo zróżnicowane pod względem poruszanej w nich problematyki, sposobów patrzenia na współczesne organizacje czy metody ich badania i opisu. Nie istnieje jeden dobry i uprawniony punkt widzenia, gdyż sam świat organizacji jest wewnętrznie zróżnicowany i podzielony.

Żyjemy głęboką nadzieję, że niniejsza monografia przyczyni się do zrozumienia specyfiki i bogactwa świata dzisiejszych organizacji.

KRZYSZTOF TOMASZ KONECKI
PIOTR CHOMCZYŃSKI

A. METODOLOGICZNE I TEORETYCZNE ASPEKTY ORGANIZACJI W UJĘCIU PROCESUALNYM

Procesualne ujęcie organizacji *Organizacje, struktury, procesy i tożsamości*

KRZYSZTOF T. KONECKI

Artykuł jest próbą prezentacji wybranych pojęć procesualnej analizy organizacji. Nie jest to kompletny wykaz pojęć, ale te zaprezentowane są brzemienne w swych teoretyczno-analitycznych skutkach i generalnie określają interpretatywną perspektywę rozumienia organizacji jako istności konstruowanej poprzez procesy interpretacyjne, działania i interakcje. Użycie określonego języka analitycznego wpływa na nasz sposób widzenia organizacji. Na język ten składają się następujące terminy: struktura odniesienia, proces jaźni odzwierciedlonej, proces jaźni subiektywnej, tożsamość, działanie organizacyjne i organizujące, procesy interakcyjne, negocjacje, perswadowanie, zagrożenie użycia przemocy, użycie przemocy bezpośredniej, kontrolowanie i motywowanie. Należy podkreślić, że terminy te mają charakter jakościowy, są przede wszystkim kategoriami, klasami lub typami, a nie tylko i wyłącznie wymiarami, które mogą podlegać pomiarowi.

1. Wprowadzenie

Poniżej prezentujemy pewną wizję organizacji, dla której sformułowania podjęto inspiracje płynące od następujących autorów i ich prac: F. Znaniecki (1922/88, 2001); G. H. Mead (1932); H. Blumer (1969); E. Hughes (1958); H. Becker (1961, 1963, 1977); B. Glaser, A. Strauss (1965, 1967); A. Strauss (1978, 1987, 1993); A. Strauss, L. Schatzman, R. Bucher, D. Ehrlich, M. Sabshin (1964); B. Glaser (1978); L. Schatzman (1991), L. Schatzman, A. Strauss (1973); D. Silverman (1970); H. Garfinkel (1967); E. Goffman (1961, 1959/81); B. Turner (1971, 1978); Th. Scheff (1990); A. Clarke (1991, 2003); R. Prus (1996); Ch. Smith (1989). Wymieniliśmy tutaj zaledwie kilka źródeł inspiracji, ale są one najważniejsze dla niżej przedstawionego tekstu.

Organizacja jest zwykle uważana za układ zaprojektowanych i powiązanych ze sobą pozycji. Pozycje te i ich relacje między sobą są sedymentowane za pomocą formalnych zapisów w księgach służb i/lub opisach stanowisk pracy oraz opisach struktur organizacyjnych. Organizacja zatem z tej formalizacji jawi się jako pewna struktura o ustalonych trwale pozycjach i relacjach, np. podległości bądź zwierzchności, pomiędzy pozycjami.

Truizmem, choć niezbędnym, jest jednak stwierdzenie, iż organizacje nie istnieją bez ludzi odnoszących się do siebie w sposób określony w zapisach formalnych, ale przecież nie tylko. Osoby działające w organizacjach

posiadają w danym momencie określone tożsamości. Pozycje organizacyjne wiążą się z obroną, podtrzymywaniem i konstruowaniem tożsamości. Relacje pomiędzy pozycjami to także relacje pomiędzy tożsamościami aktorów organizacyjnych. Relacje te mają charakter dynamiczny, bowiem są budowane w trakcie interakcji. Struktury generują pewne normatywne oczekiwania, jednak te ostatnie są podtrzymywane w relacji do autodefinicji oraz związanych z nimi postrzeżeń innych odnośnie do naszej osoby. Struktury można potraktować zatem jako punkty odniesienia dla decyzji aktorów, które podejmowane są *in situ*. Struktury, a więc formalizacja pozycji i relacji pozycji oraz ich opisy w księgach służb, wartości i normy z poziomu kraju i poziomu międzynarodowego, dostarczają aktorom tylko zasobów dla autodefinicji, definiowania innych i w konsekwencji działań organizacyjnych. Struktury te nazwijmy **strukturami odniesienia**. Nie są to pełne struktury odniesienia normatywnego, bowiem zawsze są odnoszone do relacji aktora z innymi i mogą być zmieniane, użyte manipulacyjnie jako zasób perswazji, grożenia innym, kontrolowania działań lub negocjacji. To, co nazywamy otoczeniem organizacji, a więc polityka państwa i reguły prawne, rynek i jego manifestacje w postaci sprawozdań ilościowych, normy i wartości kulturowe, stają się jej wnętrzem, bowiem elementy te istnieją tylko poprzez odniesienie się do nich aktorów w ich codziennych działaniach i interakcjach z innymi.

Analitycy organizacji są silnie przywiązani do analiz formalnych zapisów i zachowań z nimi powiązanych. Interesują ich głównie struktury organizacyjne jako trwałe wyznaczniki zachowań członków organizacji, a także „działań” całych organizacji. Nas jednak będą interesowały działania organizacyjne i organizujące jako podstawowe wyznaczniki i określniki tego, co nazywamy organizacją i związaną z nią tzw. „strukturą formalną”. **Działania organizacyjne** obejmują splot czynności realizujący wcześniej wyznaczony organizacyjny cel, przy zaangażowaniu motywów i tożsamości aktorów będących podmiotami tych czynności. Splot czynności może być tutaj nazwany **pracą**, z tym, że należy pamiętać, iż najczęściej jest ona obudowana przepisami i normami organizacyjnymi. Splotem czynności może być np. projekt badawczy, cykl produkcyjny, cykl dystrybucji i sprzedaży, itp. Nie każda praca jest działaniem organizacyjnym, natomiast każde działanie organizacyjne jest pracą. Praca ta może mieć różny charakter; są w nią zaangażowane rozmaite procesy interakcyjne oraz komunikacyjne (zob. Konecki, 1988). Należy pamiętać, że **działanie** różni od **czynności** intencja jego wykonania, czyli istnienie motywów będących w ścisłym związku z tożsamościami aktorów organizacyjnych w danym działaniu organizacyjnym, natomiast pojedyncza czynność (która dotyczy np. podstawowych ruchów, przemieszczeń ciała, podstawowych i pojedynczych aktów mowy) może być wykonana bez motywu i pomimo autodefinicji aktora. W działaniu i interakcjach aktora, języku

ogniskują się różnorodne wpływy z różnych poziomów życia społecznego i różnych jego wymiarów. W części można zobaczyć całość (por. Scheff, 1990: 9–10). Na działanie mogą tutaj wpływać warunki z poziomu profesji i towarzyszącego jej społecznego świata (Clarke, 1991), z poziomu społeczności lokalnej, kraju czy nawet poziomu międzynarodowego. Trudno mówić tutaj o otoczeniu organizacyjnym; tzw. „otoczenie” sytuuje się wewnątrz organizacji, bowiem działanie jest nie tylko pochodną bezpośredniego wpływu otoczenia, ale odnosi się do wszystkiego, co jest skumulowane w tożsamości aktora i w samym kontekście jego działań.

Działaniom organizacyjnym towarzyszą **działania organizujące**. Są to takie działania, które służą **dopasowywaniu** poszczególnych linii działania związanych z realizacją wcześniej określonych i ustalonych celów, poprzez wykonywanie czynności (por. Straussa pojęcie *articulation*, 1993: 40–41, 87; por. także pojęcie Scheffa zwane „harmonizowaniem” – *attunement*, 1990: 7, 199, oraz pojęcie Blumera zwane „działaniem połączonym” – *joint action*, 1969: 70–77). Dopasowywanie może być realizowane poprzez różnorodne procesy interakcyjne, np. negocjacje czy perswadowanie za pomocą intersubiektywnej empatii. Koordynacja czynności może dotyczyć tutaj podziału pracy w jakimś projekcie badawczym. Koordynacja czasu dotyczyłaby natomiast wykonania poszczególnych powiązanych ze sobą czynności w cyklu produkcyjnym czy cyklu dystrybucji i sprzedaży produktów lub w działaniach opiekuńczych, leczniczych, itp. Działania organizujące dotyczą nie tylko pracy kierowniczej i zarządczej, bowiem jej podmiotami są również sami bezpośredni uczestnicy działań, czyli wykonawcy czynności. Realizowane cele są najczęściej formalne, ale mogą dotyczyć także celów częściowych, konstruowanych *ad hoc* w konkretnym kontekście działania, by samo działanie stało się ostatecznie możliwym i inicjowało inne działania, łącząc się z nim i **budując szerszy „splot działań”**, który ostatecznie staje się tym, co nazywamy organizacją. Splot działań to nic innego jak powiązane ze sobą sploty czynności, gdzie aktorzy realizują swoje cele zgodnie z przyjętymi i/bądź prezentowanymi tożsamościami i motywami w danej strukturze odniesienia. Działanie organizujące jest zatem również obudowane motywami i tożsamościami zaangażowanych w nie jednostek. Kooperacja w wykonywaniu czynności, podział pracy będący wynikiem działania organizującego wymaga ponadto zbudowania tożsamości „działania połączonego” (por. Blumer, 1975, 1969), które dotyczy osób zaangażowanych w wykonywanie koordynowanych czynności. Tożsamości indywidualne muszą być zatem włączone do danej szerszej tożsamości o charakterze quasi-zbiorowym, a więc tożsamości niejako zadania czy projektu, w którym występuje splot czynności (dzięki działaniu organizującemu), a mówiąc konkretnie – „tożsamości działania organizacyjnego”. Pamiętajmy, że nie jest to tożsamość grupowa, bowiem jej podstawą jest splot czynności, a nie identyfikacja z grupą czy jej struktura oraz spójność.

Jednak sploty działań, a zatem organizacje, zanim zostaną w jakikolwiek sposób zsedymetowane poprzez zapis, formalizację czy raportowanie działań organizacyjnych i organizujących, są wytwarzane w wielu procesach interakcyjnych i interpretacyjnych. Chodzi nam tutaj o dwa podstawowe procesy jaźni: **proces jaźni odzwierciedlonej** i **proces jaźni subiektywnej**. Poniżej omówimy w skrócie te dwa pojęcia.

■ Procesy Jaźni

Pojęcie jaźni (*a self-idea*) składa się – według Ch. Cooleya – z trzech elementów: (1) wyobrażenia, jak jesteśmy postrzegani przez inną osobę; (2) wyobrażenia oceny dokonanej przez tę osobę tego postrzeżenia; (3) pewnej emocji (*self-feeling*), takiej jak duma (*pride*) lub upokorzenie, wstyd (*mortification*) (Cooley, 1922: 184; por. także Prus, 1996: 48–51, oraz Scheff, 1990). Tak duma, jak i wstyd jako emocje pierwotne ujawniają się w wielu innych emocjach. Widzimy tutaj niezwykle ważne podkreślenie przez Cooleya postrzeżeń innych w kształtowaniu pojęcia o sobie jako wyodrębnionym podmiocie. Podmiot postrzega treści, ale także i oceny treści dotyczące własnej tożsamości, i podejmuje pracę nad tożsamością, w tym przypadku pracę nad jaźnią odzwierciedloną. Jaźń jest zatem procesem. Uwzględnienie trzeciego aspektu jaźni oznacza to, że podmiot radzi sobie z tymi ocenami w określony sposób: albo je odrzucając w całości, albo modyfikując, tzn. interpretując zgodnie z własnym wyobrażeniem swojej osoby, albo przyjmując te oceny i akceptując je. Jeśli są one pozytywne, to odczuwa dumę; jeśli negatywne, odczuwa wstyd.

Florian Znaniecki również podkreśla, iż jaźń jest pochodną postrzeżeń określonej osoby przez osoby z danego kręgu społecznego, i nazywa ją **jaźnią odzwierciedloną**: „Jaźń odzwierciedlona czy jaźń społeczna, to osobnik ujęty tak, jak przedstawia się sobie samemu, gdy uświadamia lub wyobraża sobie, że jest przedmiotem zainteresowania pewnego kręgu społecznego” (Znaniecki, 2001: 105). Kręgami takimi mogą być środowiska zawodowe, profesjonalne i związane z nimi światy społeczne oraz środowiska organizacyjne. Znaniecki mówi ponadto o „świadomości własnego ja”, które powstaje na bazie jaźni odzwierciedlonej: „Cała treść i znaczenie tej jaźni społecznej wyznaczone są pierwotnie i podstawowo przez to, co o osobniku mówią inni i jak się względem niego zachowują; dla wyglądu zmysłowego dołącza się tu faktycznie odbicie własnego ciała w zwierciadle” (*loc. cit.*).

Jaźń społeczna jest faktycznie tym, co Jan Szczepański nazywa **jaźnią subiektywną**, a więc subiektywnym wyobrażeniem „o naszej wewnętrznej istocie” (1970: 135). Jednostka, podejmując wiele ról społecznych, w pewnym momencie wie, że nie jest żadną z tych ról, ale jest „sobą”. Jaźń subiektywna jest zazwyczaj zespołem pozytywnych wyobrażeń o sobie, które kompensują niepowodzenia i upokorzenia podczas wykonywania wielu ról. Jest to niejako

narzędzie pracy nad tożsamością, podtrzymywania jej dotychczasowej treści, dezawuowania wyobrażeń o nieprzychylnych jednostce postrzeżeniach innych. W sytuacjach konfliktowych (np. konfliktu ról) jaźń subiektywna wyznacza jednostce właściwe zachowanie, by mogła być w zgodzie z samym sobą. Silna wiara w siebie i przypisane sobie przymioty pozwalają jaźni subiektywnej uczynić niezależną i mogącą przeciwstawić się naciskom otoczenia społecznego (*ibidem*: 136). Jaźń subiektywna zatem jest niezwykle ważnym instrumentem pracy nad tożsamością, którą wykonuje jednostka, czyli pracy nad sobą, by nadal wierzyć w cechy, które kiedyś przypisała lub obecnie przypisuje sobie w sytuacji odmiennych postrzeżeń otoczenia. Dzieje się tak również w organizacjach. Pozycje organizacyjne nie mogłyby być wypełnione bez postrzeżeń innych (oczekiwań) w odniesieniu do osób je zajmujących oraz bez postrzeżeń tych oczekiwań przez osoby te pozycje zajmujące. **Pozycja wypełnia się treściowo jaźnią, by mogła w ogóle zaistnieć. Nie ma struktur organizacyjnych bez procesów jaźni i działań z nią związanych, które je uaktywniają w postrzeżeniach i w konsekwencji – w działaniach aktorów organizacyjnych. Struktury odniesienia istnieją w doświadczeniu przeżywających je i dyskutujących w konwersacji wewnętrznej jednostek. Procesy jaźni są najważniejszymi elementami decydującymi o procesualnym charakterze organizacji.**

■ Znaczący inni

Ważnymi zwierciadłami jednostki w kształtowaniu jaźni są „znaczący inni”. Koncepcja znaczącego innego jest silnie zakorzeniona w socjologii i wywodzi się z tradycji symbolicznego interakcjonizmu. Już dla prekursorów tego kierunku, tj. J. M. Baldwin (1897), Ch. H. Cooleya (1922), G. H. Meada (1934), było oczywiste, że jaźń jest społecznie wytwarzana w interakcjach (głównie symbolicznych) ze znaczącymi innymi (wg Harter, 1999).

Przypomnijmy, że znaczący inny jest to osoba (lub osoby) wywierająca wpływ na kształtowanie się tożsamości jednostki w czasie socjalizacji pierwotnej, są to np. rodzice czy opiekunowie. W socjalizacji wtórnej znaczący inni również odgrywają ważną rolę w kształtowaniu się tożsamości jednostki w różnych kontekstach (działań), np. organizacyjnych, zawodowych czy profesjonalnych.

Wpływy znaczących innych można sprowadzić do następujących punktów:

1. We wczesnym dzieciństwie jednostka angażuje się w naśladowanie zachowań, postaw, wartości i standardów znaczących innych;
2. Dziecko pragnie następnie zdobyć aprobatę najważniejszych agentów swojej socjalizacji;
3. Ostatecznie jednostka przyjmuje opinie znaczących innych w stosunku do siebie (Harter, 1999).

Dla Jamesa Baldwina konstrukcja jaźni była społecznym i dialektycznym procesem pomiędzy „ja” i „innym” (*alter*). Baldwin podkreślał rolę **procesu imitacji** zachowań innych w konstruowaniu jaźni. Dopiero po nabyciu określonych zachowań jednostka pragnęła aprobaty znaczących innych. Zachowania będące pochodną naśladownictwa i zaaprobowane przez innych stają się stopniowo częścią jaźni jednostki. Jaźń jednak podlega zmianom, co jest spowodowane tym, że dziecko zachowuje się różnie w różnych kontekstach. Ostatecznie jednak jednostka integruje te wszystkie różnorodne zachowania w jedną spójną percepcję własnej jaźni (Baldwin, 1897).

Charles H. Cooley i George H. Mead bardziej niż na naśladownictwie koncentrowali się na włączeniu opinii innych na temat jednostki do jej własnej jaźni. Cooley pisał o wspominatej wcześniej „**jaźni odzwierciedlonej**” (*looking-glass-self*). Dla Cooleya znaczący inni stanowili zwierciadło społeczne, w którym przegląda się jednostka, by odkryć opinie innych na temat siebie. Jednak według tego autora dorośli nie są już tak uzależnieni od tego, co inni myślą na ich temat. Jaźń jednostki dorosłej jest ukształtowana i stawia często opór zewnętrznym wpływom. Szacunek dla siebie nie jest już tak łatwo podważany przez negatywne opinie innych (Cooley, 1922).

George H. Mead podkreśla nawet silniej niż Cooley rolę społecznych interakcji, a szczególnie języka, w wytwarzaniu jaźni. Według Meada znaczący inni pojawiają się w trzech fazach rozwoju jaźni: zabawie, grze i „uogólnionym innym”. W zabawie mamy do czynienia głównie z naśladownictwem zachowań określonych jednostek w określonych rolach, podobnie jak miało to miejsce w koncepcji Baldwina. W grze jednostka zaczyna rozumieć perspektywy innych w pewnej wzajemnej relacji do siebie, widzi już związki pomiędzy rolami. Natomiast faza uogólnionego innego dotyczy przyjęcia bardziej uogólnionej perspektywy grupy znaczących innych, którzy podzielają pewną wspólną perspektywę. Jednostka wydobyła już tutaj pewne wspólne elementy oceny jej jaźni i uogólniła je, by oceniać swoje działania (Mead, 1934).

Również w życiu organizacyjnym mamy do czynienia z włączaniem struktur odniesienia; jednostka działająca w organizacjach włącza „struktury odniesienia”, które są istotnymi elementami jej uogólnionego innego.

U wszystkich wyżej wymienionych autorów istnieje wspólny pogląd, że jaźń jest formowana w interakcyjnych doświadczeniach ze znaczącymi innymi (Harter, 1999).

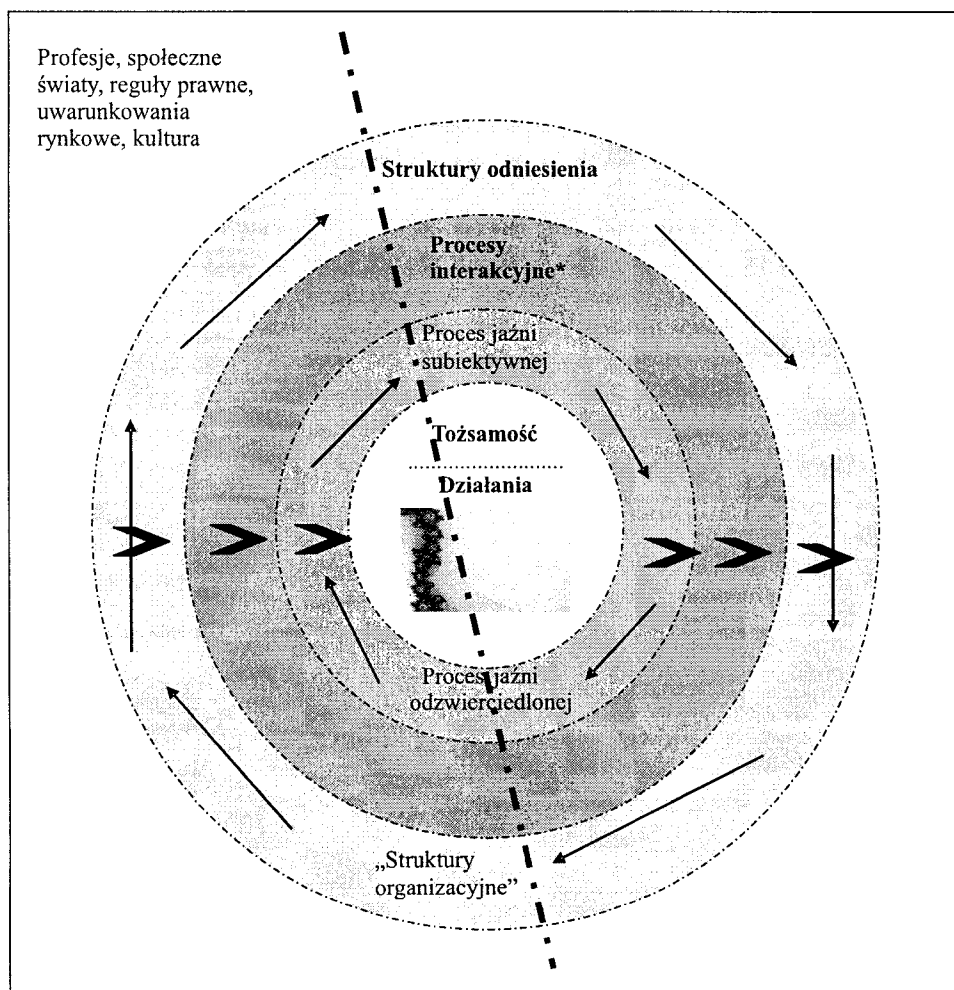
* * *

Same opisy struktur oraz przepisy organizacyjne nie mogą działać. Organizacje stają się tym, czym są, pewnym potocznym obrazem (wyobrażeniem i schematem) działań połączonych, a staje się to dzięki interpretacji i uzgodnieniom na poziomie interakcji uczestników, którzy biorą pod uwagę to, co sformalizowane (normatywne oczekiwania), bądź to, co wcześniej

było uzgodnione na zasadzie nieformalnych porozumień, i co również staje się strukturą odniesienia, tyle, że nieformalną. Uczestnicy organizacji biorą też pod uwagę opinie znaczących innych.

Użycie określonego języka analitycznego określa nasz sposób widzenia organizacji. Język opisu i analizy może być zwarty i konsekwentny. Jeśli tak jest, wówczas określa to bardzo wyraźnie paradygmat naukowy oglądu i analizy organizacji, który jest niezbędny z innymi językami analizy (zob. rys. 1).

Rys. 1: *Procesualne ujęcie organizacji* (oprac. własne)



* Procesy interakcyjne: negocjacje, perswadowanie, zagrożenie użycia przemocy, przemoc bezpośrednia, kontrolowanie, kontrolowanie kontekstów świadomości, kontrolowanie czasu pracy, motywowanie.

2. Procesy interakcyjne

Organizacje przesyczone są komunikacją. Relacje pomiędzy pozycjami są kształtowane w komunikacji w realnych procesach pracy. Proces zarządzania organizacją odbywa poprzez komunikację i zazwyczaj na poziomie interakcji twarzą w twarz poprzez działania organizujące. Interakcje są ściśle związane są z kontekstem ich występowania, i to właśnie w tych konkretnych kontekstach organizacje stają się tym, czym są – płynną i fluktuującą „procesualną strukturą”¹.

2.1. Negocjacje

Jednym z ważniejszych procesów interakcyjnych zachodzących codziennie w organizacjach są **negocjacje** (zob. Strauss, 1978). Negocjacje dotyczą procesu dochodzenia do kompromisu w sprawach, w których co najmniej dwie osoby mają jakieś wspólne interesy, a tylko część z nich jest sprzeczna. Negocjacje mogą dotyczyć interpretacji obowiązków i praw zapisanych w opisach stanowisk pracy. To, co ma wyznaczać zachowania, jest czasami poddawane w wątpliwość, interpretowane kontekstualnie dla celów aktualnie wyznaczonych przez działające podmioty. Co najmniej dwie interpretacje mogą zetrzeć się ze sobą. Z tego starcia powstaje pewien kompromis interpretacyjny. Nie zawsze jest on otwarcie ustalony; może to być „ciche porozumienie”, bowiem w negocjacjach zaangażowane są stawki w postaci zaprezentowanych tożsamości uczestników. Do prezentowanych tożsamości uczestnicy mogą być niezwykle przywiązani, szczególnie w trakcie publicznych prezentacji i negocjacji. Wówczas proces jaźni subiektywnej również zostaje uruchomiony. By nie stracić twarzy, często dochodzi do „cichej” (bez słów) ugody pomiędzy partnerami interakcji w celu zachowania *status quo* relacji tożsamościowych. Prezentowane tożsamości mogą odnosić się także do identyfikacji grupowych. Jednostka może reprezentować swoją grupę, np. grupę zawodową lub profesjonalną, i związany z nią społeczny świat, wydział, dział czy nawet całą firmę, wobec innych jednostek organizacyjnych. Wzmocnia to tylko jej przywiązanie do określonej i zaprezentowanej innym tożsamości. Tożsamość indywidualna zostaje zatem włączona do tożsamości zbiorowej.

Wydawanie poleceń w organizacjach odbywa się na poziomie interakcji, i jest to również proces. Tutaj również możemy mieć do czynienia z uruchomieniem procesu negocjacji. Polecenia mogą wiązać się z zanegowaniem

¹ Por. Strauss (1993). Poniżej omówione procesy interakcyjne są wymienione przez A. Straussa (1993) oprócz opisanego przez nas procesu kontrolowania i motywowania.

pozycji kierownika lub z jej podtrzymaniem. Rozpoczyna się wówczas proces negocjacji tożsamości. Czy bycie kierownikiem daje określone prerogatywy do decydowania o czasie, zachowaniach podwładnego, sposobie wyrażania siebie lub tzw. „własnych poglądów”? Z formalnych przepisów wynika, że tak. Ale często mamy do czynienia z faktycznym zanegowaniem przepisu lub jego reinterpretacji, bowiem zagraża to czyjejś koncepcji siebie. Formalne przepisy stają się wówczas strukturą odniesienia. Autodefinicja uruchamia proces negocjacji, pozwalając wykonać pracę nad tożsamością, która faktycznie definiuje to, co akceptowalne w organizacyjnych postrzeżeniach i działaniach. Praca nad tożsamością określa zatem to, czym jest organizacja dla jej uczestników oraz czym jest dla nieuczestników, np. klientów, którzy ją postrzegają poprzez prezentowane wizerunki uczestników organizacji.

Organizacja w tym kontekście jawi się jako zjawisko interakcyjne i negocjacyjne. Jest nie tylko pochodną interakcji i negocjacji, ale jest uaktywniana w czasie interakcji i tylko tam istnieje. Poza działaniem i interakcją jest martwa. Badanie takiej organizacji jest badaniem nieżywego i zamrożonego organizmu, a więc może być badaniem typu „morfologicznego”. Choć należy pamiętać, że „zwłoki” i wiwisekcja też są potrzebne w procesie edukacyjnym wytwarzającym np. autokonceptę lekarza w zakresie umiejętności technicznych, ale także w wymiarze odporności psychicznej na kontakt ze zwłokami, które kiedyś były człowiekiem. Organizacje potrzebują także badaczy koncentrujących się na morfologii instytucji. Jednak organizacje działające („żyjące”) wymagają koncentracji badaczy na procesach, bowiem to one uaktywniają organizacje i doprowadzają do zbudowania w doświadczeniu jednostek „struktur odniesienia” i osiągnięcia określonych skutków będących realizacją tzw. celów organizacyjnych.

2.2. Perswadowanie

Przekonywanie może być jednym z subprocesów procesu negocjacji, choć także może występować niezależnie. Tłumaczenie i namawianie kogoś do czegoś, np. do wspólnych działań, czy też odradzanie określonych działań związane jest z użyciem języka, w którym argumenty pokazujące określone korzyści lub straty mają skłonić naszego *alter ego* do określonego działania bądź jego zaniechania. Perswadowanie ma również dowieść czyjejś racji i tutaj zwykle zaangażowany jest proces jaźni subiektywnej. Perswazja, nawet jeśli jest stanowcza, jest generalnie łagodną formą nacisku na partnera negocjacji do przyjęcia określonych opcji działaniowych bądź poglądów. Z kolei uleganie perswazji przez jedną ze stron interakcji może być elementem dochodzenia do kompromisu w procesie negocjacji. Uleganie nie oznacza, że dana osoba została faktycznie przekonana. Przekonywanie jest

działaniem na poziomie interakcji i tylko z działań możemy wnioskować o obserwowalnym wyniku tego subprocesu, natomiast nigdy nie będziemy pewni, czy osoba poddana przekonywaniu rzeczywiście przejęła poglądy osoby perswadującej. Osoba rozpoczynająca przekonywanie może wstępnie kontrolować przebieg interakcji, jednak rozpoczęcie „kontrprzekonywania” doprowadza zwykle do odzyskania równowagi sił w interakcji. Zaniechanie przekonywania kończy proces perswazji. Wówczas może rozpocząć się uruchomienie innych subprocesów negocjacyjnych, np. zagrożenie użycia przemocy.

2.3. Zagrożenie użycia przemocy

Przemoc może mieć charakter bezpośredniego użycia siły fizycznej. Jednak częściej ma charakter bardziej symboliczny, mimo to w swych skutkach bardzo realny dla biografii jednostek lub nawet grup pracowniczych. Jeśli kierownik nie może pracownika przekonać do swoich racji, działań i poleceń, to może przejść w swym postępowaniu do zagrożenia zwolnieniem z pracy. Jest to faktycznie przemoc o charakterze interakcyjnym, w dodatku akceptowana i normalizowana w dyskursie organizacyjnym i zarządczym. Dla kierowników przepisy prawa pracy mogą być w tym kontekście „strukturą odniesienia” do określonych strategii działań w interakcjach z podwładnymi.

2.4. Przemoc bezpośrednia

Przemoc – jak już stwierdzono – może mieć charakter bezpośredniego użycia siły fizycznej. Jednak w kontekście organizacyjnym i zarządczym rzadko się ona obecnie pojawia. Choć jest niezgodna z prawem, występuje w wielu instytucjach totalnych.

Jedną z form przemocy bezpośredniej w organizacjach jest molestowanie seksualne lub tzw. mobbing czy bulling. Zjawiska te mają charakter interakcyjny; w interakcji są wytwarzane, podobnie jak i ich definicje jako zjawisk patologicznych. Wpływa to silnie na jaźń subiektywną jednostki, modyfikując ją na podstawie jaźni odzwierciedlonej, która zwykle jest negatywna. Jednostka zaczyna postrzegać siebie w świetle negatywnym, co ma reperkusje dla jej motywacji do pracy, a także często prowadzi do całkowitej destrukcji tożsamości.

2.5. Kontrolowanie

Kontrola zachowań organizacyjnych jest jednym z podstawowych działań w pracy kierowniczej i zarządczej. Kontrola dotyczy przede wszystkim sposobów definiowania tożsamości i treści tożsamości podwładnych *versus* kierow-

nik. **Kontrola** tzw. zachowań pracowniczych to nic innego niż nałożenie określonej definicji tożsamości na partnera interakcji i spowodowanie jej przyjęcia, a następnie podtrzymywanie jej przez dłuższy okres. Do tożsamości są przypisane określone normatywne oczekiwania, nie tylko określone organizacyjnie, ale również społecznie i kulturowo. Działania pracowników wynikają z definicji siebie powstałych na bazie postrzeżeń innych. Kierownik może być monopolistą tych postrzeżeń, zaś podwładny może nie mieć innej przestrzeni symbolicznej dla znalezienia kategorii do postrzegania siebie jako pracownika, a nawet jako człowieka.

2.5.1. Kontrolowanie kontekstów świadomości

Problem tajności i utajnienia od dawna był przedmiotem zainteresowania socjologów (Simmel, 1922/2005: 234–279; Goffman, 1969, 1959/81). Kierownicy, kontrolując tożsamościowy kontekst, tj. kim jesteś ty i kim jestem ja w danej sytuacji, w określonej organizacji używają „pracy nad kontekstami świadomości”.

Pojęcie kontekstu świadomości (*awareness context*) zostało utworzone przez B. Glasera i A. Straussa (1964), i odnosi się do stopnia i rodzaju wiedzy uczestników interakcji o tożsamości partnera i o swojej własnej, postrzeganej oczyma partnera. Jest to rozwinięcie intuicji G. Simmela dotyczącej problematyki zachowywania tajemnicy odnośnie do własnej prywatności w relacjach z innymi. Według Glasera i Straussa można wyróżnić cztery typy kontekstów świadomości:

1. **Otwarty kontekst świadomości** – każdy z uczestników zna zarówno autentyczną tożsamość partnera, jak i swoją własną, widzianą oczyma partnera interakcji. W pracy kierowniczej jest to charakterystyczne dla otwartej pracy zespołowej, w której idee kooperacji i wzajemnego wsparcia są niezwykle istotne i gdzie pracownicy wiedzą wszystko o swoich działaniach.
2. **Zamknięty kontekst świadomości** – jeden z uczestników interakcji nie zna zarówno tożsamości partnera, jak i swojej własnej, widzianej oczyma partnera. W pracy kierowniczej ten kontekst może się odnosić do różnych sytuacji, np. podtrzymywania nimbu wielkości kierownika. Pewna doza tajemniczości jest niezbędna do kreacji wybitnej tożsamości. Często zamknięty kontekst odnosi się do sytuacji manipulowania podwładnymi przez kierownika, i odwrotnie.
3. **Kontekst podejrzeń** – jeden z uczestników podejrzewa prawdziwą tożsamość partnera lub jego prawdziwy pogląd na własną tożsamość. Kontekst ten charakteryzuje słabo zintegrowane zespoły, o słabym przywództwie, gdzie manipulacje dominują nad negocjacyjnym sposobem rozwią-

zywania problemów. Taki kontekst generuje kulturę organizacyjną, w której nie ma identyfikacji z zespołem; można ją nazwać kulturą antyefektywnościową.

4. **Udawany kontekst świadomości** – obaj uczestnicy znają swoje tożsamości, ale udają, że nie wiedzą, kim są naprawdę. Kontekst udawania może mieć miejsce w pracy kierownika, gdy kierownik i/lub członkowie zespołu pracowniczego dla dobra kooperacji i podtrzymania interakcji wzajemnie udają, iż nie posiadają określonych informacji na temat partnera interakcji.

Podobnie można sklasyfikować interakcje występujące w określonym typie kontekstu świadomości. Kontrolowanie kontekstu świadomości jest niezwykle istotne w negocjacjach, w których przyjęliśmy określony kontekst na samym ich początku. Zmiana kontekstu wiąże się z perturbacjami dotyczącymi prezentowanej przez nas tożsamości. Może to mieć szczególne znaczenie w pracy kierownika – menedżera czy przedsiębiorcy negocjującego z pracownikami. Odkrycie przez *alter ego* innej tożsamości niż ta, którą chcieliśmy zaprezentować, w określonym kontekście może się wiązać z poważnymi reperkusjami odnośnie do naszej samooceny, a także pojawić się mogą określone negatywne emocje, np. wstyd lub upokorzenie. W negocjacjach zwykle utrzymywanie w tajemnicy swojej tzw. BATNY (najlepszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia) wytwarza zamknięty kontekst świadomości, który jednak może przejść w „kontekst podejrzeń”, gdy partner/partnerzy interakcji zaczynają podejrzewać, co się kryje za utrzymywaną tajemnicą, a my podejrzewamy, że partnerzy również czegoś się domyślają.

2.5.2. Kontrolowanie czasu pracy

Wpływ kierownika na kontrolę czasu pracy jest procesem określającym zaangażowanie procesów jaźni w kształtowanie wyobrażenia o sobie pracowników. Jaźń odzwierciedlona jednostki może być przez długi bądź krótki czas pod wpływem postrzeżeń innych uczestników sytuacji pracy. Tożsamość jednostki może być zdominowana przez to, co ona myśli, że inni myślą o niej w pracy. Im dłużej przebywa w miejscu pracy, tym mniej może być pod wpływem „znaczących innych” spoza pracy. Kontrolowanie czasu pracy jawi się zatem tutaj jako warunek interweniujący, określający procesy tożsamościowe i w konsekwencji autodefinicję jednostki (Dymarczyk, 2005).

2.6. Motywowanie jako proces

Motywowanie jest procesem o charakterze tożsamościowym. Nagradzanie lub karanie pracowników (obojętne materialne czy niematerialne) jest wpływaniem na ich poczucie dumy lub wstydu. Otrzymanie nagrody ma charakter

relacyjny. Ja otrzymałem nagrodę, a inny nie otrzymał lub otrzymał nagrodę o niższej wartości niż ja. W konsekwencji odczuwam **dumą** i przywiązuję się do działań, które doprowadziły do nagrody. Identyfikuję się i jestem identyfikowany poprzez działania, które do tego doprowadziły. Mogę nasilić te działania, ponieważ pragnę nadal być dumny w relacji do dawnego wyobrażenia o sobie i/lub w relacji do innych. Duma jest częścią mojego odczucia siebie i mojej indywidualności.

Jeśli natomiast jestem napominany lub ukarany, wtedy bardziej dotkliwie odczuwam **wstyd**, a nawet upokorzenie. Identyfikacja z działaniami, które do niego doprowadziły, maleje. Zaczynam wstydzić się z tego powodu, iż się zawstydzilem. Ponadto inni widząc mój wstyd, są często zakłopotani z tej racji, i ja zaczynam się wstydzić również z tego powodu, że oni się wstydzą. Wpadam ostatecznie w potrójną spiralę wstydu; jedna dotyczy mojego zawstydzienia wewnętrznego, druga – zawstydzienia innych postrzeżeniem mojego zawstydzienia, i ostatecznie dochodzi do sprzężenia tych dwóch rodzajów wstydu. Operacje na emocjach, których dokonuję, kreują zatem moją tożsamość i określają, kim jestem. Moja interpretacja tego, jak inni mnie widzą, opracowywana w konwersacji wewnętrznej, kształtuje pewną pułapkę tożsamościową, z której, gdy pojawia się upokorzenie, może nie być innego wyjścia poza odejściem z organizacji.

To, w jaki sposób jest skonstruowany „system” motywowania w danej organizacji, wpływa na to, na ile ja sam będę siebie motywował do osiągania celów organizacyjnych i stanowiskowych. Mogę mieć pewną swobodę wpływu na to, na ile w najbliższym czasie zmuszę się do zwiększonego wysiłku, by uzyskać nagrody i na ich bazie budować swoją dumę z pracy i kreować lub podtrzymywać swoją tożsamość. Moja tożsamość jest zatem konstruowana poprzez praktyki motywowania, a zatem praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyki te stają się zatem moją „strukturą odniesienia”, o ile je rozpoznaję lub postrzegam efekty owych praktyk. Nowoczesne metody motywowania są tak skonstruowane, by pracownicy sami dopełniali wskazania decydentów i sami regulowali czas pracy oraz podejmowali inne działania w celu osiągnięcia określonych nagród symbolicznych lub materialnych. Samodzielność i „autonomia decyzyjna” stanowią nie tylko praktyki zarządzania, ale stają się elementem autokonceptcji uczestników organizacji. Metody motywowania są zatem narzędziami zarządców organizacji do pracy nad tożsamością pracowników oraz, ze względu na swe znaczenie subiektywne dla nich, stają się treścią tożsamości pracowników. Struktura odniesienia może więc być całkowicie uwewnętrzniona. Tylko zakwestionowanie tożsamości pracownika przez „jaźń odzwierciedloną” i/lub w konwersacji wewnętrznej jednostki pozwoli na odrzucenie danej tożsamości i jednocześnie związanej z nią struktury odniesienia.

3. Zakończenie

Działania organizujące i organizacyjne, tzw. „struktury organizacyjne” są przesycone kierującymi nimi procesami jaźni. Dzięki nim oraz poprzez procesy interakcyjne organizacje są nieustannie konstruowane. Tożsamości (nabyte, osiąganе i/lub prezentowane) aktorów decydują o tym, jak struktury organizacyjne będą przez aktorów użyte. „Struktury organizacyjne” jako pewne zasoby interakcyjne, w trakcie używania stają się dla uczestników „strukturami odniesienia”. Aktorzy uczestniczą w działaniach dotyczących nie tylko ich organizacji, ale też profesji i społecznych światów. W działaniach ogniskuje się to, co jest nazywane tzw. „otoczeniem organizacyjnym”, a co nazywamy postrzeganymi przez nas powiązaniem pomiędzy rynkiem, światem polityki, kulturą, światem nauki itd. Otoczenie znajduje się w samej organizacji, a nie na zewnątrz. Nie jest czynnikiem determinującym, ale elementem struktury odniesienia. Wszystko to wywołuje ciągłą fluktuację, zmianę, transformację organizacji w jej codziennym istnieniu. Wbrew pozorom, wchodząc codziennie do tej samej organizacji, wchodzimy do organizacji zmienionej i zmieniającej się w naszych postrzeżeniach i działaniach. Stałość struktur jest tylko naszym postulatem normatywnym. Czasami niezwykle istotnym np. dla naukowców próbujących tworzyć modele wyjaśniające, by zatrzymać na chwilę organizację w jej naturalnym ruchu i poddać ją analizie.

Bibliografia

- Baldwin J. M. (1897), *Social and ethical interpretations in mental development: A study in social psychology*, Macmillan, New York.
- Becker H. et. al., (1961), *Boys in White*, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker H. S. (1963), *Outsiders*, The Free Press, New York.
- Becker H. S. (1977), *Sociological Work – Method and Substance*, Transaction Books, New Brunswick, New Jersey.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London.
- Blumer H. (1975), *Implikacje socjologiczne myśli Georga Herberta Meada*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa.
- Clarke A. (1991), *Social Worlds/Arenas Theory as Organizational Theory*, [w:] D. Maines (ed.), *Social Organization and social Process. Essays in Honor of Anselm Strauss*, Aldine de Gruyter, New York, s. 119–158.
- Clarke A. (2003), *Situational Analysis: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn*, *Symbolic Interaction*, vol. 2, No. 4, s. 553–576.
- Cooley Ch. H. (1922), *Human Nature and the Social Order (Revised edition)*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Dymarczyk W. (2005), *Temporalny wymiar karier menadżerskich*, [w:] E. Hałas, K. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty symbolicznego interakcjonizmu*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.

- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, New York.
- Glaser B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press, San Francisco.
- Glaser B., Strauss A. (1964), *Awareness Contexts and Social Interaction*, American Sociological Review, vol. 29, No. 5.
- Glaser B., Strauss A. (1965), *Awareness of Dying*, Aldine, Chicago.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Goffman E. (1959/81), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PWN, Warszawa.
- Goffman E. (1961), *Asylums: Essays on Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* [cyt wg. wydania Penquin, Harmondsworth, 1968].
- Goffman E. (1969), *Strategic Interaction*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Harter S. (1999), *Symbolic interactionism revised: Potential liabilities for the self constructed in the crucible of interpersonal relationships*, Merrill-Palmer Quarterly, October.
- Hughes E. (1958), *Men and their work*, The Free Press, Glencoe, Illinois.
- Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, Studia Socjologiczne, nr 1, s. 225–245.
- Mead G. H. (1932), *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago.
- Prus R. (1996), *Symbolic Interaction and Ethnographic Research*, State University of New York Press, Albany.
- Schatzman L. (1991), *Dimensional Analysis: Notes on an Alternative Approach to the Grounding of Theory in Qualitative Research*, [w:] *Social Organization and Social Process. Essays in Honor of Anselm Strauss*, ed. D. Maines, Aldine De Gruyter, New York.
- Schatzman L., Strauss A. (1973), *Field Research*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Scheff Th. (1990), *Microsociology. Discourse, Emotion and Social Structure*, Chicago University Press, Chicago, London.
- Silverman D. (1970), *The Theory of Organizations*, Heinemann, London.
- Simmel G. (1922/2005), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Smith Ch. (1989), *Auctions: The Social Construction of Value*, The Free Press, New York.
- Strauss A. L. (1959/69), *Mirrors and Masks*, The Sociology Press, San Francisco.
- Strauss A. (1978), *Negotiations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Strauss A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Strauss A. L. (1993), *Continual Permutation of Action*, Aldine de Gruyter, New York.
- Strauss A., Schatzman L., Bucher R., Ehrlich D., Sabshin M. (1964), *Psychiatric Ideologies and Institutions*, The Free Press, Glencoe, IL.
- Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
- Turner B. (1971), *Exploring the Industrial Subculture*, Macmillan, London.
- Turner B. (1978), *Man-Made Disasters*, Wykham Press, London.
- Znaniecki F. (1922/88), *Wstęp do socjologii*, PWN, Warszawa.
- Znaniecki F. (2001), *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*, PWN, Warszawa.

Recepcja nurtu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu

ŁUKASZ SUŁKOWSKI

Podejście interpretatywne rozpowszechnia się w naukach o zarządzaniu. Opiera się ono na kilku założeniach. Kluczowe jest rozumienie rzeczywistości organizacyjnej jako konstruktu społecznego, a dorobku nauk o zarządzaniu – jako przejściowego konsensu „wspólnoty komunikacyjnej” badaczy i praktyków. Ma prowadzić do identyfikacji gier językowych toczących się zarówno na poziomie dyskursu zarządzania, w łonie poszczególnych nurtów i teorii, a nawet na skalę lokalną w organizacjach. Zaangażowana postawa badacza oznacza zgodę na ingerowanie w poznawany świat organizacji. Orientacja neopragmatyczna równoważy dyskurs naukowy i potoczny. Postrzeganie znaczenia procesów hermeneutycznych i symbolicznych akcentuje historyczny i nieuniwersalny charakter wiedzy o zarządzaniu. Postulowane jest wykorzystanie metodologii humanistycznej zaczerpniętej z antropologii kulturowej, socjologii humanistycznej, lingwistyki, pedagogiki, nauk kognitywnych i psychologii. Przyjmując zaproponowane założenia, można zaproponować reinterpretację podstawowych pojęć i koncepcji zarządzania dotyczących strategii, struktury i kultury organizacyjnej.

1. Wstęp

W naukach o zarządzaniu w ciągu ostatnich kilku dekad nastąpił rozwój koncepcji, które można lokować w nurcie symboliczno-interpretatywnym. Bazują one na podobnych założeniach zaczerpniętych z humanistyki. Interakcjonizm symboliczny, uważany za początek perspektywy interpretatywnej, pojawił się na gruncie socjologii i antropologii kulturowej, a jego wpływy można dostrzec również w filozofii, lingwistyce, naukach historycznych i politycznych (Blumer, 1969). Recepcja dokonań bogatego i niejednorodnego nurtu interpretatywnego do zarządzania jest coraz wyraźniejsza i dlatego warto podjąć próbę identyfikacji podstawowych założeń zaadaptowanych dla potrzeb nauk o zarządzaniu¹. Stosunkowo niewielu autorów konsekwentnie i świadomie eksploatuje teorie nurtu interpretatywnego², jednak wiele

¹ Określenia: stanowisko, nurt, perspektywa i orientacja interpretatywna używane są w tym artykule zamiennie.

² Należą do nich: K. E. Weick, N. Brunsson, J. Van Maanen, M. Pacanowsky.

założeń epistemologicznych i metodologicznych tej orientacji zakorzeniło się w zarządzaniu. Celem artykułu jest zatem analiza kilku wybranych wątków refleksji epistemologicznej i metodologicznej, wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu, a zaczerpniętych z nurtu interpretatywno-symbolicznego. Opisywane tutaj założenia opierają się na szerokim ujęciu podejścia interpretatywnego obejmującym teorie ról, percepcji jednostkowej i społecznej, teorię dramaturgiczną, sprzężenia języka i kultury oraz grup odniesienia (Kuhn, 1964: 61–84).

2. Założenia podejścia interpretatywnego

2.1. Konstruktywizm społeczny

Epistemologicznym punktem wyjścia jest perspektywa refleksyjnego, uwikłanego w relacje z innymi ludźmi podmiotu poznającego. Konstruktywizm społeczny oznacza przyjęcie założenia społecznego tworzenia rzeczywistości. K. Weick w odniesieniu do procesu organizowania – podobnie jak P. Berger i T. Luckmann w sferze procesów społecznych – uznał, że rzeczywistość jest kreowana przez aktorów społecznych (Weick, 1979; Berger, Luckmann, 1966). Więzy między ludźmi, komunikacja w grupie, sprawowanie władzy, przywództwo czy kierowanie, zgodnie z założeniami realizmu, nie są bytami ani relacjami obiektywnie istniejącymi. Są one intersubiektywne, a więc stanowione przez grupowe i indywidualne procesy negocjowania znaczeń. Ich status ontologiczny jest inny niż obiektów materialnych. Nie można jednak ignorować faktu, że świat organizacji opiera się również na podstawach materialnych, które co prawda niosą określone znaczenia, ale nie są li tylko znaczeniami. Aspekty materialne funkcjonowania organizacji mają zatem status ontologiczny bytów obiektywnych, a nie tylko intersubiektywnych. Dotyczy to na przykład maszyn, urządzeń, surowców czy produktów materialnych. Można jednak postawić tezę, że w świecie organizacji tworzy się swoiste sprzężenie zwrotne. Wokół rzeczywistości materialnej tworzą się konwencje o charakterze społecznym i zwrotnie oddziałują na rzeczywistość. Powstaje w ten sposób ontologia intersubiektywnego świata grup społecznych i organizacji współgrającego z obiektywnie istniejącymi przedmiotami.

Stanowisko interpretatywne wykazuje umiarkowany konstruktywizm społeczny, w przeciwieństwie do radykalnych opcji postmodernistycznych³.

³ Por. Boje, Gephart Jr., Thatchenkery, 1996.

W epistemologii konstruktywistycznej człowiek jest twórcą świata. Przez proces interpretacji nadaje swemu otoczeniu sens i strukturyzuje je w poznawalne i poddające się kształtowaniu byty. Podejście interpretatywne akcentuje sprzężenie pomiędzy odkrywaniem i kreowaniem świata przez człowieka w procesie poznania. Oczywiście rzeczywistość nie jest wyłącznie konstruktem społecznym czy językowym, jednak komponenty kulturowe współgrają w tworzeniu i postrzeganiu świata organizacji. W tym rozumieniu podmiot jest nie tylko odkrywcą, ale i artystą.

Konstruktywizm społeczny skłania badaczy koncentrujących się na perspektywie interpretatywno-symbolicznej do postrzegania organizacji przede wszystkim przez pryzmat procesów społecznych związanych z nadawaniem i odczytywaniem znaczeń. Wśród nośnych przykładów konstruktywizmu w zarządzaniu znaleźć można: koncepcje kultury organizacyjnej (np. L. Smircich, E. H. Scheina), subkultur organizacyjnych (J. Van Maanen, R. S. Barley) czy dominującej logiki strategii (Smircich, 1983a: 55–65; Schein, 1965: 60; Van Maanen, Barley, 1984: 287–366).

2.2. Organizacja jako konsens społeczny

Zdaniem badaczy interpretatywistów, ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w organizacji oraz wokół niej. Organizacja i procesy zarządzania są tworzone przez grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji, i mają charakter umowny – są zbiorowym konsensem (Berger, Luckmann, 1966). Interesy i wpływy ekonomiczne oddziałują na równi z politycznymi, społecznymi i psychologicznymi.

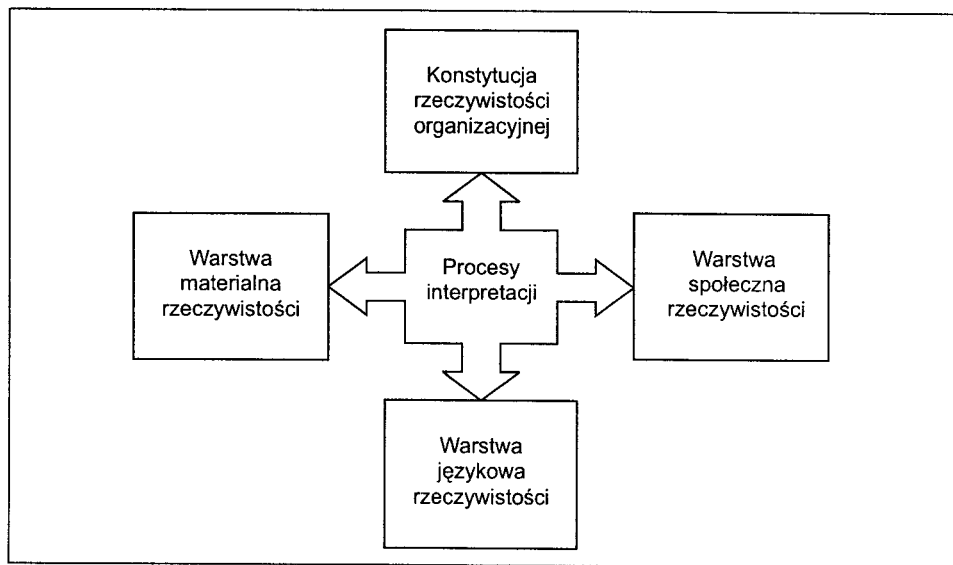
Oczywiście proces negocjowania znaczeń nie ma wyłącznie charakteru racjonalnego. Uczestnicy życia organizacyjnego przyjmują umowną rzeczywistość jako coś zastanego i oczywistego, podczas gdy nieświadomie prowadzą cały czas społeczną grę negocjacyjną. Hierarchia organizacyjna, charyzmatyczne przywództwo, autorytet, grupa nieformalna, subkultury, a nawet strategię mają charakter konwencji, które czasowo utrwały się w konsens społeczny i są w danej organizacji podtrzymywane przez samych uczestników interakcji. Siła, trwałość i racjonalizm tych umów są zróżnicowane. Organizacja istnieje również dzięki silnym konwencjom społecznym, które znajdują odzwierciedlenie w stanowionym prawie. Można powiedzieć, że zaangażowanie w grę społeczną i podświadoma wiara w trwałość chwiejnych przecież konwencji podtrzymują ciągłość organizacji.

2.3. Kognitywna rola języka

Po „przełomie językowym” w wielu nurtach nauk społecznych przyjmowane jest założenie, że język stanowi podstawę poznawczą rozumienia świata⁴ – język odległy od wyidealizowanego obrazu języka sformalizowanego, a bliższy rozumieniu kulturowemu. Wittgensteinowskie określenie „rodziny wyrazów” przeniesione na grunt zarządzania będzie wiązało się z płynnością znaczeń nadawanych różnym pojęciom w świecie organizacji. Organizacja i proces zarządzania są z założenia wieloznaczne. Powiązane z nimi określenia, budujące całą sferę organizacji i kierowania, takie jak: władza, przywództwo, kierowanie, struktura organizacyjna, strategia, kultura organizacyjna, nie będą posiadały jednego desygnatu i będą określane i wiązane w różny sposób.

Nurt interpretatywny akcentuje zmienność znaczeń społecznych ściśle związaną z założeniem konstruktywizmu. Sposób myślenia i mówienia tworzy swoisty dyskurs wielu nurtów zarządzania, który nie może być ujednolicony. Zatem z samej społecznej natury i językowego charakteru poznania wynika wielość i niejednoznaczność zarządzania, które podobnie jak inne nauki społeczne nie może pretendować do tworzenia ogólnych syntez i uniwersalnych teorii. Dążenia do stworzenia jednego dyskursu w zarządzaniu są z założenia utopią przywodzącą na myśl Lyotardowskie „wielkie narracje” charakterystyczne dla fundamentalizmu epistemologicznego (Lyotard, 1997: 111). Od ujęć postmodernistycznych podejście interpretatywne różni się jednak przyjęciem, że dokonuje się procesu poznawania i zmiany rzeczywistości, a nie jedynie glossuje w samoreplikujących się grach językowych. Język tworzy wielość interpretacji, które kształtują płynną sieć znaczeń. Akty poznania i myślenia o procesach organizowania i kierowania znajdują się w kole hermeneutycznym (rys. 1). Porzucenie wyidealizowanej koncepcji języka jako medium stanowiącego doskonale odzwierciedlenie rzeczywistości na rzecz podejścia konstruktywistycznego i pragmatycznego (język kształtujący opisywaną rzeczywistość) niesie znaczące skutki epistemologiczne. Granice poznania wyznaczane są przez język (Wittgenstein, 2002: 64, teza 5.6). Ukształtowany dyskurs nauk o zarządzaniu narzuca nam intersubiektywne konstrukty myślowe w postaci: organizacji, przedsiębiorstw, otoczenia, a także strategii, struktur, kultur.

⁴ Por. Whorf, 2002: 329–361.

Rys. 1: *Status ontologiczny rzeczywistości organizacyjnej* (oprac. własne)

2.4. Uwikłanie w *praxis*

Nurt interpretacyjny stawia pytanie o nierozłączność procesu badania i zmieniania rzeczywistości organizacyjnej. Przyjmując podejście pragmatyczne, można dostrzec, że w naukach o zarządzaniu epistemologia jest uwikłana w praktykę. U swego zarania zarządzanie związane było z podejściem inżynierskim, którego istotą jest projektowanie, wdrażanie i kontrola procesów optymalizacji. Odkrycie złożoności materii organizacyjnej związanej z życiem społecznym doprowadziło do odejścia od nadmiernie uproszczonych, deterministycznych narzędzi zmian na rzecz bardziej wyrafinowanych, wymagających podejścia refleksyjnego. Jednak cel podejmowanych działań nadal ma charakter pragmatyczny – podniesienie skuteczności, efektywności zarządzania czy też przyspieszenie rozwoju organizacji. Nauki o zarządzaniu, przejściowo deklarując orientację neopozytywistyczną, poszły bardziej w kierunku pragmatycznym, a więc nastawione są raczej na projektowanie i zmienianie świata niż jego czyste odzwierciedlanie i opisywanie (Rorty, 1979: rozdz. 6).

Interpretujący badacz organizacji zatracą rolę obiektywnego, nieingerującego obserwatora na rzecz podmiotu aktywnie zaangażowanego w zmianę badanej rzeczywistości. Samo podejmowanie badania jest równoznaczne z jej zmienianiem. Sprzężenie badacz – poznawana rzeczywistość powinno być opisywane jako nierozłączne uwikłanie w poznawaną i zmienianą rzeczywistość.

tość. Już E. Mayo w eksperymencie Hawthorne dostrzegł, że badacz organizacji wywiera znaczący wpływ na badanych. Dlatego w zarządzaniu, podobnie jak i w innych naukach społecznych, powinien zostać odrzucony podział na podmiot przeciwstawiony przedmiotowi poznania.

Wyjaśnianie potoczne jest w zarządzaniu pierwotne, a w każdym razie równouprawnione i współgrające z wyjaśnianiem naukowym (Schutze, 1972). Widoczna jest koncentracja na kategoriach życia potocznego – „epistemologia codzienności” (Suk-Young Chwe, 2001: 79–82; Deschamps, 1996: 220–221). Specjaliści w zakresie zarządzania posługują się hermetycznym językiem teorii albo potocznym językiem praktyki. Wyraźny jest problem niewspółmierności tych dyskursów, a jednak jako specjaliści od zarządzania skazani jesteśmy na poddawanie ocenie zarówno wyrafinowanych terminologicznie koncepcji teoretyków, jak i płynących z praktyki i mocno osadzonych w potocznym dyskursie pomysłów guru zarządzania (Micklethwait, Wooldridge, 2000: 360–369).

Koncepcje wskazujące na uwikłanie procesu organizowania w *praxis*, które skutkuje brakiem możliwości tworzenia zobiektywizowanego procesu poznania podmiot–przedmiot pojawiają się na gruncie zarządzania zmianami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego, organizacyjnego uczenia się i kultury organizacyjnej. M. Croizier opisuje procesy zmian opierające się na zaangażowaniu interweniującego badacza, posługującego się kategoriami potocznymi (przykłady SNCF i Air France). Zaangażowany badacz społeczny staje się współuczestnikiem dynamicznego procesu zmian wypracowanego i wdrażanego przez grupę. Podobne założenia przyświecają wielu koncepcjom i metodom lansowanym przez sektor konsultingu.

2.5. Zarządzanie jako działanie symboliczne

Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo, a więc stanowi działanie symboliczne. Organizacja i zarządzanie są w równym stopniu oparte na manipulowaniu rzeczami, jak i znaczeniami. Role organizacyjne są identyfikowane i komunikowane poprzez zachowania symboliczne. Symbole statusu, funkcji, pozycji i uprawnień organizacyjnych stanowią widoczny przejaw władzy. Kultura organizacyjna tworzy system symboliczny. Procesy strategiczne, kognitywne i strukturalne w organizacjach również opierają się na systemach znaczeniowych, co skutkuje uwikłaniem zarządzania w kontekst językowy i znaczeniowy.

Aspekt zarządzania jako działania symbolicznego podkreślają badacze kultury organizacyjnej. M. J. Hatch (1993) proponuje opis kultury jako dynamicznego procesu kreowania artefaktów, symboli, założeń i wartości

poprzez interpretację i symbolizację. Problemy wyrastające z analiz kultury symbolicznej, takie jak konstruowanie tożsamości organizacji i jednostek (Hatch, Schultz, 2004) oraz antropologia życia codziennego, słowa i języka, znajdują coraz szersze odbicie w zarządzaniu (Linstead, 2003).

2.6. „Miękka” metodologia

Metodologia zarządzania obejmuje zarówno problematykę poznania, jak i doskonalenia nauk o zarządzaniu. Rozdział pomiędzy tymi sferami jest w nurcie interpretatywnym bardzo nieostry. Proces poznania w zarządzaniu stanowi rodzaj ingerencji społecznej i prowadzi do nie zawsze przewidywanych zmian organizacyjnych. Metodologia związana z założeniami interpretatywno-symbolicznymi szybko się rozwija i jest bardzo niejednorodna. Interpretatywne metody i techniki badawcze wykorzystuje się coraz częściej w naukach o zarządzaniu.

W zarządzaniu pojawiły się metody antropologii organizacyjnej (etnologii organizacyjnej). L. Smircich, M. Rosen, M. J. Hatch, a w Polsce M. Kostera pokazują możliwości stosowania metod zaangażowanych i uczestniczących, zaczerpniętych z antropologii kulturowej (Smircich, 1983: 160–172; Rosen, 1991: 1–24; Hatch, 1997: 275–288). Obejmują one techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych (biograficznych, antropologicznych), analizy tekstu i oraz inne jakościowe badania terenowe. Pojawiają się w naukach o zarządzaniu również zastosowania metodologii pokrewnych antropologii organizacyjnej, ale zaczerpnięte z socjologii: etnometodologia, socjologia interwencji, teoria ugruntowana, metoda rozszerzonych studiów przypadków oraz badania uczestniczące.

Nurt interpretatywny obejmuje określone założenia epistemologiczne, które znalazły odzwiedlenie w wielu koncepcjach i metodach zarządzania. Obok wspomnianych wcześniej interpretatywnych koncepcji kultury organizacyjnej, strategii i strukturyzacji wymienić można również: lokalizację i transfer znaczeń (Sampson, 1994: 10), organizacyjne uczenie się (Schön, 1983, 115–128), metodologię historii życia (Jones, 1983: 147–159), tworzenie map poznawczych (Bougon, 1983: 173–188) oraz perspektywę dramaturgiczną (Mangham, Overington, 1983: 219–233). Podejście interpretatywne opisuje rzeczywistość organizacyjną uwikłaną w koło hermeneutyczne. Do rozumienia prowadzi ruch myśli antycypujący w ujęciu części sens całości, a w jedności całości – konstruujący sens poszczególnych części.

Zastosowanie projektu interpretatywnego w naukach o zarządzaniu prowadzi do czynnościowego ujęcia procesu organizowania, który może być rozpatrywany z punktu widzenia: tworzenia i interpretacji strategii, strukturyzacji organizacji oraz powstawania kultury organizacyjnej.

3. Podsumowanie

Przedstawione tutaj założenia nurtu interpretatywno-symbolicznego są oczywiście wyidealizowane i przefiltrowane z punktu widzenia recepcji przez nauki o zarządzaniu. Zatem pominięte zostały ważne koncepcje: interpretowania znaczeń w interakcji symbolicznej, definicji sytuacji jako kontekstu znaczenia oraz koncepcja roli społecznej (Hałas, 2006). W wielu koncepcjach zarządzania pojawiają się jedynie wybrane elementy spośród omówionej gamy. Jednak podejście interpretatywne wydaje się oferować względnie stabilną perspektywę, na gruncie której powstają swoiste metodyki badań oraz teorie organizacji i zarządzania. Rekonstrukcja podstaw tego nurtu w naukach o zarządzaniu odnosi się w dużej mierze do opisanych postulatów:

- 1) badania rzeczywistości organizacyjnej jako konstruktu społecznego;
- 2) poszukiwania obszarów i zakresu konsensu społecznego w zarządzaniu;
- 3) identyfikacji gier językowych toczących się zarówno na poziomie dyskursu zarządzania, w łonie poszczególnych nurtów i teorii, a nawet na skalę lokalną w organizacjach;
- 4) przyjęcia, że badacz ingeruje w poznawany świat organizacji i zmienia go pod wpływem procesu badania;
- 5) uznania równoważności dyskursów naukowych i potocznych w naukach o zarządzaniu;
- 6) postrzegania znaczenia procesów hermeneutycznych i symbolicznych;
- 7) wykorzystania metodologii humanistycznej zaczerpniętej z antropologii kulturowej, socjologii humanistycznej, lingwistyki, pedagogiki, nauk kognitywnych i psychologii.

Przyjmując wymienione tu postulaty, można zaproponować reinterpretację podstawowych pojęć i koncepcji dominującego nurtu zarządzania dotyczących strategii, struktury i kultury organizacyjnej.

Bibliografia

- Berger P. L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Boje D. M., Gephart Jr. R. P., Thatchenkery T. J. (1996), *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bougon M. G. (1983), *Uncovering Cognitive Maps. The Self-Q Technique*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Deschamps J.-C. (1996), *Les théories de l'attribution*, [w:] *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale*, éd. J.-C. Deschamps, J.-L. Beauvois, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.

- Hałas E. (2006), *Interakcjonizm symboliczny. Społeczny kontekst znaczeń*, PWN, Warszawa.
- Hatch M. J. (1993), *The Dynamics of Organizational Culture*, „Academy of Management Review”, No. 18.
- Hatch M. J. (1997), *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, „Organization Studies”, No. 8 (3).
- Hatch M. J., Schultz M. (eds., 2004), *Organizational Identity*, Oxford University Press.
- Jones G. R. (1983), *Life History Methodology*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Kuhn M. H. (1964), *Major Trends in Symbolic Interaction Theory in Past Twenty-five Years*, „Sociological Quarterly”, vol. 5, No. 1, s. 61–84.
- Linstead S. (ed., 2003), *Text/Work. Representing Organization and Organizing Representation*, Routledge, London, New York.
- Livingston J. S. (2003), *Pygmalion in Management*, „Harvard Business Review”, January.
- Lytard J. F. (1997), *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*, Fundacja Altheia, Warszawa.
- Mangham I. L., Overington M. A. (1983), *Dramatism and the Theatrical Metaphor*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Rorty R. (1979), *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press, Princeton.
- Rosen M. (1991), *Coming to the Terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography*, „Journal of Management Studies”, No. 28.
- Sampson S. (1994), *Money without Culture, Culture without Money: Eastern Europe's Nouveaux Riches*, „World View. Political Behaviour and Economy in the Post-communist Transition”, vol. 3, No. 1.
- Schein E. H. (1965), *Organization Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Schön D. A. (1983), *Organizational learning*, [w:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Schutz A. (1972), *Phenomenology of the Social World*, Heinemann, London.
- Smircich L. (1983a), *Organizations as Shared Meaning*, [w:] *Organization Symbolism*, JAI Press, Greenwich.
- Smircich L. (1983b), *Studying Organizations as Cultures*, [w:] *Beyond Method: Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Suk-Young Chwe M. (2001), *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Van Maanen J., Barley R. S. (1984), *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*, [w:] *Research in Organizational Behaviour*, eds. B. M. Staw, L. L. Cummings, JAI Press, Greenwich.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading Mass.
- Whorf B. L. (2002), *Język, umysł i rzeczywistość*, [w:] *Język, myśl i rzeczywistość*, Wyd. KR, Warszawa.
- Wittgenstein L. (2002), *Tractatus logico-philosophicus*, PWN, Warszawa.

Organizacja jako proces strukturacji

AGNIESZKA KOŁODZIEJ-DURNAŚ

W artykule przedstawiono propozycję traktowania organizacji jako procesu strukturacji. Jest to połączenie coraz bardziej popularnej koncepcji traktowania organizacji jako procesu z założeniami teorii strukturacji oraz innych pokrewnych jej teorii, w których ciągle „stawanie się” struktury, reprodukcja życia społecznego, jednocześnie występujące możliwości i ograniczenia aktorów są wyjaśniane za pomocą podobnych mechanizmów. W dalszej części tekstu zaprezentowano już istniejące zastosowania teorii strukturacji oraz właściwego jej modelu procesu podtrzymywania i modyfikacji struktur do badania i wyjaśniania zjawisk trwania oraz zmieniania się organizacji, jak również konceptualizacji tożsamości organizacyjnej. Odniesiono się także do zyskującego na popularności nurtu procesualnego postrzegania organizacji, a następnie naszkicowano wizję organizacji jako procesu strukturacji.

1. Wstęp

Teoria strukturacji Anthony’ego Giddensa od połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku zyskuje na rozgłosie. Wielu krytykuje go za kompilacyjny i eklektyczny styl uprawiania teorii społecznej, jednak biorąc pod uwagę, że ten projekt teoretyczny jest jednym z kilku, które zdają się tworzyć nowy nurt myśli socjologicznej, nie można go lekceważyć. Jego siła polega między innymi na tym, że przeciwstawia on ograniczenia wcześniejszych nurtów, które zbyt mocno koncentrowały się na jednostce – intencjonalnie działającym i przewidującym konsekwencje działania aktorze lub na społeczeństwie – na emergentnym poziomie społecznym, który był czymś więcej niż jednostka i przede wszystkim czymś determinującym jej działanie.

Teoria strukturacji jako wizja płynnego i ciągłego podtrzymywania i modyfikowania rzeczywistości społecznej jest wykorzystywana na gruncie badań nad organizacjami. Z drugiej strony, subdyscypliny nauk społecznych zajmujących się organizacją coraz chętniej przedstawiają ich wyobrażenia jako procesu. Stąd być może warto się zastanowić, czy wyrażenie „organizacja jako proces strukturacji” nie byłoby ciekawą propozycją zarysowania punktu wyjścia do projektowania badań nad organizacjami.

2. Struktura a strukturacja

Wielu współczesnym teoretykom termin „struktura społeczna” wydał się nie tylko jednym z najbardziej nieuchwytnych pojęć (choć jednym z najważniejszych) (por. Marshall, 2004: 366), ale i takim, którego dotychczasowe konceptualizacje, a ściślej – ich kierunek był nie do końca właściwy, a wysiłki niewystarczające. Być może nowe spojrzenie na strukturę jest zresztą wynikiem nie tylko wcześniejszych niesatysfakcjonujących wyników poszukiwań w tym zakresie, ale i przyspieszonych, czy nawet gwałtownych zmian w obrębie samego desygnatu.

To nowe spojrzenie wiąże się, mówiąc w dużym uproszczeniu, z przesunięciem akcentu ze statycznego ku dynamicznemu ujęciu konstrukcji, konstytucji czy kondycji społecznej; mówi się np. o stanowieniu społeczeństwa¹, czy nawet samostanowieniu społecznym. Widać to choćby po samych terminach: struktura – strukturacja, system – systemowość, układ zależności – nieustanna reprodukcja. Definicji struktury jest być może tak wiele, jak wiele definicji kultury, ale wystarczy powołać się na polskiego klasyka – Stanisława Ossowskiego, a następnie na również uznanego brytyjskiego socjologa Anthony’ego Giddensa, by odczuć tę różnicę w postrzeganiu „natury” istnienia społeczeństwa. „W definicji Ossowskiego [z 1968 r.] struktura społeczna jest systemem, który daje się sprowadzić do trzech kategorii stosunków: zależności wynikających z podziału pracy, tj. podziału funkcji, zależności jednostkowych wynikających z przywilejów posiadania mniej lub bardziej stałych środków przymusu względem innych; wreszcie stosunków więzi, dystansów i antagonizmów społecznych” (Domański, 2004: 16). Dla Giddensa struktura to reguły i zasoby. „Giddens postrzega strukturę jako to, czym posługują się aktorzy, a nie jako jakąś rzeczywistość zewnętrzną, która popycha aktorów i kieruje nimi. Definiuje strukturę jako reguły i zasoby, które mogą ulegać przekształceniom, kiedy aktorzy używają ich w konkretnych okolicznościach. [...] Zatem struktura to nie tajemniczy system kodów, jak przyjmował Levi-Strauss i inni idealisci strukturalni, ani nie zestaw determinujących parametrów i zewnętrznych przymusów, jak utrzymują Blau i inni makrostrukturaliści. W koncepcji Giddensa struktura społeczna pozostaje podatna na przekształcenia i elastyczna, stanowiąca «część» aktorów w konkretnych sytuacjach i wykorzystywana jest przez nich do tworzenia wzorów relacji społecznych w czasie i przestrzeni” (Turner, 2004: 575). Dla Giddensa kluczowe znaczenie dla zrozumienia funkcjonowania społeczeństwa ma strukturacja. Strukturacja to proces wpływania na siebie struktury i interakcji społecznych: „[...] strukturacja stanowi dualny

¹ Stefan Amsterdamski tak przełożył słowo *constitution* w tytule polskiego wydania dzieła A. Giddensa *The Constitution of Society*. Znamienny tu jest tryb niedokonany.

proces, w którym reguły i zasoby wykorzystywane są do organizowania interakcji w czasie i w przestrzeni, a dzięki takiemu ich wykorzystaniu służą do odtwarzania lub przekształcania tych reguł i zasobów” (Turner, 2004: 575–576). Struktura istnieje o tyle, o ile nastąpi strukturacja; struktura jest potencjalnością, zdolnością, ciągle stającą się, o ile pojawią się praktyki ją wykorzystujące i umożliwiające, wcielające, wskrzeszające potencje, legitymizujące je jednocześnie. I to praktyki są tym, co jest widoczne, więc zdaniem Giddensa czymś, czym teoretyk społeczny może się zająć.

Wydaje się, że teoria strukturacji to tylko jeden (choć najbardziej reprezentatywny) z kilku podobnych spojrzeń na ontologię społeczeństwa wśród współczesnych teoretyków w socjologii, jak choćby ujęcia autorstwa Margaret Archer, Norberta Eliasa, Pierre’a Bourdieu czy Piotra Sztompki.

Choć morfogeneza to nie to samo co strukturacja, bo akcentuje się tu nie jednoczesność, a stadialność i paralelność reprodukcji struktur, to teoria Margaret Archer może się zaliczać do wspomnianego nowego traktowania społeczeństwa. Jest to teoria dwóch oddziałujących na siebie stanów: morfogenezy i morfostazy. W pewnym sensie morfogeneza (dynamiczny proces) prowadzi do morfostazy (stanu bardziej statycznego). A morfogeneza dzieje się pod wpływem oddziaływania *praxis* na pole jednostkowostrukturalne, które daje w rezultacie nowe struktury, a równocześnie przekształca osobowościowe właściwości poszczególnych osób, które wraz z nową kondycją strukturalną na nowo i w zmodyfikowany sposób wpływają na dalszą reprodukcję rzeczywistości społecznej (por. Sztompka, 1991: 36).

Inną próbą podejścia do tworzenia teorii społecznej jako poszukiwania odpowiedzi nie tyle na to, czym jest społeczeństwo, a raczej – jak się ono dzieje, jest teoria figuratywna Norberta Eliasa. Figuracją nazywa on proces stawiania się „środowiska”, w którym zanurzony jest człowiek jako nieustannie zmieniająca się wypadkowa działań wszystkich aktorów, permanentnie modyfikujący się wynik ich gry (por. Bauman, 1998: 163; Hałas, 2005: 60).

Pierre Bourdieu to teoretyk społeczny bardzo często wymieniany „obok” Giddensa (w podobnych kontekstach), jednak, co ciekawe, obaj uczeni rzadko się na siebie powołują. Koncepcja habitusu Bourdieu – społecznie ustanowionej „natury” działającego podmiotu, który podejmując praktyki codzienne, dokłada swoją część do wyłaniania się coraz to nowego kształtu „przestrzeni” stanowiącej nowe warunki działania aktorów, bywa porównywana do teorii strukturacji w poszukiwaniu podobieństw lub wskazaniu różnic; w obu przypadkach dowodzi to pokrewieństwa toku myślenia obu autorów (por. Jacyno, 1997).

Sztompka także podąża tropem przewyższania ograniczeń poprzednich paradygmatów w naukach społecznych. Wychodząc od konstatacji nadmiernego determinizmu strukturalnego bądź jednostkowego, konstruuje wizję stawiania się społeczeństwa w wielu elementach podobną do teorii strukturacji (por. Sztompka, 1991).

Wspomniane tu wizje różnych autorów dzieli pewne odczytanie praktyk społecznych na podobieństwo istnienia aktów mowy, które funkcjonują tylko wówczas, gdy ktoś wcieli je w życie (por. Szacki, 2002: 886–887). Poniżej traktują o tym, jak te intuicje adaptują czy dzielają piszący o współczesnych organizacjach.

3. Przykłady zastosowania teorii strukturacji do badań nad organizacjami

Zarysowane powyżej stanowiska współczesnych teoretyków i ich widzenie „dziania się” społeczeństwa składają się na – może nie do końca nowy, ale coraz bardziej wyrazisty – nurt w teorii socjologicznej, w którym praktyki reprodukcji życia społecznego są w centrum analizy. I to praktyki na każdym poziomie, choć Giddens chce przezwyciężyć ograniczenia ujęcia makro- *versus* mikro- czy mezostrukturalnego. Takie konsekwentne koncentrowanie się na obserwowaniu praktyk, a nie na konstruowaniu abstrakcyjnych sieci powiązań dla przedstawienia istoty funkcjonowania całości społecznych, zyskało uznanie wśród badaczy organizacji.

Już w 1982 r., a więc rok przed wydaniem *The Constitution of Society. The Outline of Structuration Theory*, termin „strukturacja” był używany w kontekście badań nad przedsiębiorstwami i instytucjami (Giddens używał go we wcześniejszych swoich pracach). Peter K. Manning w artykule *Organizational Work: Structuration of Environments* stawia pytanie o definiowanie organizacji i jej otoczenia oraz ich wzajemnych powiązań (por. Manning, 1982). Rok później autorzy Paul J. DiMaggio i Walter W. Powell zastanawiają się nad tym, co sprawia, że organizacje są tak do siebie podobne, albo – ściślej – że z biegiem czasu coraz bardziej się do siebie upodabniają. I stawiają tezę o wpływie kilku czynników na izomorficzną zmianę, między innymi mechanizmów strukturacji (por. DiMaggio, Powell, 1983).

Znana badaczka organizacji Mary Jo Hatch, na konferencji w Warszawie w 1997 r., która oparła się między innymi na teorii strukturacji Anthony’ego Giddensa, pod jej wpływem dokonała porównania struktury organizacji do jazzu improwizacyjnego, łączącego aspekty czasowe i emocjonalne. Sugerowała, że takie ujęcie poszerza Giddensowskie pojęcie dualności dzięki skoncentrowaniu się na parze: struktura–improwizacja jako komplementarnej do przeciwstawienia: struktura–sprawczość/działanie. Podkreśla ona, że właśnie w improwizowanym, odbieranym na żywo jazzie można doskonale doznać, zrozumieć, co miał na myśli Giddens, mówiąc o dwojakich właściwościach struktur: ograniczających i dających możliwości (por. www.it.com.pl./scos/hatch.htm).

Inna uczona zajmująca się organizacjami Wanda Orlikowski przywołała jeszcze jedno porównanie strukturacji Giddensa, a mianowicie to związane z językiem: mamy do dyspozycji reguły i zasoby – gramatykę i słownictwo; one dają nam możliwość mówić, do pewnego stopnia (do pewnego momentu?) ograniczają nas, by jednak z drugiej strony (później?) inspirować do swobodnego ich wykorzystywania (por. www.dialogonleadership.org/Orlikowski).

Jörg Sydow i Arnold Windeler w artykule dotyczącym organizowania i oceniania sieci przedsiębiorstw zastosowali perspektywę teorii strukturacji Giddensa do analizowania procesów zachodzących w tych sieciach i badania ich efektywności zwłaszcza za pomocą koncepcji dualności struktury i rekursywności praktyk społecznych (Sydow, Windeler, 1998). Zapożyczanie terminów i ogólnej wizji strukturacji nieobce jest także innym autorom zajmującym się podobnymi zagadnieniami związanymi z relacjami międzyorganizacyjnymi (por. Ellis, Mayer, 2001).

Termin strukturacji jest wykorzystywany do wyjaśniania także innych, niezwiązanych bezpośrednio z organizacjami, kontekstów i wymiarów życia społecznego. Przykładem mogą tu być próby przeniesienia ogólnego mechanizmu strukturacji na poziom analizy klasowej (por. Kauffman, 2005) czy na poziom funkcjonowania rządów i relacji międzynarodowych (por. Arts, 2000).

4. Organizacja jako proces

To, że coraz popularniejsze jest ujęcie organizacji jako procesu, jest paralelne, a być może po części wywołane lub po prostu powiązane ze zjawiskiem coraz częstszego faworyzowania procesualnego (strukturacyjnego) spojrzenia na społeczeństwo *in toto*. „Do metafory kulturowej nie przystają [...] definicje statyczne, traktujące organizację jako coś solidnego, stabilnego, co **jest** bytem samym w sobie. O wiele bardziej przydatne jest widzenie płynne, dynamiczne, skoncentrowane na procesach – czyli na tym, **co ludzie robią**. [...] Autorem najbardziej powszechnie cytowanego sposobu patrzenia na organizacje jest Karl Weick (1969/1979). Nie wierzy on w istnienie konkretnych obiektów zwanych organizacjami, lecz w ciągle trwające procesy organizowania, czyli łączenia «trwających niezależnie działań w mające sens sekwencje, to znaczy tworzenie mających sens wyników» [...] Proces organizowania jest zatem ciągłym tworzeniem sensu, nadawaniem znaczeń i dążeniem do rozumienia tego, co się dzieje” (Kostera, 2003: 68–69).

Podkreślanie procesualnego charakteru organizacji jest widoczne także w coraz bardziej uznanym i chętnie stosowanym podejściu, związanym z badaniem tożsamości organizacyjnej. Jej tworzenie, podtrzymywanie i ciągła

transformacja jest między innymi tematem artykułu Mary Jo Hatch i Majkena Schulza (por. Hatch, Schulz, 2004). Z drugiej strony, zbyt silne dążenia do antropomorfizacji organizacji, traktowania ich jako „nadludzi” (*superpersons*) krytykuje Barbara Czarniawska-Joerges, choć i ona pisze o organizacjach w kontekście procesów, jako „*sets of collective action*”; pisze: „[...] ludzie są społecznymi konstruktorami, a organizacje społecznymi konstrukcjami” (Czarniawska-Joerges, 2004: 408), ale ciągle jest to proces, proces tworzenia za pomocą nieustannego nadawania znaczenia działaniom, negocjowania tego znaczenia, budowania wspólnej opowieści, narracji.

Na rodzimym gruncie Krzysztof Konecki pisze o procesualnym ujęciu organizacji w kontekście płynności osobowości członków, elastyczności roli i niemożności przewidzenia kształtu ciągle zmieniającej się i wciąż na nowo interpretowanej rzeczywistości organizacyjnej: „Według **paradygmatu interpretatywnego** rola społeczna uzależniona jest od refleksyjnego procesu interpretacji i jest ciągle wytwarzana. Rola ma tu charakter dynamiczny i kreatywny, nigdy nie można jej jednoznacznie określić z góry. [...] Na przykład role organizacyjne oparte na opisach stanowisk pracy są w codziennych interakcjach negocjowane, wytwarzane i z dużym oraz twórczym wysiłkiem podtrzymywane. W paradygmacie interpretatywnym natura jednostki jest twórcza, a rzeczywistość dynamiczna i zmienna, niemożliwa do przewidzenia ze względu na symboliczny charakter postrzegania świata i symboliczny charakter interakcji (interpretacja). [...] Analizując społeczną rolę organizacyjną według paradygmatu normatywnego, zawsze za podstawę analizy przyjmujemy istniejący wzorzec, gdzie interpretacje i znaczenia nadawane przez jednostki oraz ich wpływ na kształt roli nie znajdują się w centrum analizy” (Konecki, 2000: 17–18). To stanowisko, które zbliża się do teorii stukturacji. Choć stanowisko Giddensa jest trochę jakby pomiędzy paradygmatem interpretatywnym i normatywnym (eklektyzm), nasza rzeczywistość nie jest ani całkiem zastana, ani całkiem kreowana, ale oparta na refleksyjności, intencjonalności aktorów.

5. Wybrane elementy teorii strukturacji a konceptualizacja „natury” organizacji

Elementami teorii strukturacji najczęściej wykorzystywanymi przy odnoszeniu jej do badań organizacyjnych są: (1) przewyciężenie *agency-structure*, dualność; (2) wiedza aktorów – ich możliwości i ograniczenia, a przede wszystkim refleksyjność; (3) nieustanne reprodukowanie się społeczeństwa, które istnieje, jak i język, którego struktura jako reguły i zasoby to jednocześnie medium i wynik reprodukcji.

Wszystkie te elementy dotyczą funkcjonowania „poziomu” instytucjonalnego. Organizacja to społeczne praktyki ustrukturyzowane albo raczej ciągle strukturyzujące się w czasie i przestrzeni. Organizacja to z jednej strony zdolności, kreatywność aktorów, a z drugiej – utrwalone wzory strukturalne (reguły i zasoby) stanowiące opór, ale i bazę w ciągle trwającym procesie organizowania. Struktura społeczna istnieje wtedy, gdy jest podtrzymywana, tak jak organizacja. Gdy organizację opuszczają ludzie, przestaje funkcjonować, ale i istnieć, bo oni są „nośnikami” („nosicielami”?) organizacji. Podobnie stałoby się, gdyby ludzie przestali mówić, używać języka, zamarłby on. Nie korzystano by z niego, ale i go nie podtrzymywano, nie dostarczano mu nowej „energii” w postaci aktów mowy, praktyk i słów. A organizacji nie dostarczano by praktyk organizacyjnych. Oczywiście niektóre typy organizacji są bliższe takiemu rozumieniu ich funkcjonowania, niż inne. Giddens powołuje się na Minzberga, który wyodrębnił pięć struktur organizacyjnych, i ostatnia z nich – adhokracja – zapewne jako „płynna i elastyczna” bardziej pasuje do takiego strukturacyjnego modelu (por. Giddens, 2004: 389).

W postulatcie zniesienia antynomii *Action ↔ Structure* trzeba zwrócić uwagę na płynność życia społecznego i organizacyjnego. Parafrazując Giddensa, który pisał o społeczeństwie, można jego myśl odnieść do organizacji: powinniśmy postrzegać życie organizacyjne nie tylko po prostu raz jako „organizację”, a innym razem jako jej członka, ale jako ciąg dziejących się aktów i praktyk, które ludzie kontynuują i które jednocześnie reprodukuja szersze struktury. Ciągłe dzianie się praktyk społecznych jest ważniejsze niż zastanawianie się, czy wyjaśnianie zacząć od jednostki, czy społeczeństwa (por. Giddens, Pierson, 1998: 76). Giddens proponował dążenie do znoszenia także innych przeciwstawień: makro- *versus* mikro-; subiektywne *versus* obiektywne; metody ilościowe *versus* jakościowe, etc., i zaraził nim także badaczy organizacji w analizowaniu np. wzajemnego na siebie wpływu technologii informatycznych i firm (por. Orlikowski, Robey, 1991). Choć to ostatnie wezwanie bywało odbierane jako kolejny przejaw eklektyzmu, tym razem w metodologii, Giddens postuluje łączenie metod ilościowych i jakościowych. Na gruncie badań nad organizacjami metody jakościowe zyskują na popularności (por. Cassel, Symon, 2004) i równoważą niejako dotychczasową przewagę projektów badawczych realizowanych za pomocą metod ilościowych. Jednak łączenie metod jest przez niektórych traktowane jako mylenie paradygmatów (por. Konecki, 2000: 20).

Organizacje są czasem postrzegane jako podmioty refleksyjnie monitorujące działania posiadające konsekwencje (niekoniecznie zamierzone) i stanowiące następnie warunki przyszłych działań. Podkreśla się rosnącą rolę refleksyjności, samozwrotności, refleksyjnego monitorowania działania – także w kształtowaniu życia organizacyjnego, oraz poczucia sprawstwa,

ale z drugiej strony przekonania o wszechobecnym ryzyku i nieprzewidywalnych konsekwencjach działania. Ludzie tworzą organizacje, ale nie w całkowicie dowolny sposób. Organizacje się kreują, ale nie do końca świadomie i nie do końca podmiotowo, choć mają i na ten temat coraz większą wiedzę. Refleksyjność i permanentne monitorowanie oraz odnoszenie się do swojego działania nie wykluczają niezamierzonych lub po prostu zaskakujących konsekwencji; podobnie jest zresztą u ludzi (np. gdy rodzice, mając już kilkoro dzieci i nie mogąc zapewnić im środków do życia, decydują się na następne dla niewielkiego zasiłku).

Tożsamość organizacyjna jest tak samo procesem, jak tożsamość jednostki. Mówimy o tożsamości organizacyjnej: więc tożsamość organizacji funkcjonuje pod pewnymi względami tak jak tożsamość człowieka, jest procesem nieustannej reprodukcji i nieustannej modyfikacji. Współczesna tożsamość – by użyć słów Zygmunta Baumana – nie jest jak żelazna klatka, ale jak lekki płaszcz, który można w każdym momencie zrzucić i „przybrać” inny strój, a człowiek (być może też organizacja?) nie jest już zakotwiczony w jednym porcie, ale może być zakotwiczony w wielu portach na raz lub nie używać kotwicy w ogóle, tylko dryfować między różnymi brzegami, bo *identity* jest teraz kojarzona nie ze stanem, ale ciągłą, nieustającą praktyką poznawczą (por. Misztal, 2000: 150–164). Podobnie myśli Giddens, gdy przywołuje koncepcje trajektorii tożsamości, samozwrotności jednostki, mechanizmów czystej relacji, polityki życia (por. Giddens, 2001).

Innym elementem teorii strukturalizacji jest władza jako zjawisko występujące w społeczeństwie i organizacji, polegające nie na jednostronnym uzależnieniu, ale dwustronnym, wzajemnym wpływie. W nowych koncepcjach organizacyjnej heterarchii (w przeciwieństwie do hierarchii) i wizjach organizacji sieciowych pobrzmiewa podobny ton (por. Sikorski, 2001: 70).

Zarówno społeczeństwo, jak i organizację można postrzegać jednocześnie jako ograniczające i wyposażające w możliwości: reguły semantyczne, zasoby autorytatywne i alokacyjne, zasoby i zasady normatywne (znaczenie, dominacja, legitymizacja), władza jako zdolność transformacyjna. Schematy interpretacyjne, normy, aktorzy (np. członkowie organizacji) mobilizują elementy strukturalne – reguły i zasoby, np. wzory zachowań organizacyjnych i symbole, mity, anegdoty funkcjonujące w organizacji, które zarówno ograniczają, jak i umożliwiają ich sprawczość.

6. Organizacja jako proces strukturalizacji

Teoria strukturalizacji nie jest sztywnym powiązaniem systemów ścisłych twierdzeń; to raczej zestaw kategorii, idei, uwrażliwiających pojęć, wizja, inspiracja. Więc także wizja organizacji oparta na takim podejściu nie będzie koherentna. To raczej kolaż, *patchwork* propozycji. Być może trafny byłby

tu obraz fraktali. Społeczeństwo za pomocą podobnych procesów wytwarza samopodobne podstruktury. Organizacje istniałyby wtedy jako cegiełki działania się (strumyki, nurty) w *mainstreamie* dziania się, stawania się społeczeństwa.

Postrzeganie organizacji przez pryzmat teorii strukturacji pozwala na uniknięcie skrajności, tzn. widzenia organizacji z jednej strony – jako miejsca odgrywania z góry założonej, narzuconej „sztuki” przez (przesocjalizowanych) aktorów-marionetki, a z drugiej – jako miejsce niczym nieograniczonych i w żaden sposób nieustrukturyzowanych działań w pełni władnych i w pełni świadomych, indywidualnie sprawczych jednostek. Christian Fuchs w artykule *Structuration Theory and Self-Organization* podkreśla, że właśnie koncepcje Giddensa są bardzo pomocne w budowaniu dialektycznej teorii społecznej samoorganizacji, że wręcz są konieczne, by przezwyciężyć ograniczenia z jednej strony redukcjonistycznego indywidualizmu, a z drugiej – dualistycznego funkcjonalizmu. Struktury to środek i wynik działań aktorów, którzy zawsze dzięki nim są po trochu obdarowani możliwościami, a po trochu przez nie ograniczonymi (por. Fuchs, 2003). Organizacja to proces takiej samoorganizacji społecznej na mniejszą skalę lub inaczej – przykład *perpetuum mobile* wewnątrz większej, nigdy nieustającej maszyny.

Ciekawe zastosowanie teorii strukturacji do badań nad innowacją i zmianą w organizacji przedstawił Tim Edwards w swoim artykule *Innovation and Organisational Change: Developments Towards an Interactive Process Perspective* (por. Edwards, 2000). Starając się budować nową perspektywę interaktywnego procesu, w wielu kwestiach przywołuje Giddensowską teorię. Przedstawia on model innowacji jako proces strukturacji i prezentuje przegląd dotychczasowych sposobów rozumienia innowacji. Mówi, że nastąpiło przejście od rozumienia zmiany jako skokowego, jednorazowego, normatywnego wydarzenia (*normative variance approach*) ku rozumieniu zmiany jako skomplikowanego procesu wytwarzanego za pomocą interakcji między wpływami strukturalnymi a działaniami jednostek; od prostego modelu linearnego ku modelowi składającemu się z pętli zwrotnego wpływu, wielokrotności powiązań, permanentnego monitorowania i samoodniesienia. Dlatego też w takiej perspektywie lepsze, zdaniem autora, jest pojęcie dualności, a nie dualizmu: struktura *versus* sprawstwo. Strukturacyjna perspektywa procesu innowacji w organizacjach daje podstawę do badań, jak aktorzy wykorzystują generacyjne zasady i zasoby w transformacji istniejących struktur instytucjonalnych. Edwards łączy wizję strukturacji z pomysłami P. A. Clarka związanymi z kategoriami repertuarów i pól organizacyjnych. Przy stosowaniu podejścia procesualnego – jak twierdzi Edwards – głównym zadaniem jest pogodzić te perspektywy, które faworyzowały nadmiernie aspekt indywidualistyczny lub strukturalny. W ujęciu innowacji przywołuje on podejście związane z cechami aktorów, w którym znak równości stawia się

między charakterystyką innowatora (cechami, wiekiem, płcią, wykształceniem, osobowością) a innowacją organizacyjną. W perspektywie strukturalistycznej uważa się, że innowacja jest zdeterminowana charakterystyką organizacji: jej centralizacją, złożonością, wielkością, sformalizowaniem, strategią i celami; zachowanie organizacyjne jest kształtowane przez zewnętrzne, narzucone warunki i ograniczenia. Edwards postuluje pogodzenie obu wizji w perspektywie procesu interaktywnego. Giddens podobnie podchodzi do skrajności, przeciwstawnych paradygmatów w naukach społecznych, jednak mówi o przewyciężeniu ich ograniczeń, a nie o ich łączeniu czy godzeniu.

Organizacyjną tożsamość w kategoriach struktury i sprawstwa analizuje Ahmet Öncü w swoim artykule o tureckiej organizacji skupiającej inżynierów (por. Öncü, 2003). W jego dwoistej wizji działanie się instytucji jest z jednej strony – niejako awangardą ogólnego procesu strukturacji, reprodukcji życia społecznego: „[...] instytucje określają kierunek działań prowadzących do procesu ciągłej produkcji i reprodukcji społecznego porządku. [...] W tym pierwszym znaczeniu instytucje są nośnikami struktur społecznych, które powstały w określonym czasie i przestrzeni”. Natomiast z drugiej strony „instytucje są konstelacjami zestawów poznawczych i idealnych zasad i rutynowych praktyk, z którymi utożsamiają się jednostki i zgodnie z którymi lokują siebie i innych w świecie społecznym. [...] W tym drugim sensie instytucje wyposażają jednostki w zdolność do wybierania sytuacji, podejmowania decyzji przez analizę kontekstu i refleksyjnie, i normatywnie” (Öncü, 2003: 304, tłum. A. K.-D.). Autor – jak i inni, na których się powołuje – jest przekonany, że instytucje mają dualną naturę i łączą cechy struktur i sprawstwa.

Inni autorzy aplikują wizję i pojęcia teorii strukturacji do badań nad komunikacją i wiedzą w organizacji. Robert D. Mc Phee i Pamela Zaug włączają to ujęcie do przeglądu tradycji teoretycznych traktujących o komunikacji organizacyjnej obok tradycji racjonalnej struktury i tradycji procesu organizacyjnego. Autorzy ci podkreślają wzajemne powiązanie lokalnych praktyk aktorów i strukturalnych ograniczeń w negocjowaniu wartości organizacyjnych (por. McPhee, Zaug, 2001).

Według Gladys L. Symons, emocjonalna czasoprzestrzeń to coś, co jest generowane przez proces zmiany w organizacji (por. Symons, 2005). Taka wizja zmiany organizacyjnej to ciekawy przykład ujęcia procesualnego. Praca managerów nad emocjami pracowników to przykład refleksyjności, zwrotności, autoodniesienia, władzy jako wzajemnej relacji podwładnych i przełożonych. Choć w modelu atomu, gdzie jądro stanowi jednostkę zmiany, a wokół unoszą się chmury elektronów uczuć – z jednej strony: ekscytacji, optymizmu, i z drugiej: strachu, niepokoju – może się wydawać, że zmiana jest potraktowana jako coś z zewnątrz, coś narzuconego, z czym członkowie muszą sobie dać radę; stąd konieczna staje się praca kierowników nad emocjami pracowników.

Jednym z głównych postulatów Anthony'ego Giddensa było zaproponowanie takiego modelu teorii socjologicznej, która przewyższa wszelkie ograniczenia utrwalonych już na gruncie nauk społecznych podziałów. Między innymi dotyczyło to rozgraniczenia makro- i mikrostruktur, makro- i mikropoziomów. Być może popularność terminów zaczerpniętych z teorii strukturacji, jej elementów, jej ogólnej wizji rekursywności „ciał” społecznych w naukach o organizacji i zarządzaniu jest przesłanką, by sądzić, że przynajmniej częściowo marzenia Giddensa się spełniają.

Bibliografia

- Arts B. (2000), *Regimes, Non-State Actors and the State System: A 'Structurational' Regime Model*, „European Journal of International Relations”, vol. 6, Issue 4, s. 513, 30 p.
- Bauman Z. (1998), *Działanie społeczne*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 1, Ofic. Nauk., Warszawa.
- Cassel C., Symons G. (eds., 2004), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publ., London.
- Cohen I. (1989), *Structuration Theory. Anthony Giddens and Constitution of Social Life*, Macmillan, London.
- Czarniawska-Joerges B. (2004), *Narratives of Individual and Organizational Identities*, [w:] M. J. Hatch, M. Schulz (eds.), *Organizational Identity*, OUP, Oxford.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, vol. 48, Issue 2, s. 147, 14 p.
- Domanski H. (2004), *Struktura społeczna*, Scholar, Warszawa.
- Edwards T. (2000), *Innovation and Organizational Change: Developments Towards an Interactive Process Perspective*, „Technology Analysis & Strategic Management”, vol. 12, Issue 4, s. 445, 20 p.
- Ellis N., Mayer R. (2001), *Inter-Organisational Relationships and Strategy Development In an Evolving Industrial Network: Mapping Structure and Process*, „Journal of Marketing Management”, vol. 17, s. 183–222.
- Francesco A. M., Gold B. A. (2005), *International Organizational Behaviour*, Pearson, New Jersey.
- Fuchs Ch. (2003), *Structuration Theory and Self-Organization*, „Systemic Practice & Action Research”, vol. 16, Issue 2, s. 133, 35 p.
- Giddens A. (2001), *Nowoczesność i tożsamość*, PWN, Warszawa.
- Giddens A. (2003), *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Giddens A. (2004), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Giddens A., Pierson Ch. (1998), *Conversations with Anthony Giddens. Making Sense of Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Hałas E. (2005), *Elias Norbert*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Suplement*, Ofic. Nauk., Warszawa.
- Hatch M. J., Schulz M. (2004), *The Dynamics of Organizational Identity*, [w:] M. J. Hatch, M. Schulz (eds.), *Organizational Identity*, OUP, Oxford.
- Jacyno M. (1997), *Iluzje codzienności. O teorii socjologicznej Pierre'a Bourdieu*, IFiS PAN, Warszawa.
- Kaufman P. (2005), *Middle-Class Social Reproduction: The Activation and Negotiation of Structural Advantages*, „Sociological Forum”, vol. 20 Issue 2, s. 245, 26 p.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań jakościowych*, PWN, Warszawa.
- Manning P. K. (1982), *Organisational work: structuration of environments*, „British Journal of Sociology”, vol. 33, Issue 1, s. 119, 17 p.

- McPhee R. D., Zaug P. (2001), *Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration*, „Journal of Communication”, vol. 51, Issue 3, s. 574, 18 p.
- Misztal B. (2000), *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna*, Universitas, Kraków.
- Orlikowski W. J., Robey D. (1991), *Information Technology and the Structuring of Organization*, „Information System Research”, vol. 2, No. 2, s. 143–163.
- Öncü A. (2003), *Political Identity as Structure and Agency: an Institutional Analysis of the Organization of Engineers in Turkey*, „International Review of Sociology”, vol. 13, No. 2.
- Sikorski Cz. (2001), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Sydow J., Windeler A. (1998), *Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness*, „Organization Science”, vol. 9, No. 3.
- Symons G. L. (2005), *Theorising 'Affective Spacetime': Towards a Second Generation of Research on Emotions in Organisations*, referat wygłoszony na Światowym Kongresie Międzynarodowego Instytutu Socjologicznego w Sztokholmie 5–9 VII 2005 r., na sesji „Social Psychology of Emotions”.
- Sztompka P. (1991), *Teoria stawania się społeczeństwa*, [w:] A. Sułek, W. Winclawski (red.), *Przełom i wyzwanie*, Warszawa, Toruń.
- Turner J. H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa.

Społeczne światy i areny a problem zmiany organizacyjnej

ANNA KACPERCZYK

Artykuł przedstawia potencjał, jaki do badań nad organizacją wnosi **teoria społecznych światów**. Podejście to, stwarzające specyficzną perspektywę oglądu życia organizacyjnego – poprzez wprowadzenie pojęć: „podstawowe działanie”, „technologia”, „arena”, „segmentacja”, „pączkowanie”, „profesjonalizacja” i „legitymizacja”, przez wyobrażenie nieustannych zmian, płynności granic oraz negocyjacyjnego charakteru rzeczywistości społecznej – może być przydatne do uzyskania nowego spojrzenia na organizację, przedstawia ją w sposób nieprzeideologizowany i nie przesadnie układowy, zwraca uwagę na pomijane lub ignorowane dotąd aspekty życia organizacyjnego, i w tym sensie może przełamać wiele ograniczeń dotychczasowych teorii organizacji.

Badacze organizacji wiedzą dobrze, że w przeciwieństwie do ich wykresów, nawet organizacje formalne pozostają zabalaganionymi i byle jakimi bytami społecznymi z wysoce porowatymi i rozmytymi granicami.

(Adele E. Clarke, 1991: 137)

Współczesne rozważania na temat funkcjonowania organizacji grzęzną we własnych ograniczeniach konceptualnych. Pojęcia, jakich używają, aby opisać życie organizacyjne, nie są w stanie oddać złożoności i dynamiki organizacyjnej rzeczywistości, schematyzują ją, usztywniają, i w efekcie dostarczają opisu i diagnoz nieadekwatnych lub naciągniętych do wyobrażeń badaczy. Rzeczywistość jest o wiele bardziej płynna, chaotyczna i nieprzewidywalna niż przedstawiają ją koncepcje organizacji, i o wiele mniej uporządkowana niż chcieliby ją widzieć analitycy.

Podejściem, które próbuje się uporać ze złożonością rzeczywistości społecznej, jest **teoria społecznych światów** stworzona przez Tomatsu Shibutaniego (1955), rozwinęta przez Anselma Straussa (Strauss i wsp. 1964; Strauss 1987, 1993), Howarda Beckera (1974, 1982) i eksploatowana przez licznych ich współpracowników i następców, m. in. Adele E. Clarke (1985, 1987, 1990, 1991), Juliet Corbin (1988), Susan Leigh Star (1989), Joan Fujumura (1988, 1996, 1997), Carolyn Wiener (1981, 1985), Roba Klinga i Elihu M. Gersona (1977, 1978).

Celem artykułu jest zaprezentowanie tego, co koncepcja społecznych światów ma do zaoferowania analizie życia organizacyjnego i jaką perspektywę oglądu tego życia organizacyjnego stwarza.

1. „Społeczny świat” a organizacja

Społeczny świat wytwarzają ludzie, którzy działają w określony sposób, a jednocześnie uczestniczą w dyskursie na temat istoty swojego podstawowego działania. Immanentną cechą społecznego świata jest nieustanne porozumiewanie się i dyskurs wokół tego „jak działać?”. Uczestnictwo nie jest tu ograniczone ani geograficznie, ani formalnie; po prostu każdy, kto podejmuje działanie określonego rodzaju i komunikuje się z innymi działającymi, włączając się tym samym w dyskurs dotyczący podstawowego działania, należy do danego społecznego świata. Społeczeństwo jako całość może być postrzegane jako mozaika społecznych światów, a każda organizacja społeczna staje się „miejszem” przecinania się, przenikania i krzyżowania różnych społecznych światów.

Społeczne światy w organizacjach obejmują nie tylko „grupy” profesjonalistów różnych specjalizacji, „zasiedlające” daną organizację i wypełniające ją swoimi działaniami, ale wykraczają daleko poza ramy struktury formalnej, łącząc autodefinicje działających z wzorcami normatywnymi szeroko pojętych profesji, które nie przynależą już ani do konkretnych organizacji, ani do konkretnych grup zawodowych, ale lokują się w społecznych światach działań określonego rodzaju.

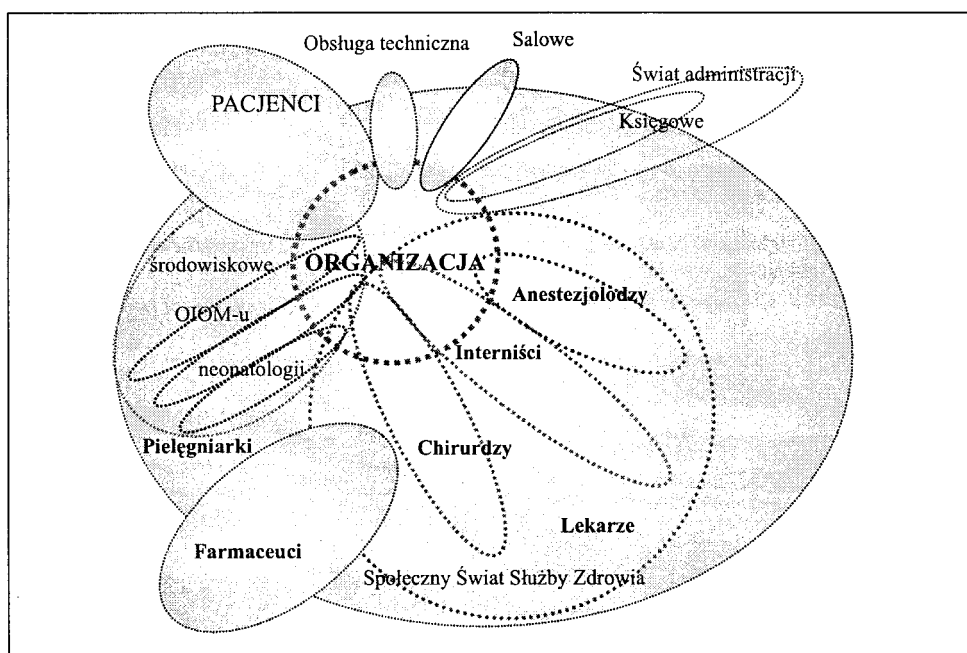
W badaniu organizacji nie wystarczy wskazać, że spotykają się w niej przedstawiciele różnych zawodów (np. lekarze, pielęgniarki, salowe, pracownicy administracji, obsługi technicznej oraz pacjenci i ich rodziny – w instytucjach opieki medycznej). Działania, jakie w ramach tej samej organizacji podejmuje chirurg, mają zupełnie inny charakter niż działania patomorfologa, ortopedy, onkologa, traumatologa, kardiologa czy internisty, nie tylko dlatego, że wykonują oni nieco inny rodzaj pracy, ale dlatego, że każdy z nich, mimo że umieszcza swoją autodefinicję we wspólnej kategorii „lekarz”, wiąże własne działania z wyobrażeniami o tożsamości przedstawiciela własnego profesjonalnego sub-swiata. W społecznym świecie działań medycznych, w skład organizacji wchodzi przedstawiciele bardzo wyspecjalizowanych sub-segmentów profesjonalnych, a ich działania przecinają się i spotykają z działaniami uczestników innych sub-swiatów: farmaceutów, techników, salowych, pielęgniarek, przedstawicieli pomocy społecznej, administracji, przedstawicieli medycznych firm farmaceutycznych...

Tak więc samo wymienienie uczestników, nawet z podaniem zakresu ich obowiązków, nie wyczerpuje opisu, ponieważ każdy z działających operuje

tożsamością uczestnika specyficznego społecznego sub-świata i każdy z nich uczestniczy w świecie rozciągającym się daleko poza tę konkretną organizację, a wyobrażenia o tym, jak ma działać, wiąże z wyobrażeniem o tym, na czym polega „prawdziwe działanie” w danym społecznym świecie. Organizacja to nic innego jak zorganizowane działania, ale działania, którym nadano ramy normatywne i przypisano określone oszacowania.

W każdej organizacji liczne światy profesjonalne przecinają się, krzyżują, spotykają i ścierają ze sobą (por. rys. 1). Powstające w ten sposób koalicje lub grupy interesów stają się czytelne dopiero przez pryzmat zaangażowanych w dyskurs społecznych światów.

Rys. 1: *Organizacja i przecinające ją społeczne światy profesjonalne na przykładzie organizacji medycznej (oprac. własne)*



2. Płynność granic

Niemal wszystkie teorie organizacji wyrażają zainteresowanie „otoczeniem” organizacji, traktując je jako trwałą granicę, „otoczkę” działań podejmowanych w ramach organizacji. W licznych teoriach organizacji „otoczenie” pojawia się jako element zewnętrzny wobec organizacji, i zazwyczaj składa się z innych organizacji i instytucji, z którymi kontaktuje się badana

organizacja. Najczęściej zainteresowanie otoczeniem organizacji sprowadza się do tych jego elementów, które wchodzi w relacje z badaną organizacją i wiąże się z zaspokajaniem potrzeb, przetrwaniem organizacji lub jej adaptacji do zmieniających się warunków środowiska. Jednostką analizy jest tu zawsze organizacja oraz jej „przybudówki”, a w badaniach główny nacisk kładzie się na aktywne strategie, które organizacja realizuje, aby przetrwać, prosperować i osiągać sukces. Większość teorii organizacji zorientowana jest wokół formalnych i ekonomicznych aspektów trwania organizacji, pomija natomiast obszar realnych działań oraz toczących się wokół nich dyskursów.

Ciekawe jest to, że teoria społecznych światów w ogóle nie posługuje się pojęciem otoczenia. Tomatsu Shibutani (1955: 566) definiuje społeczny świat jako „kulturowy obszar, granice którego nie są wyznaczone ani przez terytorium, ani przez formalne członkostwo, ale poprzez granice efektywnej komunikacji”.

Jedną z podstawowych właściwości społecznych światów jest właśnie **relatywna płynność granic** (Strauss, 1993: 212–213). Przenikają one liczne organizacje formalne i układy społeczne, krzyżują się z nimi i przecinają inne społeczne całości. Mimo że społeczny świat działa w dającej się zwykle określić czasoprzestrzeni fizycznej i społecznej, mimo że istnieją zazwyczaj jakieś **miejsca** (*sites*), gdzie działalność ta przebiega, sam w sobie **nie posiada dających się wyznaczyć granic**. Nie są one nigdy dokładnie znane uczestnikom, w związku z czym muszą oni nieustannie podejmować wysiłki ich dookreślenia. Mamy tu do czynienia z permanentnym ustanawianiem, redefiniowaniem i wyznaczaniem granic. Podstawowy proces społeczny można by tu określić jako „graniczenie” – „rozgraniczanie”, „doszukiwanie się granicy”, wskazywanie i nazywanie jej oraz podtrzymywanie głębokiego przekonania o jej istnieniu.

Jedną z najbardziej uderzających cech społecznych światów jest trwająca nieustannie wewnętrzna dysputa oraz ciągłe podejmowanie decyzji odnośnie do wyobrażeń o własnych granicach. Ujawnia się to w licznych pytaniach zadawanych przez członków i dyskusjach dotyczących tego, czy dana czynność, osoba czy produkt jest „rzeczywiście” reprezentatywny dla nich i dla ich świata. Dzieje się tak dlatego, że nawet uczestnicy, członkowie społecznego świata zwykle nie znają ostatecznej odpowiedzi na pytanie o granice ich świata, a ich główna działalność przeplata się zazwyczaj z procesem permanentnego negocjowania własnego statusu, roli i granic własnych działań oraz nieustannego podejmowania wysiłku samookreślenia się (Strauss, 1993: 214).

Nawet, jeśli społeczny świat zawiera w sobie grupy, instytucje czy organizacje formalne, **sam nie jest grupą** w sensie socjologicznym i lokuje się ponad tym podziałem. Nie jest też społecznością lokalną, chociaż często bywa umiejscawiany w „pobliżu” tego rodzaju zbiorowości. Kryterium

wyróżniające jest tu zupełnie inne – wiąże się z samym **działaniem**, a nie typem więzi czy formą organizacji. Pojęcie grupy społecznej nie jest w ogóle potrzebne dla zrozumienia rzeczywistości społecznej. Wystarcza pojęcie „organizacji” oraz „społecznego świata”.

Dodatkowo, każdy członek organizacji posiada wielokrotne uczestnictwo w różnych społecznych światach funkcjonujących poza danym konkretnym miejscem wykonywania pracy. Jest pasjonatem wędkowania lub gotowania, hodzi psy rasowe, chodzi na grzyby, jest melomanem lub wielbicielem powieści kryminalnych i nieskończonej liczby innych aktywności, które angażują ludzi w spójne ciągi działań określonego rodzaju.

Tak zwane „otoczenie” permanentnie wchodzi do organizacji wraz z uczestnikami – oni je „wnoszą” do organizacji, zapośredniczone przez własne tożsamości reprezentantów społecznych światów „z zewnątrz”. Organizacje są więc przenikane w całości przez społeczne światy niezwiązane bezpośrednio z działaniami formalnymi. W tym sensie bardzo trudno mówić o otoczeniu organizacji, ponieważ każda organizacja przecinana jest licznymi społecznymi światami, które przenikają ją, splatają się w niej i łączą. Społeczne światy wychodzą więc daleko poza organizację i wdzierają się do organizacji w mniej lub bardziej kontrolowany sposób.

3. Areny

Z problemem granic wiąże się bardzo ściśle pojęcie areny. Każda organizacja jest w pewnym sensie polem bitwy, w którym mierzą się dyskursy dotyczące pojmowania podstawowego działania. Owo „miejsce” sporu¹ określane jest jako **arena**. Arena jest „polem działań i interakcji pomiędzy potencjalnie nieskończoną ilością rozmaitych zbiorowych całości” (Clarke, 1991: 128), które nie zgadzają się na określoną definicję sytuacji czy podjęte w związku z tą definicją działanie. To właśnie na arenie różne problemy są dyskutowane, negocjowane, wywalczone, forsowane i manipulowane przez reprezentantów zaangażowanych w nią społecznych światów (Strauss, 1978: 124). Arena „pracuje” wokół jakiegoś problemu i ostatecznie oznacza niezgodę na kierunek działania podejmowany przez społeczny świat lub jego segment (Strauss, 1993: 227).

„Rzeczy”, które znajdują się w chwili krytycznej na granicach światów, w miejscach łączenia, w momentach przejścia między nimi określane są jako

¹ Strauss i jego współpracownicy (1964) analizowaną przez siebie arenę psychiatryczną nazwali dosłownie „polem walki” pomiędzy grupami zobowiązanymi wobec różnych ideologii terapeutycznych. Każda z tych ideologii miała szerokie implikacje dla organizacji konkretnego szpitala, a ostatecznie przekładała się na ogólny sposób organizowania placówek zdrowia psychicznego.

obiekty graniczne (*boundary objects* – Star, Griesemer, 1989). Obiektami granicznymi mogą być traktaty, programy partii, decyzje polityczne, programy softwearowe. Podstawowy proces społeczny polega tutaj na tym, że obiekt „odczytywany” jest w zależności od potrzeb czy wymagań składanych pod jego adresem przez liczne społeczne światy, które koncentrują swoją uwagę na obiekcie granicznym i spierają się o jego definicję. Pojawienie się obiektu granicznego uruchamia liczne działania dyskursywne i organizacyjne, budzi ożywioną dyskusję we wszystkich światach, dla których określona definicja może być istotna. Światy te zostają wpłątane w walkę o próby definicji obiektu granicznego.

W pewnym sensie arena stanowi dla uwikłanych w nią społecznych światów wspólny obszar spotkań i pragmatycznej troski o daną sprawę (Strauss i wsp., 1964: 377).

Każdy społeczny świat wytwarza arenę². Społeczny świat stanowi ich warunek strukturalny. Zdaniem Adele E. Clarke, każdą organizację czy całość społeczną można analizować jako arenę samą w sobie. Tylko w ten sposób docieramy do wewnętrznej złożoności i konfliktów społecznych ruchów, światów i sub-swiatów. Owa złożoność zawsze istnieje i czeka na odkrycie (Clarke, 1991).

Dla działających aktorów problem granic nigdy nie znika. On narasta wraz z ich płynnością. Im trudniej określić z góry, kto należy, a kto nie należy do społecznego świata i jaki status w nim posiada, tym bardziej ożywiona staje się debata nad kryteriami lokalizowania siebie i innych w społecznym świecie, i tym szybszy proces różnicowania i segmentacji światów.

4. Zmiana jako immanentna cecha społecznego świata

Żadna organizacja nie pozostaje niezmienna. W społecznym świecie podstawowe przemiany dotyczą procesów **pączkowania** – czyli wyłaniania się z istniejących światów nowych „odgałęzień”, i nowych działań lub sposobów działań; **segmentacji** – czyli dzielenia się danego świata na mniejsze wyspecjalizowane sub-swiaty, co w pewnym sensie pokrywa się z procesem **profesjonalizacji** oraz specjalizowania się w działaniach określonego rodzaju. Procesy te nie pozostają bez wpływu na samą organizację, która aby nadążyć za zmianami, musi wytwarzać nowe struktury organizacyjne, zapewniać kanały komunikacji i dostarczać środki nowym sub-segmentom.

² Adela Clarke (1991), chcąc podkreślić nierozzerwalność społecznego świata oraz areny jako dwóch aspektów tego samego procesu, zestawia ze sobą te dwa pojęcia, stosując jedno łączne określenie: „teoria społecznych światów/aren”.

Światy mogą przecinać się i w części wspólnej wytwarzać nowy świat, albo jeden świat może pączkować, dzielić się na dwa lub więcej światów. Każdy społeczny świat charakteryzuje się tymi dalszymi podziałami wewnętrznymi, a wydzielone w ten sposób sub-swiaty różnią się od siebie przede wszystkim tym, że mają nieco inne wzorce zobowiązań, mogą być nieco inaczej zorganizowane, a przede wszystkim inaczej definiują samo podstawowe działanie i nakładają na nie odmienne wymogi normatywne. W każdym przypadku do głosu dochodzą zasadnicze różnice w pojmowaniu istoty podstawowego działania.

Najczęściej wyłaniający się społeczny świat, gdy tylko osiągnie zdolność do przetrwania, zaczyna podlegać procesom wewnętrznej segmentacji i wyłaniania sub-swiatów, podgrup i mniej lub bardziej hermetycznych specjalizacji czy profesji.

Proces ten jest permanentny i niekończący się, a pojawiające się w jego wyniku zmiany strukturalne na ogół są pochodną procesów konfliktu, współzawodnictwa, negocjacji i wymiany (Strauss, 1982).

Każdy społeczny świat wytwarza także całą masę uzasadnień legitymizujących własne działania, wytwarza specjalną terminologię i wykorzystuje rozmaite figury retoryczne po to, aby właściwie „odróżniać” się od innych światów³. Często elementem proklamowania swojej wyjątkowej misji staje się odwołanie do **technologii**, jaką dysponuje dany społeczny świat.

Teoria społecznych światów zakłada, że rzeczywistość społeczną przepełnia permanentny konflikt, spór, niezgoda, kontestacja i niezadowolenie uczestników. Często ta niespójność pojawia się w odniesieniu do spraw najbardziej podstawowych, czyli tego, „co robić i jak to robić?” Wyobrażenie podstawowego działania podlega nie tylko nieustannemu procesowi negocjowania, ale i nieustannym przesunięciom, a nawet diametralnym zmianom. Społeczne światy są przez to otwarte na przemiany poprzez aktywność wewnętrznych, zewnętrznych i/lub przecinających się poprzecznie ruchów społecznych.

Jeśli chcemy badać zmianę organizacyjną z wykorzystaniem koncepcji społecznych światów, to musimy przyjąć, że segmentacje, fuzje, profesjonalizacja oraz wykrawanie nowych działań wewnątrz organizacji stanowią nieodłączny element życia organizacyjnego.

³ Szczególną rolę pełni tu przykuwające uwagę „opakowanie” społecznego świata („*package*” – Fujimura, 1997) rozumiane jako zestaw narzędzi, metod, wartości i ideologii wyrażonych w unikalnym języku, zawierający specyficzną terminologię i wyznaczający charakter praktyk organizacyjnych. Tego rodzaju „opakowanie” umożliwia utrzymanie społecznego świata poprzez dostarczanie klarownych środków obrony świata i sposobów definiowania podstawowego działania. Wyjątkowo atrakcyjne „opakowanie” może przyciągać inne światy do wspólnego zaangażowania w określone działanie, o ile przemawia do ich identyfikacji i odwołuje się do ich wartości.

W perspektywie teorii społecznych światów odporność na zmianę oznaczałaby silne osadzenie we własnym społecznym świecie, trwałe wyobrażenie siebie jako uczestnika danego społecznego świata. Ale pojęcie to ma charakter bardzo relatywny, ponieważ społeczne światy i profesje podlegają nieustannym przemianom. Co się zmienia? Dyskurs czy działanie? I jedno, i drugie; dochodzą jeszcze do tego zmiany technologii, które wyznaczają charakter działania oraz uzasadnienia dla nowych segmentacji i podziałów wewnątrz sub-swiatów profesjonalnych.

W koncepcji społecznych światów życie społeczne widziane jest jako płynne, wypełnione nieustającymi konfliktami, sporami, negocjacjami i ciągłą zmianą. Dopiero zgoda na taką wizję rzeczywistości otwiera możliwość jej empirycznego uchwycenia.

5. Badanie organizacji w perspektywie teorii społecznych światów

Koncepcja społecznych światów jako nowe spojrzenie na organizację, po pierwsze – odsłania permanentne tarcia w świecie działań; po drugie – wskazuje ich korzenie: w różnym definiowaniu istoty działania, w różnych wzorcach działania oraz uznawanych wartościach poszczególnych aktorów i ich sub-swiatów.

Nie można w pełni zrozumieć życia organizacyjnego bez odwołania się do teorii społecznych światów i aren. Poznać organizację przez pryzmat tej koncepcji oznacza: zrozumieć, jakie działania, po co, z jaką motywacją, z jakim uzasadnieniem i wokół jakich wartości podejmują jej uczestnicy. Jakie zawiera w sobie sub-swiaty? Jakie procesy segmentują wewnętrznie organizację i według jakich zasad? Jakie otwierają się w niej areny wewnętrzne i w jakie areny zewnętrzne uwikłani są przedstawiciele świata? Jakie pojawiają się procesy legitymizacyjne?

Jedynymi formalnymi obszarami badania są tutaj **działania** i powiązane z nimi wzory działań i wartości. Nierozzerwalnie związana jest z tym tożsamość aktora społecznego. Procesy tożsamościowe uczestniczą bardzo intensywnie w życiu organizacyjnym, a tożsamości członków organizacji wyznaczają aktualne i przyszłe granice sub-swiatów.

Nie chodzi tutaj o wnioski o charakterze socjotechnicznym, choć zapewne i takie dałoby się tu wyprowadzić. Na przykład, że trzeba: wykorzystać siłę tych „naturalnych” przemian społecznego świata – procesów pączkowania, segmentacji, legitymizowania do zmian we właściwym (pożądanym przez zarządzających?) kierunku; że można wykorzystać propagandę jako element zmian w obszarze dyskursywnym albo próbować kontrolować ten obszar, na przykład poprzez uruchamianie dyskursu na temat podstawowego działania i tego, jak ma być ono wykonywane (zwłaszcza w sytuacji planowanych

zmian), czy przez śledzenie dyskursu profesjonalnego i obiektów granicznych pojawiających się na arenach.

Chodzi raczej o zwrócenie uwagi na pomijane lub ignorowane dotąd aspekty życia organizacyjnego, takie jak: procesy segmentacji, profesjonalizacji, legitymizowania, dyskursu na arenach, które stanowią immanentną cechę podejmowania jakichkolwiek działań zbiorowych, a więc funkcjonowania organizacji. One nigdy się nie kończą i trwają dopóki nie ustanie podstawowe działanie.

Jeżeli chcemy zrozumieć organizację i jej przemiany albo opór wobec zmian, należy widzieć ją nie tylko w szerszym kontekście jej zanurzenia, w przenikających się sub-segmentach niezliczonych społecznych światów, ale i w kontekście „głębszym”, w którym można dostrzec wewnętrzne procesy przemian, charakterystyczne dla społecznego świata jako całości i dla poszczególnych jego sub-segmentów. Wówczas może się okazać, jak ważne dla organizacji jest:

- budowanie spójnych wyobrażeń uczestników życia organizacyjnego w odniesieniu do tego, „kim jestem”, jakiego rodzaju człowiekiem jestem, pracując tu? (w firmie X) lub wykonując moją pracę w określony sposób;
- kanalizowanie dyskursu na arenach;
- budowanie spójnego wizerunku działającej jednostki jako członka organizacji (społecznego świata).

Nie można zrozumieć tego, co dzieje się w organizacji, pomijając społeczne światy. Koncepcja ta nie tylko może być przydatna do uzyskania nowego spojrzenia na organizację, ale okazuje się zawsze stosowalna. Jako ugruntowana – wywiedziona z danych empirycznych – znajduje w nich wciąż oparcie. Zmiany, które opisuje, nigdy nie ustaną ani nie ustąpią. Zawsze będą drażnić życie organizacyjne. Kiedy pomogą, a kiedy zaszkodzą organizacji? Kiedy będą sprzyjały rozwojowi, a kiedy schyłkowi podstawowego działania? To są pytania, na które trzeba próbować znaleźć odpowiedzi, jeśli chce się zrozumieć organizację.

Bibliografia

- Becker H. S. (1974), *Art as Collective Action*, „American Sociological Review”, No. 39 (6), s. 167–776.
- Becker H. S. (1982), *Art Worlds*, University of California Press, Berkeley.
- Becker H. S. (1986), *Doing Things Together*, Northwestern University Press, Evanston, IL.
- Clarke A. E. (1985), *Emergence of the Reproductive Research Enterprise, ca 1910–1940: A Sociology of Biological, Medical and Agricultural Science in the United States*, Ph.D. Dissertation, University of California, San Francisco.
- Clarke A. E. (1987), *Research materials and Reproductive Science in the United States, 1910–1940*, [w:] S. L. Star (ed.), *Ecologies of Knowledge: New Directions in Sociology of Science and Technology*, State University of New York Press, Albany, s. 183–219.

- Clarke A. E. (1990a), *A Social Worlds Research Adventure: The Case of Reproductive Science*, [w:] S. Cozzens, Th. Gieryn (eds.), *Theories of Science in Society*, Indiana University Press, Bloomington, s. 23–50.
- Clarke A. E. (1990b), *Controversy and the Development of Reproductive Sciences*, „Social Problems”, No. 37 (1), s. 18–37.
- Clarke A. E. (1991), *Social Worlds/ Arenas Theory as Organizational Theory*, [w:] D. R. Maines (ed.), *Social Organization and Social Process. Essays in Honor of Anselm Strauss*, Aldine de Gruyter, New York, s. 119–158.
- Corbin J. (1988), *Unending Work: Managing Chronic Illness at Home*, Jossey Bass, San Francisco.
- Friedson E. (1986), *Professional Powers: A study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.
- Fujimura J. H. (1988), *The Molecular Biological Bandwagon in Cancer Research: Where Social Worlds Meet*, „Social Problems”, No. 35, s. 261–283.
- Fujimura J. H. (1996), *Crafting science: a sociohistory of the quest for the genetics of cancer*, Harvard University Press, Cambridge.
- Fujimura J. H. (1997), *Cancer research: where social worlds meet*, [w:] A. Strauss, J. Corbin (eds.), *Grounded Theory in Practice*, Thousand Oaks, Sage Publ., s. 95–130.
- Gerson E. M. (1983), *Scientific Work and the Social Worlds*, „Knowledge”, No. 4, s. 357–377.
- Glaser B. G., Strauss A. L. (1964), *Awareness contexts and social interaction*, „American Sociological Review”, vol. 29, No. 5, s. 669–679.
- Hughes E. C. (1958), *Men and Their Work*, Free Press, Glencoe.
- Hughes E. C. (1971), *The Sociological Eye*, Aldine Atherton, Chicago.
- Kacperczyk A. (2005), *Zastosowanie koncepcji społecznych światów w badaniach empirycznych*, [w:] E. Hałas, K. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, Scholar, Warszawa, s. 169–191.
- Kling R., Gerson E. M. (1977), *The Dynamics of Technical Change in the Computing World*, „Symbolic Interaction”, No. 1, s. 132–146.
- Kling R., Gerson E. M. (1978), *Patterns of Segmentation and Intersection in The Computing World*, „Symbolic Interaction”, No. 2, s. 25–43.
- Ossowski S. (2000/1967), *Konflikty niewspółmiernych skal wartości*, [w:] *Z zagadnień psychologii społecznej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, s. 71–102.
- Shibutani T. (1955), *Reference Groups as Perspectives*, „American Journal of Sociology”, (LX) No. 60, s. 562–569.
- Shibutani T. (1962), *Reference Groups and Social Control*, [w:] A. Rose (ed.), *Human Behavior and Social Processes*, Houghton Mifflin, Boston, s. 128–145.
- Star S. L., Griesemer J. R. (1989), *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–1939*, „Social Studies of Science”, No. 19, s. 387–420.
- Strauss A. L. (1978), *A Social Worlds Perspective*, [w:] N. Denzin (ed.), *Studies in Symbolic Interaction*, JAI Press, Greenwich, s. 119–128.
- Strauss A. L. (1982), *Social Worlds and Legitimation Process*, [w:] N. Denzin (ed.), *Studies in Symbolic Interaction 4*, JAI Press, Greenwich, s. 171–190.
- Strauss A. L. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge.
- Strauss A. L. (1993), *Continual Permutations of Action*, Aldine De Gruyter, New York.
- Strauss A. L. (1997/1959), *Mirrors and Masks*, 2nd Ed., Transaction Press, New Brunswick, New Jersey.
- Strauss A. L., Bucher R. (1961), *Professions in Process*, „American Journal of Sociology”, No. 66, s. 325–344.

- Strauss A. L., Rainwater L. (1962)**, *The Professional Scientist: A Study of American Chemists*, Aldine, Chicago.
- Strauss A. L., i wsp. (1963)**, *The Hospital and Its Negotiated Order*, [w:] E. Freidson (ed.), *The Hospital in Modern Society*, The Free Press, New York.
- Strauss A. L., Schatzman L., Bucher R., Erlich D., Sabshin M. (1964)**, *Psychiatric Ideologies and Institutions*, Free Press, Glencoe.
- Unruh D. R. (1979)**, *Characteristics and Types of Participation in Social Worlds*, „Symbolic Interaction”, No. 2 (2), s. 115–130.
- Wiener C. L. (1981)**, *The Politics of Alcoholism*, Transaction Press, New Brunswick, New Jersey.
- Wiener C. L. (2000)**, *The Elusive Quest. Accountability in Hospitals*, Aldine de Gruyter, New York.
- Znaniecki F. (1991)**, *Rzeczywistość kulturowa*, [w:] F. Znaniecki, *Pisma filozoficzne*, t. 2, PWN, Warszawa, s. 459–928.

Pracownik w organizacji sieciowej w koncepcji Manuela Castellsa

KATERYNA NOVIKOVA

Organizacja sieciowa, przebadana za pomocą technologii informacyjnych i komunikacyjnych między innymi przez Manuela Castellsa, przeniknęła całą z informatyzowaną gospodarkę światową. Przedsiębiorstwo sieciowe jest wysoce efektywnym i konkurencyjnym nie tylko dzięki przewagom połączenia interaktywnego wszystkich komponentów w czasie rzeczywistym. Elastyczny, dobrze wykształcony pracownik gospodarki z informatyzowanej, zdolny do skutecznego poruszania się w istniejącym oceanie informacji, jest również niezastąpiony w organizacji sieciowej.

Praca jest podstawowym zjawiskiem życia społecznego, jak tożsamość pracownika jest jedną z najważniejszych tożsamości społecznych człowieka. Jak to określa Manuel Castells, „proces pracy jest sednem struktury społecznej” (2000: 216). Zmiany dotyczące charakteru pracy i roli pracownika oraz nowe formy organizacyjne przedsiębiorstwa dostarczają dodatkowych znaczących argumentów na rzecz tych koncepcji zmian społecznych, które stwierdzają nadejście jakościowo nowej epoki w rozwoju społeczeństwa globalnego. W tym artykule zostaną krótko przedstawione wyżej wymienione problemy w ramach koncepcji społeczeństwa sieciowego Manuela Castellsa.

W fundamentalnej trylogii *Wiek informacji: gospodarka, społeczeństwo, kultura* Castells przedstawia szczegółową analizę rozwoju struktury zatrudnienia, charakteru pracy i siły roboczej, zarówno w okresie industrialnym, jak i nowoczesnym okresie informacji (2000). Jako przedmiot swoich badań Castells przedstawia nowy „sposób rozwoju” – „z informatyzowany” (według swej autentycznej terminologii: *informational*), przy istniejącym „sposobie produkcji” – kapitalizmie. Twierdzi, że „przy nowym, z informatyzowanym sposobie rozwoju źródło produktywności leży w technologii generowania wiedzy, przetwarzaniu informacji i komunikacji symbolicznej”, i dodaje, iż szczególną cechą tego sposobu jest właściwie „działanie wiedzy na wiedzę jako główne źródło produktywności”. Informacja, którą można scharakteryzować jako „organizowane i przekazywane dane”, jest naczelnym komponentem aktualnie przeobrażającego się układu społecznego (Castells, 2000: 17).

Technologiczny paradygmat zmian oparty na technologiach informacyjnych został uzupełniony o specyficzną oznakę nowej epoki – nową strukturę organizacyjną, strukturę sieciową. Pojęcie „społeczeństwa sieciowego”, które znajduje się w centrum zainteresowania naukowca, ukute było też z akcentem na „sieciową logikę podstawowych struktur” z informatyzowanego społeczeństwa i gospodarki (Castells, 2000: 21). Castells ciągle odwołuje się do zagadnień organizacji sieciowej jako głównej cechy nowego świata. Bez tej głównej idei analiza pracy „z informatyzowanej” może się wydać zbyt ogólna. Nawet definicja „sieciowego”, czyli z informatyzowanego pracownika, nie będzie miała analitycznej siły poprawnego terminu, bo obejmowałaby dowolną grupę społeczną albo też nie bardzo różniłaby się od elity wcześniejszej industrialnej epoki, jak zauważyli Abigail Halcli i Frank Webster (2000: 73).

Sieć jest więc też tym potężnym czynnikiem zmian, który zmusza do wiary w początek nowej ery w życiu ludzkości. Castells określa sieć jako zbiór węzłów połączonych między sobą i twierdzi, że możliwości zmian i dominowania we współczesnym społeczeństwie zależą od obecności albo nieobecności w sieci (2000: 500). W sensie technologicznym architektura sieciowa składa się z milionów węzłów i tysięcy autonomicznych sieci komputerowych posiadających nieograniczoną liczbę sposobów podłączenia się z ominięciem barier elektronicznych, i najważniejsze – nie można jej kontrolować z żadnego centrum (Castells, 2000: 6). Działa poza tym efekt sieci – „im więcej węzłów ma sieć, tym więcej korzyści przynosi ona poszczególnym węzłom” (Castells, 2003: 118).

W płaszczyźnie gospodarczej Castells poddaje analizie wielonarodowe korporacje, transnarodowe sieci produkcji oraz sieci współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw etc., jako przykłady zastosowania sieciowego typu organizacyjnego (2000). Można zwątpić w brak kontroli z punktu centralnego, na przykład w korporacji. Jednak Castells, odwołując do licznych opracowań i danych empirycznych, stwierdza, że nawet „wielonarodowe korporacje w coraz większym zakresie są decentralizowanymi sieciami wewnętrznymi” (Castells, 2000: 122). One bowiem składają się z półautonomicznych części, w zależności od krajów, rynków, procesów produkcji i produktów. Nieustannie każda z tych części łączy się z inną półautonomiczną częścią innych korporacji w kształcie aliansów *ad hoc*, w celu realizowania pewnego zadania. Na tej podstawie naukowiec formułuje definicję „przedsiębiorstwa sieciowego” jako „specyficznej formy przedsiębiorstwa, którego system zasobów składa się ze skrzyżowanych części systemu autonomicznego” (Castells, 2000: 187). Przedsiębiorstwo sieciowe wykryształizowało się więc poprzez połączenie różnych strategii włączania sieci do organizacyjnego modelu przedsiębiorstwa (Castells, 2003). Tworzona od nowa, systematycznie konfigurowana lub w ogóle niezmienniana sieć połączeń tworzy oryginalny rodzaj organizacji. Wychodząc z definicji organizacji przytoczonej przez

samego Castellsa (2000), możemy określić organizację sieciową jako specyficzny system zasobów, orientowany na wykonanie specyficznych celów, gdzie części sieciowego systemu zasobów mogą się łączyć bez przeszkód dla realizowania pewnego projektu i gdzie cele sieci i jej poszczególnych węzłów (projekt) zgadzają się.

Zmiany w logice organizacyjnej wywołują problem miejsca, cech charakterystycznych i znaczenia pracownika „informacyjnego” albo „sieciowego”. Jak utrzymuje Castells w jednym z punktów swojej analizy, do redefinicji procesów pracy i praktyk zatrudnienia skierowana jest znacząca część zmian organizacyjnych (Castells, 2000). Nie technologia z maszynami zautomatyzowanymi i później komputerami przekształca pracownika w drugorzędного robota, lecz „pewna socjalna organizacja pracy, która nadal uniemożliwia pełne wykorzystanie wydajności produktywnych, generowanych przez nowe technologie”. Ale – zauważa Castells – możemy obserwować, że im szerzej są wprowadzane te technologie w fabrykach i biurach, tym większa jest potrzeba pracowników innego gatunku, autonomicznych i wykształconych (2000). Jeszcze Alvin Toffler konstatował, że pracownicy trzeciej fali muszą „błyskawicznie dostosowywać się do nieoczekiwanych i ciągłych przeszerogowań [...], wypełniać coraz więcej nowych zadań, muszą być wrażliwi i życzliwie ustosunkowani do otoczenia, mniej «zaprogramowani» i bardziej skorzy do działania” (1997: 573). Technologie informacyjne wzywają do większej wolności lepiej poinformowanego pracownika, żeby mógł on realizować cały swój potencjał produktywności. Technologie komputerowe i sieciowe, konkurencja globalna oraz elastyczna organizacja umożliwiły więc pojawienie się *networkera*, czyli „pracownika sieciowego”, jako niezbędnego czynnika przedsiębiorstwa sieciowego (Castells, 2000).

Rutynowe i powtarzające się zadania zostały zakodowane i zaprogramowane dla maszyn i komputerów, ale jedynie mózg człowieka został uznany za zdolny do prowadzenia analizy, podejmowania decyzji i prze-programowania na odpowiednim poziomie i w czasie rzeczywistym, czego wymaga praca w nowoczesnym i konkurencyjnym przedsiębiorstwie (Castells, 2000). Castells wysuwa oryginalną hipotezę paradygmatu pracy informacyjnej. Ogólnie polega ona na trójwymiarowej typologii pracy, zbudowanej wokół wymiarów „tworzenia wartości”, „tworzenia relacji” i „tworzenia decyzji”.

W odniesieniu do procesu tworzenia wartości i wykonania odpowiednich, pojedynczych zadań w tym procesie Castells wyszczególnia wśród pracowników dowódców, badaczy, projektantów, integratorów, operatorów i tzw. *operated*, czyli roboty ludzkie. Według zdolności do połączenia z innym pracownikiem lub pracownikami w czasie rzeczywistym można wyodrębnić *networkerów* – czyli tych, którzy sami zakładają połączenia i sieci; „połączonych” – tych, którzy są *on-line*, i w końcu „wyłączonych” – to jest z nie-interaktywnymi instrukcjami do pracy. Proces „tworzenia”, czyli podejmo-

wania decyzji, rozróżnia decydentów, uczestników i zwykłych wykonujących (Castells, 2000). Te trzy wymiary nie zawsze jednak są zbieżne.

Siła robocza nieustannie przystosowuje się do nowych warunków, nowych form organizacyjnych, czego rezultatem jest zniknięcie części nisko kwalifikowanych stanowisk i przeszkolenie pozostałych pracowników w wszechstronnie wykwalifikowanych posiadaczy wielofunkcyjnych stanowisk pracy (Castells, 2000). Zdaniem Manuela Castellsa, od nowych technologii nie zależy rozpowszechnienie się bezrobocia i polaryzacji społecznej, chociaż te oczywiste dziś trudności dostarczają wielu argumentów przeciwnikom „nowego porządku”, „nowej gospodarki” bądź „społeczeństwa informacyjnego” (May, 2004). Niemniej jednak rzeczywistość sprawia, że same pojęcia pracy oraz czasu pracy zmieniły się na zawsze.

W jednym z przykładów ilustrujących realizację tej teorii w praktyce, większą produktywność w przedsiębiorstwie sprawiały: większa autonomia i odpowiedzialność pracowników, które zapewniały nieprzerwaną interakcję i kooperację oraz pracę zespołową. Zatem jednym z ważniejszych czynników był też *feedback*, czyli sprzężenie zwrotne między pracownikami a zarządem, przy czym akcent kładzie się na wkład każdego pracownika oraz na elastyczność kierowników. Castells stwierdza więc, że „sieciowy charakter produkcji informacyjnej, przenikający całą firmę” – czyli przedsiębiorstwo, które zaadaptowało model sieciowy – „wymaga stałej interakcji i wymiany informacji między pracownikami, pracownikami i zarządem, ludźmi i maszynami” (Castells, 2000: 261–262).

Zasadnicze zmiany, jakie zaszły w istocie pracy i organizacji produkcji, otrzymały kształt „indywidualizacji” albo też segmentacji pracy. Nowe technologie informacyjne umożliwiły – zaznacza Castells – połączenie decentralizowanych zadań roboczych oraz poszczególnych robotników w interaktywne sieci, komunikujące w czasie rzeczywistym i pozwalające koordynować pracę między różnymi piętrami w budynku, jak i filiami na różnych kontynentach (2000). „Sieć wewnętrzna umożliwia natychmiastową komunikację tysiącom pracowników znajdującym się w budynku centrali firmy i rozsianym po całym świecie”, co więcej: „informacja w dokładnie wybranym czasie przepływa przez sieć zgodnie z potrzebami każdego działu i pracownika” (Castells, 2003: 84).

Integralny wpływ technologii informatycznych i nowych wzorców organizacyjnych na pracownika Castells sprowadza między innymi do pojawienia się „biura wirtualnego”, podłączonego do interaktywnej sieci, działającej w czasie rzeczywistym i w miejscach odległych (2000). W końcu lat dziewięćdziesiątych Castells jeszcze prorokuje, i to staje się dziś rzeczywistością, pojawienie się „biura mobilnego”, składającego się z jednego pracownika z laptopem, najczęściej *on-line*.

Zjawisko indywiduacji pracy realizuje się w nowym modelu pracy elastycznej, gdzie nowy pracownik jest *flex-timer-em*, czyli pracującym

w ruchomym czasie pracy. Niewątpliwie pojawienie się takiego pracownika jest nie całkiem nowe pod względem teoretycznym, gdyż było już barwnie opisane przez Tofflera, wraz z warunkami działania takiego pracownika w „organizacji trzeciej fali”, która ma płaski zarys i „składa się z niewielkich komponentów połączonych ze sobą w krótkotrwałe, przejściowe konfiguracje” (1997: 403). Dzisiaj można rzeczywiście obserwować ten model w działaniu w organizacji sieciowej o kształcie bardzo podobnym do „organizacji trzeciej fali”.

Po wykonaniu określonego zadania elastyczny pracownik niekoniecznie będzie miał zagwarantowane zatrudnienie oraz przewidywalną karierę, jak i nie podpisuje on najczęściej tradycyjnej umowy o pracę z pracodawcą. Również położenie przestrzenne takiego pracownika nie jest stałe – jego mobilność zmusza go do pracy nie tylko u siebie „w pracy”, lecz często też w innej filii, w domu lub nawet w drodze, kształtując wspomniane „biuro mobilne”. Zaprzeczając przepowiedniom Tofflera o nowym wymiarze pracy w czasie trzeciej fali, o pracy w domu i telekomunikacji zamiast transportu, nowy model pracy zaproponowany przez Castellsa charakteryzuje się nie tyle postacią „telepracownika wykonującego pracę we własnym domu, ile pracownika-nomadę z «biurem w walizce» (Toffler, 1997; Castells, 2003). W rzeczywistości bowiem obserwujemy nie zmniejszenie mobilności, lecz powstanie hipermobilności w świecie logiki sieciowej.

Odwołując do statystycznych danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju opracowanych przez Martina Carnoya, Castells zauważa, że w latach dziewięćdziesiątych znaczący był wzrost liczby zatrudnionych na pół etatu, jak i samozatrudnionych, w wielu krajach europejskich. Elastyczna forma pracy na przykład w Niderlandach mimo wszystko nie jest wykluczona z państwowych systemów ochrony zdrowia, emerytur oraz ubezpieczenia przed bezrobociem i kalectwem (Castells, 2000). W Stanach Zjednoczonych nie zauważono znaczącego wzrostu zatrudnienia, ale wyjaśnia to zakorzenienie instytucjonalne pracy elastycznej (Castells, 2000). Mobilność i elastyczność pracy w coraz większym stopniu dotyczy więc zarówno wysoko, jak i mniej wykwalifikowanych pracowników, bowiem logika dynamicznego systemu zatrudnienia i pracy skutecznie współdziała z elastyczną logiką przedsiębiorstwa sieciowego.

Praca w przedsiębiorstwie sieciowym wymaga nie tylko elastycznego rozkładu, mobilności przestrzennej i nieszablonowości zadań roboczych, ale też szeregu wewnętrznych cech pracownika, jakie między innymi składają się na kapitał intelektualny. Te cechy muszą więc być nadzwyczajne, ponieważ – jak szczególnie akcentuje Castells w swoim późniejszym dziele *Galaktyka Internetu* – produktywność i konkurencyjność we wszystkich rodzajach działalności w szybko zmieniającej się gospodarce światowej tkwią nie tylko w skutecznej organizacji sieciowej, lecz także w pracy i pracownikach (Castells, 2003).

Tacy pracownicy powinni być indywidualnie odpowiedzialni i autonomiczni oraz elastycznie i łatwo się przystosowujący do zmieniających się potrzeb zróżnicowanej gospodarki. Ponadto jako jeden z najważniejszych atrybutów występuje odpowiednie wykształcenie, którego miarą jest zresztą „nie tyle długość pobierania nauki, ile jej rodzaj” (Castells, 2003, 107). Ogromne wymagania w stosunku do pracownika obejmują też takie cechy osobiste, jak: kreatywność, inicjatywa, innowacyjność i zdolność do ustawicznego samodzielnego uczenia się. W podobny sposób Toffler określał „pracowników trzeciej fali” jako „przedstawicieli średniej kadry kierowniczej, którzy najsilniej pragną odpowiedzialnej i samodzielnej pracy, dającej możliwość wykorzystania ich talentu i umiejętności” (1997: 574). Szukają bowiem w pracy sensu, a nie tylko zarobku.

Współczesne przedsiębiorstwo, oparte na przetwarzaniu informacji i generowaniu wiedzy, jest uzależnione od utalentowanych wykształconych pracowników, zdolnych poruszać się „zarówno od strony technicznej, jak i merytorycznej – w tym morzu informacji, porządkując, wartościując i przekształcając je w określoną wiedzę potrzebną do realizacji konkretnych zadań i celów” (Castells, 2003: 106). Pracownik organizacji sieciowej powinien więc umieć samodzielnie i na czas „przeprogramować się” oraz przystosowywać się do szybkich zmian. Zwykły komplet wiedzy akademickiej nie wystarczy, potrzebne jest zatem nieustanne jej rozwijanie. Castells akcentuje rolę uczelni w kształtowaniu specyficznego sposobu myślenia i umiejętności absolwentów „do poszerzania wiedzy i przyswajania nowych informacji w ciągu całego życia zawodowego”, „przekształcania informacji uzyskanych podczas nauki w wiedzę specjalistyczną” oraz następnego wykorzystania wiedzy do wzrostu produktywności (Castells, 2003: 107, 121).

Talent – tak niezbędny dla konkurencyjnego przedsiębiorstwa – zachęca się za pomocą wynagrodzenia w formie udziału w zyskach, szuka się go wśród kobiet i imigrantów, zbierając wokół skutecznych firm jeszcze skuteczniejszą siłę roboczą. Przy tym Castells zauważa, że wymagane na odnowionych stanowiskach coraz szersze kwalifikacje zawodowe, ogólne lub specjalistyczne wykształcenie coraz bardziej różnicują siłę roboczą według wykształcenia. Ale za przyczynę tego zróżnicowania uważa nie technologie informatyczne lub trendy ewolucyjne, lecz warunki społeczno-polityczne i decyzje menedżerskie (2000). Istnieją więc i zwykli pracownicy, którzy „jedynie, co umieją, to wykonywać polecenia przełożonych”, chociaż nie zawsze są to pracownicy niewykwalifikowani (Castells, 2003). Wynika to też ze społecznych i indywidualnych uwarunkowań, które pozwoliły lub uniemożliwiły zainwestować w swój kapitał intelektualny. To, że ktoś zostanie zaliczony albo do zwykłej, albo do „informacyjnej” siły roboczej, nie zależy – zdaniem Castellsa – od indywidualnych uzdolnień każdego człowieka. Podobnie jak pojęcia społeczeństwa sieciowego nie można zastosować do

całego społeczeństwa i gospodarki globalnej. Mimo wszystko, „w miarę rozwoju gospodarki opartej na informacji i wiedzy zdolność samodzielnego przygotowywania się do nowych zadań będzie wymagana od całej siły roboczej” (Castells, 2003: 111).

Pracownik „informacyjny” z pewnymi cechami charakterystycznymi i model organizacji sieciowej zetknęły się ze sobą w oryginalnej definicji pojęcia sieci Francisa Fukuyamy. Dla Fukuyamy sieć można definiować nie tylko w terminach organizacji – jako organizację spontaniczną, lecz także jako kapitał społeczny, oraz w terminach etycznych – stosunków zaufania (2000: 204). Sieć jest więc „grupą jednostek, które dzielą te same normy nieformalne lub wartości wykraczające poza te, które okazują się niezbędne do przeprowadzania zwykłych transakcji rynkowych” (2000: 185). Zatem organizacja sieciowa różni się od organizacji hierarchicznej, ponieważ opiera się, w przeciwieństwie do niej, na relacjach nieformalnych (Fukuyama, 2000). Główną rolę przypisuje się tutaj każdej wysoko kwalifikowanej jednostce i opartym na jej zaufaniu interakcjom oraz bezpośrednim kontaktom z innymi, zwłaszcza w skomplikowanych organizacyjnie przedsiębiorstwach. Manuel Castells również zauważa, że na „aktywach niematerialnych”, takich jak wizerunek firmy i sieć kontaktów, opiera się w znacznym stopniu gospodarka elektroniczna i społeczeństwo sieciowe (Castells, 2003). „Wyszkolenie zawodowe jest zatem głównym źródłem kapitału społecznego w każdym zaawansowanym społeczeństwie ery informatycznej i dlatego stanowi bazę zdecentralizowanych płaskich organizacji” (Fukuyama, 2000: 190).

Zaufanie działające w harmonii z wykształceniem leży u podstaw – zdaniem Fukuyamy – sukcesu Doliny Krzemowej, gdzie „szeroki wachlarz sieci społecznych pochodzących z różnych źródeł, takich jak wspólny pobyt w szkole lub uczelni, wspólna praca w określonej firmie”, łączą osoby i stwarzają korzystne warunki dla innowacyjnych i konkurencyjnych przedsiębiorstw (Fukuyama, 2000: 193). Oryginalny pogląd Francisa Fukuyamy na istotę sieci stwierdza nie tylko wyjątkową rolę pracowników „sieciowych”, lecz także rolę ich interakcji w urzeczywistnianiu tego typu organizacji. Manuel Castells zresztą także definiuje przedsiębiorstwo sieciowe jako tworzone przez zorganizowanych w sieć pracowników korzystających z możliwości Internetu i swojego kapitału intelektualnego (Castells, 2003).

Rewolucyjne zmiany technologiczne przenikają wszystkie sfery życia, najbardziej procesy społeczne i gospodarcze oraz pracę jako główny ich komponent. Nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne umożliwiły powstanie i rozpowszechnienie się nowych form organizacyjnych, w tym przedsiębiorstwa sieciowego, które charakteryzuje się elastycznością, zdolnościami przystosowawczymi i innowacyjnymi oraz konkurencyjnością – wymaganymi przez współczesną, szybko zmieniającą się gospodarkę. Ko-

nieczną rolę w funkcjonowaniu i sukcesie przedsiębiorstwa sieciowego odgrywa pracownik posiadający szereg niezbędnych cech, między innymi doskonale wykształcenie, innowacyjność, odpowiedzialność, autonomię i inicjatywę, oraz jest elastycznym i zdolnym do pracy w różnorodnych i zindywidualizowanych warunkach. Manuel Castells twierdzi więc, że większość cech organizacji sieciowej i pracownika rozprzestrzenia się na cały rynek pracy i całą gospodarkę, przyczyniając się do powstania społeczeństwa sieciowego.

Bibliografia

- Castells M. (2000), *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, t. 1, Blackwell, Cambridge, MA, Oxford, UK.
- Castells M. (2003), *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań.
- Fukuyama F. (2000), *Wielki Wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Politeja, Warszawa.
- Halcli A., Webster F. (2000), *Inequality and Mobilization in The Information Age. Castells. The Information Age. A Critical Assessment*, „European Journal of Social Theory”, No. 3 (1), s. 67–81.
- May Ch. (2004), *The Information Society. A Skeptical View*, K.I.S. (In Ukrainian), Kyiv.
- Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, Państw. Inst. Wyd., Warszawa.

B. KULTUROWE WYMIARY DZIAŁAŃ W ORGANIZACJACH

Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji

BEATA GLINKA

Wpływ szeroko definiowanych uwarunkowań kulturowych na funkcjonowanie organizacji jest zjawiskiem często opisywanym w literaturze. Analizy dotyczą tak wpływu kultury narodowej, jak i kultury rozumianej jako właściwość organizacji. Prezentowany tekst poświęcony jest wpływowi uwarunkowań kulturowych na rozwój organizacji. Oparty jest zarówno na analizie literatury, jak i wynikach prowadzonych przeze mnie badań. Przyjmuję, że niezależnie od wielkości organizacji rozwój zakorzeniony jest w kulturze. Charakteryzuję między innymi procesy gier organizacyjnych prowadzące do ustalania wartości (wspierających bądź hamujących rozwój), które w konsekwencji decydują o kierunkach, jakie przybierają procesy rozwoju. Zwracam także uwagę na specyfikę uwarunkowań rozwoju małych organizacji. W organizacjach takich gry mają inny charakter (z natury rzeczy mniej jest wewnątrzorganizacyjnych rozgrywek), ogromną rolę odgrywa zaś kulturowe zakorzenienie przedsiębiorców.

1. Wstęp

„Rozwój organizacji” może być rozumiany w rozmaity sposób. Najbardziej rozpowszechnione w literaturze z zakresu zarządzania i ekonomii są ilościowe koncepcje i mierniki rozwoju. Organizacja rozwijająca się – to taka, która: zwiększa swoje obroty i zyski, a także swoje fizyczne rozmiary (liczba zatrudnionych, złożoność struktury organizacyjnej) oraz udział w rynku; rozszerza działalność na nowe rynki; tworzy nowe produkty, itd. Oczywiście najlepiej, gdy jednocześnie spełnionych jest wiele spośród tych warunków.

Interesujący punkt widzenia na problematykę rozwoju oferuje podejście systemowe, które na gruncie zarządzania rozwijało się począwszy od drugiej połowy XX w.¹ Rozwój organizacji na gruncie tej koncepcji często rozumiany jest jako przechodzenie przez kolejne fazy tzw. cyklu życia. Przyjmując taką organiczną metaforę, uznajemy, że organizacja – podobnie jak żywy organizm – zmienia się w czasie, rozwija niejako w naturalny sposób. Systemowe podejście do organizacji zakłada także, iż rozwój nierozzerwalnie wiąże się z coraz lepszym przystosowywaniem się organizacji do warunków otoczenia (zob. np. Morgan, 1997). Można więc powiedzieć, że systemowe podejście

¹ Obecnie traktowane jest jako podstawa i główny nurt funkcjonalistycznych teorii organizacji.

do organizacji otwiera, przynajmniej w pewnym stopniu, drogę do analizy pojęcia rozwoju w kategoriach jakościowych. Jakościowe ujęcie rozwoju pozwala nam na włączenie w zakres analizy takich aspektów, jak: budowanie relacji pomiędzy pracownikami i z otoczeniem, zwiększanie doświadczenia i wiedzy, doskonalenie jakości usługi czy produktu, budowanie marki, doskonalenie personelu, samorealizację². Tak rozumiany rozwój znacznie trudniej zmierzyć, co w dużym stopniu tłumaczy przewagę ilościowych aspektów w literaturze. Rozwój rozumiany w kategoriach jakościowych może, ale nie musi prowadzić do rozwoju w sensie ilościowym. Bywają sytuacje, że jakościowe i ilościowe mierniki rozwoju są wobec siebie konkurencyjne czy nawet sprzeczne³. Co więcej, w niektórych przypadkach za rozwój (a już na pewno za spektakularny sukces) może być uznane samo przetrwanie organizacji.

Trzeba zaznaczyć, że w samym pojęciu „rozwój”, podobnie jak w pojęciu „postęp”, tkwią liczne pułapki. Wielość możliwości definiowania powoduje, że niekiedy bardzo trudno ocenić w sposób jednoznaczny (bądź, jak kto woli, „obiektywny”), czy dana organizacja rozwija się, czy może wręcz przeciwnie. To, co z jednego punktu widzenia jest rozwojem, z innej perspektywy może być stagnacją czy wręcz działaniem destrukcyjnym (np. „rozwój organizacji”, który prowadzi do destrukcji środowiska naturalnego). Głównym celem tego opracowania nie jest analiza pojęcia rozwoju, nie będę więc koncentrować się na tym wątku. Przez rozwój rozumieć będę przetrwanie organizacji i subiektywnie⁴ postrzeganą poprawę w zakresie istotnych dla organizacji ilościowych i jakościowych elementów (takich, jak: zysk, udział w rynku, jakość pracy, rozwój własny pracowników, zbudowanie reputacji czy trwałych relacji z partnerami).

Samo pojęcie rozwoju jest wieloznaczne i pojemne; podobnie rzecz się ma z czynnikami wpływającymi na ów rozwój. Generalnie czynniki te można podzielić na materialne i niematerialne, zaznaczając jednak, że nie jest to podział rozłączny. W tradycyjnej literaturze przedmiotu przeważa analiza tych pierwszych⁵: kapitał, jakim dysponuje organizacja, to: technologie, dostęp do surowców i tanich źródeł zaopatrzenia, infrastruktura. Obecnie

² W literaturze znajdziemy dla tego rodzaju czynników określenia „zasoby społeczne” i „zasoby kulturowe”.

³ Znalazło to odzwierciedlenia m. in. w wynikach badań dużej organizacji publicznej przeprowadzonych przez autorkę i scharakteryzowanych bardziej szczegółowo w dalszej części tekstu. W organizacji tej rozwój jakościowy (coraz lepsza realizacja celów w zakresie jakości produktu) nie sprzyjał zwiększaniu udziału w rynku i zysków (a więc nie sprzyjał rozwojowi wyznaczanemu przez typowe ilościowe mierniki).

⁴ Subiektywnie, a więc w przypadku prezentowanych badań przez uczestników organizacji i przez badaczy.

⁵ Dotyczy to zresztą nie tylko problematyki rozwoju organizacji, ale też np. rozwoju regionalnego (por. Glinka, Pasieczny, 2004).

nie brak jednak koncepcji wskazujących, iż rozwój organizacji co najmniej w równej mierze uzależniony jest od czynników niematerialnych. Szczególnie modne są – tak w Polsce, jak i na świecie – dysputy dotyczące roli wiedzy w pobudzaniu rozwoju (i budowaniu konkurencyjności) organizacji (a także gminy, regionu, państwa itd.)⁶. Wiedza – w myśl tych koncepcji – warunkuje rozwój organizacji, zaś zainteresowanie organizacji zarządzaniem wiedzą często bywa uznawane za dowód jej rozwoju. Oczywiście wiedza nie jest jedynym, może nawet nie najistotniejszym czynnikiem niematerialnym wpływającym na rozwój organizacji. Jeśliby przeanalizować tę kwestię dokładniej, można zauważyć, że do gromadzenia wiedzy i do prorozwojowego wykorzystania zasobów materialnych konieczna jest świadomość tkwiących w nich możliwości, umiejętność dostrzegania szans, zdolności absorpcyjne, a te zakorzenione są w wartościach kulturowych. Można więc przyjąć, że do rozwoju organizacji konieczne jest zaistnienie kombinacji zasobów i kultury organizacyjnej, materialnych i niematerialnych czynników. Bez tych ostatnich trwały rozwój zdaje się być niemożliwy: zasoby materialne i środki finansowe muszą być wykorzystane tak, by pobudzić rozwój. A to już zależy od sfery kultury.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie niektórych elementów wpływu kultury na rozwój organizacji. Zaczynam od krótkiego przedstawienia wybranych teorii. Następnie, opierając się na dwóch badaniach, pokazuję różnice, jakie dla siły i form wpływu kultur na rozwój wynikają z wielkości organizacji.

2. Kultura a rozwój organizacji – szkic problematyki

Mówiąc o wpływie kultury na rozwój organizacji, możemy mieć na myśli kilka obszarów tego wpływu. Wszystko zależy od przyjętych założeń, dotyczących kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej. Tradycyjnie wyróżnia się trzy podstawowe punkty widzenia: kultura może być rozumiana jako zmienna niezależna, zależna (wewnętrzna) lub metafora rdzenna czy – inaczej mówiąc – byt autonomiczny (zob. Kostera, 1996; Konecki, 2002a).

W pierwszym ujęciu kultura traktowana jest jako pewien zewnętrzny układ odniesienia, tło, na którym odbywają się działania organizacji. Analiza kultury (czy raczej kultur) narodowych (często także regionalnych) cieszy się sporą popularnością wśród badaczy. Zajmują się oni zarówno wpływem kultury na rozwój gospodarczy, jak i wpływem kultury na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw. W tym pierwszym nurcie wskazuje się na wagę kultury i wartości wyznawanych w społeczeństwie i kulturowe zakorzenienie działań gospodarczych (np. Harrison, Huntington, 2003; Hryniewicz, 2004;

⁶ W polskiej literaturze ostatnich lat por. np. Godziszewski, Haffer, Stankiewicz (2005), Grudzewski, Hejduk (2004) czy Wawrzyniak (2003).

North, 1990/2004, a sięgając dalej wstecz również Weber, 1930/94), oraz na wpływ kultury na zróżnicowanie dróg rozwoju gospodarczego (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998). Znajdziemy tutaj szereg prac wskazujących na kulturowe zakorzenienie poszczególnych zjawisk gospodarczych i społeczno-gospodarczych, takich jak choćby przedsiębiorczość (np. Berger, 1994; Hayton, George, Zahra, 2002; Glinka, 2004). Drugi nurt koncentruje się na analizie procesów zachodzących w organizacjach i ich osadzenia w narodowym (regionalnym) kontekście kulturowym (np. Hampden-Turner, Trompenaars, 2002; Hofstede 2000). W tym nurcie mieszczą się liczne prace z zakresu tzw. zarządzania międzykulturowego.

W drugim ujęciu kultura traktowana jest jako pewna właściwość organizacji, która pozostaje w ścisłym związku z innymi cechami, takimi jak struktura, technologia czy strategia. Tak do problematyki kultury podchodzili na przykład twórcy nurtu tak zwanej Nowej Fali; odzwierciedlenie tego ujęcia jest też najpopularniejsze w polskim piśmiennictwie poświęconym kulturze (zob. np. Sikorski, 2002). W ramach tego nurtu dominuje przekonanie, że kulturą można zarządzać w taki sposób, by wspierała ona rozwój organizacji i budowanie przewagi konkurencyjnej. Krytycy takiego ujęcia wskazują jednak, że powoduje ono instrumentalne traktowanie kultury i koncentrację na powierzchownych aspektach kultury, a także unikanie schodzenia na poziom jednostki (Konecki, 2002a).

Trzecie ujęcie zakłada, że kultura jest bytem autonomicznym (metaforą rdzenną). Organizacje są w rzeczywistości kulturami, badacze koncentrują się zaś na analizie organizacji jako subiektywnego doświadczenia pewnej formy ludzkiej ekspresji. Dominują tutaj metody jakościowe, studia przypadków opracowane w oparciu o metodologię teorii ugruntowanej czy tworzenie etnografii organizacyjnych. W polskiej literaturze za przedstawicieli tego nurtu można uznać np. K. Koneckiego i M. Kostere.

Jak wskazują wyniki moich badań, dla analizy wpływu kultury na rozwój korzystne może być przyjęcie bardziej zintegrowanego modelu kultury, który pozwoli na wykorzystanie elementów opisanych wyżej pojęć. Wydaje się bowiem, że perspektywy te są ze sobą, przynajmniej w niektórych obszarach, powiązane. Stwierdzenie takie może wydać się kontrowersyjne, gdyż dwa pierwsze ujęcia kultury na ogół są związane z paradygmatem funkcjonalistycznym, podczas gdy ostatnie – z interpretatywnym. Uważam jednak, że nawet wychodząc z założeń paradygmatu interpretatywnego, można wykorzystać pewne elementy dwóch funkcjonalistycznych ujęć. Okazuje się to przydatne zwłaszcza wtedy, gdy celem badacza jest ukazanie organizacji w szerszym kontekście jej działania⁷. Propozycję takiego modelu – integ-

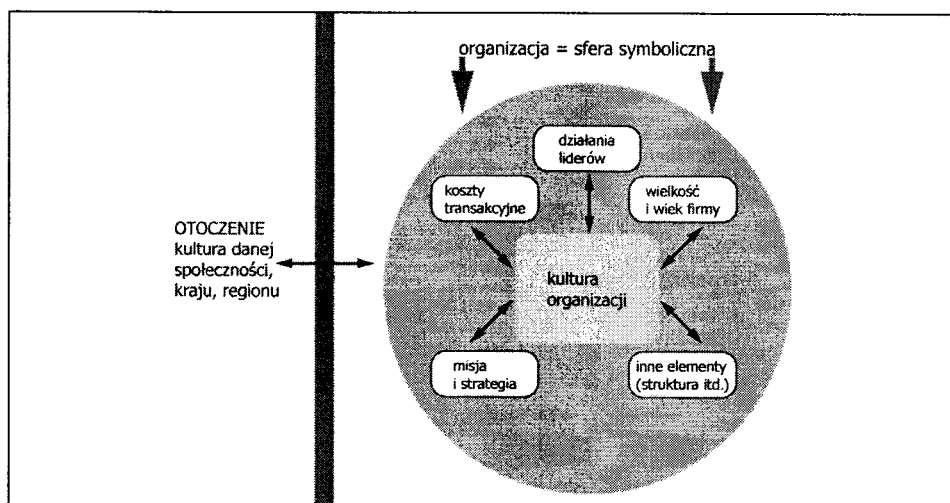
⁷ W szczególności łączenie perspektyw możliwe i zasadne jest wtedy, gdy odrzucimy wyłącznie instrumentalne traktowanie kultury; jest to łatwiejsze w przypadku perspektywy traktującej kulturę jako zmienną niezależną.

rującego różne perspektywy analizy kultury organizacji – przedstawił K. Konecki (2002a: 122–123):

Dokonując zatem pewnej triangulacji, czyli jednoczesnego spojrzenia na problem z trzech punktów widzenia, tworzymy czwarty zintegrowany model analizy, będący w istocie synergicznym efektem poprzednich trzech punktów widzenia. [...] Przedsiębiorstwa czerpią z otoczenia nie tylko kapitał, energię, materiały ludzi i informację, ale także kulturę w postaci norm, przekonań, stereotypów czy pewnych symboli. [...] Kultura danego społeczeństwa, poddana procesowi transformacji w przedsiębiorstwie, jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa.

Ilustruje to poniższy schemat (rys. 1).

Rys. 1: Zintegrowany model kultury (oprac. na podstawie Konecki, 2002a: 121)



Wartości, na których budowany jest przyszły byt organizacji i jej rozwój, powstają więc w efekcie złożonych procesów modyfikowania w organizacji: wartości, norm, stereotypów i symboli funkcjonujących w społeczeństwie.

Problem integrowania różnych perspektyw patrzenia na kulturę porusza także A. K. Koźmiński (2004). W zaprezentowanym przez niego schemacie na zachowania, aspiracje, poglądy i postawy jednostek, a w konsekwencji na ich uczestnictwo w organizacji wpływa zbiór cech kulturowych, wśród których autor wyróżnia: kulturę organizacyjną, profesjonalną, narodową, regionalną i branżową. Następnie autor (*ibidem*: 182–183) konstatuje, iż:

Większość współczesnych przedsiębiorstw jest mieszanką [...] silnych kultur: narodowych, profesjonalnych, grupowych i innych. [...] Musi to stwarzać bardzo poważne problemy w sferze komunikacji i współdziałania między uczestnikami organizacji oraz w sferze spójności i jednolitości działania. Rozwiązywaniu tych problemów służą kultury organizacyjne,

będące swego rodzaju płaszczyzną mediacji i uzgodnień pomiędzy poszczególnymi kulturami obecnymi i aktywnymi w organizacji. [...] Zgodnie z powyższym rozumowaniem, każde zarządzanie jest zarządzaniem międzykulturowym.

Wprawdzie cytowani autorzy różnią się prezentowaną perspektywą badawczą, łączy ich jednak pogląd, że poszczególne sfery funkcjonowania organizacji w wymiarze kulturowym trudno jest oddzielić. Taki właśnie pogląd przyjmuję w niniejszym opracowaniu.

Trzeba podkreślić, że większość analiz dotyczących kultury odnosi się do dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw. W takich organizacjach istnieje bogata sfera artefaktów i symboli, możemy wyodrębnić różne, niekiedy całkowicie odmienne subkultury, są one wdzięcznym obiektem badań nad wielokulturowością: Polacy *vs.* Amerykanie, informatycy *vs.* reszta świata, produkcja *vs.* marketing, młodzi *vs.* starzy, itd.

Pole analiz kulturowych dotyczących małych firm najwyraźniej przez większość badaczy uznawane jest za jałowe – trudno jest mówić o „autonomicznych bytach”, gdy na organizację składają się dwie osoby. Czyż nie istnieje zagrożenie, że zajmowalibyśmy się „tworzeniem bytów ponad miarę?”⁸ A jednak nie można zaprzeczyć, że kulturowy aspekt funkcjonowania dotyczy także organizacji małych, niekoniecznie w mniejszym stopniu niż dużych korporacji. Duża część tradycyjnych modeli opisu nie przystaje jednak do tej sytuacji⁹. Zważywszy, że małe firmy stanowią znacznie ponad 90% polskich przedsiębiorstw, problem wydaje się być szczególnie istotny.

3. Charakterystyka badania

Podstawą do analizy wpływu kultury na rozwój organizacji są dwa badania empiryczne. Jedno z nich prowadziłam kilka lat temu w dużej, zatrudniającej ponad 1500 osób, publicznej organizacji. Drugie badanie nadal trwa (choć znajduje się w końcowej fazie), dotyczy małych firm. W obu przypadkach badania koncentrowały się na procesach przekształcania organizacji: w pierwszym badaniu poddane zostały czynniki wpływające na kształt zmian oraz wyznaczające kierunek rozwoju organizacji, w drugim – czynniki wpływające na rozwój. Oba badania miały charakter jakościowy i prowadzone były z wykorzystaniem metodologii teorii ugruntowanej. Kategorie wykorzystane w dalszej części tekstu do opisu wyników badań zostały wygenerowane podczas analizy zebranego materiału – pochodzą „z terenu”. Do ich wyjaśnienia i interpretacji posługuję się niekiedy pokrewnymi pojęciami pochodzącymi z literatury przedmiotu (dotyczy to zwłaszcza „gier

⁸ Bo czy warto jest wysiłku i „naukowo obiecujące” analizowanie wielokulturowości: właściciel *versus*. żona właściciela?

⁹ Zwłaszcza dotyczy to modeli powstałych na gruncie perspektywy traktującej kulturę organizacji jako zmienną zależną.

organizacyjnych”). Ponadto, przy omawianiu wyników badań i wyciąganiu wniosków posiłkuję się danymi uzyskanymi w wyniku przeprowadzonego przeze mnie badania mediów (telewizyjne programy informacyjne i prasa: dziennik, tygodnik oraz dwa miesięczniki). Badanie to miało na celu analizę przekazów dotyczących gospodarki jako jednego z czynników wpływających na wyobraźnię ekonomiczną.

3.1. Badanie dużej organizacji publicznej

Badanie to prowadziłam w Organizacji X w latach 1997–1999¹⁰. Opierając się na metodologii teorii ugruntowanej (Konecki 2000; Glaser, Strauss, 1967), analizowałam społeczne i kulturowe czynniki wpływające na zmianę organizacyjną.

Podczas blisko dwuletniego badania wykorzystałam głównie następujące metody zbierania danych: wywiady swobodne i pogłębione, obserwacja nieuczestnicząca (powiązana z pisaniem notatek) oraz analiza dokumentacji firmowej. Badanie przebiegało w sposób otwarty, iteracyjny; w miarę pojawiania się nowych wątków wracałam do wcześniejszych rozmówców, dokumentów itd. W ramach badań zostało przeprowadzonych ponad 50 rozmów (z 38 osobami). Długość wywiadów była zróżnicowana, starałam się jednak, by każdorazowo wywiad trwał nie krócej niż godzinę (w rzeczywistości trzy rozmowy trwały nieco krócej: 45–55 minut). Najdłuższe wywiady trwały ponad trzy godziny. Wszystkie (poza jedną) rozmowy były – za zgodą rozmówców – nagrywane. Dobierając osoby do rozmów, dbałam o to, by znaleźli się wśród nich pracownicy zajmujący stanowiska różnych szczebli i reprezentujący różne komórki organizacyjne, w tym również personel pomocniczy. Zwracałam też uwagę na takie aspekty, jak doświadczenie zawodowe (stanowiska zajmowane w przeszłości, miejsca pracy) i staż pracy. Rozmawiałam też z kilkoma byłymi pracownikami Organizacji X. Wszystkim moim rozmówcom zapewniałam anonimowość.

3.2. Badanie małych firm

Badanie małych firm prowadzone jest przez Svetlanę Gudkovą i autorkę tego tekstu od 2002 r.¹¹ Jego celem jest prześledzenie procesów rozwoju badanych organizacji i wyszczególnienie czynników wpływających na ów rozwój.

¹⁰ Szerokie omówienie badania i jego wyników zob. Glinka (2000 i 2002).

¹¹ Badanie prowadzone jest w ramach badań Katedry Przedsiębiorczości WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Od początku w jego realizację zaangażowana była Svetlana Gudkova i Beata Glinka. Obecnie badanie jest kontynuowane przez Svetlanę Gudkovą, której pragnę wyrazić gorącą wdzięczność za zgodę na wykorzystanie materiału empirycznego. Na temat badania zob. też Glinka, Gudkova (2004).

Badanie, również oparte na założeniach metodologii teorii ugruntowanej, można podzielić na dwa podstawowe etapy: wstępne oraz wyjaśniające. Podział ten ma w dużej mierze charakter umowny, ponieważ materiał empiryczny był i jest na bieżąco poddawany analizie, której wnioski prowadziły do wielokrotnej zmiany stawianych akcentów oraz korekty kierunków prowadzonych badań. Do niektórych przedsiębiorców wracaliśmy (bądź zamierzamy wracać) kilkakrotnie w ciągu procesu badawczego. Dotychczas przeprowadziłyśmy 70 wywiadów z przedsiębiorcami, prowadziłyśmy także notatki i obserwacje. Były to wywiady swobodne, pogłębione, częściowo ustrukturalizowane. Nasi rozmówcy to właściciele małych firm (zatrudniających do 50 osób), w przeważającej części tzw. mikroprzedsiębiorstw (o zatrudnieniu poniżej 10 osób). Ich firmy usytuowane są między innymi w rejonach: Warszawy, Krakowa, Trójmiasta, Piły, Bydgoszczy, Torunia, Lublina, Bielska-Białej, Wrocławia (łącznie na terenie 10 województw).

4. Wpływ kultury na rozwój – wyniki badań

4.1. Organizacja – kultura rozwoju czy inercji?

Badana Organizacja X ma historię sięgającą czasów przedwojennych; obecnie zatrudnia około 1500 osób, a w czasach największego rozkwitu zatrudnienie dochodziło do 2000. Jest zasilana z budżetu. Kiedyś stanowiło to prawie całość jej przychodów, obecnie udział zasileń budżetowych zmniejsza się i organizacja musi poszukiwać innych źródeł przychodów. Będąc przez kilkadziesiąt lat faktycznym monopolistą, teraz musi walczyć o rynkowy byt, wciąż jest znana, jednak jej udział w rynku spadł poniżej 20% (licząc wszystkie rodzaje działalności).

Jak widać, w przypadku Organizacji X z pewnością nie możemy mówić o spektakularnym rozwoju. Począwszy od 1989 r., stopniowo zmniejszała ona zatrudnienie i udział w rynku. Stopniowemu unowocześnieniu ulegała wprowadzie technologia, ale jest to jedyny czynnik, w odniesieniu do którego możemy mówić o rozwoju: nastąpił on zarówno w ocenie pracowników organizacji, jak i obserwatorów zewnętrznych. Już na wstępie trzeba więc stwierdzić, iż mówiąc o uwarunkowaniach rozwoju w odniesieniu do tej organizacji, tak naprawdę trzeba opisać główne czynniki ów rozwój hamujące. Wśród materialnych czynników niewątpliwie najważniejsze było zmniejszenie zasileń z budżetu państwa. Czy istotne czynniki wpływające na rozwój organizacji można odnaleźć także w sferze kultury?

Moje badania pokazały, że tak. Najważniejszy wniosek z obserwacji Organizacji X jest taki, iż jej kultura w dużej mierze oparta jest na grach, które są ważnym zajęciem uczestników organizacji; przetargi, negocjacje

i budowanie koalicji to organizacyjna codzienność. Kategoria „gier” wyraźnie wyłoniła się z analizy materiału zgromadzonego podczas badania. Uczestnicy organizacji używali pojęcia „gra” do opisu działań własnych i działań współpracowników. To skłoniło mnie do częściowego wspomagania się powstałymi na gruncie socjologii i teorii organizacji koncepcjami gier w procesie interpretacji uzyskanych w trakcie badań danych. I tak na przykład opisane w literaturze teorie gier organizacyjnych podpowiadają, że w sytuacji zwiększonej niepewności gry ulegają intensyfikacji; obserwacja Organizacji X to potwierdza. Duża niepewność związana z przyszłością oraz z tym, czy poszczególni pracownicy znajdą w przyszłości swoje miejsce w organizacji (a jeśli tak, to jakie ono będzie), skłania ludzi do intensywnego angażowania się w rozgrywki. Powoduje to, że z zewnątrz wydaje się, iż organizacja nic nie robi, podczas gdy „życie wewnętrzne” się kłębi, tyle tylko, że nie zawsze w sferach bezpośrednio związanych z podstawowymi funkcjami organizacji.

Kształt zmian organizacyjnych, forma i kierunek rozwoju są więc swoistą wypadkową gier. Co ciekawe, po roku 1989, pomimo zmiany wielu czynników zewnętrznych i pogorszenia sytuacji materialnej pracowników, nie dokonała się zasadnicza zmiana typów możliwych do identyfikacji gier. Podstawowe rozgrywki toczyły się i toczą nadal – co zresztą nie jest charakterystyczne wyłącznie dla badanej organizacji – o zasoby (pieniądze, wpływ na oferowaną usługę, wielkość jednostek organizacyjnych), o możliwość wpływu na procesy decyzyjne, a także o wpływ na zmianę i przyszły kształt organizacji. W przeszłości większość tych gier również istniała; inny był ich kontekst, ale podobne reguły oraz niektóre strategie aktorów¹².

Z punktu widzenia możliwości rozwoju organizacji, niewątpliwie warta uwagi jest gra o kształt zmiany i przyszły kształt organizacji. Jest to najbardziej skomplikowana i wielopłaszczyznowa gra, która w ostatnich latach zyskała w Organizacji X na znaczeniu. Gra ta toczy się na płaszczyźnie ideologii – konkurują ze sobą dwie wizje przyszłości (komercyjna i tradycyjna), oraz na poziomie codziennych, „przyziemnych” działań – liczby etatów i pieniędzy (a więc przyszłości w rozumieniu bytu i rozwoju poszczególnych osób w organizacji). Ponadto wiele spośród pozostałych typów gier stanowi jej pochodną, a przyjęte przez ich uczestników postawa i strategie są logiczną konsekwencją stanowiska, jakie zajmują oni w grze o przyszłość. Przebieg i wynik tej gry w największym stopniu i w sposób najbardziej widoczny wpływają na rozwój organizacji. W związku z tą grą rodzi się też najwięcej pytań i refleksji. Zastanawiające jest pytanie, czy jest to gra o sumie zerowej; na pierwszy rzut oka domniemywać można, że tak, gdyż wydaje

¹² Co interesujące, niektóre strategie są stosowane, pomimo iż przestały być skuteczne w nowych warunkach.

się, że wygrać może tylko jedna ze stron, jedna wizja przyszłości. Jednakże obserwacja wskazuje, że w rzeczywistości przeciwstawne koncepcje koegzystują w ramach organizacji, nie można jednoznacznie wskazać na wygranych i przegranych (zwłaszcza na poziomie ideologii).

Kolejne ważne pytanie dotyczy związków pomiędzy ideologiczną a praktyczną płaszczyzną gry. Czy któraś z nich ma charakter nadrzędny? Czy któraś może być uznana za narzędzie? Płaszczyzna ideologiczna wysuwa się na pierwszy plan w okresach projektowania bardziej zasadniczych zmian – wtedy wszyscy w Organizacji X wypowiadają się w kategoriach „wizji przyszłości”, „modelu funkcjonowania” i „kluczowych decyzji strategicznych”¹³. Płaszczyzna ta jest więc silnie obecna w sferze deklaracji¹⁴. Praktyczna płaszczyzna dominuje w codziennych działaniach wielu osób – ideologia przekłada się przecież w końcu na to, jaka będzie pozycja poszczególnych osób w firmie. Bardzo często motywem popierania danej opcji na poziomie ideologicznym jest przekonanie, że w ramach tej opcji można odnieść większe korzyści na poziomie praktycznym. Warto także zauważyć, że poziom ideologiczny zdaje się być mniej istotny dla pracowników pomocniczych.

To wszystko prowadzi do wniosku, że opisana gra o koncepcję przyszłego rozwoju, choć winna prowadzić do zmiany, tak naprawdę utrzuca *status quo*. Chwiejna równowaga jest bezpieczna dla zwolenników różnych opcji, hamuje chęć radykalnych posunięć. W pewnym sensie bowiem każda ze stron wygrywa, choć żadna z nich nie odnosi pełnego sukcesu.

Z zewnątrz ta patowa sytuacja wydaje się łatwa do rozstrzygnięcia: najważniejsze decyzje podejmuje przecież Zarząd. Od niego więc zależy – przynajmniej na pierwszy rzut oka – w jaki sposób funkcjonuje organizacja (a więc także to, który model działania – tradycyjny czy komercyjny – uzyskuje przewagę). Trzeba jednak podkreślić, że na decyzje Zarządu wpływ mają gry o przyszłość toczące się w organizacji; w niektórych rozgrywkach uczestniczy też sam Zarząd. Poza tym decyzje podjęte przez Zarząd realizowane są na niższych szczeblach i tutaj ulegają pewnym modyfikacjom, które wynikają z opisanych rozgrywek – z gry o przyszłość toczącej się nie tylko na poziomie ideologii, ale także (a w tym przypadku na pierwszym miejscu) na poziomie codziennego działania. Innymi słowy: podejmowane decyzje czy też opracowywane programy zmian nie zawsze mają takie konsekwencje, jakich oczekiwali decydenci, i nie zawsze realizowane są w pełnej zgodzie z zamierzeniami. Wybór modelu działania (a także kształt codziennego funkcjonowania organizacji) jest więc efektem rozgrywek, na które wpływ mają liczne grupy organizacyjnych aktorów. Z tego powodu,

¹³ Tak było np. w czasie przygotowywanej w 1998 r. restrukturyzacji.

¹⁴ Choć niekiedy, co warto zauważyć, deklaracje te przybierają formę ironii.

pomimo licznych zmian, można mówić o pewnej stabilizacji i równowadze wewnątrz organizacji.

Analizując zmiany zachodzące w badanej organizacji na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, można powiedzieć, że jednym z głównych czynników wpływających na ich kształt była i jest kultura. Kultura ta opiera się w dużym stopniu na prowadzeniu gier: są one na tyle silnie zakorzenione, że mogą być uznane za niezmienny składnik kultury.

Warto zauważyć, że pracownicy badanej organizacji cenią podobne wartości: profesjonalizm, jakość, poszanowanie klienta. Wartości te zdecydowanie sprzyjałyby rozwojowi i doskonaleniu organizacji, gdyby były interpretowane w podobny sposób. Odmienność, a niekiedy sprzeczność ich rozumienia prowadzi do licznych paradoksów w funkcjonowaniu organizacji, intensyfikacji gier (których stawką jest władza i możliwość przeforsowania swojego sposobu rozumienia wartości), a w konsekwencji – do trudności we wprowadzaniu zmian. Dla obserwatora patrzącego na organizację z zewnątrz zdawać się może, że niektóre sprzeczności mogą dać się pogodzić (np. realizacja misji w takiej formie, która byłaby interesująca dla dużej części słuchaczy); dla uczestników organizacji nie jest to już jednak ani tak proste, ani oczywiste.

4.2. Wpływ wartości, norm i symboli na poziomie społecznym na rozwój organizacji

Wpływ „kulturowego klimatu” otoczenia ma w przypadku Organizacji X charakter zapośredniczony, nie przekłada się na rozwój organizacji w bezpośredni sposób. Praktyki wewnątrzorganizacyjne – choć, jak zostało pokazane powyżej, nie stanowią „monolitu” kulturowego – są bardzo silnym filtrem, powodują, że proces „mediacji wartości” i przekładania ich na grunt firmy jest długotrwały. Efekty są odsunięte w czasie. Przykładem może być modernizacja pracy. Przez nowe firmy konkurencyjne z otoczenia „nowoczesność” technologiczna została szybko zaabsorbowana, uznana za jedną z norm wewnątrzorganizacyjnych. Co więcej, często dało się obserwować pogoń za technicznymi nowinkami. Tymczasem w Organizacji X rzecz miała się całkiem inaczej – choć chciano przeznaczyć na ten cel środki, zwlekano z inwestycją. Wyraźnie można było zaobserwować grę pomiędzy zwolennikami technologii tradycyjnych i nowoczesnych. Każda grupa miała wiele argumentów, toczyły się długie dysputy. Doszło nawet do tego, że zwolennicy tradycji orzekli, iż nowe technologie zabijają „ducha organizacji”, co będzie początkiem jej końca. Do tej pory nowoczesność nie jest powszechnie uznaną wartością, choć w branży – tak w Polsce, jak i na świecie – nikt jej już nie neguje¹⁵.

¹⁵ W pewnym momencie jeden ze światowych koncernów utrzymywał produkcję pewnego materiału eksploatacyjnego wyłącznie na potrzeby Organizacji X.

Innymi słowy, rola ukształtowanej kultury organizacyjnej w procesach rozwoju zdaje się być znacznie silniejsza od roli kulturowych czynników „zewnętrznych” wobec organizacji. W firmie następuje bardzo silna socjalizacja: pracownicy szybko przystosowują się do rzeczywistych wartości kulturowych i norm postępowania – stają się wytrawnymi graczami, nabierają doświadczenia. Ale czy tak jest do końca? Skąd biorą się rozgrywki i strategie aktorów?

Aktorzy organizacyjni, patrząc czasem na otaczającą rzeczywistość, komentują ją tak, jakby ona dotyczyła ich w nikłym stopniu. W uzyskanych podczas wywiadów wypowiedziach często padały stwierdzenia oceniające „świat zewnętrzny” jako dziwny twór, w którym ludzie działają niezrozumiale, gonią za pieniędzmi i w którym nie ma trwałych wartości. Co więcej, ten świat często próbuje przenikać do organizacji (nie jest to bynajmniej korzystne). Nie ulega jednak wątpliwości, że impulsy płynące z zewnątrz (jak choćby opisany przypadek cennej dla branży nowoczesności) **docierają do organizacji**, i choć ich siła często nie jest wielka, to jednak uruchamiają procesy wewnętrzne (w tym wypadku intensyfikują gry lub tworzą nowe rozgrywki), które z czasem przekładają się na wartości i sferę symboliczną organizacji. Analizując organizację w kategoriach procesowych, musimy więc wziąć pod uwagę zewnętrzną „otoczkę kulturową”, gdyż często tam można odnaleźć wytłumaczenie przemian zachodzących w organizacji. Dobrym przykładem jest gra o kształt zmian i przyszłości organizacji. Toczy się ona w większości bez nawiązań do sytuacji zewnętrznej, jednak impulsy do jej tworzenia przyszły z zewnątrz; wartości charakterystyczne dla transformowanej gospodarki (prymat konkurencji, nowoczesność jako istotna wartość kulturowa, dopasowanie do gustu klienta itd.) znalazły odzwierciedlenie w postawach pracowników. Uczestnicy organizacji, nawet jeśli poddani są bardzo silnej socjalizacji wewnątrz firmy, są przecież członkami pewnych społeczności, zaś ich wyobrażenia ekonomiczna kształtowana jest nie tylko przez to, co dzieje się w ich organizacji, ale też przez sygnały docierające do nich z gospodarki.

4.3. Kultura i rozwój w małych organizacjach

Charakterystyka kultury w przypadku małych organizacji często okazywała się zadaniem trudnym. Gros badanych firm należało do grupy mikro-przedsiębiorstw (poniżej 10 zatrudnionych), przeważały organizacje zatrudniające nie więcej niż 5 osób. Wyróżniającą cechą małych organizacji jest „przeplatanie się” życia osobistego i zawodowego przedsiębiorcy. W wypowiedziach badanych przez nas przedsiębiorców „ja” (lub „my”) i „firma” występują zamiennie – życie osobiste najczęściej jest nierozzerwalnie zespolone

z prowadzeniem firmy. Zajmując się kulturowymi aspektami rozwoju organizacji, tak naprawdę badaliśmy głównie podejście do rozwoju prezentowane przez właściciela (właścicieli) firmy.

Czy więc w ogóle zasadne jest mówienie o kulturowych uwarunkowaniach rozwoju? Moim zdaniem tak, tyle tylko, że chodzić tutaj będzie o inne uwarunkowania i inny rodzaj oddziaływania niż w przypadku dużych organizacji. Już na wstępie trzeba bowiem podkreślić, że proces mediacji wartości w przypadku małych organizacji ma charakter znacznie uproszczony w stosunku do tego, jaki obserwujemy w dużych firmach. W małych organizacjach nie ma miejsca, lub jest go bardzo niewiele, na prowadzenie rozgrywek, przetargów i negocjowanie wartości, przynajmniej w tej formie, w jakiej odbywa się to w dużych organizacjach. Wyjątkiem są tutaj firmy prowadzone przez rodzinę, w ramach której nie ma zgody co do preferowanych norm postępowania. Może to być efektem różnych preferencji członków rodziny (wspólników) lub chęci dokonania zmian przez nowe pokolenie przejmujące rodzinny biznes. Takie sytuacje nie muszą mieć jednak dramatycznego przebiegu. I tak na przykład w przypadku rodziny wspólnie zajmującej się hodowlą i sprzedażą kwiatów mogliśmy zaobserwować dochodzenie, na drodze przetargów, do nowych, doskonalszych rozwiązań.

Zdecydowanie jednak gry, o ile istnieją, często mają charakter doraźny i w naszym badaniu nie pojawił się przypadek, by odgrywały w życiu pracowników wiodącą rolę. O ile już istnieją, to na ogół wykraczają poza organizację.

Generalnie można zauważyć, że wartości cenne dla przedsiębiorcy determinują kształt kultury organizacji. Pracownicy najczęściej identyfikują firmę z jej właścicielem: nie pracuje się w cukierni, ale „u Iksińskiego”. Często słyszałyśmy o tym¹⁶, jak wiele firma zawdzięcza osobowości właściciela i jak mocno kształtuje on atmosferę pracy w firmie. Stąd też „kulturowe zakorzenienie” przedsiębiorcy, kulturowy klimat, w jakim przychodzi mu działać, i jego wyobrażenia ekonomiczna ukształtowana przez procesy historyczne, edukację czy media są tak istotne. Wszystko to bowiem, bez czynników pośredniczących, przekłada się na działania mające wpływ na bieżące funkcjonowanie i dalszy rozwój przedsiębiorcy.

Opierając się na wyznawanych wartościach, własnych doświadczeniach i wyobrażeniach dotyczących procesów gospodarczych, przedsiębiorca podejmuje decyzje co do założenia przedsiębiorstwa, profilu i sposobów jego działania. Kulturowe zakorzenienie jest bardzo wyraźnie widoczne na etapie zakładania działalności. Wśród badanych przedsiębiorców zidentyfikowaliśmy dwa główne motywy rozpoczęcia działalności: przymus i orientację

¹⁶ Tam, gdzie rozmawialiśmy z pracownikami lub przedstawicielami funduszu udzielającego mikrofirmom pożyczek.

na szanse¹⁷. W naszych badaniach zaobserwowałyśmy bardzo duży udział pierwszej grupy: przedsiębiorcami zostają osoby, które wołałyby pracować na etat, gdyby tylko miały wybór¹⁸. Najczęściej nastawiają się na przetrwanie i uzyskanie dzięki prowadzeniu firmy wyłącznie środków koniecznych do utrzymania siebie i rodziny. Postawa przedsiębiorców, dla których motywem rozpoczęcia działalności była konieczność, jest zazwyczaj bierna, często – roszczeniowa. Szczególnie silnie uwidacznia się to w sytuacjach kryzysowych. Spokojnie oczekują oni na pomoc państwa lub na to, co przyniesie los, nie wierząc w możliwość realnego wpływu na przyszłość własnej firmy. Zupełnie inaczej zachowują się przedsiębiorcy drugiego typu – w momentach kryzysowych postępują aktywnie, czasami upatrują nawet możliwości dalszego rozwoju. Przedsiębiorcy tacy na ogół są w stanie poświęcić wiele w celu ratowania przyszłości przedsięwzięcia. Większość z badanych przez nas osób założyła swoje przedsiębiorstwa z konieczności; warto jednak zauważyć, że po pewnym czasie dla wielu z nich konieczność przekształciła się w pasję, a początkowe motywy odeszły w zapomnienie. Zjawisko to, z punktu widzenia rozwoju, należy uznać za bardzo korzystne.

Warto przez chwilę zastanowić się, dlaczego tak wiele firm zakładanych jest z przymusu. Pierwszym, oczywistym powodem jest sytuacja gospodarcza i wysokie bezrobocie. Własna firma często uznawana jest za ostatnią szansę; ludzie decydują się na jej założenie w myśl powiedzenia „tonący brzytwy się chwyta”. Poza tym pracownicy często skłaniani są przez pracodawców do tzw. samozatrudniania pod groźbą utraty zleceń¹⁹. Niechęć do prowadzenia własnego biznesu bardzo często wynika z dość mocno ugruntowanej w naszej wyobraźni ekonomicznej „czarnej wizji życia gospodarczego”. Potencjalny przedsiębiorca, słysząc z mediów o kolejnych aferach, fiskusie gnębiącym bogu ducha winnych przedsiębiorców, a stroniącym od aferzystów, nieuczciwych kontrahentach niepłacących za usługi, nabiera wątpliwości, czy prowadzenie własnej firmy to rzeczywiście dobry sposób na życie. Jeśli dodamy do tego wizję prywatnych przedsiębiorców (badylarzy, spekulantów, obszarników), która obowiązywała w oficjalnej retoryce państwowej i medialnej przez blisko 50 lat, nie możemy się dziwić takiej, a nie innej formie działań. Co interesujące, elementy tej retoryki możemy znaleźć w mediach i dzisiaj,

¹⁷ Podział ten od niedawna zaczął występować także w literaturze, zwłaszcza światowej; stosuje go np. grupa badaczy przygotowująca Global Entrepreneurship Monitor.

¹⁸ Zwróćmy uwagę, że nawet słownikowa definicja przedsiębiorczości (Szymczak, 2002, II: s. 968) wskazuje, iż przedsiębiorczość to „posiadanie ducha inicjatywy”, zaś w klasycznym podręczniku do przedsiębiorczości (Timmons, 1999: 321) przeczytamy, że jest to „pogoń za okazjami bez uwzględniania ograniczeń stwarzanych przez zasoby aktualnie kontrolowane”. Przedsiębiorczość zakłada więc aktywną postawę, o której trudno mówić w przypadku wymuszonego zakładania firmy.

¹⁹ W naszym badaniu praktycznie nie spotkałyśmy się z takimi przypadkami.

na co wskazują przeprowadzone przeze mnie badania. I tak na przykład w dzienniku „Fakt”, możemy przeczytać o **spekulantach** windujących ceny wody mineralnej w upały (29 VII 2005: „Kto winduje ceny wody?”); znajdziemy też stwierdzenie, iż „bogacz w Polsce może wszystko!” („Senator Stokłosa znowu uwięził dziennikarzy”, 9 VIII 2005). „Fakt” nie jest w prawie powszechnie uważany za pismo opiniotwórcze, niemniej jednak jest na tyle poczytny, że oddziaływania takiej retoryki nie sposób nie docenić. Zwłaszcza że nie jest to przypadek w mediach odosobniony.

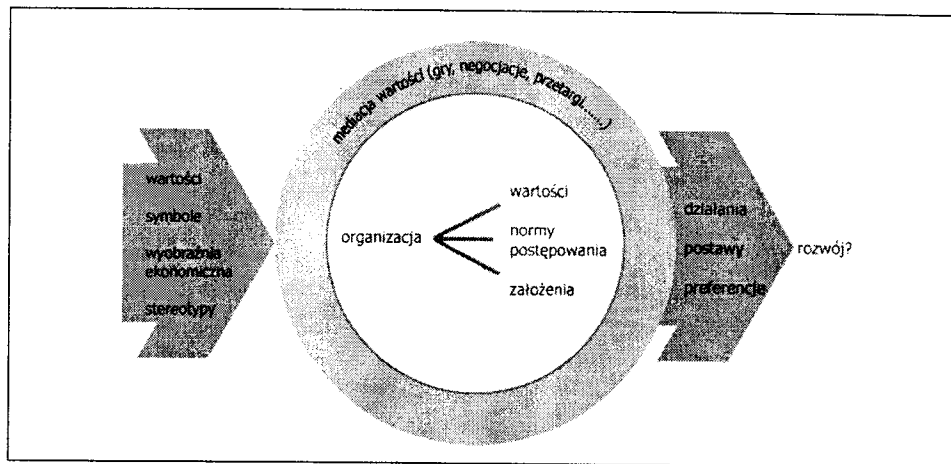
Kilku z badanych przez nas przedsiębiorców wprost podkreślało, że przychodzi im działać w nieprzyjnym otoczeniu kulturowym – sąsiedzi zazdroszczą i patrzą podejrzliwie, znajomi puszczają oko, gdy mowa o uczciwości, bogactwo jest traktowane jako wynik złodziejstwa i wyzysku pracowników. Wiara w to, że można się dorobić uczciwą pracą, na pewno nie jest silna.

Takie wyobrażenia na temat życia gospodarczego wzmocnione dodatkowo brakiem solidnych tradycji przedsiębiorczych przekładają się negatywnie na perspektywy rozwojowe²⁰. Tego typu wpływ w małych firmach widać wyraźniej niż w dużych, jest bowiem bardziej bezpośredni. „Filtr” złożony z symboli, utartych i tworzonych przez lata procedur, toczących się gier i przetargów jest znacznie mniej widoczny i znacznie mniej szczelny niż w dużych organizacjach. „Małemu” trudniej działać w nieprzyjnym otoczeniu, trudniej też zbudować wewnętrzne mechanizmy chroniące przed negatywnymi sygnałami i interpretacjami (niejednokrotnie krzywdzącymi) płynącymi z zewnątrz. Wartości, symbole i stereotypy charakterystyczne dla społeczności, w której działa przedsiębiorca, są znacznie szybciej przekładane na codzienne działania organizacji; proces mediacji jest szybki.

5. Wnioski

Związki kultury i rozwoju wydają się w różny sposób przekładać na funkcjonowanie dużych i małych firm (zob. rys. 2). W pierwszym przypadku rysuje się przewaga endogenicznych, a w drugim – egzogenicznych czynników kulturowych (przy zachowaniu świadomości ułomności takiego podziału i trudności w rozdzieleniu tych kategorii). Choć trudno tutaj o generalizację, wnioski w obu przypadkach nie są jednoznacznie optymistyczne. W przypadku dużych firm trudno przesądzać o charakterze tego wpływu – może on być zarówno dynamizujący, jak i stanowić czynnik stagnacyjny (np. w opisanym organizacji).

²⁰ Więcej na temat „polskiej kultury przedsiębiorczości” zob. Glinka, 2006 (w druku).

Rys. 2: *Mediacja wartości* (oprac. własne)

Literatura z zakresu zarządzania, a także teorii organizacji często pisze o kulturze w dużych firmach. Na ogół charakteryzowana jest kultura organizacji (założenia, wartości, artefakty i symbole); nic dziwnego, bowiem często jest ona bardzo spektakularna. Można stwierdzić, że duże firmy mają wyraziste i bogate „życie wewnętrzne”. W literaturze znajdziemy też rady dla tych, którzy chcą działać międzykulturowo. Oczywiście, oba te obszary są niezwykle interesujące, co najmniej równie interesujące byłoby jednak bardziej „systemowe” i integrujące podejście do kulturowych aspektów działań organizacji. Duże organizacje mają swoje „wewnętrzne światy”, które pomagają im interpretować otoczenie, przejmować z niego wzorce, ale z drugiej strony – uodpornić się na nie.

W małych firmach ta wewnętrzna otoczka nie jest aż tak spektakularna; przedsiębiorcy są silnie zakorzenieni w kulturze społeczności, w jakiej działają. Widoczna na rys. 2 sfera mediacji wartości jest prawie niezauważalna. Odbiór przedsiębiorców w społeczeństwie, który często jest negatywny, klimat dla przedsiębiorczości oraz pozostałości po tym, co niektórzy nazywają „kulturą folwarczną” czy neofeudalną (Hryniewicz, 2004) skłaniają bardziej do postaw roszczeniowych niż do innowacyjności.

Trzeba podkreślić, że w obu przypadkach kontekst kulturowy jest niezmienne istotny. Nie chodzi tutaj nawet o budowanie stereotypów „kultur narodowych” i udzielanie wskazówek dotyczących kontaktów międzykulturowych i tego, że w krajach arabskich lepiej nie używać obu rąk do jedzenia – te pozostawmy autorom podręczników do zarządzania międzykulturowego. Chodzi raczej o zwiększenie wrażliwości na to, że działania

gospodarcze są głęboko osadzone w kontekście kulturowym. Organizacja to proces, który dzieje się na bazie wartości, z wykorzystaniem ekonomicznej wyobraźni jego uczestników. Jeśli nie potrafimy określić choćby niektórych elementów tej wyobraźni, nasze zrozumienie procesualnych zjawisk organizacyjnych będzie niepełne.

Bibliografia

- Berger B. (red., 1994), *Kultura przedsiębiorczości*, Ofic. Liter. „Rój”, Warszawa.
- Glinka B. (2000), *Spoleczne i kulturowe aspekty zmian organizacyjnych*, niepubl. rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Kostery, Wydział Zarządzania UW.
- Glinka B. (2002), *Zmiana organizacyjna jako zjawisko zdeterminowane kulturowo*, „Przegląd Socjologiczny”, vol. 51/2, s. 103–122.
- Glinka B. (w druku, 2006), *Kultura przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] B. Glinka, K. Konecki, *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Glinka B., Gudkova S. (2005), *Możliwości wykorzystania metod jakościowych do badania zmiany i rozwoju organizacji*, [w:] J. Leoński, A. Kołodziej-Durnaś (red.), *W kręgu Socjologii Interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*, Economicus, Szczecin.
- Glinka B., Pasieczny J. (2004), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości i innowacyjności – ujęcie regionalne*, niepubl. referat zaprezentowany podczas Konferencji Jubileuszowej Wydziału Zarządzania UŁ: *Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J. (red., 2005), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Diffin, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Ofic. Ekonom., Kraków.
- Harrison L. E., Huntington S. P. (red., 2003), *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zys i S-ka.
- Hayton J. C., George G., Zahra S. A. (2002), *National Culture and Entrepreneurship*, „A Review of Behavioral Research”: *Entrepreneurship theory and practice*, summer, s. 33–52.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hryniewicz J. T. (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Konecki K. (2002a), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Konecki K. (2002b), *Tożsamość organizacyjna*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- North D. C. (1990/2004), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

- Sikorski Cz. (2002), *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- Szymczak M. (red., 2002), *Słownik PWN*, Warszawa.
- Timmons J. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, IRWIN/McGraw Hill.
- Wawrzyniak B. (red., 2003), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. WSPiZ, Warszawa.
- Weber M. (1920/94), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wyd. Test, Lublin.

Kultura organizacji a proces instytucjonalizacji sposobu motywowania pracowników

BEATA PAWŁOWSKA

Celem artykułu jest ukazanie wpływu kultury organizacyjnej na system motywowania pracowników. Całość ma charakter rozważań czysto teoretycznych. Przykłady empiryczne użyte w tekście stanowią jedynie tło dla analizowanego problemu. Zastanawiamy się, czy sposób motywowania pracowników może być zależny od systemu przyjętych wzorów wartości i norm. Kulturę organizacji rozpatrujemy jako byt autonomiczny, przy jednoczesnym zachowaniu perspektywy kultury organizacyjnej jako zmiennej zależnej. Szczególnie istotne jest dla nas spojrzenie na wytwarzany wzór symbolicznych stosunków, jakie powstają w toku ciągłych interakcji, przy stosowaniu procedur indoktrynujących i manipulacyjnych. W toku analiz stawiamy tezę, że każda kultura jest w stanie wytworzyć system motywowania, który w toku rytualizacji działań przyjmuje formę zinstytucjonalizowaną, utrzymując ideologiczną fortecę wytwarzaną przez organizację w toku interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami zajmującymi różne pozycje.

1. Wstęp

Wielokrotnie zastanawiano się nad wpływem kultury na organizację. Kultury rozumianej jako ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych w danej zbiorowości sposobów postępowania, które przyjęte przez zbiorowość nabrały ważności dla jej członków, wyznaczając zachowania uważane za obowiązujące (zob. Szczepański, 1972: 78–83; Czarnowski, 1956: 20). Adaptując powyższą definicję na grunt organizacji, możemy powiedzieć, że owa zbiorowość uznająca określone sposoby postępowania, wartości i normy to pracownicy organizacji, a zachowania wyznaczane przez pracowników (głównie kadrę wyższego szczebla) i uważane w organizacji za obowiązujące to elementy wytworzonej kultury organizacyjnej.

Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacji najbardziej widoczny jest w nurcie badań traktujących kulturę jako zmienną niezależną, „czyli jako zewnętrzny czynnik wpływający i determinujący zachowania pracownicze i menedżerskie w danym kraju” (Konecki, 2002: 114). Badacze tego nurtu starają się uchwycić różnice w postawach pracowniczych oraz w sposobach

zarządzania menedżerów w różnych krajach, a co za tym idzie – działających i socjalizujących się w odrębnych kulturach. Badania te koncentrują się głównie na porównaniu wpływu wartości i norm występujących w danym kraju na zachowania pracowników zajmujących różne pozycje w hierarchii firmy. Do badaczy tego nurtu zaliczyć można między innymi: L. Smircich (1983), G. Hofstede (1980, 2000), G. Morgana (1997), Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa (1998). Starają się oni wyróżnić dychotomiczne wymiary mające różnicować wartości internalizowane w procesie socjalizacji przez kolejne pokolenia członków danej kultury. Przykładowo G. Hofstede (1980, 2000) wyróżnia takie wymiary, jak: indywidualizm *versus* kolektywizm, męskość *versus* kobiecość, wysoki stopień niepewności *versus* niski stopień niepewności (konfucjański dynamizm) oraz duży dystans władzy *versus* mały dystans władzy. Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars zwracają uwagę na indywidualizm–kolektywizm, uniwersalizm–partykularyzm, analizę–syntezę, sekwencyjność–synchroniczność zarządzania czasem, wewnątrzsterowność–zewnątrzsterowność, osiąganie–przypisanie statusu, równość–hierarchia. Szczegółowe opisywanie wyróżnianych wymiarów nie jest celem niniejszego artykułu. Zaznaczyć jedynie należy, że tak zinternalizowana kultura narodowa przenika do organizacji, wytwarzając jej kulturę, która to ściśle koresponduje z kulturą danego narodu. Przyjęte wartości określają działania organizacji, w tym na przykład sposoby motywowania pracowników.

Jednak kultura organizacji to nie tylko przeniesiona na grunt organizacji kultura narodowa. Kultura organizacji, na co wskazują badacze kolejnego nurtu (Smircich, 1983; Wilkins, Ouchi, 1983), kształtowana jest poprzez czynniki wewnętrzne, takie jak na przykład osoba lidera, strategia firmy oraz wiek, forma własności czy wielkość organizacji. Kultura organizacji jest tutaj wytwarzana głównie wewnątrz organizacji i traktowana jest jako zmienna zależna (zob. Konecki, 2002: 117–119). Traktowana jest deterministycznie, jako „jeden z wielu elementów organizacji lub jako zmienna pośrednicząca w korelacjach pomiędzy innymi bardziej uniwersalnymi zmiennymi organizacyjnymi” (Konecki, 2002: 118). Pracownik w tak rozumianej organizacji, z kulturą wytworzoną przez nią i w niej funkcjonującą, zaakceptowaną i wdrukowaną przez pracowników tejże organizacji (kulturą wytworzoną jednostkowo), staje się sterowalny poprzez stosowanie procedur indoktrynujących, manipulujących oraz wychowawczych. W procesie motywowania pracowników uruchamiany zostaje cały system rytuałów mający na celu wytworzenie postawy lojalnościowej wobec organizacji oraz pozwalający na wdrukowanie ideałów, w tym wartości i norm obowiązujących w firmie.

Najrzadziej stosowanym w badaniach empirycznych jest model indeterministyczny traktujący kulturę jako byt autonomiczny. Nurt ten opiera się na założeniach symbolicznego interakcjonizmu, gdzie organizacja rozumiana

jest jako wzór symbolicznych stosunków wytwarzanych i potwierdzanych stale w procesach interakcji (Smircich, 1983: 352; zob. także Konecki, 1998, 2000, 2002; Goffman, 1972; Strauss, 1987). W badaniach jakościowych stosowanych głównie w tym podejściu do organizacji badacze koncentrują się na opisie kultury, uwzględniając kontekst społeczno-sytuacyjny. Nie tworzy się tutaj szerszych empirycznych generalizacji.

Aby w pełni opisać kulturę organizacji, należy mieć na uwadze wszystkie trzy podejścia do opisywanego problemu. Uważamy, że pełne badanie kultury organizacji wymaga zastosowania triangulacji (zob. Konecki, 2000) metod i podejść. Kultura organizacji wytwarzana jest w sposób ciągły zarówno z czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Jest konstruowana przez aktorów w toku codziennych interakcji uwzględniających kontekst społeczny i szerszy ład kulturowy. Zatem kultura organizacji rozumiana jest przez nas jako wzorzec rozwoju organizacji podlegający ciągłemu procesowi odnawiania, a znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, rytuałach, wierzeniach, mitach, sposobach komunikacji i symbolach charakteryzujących daną organizację. Tych wzorów uczą się nowi członkowie organizacji w celu szybkiej adaptacji i asymilacji z pozostałymi jej członkami (Pawłowska, 2002).

Celem artykułu nie jest próba odpowiedzi na konkretne pytania problemowe. Nie będziemy również empirycznie weryfikować stawianych tez. Całość ma charakter rozważań czysto teoretycznych. Przykłady empiryczne użyte w tekście stanowią jedynie tło analizowanego problemu. Służą postawieniu w końcowej części artykułu hipotez, które mogą zostać zweryfikowane w toku dalszych empirycznych działań.

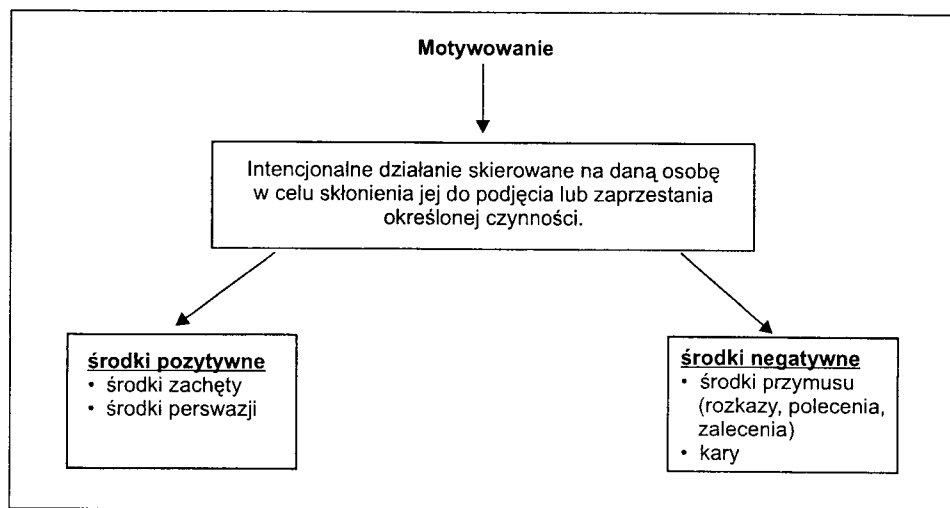
W naszych rozważaniach spróbujemy się także zastanowić, czy kultura organizacyjna może wpływać na system motywowania pracowników? Czy sposób motywowania pracowników może być zależny od systemu przyjętych wzorów wartości i norm? Ponadto, czy mogą istnieć mechanizmy powodujące usztywnienie sposobu motywowania i przekształcenie go w system, który w konsekwencji podlega procesowi instytucjonalizacji?

Kulturę organizacji będziemy rozpatrywać jako byt autonomiczny, przy jednoczesnym zachowaniu perspektywy kultury organizacyjnej jako zmiennej zależnej. Szczególnie istotne jest dla nas spojrzenie na wytwarzany wzór symbolicznych stosunków, jakie powstają w toku ciągłych interakcji przy stosowaniu procedur indoktrynujących i manipulacyjnych. Naszym zdaniem, te procedury mogą wpływać istotnie na instytucjonalizację systemu motywowania. Nie będzie dla nas istotne stwierdzenie wymiarów kultury wpływających na proces motywowania pracowników, choć nie możemy zapomnieć, że zinternalizowany we wczesnym dzieciństwie system wartości i norm może być nieświadomie transmitowany na sposób zarządzania organizacją, w tym na sposób motywowania pracowników. Prawdopodobnie

inny system premiowy będzie istniał w organizacjach o wartościach indywidualistycznych, a inny w organizacjach kolektywistycznych. W tych pierwszych z całą pewnością będzie to premia indywidualna, zależna od jednostkowego wkładu pracy. W tych drugich zaś – premia zbiorowa, zależna od efektu końcowego pracy całej grupy. Różnice w sposobie motywowania mogą być widoczne już w momencie podziału zadań. I tak na przykład w organizacjach, gdzie ważna jest indywidualność, kierownictwo z całą pewnością będzie motywować poprzez przydzielanie zadań bardziej odpowiedzialnych i ważnych, podkreślając tym samym pozycję danego pracownika. W organizacjach kolektywistycznych kierownictwo będzie motywować poprzez tworzenie zespołów pracowniczych mających rozwiązywać ważne dla firmy zadania. Funkcję motywującą pełni tu już sam fakt przynależności do danego zespołu.

2. Rytualny charakter motywowania

Rys. 1: *Motywowanie* (oprac. własne)



Motywowanie jest intencjonalnym działaniem skierowanym na daną osobę w celu skłonienia jej do podjęcia lub zaprzestania określonej czynności (zobacz rys. 1). Motywując, używamy całej gamy środków dodatnich (pozytywnych) i ujemnych (negatywnych). Środki nazywane przez nas pozytywnymi to środki zachęty przyjmujące formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego (Borkowska, 1985: 27), jak na przykład nagrody materialne i niematerialne, sposoby podziału zadań, przywileje, komfort psychiczny i fizyczny, i tym podobne, oraz środki perswazji, stoso-

wanie których wiąże się ze zmianą u osób, wobec których są stosowane, postaw, nawyków i odczuć (Jasiński, 1998: 19). Do najczęściej stosowanych form perswazji można zaliczyć perswazję oddziałującą na sferę emocjonalną, intelektualną, duchową oraz informowanie i doradzanie. Najlepsze efekty dają jednocześnie oddziaływania na sferę emocjonalną i intelektualną. Odwołując się do rozbudzenia emocjonalnego, uzyskujemy szybki, choć krótkotrwały efekt. Odwrotnie jest, gdy odwołujemy się do intelektu. Stosując rozbudzenie emocjonalne przy jednoczesnym odwoływaniu się do sfery intelektualnej, uzyskujemy szybki i długotrwały efekt.

Mówiąc o motywowaniu, nie możemy zapomnieć, że jest to proces polegający na oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi (Matejko, 1993: 79). Motyw to stan podmiotu charakteryzujący się poczuciem niespełnienia lub zakłócenia i związaną z nim gotowością do aktywności, która ów stan może zredukować (Reykowski, 1992: 113). Niekiedy – jak pisze dalej J. Reykowski – w tym samym znaczeniu używa się terminu „potrzeba”. Motyw może mieć ujemną lub dodatnią charakterystykę afektywną (bodźce mogą być oceniane jako pozytywne lub negatywne) (*ibidem*: 57). Dzięki ocenie bodźców jako pozytywne lub negatywne formułują się dążenia, które z kolei prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu. Aby jednostka podjęła jakiegokolwiek działania, osiągnięcie celu musi być postrzegane przez nią jako użyteczne oraz prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera (Pawłowska, 2004: 201). Nie sposób jest odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie dotyczące motywów prowadzących do takiego, a nie innego zachowania ludzi. Motyw często pozostaje w sferze nieświadomości. Jako badacze możemy jedynie identyfikować motywy ludzkich działań *post factum*, zadając respondentowi pytania o to, co skłoniło go do konkretnego zachowania. Każdorazowo wypowiedź respondenta przefiltrowana zostaje przez pryzmat sytuacji i zdarzeń. Pojawia się retrospektywne postrzeganie zjawisk. Nie możemy zatem zapominać, że badając motywy, odwołujemy się do kontekstu sytuacyjnego, nawet jeżeli robimy to nieświadomie.

Przenosząc się na grunt organizacji, należy zadać sobie pytanie: czy motywy działań członków organizacji są wytworem intencjonalnych działań pozostałych jej członków? Naszym zdaniem jest to wysoce prawdopodobne. Grupy uprzywilejowane w organizacji posiadają instrumenty, dzięki którym mogą wpływać na motywację osób w niej uczestniczących, czyli „proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formułują się dążenia, przez które rozumieć należy tendencję do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel” (Reykowski, 1992: 113). Te instrumenty to wspomniane już przez nas środki motywacyjne, tj. środki przymusu (rozkazy, polecenia, zalecenia), perswazji (odnoszące się do motywacji wewnętrznej, a więc

wpływające na zmianę postaw, nawyków i odczuć) oraz zachęty (prowadzące do pobudzenia osobistego zainteresowania pracą, umożliwiając motywowanemu osiągnięcie indywidualnych celów). Środki zachęty działają na zasadzie motywacji zewnętrznej i nie są w stanie bezpośrednio zmieniać postaw, nawyków czy odczuć.

Z punktu widzenia instrumentalizacji procesu motywowania, perswazja jest najbardziej istotnym środkiem motywacyjnym. W wyniku perswazji – czyli swoistego rodzaju negocjacji lub konsultacji między motywującym a motywowanym – cele organizacji i cele pracownika zostają wspólnie zintegrowane na dłuższy okres. We współczesnych organizacjach stosowanie perswazji przybiera charakter rytualny i zbiorowy. Bazuje się tu na rozbudzeniu emocjonalnym. Odwołuje się do tradycyjnych wartości, sprawiedliwości, wolności, etyki. I choć perswazja emocjonalna najlepiej sprawdza się w odniesieniu do jednostek słabiej wykształconych i mniej inteligentnych (Borkowska, 1985: 36–37), to równie dobrze spełnia swą rolę stosowana wobec tłumu. Być może właśnie dlatego motywowanie we współczesnych organizacjach przyjmuje zbiorowy i rytualny charakter.

Rytuały są działaniami powtarzalnymi, dzięki którym jednostka zaspokaja przede wszystkim potrzebę bezpieczeństwa i przynależności do grupy (por. hierarchia potrzeb Masłowa). Rytuał w ujęciu psychologicznym – to podtrzymywany sposób bycia w relacjach z innymi, który powstaje ze stereotypowych transakcji. Rytuały nie wnikają w głąb osobowości ani też nie dotyczą głębszej sfery uczuciowej. Poprzez rytuały automatycznie otrzymujemy pozytywne lub negatywne wsparcie, bez większego wysiłku psychicznego. Rytuały szybko stają się automatyzmami, które ograniczają wolność naszych decyzji, myśli i działania. Jednak dzięki rytuałom możemy łatwo nawiązać nowe kontakty z innymi ludźmi. Nasz powszedni dzień wypełniony jest różnymi rytuałami; są to między innymi: pozdrowienia, przeprosiny, różnego rodzaju ceremonie, itp. (zob. Rogoll, 1995: 48). Rytuał w ujęciu antropologicznym odnosi się do zorganizowanego i zaplanowanego działania, które posiada konsekwencje praktyczne i ekspresyjne. Działania te są względnie ustrukturalizowane, posiadają elementy teatralne oraz łączą różne formy kulturowej ekspresji w jednym wydarzeniu będącym ogniwem w sieci społecznych interakcji, zwykle przedstawionych wobec jakiejś publiczności (Trice, Beyer, 1985: 372, za: Konecki, 1992: 80). Mają one charakter działań powtarzalnych, dzięki którym jednostka zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa i przynależności do danej grupy. Rytuał odnosi się do zaplanowanego i zorganizowanego działania, które posiada konsekwencje zarówno praktyczne, jak i ekspresyjne. Działania te są stylizowane i sformalizowane oraz powtarzalne w czasie.

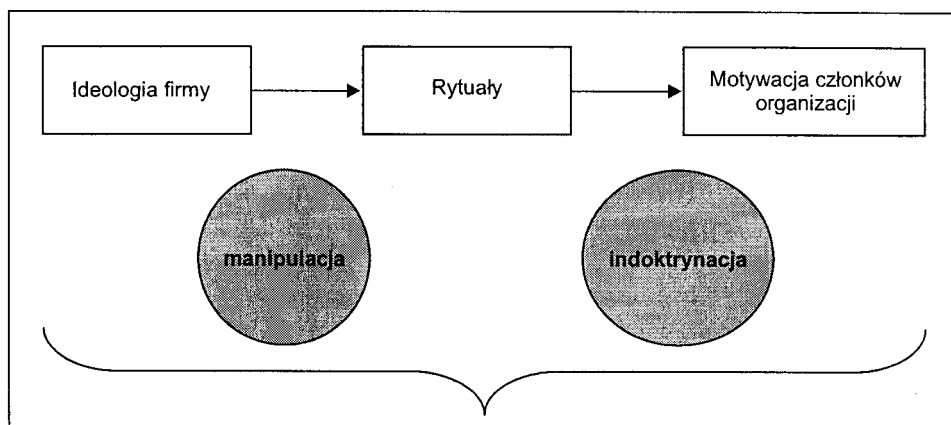
W literaturze przedmiotu wyróżnia się sześć głównych typów rytuałów organizacyjnych. Pierwszy to **rytuał przejścia** (*rite of passage*), w którym

– jak pisze K. Konecki – jednostka w uroczysty sposób zmienia swój status i zostaje wprowadzona w nowy wzór stosunków społecznych odmienny od tego, w którym do tej pory uczestniczyła. Drugim wyróżnianym typem rytuału jest **rytuał degradacji**. Celem jest odebranie pewnym członkom organizacji niektórych społecznych tożsamości i władzy. Osoby degradowane są publicznie pozbawione swych pozycji i statusu. Kolejny typ to **rytuały nagradzające osiągnięcia** (*rite of enhancement*). Dostarczają one kierownictwu sposobności, aby udratyzować i podkreślić osiągnięcia i zachowania pracowników, które kierownictwo szczególnie ceni i które są zgodne z obowiązującymi w firmie normami i wartościami. Podczas tego rytuału ich bohaterzy otrzymują nagrody, odznaki, dyplomy itp. Rytuały te w znacznej mierze pełnią funkcję motywacyjną dla samych nagradzanych, ale także dla pozostałych pracowników, inspirując ich do lepszej, efektywniejszej pracy. Kolejnym rodzajem jest **rytuał redukcji konfliktu**. Pozwala on utrzymać równowagę pomiędzy opozycyjnymi w stosunku do siebie frakcjami; przykładem są spotkania pomiędzy związkami zawodowymi a kierownictwem zakładu. Piątym typem rytuału są **rytuały integracyjne** mające na celu zmniejszenie animozji wewnątrz grup. Podczas festynów, pikników, wspólnych posiłków i innych form rekreacyjnych dąży się do wywołania poczucia wspólnoty i tym samym do podtrzymywania ciągłości życia grupy. Ostatnim, szóstym rodzajem są **rytuały odnowienia**. Służą one odświeżeniu społecznej struktury i zwiększają efektywność jej funkcjonowania. Rytuały te mają za zadanie wzmacniać istniejący system władzy oraz przekazywać publiczności znaczenia o społecznych dystansach i hierarchii (Konecki, 1992: 80–82; Konecki, 1994: 122–124). Rytuał według Goffmana jest pewną odmianą występu z dokładnie opracowaną sferą estetyczną i dialogową. W rytuale dokładnie znamy następstwo zdarzeń oraz dokładnie są rozpisane role i działania jego uczestników (Konecki, 2003: 156).

Wszelkie rytuały oparte są na procesie komunikacji polegającym na wymianie symboli. Skuteczność tego procesu uzależniona jest od określenia, co dany symbol oznacza. Niezależnie od tego, jakiego symbolu używamy (np. język mówiony, komunikat niewerbalny, znak), jego znaczenie u nadawcy komunikatu i odbiorcy musi być identyczne. Podczas rytuałów organizacyjnych kierownictwo firmy posługuje się słowami-symbolami. Przykładami mogą być słowa: zysk, wartość sprzedaży, wolność, sukces. Są to słowa-kłucze pozwalające rozbudzić wyobraźnię słuchaczy, pobudzić emocje, a w konsekwencji – ukierunkować intelekt na działania zgodne z oczekiwanymi przez firmę.

Powtarzalność i ciągłość rytuałów pozwala na budowanie pewnej ideologicznej forticy (zob. rys. 2).

Rys. 2: Budowanie ideologicznej fortecy (oprac. własne)



2.1. System motywowania

Członkowie organizacji budują swoją motywację, opierając się na ideologii przekazywanej przez firmę. Posługują się słowami-symbolami (słowa-klucze) podczas codziennych rozmów ze współpracownikami, i tym samym wyznaczają ideologiczną fortecę. Tkwią w zamkniętym kręgu organizacji. Świadczą o tym wypowiedzi pracowników firm, gdzie mają miejsce spotkania o charakterze rytualnym, podczas których buduje się fortecę ideologii. Pracownicy ci, proszeni, aby opowiedzieli coś o swojej firmie, z reguły w swoich wypowiedziach używają sformułowań takich, jak:

- ◆ *jesteśmy jedną wielką rodziną;*
- ◆ *jesteśmy tu, by odnieść sukces jako firma;*
- ◆ *lubię swoją pracę taką, jaka jest. Nawet na urlopie myślę o swoich klientach.*

Dla lepszej wizualizacji opisywanego problemu posłużymy się pewnym przykładem. Jedna z firm za słowo-klucz uznała „wolność”. Jej pracownicy wyraźnie zinternalizowali ideę firmy. Zsocalizowali normę, jaka pomogła zbudować ideologiczną fortecę. Firma osiągnęła swój cel. Pracownicy czują się na tyle wolni, że stali się lojalni wobec swoich pracodawców. Nieświadomie stali się niewolnikami „wolności”.

W wypowiedziach widać, że nawet wyższa pensja oferowana w innej firmie nie jest w stanie spowodować zmiany ich miejsca pracy. Jest to o tyle ciekawe, że zatrudnieni są w firmie handlowej, a teraz największa rotacja pracowników jest właśnie wśród handlowców. Przytoczmy wypowiedzi.

- ◆ *Teraz liczy się dla mnie, że mogę sam podejmować decyzje [...] Mam swobodę.*
- ◆ *Gdyby ktoś mi oferował pracę za większą kasę, ale musiałbym zrezygnować na przykład z wolności, którą mam tutaj, gdybym nie mógł planować sam sobie każdego następnego dnia pracy, to chyba bym jej nie przyjął.*
- ◆ *Najlepsza jest wolność. Kiedyś byłem w takim jednym biurze u kumpla. Stary, tam wszyscy wiedzą, kiedy nawet w nosie dłubiesz.*

Przykłady te pokazują, jak ważne jest odpowiednie „skanalizowanie” motywacji pracownika. Osoby te tak głęboko zinternalizowały normy wyznawane przez firmę, że uznały je za motyw własnego zachowania. Normy te były werbalizowane podczas codziennej komunikacji, jak również podczas spotkań mających rytualny charakter. To wszystko (nazwaliśmy to działaniami manipulacyjnymi i indoktrynującymi) powodowało, że pracownicy zaczęli postępować według wzoru narzuconego przez organizację, w jakiej pracowali. Tym samym została zbudowana ideologiczna forteca i wytworzony nowy wzór symbolicznych stosunków.

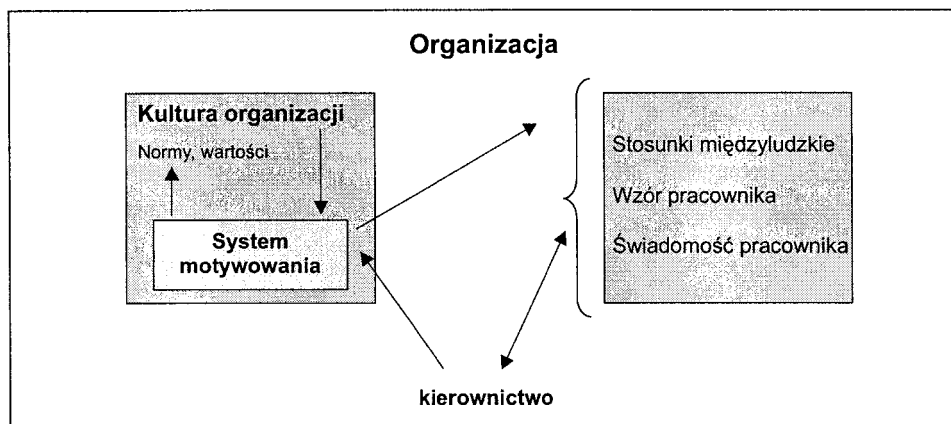
Uogólniając, stawiamy tezę, że współczesne firmy wytworzyły rodzaj motywowania oparty na zachowaniach rytualnych przyczyniających się do budowania ideologicznej fortecy. W tym ciągłym procesie wytwarzania wzorów symbolicznych stosunków stosuje się całą gamę procedur manipulacyjno-indoktrynujących.

3. Kultura organizacji a system motywowania

Na koniec zastanowimy się nad wzajemnym wpływem kultury organizacji i systemu motywowania. Przez system motywowania rozumiemy pewną uporządkowaną całość, zbudowaną z narzędzi motywowania oraz czynników wpływających na motywację (por. Borkowska, 2001). Przy czym elementy te są ze sobą ściśle powiązane i dzięki temu skuteczniej stymulują motywację i zachowania pracowników w kierunku zgodnym z celami przedsiębiorstwa.

Mówiąc o systemie motywowania, skupiliśmy się na czynnikach wpływających na motywację, uznając, że narzędzia motywowania zostały szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Większość autorów (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Juchnowicz, 1996, 2003, i inni) uważa, że nowoczesna organizacja powinna być układem stosunków społecznych, a nie zbiorem zasobów. System motywowania staje się elementem kultury organizacji, przestaje być odrębną częścią zarządzania. Taki system motywowania zależy od wartości i norm obowiązujących w firmie, ale jednocześnie sam na nie wpływa, kształtując wzór pracownika, stosunki międzyludzkie i świadomość pracowników. Zadaniem menedżerów jest wytwarzanie wśród pracowników wewnętrznej potrzeby i sensu działania w oparciu o proces ciągłych interakcji (zob. rys. 3).

Rys. 3: System motywowania jako element kultury organizacji (oprac. własne)



System motywowania wspomaga internalizację norm i wartości kulturowych organizacji. Tak jak dziecko w procesie socjalizacji i wychowania uczy się poprzez system zakazów i nakazów, kar i nagród, a przez naśladownictwo określonych zachowań uczy się kultury narodowej, tak i pracownik w procesie socjalizacji uczy się kultury organizacji.

4. Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że system motywowania zależny jest od przyjętego przez firmę systemu norm i wartości. Jeżeli główną wartością w firmie jest zysk, to system motywowania konstruowany jest wokół narzędzi finansowych. Ważna jest płaca, premia, nagrody. Jeżeli główną wartością jest lojalność, to ważna jest atmosfera pracy, poczucie misji, delegacja uprawnień, itp. Jeżeli ważny jest indywidualizm, to głównym motywatorem jest premia mająca indywidualny charakter oraz podkreślanie wkładu jednostki, jej osiągnięć i inicjatywy. Jeżeli z kolei ważny jest kolektywizm, to widoczna będzie praca zespołowa, zespołowa ocena pracy, nagradzanie zespołu jako ogółu, przynależność do organizacji. Częściej niż w innych organizacjach dochodzi tu do emocjonalnego uzależnienia jednostki od organizacji. Człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji (zob. Koźmiński, Piotrowski, 2000).

Stawiamy zatem tezę, że kultura organizacji wpływa na system motywowania pracowników. Uważamy, że każdy typ kultury jest w stanie wytworzyć system motywowania w zinstytucjonalizowanej formie. W jednych typach kultur jest to łatwo zauważalne, w innych – nie. Jednakże, nawet kultura

o typie słabym – tzn. takim, w którym występuje chwiejna struktura, niski stopień kompetentności personelu, brak powiązania przez takie czynniki, jak wspólne wartości i symbole, niski stopień zaangażowania, niska jakość produktów, i inne (Zbiegień-Maciąg, 2002: 61) – może wytworzyć system motywacyjny oparty na poczuciu wstydu, porażce, niskim stopniu zaangażowania. W prawdzie system motywacyjny może tam nie istnieć, ale równie dobrze może funkcjonować w oparciu o motywację negatywną. Pracownicy mogą swoje działania koncentrować na uniknięciu kary (na przykład zwolnienia z pracy). Innym przykładem może być kultura męska, w której najbardziej eksponowanymi wartościami są: współzawodnictwo, rywalizacja, walka, postawy agresywne (zob. *ibidem*: 58). Zbyt duża dynamika działań i rotacja pracowników utrudnia stworzenie systemu motywowania będącego elementem kultury organizacji. Ciągłość procesów interakcji, jakie mogłyby potwierdzić wytwarzane wzory symbolicznych stosunków, zostaje zachwiana. Jednak system motywowania oparty na rywalizacji i współzawodnictwie może świetnie funkcjonować. Narzędziami motywowania może być wysoka premia oraz nagrody finansowe (samochód służbowy, telefon komórkowy, laptop, karnet na basen, wczasy dla całej rodziny) dla najlepszych. Wzorem symbolicznych stosunków będzie postawa agresywna.

Zatem możemy przyjąć założenie, że każda kultura jest w stanie wytworzyć system motywowania, który w toku rytualizacji działań przyjmuje formę zinstytucjonalizowaną, utrzymując ideologiczną fortecę wytwarzaną przez organizację w toku interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami zajmującymi różne pozycje. Zinstytucjonalizowany w procesie rytualizacji system motywowania staje się w konsekwencji narzędziem pozwalającym sterować zachowaniem pracowników.

Bibliografia

- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S. (2001), *Strategia wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Goffman E. (1972), *Interaction Ritual. Essays an Face-to-Face Behaviour*, Penguin, Harmondsworth.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Wyd. ABC, Warszawa.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, London.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red., 1996), *Zarządzanie zasobami pracy. Strategia i instrumentarium*, SGH, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red., 1996/2003), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.

- Konecki K. (1992), *W japońskiej fabryce*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Konecki K. (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Konecki K. (2002), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Konecki K. (2003), *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Wyd. Poldex, Kraków.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Maslow A. H. (1954), *Motivation and personality*, Harper, New York.
- Maslow A. H. (1990), *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa.
- Matejko A. (1993), *Kilka refleksji na temat zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, 2.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Pawłowska B. (2002), *Wartości i normy jako elementy kultury organizacyjnej na przykładzie firmy Amway Corporation*, „Przegląd Socjologiczny”, t. LI/2.
- Pawłowska B. (2004), *Symboliczno-rytualny sposób motywowania na przykładzie firmy marketingu sieciowego*, [w:] S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, IPISS, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pratt M. G. (2000a), *The good, the bad and the ambivalent. Managing identification among Amway distributors*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 45.
- Pratt M. G. (2000b), *Bulding an ideological fortress. The role of spirituality encapsulation and sensemaking*, „Studies in Cultures, Organizations and Societies”, 6, s. 35–69.
- Reykowski J. (1992), *Emocje, motywacja, osobowość*, PWN, Warszawa.
- Rogoll R. (1995), *Aby być sobą*, PWN, Warszawa.
- Smircich L. (1983), *Concept of Cultures and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28.
- Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert jr. D. R. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strauss A. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Oxford University Press, Oxford.
- Szczepański J. (1972), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
- Trice H., Beyer J. (1993), *The cultures of work organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
- Zbiegień-Maciąg L. (2002), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.

„Rodzinna Atmosfera” i „Uprzejma Obsługa” W stronę substantywnej teorii obsługi ruchu turystycznego*

MAREK GORZKO

W artykule, który ma charakter komunikatu z badań poświęconych interakcjom pomiędzy turystami a personelem podmiotów zajmujących się obsługą ruchu turystycznego, zaprezentowano jeden z ważnych aspektów pola przedmiotowego: konsekwencje obecności „Obcego” w przestrzeni udostępnionej.

Za pomocą procedur strategii teorii ugruntowanej wyróżniono dwie wiązki strategii modelowania pola interakcji z „obcymi”. „Uprzejma Obsługa” polega na takim zaaranżowaniu tego pola, które pozwala zachować równowagę pomiędzy kontrolą i otwartością na „obcego” poprzez utrzymanie go w swego rodzaju dystansie. „Rodzinna Atmosfera” z kolei polega na kontroli „obcych” poprzez włączenie tych, którzy przejdą specyficzny proces selekcji, w sieć więzi.

1. Wprowadzenie

Artykuł niniejszy powstał w efekcie badań terenowych prowadzonych na jesieni 2004 r., oraz na wiosnę i w lecie roku 2005 nad interakcjami pomiędzy turystami a personelem różnego rodzaju podmiotów zajmujących się obsługą ruchu turystycznego. Terenem wywiadów i obserwacji były przede wszystkim Wisła i Karpacz¹, w mniejszym stopniu – miejscowości nadmorskie, a także prom morski „Polonia” jako swego rodzaju „urządzenie turystyczne”.

Przyjętą strategię badawczą wyznaczyła metodologia teorii ugruntowanej w wersji zaproponowanej przez B. G. Glasera w *Theoretical Sensitivity* (1978).

Procedura badawcza zakładała ograniczenie prekonceptualizacji badania, aby nie wnosić przedwcześnie pojęć zewnętrznych wobec danych. Praca analityczna (kodowanie) rozpoczęła się z chwilą pozyskania pierwszych porcji danych. Kierunki ich zbierania wyznaczyły rezultaty tej analizy (teoretyczne pobieranie próbek). Podstawową procedurą analityczną była metoda stałego porównywania porcji danych ze sobą i następnie z wyłaniającymi się pojęciami.

* Komunikat z badań.

¹ W początkowe fazy badania wniósł swoją energię i przenikliwość dr Albert Terelak z Instytutu Socjologii i Psychologii Uniwersytetu Szczecińskiego.

Kodowanie rzeczowe zmierzało do pochwycenia zróżnicowania właściwego badanym zjawiskom i jednocześnie do prób odkrycia centralnych kategorii pozwalających badany fragment rzeczywistości społecznej zrozumieć, wyjaśnić i przedstawić w zintegrowany sposób.

Głównymi technikami zastosowanymi do pozyskania danych były wywiady oraz obserwacja. Dużą część wywiadów przeprowadzili studenci Instytutu Socjologii i Psychologii Uniwersytetu Szczecińskiego, którzy w ślad za ustaleniami badawczymi wynikającymi z logiki teoretycznego pobierania próbek i metody stałego porównywania kierowani byli do różnego rodzaju podmiotów oraz do respondentów zajmujących różne szczeble organizacyjnej hierarchii. Powiązanie badania z procesem dydaktycznym narzuciło na nie swoiste ograniczenia związane ze ścisłymi limitami czasu przebywania w terenie oraz różnym poziomem zaangażowania i umiejętności współpracowników. Względny organizacyjny uniemożliwiły zastosowanie procedury rejestrowania wywiadów na taśmie magnetofonowej.

Pomocniczo wykorzystano technikę analizy wtórnej, której poddano porcję danych zebranych na promie morskim w innym celu badawczym.

Jeśli chodzi o sposób prezentowania materiału, to tłustym drukiem zostały wyróżnione pierwsze odwołania się do ważnych dla wywodu kodów (zarówno teoretycznych, jak i *in vivo*). Kolejne zaś ich użycia są sygnalizowane przez ujęcie wyrażenia w cudzysłów, o ile nie wynika to po prostu z reguł ortografii. Kursywą wyróżniono bezpośrednie przytoczenia słów lub sformułowań respondentów. Przedstawiony wywód oczywiście nie odzwierciedla kolejności generowania pojęć w terenie, lecz podporządkowany jest prezentacji.

2. Usługi turystyczne: „udostępnienie” i „atrakcje”

Analizowane zachowania mieszczą się w obszarze szeroko rozumianych usług. Usługi te oferowane są na szczególnym rynku i wiążą się z transakcjami noszącymi znamię wymian rynkowych. Jeden z podstawowych typów transakcji w analizowanym obszarze zjawisk można określić jako zakup oferowanych atrakcji turystycznych. W czysto modelowym ujęciu jedynym tytułem do korzystania z atrakcji turystycznej jest uiszczenie opłaty. I jakkolwiek logika transakcji rynkowej nadaje swoisty klimat usługom turystycznym, to w obrębie różnych przestrzeni interakcyjnych realizują się one w rozmaity sposób.

Usługi z pewnego formalnego punktu widzenia podzielić można na takie, gdzie: (1) przedmiotem usługi jest przedmiot materialny (w tym ciało usługobiorcy) albo sama usługa polega na (2) „udostępnianiu”, umożliwianiu korzystania z jakiegoś dobra, albo (3) na przekazywaniu informacji, wyrobieniu jakiejś umiejętności.

Jak się okazało, procesy społeczne powiązane z należącym do drugiego typu usług udostępnianiem atrakcji turystycznych tworzą kompleksowy i wielowymiarowy obszar w obrębie rzeczywistości społecznej.

Przedmiotem mojej uwagi w niniejszym artykule będą konsekwencje **obecności „Obcego” w przestrzeni udostępnionej**. Jest to oczywiście jedynie jeden z aspektów omawianej problematyki. Wyłonił się on jako istotny w trakcie badania, sygnalizując jeden z podstawowych problemów, na które natrafiają w swoim działaniu ludzie z badanej sfery przedmiotowej².

Tłem (z punktu widzenia zamierzeń niniejszego artykułu) badanego zjawiska są procesy związane z „**przygotowywaniem**”³ i kreowaniem udostępnienia „**atrakcji turystycznej**”, zabiegi wokół „**zapewnienia ciągłości popytu**” na usługę, jak i sama natura społecznego funkcjonowania „**atrakcji**”.

Ponieważ z pewnego punktu widzenia można je ująć jako swoiste warunki „**obecności Obcego**”, należy się im chwila uwagi.

„**Udostępnianie**” – podobnie jak pożyczanie, wynajmowanie (lokalu, sprzętu, miejsca na parkingu), dzierżawienie, udzielanie licencji, kredytowanie czy też udzielanie wiz – ma charakter umożliwiania komuś jakiejś działalności lub aktywności. Ścisłe związany jest z nim element czasowego uprawnienia do korzystania lub dysponowania jakąś wartością. Sam cykl pojedynczej serii wymian w kontekście procesów będących przedmiotem uwagi posiada relatywnie krótki horyzont czasowy.

Warto zwrócić uwagę, że „**udostępnianie**” – obok „**normalnego**” ryzyka związanego z działalnością gospodarczą – zawiera w sobie specyficzny rodzaj ryzyka, a mianowicie możliwość „**nadużycia**”, „**nieprawidłowego**” użycia lub „**zniszczenia**” udostępnianej wartości albo infrastruktury umożliwiającej jej udostępnienie. Ta możliwość stanowi stały kontekst „**pojawiania się obcego w przestrzeni udostępnionej**” i stanowi o niezbywalnej jego „**problemowości**”. Właściwości społeczne turysty dodają do tej problemowości dodatkowe wymiary (o czym mowa będzie dalej).

Przechodząc do kwestii atrakcji, należy zauważyć, że pojęcie to oznacza złożone zjawisko.

Atrakcje turystyczne jako takie mogą być albo słabo kontrolowane przez podmioty je udostępniające, albo możliwość takiej kontroli istnieje. Na przykład uroda miejsca jako atrakcja turystyczna może być jedynie

² Jedną z zalecanych taktyk badawczych, które podnoszą prawdopodobieństwo, iż badacz nie będzie zajmował się kwestiami mającymi małe znaczenie w badanej dziedzinie przedmiotowej jest aktywne poszukiwanie tego, co dla ludzi uwikłanych w ten obszar rzeczywistości społecznej stanowi problem, z którym się borykają. (por. Glaser, 1992, s. 22).

³ Z punktu widzenia usługodawcy świadczenie usługi wymaga rozwiązania wielu problemów związanych z inwestycjami i pozyskiwaniem środków finansowych na nie, tworzeniem infrastruktury „**udostępnienia**”, struktury organizacyjnej, modelowaniem życia rodzinnego, „**rozpoznawaniem wymagań klientów**” itp.

wyzyskiwana. Odwołując się do przykładu promu morskiego: sama podróż morska w sensie doznań oferowanych przez morze oraz dostarczanych przez charakter i funkcje środka transportu jest, przynajmniej z punktu widzenia personelu działu hotelowego promu, atrakcją niekontrolowaną. Inne atrakcje jednak mogą być w mniejszym lub większym stopniu kreowane, jak na przykład: wystrój i klimat restauracji, rodzaje potraw, występy artystyczne, oferowanie konkretnych usług⁴.

Atrakcje mogą mieć charakter kierowany w stronę konkretnej kategorii odbiorców (atrakcje dla: dzieci, dorosłych, turystów zagranicznych itp.). Sam proces kierowania może mieć charakter zaplanowany i świadomy, czasami jednak nie ma takiego charakteru.

Analiza niektórych partii danych, a zwłaszcza systemów klasyfikowania turystów⁵ przez ludzi uwikłanych w „instytucje udostępniające”, doprowadziła do wniosku, że zakładany jest przez nich pewien model „właściwego” stosunku turysty do atrakcji. Wyraża się on w „zasadzie autoteliczności”. Poprzez autoteliczność rozumiane jest w tym kontekście to, że z punktu widzenia usługodawców korzystanie z atrakcji powinno być jej „konsumowaniem”. To przesvědczenie ma implikacje dla określenia statusu „obcego”, który jest sytuowany jednoznacznie w polu „czasu wolnego”, zabawy. Ma także implikacje dla określenia statusu usługodawcy jako generalnie funkcjonującego w „poważnym” kontekście – w polu „pracy”. Wyznaczając ogólne oczekiwanie wobec „obcego”, kreują oni wzór „dobrego turysty”, który może być mniej lub wyraźniej uświadomiany. „Dobry turysta” to ten, który przejawia właściwy (autoteliczny) stosunek wobec „atrakcji”.

Omawiany spłot przekonań dość wyraźnie ujawnia się w stosunku personelu działu hotelowego promu morskiego do pasażerów. Istnieją takie

⁴ Na przywołanym promie „Polonia” znajdują się 3 restauracje, coctail-bar, pub, dyskoteka, kasyno, salon gier i TV, kąci zabaw dla dzieci, sala konferencyjna, sklepy wolnościowe i sklepy z upominkami, ale także palarnie papierosów, pokład zewnętrzny. Oprócz tego organizowane są liczne tzw. imprezy okolicznościowe oparte na wcześniej przygotowanym programie artystycznym.

⁵ Tu oprócz wywiadu zastosowano analizę wtórną danych zawartych w niepublikowanej pracy magisterskiej Marty Kaszyńskiej *Spoleczny świat promu* obronionej w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Szczecińskiego w roku 2004. Szczególnie cenny dla nas był ten fragment pracy (generalnie poświęconej, opisowi relacji pomiędzy członkami załogi promu), w którym autorka prezentuje własne spostrzeżenia wyniesione z 11 tygodniowego okresu zatrudnienia w lecie i na jesieni 2003 roku w dziale hotelowym promu oraz wyniki nieformalnych rozmów z członkami personelu dotyczące pasażerów. Analiza wtórna polegała w tym przypadku na potraktowaniu interesujących nas fragmentów pracy jako kolejnej **porcji danych** – czegoś w rodzaju wywiadu i poddanie tych danych „normalnym” procedurom kodowania. Taką strategię analityczną ułatwił fakt relatywnie niskiego poziomu autorskiej konceptualizacji tych fragmentów pracy, które były przedmiotem naszego zainteresowania. Pojęcia (kody) i hipotezy odnoszące się do rzeczywistości promu zostały **wygenerowane** (nie zaczerpnięte) z tych oraz dodatkowo pozyskanych (wywiad, obserwacja) danych.

kategorii pasażerów, których stosunek do atrakcji jest instrumentalny. Zaliczyć do nich można kierowców TIR-ów – dla nich przejazd promem jest pewnym elementem pracy. Przez personel opisywani są oni z wyraźną niechęcią i protekcyjnością. Przypisywane są im takie cechy, jak: „*totalnie wieśniacki*” wygląd (niemodna, „szwedzka” fryzura i niedbały ubiór), „*prosta gadka*” oraz brak higieny wyrażający się nieprzyjemnym zapachem „*pozostającym na długo*” nawet po odejściu grupy „*buraków*”. Podobnie „*dziady pałętające się po statku z jakimiś ruskimi torbami*”, czyli osoby zajmujące się przemytem (głównie papierosów) do Szwecji.

Osoby sytuujące się poza kręgiem podejrzeń o instrumentalny charakter traktowania podróży morskiej, co do których trudno sobie wyobrazić inne powody przebywania na promie niż realizacja potrzeb „rozrywkowo-poznawczych”, są to „prawdziwi” przedstawiciele któregoś z krajów skandynawskich albo Niemcy. Posiadają więc oni swoiste „uprawnienie” do korzystania z atrakcji. Zatem na normy regulujące autoteliczne korzystanie z atrakcji nakładają się normy wyrażające się w „uprawnieniu”. Atrakcja więc zyskuje coś w rodzaju „wtórnego”, bo niezależnego od oficjalnej wersji, skierowania.

Z niechęcią i politowaniem traktowane są osoby, które posiadając nawet wszystkie atrybuty „uprawnionego” turysty, „udają Szweda”. Są to „pozerzy”/„pozerki” i „polscy Szwedzi”. Do pierwszej kategorii „udających Szweda” zaliczane są na przykład Polki, które mieszkając kilka lat za granicą, posiadają mężów lub partnerów życiowych z któregoś z krajów skandynawskich. „Polscy Szwedzi” to z kolei mężczyźni posiadający obywatelstwo któregoś z państw zachodnich. „Udawanie Szweda” polegałoby – jak zgodnie twierdzą informatorzy – na czymś w rodzaju „pokazowości”, demonstracyjności korzystania z atrakcji. Zakłada się, że instrumentalnie korzystają z atrakcji promu, a ich prawdziwym celem jest chęć „dowartościowania się”.

3. Kim jest turysta?

Turysta jest postacią z **obszaru konsumpcji**. „Doświadczenie turystyczne” będące jego udziałem stanowi wyraźnie wyodrębniony i opozycyjny wobec codzienności fragment indywidualnego życia – jest więc rodzajem „doświadczenia odrębnego”. Jest także doświadczeniem **całościowym** w tym sensie, że dotyczącym całokształtu codziennej aktywności w określonym wycinku czasu. Wyraźnie jego granice wyznaczają momenty wyjazdu i powrotu z urlopu.

To wyodrębnienie posiada swój odpowiednik w istnieniu zbioru przedmiotów służących celom turystycznym. Wyłączone są one z codziennego lub profesjonalnego zastosowania, stanowiąc „odmienny inwentarz” uruchamiany wyłącznie w okresie „święta” turystycznego. Swego rodzaju „praktyczność” tych przedmiotów nie znajduje poza tym okresem zastosowania.

Ten inwentarz obejmuje „Uniform Turysty”⁶. Pod tym pojęciem ukrywa się szczególnie typ ubioru i rekwizytów noszonych przez turystę, które pozwalają go z dużym prawdopodobieństwem rozpoznać w udostępnionej przestrzeni.

Konkretne typy „Uniformu Turysty” zmieniać się będą w zależności od typu miejscowości turystycznej (górska, nadmorska, duże miasto), od podstawowego rodzaju aktywności podejmowanej przez turystę (pobyt w sanatorium, plażowanie, narciarstwo itp.), kategorii turystów, a także od zmieniających się trendów mody. Wydaje się, że można wśród nich wyróżnić wariant „podróżny” i „wczasowy”. Ten pierwszy charakteryzuje się „praktycznością”, a zestaw części garderoby przypomina stroje codzienne młodzieży, jednak bez szczególnego rodzaju „wystudiowania” szczegółów właściwych młodzieżowemu stylowi ubierania się. Elementami tego wariantu „Uniformu” mogą być buty sportowe – często białe lub w żywych kolorach, dżinsowe spodnie, T-shirty, swetry, „sportowe” kurtki, itp. Ten wariant cechuje także swego rodzaju „nadmiarowość” sygnalizująca przygotowanie się właściciela stroju na nieprzewidywalne okoliczności (noszenie ze sobą kurtki lub swetra podczas słonecznej pogody, itp.). Wariant „wczasowy” bardziej jest zależny od typu miejscowości i sezonowej mody (np. w miejscowościach nadmorskich: „strój minimalny” – klapki, szorty, T-shirty, małe plecakzki, mini lub pareo w sezonowo modnych kolorach, chodzenie w staniu, noszenie rekwizytów używanych na plaży, jak namioty plażowe, leżaki, parasole itp., oraz aparatu fotograficznego lub kamery).

Kolejną istotną, ważną w kontekście niniejszych rozważań sprawą jest problem „turysty indywidualnego”. Takie określenie istnieje w wiedzy obiegowej i świadomości personelu „instytucji udostępniających”. W istocie – jak sugerują dane – „turysta indywidualny” praktycznie nie istnieje. Podstawową formą występowania turysty jest „ekipa turystyczna”. „Ekipy” charakteryzują się **kompletnością**. Oznacza to, że migrująca grupa jest w pewien „naturalny” sposób pełna: może to być rodzina, dzieci i spokrewnieni z nimi dorośli (np. dziadkowie i wnuki), para albo grupa rówieśnicza. Kompletność „ekipy” oznacza, że takie ciało społeczne jest **społecznie samowystarczalne** w tym sensie, że jest w stanie zapewnić sobie wewnętrzne bogactwo stosunków społecznych i szczególnie rodzaj „lokalnej”, bo zrelatywizowanej do tej ekipy, „**wiedzy własnej**”. Ekipa może demonstrować swoją wewnętrzną spójność poprzez identyczny „Uniform” (np. podobny, czasami w najdrobniejszych szczegółach, strój żony i męża). Społeczna samowystarczalność „ekip turystycznych” może być także jedną z przyczyn na przykład braku w miejscach wyspecjalizowanych w kwatrowaniu „ekip turystycznych” (jak hotele) osontacyjnie demonstrujących swoją obecność prostytutek.

⁶ Uwagi dotyczące „Uniformu Turysty” wiele zawdzięczają spostrzeżeniom dr Magdaleny Fiternickiej-Gorzko.

Personel „instytucji udostępniających” w istocie ma do czynienia z „ekipami turystycznymi”, a nie pojedynczymi klientami. Komplikuje to prosty obraz rynkowej wymiany.

4. Obecność „Obcego” i problemy

Pojawienie się „Obcego” w przestrzeni udostępnionej stanowi dla personelu „instytucji udostępniających” swego rodzaju wyzwanie, bowiem jest źródłem specyficznych **problemów**.

Podstawowym źródłem problemowości „Obcego” jest wspomniana wyżej **możliwość „nadużyć”**, trwale wpisana w sytuację „udostępniania”. Rodzi to konieczność **efektywnej kontroli** elementów tejże sytuacji. Oczywiście istnieją jakieś uregulowania zachowań przybysza poprzez ogólnie obowiązujące normy społeczne, ale warto zwrócić uwagę, że turysta z racji oderwania od swojego „macierzystego” środowiska, do pewnego stopnia uwalnia się od swoich statusów – odziany w „Uniform Turysty”, wspierany przez swoją „ekipę”, może zawiesić swój status pana profesora czy też urzędniczeki z poczty. Jeśli mówić o roli społecznej turysty, to pozostaje ona w konkretnej udostępnionej przestrzeni fizycznej i społecznej, w znacznej mierze niedookreślona. Obecność „ekipy” w tej przestrzeni jest legitymizowana ponadto przez rynkową logikę zakupu usługi.

Kolejnym źródłem problemów jest **rozbieżność celów i płaszczyzn interakcji** pomiędzy ekipami turystycznymi a personelem „instytucji udostępniających”. Ekipa turystyczna w momencie wejścia w przestrzeń udostępnianą (albo przynajmniej od momentu osiągnięcia pewnego poziomu bezpieczeństwa) zajmuje się realizacją własnych celów, pielęgowaniem wewnętrznych interakcji. W polu jej uwagi znajdują się „atrakcje” oraz jej wewnętrzne życie. Nie jest zatem prymarnie interakcyjnie wycelowana w personel. „Nie widzi” go. Traktuje instrumentalnie. Z kolei personel musi być zorientowany na ekipy prymarnie. Następuje tu charakterystyczne „rozchodzenie” się pól uwagi i punktów koncentracji działań. Rozbieżność interesów z kolei konstatowana jest przez personel w pojawiającym się regularnie w wywiadach sformułowaniu: „*Chcę jak najwięcej za jak najmniejszą cenę*”.

Wspomniana wyżej rozbieżność znajduje swój wyraz na poziomie emocjonalnym jako „**przeżycie aktualnie niepodzielane**”. Chodzi o to, że konsumujący usługę turystyczną może znajdować się pod wpływem emocji (wzruszenie, podziw – np. wobec atrakcji, zadowolenie, rozbawienie albo po prostu upojenie alkoholowe), które nie są podzielane przez oferenta możliwości jej doświadczania. Kelner może z rodzajem obojętności obserwować

wyraźnie uwidoczniające się emocje pijącej alkohol ekipy. Stosunek personelu do udostępnianych atrakcji może być czysto **instrumentalny**.

Źródłem problemów może być także **rozbieżność pomiędzy „wiedzą lokalną” a „wiedzą własną” ekipy**. Ta ostatnia może mieć charakter „bezczelny”, bo niewrażliwy, egoistyczny, zamknięty na personel (jego wiedzę) i lokalne „realia”. Ekipa posiada swoją kompletność także w tym wymiarze. Stopień znajomości „realiów” może być podstawą swego rodzaju **gradacji „obcości”**. Są ekipy „podwójnie obce”, jak na przykład turyści zagraniczni, po prostu „obce” (np. turyści z dużych miast) i „swoi obcy” (np. wyposażeni w znajomość lokalnych realiów stali bywalcy). *„Wczasowicze z miasta nie oszczędzają wody, leją wodę bez końca, ciaprają się w wodzie... Ci tutejsi z Katowic wiedzą, że z wodą jest krucho”* – stwierdza recepcjonistka jednego z hoteli w Wiśle-Malince.

Problemowość „Obcego” jest podłożem, z którego wyrasta klasyfikacja ekip turystycznych i ich podział na turystów (ekipy) „łatwych” i „trudnych”. Klasyfikacja ta oparta jest na kodzie „*in vivo*”. O ile każda ekipa jest problemowa, to „trudne” ekipy przynoszą ze sobą szczególne, określone „**kłopoty**”. Jak się wydaje, nie istnieje jakiś uniwersalny typ „kłopotliwości”; klasyfikacja „kłopotów” opiera się na zasadzie „rodzinnego podobieństwa”. Warto zauważyć, że „uprawniony” w sensie omówionym wyżej turysta wcale nie musi być „łatwy”. W omawianym przypadku promu morskiego jest wręcz przeciwnie. Z pasażerami ze Skandynawii są zawsze największe problemy związane z ich grupowym, hałaśliwym i nieumiarkowanym spożywaniem alkoholu. Mają także niższy poziom wstydu, jeśli chodzi o sprawy seksu. Chodzi o „obleśne” i niedwuznaczne zaczepianie kobiet, pojawianie się nago na korytarzach, czy nawet na poły publiczne stosunki seksualne w ogólnodostępnych toaletach. Dużą uciążliwością dla personelu działu hotelowego stanowią grupy młodzieży ze Skandynawii, które praktycznie pozbawione są dozoru ze strony dorosłych. W skrajnych przypadkach konieczne są działania dyscyplinarne wdrażane przez pracowników ochrony lub nawet policję.

Z kolei wywiady zrealizowane w Wiśle przyniosły klasyfikację ekip turystycznych uwidocznioną w tab. 1.

Inwentarz „kłopotów” sprawianych przez poszczególne kategorie „trudnych” turystów jest bogaty i obejmuje zachowania: od braku umiaru w picu alkoholu – poprzez burdy i bójki, przeszkadzanie innym turystom, niszczenie, różne rodzaje brudzenia, demonstracyjne zachowania seksualne, unikanie zapłaty za usługę – do braku poszanowania personelu, wybrzydzenia i wywyższania się.

Wymieniane przez informatorów „kłopoty” można sprowadzić do kilku wymiarów: (1) finansowego (niszczenie); (2) konieczności inwestycji energii;

(3) uciążliwości życia codziennego (tłok, hałas); (4) emocjonalnego (w sensie obaw, lęku przed określonymi kategoriami „obcych”); i wreszcie (5) zagrożenia poczucia własnej wartości – dane pokazały, że istnieją w badanej rzeczywistości społecznej intensywne procesy negocjowania statusu: „**gry o godność**”.

Tabela 1: „Łatwe” i „trudne” ekipy turystyczne

„Łatwe” ekipy	„Trudne” ekipy
Ludzie schorowani (<i>mają tak obniżone poczucie własnej wartości, że nie sprawiają najmniejszych problemów personelowi</i>)	Młodzież (<i>rozliczne kategorie grup młodzieży, w tym wycieczki gimnazjalistów i ze szkół zawodowych, studenci, grupy nastolatków itp.</i>)
Ludzie starsi	Goście chwilowi (<i>np. weekendowi, najczęściej spędzający czas „pod znakiem flaszki”</i>)
Mażeństwa albo pojedynczy rodzice z niepełnoletnimi dziećmi (<i>najlepiej z ich niewielką ilością</i>)	Grupy konferencyjne
Dziadkowie z wnukami	Goście „z ulicy” (<i>przyjęci bez uprzedniej rezerwacji</i>)
Cudzoziemcy (<i>z wyjątkiem Włochów</i>)	Warszawiacy
Grupy zorganizowane (<i>ale nie wycieczki szkolne</i>)	„Polscy Niemcy”
Pan z panią (<i>nawet jeśli jest to „stary cap z młodką”</i>)	Nowobogacy
Ludzie naprawdę bogaci	„Szpanerzy” (<i>udający bogatych</i>)
Stali klienci	„Upierdliwi”
Sportowcy (<i>z wyjątkiem zapaśników i bokserów</i>)	Goście z psami

Źródło: Wywiady realizowane w Wiśle, listopad 2004 r.

W obliczu tych „kłopotów” podejmowane są różne strategie radzenia sobie z nimi. Ze względu na podejmowane środki zaradcze, bogactwo „kłopotów” można podzielić na dwie grupy. Są mianowicie „kłopoty chłodne”, czyli rozwiązywane na sposób „techniczny” i racjonalny. Nie stanowią one wyzwania czy „ataku” na godność członka personelu „instytucji udostępniającej”, nie angażują więc „wytrącających z równowagi” emocji.

„Kłopoty gorące” zaś niosą ze sobą zagrożenie poczucia wartości własnej personelu. Należą do nich: (1) „wywyższanie się” – intencjonalna (?) próba obniżenia relatywnego statusu „gospodarza” – celować w tym mają „war-

szawiacy” (którzy ponadto „*nie trzymają porządku* – Warszawa słynie z brudu”); (2) **wybrzydzenie** – podważanie wartości oferty; (3) **brak poszanowania pracy** – nieintencjonalne (?) znieważanie działań i rezultatów pracy obsługującego.

Problemy mogą być przewidywalne w sensie wysokiego prawdopodobieństwa ich wystąpienia z chwilą pojawienia się określonego typu ekipy turystycznej, na przykład pojawienie się grupy młodzieży implikuje alkohol, „folgowanie sobie” i „żywołowość”. Wobec takich problemów można przygotować się z góry i z góry podjąć środki zaradcze. Z kolei większości „kłopotów gorących” nie można przewidzieć w tym sensie, że w konkretnej sytuacji ujawniają się bez zapowiadających symptomów.

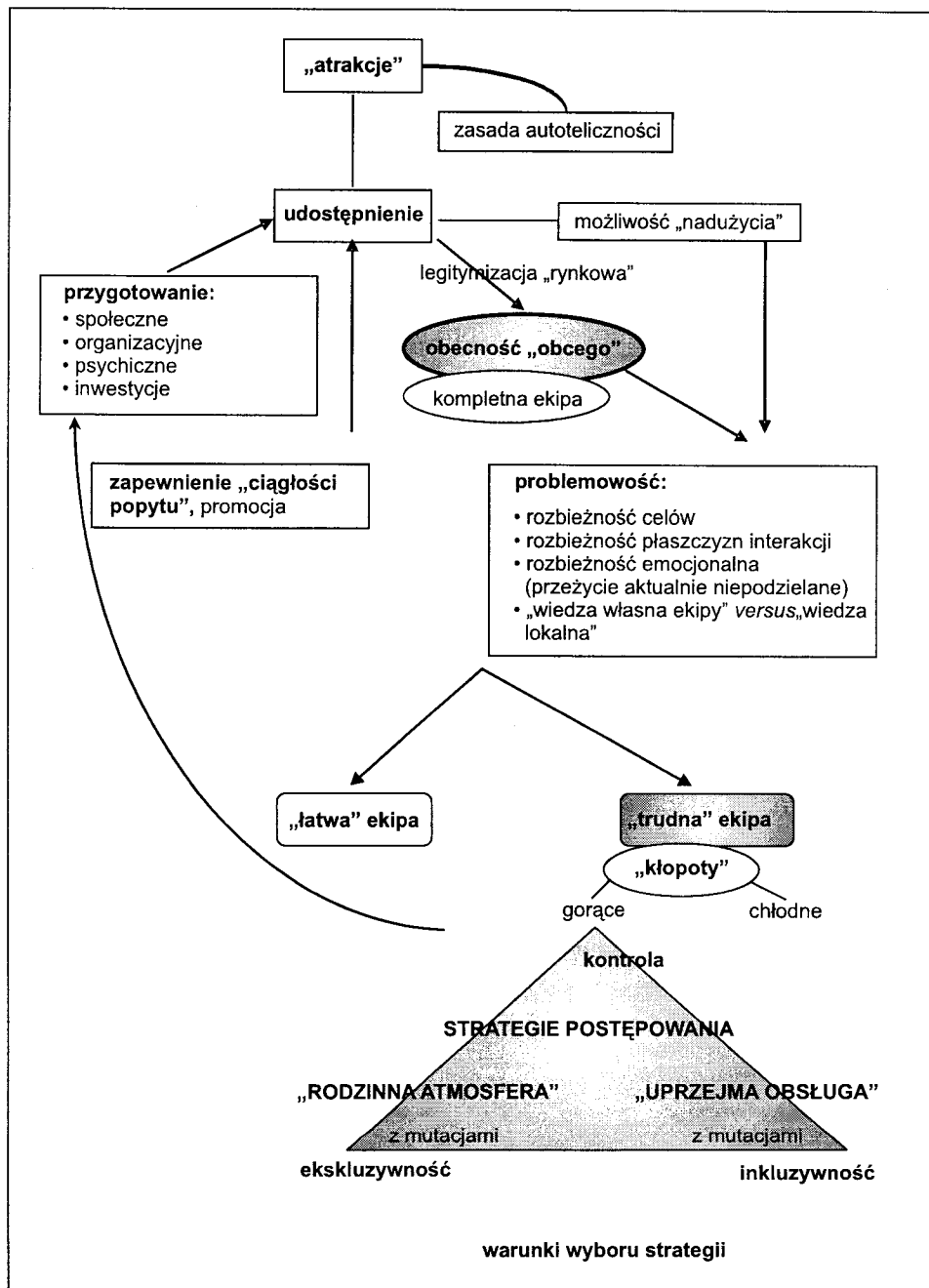
5. Dwie wiązki strategii radzenia sobie z „kłopotami”

Dane sugerują, że istnieją dwie podstawowe wiązki strategii (występujących w różnych mutacjach) radzenia sobie z problemami rodzonymi przez pojawienie się „Obcego” w przestrzeni udostępnionej. Te uogólnione strategie zostały nazwane w oparciu o kody *in vivo* „Uprzejmą Obsługą” i „Rodzinną Atmosferą”. Różnią się swoistą zasadą organizującą zachowanie personelu i wpływającą na interakcje w obrębie kontaktów z ekipami turystycznymi. Pierwsza z nich ma na celu zbudowanie określonego typu relacji z nimi i utrzymanie ekip w swoistym „półdy-stansie”, poprzez kultywowanie swoistej „etyki” czy też „kultury” usługi. Druga łączy „Obcego” w sieć implikujących bliskość relacji z personelem i posługuje się raczej „logiką przysługi”. Obie strategie – zarówno jedna, jak i druga – stanowią formy kontroli czy też dyscyplinowania „Obcych”.

Strategia „Uprzejmej Obsługi” ma charakter **inkluzywny** – istnieje w niej skłonność do rozciągnięcia określonego sposobu postępowania na wszystkich potencjalnych obcych pojawiających się w przestrzeni udostępnionej. „Rodzinna Atmosfera” ma wbudowaną tendencję **ekskluzywną** i duże znaczenie mają w jej obrębie czynności selekcji zarówno bezpośredniej, jak i selekcji warunkami.

Specyficzne problemy związane ze stosowaniem poszczególnych strategii zostaną dalej szerzej omówione. W tym miejscu dokonajmy podsumowania dotychczasowych ustaleń (rys. 1).

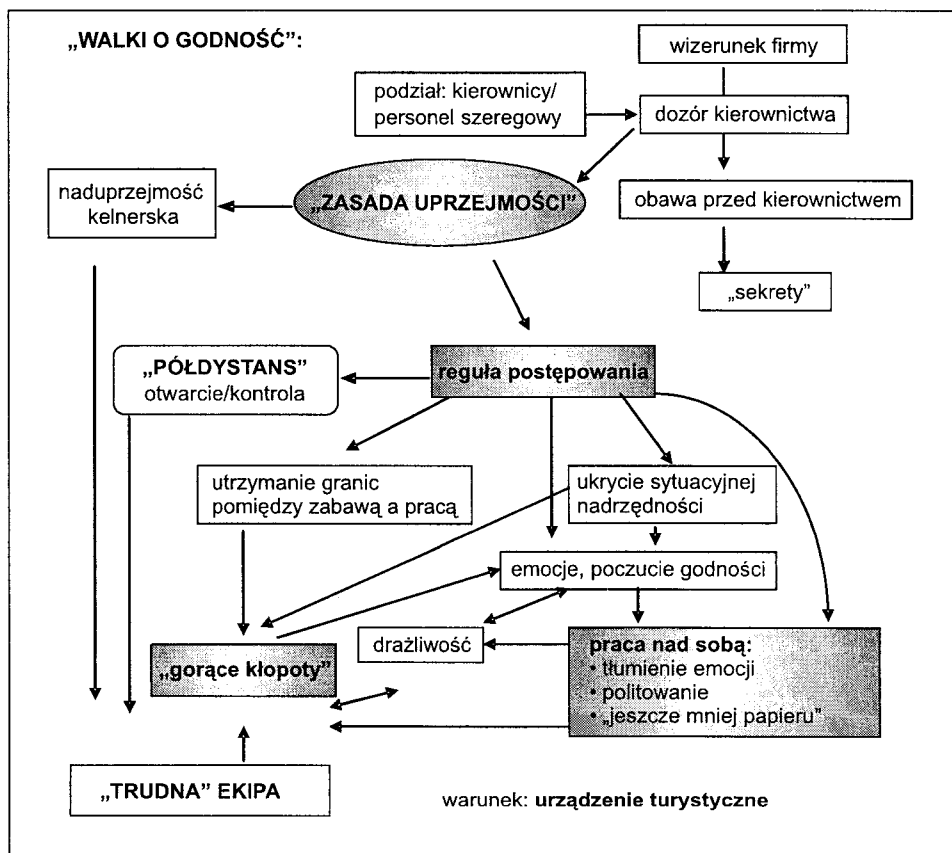
Rys. 1: Strategie postępowania wobec ekip turystycznych



6. „Uprzejma Obsługa”

„My musimy działać na zasadzie uprzejmości”. „Personel musi być grzeczny. Zaciskać pięści. Rozmawiać, perswadować. Starać się obsłużyć. Musi być grzeczny, lojalny, ale jest ciężko”. Te cytaty z ust kierownika i szeregowego pracownika „instytucji udostępniającej” wprowadzają problematykę „Uprzejmej Obsługi” (rys. 2).

Rys. 2: „Uprzejma Obsługa” – fragment pola teoretycznego



Najczęściej wymienianym typem problemów jest **nadmierne spożywanie alkoholu** i jego niepożądane konsekwencje. W „przestrzeni urlopowej” istnieje przyzwolenie na korzystanie z alkoholu, a niektóre instytucje skierowane są wprost na jego oferowanie i sprzedaż oraz umożliwianie jego spożywania w zorganizowanej przestrzeni. Taka możliwość stanowi zresztą jedną z „atrakcji”. Kłopoty zaczynają się, gdy alkohol spożywany jest przez szczegól-

nych konsumentów (ekipy), jak: młodzież, grupy konferencyjne itp. Kłopotami są wówczas: brak umiaru, narkotyki, hałas, rozrób, awantury, wulgarny sposób zwracania się do personelu, prowokacje, niszczenie, brudzenie, denerwowanie innych turystów, itp. Traktowane są one jako coś w rodzaju plagi; do sytuacji takiej należy się albo dostosować, albo zabezpieczyć się przed nią. Zachowania takie są nieraz usprawiedliwiane: „Młodzież musi się wyszaleć”.

Problemom związanym z nadmiernym spożywaniem alkoholu towarzyszy **relatywnie niski poziom emocji**. Kompleks pijaństwa może być przedmiotem swego rodzaju **zarządzania** polegającego na zapobieganiu negatywnym skutkom pijaństwa ekip turystycznych. W tym sensie stanowi **chłodny**, techniczny problem.

Podstawową strategią działania w przypadku takiego problemu jest „**ignorowanie**”, pozorny brak reakcji, ale i obserwacja przebiegu zdarzeń. Towarzyszy temu **zapobieganie** negatywnym skutkom poprzez na przykład wyciszenie pokoiów czy **zarządzanie turystami**, na przykład przez lokowanie ich w pokojach oddalonych od miejsca zakwaterowania „szalejącej” ekipy.

Jeżeli konieczna jest interwencja, odbywa się ona w następującej sekwencji: **prośba**, potem **prośba osoby o wyższym statusie** (właściciela, kierownika), następnie **groźba** odwołania się do policji, **wyproszenie** gości. W tych interwencjach chodzi o opanowanie zachowań; interwencje skierowane są nie na osoby, ale na zachowania.

Wstrzemięźliwe („grzeczne”) zachowanie personelu podczas tego typu interwencji jest wyrazem oparcia reguł postępowania na „**zasadzie uprzejmości**” (kod „*in vivo*”). Jakkolwiek picie alkoholu przez ekipy turystyczne stanowi problem „chłodny”, to w osobistej interwencji będącej interakcją społeczną zawarta jest możliwość wyzwolenia „kłopotów gorących”. Zachowanie „uprzejme” do pewnego stopnia przed tym chroni. Znaczenie jednak „zasady uprzejmości” jest znacznie większe. Pozwala ona modelować pole interakcji w sposób umożliwiający radzenie sobie z problemami powstającymi w jego obrębie. Przyjrzyjmy się zatem, jaką rolę w różnych kontekstach sytuacyjnych pełni zastosowanie przez personel „zasady uprzejmości”.

Jednym z kłopotów „gorących” jest „**brak szacunku do pracy**”. Z wiadomości dotyczących sytuacji problemowych wyłania się obraz ekip turystycznych zajmujących się – jak już to zostało powiedziane – swoim wewnętrznym życiem. Z punktu widzenia personelu, członkowie ekip, będąc na urlopie, w obszarze czasu wolnego, nie są w stanie dostrzec przedstawicieli personelu jako osób wykonujących pracę. Pojawia się rozbieżność: my jesteśmy w pracy – oni na urlopie. Zetknięcie się „rzeczywistości pracy” i „rzeczywistości urlopu” rodzi problem **nieustającej rozbieżności definiowania tej samej sytuacji** przez osoby i grupy przebywające w jednej

przestrzeni interakcyjnej. „Normalna” sytuacja to – jak zapewnia E. Goffman – oddzielenie miejsc pracy, zabawy i wypoczynku. Ta nieustająca rozbieżność jest trudna do zniesienia, a przynajmniej męcząca. Nudna jest dynamika spotkania alkoholowego dla osoby nie biorącej w nim udziału. Ekipy z wnętrza „sytuacji zabawowej” mogą dokonywać **provokacji**. Nie zawsze są one tak skrajne, jak relacjonowane przez jedną z informaterek, demonstracyjne rozbieranie się turysty do naga przed recepcją, ale wszystkie łączy próba narzucenia „zabawowej” definicji sytuacji.

„Zasada uprzejmości” służy jako **instrument utrzymania granicy pomiędzy pracą a zabawą**. Dopóki jestem uprzejmy, „nie daję się wciągnąć” do interakcji na warunkach ekipy turystycznej, jestem ciągle w pracy.

Nie należy zamazywać granicy pomiędzy kontaktami zawodowymi a pozazawodowymi – „to *bardzo przeszkadza w pracy*”.

Przestrzeganie tej zasady skutkuje w sytuacjach problemowych koniecznością **tłumienia emocji** („*zaciśkanie zębów*”), ale daje stosunkowo jasną wskazówkę, co do reguł postępowania.

W kontekstach organizacyjnych, gdzie występuje podział na **kierowników** i „**personel bezpośredniego kontaktu**”, przestrzeganie „zasady uprzejmości” jest silnie akcentowanym wymogiem wykonywania obowiązków zawodowych nakładanym na personel przez kierownictwo. Nawiasem mówiąc, powiązanie tej reguły z **wykonywaniem obowiązków zawodowych** w silnym stopniu wpłynęło na trudności pozyskiwania przez badaczy informacji o problemowych sytuacjach z turystami. „Zasada uprzejmości” implikuje, że należy mówić dobrze o klientach i firmie, a przynajmniej nie mówić źle. W tym sensie jest powiązana z **wizerunkiem firmy**.

Reguły postępowania wypływające z „zasady uprzejmości” z jednej strony pozwalają zachować „otwarcie” na innego, sygnalizowane przez „**mowę grzeczności**” łatwo interpretowalne kulturowo gesty, ale z drugiej strony – poprzez swoją „sztywność” – umożliwiają nieprzyjęcie jego definicji sytuacji (wspomniane: „*nie dać się wciągnąć*”). Jest to utrzymywanie „**półdystansu**” wobec innego, niezakładające ani bliskości, ani całkowitego oddalenia.

Rola „zasady uprzejmości” podkreślana była zazwyczaj w ramach tych przestrzeni interakcyjnych, które były jakoś formalnie albo rynkowo uregulowane (usługodawca–klient, urzędnik–petent, podwładny–przełożony) i w których istniała mniej lub bardziej sprecyzowana hierarchia nadrzędności i podrzędności. W tego typu układach istnieje duża możliwość potencjalnych konfliktów statusowych uwarunkowanych sytuacyjnie. W określonej sytuacji pion bije hetmana. Taką niejasność statusową wprowadza bez wątpienia przybycie na krótki czas obcego, którego status „zewnątrzny” jest ukryty, a jawne są roszczenia wynikające z tytułu opłacenia usługi. Postępowanie zgodne z „zasadą uprzejmości” pozwala zamaskować relacje nadrzędności wynikające z przewagi uwarunkowanej sytuacyjnie, związane choćby z po-

siadaniem „wiedzy lokalnej” czy też kontroli nad jakimiś elementami „udostępnienia” przestrzeni. EkspONENT uprzejmości robi coś dla odbiorcy, ale też działa, wydaje polecenia, kieruje nim, **ukrywając** jednocześnie swoją **sytuacyjną nadrzędność**.

„Zasada uprzejmości” rządzi także postępowaniem wobec „gorących” kłopotów: „wywyższania się” i „wybrzydzania”. Nakazuje powstrzymanie się od bezpośredniej reakcji na nie – ciągle chodzi o to, aby „*nie dać się wciągnąć*”.

Ale stosowanie się do „zasady uprzejmości” niesie ze sobą określone koszty psychiczne. „Sztynność” działania zgodnego z tą zasadą zmusza w potencjalnie konfliktowych sytuacjach do wykonania określonej „**pracy nad sobą**”, wyrażającej się choćby we wspomnianym tłumieniu emocji albo dokonaniu przekonującego – z emocjonalnego punktu widzenia – przewartościowania sytuacji i oceny własnej wartości umożliwiających łącznie „**spojrzenie z politowaniem**” na partnera interakcji.

Szczególnym rodzajem rezultatu „pracy nad sobą” może być zachowanie, które daje się określić mianem „**jeszcze mniej papieru**”. Bezceremonialnie wyraziła je przedstawicielka (zdziwiona zresztą, że uznaje się ją za wartościową informatorkę) szczególnej instytucji usługowej, jaką jest toaleta publiczna. „*Narzekaają, że warunki nie takie, że śmierdzi i że papier jest szorstki! A co chcieli za złotówkę! Skapiradla jedne!*”. W reakcji na „wybrzydzanie” informatorka daje takim uciążliwym klientom mniejszą niż zazwyczaj porcję papieru toaletowego, „*bo i tak im się nie podoba*”.

Ale nie tylko toaleta publiczna jest miejscem takiego działania. Właściciel luksusowego pensjonatu, gdy rozmowa zeszła na pewną kategorię „wywyższających się” turystów, stwierdził: „*A ja im robię na złość*” (tu pokazał zaciśniętą pięść). „*Robię im na złość, ale tak, żeby tego nie zauważyli*”.

Takie działanie jest szczególnym przykładem interakcji, w której gest jednego z partnerów jest intencjonalnie ukrywany i służy odbudowaniu naruszonej czy kwestionowanej wartości „ja”, poprzez wykorzystanie swojej „sytuacyjnej przewagi”.

Sposoby wykonania wymogów zawartych w „zasadzie uprzejmości” mogą być także wprzęgnięte w „walki o godność”. Wyrazistym przykładem może być taktyka „**terroru kelnera**”. Jest ona stosowana wobec „szpanerów”. Najlepiej jest „*stać przy takim*”. Demonstracyjnie i sztywno odgrywać usłużność przemieniającą się w tym przypadku w rodzaj „naduprzejmości”, oferując „*drogie i wykwintne dania*”. I „*patrzeć, jak biedak się męczy*”. Pokazać: „*ciebie na to nie stać*”. Kelner, odgrywa „przedstawienie uprzejmości”; jego sztywność i wystudiowane ruchy przypominają rytuał odświeżający w konsekwencji małostkowość „szpanera” i prowadzący do „*utarcia mu nosa*” albo zmuszający go do „rujującego” wydatku. Jest to rodzaj gry na wytrzymałość, w której kelner zdaje się zawsze zwyciężać.

Dosyć regularne pojawianie się „gorących problemów” związanych z „wywyższaniem się” i „wybrzydzaniem” trudno raczej wyjaśnić paskudnym

charakterem turystów odwiedzających badane miejsca. Warunków sprzyjających ich powstawaniu należy – jak się wydaje – poszukać w strukturze badanych sytuacji.

Hipoteza, którą można w tym kontekście sformułować, odwoływałaby się do stwierdzonej wyżej właściwości relacji łączącej ekipy turystyczne i personel, określonej mianem „rozbieżności celów i płaszczyzn interakcji”. Ekipa turystyczna zajmuje się własnym życiem i jej przedstawiciele widzą personel na sposób instrumentalny albo go „nie widzą”. Z kolei personel zmuszony jest podejmować działania wynikające z „zasady uprzejmości”; wytrenowany w „pracy nad sobą” może być skłonny interpretować zachowanie ekipy jako „bezczelne”. Podjęcie „uprzejmych” zachowań z pewnego punktu widzenia może być interpretowane jako „ustępstwo”, „krok w kierunku innego”, któremu nie odpowiada „ustępstwo” ze strony partnera interakcji. Zachowuje się on więc „arogancko” – „*myśli, że mu się wszystko należy*”.

Możliwe też są oczywiście „prowokacje” ze strony członka ekipy, który, zawieszając poprzez wyjazd „rodzime” statusy, poszukuje możliwości odbudowania albo potwierdzenia swojej wartości w nowej przestrzeni społecznej. Ta przestrzeń daje ponadto możliwość zdyskontowania w inny niż zazwyczaj sposób cech statusowych; własna odmienność, „egzotyczność” może być traktowana jako rodzaj zasobu uzasadniającego roszczenie do wyjątkowego potraktowania. Warszawiak tylko poza Warszawą może być warszawiakiem.

Typową infrastrukturą przestrzenno-organizacyjno-społeczną tworzącą ramy dla „zasady uprzejmości” jest – w obrębie omawianego zespołu zjawisk – „**urządzenie turystyczne**”, którego paradygmatycznym przypadkiem jest hotel. Urządzenie to samo w sobie może być atrakcją i jednocześnie stwarza możliwość korzystania z atrakcji turystycznych. Spełnia rozliczne funkcje; jest utrzymywane w ruchu przez określonego typu personel; poprzez nie dokonuje się regulacja zachowań „obcych”. Ma tendencję do swego rodzaju kompletności. Symbolicznym elementem sygnalizującym panowanie „zasady uprzejmości” jest **recepcja**, która z jednej strony – „służy pomocą”, a z drugiej – zatrzymuje i poddaje kontroli.

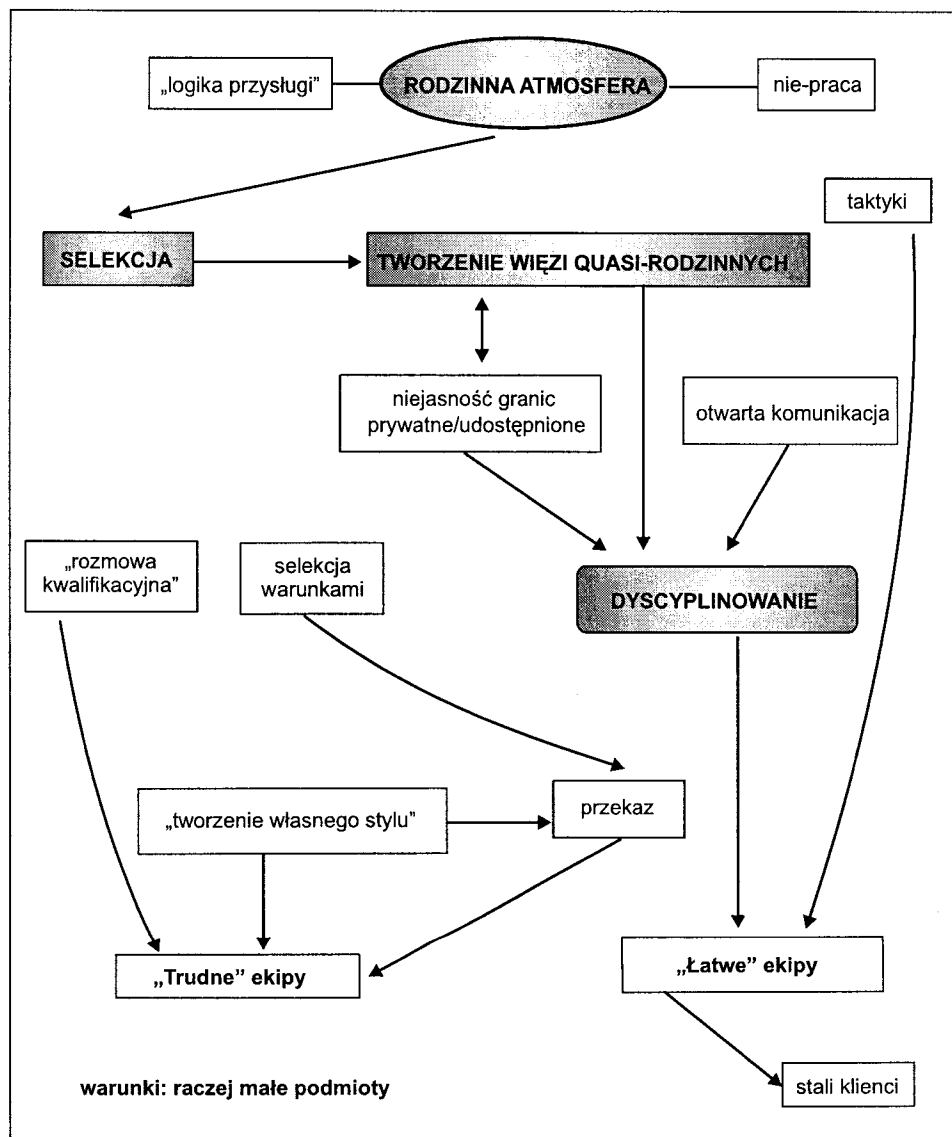
Kategoria „urządzenia turystycznego” wprowadza złożoną problematykę, która ze względu na skromne cele tego opracowania nie będzie szerzej omawiana.

7. „Rodzinna Atmosfera”

Jeśli tendencję wpisaną w „Uprzejmą Obsługę” można określić jako utrzymywanie obcego pod kontrolą w „półdystansie”, to wiązka strategii związanych z „Rodzinną Atmosferą” polega na umieszczeniu „obcego” w siatce więzi. O ile w strategiach „Uprzejmej Obsługi” zawiera się moment „otwartości na każdego” (co najwyżej występuje manipulacja ceną), to

w przypadku „Rodzinnej Atmosfery” dużą rolę odgrywa **selekcja** ekip (rys. 3). Wobec wyselekcjonowanych ekip rozwijana jest w miarę intensywna komunikacja. Ma ona aktywnie wymodelować relacje pomiędzy personelem a przedstawicielami ekipy, na kształt w pełni osobistego nieformalnego związku. Modelem są tu więzi krewniacze. Symbolicznym wyrazem tej strategii jest nieobecność recepcji w udostępnianej przestrzeni.

Rys. 3: „Rodzinna Atmosfera”



Selekcja może mieć charakter bezpośredni („rozmowa kwalifikacyjna”), gdy usługodawca podczas pierwszego kontaktu ocenia potencjalnego klienta pod kątem jego problemowości. Z góry może wykluczyć pewne kategorie ekip: „młodzieży nie przyjmujemy”. „Tu mam spokój, ja człowieka poznaję po buzi”. „Wystarczy dwa słowa”.

Inny poziom selekcji to **selekcja za pomocą warunków**. Niektóre „trudne” ekipy potrzebują jakiegoś poziomu „atmosfery nie-rodzinnej”, aby móc „folgować sobie” i „szaleć”. Trudno sobie wyobrazić gwałtowną alkoholową imprezę w gościnie u quasi-rodziny. Warunki sygnalizujące „Rodzinną Atmosferę” działają zniechęcająco na te ekipy.

Zwraca to uwagę na „**przekaz**” – zbiór ogólnych sygnałów zapowiadających najbardziej prawdopodobny typ przyszłych interakcji. Ma on charakter definicji sytuacji i wyraża oczekiwania skierowane do przybyłych. Jest rodzajem „wskazywania” i zaproszeniem do pewnego rodzaju „wspólnoty komunikacyjnej”.

„Przekaz”, którego ważnym elementem jest aranżacja udostępnianej przestrzeni, ma charakter złożonego, mniej lub bardziej intencjonalnego rezultatu procesu „przygotowania” – w tym kontekście podkreślana jest jedynie jego selekcyjna rola.

Bardziej wyrozumowana forma „przekazu” przyjmuje postać „**tworzenia własnego stylu**”. Jako jego przykład można przytoczyć „styl artystyczny”: dom-zabytek, egzotyczne meble, planowany pub „artystyczny”, galeria i koncerty wykonywane przez znajomych. Ta oferta miałaby z przybywających ekip wyselekcjonować „lekarzy i prawników”. Inny przykład – to styl „kulturalny” nastawiony na propagowanie wartości regionu, z zasobną w książki czytelną usytuowaną w centralnym punkcie udostępnianej przestrzeni. Jeszcze inny jest styl „naturalnej prostoty” – leśne zapachy, gliniane kubki, drewniane proste meble, kominek itp. Na gruncie takiej aranżacji przestrzeni udostępnianej gospodarz nie usuwa się w cień, a próbuje podjąć rolę „atrakcyjnego partnera”.

Kolejnym czynnikiem kontroli w obszarze „Rodzinnej Atmosfery” jest także **niejasność granic** pomiędzy przestrzenią udostępnianą wewnątrz instytucji a przestrzenią prywatną gospodarzy. Jak się wydaje, granice te są ruchome i możliwe do przesunięcia w trakcie rozwoju quasi-rodzinnej relacji. Rozdział taki jest w pewnym sensie analogiczny do podziału pomiędzy sferę zabawy i sferę pracy w obszarze „Uprzejmej Obsługi”. W przypadku małych podmiotów może być także źródłem trudności i zakłóceń życia rodzinnego.

Istnieje tendencja do postrzegania działalności usługowej w omawianym obszarze jako rodzaju „**nie-pracy**”, „działalności dodatkowej”, nawet jeśli jest podstawowym źródłem dochodów. Przykładem tego nastawienia może być sposób prezentowania siebie przez jednego z informatorów z Karpacza, który kontynuując rodzinną tradycję, pracując w rodzinnym pensjonacie,

posiadając status pracodawcy, konsekwentnie określał się mianem „bezrobotnego”.

Skoro jest to przestrzeń, w której opisywany sposób postępowania z ekipami turystycznymi usytuowany jest w polu „nie-pracy”, nie pojawia się tu charakterystyczny dla sfery „Uprzejmej Obsługi” konflikt pomiędzy pracą a zabawą.

Techniki postępowania z ekipami turystycznymi opierają się na wzorcach zaczerpniętych z życia rodzinnego.

„Bezpośrednie” i „nieoficjalne” relacje z klientami powodują, że „*ludzie chętnie wieczorami opowiadają o swoich wrażeniach z pobytu, o tym, co widzieli, co robili*”. Inny przykład:

◆ *Kiedys przedsiębiorstwo z Łodzi przysłało do mnie pracowników na jeden czy dwa tygodnie. Dobrze mi się z nimi żyło. Mąż mówił: „ja się z tobą rozwiodę”, bo nie dawali mi spokoju, chcieli, żebym robiła im na drutach różnego rodzaju robótki. Siedziałam z nimi po nocach i uczyłam [...]. Raz przyjechał dyrektor tego przedsiębiorstwa, miał bardzo brzydką czapkę, więc zrobiłam mu na drutach. Jaki był szczęśliwy! Wrócił do Łodzi, a żona została z dzieckiem.*

Przykład powyższy ilustruje także rozwinięcie się w relacjach pomiędzy personelem a turystami relacji, które nie są oparte na logice wymian rynkowych, ale na „**logice przysług**” czy też „wymiany podarunków” (prezentów). A oto przykład konkretnej techniki modelowania kształtu interakcji.

◆ *Jakby coś tak latem, czasami, siedzą na ogrodzie, to ktoś tam nie chce się dosiąść do stolika, bo uważają, że młodszy ze starszymi tak jakoś nie... zawsze stosuję taką taktykę, że jak widzę, że jest jakieś towarzystwo niekumate, że tak powiem, to staram się młodych ze starszymi jakoś zjednać – tak, żeby się jedni nie czuli lepsi, a drudzy gorsi.*

Taktyki „zaprzyjaźniania się”, oprócz funkcji dyscyplinujących, mają znaczenie dla zapewnienia ciągłości popytu na usługę, gdyż ich rezultatem może być wykształcenie się typu „**stałego klienta**”, który nie tylko systematycznie korzysta z usług, ale **rekomenduje je znajomym**, wyposażając ich jednocześnie w „rekomendację” wobec usługodawcy.

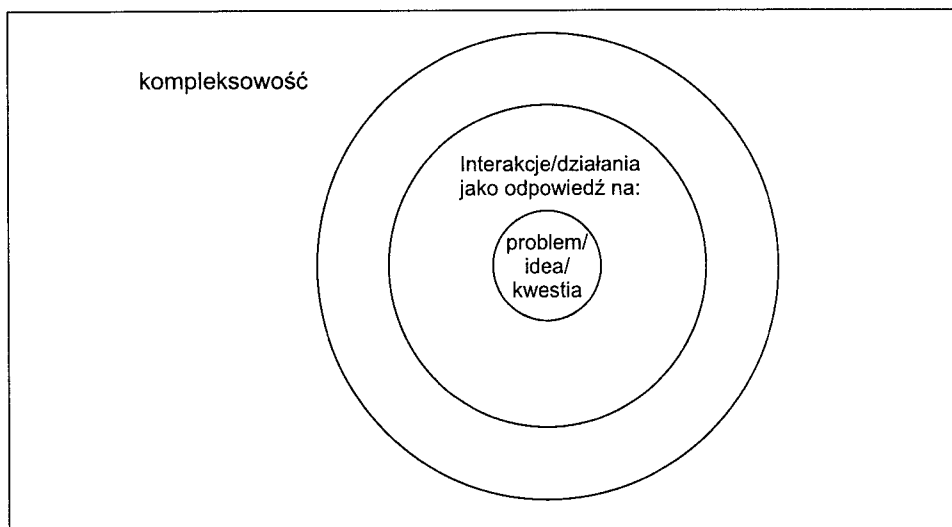
Jak się wydaje, omawiana strategia charakterystyczna jest raczej dla podmiotów o małej skali, które czasami wprost wyrosły albo są rodzinnym przedsięwzięciem. Można jednak znaleźć przypadki adaptowania elementów tej strategii w firmach relatywnie dużych.

Zaprezentowane wyżej ustalenia mają status hipotez, nie roszczą sobie pretensji do kompletnej teorii analizowanego obszaru zjawisk.

8. Podsumowanie

Jakie znaczenie teoretyczne mogą mieć powyższe rozważania? Otóż wygenerowane pojęcia mogą stanowić jakiś przyczynek do zbudowania teorii substancywnej (rzeczowej) odnoszącej się do obszaru zjawisk mieszczących się w polu zainteresowania socjologii turystyki lub (ogólniej) turystmu.

Rys. 4: *Zjawisko (fenomen) według A. Straussa*



W obrębie tej subdyscypliny socjologicznej można znaleźć zarówno koncepcje o dużym poziomie ogólności, jak i ilościowe opisy różnych aspektów zjawisk powiązanych z podróżami turystów. Badania ilościowe jednak, posiadając prawomocność na własnym terenie, często grzeszą bezrefleksyjnością w definiowaniu zmiennych lub pojęć. Na przykład zakłada się, że turystyka związana jest z osobistą stycznością człowieka z określonym środowiskiem przyrodniczym, kulturowym czy społecznym (por. np. Suprewicz, 2005: 48). Ale co to znaczy „osobista styczność”? Przedstawione wyżej analizy zmierzają między innymi do wyjaśnienia tej kwestii, odsłaniając złożony i kompleksowy charakter „styczności” oraz kształt związanych z nią interakcji.

Zgodnie z założeniami metodologicznymi teorii ugruntowanej nie pisaliśmy o ludziach, ale o zjawisku (Glaser, 1978: 69) – konsekwencjach obecności Obcych, których pojawienie się, nawet jeśli oczekiwane i pożądane – z punktu widzenia aktorów stanowi zawsze problem, który musi zostać zadowalająco rozwiązany w działaniu. Interesowały nas sposoby radzenia sobie z tym problemem.

Ku naszemu zaskoczeniu okazało się, że zjawisko posiada wymiar, w który uwikłane są poczucie własnej wartości i tożsamość uczestników życia społecznego. Opisane w artykule strategie ilustrują sposoby utrzymywania kontaktu i jednocześnie sprawowania kontroli społecznej nad tymi, którzy zjawiają się w udostępnianej przestrzeni. Wyraża się w tych strategiach osobiście ludzka mieszanina i przyzwolenia, i nieufności.

Badany obszar rzeczywistości społecznej, który nader często oglądany jest indywidualizującym, ekonomicznym okiem, ujawnia istotne problemy wynikające z form grupowego życia ludzi (por. np. Larsen, 2006).

Przedstawione tu kategorie są w naszym przekonaniu ugruntowane w danych. Brak rozbudowanych przypisów w niniejszym artykule nie jest aroganckim lekceważeniem wymogów pracy naukowej. Przedstawiona w nim konceptualizacja powinna być odniesiona do szerszej literatury przedmiotu i należy to uczynić. Ale nie można tego zrobić mechanicznie. W tym miejscu, korzystając z formuły komunikatu z badań, chcieliśmy dać głos przede wszystkim danym.

Przedstawione analizy mogą mieć także znaczenie jako punkt wyjścia do tworzenia teorii formalnej, przekraczającej wąską dziedzinę przedmiotową: na przykład teorii interakcji związanych z świadczeniem usług lub teorii dotyczących sprawowania kontroli społecznej. Jak się wydaje, w zaprezentowanych kategoriach, choć ich nazwy brzmią może egzotycznie, tkwi duży potencjał ogólności, który może zostać rozwinięty w związku z danymi. Zarówno zasada uprzejmości, jak i „tworzenie rodzinnej atmosfery” to strategie interakcyjne, które stosowane są w rozległych przestrzeniach życia społecznego. Niewątpliwie zasługuje to na dogłębniejsze zbadanie.

W tradycji socjologicznej obecna jest zwięzła i błyskotliwa analiza kategorii „Obcego” autorstwa G. Simmela. Obcość jest – w świetle ustaleń tego klasyka socjologii – „stosunkiem na wskroś pozytywnym, szczególną formą wzajemnego oddziaływania” (Simmel, 1975: 505). Ta „szczególna forma współżycia” zawiera w sobie połączenie „bliskości i dystansu” cechujące się szczególnego rodzaju napięciem pomiędzy tymi momentami. Wydaje się, że przedstawione wyżej strategie interakcyjne są nie tylko odpowiedzią na partykularne „kłopoty” wnoszone przez Obcych, ale u podłoża każdej z nich leżą specyficzne i odrębne projekty uporania się z napięciem pomiędzy bliskością a dystansem.

Bibliografia

- Dey I. (1999), *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*, Academic Press, London.
- Glaser B. G. (1978), *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, The Sociology Press, Mill Valley.

- Glaser B. G. (1992), *Emergence vs Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*, The Sociology Press, Mill Valley.
- Glaser B. G., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Adline, Chicago.
- Goulding Ch. (2002), *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Bussiness and Market Researchers*, Sage, London.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Larsen J. (2006), *De-Exoticizing Leisure Travel*, „Leisure Studies”.
- Simmel G. (1975), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Strauss A. L. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press.
- Strauss A. L., Corbin J. (1998), *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage, Thusand Oaks.
- Suprewicz J. C. (2005), *Socjologia turystyki*, Wyd. WSS-P, Lublin.

Szpital jako organizacja ucząca się

Studium przypadku

ŚLAWOMIRA KAMIŃSKA-BEREZOWSKA

Artykuł rozważa problem funkcjonowania dwóch oddziałów położniczo-ginekologicznych w województwie śląskim. Teoretycznym podłożem rozważań jest koncepcja kultury organizacyjnej w ujęciu E. Scheina oraz koncepcja organizacji uczącej się P. Senge'a.

Rozważania poświęcone są analizie dwóch podstawowych problemów. Pierwszy poruszany problem dotyczy możliwości modyfikowania kultury organizacyjnej szpitali przez oddziaływanie kampanii medialnych oraz sposób komunikacji na płaszczyźnie personel medyczny – pacjent. Drugi analizowany problem dotyczy analizy opinii personelu medycznego o szpitalu jako organizacji uczącej się.

Rozważania opierają się na socjologicznych badaniach jakościowych przeprowadzonych w 2005 r. techniką wywiadu swobodnego i analizy dokumentów (internetowych i prasowych). Dzięki przeprowadzonym badaniom wyraźnie widać: po pierwsze – kluczowe znaczenie zmian w społecznym podsystemie organizacji dla modyfikacji sposobu funkcjonowania dwóch analizowanych oddziałów szpitalnych, oraz po drugie – szereg barier utrudniających wdrożenie w praktyce teoretycznego modelu organizacji uczących się.

1. Szpital jako organizacja – wprowadzenie

Szpital jest specyficznym typem organizacji, który może być przedmiotem zainteresowania zarówno socjologii medycyny, jak i socjologii organizacji. Dla socjologii organizacji szpital stanowi tylko jeden z wielu typów organizacji wyróżnionych w oparciu o kryterium genotypowe i w przeciwieństwie do organizacji gospodarczych nie leży w podstawowym nurcie jej rozważań (zob. Bielski, 1992; Konecki, Tober, 2002; Konecki, 1998). Wydawać by się więc mogło, że problemy zarządzania szpitalem stanowią centrum zainteresowań socjologii medycyny, lecz i w tym wypadku tak nie jest, bo tutaj z kolei większość badaczy wydaje się skupiać na problemach roli chorego, relacjach personel medyczny – pacjent, przy zdecydowanie mniejszej uwadze poświęcanej samemu funkcjonowaniu i zarządzaniu w placówkach zdrowia w Polsce (zob. Sokołowska, Titkow, 1989; Piątkowski, 2004). Podstawowym przedmiotem zainteresowania poruszonym w niniejszych rozważaniach jest więc, w zasadzie nie analizowany w polskiej literaturze socjologicznej, problem szpitala jako organizacji uczącej się.

Rozważania niniejsze poświęcone są analizie dwóch podstawowych problemów. Pierwszy poruszany problem można ująć w pytaniu: „Czy i w jaki sposób komunikacja na płaszczyźnie personel medyczny – pacjent oraz presja kampanii medialnych może przyczyniać się do modyfikacji kultury organizacyjnej szpitali?”. Drugi problem zawarty jest w pytaniu: „Czy w wypadku dwóch analizowanych oddziałów szpitalnych – w opinii personelu medycznego – szpital jest lub czy powinien stać się organizacją uczącą się?”. Na podstawie przeprowadzonych badań dwóch oddziałów szpitalnych (położnictwa i ginekologii) w województwie śląskim, z wykorzystaniem badań jakościowych odwołujących się do paradygmatu studium przypadku (zob. Babbie, 2003), starano się też na powyższe pytania odpowiedzieć.

2. Specyfika szpitala jako organizacji

– założenia wstępne

Szpital można potraktować jako organizację biurokratyczną w sensie weberowskim, zwykle jednak w ramach socjologii organizacji analizie poddaje się organizacje biurokratyczne przyjmujące postać przedsiębiorstwa kapitalistycznego, a więc te organizacje, które z założenia nastawione są na zysk i łatwiej poddają się racjonalności formalnej (tj. po prostu kryteriom rentowności ekonomicznej). Organizacje pozagospodarcze analizom racjonalności formalnej poddają się trudniej, bo choć są one społecznie potrzebne, to nie można ich oceniać przede wszystkim na podstawie kryterium ekonomicznego zysku, co nie oznacza jednak, że nie poddają się one analizie z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania czy socjologii organizacji. Organizacje pozagospodarcze, a więc na przykład szpitale i organizacje gospodarcze, można analizować bowiem ze względu na ich budowę (w tym możliwości wyróżnienia i analiz – podsystemu celów i wartości, podsystemu psychospołecznego, podsystemu technicznego, podsystemu strukturalnego, podsystemu zarządzania) czy ze względu na wyzwania, przed jakimi stoją (w tym przede wszystkim zmagania się z coraz szybciej zmieniającym się otoczeniem organizacyjnym). Zarówno organizacje gospodarcze, jak i szpitale można też rozpatrywać z perspektywy kultury organizacyjnej czy teorii organizacji uczących się.

Samemu terminowi „kultura organizacyjna” – jak zwraca uwagę L. Zbiegień-Maciąg (1999) – można poświęcić niejedną konferencję, a więc dla potrzeb niniejszych rozważań odwołam się tu do jej rozumienia w tym sensie, w jakim interpretuje ją E. Schein (1985), wraz z rozróżnieniem jej trzech podstawowych płaszczyzn, a więc: poziomu artefaktów kulturowych, poziomu norm i wartości oraz poziomu założeń podstawowych co do istoty rzeczywistości.

Organizacje uczące się (*learning organizations*) można zdefiniować jako „organizacje i przedsiębiorstwa, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które po prostu umieją uczyć się na własnych błędach i sukcesach” (Zgorzelski, 2002: 12).

Twórca koncepcji organizacji uczącej się P. Senge rozróżnia pięć dyscyplin (poziomów) ją tworzących, a mianowicie: 1) mistrzostwo osobiste (czyli indywidualne doskonalenie swojej wiedzy, biegłości, umiejętności i kompetencji zawodowych, co jest niejako „duchową podwaliną” dla pozostałych dyscyplin); 2) modele myślowe (a więc podstawowe, głęboko zakorzenione, czasem nie w pełni uświadomione założenia, wyobrażenia wpływające na sposób percepcji otaczającego świata oraz sposób działania jednostki, a więc stanowiące jakby fundament działań); 3) budowanie wspólnej wizji przyszłości (wyrażające się w określeniu celów organizacyjnych zespolonych z celami uczestników organizacji, z ich poczuciem misji, zaangażowaniem w dążeniu do celu oraz respektowaniem zasad i sposobów ich osiągnięcia, a więc wytyczanie jakby zasadniczych „drogowskazów” rozwoju); 4) zespołowe uczenie się (czyli umiejętności uczenia się w zespole, komunikowania informacji i współpracy, które pozwalają uzyskać efekt synergii działań zespołowych i wykorzystywać go w praktyce, a więc jakby skumulowany proces integracji ludzi i posiadanych przez nich zasobów) oraz 5) myślenie systemowe (oznaczające, najkrócej rzecz ujmując, widzenie całości powiązanych ze sobą części, ich sposobu wzajemnych stosunków i sposobu funkcjonowania złożonej z nich całości, także w dłuższej perspektywie czasowej, co stanowi jak gdyby „klamrę” spinającą pozostałe dyscypliny; Senge, 2002). Twórca koncepcji organizacji uczącej się podkreśla, że jest „nadzwyczaj istotne, aby wszystkie pięć dyscyplin rozwijać równocześnie i wspólnie” (*ibidem*: 14) i dlatego też tak dużą wagę przywiązuje do tytułowej piątej dyscypliny, czyli myślenia systemowego, która ma z założenia integrować pozostałe. Organizacja ucząca się w rozumieniu P. Senge (*ibidem*) charakteryzuje się też tym, że posiada umiejętność działania na zasadzie pętli podwójnej, a więc uczenia się, które pociąga za sobą nie tylko korygowanie konkretnego błędu czy błędów, lecz także zdolność kwestionowania i korekty samych dotychczasowych norm i standardów działania, co służy ostatecznie większej satysfakcji jej klientów.

Jak z powyższego wynika, dla organizacji uczącej kluczowe znaczenie ma komunikacja, a więc proces, w którym ludzie wymieniają się posiadanymi przez siebie kompetencjami zawodowymi, wartościami, normami działań i wizjami przyszłości. Fakt bycia organizacją uczącą się łączy się zatem z problemami kultury organizacyjnej oraz zarządzaniem zmianami i doskonaleniem organizacji (zob. Hatch, 2002). Współcześnie coraz mocniej podkreśla się także fakt funkcjonowania wiedzy jako zasobu firmy i/lub ludzi w niej zatrudnionych oraz zwraca się uwagę na koncepcje zarządzania wiedzą

jako wyzwania XXI w. (zob. Grudzewski, Hejduk, 2004). Z pewnością też zarządzanie wiedzą przekłada się na rynkowy proces wymiany, a więc jest związane z ekonomicznym rachunkiem zysków i strat, lecz w niniejszych rozważaniach skoncentrowano się na społeczno-psychologicznym wymiarze zmian i czynnikach, które go stymulują bądź utrudniają.

3. Presja otoczenia organizacyjnego a problem zmian...

W centrum zainteresowania niniejszych rozważań leżą zmiany kultury organizacyjnej na szpitalnych oddziałach położniczo-ginekologicznych w Polsce, a w tym przede wszystkim w województwie śląskim. Rozważania odwołują się do badań jakościowych przeprowadzonych w 2005 r. w Instytucie Socjologii UŚI w Katowicach, opartych na studium przypadku dwóch oddziałów położniczo-ginekologicznych w województwie śląskim, wykorzystujących technikę analizy dokumentów (internetowych, prasowych, w tym też publikowanych na łamach „Gazety Wyborczej” listów) oraz wywiady swobodne z personelem medycznym (zob. Babbie, 2003).

Analizowane w badaniach studium przypadku oddziały szpitalne mają dobrą reputację wśród pacjentek i tym pozytywnie wyróżniają się spośród innych; jako przedmiot zainteresowania przyjęto przeanalizowanie sposobów uczenia się tych organizacji, które są w swej dziedzinie uznawane za liderów. Oba oddziały położniczo-ginekologiczne mieszczą się w szpitalach należących do jednych ze starszych w województwie, a więc w budynkach, których stan materialny pozostawia wiele do życzenia. Pomimo takiej bazy materialnej budynków oba oddziały posiadają obecnie tytuł „Szpitala Przyjaznego Dziecku”, przy czym jeden z tych oddziałów uzyskał ten tytuł jako pierwszy w Polsce, w roku 1995, a drugi oddział w 2000 r. uhonorowano nagrodą fundacji „Rodzić po ludzku”¹. Oba oddziały posiadają też system *rooming-in*, pokoje do porodów rodzinnych, realizują program „10 kroków udanego karmienia piersią”, jak też zalecenia WHO z 1985 r. odnoszące się do właściwych technik porodowych. Oddziały te różni jednak ich charakter: jeden jest oddziałem miejskim, a drugi – klinicznym, a ponadto tylko w miejskim zatrudniony jest lekarz, który uzyskał od fundacji „Rodzić po ludzku” tytuł najzyczliwszego w Polsce. Ponadto różnice dotyczą wyposażenia technicznego czy tablic informacyjnych – bogatszych na oddziale klinicznym.

Decydujące znaczenie dla zmian charakteru kultury organizacyjnej oddziałów położniczych i ginekologicznych w całym kraju miała wielka akcja medialna „Rodzić po ludzku”. Akcja ta miała wielu twórców i propagatorów, lecz rozmachu i charakteru ogólnopolskiego rankingu szpitali nabrała wraz z włączeniem się do niej „Gazety Wyborczej” (wzięło w niej udział

¹ Zob. www.rodzicpoludzku.pl; www.forumginekologiczne.pl; www.laktacja.pl

niemal 15 tys. kobiet), a potem także telewizji oraz niektórych stacji radiowych. W trosce o jej obiektywność oraz połączonego z nią rankingu szpitalnych oddziałów położniczo-ginekologicznych (przeprowadzanego kolejno w 1994, 1995 i 2000 r.) korzystano z trzech różnych źródeł informacji: 1) z listów i ankiet kobiet; 2) z kwestionariuszy ankietowych wypełnianych przez ordynatorów oraz 3) z relacji dziennikarzy odwiedzających analizowane oddziały. Oceny stosowane w akcji wyrażano za pomocą gwiazdek – przyznawanych za skalę proponowanej „oferty położniczej”, oraz serc – przyznawanych za poziom oferowanego wsparcia i serdeczności przez personel. Akcja „Rodzić po ludzku” stawiała sobie za zadanie poszerzenie świadomości konsumenckiej i podmiotowości rodzących poprzez poszerzenie informacji na temat oczekiwań i praw pacjentek i ich rodzin na oddziałach. Przygotowujące się do porodu kobiety dzięki tym informacjom mogły zdecydować, w których szpitalach chcą rodzić, i mogły je wybierać, a przez to wywierać też presję na sposób ich funkcjonowania.

Skutki tej największej w Polsce akcji medialnej – jak to określiła „Gazeta Wyborcza”, w zasadzie nie zostały opisane w literaturze socjologicznej, choć jej znaczenie jest trudne do przecenienia dla szeregu zainteresowanych usługami szpitali położnic i ich rodzin. Można też powiedzieć, że przytaczane na łamach prasy opisy zmian; jakie zachodziły na oddziałach położniczych i ginekologicznych, są dobrą, niemal modelową, ilustracją zarządzania zmianami w organizacji według modelu K. Lewina. Mamy więc na łamach prasy przede wszystkim: wyróżnianych, czasami imiennie, różnego stopnia przeciwników i zwolenników zmian; przedstawiane przez nich preferowane modelowe wzory działania i wartości, do których się odwołują; dalej mamy tam silną grupę nacisku na przeprowadzenie zmian, którą tworzą organizacje pozarządowe i szereg rozżalonych pacjentek piszących listy do prasy informujące o swoich przeżyciach w szpitalach i sposobie, w jaki były traktowane. Opisuując zmiany zgodnie z modelem K. Lewina, można powiedzieć, że pierwszy jej etap – czyli rozmrożenie – rozpoczął się zasadniczo wraz z edycją publikacji listów pacjentek opisujących sposób ich traktowania na szpitalnych oddziałach, w większości zatrzważająco przedmiotowy. Nagłośniono zatem i wprowadzono do społecznej świadomości sposoby traktowania pacjentek, z reguły naruszające ich poczucie godności i intymności, co wyrażało się:

- pozbawianiem pacjentek rzeczy osobistych (przy ubieraniu w nieco ośmieszający i często podniszczony obowiązkowy strój szpitalny);
- limitowaniem kontaktu z rodziną i najbliższymi;
- poddawaniem obowiązkowemu goleniu i lewatywie w warunkach nie zawsze temu sprzyjających ani też nieuzasadnionych względami zdrowotnymi;
- zmuszaniem pacjentek, by podczas porodu leżały na plecach, a więc tylko w jednej pozycji (choć było to wygodne głównie dla personelu medycznego, a nie samych rodzących);

- pozbawianiem często prawa do intymności (porody w dużych, przejściowych salach);
- negowaniem praw do artykułowania bólów porodowych;
- zszywaniem krocza często bez znieczulenia;
- odbieraniem potomstwa matkom zaraz po porodzie, na 12–16 godzin;
- brakiem informacji co do przeprowadzanych zabiegów oraz na temat stanu zdrowia samej rodzącej i jej potomstwa.

Kampania medialna „Rodzić po ludzku” nagłośniła problemy kobiet na oddziałach położniczo-ginekologicznych w Polsce, doprowadzając znaczną część personelu medycznego do zwrócenia uwagi na potrzebę wprowadzenia radykalnej poprawy jakości usług medycznych. Potrzebne zmiany wyznaczone były przy tym nie tyle przez nakłady finansowe, co przez zmiany w wymiarze społeczno-psychologicznym i świadomościowym. Chodziło tu więc o „proste” respektowanie praw rodzącej do intymności, do poszanowania jej godności; poszanowanie jej prawa do informacji, jak poród przebiega i jakie zabiegi będą jeszcze wykonywane, oraz umożliwienie jej wyboru pozycji, w jakiej chce rodzić, i swobodnego kontaktu z nowo narodzonym dzieckiem (o ile stan zdrowia jej i dziecka na to pozwala), a także udostępnienie informacji o stanie zdrowia potomstwa.

Następstwem etapu pierwszego (rozmrożenia) jest etap drugi – tj. wprowadzenie zmian. Oba etapy w rzeczywistości mają charakter nie jedno-razowych kroków, lecz procesów zachodzących stopniowo, ewolucyjnie, często pod wpływem presji, jaką wywiera otoczenie organizacji. Wprowadzenie zmian wymusiło więc konieczność ewolucji sposobów działania i zachowania (tworzenie się nowych nawyków) nie tylko personelu medycznego, lecz także najbliższego otoczenia rodzącej kobiety, od którego mocniej oczekiwano teraz wsparcia zarówno podczas porodu, jak i w okresie okołoporodowym. Uczynienie z porodu niepowtarzalnego przeżycia, w którym uczestniczyć mogli także ojcowie potomstwa, było więc dla nich wyzwaniem, które budziło czasem nowe obawy i konieczność przygotowania się do tej nowej roli. Na podstawie szeregu analiz prasowych oraz zwiększającej się liczby szpitali ubiegających się o tytuł „Szpitala przyjaznego dziecku” można zauważyć wzrost zmian w działaniach i zachowaniach.

Wraz z trwaniem akcji „Rodzić po ludzku” zmieniała się też proporcja listów pozytywnie i negatywnie oceniających szpitalną opiekę okołoporodową. Początkowo do redakcji przychodziły przede wszystkim listy rodzących odzwierciedlające negatywne oceny opieki okołoporodowej w szpitalach, lecz stopniowo zaczęły przeważać listy zawierające opisy raczej pozytywne. Jak można przypuszczać, było to odzwierciedleniem zmian, które zachodziły w sposobie funkcjonowania szpitali. Analizując te listy, można też zauważyć, że szpitale modyfikowały swoje funkcjonowanie i stawały się zdecydowanie przyjaźniejsze rodzącym nie poprzez znaczące zwiększenie nakładów finan-

sowych, ale głównie dzięki poprawie komunikacji pomiędzy pacjentką i jej rodziną a personelem medycznym oraz zmianie niektórych rutynowo wykonywanych zabiegów. Można wręcz powiedzieć, że zachodzące zmiany polegały w zasadzie na faktycznym dostosowaniu się do znanych już wcześniej zaleceń WHO z 1985 r., a więc na respektowaniu podmiotowości rodzącej i jej rodziny oraz na zaprzestaniu rutynowego wykonywania zabiegów nie mających medycznego uzasadnienia, w tym: rutynowego nacinania krocza, wczesnego przebijania pęcherza płodowego czy wykonywania lewatywy.

W etapie trzecim – zamrożenia – dochodzi do stabilizacji przekształceń i przyjęcia ich jako obowiązującej normy. Warto pod tym kątem śledzić opisy porodów pacjentek kilka lat po rozpoczęciu akcji „Rodzić po ludzku”. I tak w relacjach pacjentek z 2000 r. z jednego z analizowanych w ramach studium przypadku oddziałów, etap ten wyraża się następująco:

◆ *Z serdecznym przyjęciem spotkałam się już w izbie przyjęć; ◆ Jak w hotelu; ◆ Położna była przyjazna, nie zasypywała głupimi pytaniami.*

Dalej w relacjach z przebiegu porodu i z czasu bezpośrednio po nim następującego można znaleźć w analizowanym wypadku jednego z oddziałów następujące relacje pacjentek z 2000 r.:

◆ *Pozostawiono nam ogromną swobodę, dostępne przyrządy łagodzące ból skurczów – piłka, worki sako, drabinka, materac, wanna – moja nagość nie wywoływała zdziwienia; ◆ Chciałam rodzić na stojąco, wspierając się rękami o łóżko, wszystko zostało przygotowane; ◆ Wszyscy zachowywali się tak cicho, że zupełnie nie zdawałam sobie sprawy z ich obecności. Pojawiły się dwie młode uczennice i razem czekałyśmy na kolejne skurcze; ◆ Zaraz po porodzie – bez ważenia i mierzenia – moja córeczka przytuliła się do mnie i błogo spała przez dwie godziny, potem tatuś zaniósł ją na rutynową kontrolę².*

Okazuje się więc, że możliwe są komfortowe warunki opieki dla rodzących i ich rodzin, a fachowość personelu medycznego nie musi wykluczać serdeczności stosunków międzyludzkich oraz podmiotowego traktowania pacjentki i jej rodziny.

Analizując skutki akcji „Rodzić po ludzku”, można powiedzieć, że rdzeń zmian w funkcjonowaniu szpitali uzasadniony był przeobrażeniem sposobu postrzegania rzeczywistości, i to zarówno przez pacjentki wraz z rodzinami,

² Cytowane są tu relacje pacjentek z jednego z analizowanych w studium przypadku oddziałów położniczo-ginekologicznych za: www.rodzicpoludzku.pl/szpital/slaskie_katowice.htm, 5 VI 2005 r.

jak i przez personel medyczny, czyli poprzez zaakceptowanie odejścia od medykalizacji porodów. Zmianie poddany został więc przede wszystkim społeczny podsystem organizacji, przy niewielkich tylko zmianach w podsystemie technicznym i nakładach finansowych, które miały niejako wtórny charakter. Widać tu więc wyraźnie znaczenie ludzi jako twórców organizacji i kultury jako zmiennej wewnętrznej (a więc tej, którą można zarządzać i „wytworzyć”).

4. „Szpital przyjazny dziecku” jako organizacja ucząca się

Akcja „Rodzić po ludzku” połączona z oceną szpitalnych oddziałów położniczych i ginekologicznych w skali ogólnopolskiej ostatni raz miała miejsce w 2000 r. Czy jej efekty są trwałe i na ile oddziały położniczo-ginekologiczne są organizacjami uczącymi się, to problem, który analizowano także za pomocą techniki wywiadu. Wywiady te przeprowadzono wśród lekarzy ginekologów oraz położnych pracujących na dwóch oddziałach położniczo-ginekologicznych województwa śląskiego, które pozytywnie zostały ocenione w ramach omawianej akcji medialnej, a ponadto oba te oddziały zdobyły także odznaczenie „Szpitala przyjaznego dziecku”. Na każdym z analizowanych oddziałów w badaniach wzięło udział 12 osób reprezentujących w równym stopniu wyższy i średni personel medyczny powyższych szpitali. Badania przeprowadzono w trakcie trzech wakacyjnych miesięcy 2005 r. Przy badaniu wyższego personelu medycznego uwzględniono równe proporcje lekarzy obu płci, a niższy personel medyczny reprezentowany był wyłącznie przez kobiety, jako że nadal jest to zawód typowo kobiecy.

Kluczem, według którego zbudowano przeprowadzone wywiady, było pięć dyscyplin organizacji uczącej się P. Senge’a (2002) uzupełnionych opiniami badanych w zakresie efektów akcji „Rodzić po ludzku”.

„Podłożem duchowym” dla rozwoju innych dyscyplin jest według P. Senge’a (2002) mistrzostwo osobiste. Wszystkie 24 osoby biorące udział w badaniach – a więc zarówno lekarze (12), jak i położne (12) – zdecydowanie stwierdziły, że zależy im na ciągłym indywidualnym rozwoju zawodowym, co uzasadniały przede wszystkim charakterem swojej pracy i rozwojem medycyny. W uzasadnieniach respondentów-lekarzy nieco częściej odwoływano się jednak do nadziei, że rozwój ten będzie się przekładał na konkretnie wymierne efekty finansowe, podczas gdy respondentki-położne częściej odwoływały się do osobistej satysfakcji traktowanej jako czynnik, który nie pozwala na bierne „stanie obok” współczesnego rozwoju wiedzy i medycyny. Różnice między personelem wyższym i niższym dotyczące szans dokształcania zawodowego miały też charakter finansowy; lekarze zdecydowanie częściej

mogli korzystać z dofinansowywania przez koncerny farmaceutyczne niż położne, które z tego źródła mogły korzystać w zasadzie tylko bardzo sporadycznie.

Na pytania, czy w zakładzie pracy regularnie ocenia się rozwój zawodowy pracowników oraz w jaki sposób przebiegała ostatnia ocena pracownicza, respondenci najczęściej, bo w 12 wypadkach (w tym 5 lekarzy i 7 położnych), odpowiadali, że w ich zakładzie pracy nie prowadzi się takiego systemu ocen, co uzasadniali następująco:

- ◆ *To, co robię, robię tylko dla siebie. Nikt mnie o to nie pyta, ani za to nie ocenia, czy też nie idą za tym żadne konkretne pieniądze;*
- ◆ *Specjalizacja w zawodzie to jest tylko moja dobra wola...;*
- ◆ *Szpital nie współuczestniczy w kształceniu i rozwoju; teoretycznie oczywiście tak, ale faktycznie nie. Powiększenie kwalifikacji nijak ma się też do zarobków.*

Dość dużo, bo siedmiu respondentów (w tym 6 lekarzy i 1 położna), nie potrafiło jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie o system oceniania pracowników, stwierdzając:

- ◆ *To jest różnie chyba, nie wiem dokładnie;*
- ◆ *Nie wiem, nikto mnie o tym nie informuje;*
- ◆ *Kiedyś tam jakieś oceny były, teraz trudno powiedzieć.*

Jedynie pięciu respondentów (w tym 3 lekarzy i 2 położne) potwierdziło funkcjonowanie regularnego systemu ocen rozwoju zawodowego, przy czym tylko jeden respondent jasno wskazał, że w ramach oceny lekarzy ginekologów w jego zakładzie funkcjonuje „co 3 lata przegląd kadry – ocena ilości odbytych szkoleń, publikacji. Ponadto wprowadzenie ostatnio obowiązku zbierania «punktów edukacyjnych»”. Na podstawie przeprowadzonej analizy można więc zauważyć, że w dobie systemowych problemów finansowych służby zdrowia w Polsce, dyrekcje obu analizowanych tu szpitali nie zaangażowały się bezpośrednio i finansowo w rozwój zawodowy średniego i wyższego personelu medycznego, a odgórnym sposobem wymuszenia tego rozwoju pozostały jedynie prawa rynkowej wartości pracy i wiedzy oraz nowe rozporządzenie Ministra Zdrowia, aby każdy praktykujący lekarz udokumentował swojej izbie lekarskiej swój indywidualny rozwój zawodowy (tj. konieczność zdobycia 200 punktów w ciągu 4 lat).

W zakresie myślenia modelowego i wartości zdecydowanie odwoływano się do wartości świeckich związanych z tzw. ideą „świadomego macierzyństwa” oraz niekaralnością przerywania ciąży, a więc do poglądów sugestywnie propagowanych w okresie II RP przez Tadeusza Boya-Żeleńskiego.

Jedynie czterech respondentów (w tym 2 lekarzy i 2 położne), na 24 biorących udział w badaniach, stwierdziło, że w zakresie problemów tzw. „świadomego macierzyństwa” jest im raczej lub zdecydowanie bliższe stanowisko reprezentowane przez Kościół katolicki, bo sami czują się osobami wierzącymi i starają się także w życiu zawodowym uwzględniać religijne drogowskazy moralne. Trudno było zająć jednoznaczne stanowisko w kwestii świadomego macierzyństwa i niekaralności przerywania ciąży trzem respondentom (w tym 1 lekarzowi i 2 położnym), którzy zwracali uwagę na możliwość nadużywania aborcji i traktowania jej jako środka antykoncepcyjnego, co sugestywnie oddaje następująca wypowiedź: *„Jeśli kiedyś aborcja była dobrowolna i były kolejki pań, często tych samych, co roku przerywających ciążę, to wówczas to nie jest normalne. Ale jeśli to się czasem zdarzy, to może być uzasadnione...”*. Pozostałych 17 respondentów (9 lekarzy i 8 położnych) reprezentowało w tym zakresie stanowisko zdecydowanie liberalne lub raczej liberalne. Jednocześnie respondenci-lekarze często spontanicznie dodawali, że pomimo osobistych przekonań – raczej lub zdecydowanie liberalnych – trzymają się litery obowiązującego prawa i aborcji nie wykonują, a także podkreślali wagę badań prenatalnych i pełnego zakresu informacji, do których pacjentki mają prawo.

Dla odzwierciedlenia charakteru wypowiedzi większości badanych można tu przytoczyć słowa jednego z lekarzy, który stwierdził:

◆ *Nikt z lekarzy nie chce przecież być ciągnany po sądach czy napastowany przez dziennikarzy i tak zwane środowiska kobiece, no więc dużo bardziej opłaca się wysyłać kobiety na wszelkie badania prenatalne. Na badania te zgadza się zresztą NFZ i je finansuje, no więc nie ma problemu. Poza tym taka kobieta, która urodzi upośledzone dziecko, mogłaby się domagać odszkodowania od lekarza; no to po co komu taki kłopot...*

Z wypowiedzi lekarzy widać zatem wyraźnie, że zdają oni sobie sprawę ze znaczenia praw pacjenta, w tym też ze zmian prawnych w zakresie współodpowiedzialności za jego zdrowie (zob. Karkowska, 2004).

Wiele do życzenia pozostawiało natomiast w opinii badanych zespołowe uczenie się... Respondenci-lekarze zapytani o bariery w przekazywaniu wiedzy przez starszych kolegów, w zdecydowanej większości, bo 10 na 12, stwierdzali, że one rzeczywiście istnieją i stanowią istotną okoliczność w zakresie problemów rozwoju zawodowego (a tylko 2 respondentów zaprzeczyło istnieniu barier w przekazie wiedzy i umiejętności). Opinie respondentek-położnych na temat barier w przekazywaniu wiedzy i umiejętności były zdecydowanie odmienne; tylko jedna na 12 pytanых potwierdziła, że doświadcza się ich ze strony starszych koleżanek, a pozostałych 11 nie zauważyło jakichkolwiek barier w tym zakresie. W ramach tego bloku zagadnień

wyraźnie widać, że wiedza, zwłaszcza w opinii lekarzy, jest zasobem, który podlega prawom rynku, a więc, której się dobrowolnie nie oddaje, bo za nią idą pieniądze oraz stanowiska. Sugestywnie ten stan rzeczy oddają trzy następujące wypowiedzi:

◆ *Jest to wręcz założeniem niektórych kolegów, żeby młodszym nie przekazywać informacji. Są to niezbyt czyste zasady konkurencji.* ◆ *Jeden drugiemu, to oko by wyszarpać potrafił za to, że ktoś się potrafi nauczyć więcej i będzie umiał... To jest walka. Nawet, jak ktoś wie o jakiś konferencjach, szkoleniach, to drugiemu nie powie... Jest duża konkurencja.*

◆ *Istnieją bariery uczenia się... Jak się jest dobrym obserwatorem, to coś można podpatrzeć. Trzeba dobrze obserwować. Nikt nikogo za rękę nie weźmie i nie powie: patrz to jest tak i tak, a robi się to tak. Nie. Trzeba patrzeć, czasem ukradkiem, po prostu podglądać. Jak robię wspólnie operację z kimś, to ten drugi, choćby nie chciał, to dla dobra pacjenta, wtedy musi pokazać, bo jak nie, to... musi pokazać.*

Konkurencja jest więc generalnie czynnikiem sprzyjającym podnoszeniu jakości, lecz w zbyt wysokim stopniu nasilenia może zmienić się w walkę i szkoderstwo drugiej stronie. Warto chyba zatem pomyśleć, jak ograniczyć konkurencję lekarzy – być może działać w kierunku stymulowania ich do dobrowolnej współpracy, a nie do walki...

Omawiając problemy doskonalenia zawodowego, część respondentów-lekarzy podkreślała także, że wielkim szczęściem jest posiadanie dobrego ordynatora, który nie będzie utrudniał podwładnemu rozwojowi, bo jeśli zechce utrudniać, to – jak stwierdzali – ma bardzo wiele możliwości, by robić to skutecznie. Zrobienie specjalizacji lekarskiej bez aprobaty czy również nieformalnej przychylności przełożonego jest więc – jak często podkreślali – po prostu niemożliwe, bo albo utrudni on dostęp do rozwoju teoretycznego, albo nie da dostępu do przeprowadzenia zabiegów i operacji. System panujący w zakresie nauki od mistrza określali badani jako „wczesny feudalizm, a więc pełną zależność od władzy feudała-mistrza”.

Generalnie badanym brakuje też poczucia wspólnej wizji dalszej przyszłości całości organizacji. Można powiedzieć, że w zasadzie przyjmowana na obu szpitalnych oddziałach wizja przyszłości sprowadza się do nadziei, że będzie lepiej, lecz można tutaj zauważyć pewne odmienności pomiędzy oddziałem miejskim a klinicznym.

Na miejskim oddziale ginekologii i położnictwa wizja przyszłości częściej wiąże się bowiem po prostu z wolą przetrwania. Respondenci na oddziale miejskim, pytani o wizję przyszłości, odpowiadali najczęściej – bo w siedmiu wypadkach (2 lekarze i 5 położnych) – że trudno jest im wyobrazić sobie przyszłość swojego oddziału ze względu na mające zajść zmiany własnościowe

i prawdopodobną restrukturyzację szpitala, o której jednak nikt ich formalnie nie poinformował... W trzech wypadkach respondenci (2 lekarzy i 1 położna) stwierdzili, że mają nadzieję, że będzie lepiej, choć nie ma do tego realnych przesłanek. Czasami widzieli też pewne nadzieje w prywatyzacji, co dobrze oddają słowa: *„Tam, gdzie się coś prywatyzuje, to coś się dzieje, a tu w szpitalu na nic nie ma pieniędzy, a biurokracja jest”*. W opinii pozostałych dwóch respondentów (lekarzy) w najbliższej przyszłości nic się nie zmieni w systemowym funkcjonowaniu służby zdrowia, a ich oddział nie przetrwa i po prostu go nie będzie. Można zatem z pewnością powiedzieć, że personel medyczny oddziału miejskiego nie posiada jasnej i wspólnej wizji przyszłości, a więc nie można też mówić o jej integrującym znaczeniu.

Na klinicznym oddziale położnictwa i ginekologii istniejące wizje przyszłości były nieco bardziej optymistyczne, bo połowa – tj. sześciu respondentów (3 lekarzy i 3 położne) – wyrażała nadzieję, że o ile systemowe warunki funkcjonowania służby zdrowia na to pozwolą, to dojdzie do poprawy materialnego stanu budynku, dostępu do lepszego sprzętu i skuteczniejszego leczenia oraz powstaną możliwości zapewnienia lepszej opieki pacjentom. Pozostałych sześciu respondentów (3 lekarze i 3 położne) z oddziału klinicznego dało wyraz mniej optymistycznym poglądom i przedstawiało na stwierdzeniu, że będzie tak, jak dotąd, czy też, że trzeba skoncentrować się na indywidualnej strategii przyszłego życia, przy czym lekarze zwracali uwagę przede wszystkim na rozwój prywatnych gabinetów lub/i znalezienie pracy w prywatnej klinice, a średni personel medyczny – na możliwości pracy w krajach Unii Europejskiej. Można zatem powiedzieć, że także w wypadku oddziału klinicznego trudno mówić o istnieniu wspólnej wizji przyszłości, która pełniłaby dla zatrudnionych funkcję integrującą i sprzyjającą rozwojowi całości organizacji.

W trakcie przeprowadzonych w 2005 r. wywiadów z personelem medycznym pracującym w dwóch analizowanych w badaniach oddziałach położniczo-ginekologicznych podjęto także problem oceny skutków akcji medialnej „Rodzić po ludzku” (czy była ona potrzebna, czy dużo zmieniła w ich funkcjonowaniu, czy jej efekty są nadal widoczne w funkcjonowaniu oddziału). Generalne oceny tej akcji, jej znaczenia i trwałości są według większości respondentów – bo 16 (7 lekarzy i 9 położnych) – pozytywne (czasami dodawali, że ta akcja powinna być kontynuowana). Jedynie czterech respondentów (3 lekarzy i 1 położna) oceniło przeprowadzoną akcję negatywnie, a pozostałym czterem (2 lekarzy i 2 położne) trudno było ją ocenić jednoznacznie.

Pozytywne opinie o tej akcji – w świetle przytoczonych wcześniej danych – nie budzą jakiegokolwiek zdziwienia, a pewne zastanowienie budzić mogą opinie przeciwne. Warto więc pewne negatywne opinie przytoczyć:

◆ *Co to znaczy rodzić po ludzku? Czy wcześniej, u nas, kobiety nie rodziły po ludzku? Zmieniło to tylko otwarcie dla publiczności, dla rodziny... Więcej złego niż dobrego ta akcja zrobiła, bo mamy nieprzygotowane, niewykształcone społeczeństwo. Społeczeństwo nie jest w stanie znieść ograniczeń, reżimu panującego w szpitalu, który ma służyć jego dobru. Nic to nie dało, tylko pacjentkom przewróciło w głowie i teraz cudów oczekują, a cudów nie ma.* ◆ *Dużo gadania o rzeczach oczywistych – dla mnie akcja, bez sensu, choć może intencje z punktu widzenia pacjenta dobre.* ◆ *Dla mnie absurd, bo ta akcja pokazała tylko pewien wycinek pracy. Pokazano tylko to, co najłatwiejsze. Nie pokazano bólu i krwi. Pacjentki myślą teraz, że wszystko jest możliwe, za dużo chcą. Generalnie wiem, że koleżanki z porodówki wolą porody bez mężów.*

Analizując negatywne opinie, widać wyraźnie, że zwiększenie wymagań stawianych wobec personelu medycznego nie zawsze spotyka się z jego aprobatą. Kampania medialna „Rodzić po ludzku” wymusiła jednak zmiany rutynowych działań personelu i podniesienie jakości usług medycznych oraz zwiększyła świadomość praw pacjentki i jej rodziny. Komentując uzyskane oceny akcji „Rodzić po ludzku”, należy też jeszcze raz podkreślić fakt, że zmiany świadomości i modelu działania następują ewolucyjnie i wymagają wysiłku od wszystkich zainteresowanych stron.

5. Wnioski

Wyniki przeprowadzonych badań i analiz pozwalają stwierdzić, że problem podmiotowości pacjentek oddziałów położniczo-ginekologicznych został przez większość personelu medycznego dostrzeżony, co istotnie przyczyniło się do zatrzymania tendencji do dehumanizacji w relacjach pacjentka i jej rodzina – personel medyczny. Przyczyn takiego stanu rzeczy można szukać na wielu płaszczyznach, w tym także w presji organizacji pozarządowych i inicjowanych przez nie akcji medialnych. W niniejszych rozważaniach skoncentrowano się na analizie znaczenia akcji medialnej „Rodzić po ludzku” i zauważono jej wpływ na kształt kultury organizacyjnej analizowanych oddziałów położniczo-ginekologicznych, co wyrażało się przede wszystkim w ocenach tej akcji przez personel medyczny oraz w dostrzeganiu w rodzącej kobiecie świadomie zarządzającego swym zdrowiem podmiotu.

Drugi analizowany w rozważaniach problem okazał się jeszcze bardziej złożony. Koncepcję szpitala jako organizacji uczącej się można bowiem w świetle przeprowadzonych badań uznać jedynie za godną pożądaną wizję, która jednak na obecnym etapie funkcjonowania szpitali nie jest realizowana. W obu analizowanych w niniejszym studium przypadkach

oddziałów szpitalnych występują istotne problemy w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, stanowiące barierę organizacyjnego uczenia się, co zasługuje z pewnością na dalsze badania oraz pogłębioną analizę przyczyn, skutków i uwarunkowań. Jest to ważne tym bardziej, że chociaż obu szpitalnych oddziałów nie można uznać za „organizacje uczące się”, to przyznać trzeba, że pracują w nich jednostki zainteresowane mistrzostwem osobistym, uczące się. Dla nich też i dla zarządzających oddziałami szpitalnymi wyzwaniem przyszłości pozostaje zastosowanie modelowej koncepcji organizacji uczącej się w praktyce.

Bibliografia

- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, tł. W. Betkiewicz i in., PWN, Warszawa.
- Bielski M. (1992), *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź.
- „Gazeta Wyborcza” z lat 1994–1996 oraz 2000–2001; Warszawski dodatek do „Gazety Wyborczej” z dn. 22 XII 1997.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. A. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, tł. P. Łuków, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Karkowska D. (2004), *Prawa Pacjenta*, Dom Wyd. ABC, Warszawa.
- Konecki K. (1998), *Łowcy głów – Headhunting. Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wyd. Normalizac. Alfa-Wero, Warszawa.
- Konecki K., Tobera P. (red., 2002), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Maslyk-Musiał E. (1996a), *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Maslyk-Musiał E. (1996b), *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centr. Inform. Menedżera, Warszawa.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, tł. Z. Wiankowska-Ładyka, PWN, Warszawa.
- Oakley A. (1984), *The captured Womb. A history of the medical care of pregnant women*, Blackwell, New York.
- Piątkowski Wł. (red., 2004), *Zdrowie, choroba, społeczeństwo. Studia z socjologii medycyny*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Schein E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Senge P. M. (2002), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tł. H. Korolewska-Mróż, Ofic. Ekonom., wyd. III, Kraków, s. 24.
- Sokołowska M., Titkow A. (red., 1989), *Socjologia zdrowia i medycyny. „Konwersatorium 1986–88. Materiały”*, PAN IFiS, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.
- Zgorzelski M. (2002), *Peter Senge i Learning organizations. Przedmowa do wydania polskiego*, [w:] Senge Peter M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. III, Ofic. Ekonom., Kraków, s. 12.

Dynamiczny model kultury na przykładzie firmy szkoleniowej

MAŁGORZATA CIESIELSKA, AGNIESZKA POSTUŁA

Niniejszy artykuł poświęcono koncepcji kultury analizowanej z perspektywy cyklicznego procesu. Materiał empiryczny, który posłużył do zobrazowania dynamiki zjawisk społecznych, zgromadzono za pomocą etnograficznych badań przeprowadzonych w małej firmie szkoleniowej zajmującej się zagadnieniem budowania zespołów. Organizacja działająca na rozwijającym się rynku jest interesującym obszarem badawczym ze względu na szybko zachodzące zmiany, które można zaobserwować na przestrzeni zaledwie kilku lat. Dynamiczny rozwój i spontaniczne reorganizacje firmy są możliwe dzięki niesformalizowanej strukturze i braku sztywnych hierarchii.

W artykule konfrontujemy dynamiczny model kultury Mary Jo Hatch z bieżącą praktyką w warszawskiej firmie szkoleniowej. W ten sposób pragniemy zwrócić uwagę na procesualne aspekty zjawiska kultury organizacyjnej i możliwości ich badania metodami etnograficznymi.

1. Tło problemu

Problematykę kultury oraz dynamikę procesów organizacyjnych można powiązać w dwojaki sposób: w związku z samą istotą zjawisk społecznych oraz z możliwościami metodologii opartej na paradygmacie interpretatywnym.

Materiał, który posłużył autorkom do analizy modelu dynamiki kulturowej (Hatch, 2000), został zgromadzony podczas badań etnograficznych w jednej z warszawskich firm szkoleniowych¹ (Rosiak, 2000; w druku). Pomimo iż Mary Jo Hatch przyznaje się do modernistycznych wpływów (Schein, 1992), sama idea kultury jako procesu jest głęboko osadzona w tradycji antropologicznej i perspektywie symboliczno-interpretującej. W swoim modelu dynamiki kulturowej M. J. Hatch wykorzystuje koncepcję elementów składowych (poziomów) kultury Edgara H. Scheina, dodając do niej symbole (Hofstede, 2000), czyli komunikowane wartości, które Mats Alvesson i Peter O. Berg (1992) rozumieją jako przejawy wspólnych wzorców działania. Trzon tej koncepcji stanowią procesy łączące artefakty, symbole, normy i wartości. Dynamiczny model kultury ukazuje zarówno obiektywne, jak i subiektywne aspekty procesów kulturowych. Są to siły zmierzające do

¹ Celem pierwotnego badania był etnograficzny opis organizacji jako kultury.

wytwarzania kultury materialnej oraz nadawania znaczeń (Hatch, 2000: 249). W klasycznym modelu Scheina (1992), zależności między artefaktami, normami i wartościami są jednokierunkowe. Kultura materialna jest wyrazem norm, u podstaw których leżą założenia dotyczące najistotniejszych aspektów życia.

Dynamiczny model Hatch (2000) pokazuje współzależności pomiędzy wszystkimi elementami kultury. Są to procesy, które autorka określiła jako: manifestację, realizację, symbolizację i interpretację. Manifestacja polega na przekładaniu założeń na normy organizacyjne. Realizacja, czyli obiektywizowanie opisywane przez Petera L. Bergera i Thomasa Luckmanna (1966/91), oznacza wytwarzanie artefaktów, odzwierciedlanie i urzeczywistnianie obowiązujących zasad i podzielanej wizji świata. Symbolizacja artefaktów określa proces nadawania niektórym przedmiotom, gestom czy osobom szczególnych znaczeń, wykraczających poza zwykłe rozumienie tych bytów. Hatch (2000: 250) definiuje symbol jako artefakt, którego używa się do **komunikowania znaczeń**. Interpretację należy rozumieć jako wspieranie podstawowych założeń przez symbole. Kultura „dzieje się” cyklicznie. Artefakty same będąc przejawem wartości w postaci symboli, na zasadzie sprzężenia dodatniego, wspierają podzielane normy. Z drugiej strony silne symbole także mogą stać się podstawą weryfikacji istniejących podstawowych założeń. W tym symbolicznym zakwestionowaniu wartości w procesie interpretacji Hatch (2002b) upatruje możliwość zajścia zmiany kulturowej.

2. Założenia metodologiczne

Zarówno funkcjonalizm, jak i paradygmat interpretatywny są nastawione na poznanie i zrozumienie. Różnią je założenia dotyczące roli nauki (Burrell, Morgan, 1979; Kostera, 1996, 1998). W tym studium postrzegamy badaną organizację poprzez pryzmat perspektywy symboliczno-interpretującej i wykorzystujemy do opisu metodologię antropologiczną. Zgodnie z teorią ustanowienia Karla E. Weicka (1969) i konstruktywizmem wychodzimy z przekonania, że rzeczywistość organizacyjna jest subiektywna, oraz że kształtują ją współdziałające ze sobą jednostki, a wiedza o niej „przekazywana jest społecznie” (Berger, Luckmann, 1966: 28). Z paradygmatu interpretatywnego wynika sposób postrzegania organizacji jako kultury. Stawianie znaku równości między organizacją a społecznością jej członków powoduje, iż mówimy o kulturze jako o metaforze rdzennej. Oznacza to, że „społeczny czy organizacyjny świat istnieje tylko jako wzorzec symbolicznych relacji i znaczeń podtrzymywanych w ciągłym procesie ludzkich interakcji” (Smircich, 1983: 353).

Etnografia jako metoda jakościowa pozwala na zbadanie w sposób szczegółowy i wyczerpujący poszczególnych przypadków, dogłębne poznanie przebiegu procesów organizacyjnych i sformułowanie teorii lokalnej. Jest to jedna z metodologii, która daje dużą swobodę badawczą, charakteryzuje się mało sformalizowanym procesem zbierania i przetwarzania danych. Taka elastyczność, przejawiająca się chociażby w możliwościach dokonywania zmian w sformułowaniu problemu badawczego, pozwala na wierne wsłuchanie się w problemy terenu. Ponadto tym, co tak bardzo przekonuje nas do metodologii etnograficznej, jest jej naturalność.

Według Michaela Rosena (2000: 67), „nikt nie prowadzi badań etnograficznych tylko dlatego, że lubi obserwację uczestniczącą i opisywanie zebranego materiału. Etnografię przeprowadza się, ponieważ konkretny problem może być najlepiej zgłębiony poprzez maszynię etnografii i przedstawiony jako jej produkt”. Etnografie stanowią sumę doświadczeń gromadzonych przez badaczy w identyczny sposób, jak zdobywamy je wszyscy w codziennym życiu.

3. Dobór organizacji i metod badawczych

Dynamiczny model kultury przeanalizujemy na przykładzie firmy szkoleniowej Komando sp. z o.o.², zajmującej się budowaniem zespołów metodą OMD³. Firma została założona w roku 1997 i istnieje do dnia dzisiejszego. Jej klientami są wszystkie organizacje (niezależnie od wielkości, struktury i branży), które wymagają konsultacji w dziedzinie tworzenia zespołów oraz rozwiązywania problemów i zagadnień dotyczących ich prawidłowego funkcjonowania. Firma zatrudnia od kilku do kilkudziesięciu osób, w zależności od natężenia zamówień, które znacznie zwiększają się w sezonie letnim. Z tego powodu przedsiębiorstwo nie posiada stabilnej struktury organizacyjnej. Jej kluczową postacią jest szef wraz z dwoma trenerami – asystentami. Pozostali uczestnicy awansowali bądź byli degradowani w hierarchii, w zależności od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących w organizacji.

Firma Komando była badana w latach 1999–2000 (po części również retrospektywnie), a także weryfikowana pod tym kątem do dnia dzisiejszego. Niniejsza analiza opiera się więc na szerokim materiale badawczym (Rosiak, 2000) wyselekcjonowanym pod kątem procesów dynamiki kulturowej. Obiektem naszych rozważań będą zmiany, jakie zaszły w tej organizacji na

² Nazwa firmy została zmieniona w celu ochrony prywatności badanych osób.

³ OMD (ang. *Outdoor Management Development*) to metoda polegająca na tworzeniu konkretnego programu szkoleniowego w oparciu o zestaw ćwiczeń, które są prowadzone na świeżym powietrzu.

przestrzeni czterech lat (1998–2002). Model dynamiki kulturowej, dzięki procesowemu ujęciu, na drodze szczegółowej analizy poszczególnych elementów pozwolił dostrzec skomplikowane zjawiska zachodzące w organizacji.

Podstawową metodą badawczą były wywiady osobiste, częściowo strukturalizowane (Czarniawska-Joerges, 1992). Mając jednak na uwadze praktyczne (dotyczące interpretacji materiału) i naukowe powody (wiarygodność badań), na dalszych etapach zbierania danych wykorzystano także metodę *observant participation*, czyli obserwujące uczestnictwo lub obserwację bezpośrednią (Czarniawska-Joerges, 1992), która pozwoliła z bliska przyjrzeć się uczestnikom badanej organizacji, ich wzajemnym relacjom oraz wykonywanej przez nich pracy. W ten sposób zapewniono triangulację materiału badawczego (Hammersley, Atkinson, 2000; Konecki, 2000; Kostera, 2003). Etnografia opiera się na dwunastu wywiadach z pracownikami i kierownikami oraz na notatkach z terenu, przy tworzeniu których zastosowano „gęsty opis” (Geertz, 1973/1993; Prasad, 1997).

Postęp w tworzeniu wiedzy zależy od odpowiedniej proporcji i uzupełniania się badań mających na celu wypracowanie nowych koncepcji (*explorative*) oraz od sprawdzania istniejących koncepcji poprzez porównanie z istniejącą praktyką (*exploitative*) (Welsch, Liao, 2003). Próba opisanie funkcjonowania firmy szkoleniowej za pomocą dynamicznego modelu kultury (Hatch, 2000; 2002b; 2004) ma między innymi na celu sprawdzenie przystawalności teorii do organizacyjnej rzeczywistości.

4. Opis badań terenowych

Formalnym oraz nieformalnym przywódcą firmy Komando, od momentu jej powstania, jest były wojskowy pełniący również funkcję trenera. Za pomocą swoich działań, a także charyzmatycznej siły oddziałuje na wszystkich swoich pracowników. Kreowanym przez niego założeniem organizacji jest przekonanie, że w życiu najczęściej rządzi „prawo dżungli” i aby zwyciężać, należy kierować się siłą, gdyż wygrywają ludzie silni. Dlatego dobry pracownik powinien być silny. Powinna go cechować zarówno siła wewnętrzna, jak i zewnętrzna (fizyczna). Ta ostatnia dodatkowo pełni ważną rolę w firmie, jako że specjalnością organizacji są treningi *outdoorowe*, wymagające od pracowników konkretnych umiejętności fizycznych (czasem nawet udokumentowanych patentami wspinaczkowymi i innymi). Szef – jako były oficer wojsk specjalnych – jest fanem wszelkich sportów, zwłaszcza ekstremalnych. Im większa niedostępność dyscypliny dla pozostałych kolegów z pracy czy szerszego otoczenia (z powodów sprawnościowych oraz materialnych), tym wyższe jego zainteresowanie. Ze względu na wybór takiego kierunku rozwoju, do firmy byli przyjmowani głównie ludzie uprawiający

sporty ekstremalne. W pewnym okresie rekrutacji przyjmowano także osoby specjalizujące się w innych dziedzinach, także nauki, ze szczególnym naciskiem na pełen profesjonalizm w działaniu, co – zdaniem szefa – oznaczało silną osobowość kandydata. W ten sposób zgromadzono w organizacji jednostki wybitne w swoim zawodzie, jednakże cechujące się silnym indywidualizmem.

Wśród możliwych do przeanalizowania założeń organizacji na uwagę zasługuje podział władzy⁴, która była skupiona przede wszystkim w rękach szefa. Jako niewątpliwy autorytet w swojej dziedzinie znajdował posłuch wśród podwładnych. Było to zgodne z jego oczekiwaniami, gdyż nie znosił sprzeciwu pracowników.

Przejawy niektórych wartości organizacyjnych można odczytać z działań uczestników. Nadrzędną wartością stało się podnoszenie sprawności fizycznej pracowników. Ze strony szefa podyktowane było to chęcią utrzymania się na pozycji niekwestionowanego autorytetu, a także ciągłym udowadnianiem sobie oraz innym zajmowanej w firmie pozycji, uzyskanej właśnie dzięki sile mięśni i osobowości. Natomiast ze strony pracowników oczywistym celem była chęć upodobnienia się do szefa. Otaczał się on grupką ludzi bardzo do siebie podobnych. W pierwszych latach działania organizacji było to bardzo pozytywnym zjawiskiem, gdyż wzmacniało jego pozycję i integrowało zespół.

◆ *Doskonali fachowiec, zdecydowanie. Jest fantastyczny w treningach. Można iść za nim jak w dym, zaufać. Wiadomo, że zawsze da sobie radę. Mimo ciężkiej sytuacji, to nie pokaże, że coś tam się wali, potrafi świetnie zaimprowizować i [...] jak ktoś patrzy z boku, na przykład uczestnik szkolenia, nie widzi, że coś zostało zaimprowizowane, tylko myśli, że tak to wszystko miało wyglądać. I to jest wspaniałe. I [szef] to potrafi. Zdecydowanie. (Rainmaker)*

Siła i przebojowość jako podstawowe założenia tej organizacji przejawiały się również w budowaniu takich wartości, jak szczerść czy wręcz ekshibicjonizm słowny. Bardzo cenione było mówienie wprost – niezależnie od reakcji, jaką dany komunikat mógł wywołać u odbiorcy. Odzwierciedlenie tej cechy można było odczytać także z zachowań pracowników, które obfitowały w uzewnętrznianie własnej oryginalności. Stawiano na siłę przebiecia w zespole, pewność siebie, stanowczość. Pracownicy za przykładem szefa dążyli do ekstremalności w działaniu, a nawet w wygłaszanych poglądach. W rozwoju firmy efekt przejawiania się założeń był widoczny w postaci

⁴ Nie pomijając całkowicie tematu władzy, wyjaśnimy, że szef jako osoba stojąca na samym szczycie hierarchii organizacyjnej rządził wszelkimi zasobami firmy i decydował o jej najważniejszych działaniach (Pfeffer, 1981 – za Hatch, 2002b). Jednak w omawianej tu perspektywie najbardziej istotne są następstwa takiego skupienia decyzyjności w rękach jednej osoby.

zbudowanego zespołu trenerskiego, w którym trzon stanowiły osoby uprawiające wspinaczkę, nurkowanie, skoki spadochronowe oraz inne dyscypliny wymagające od uczestników wyżej wymienionych predyspozycji.

Realizacją powyższych założeń i wartości były bardzo charakterystyczne artefakty. Do artefaktów fizycznych należał przede wszystkim strój trenerów, łącznie z butami. Powodem tego było spędzanie większości czasu pracy w terenie, który wymaga profesjonalnego stroju. Najczęściej profesjonalne oznacza drogie, co nadawało specjalne znaczenie całemu ubiorowi. Tym sposobem następowała symbolizacja stroju, wynosząca go do rangi wyróżnika osób pracujących długo w firmie, które mogły sobie na taki drogi zakup pozwolić, a także osób uprawiających sporty poza firmą, na własny prywatny użytek. Kolejnym artefaktem był specjalistyczny sprzęt (wspinaczkowy, nurkowy itp.). Tak jak strój, sprzęt dawał poczucie identyfikacji z głównym założeniem organizacji (szefa), że najważniejsze jest budowanie siły woli oraz sprawności fizycznej, poprzez uprawianie sportu. Jeszcze jednym odzwierciedleniem oczekiwanych wartości był samochód terenowy. Obeznanie w konkretnym dziale motoryzacji było bardzo pożądane w towarzystwie trenerów.

Wśród artefaktów behawioralnych znalazły się oczywiście sporty ekstremalne, które łączyły wielu pracowników nie tylko poprzez opowieści, ale także wspólne wyjazdy w celu podnoszenia sprawności i wiedzy o danej dziedzinie sportu. Pełniły one także rolę towarzyskich spotkań, bardzo integrujących trenerów. Oprócz sportów ważne były także takie zainteresowania, które wymagały szczególnych umiejętności lub wiedzy danej osoby. W ten sposób w firmie przyszedł także czas rekrutacji psychologów (klinicznych, społecznych).

◆ *W międzyczasie przyjmowaliśmy różnych pracowników, bo było bardzo duże zapotrzebowanie na szkolenia. Najpierw to była taka fala instruktorów wspinania, bo nam się wydawało, że ci ludzie, którzy się wspinają, będą najlepsi. Więc przyszła cała grupa ludzi do wspinania, ale okazało się, że rzeczywiście manualne zdolności są super, kontakt z ludźmi też, ale na innych polach nie mogliśmy się dogadać. Więc metodą selekcji naturalnej oni tak odpadali, odpadali, odpadali... Kolejna fala to są psychologowie [...]. I znowu okazało się, że sam psycholog to też nie jest to, o co nam chodzi. [...] I w końcu trzecia fala ludzi, [u których] ważna jest ich osobowość. Tak, żeby [...] była jakaś fajna, charyzmatyczna, a przy tym miła, uprzejma, kontakt na ludzi. (Patron)*

Zasadą było wyróżnianie się swoim zachowaniem, niezależnie od tego, jakie to miało znaczenie dla pozostałych uczestników. Było to doskonałą kalką zachowań szefa, do czego nawiązemy w dalszej części.

Artefakty językowe są także bezpośrednią wypadkową uznawanych i upowszechnianych w firmie wartości. Skoro ceniony był indywidualizm i pewność siebie, należało używać języka dość stanowczego, czasem nawet ostrego, a w wypowiedziach stawiać akcent na osobiste doświadczenia i opowieści z przeżytych przygód. Powielany był styl komunikowania się szefa – typowa wojskowa retoryka. Zauważalne było specyficzne (raczej ostre) zwracanie się do podwładnych, czasem aż za bardzo – zdaniem części pracowników – zbliżone do wydawania rozkazów, używanie typowych zwrotów, dowcipów.

◆ *Z jednej strony taki do rany przyłóż, ale wydaje mi się, że ten kierunek to bardziej idzie w stronę klientów, natomiast tutaj to ma taki..., on jest nadal w środku cały czas żołnierzem, oficerem i ten sposób zarządzania przekłada..., może to jest krzywdzące to, co mówię, ale... być może dużo zrobił i... ja mam wrażenie, że to, co on robi, to powiela zachowania, które powielał w jednostce czy przed własnym oddziałem. To nie chodzi mi o jakieś żarty, na zasadzie..., co innego żarty, a co innego podejście do różnych spraw i ludzi. To jest moje wrażenie. Być może, że w jednostce on był tysiąc razy mocniejszy w tym wszystkim. Porównując [go] jakiś czas temu w innej sytuacji, typu wojskowego, a tutaj, to może jest w ogóle drobiazg. Ale ja patrzę teraz od strony cywilnej, biurowej. Tak potrafię. (Rainmaker)*

Pozostali uczestnicy raczej nie pozwalali sobie na tak ostry język jak szef, aczkolwiek spora część pracowników często mówiła w sposób zdecydowanie niedyplomatyczny, prosto w oczy przedstawiała drugiej stronie swoje racje, nie myśląc o konsekwencjach takiego postępowania. Nikt nie obawiał się otwartego wygłaszania osobistych poglądów, nawet jeśli były sprzeczne ze zdaniem innych pracowników (nie w obecności szefa). Ważną rolę pełniły również opowieści przekazywane sobie wzajemnie przez trenerów. Były to historie z wojska, z treningów, różnych sportowych przygód i wypraw, które z czasem nabierały nawet znaczenia mitów organizacyjnych przekazywanych dalej pracownikom młodszemu stażem.

Jak już wspomnieliśmy, w procesie symbolizacji artefakty nabierały szczególnego znaczenia. Manifestowany sposób ubierania się miał ogłaszać pozostałym uczestnikom przyjęty stopień indywidualizacji. Dobrym przykładem symbolu były zawsze (w okresie badań) polarowe bluzy ze znakiem logo firmy, którymi mogli się poszczycić jedynie najwytrwalsi we współpracy z szefem trenerzy. Niezależnie od tego, czy zostały przez daną osobę zakupione, czy otrzymała je ona w prezencie, zawsze stanowiły obiekt pożądania pracowników, którzy tego przywileju nie zaznali. Problem selektywnej dystrybucji firmowych bluz istniał przez cały siedmioletni okres kontaktu z firmą. Zjawisko rodziło czasem przejściowe konflikty, jednak zawsze pozostawało nierozwiązane. Ciekawy był również fakt, że osoby związane

blisko z szefem zwykle ubierały się podobnie do swego „idola”. Częściowo wynikało to z rodzaju uprawianego przez daną osobę sportu, jednak w dużej mierze symbolizowało miejsce w hierarchii organizacyjnej. Odpowiedni strój stawał się symbolem władzy i autorytetu. Potwierdzeniem tego byli psychologowie, odgrywający ogromną rolę w firmie, którzy jednak nie mieli ze sportem aż tyle wspólnego, na ile „informowałby” o tym ich strój. Oprócz znaczenia w hierarchii, strój sportowy podkreślał także indywidualność pracownika („*choć nie uprawiam sportu, ubieram się dowolnie*”), mimo że najczęściej wybór padał na ubiór zbliżony z upodobaniami szefa.

Jednocześnie przez cały czas następowała interpretacja poszczególnych symboli zarówno przez członków organizacji, jak i nowo przybyłych trenerów. Te wymienione powyżej ewidentnie świadczą o znaczącej roli siły – zarówno fizycznej, jak i psychicznej – w życiu całej organizacji (określenie znaczenia symboli), co stabilnie zamyka modelowy proces. Ponadto zachodzi również działanie w drugim kierunku, z którego wynika, że funkcjonujące artefakty i symbole w dużej mierze umacniają istniejące założenia i wartości. Odpowiedni strój sportowy, będący obiektem pożądanego większości pracowników, bezpośrednio wiązał się z uprawianiem sportów ekstremalnych, silnie kształtujących wolę walki, pewność siebie i oczywiście także mięśnie (utrwalanie istniejących założeń). Oba zjawiska podkreślają dwukierunkowość interpretacji (Hatch, 2002).

W omawianym przypadku nie tylko proces utrwalania założeń miał miejsce. Część z nich była symbolicznie kwestionowana, co prowadziło zarówno do zamierzonych, jak i czasem niekontrolowanych zmian w organizacji.

Dwutorowość procesu interpretacji z jednej strony przejawiała się w utrwalaniu dotychczasowych założeń. Zjawisko to dotyczyło przede wszystkim dominacji siły jako wartości. Kluczowymi uczestnikami organizacji były silne (pod każdym względem) jednostki, bo to one najłatwiej odnajdywały swoje miejsce w zespole. Uczestnicy skupiali swe zainteresowania wokół sportów ekstremalnych, praktykowali swe umiejętności, podnosili sprawność. Szef pozostawał osobą najważniejszą nie tylko w hierarchii służbowej, ale także na gruncie relacji nieformalnych. Większość tworzonych symboli zbiegała się z istniejącymi założeniami i wartościami organizacji, co powodowało, że w organizacji zachodziły jedynie niewielkie – stosunkowo łatwe i niezbyt głębokie – zmiany (zmiana pozorna u Pasquale’a Gagliardiego, 1986).

Z drugiej strony, kontynuowanie przez szefa swojej prywatnej polityki, skupiającej się na wymagananiu posłuszeństwa od podwładnych, zaczęło obracać się przeciwko niemu. W ten sposób nieodwracalnie postępował proces kwestionowania dotychczasowych założeń przez innych uczestników organizacji. Zjawisko mogło być powodowane zbyt silnym naciskiem na podkreślanie relacji służbowych lub znudzeniem stylem wojskowym szefa, który utrudniał budowanie pozytywnych koleżeńskich więzi. W pewnym okresie, kiedy

nastąpił przesyt sportami ekstremalnymi, zaczęto przyjmować do pracy ludzi o innych zainteresowaniach. Wprowadziło to bardzo pożądaną różnorodność w zespołach trenerskich, ale także spowodowało zakwestionowanie dotychczas panujących założeń o wadze siły i sprawności fizycznej trenerów. Okazało się, że pracownicy reprezentujący wiedzę tzw. miękką też mogli osiągać sukcesy podczas szkoleń. To spowodowało, że zaczął niknąć autorytet szefa oparty na praktyce sportowej i sile przebicia, a wraz z nim artefakty i symbole straciły nieco na znaczeniu. Oczywiście stan ten pociągnął za sobą nasilające się konflikty w grupie, skierowane nie tylko przeciwko szefowi, ale także pomiędzy grupami „wysportowanych” i „niewysportowanych”. Dodatkowo proces ten został pogłębiony przez konfrontację nowych pracowników z wojskowym stylem zarządzania, jaki do tej pory panował w organizacji. Nowi uczestnicy weszli do organizacji z odmiennymi założeniami i wprowadzili nowe, nieznane dotąd wartości, zrodzili także nowe potrzeby u starszych kolegów z pracy. Ponadto osoby nowe nie były całkiem „obce”, gdyż podstawą rekrutacji były koneksje koleżeńskie, co polegało na tym, że pracownik polecał szefowi swojego kolegę. Nowych pracowników przyciągała głównie atmosfera, na temat której krążyły wręcz mityczne opowieści. Można uznać, że była ona również pewnego rodzaju symbolem tej organizacji. Dlatego firma rozwijała się dość szybko, łatwo znajdując sobie nowy narybek. W tym czasie budowano nowe wartości, bardziej cenione przez niezwiązanych z wojskiem uczestników: dobra atmosfera pracy w zespole, ciepło w relacjach pomiędzy uczestnikami, które dawały znacznie większy komfort pracy. Zakwestionowano również podobieństwo i posłuszeństwo szefowi jako jedyny pozytywny przejaw lojalności pracownika, co nie pozostało obojętne samemu zainteresowanemu.

Jako myślący przedsiębiorca postanowił uczynić krok, by zrównoważyć atmosferę. W tym celu rozpoczął doszkalanie się w dziedzinach, w których czuł, że może być słabszy od swoich pracowników. Przede wszystkim nadrobił braki (według własnych przeświadczeń) w wiedzy psychologicznej, socjologicznej. Jednak skutki były dwukierunkowe: z jednej strony zbliżył się do części pracowników, lecz z drugiej wciąż budował własny mit niezniszczalnego i najlepszego szefa. Dwutorowo przejawiało się także tworzenie nowych wartości w organizacji: nadal pielęgnowano mit siły, ale równocześnie pozostawała grupa osób, których celem była organizacja i organizowanie. I ta grupa mówiła nieśmiało o swoich obawach:

◆ *...brakuje go w biurze, brakuje jego decyzyjności, brakuje... jest despotyczny – taki, że żadnej decyzji bez niego nie możemy podjąć. I tutaj dobra, niech tak zostanie, jest dyrektorem, nigdy nie chciałabym w jakiś sposób tego krytykować, ale z drugiej strony [...] potrzebujemy tutaj jakiejś tam decyzyjności.* (Waari)

Dążenia szefa do doskonalenia własnych fizycznych umiejętności oraz pokazywania tego otoczeniu spowodowało, że akceptowane dotąd artefakty i symbole w ramach podstawowych założeń zaczęły być kwestionowane. Motywacja szefa do poszukiwania nowych ekstremów w działaniu stanowiła czynnik wyostrajający istniejące wcześniej konflikty i zmniejszający jego wpływ na proces zmian. Próbowano wprowadzać pewne usprawnienia, zwalniając część osób z pracy, czyli pozbywając się tych, których założenia i wartości miały być niezgodne z „rdzeniem organizacyjnymi”, oraz rekrutując nowych pracowników. Były to jednak działania potwierdzające trudność lub wręcz brak możliwości ingerowania w daną kulturę trenerów. Sytuacje te pokazywały to, co zostało już wcześniej stwierdzone, że symboliczna władza szefa jest całkiem silna, lecz kontrola nad interpretacjami znacznie słabsza niżby sobie tego życzył (Hatch, 2004).

W ten model wpisała się historia pewnego uczestnika tej organizacji, która ciekawie pokazuje, jak trudną do rozstrzygnięcia kwestią dla badacza (dla uczestników także) jest prawidłowa interpretacja symboli, a także identyfikacja założeń i przejawianych wartości. Pewnego dnia do firmy została przyjęta osoba na stanowisko menedżerskie. Stało się tak, gdyż kandydat uzyskał pełną akceptację szefa w zakresie reprezentowanych przez siebie wartości. Była to osoba mająca w swoim życiorysie bujny epizod wojskowy, odznaczała się ogromną stanowczością, reprezentowała przy tym wiele cech charakterystycznych dla szefa, w tym humor i ogólnie retorykę wojskową.

◆ *A akurat trafił się X z ogłoszenia, który wszedł w taką lukę w idealnym momencie. Przypadkiem. I tak jest. [Szefowi] to daje bardzo dużo, ponieważ X bierze dużo rzeczy, które są czasochłonne, do zrobienia, a z drugiej strony X to pasuje, bo ma kupę energii, potencjału, twórczości, jest inteligentny, więc jest to układ wzajemnie świetnie się uzupełniający. Z [szefa] zdejmujący kupę obowiązków, a X-owi dający pole do działania. (Rainmaker)*

Można by przypuszczać, że osoba ta sprawnie zaaklimatyzuje się w nowej kulturze. Biorąc jednak pod uwagę konflikt, który od pewnego czasu uzewnętrzniał się w życiu organizacji, nowy pracownik szybko przysporzył sobie wrogów. Część osób nie bała się nawet mówić o tym głośno:

◆ *X, z tego, co zauważyłam, jest nową osobą; w ogóle powstało jego stanowisko nagle i mi to trochę przeszkadza, bo kurczę, facet się panoszy po prostu z takiego prywatnego punktu widzenia, a on ma inny system pracy – on jest za bardzo konkretny, za mało ludzki czasami. On może się tam przyjaźnić z nami, może coś tam, ale to jest takie bardzo odcięte od pracy. Był konflikt. Nie poszłam z tym do [szefa]. (Waari)*

5. Konkluzje

W powyższym przykładzie pokazano dobitnie, że ścieranie się założeń i wartości powoduje narastanie konfliktów w organizacjach. Szefowi ciężko było poradzić sobie z problemem kontrowersyjnego pracownika bez szczególnej znajomości kultury, w jakiej funkcjonował. Powinien stanowczo zareagować na atmosferę tworzącą się na styku poszczególnych elementów omawianego modelu. I uczynił to, zwalniając pracownika X. Było to bardzo zaskakujące posunięcie, dające jednak bardzo wiele do myślenia pozostałym uczestnikom organizacji. Ciężko było przypuszczać, że szef odsunie od siebie tak – wydawałoby się – zaufanego pracownika. Z tej sytuacji można wyciągnąć dwa wnioski. Pierwszy opiera się na przypuszczeniu, że pracownik X miał tak zagorzałych wrogów, że szef, podejmując decyzję o jego zwolnieniu, wysłuchał głosów właśnie tych trenerów. Być może szefowi imponowało zdanie osób związanych bezpośrednio z teorią i praktyką socjologiczną czy psychologiczną, w której sam nie czuł się zbyt swobodnie (stąd fascynacja nieznanym). Być może zmienił chwilowo kierunek swoich zainteresowań i zaczął podążać śladem tych pracowników, których wykształcenie predysponowało do pracy z zespołami i dla których najważniejszym zadaniem było budowanie pozytywnej atmosfery, rozwiązywanie konfliktów wewnątrzgrupowych itd. Dzięki tym wpływom, szef odwrócił się więc w stronę nowych wartości, a co za tym idzie – nowych symboli i artefaktów. Z drugiej strony, na podstawie analizy pierwotnych założeń, można wywnioskować, że podobieństwo pomiędzy szefem i pracownikiem X stało się zbyt mocne dla pielęgnowania istniejących wartości, mówiących o sile i podnoszeniu sprawności. Bowiem szef musi być – według postulowanych założeń – najlepszy i niezastąpiony. Osoba silna, a może wręcz silniejsza, pojawiająca się na jego drodze powinna być natychmiast wyeliminowana. Tak też uczynił szef.

Niezależnie od tego, który tok rozważań przyjąć, finalnie spotykamy się w jednym miejscu. Efektem przeprowadzonej analizy jest zwolnienie niewygodnego pracownika X. Tym sposobem można by dalej podążać śladem poszczególnych elementów modelu, modyfikując ich znaczenie.

Dzięki procesowemu ujęciu zachodzących zjawisk kulturowych możemy wyjaśnić większą część powstających sytuacji, które z pewnością potwierdzają złożoność dynamiki kulturowej, ale i zwracają uwagę na ich cykliczność. Podkreślają także niejednoznaczność wyciąganych wniosków, jako że mamy do czynienia z dynamiczną materią. Linearne spojrzenie na zmianę organizacyjną (patrz m. in. Greiner, 1998), a także kulturową, nie opisuje w pełni tych złożonych współzależności między fazami rozwoju

czy poszczególnymi elementami (Hatch, 2002a). Zwięźłą myśl, która oddaje treść omówionych zjawisk, zawiera poniższy cytat:

...władza przywódców tkwi we wrażliwości menedżera na własne znaczenie symboliczne, które przesuwają się i zmieniają względem świata symboli, świata powstającego w wyniku aktów interpretacji przez innych ludzi. Przywódcy mają ogromny wpływ wewnątrz organizacji, lecz ich zdolność skutecznego uruchamiania tego wpływu zależy od ich znajomości kultury oraz postrzeganej z nią zbieżności. (Hatch, 2002b: 358)

Bibliografia

- Alvesson M., Berg P. O. (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*, Walter de Gruyter, Berlin – New York.
- Berger P., Luckmann Th. (1966/91), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Burrell G. Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heineman, London–Exeter.
- Czarniawska-Joerges B. (1992), *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Sage, Newbury Park, London, New Delhi.
- Gagliardi P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies”, No. 7/2, s. 117–134.
- Geertz C. (1973/93), *The Interpretation of Cultures. Selected essays*, Fontana PressGreiner, London.
- Hammersley M., Atkinson P. (2000), *Metody badań terenowych*, Zys i S-ka, Poznań.
- Hatch M. J. (2000), *The Cultural Dynamics of Organizing and Change*, [w:] N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Sage Publ., Thousand Oaks – London – New Delhi, s. 245–260.
- Hatch M. J. (2002a), *Essai: doing time in organization theory – Critical Essay*, „Organizational Studies”, No. 23/6, s. 869–875.
- Hatch M. J. (2002b), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hatch M. J. (2004), *Dynamics in Organizational Culture*, [w:] M. S. Poole, A. H. Van de Ven, *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Udostępniony na: http://www.commerce.virginia.edu/faculty_research/Research/Papers/Hatch_Dynamics_Organizational_Culture.pdf.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kostera M. (1998), *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach czyli „wykładki”*, Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Kostera M. (2003/05), *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Larry E. (1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, May–June.
- Rosen M. (2000), *Turning words, Spinning Worlds. Chapters in Organizational Ethnography*, Harwood acad. publ., Singapore.
- Rosiak A. (2000), *Warszawskie plemię. Etnografia firmy szkoleniowej Komando Sp. Zo.o.*, praca magisterska, Wydział Zarządzania UW, niepubl.

- Rosiak A. (w druku), *Warszawskie plemię*, [w:] M. Kostera (red.), *Etnografie polskich organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Schein E. H. (1992), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 28, s. 339–358 (Cornell University).
- Weick K. E. (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Welsch H. P., Liao J. (2003), *Strategies for entrepreneurship development: striking a balance between explorative and exploitative research*, [w:] Ch. Steyaert, D. Hjorth (eds.), *New movements in entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham–Northampton, s. 20–34.

C. TOŻSAMOŚCI I BIOGRAFIE – KONTEKST ORGANIZACYJNY

Komunitarianie w polskiej gospodarce Tożsamość menedżerów w Górnośląskim Okręgu Przemysłowym

ROBERT GEISLER

Problemy badawcze dotyczące źródeł transformacji zostały niejako wymuszone przez zmiany w polskiej gospodarce, jakie zaszły w ciągu ostatnich piętnastu lat. Jednym z nich jest tożsamość aktorów, a więc cechy osobowościowe, elementy świadomości społecznej i struktury znaczeniowe odnoszące się do otaczającej ich rzeczywistości społecznej. Istotne staje się zatem zdiagnozowanie elementów tożsamości menedżerów i przedsiębiorców związanych z obiektywnymi strukturami znaczeniowymi występującymi w umysłach jednostek. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule będzie analiza tożsamości aktorów kreujących zmiany gospodarcze w jednym z regionów staroprzemysłowych – Górnośląskim Okręgu Przemysłowym.

Opierając się na badaniach jakościowych, można wskazać elementy tożsamości aktorów pokazujące występowanie czynników przedsiębiorczości związanej z liberalizmem czy cechami współpracy z kapitałem społecznym. Równocześnie ma miejsce pominięcie elementów *industrealności* związanej ze społeczeństwem przemysłowym, charakterystycznej dla regionu GOP-u. Można zaryzykować wniosek, że tożsamość regionu przemysłowego nie oddziałuje na tożsamość aktorów albo tożsamość regionu stanowi konstrukt umysłowy, stereotypowy dla regionu, a niemający przełożenia na sferę życia codziennego i podejmowanie działań przez aktorów.

1. Wstęp

Zmiany, które zaszły w polskiej gospodarce w ciągu ostatnich piętnastu lat, wymusiły zajęcie się problemami badawczymi dotyczącymi źródeł transformacji. Przyjmując założenie, że podstawą podjęcia jakiejkolwiek działalności przez aktorów jest ich tożsamość – a więc cechy osobowościowe, elementy świadomości społecznej i struktury znaczeniowe odnoszące się do otaczającej ich rzeczywistości społecznej – istotne staje się zdiagnozowanie tożsamości menedżerów i przedsiębiorców. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule będzie analiza dwóch wymiarów tożsamości aktorów – struktur znaczeniowych oraz elementów świadomości społecznej – kreujących zmiany gospodarcze w jednym z regionów staroprzemysłowych – Górnośląskim Okręgu Przemysłowym – przechodzącym radykalne zmiany we wszystkich płaszczyznach życia.

2. Tożsamość aktora w teorii komunitarian

W literaturze przedmiotu z zakresu socjologii znaleźć można wiele definicji tożsamości aktora (Boksański, 1989). Na przykład w socjologii dramaturgicznej tożsamość nabywa się podczas procesów socjalizacji, a zostaje ona zdefiniowana podczas przedstawień i odgrywania poszczególnych ról (Goffman, 2005). Jedno ze współczesnych podejść teoretycznych reprezentują komunitarianie odwołujący się do arystotelesowskiego argumentu o społecznym charakterze tożsamości aktorów (Etzioni, 1998). Społeczny charakter oznacza w tym przypadku wpływ czynników z najbliższego otoczenia aktora na jego tożsamość.

Jeden ze współczesnych teoretyków myśli komunitarystycznej Michael Sandel (1982) na przykład był zdania, że osobowość jest radykalnie usytuowana, a tym samym jednostki zostają inkorporowane przez wspólnoty. Dlatego wprowadził on pojęcie jaźni usytuowanej społecznie (*encumbered*), która uczestnicząc w grupach społecznych, wspólnotach – jak mówią komunitarianie – buduje swoją tożsamość (Gawkowska, 2004: 78). Ponieważ jednostki są uwikłane w wiele wspólnot, bardzo często może dochodzić do sprzeczności pomiędzy nimi (wspólnotami), a w rezultacie może dochodzić do konfliktów ról. Jedynym wówczas rozwiązaniem jest negocjacja między poszczególnymi zobowiązaniami oraz wspólnotami (*ibidem*: 82). Nie zmienia to jednak faktu, że działania wspólnot kreują elementy tożsamości aktorów. W związku z powyższym pojawia się pytanie, na ile tożsamość wspólnoty ukształtowała bądź kształtuje tożsamość aktorów w polskiej gospodarce. Dla przykładu w następnej części zostanie zanalizowana tożsamość regionu Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego jako regionu kreującego swoją tożsamość w toku procesów instytucjonalizacji i jej relacja do tożsamości aktorów w nim działających.

3. Górnośląski Okręg Przemysłowy – elementy tożsamości regionu

Analizując tożsamość aktorów, menedżerów na określonym obszarze, należy zwrócić uwagę na tożsamość regionu. W artykule tym przyjmuje się jednakże założenie, że procesy rozwoju są tworzone przez aktorów (m.in. życia gospodarczego) posiadających określoną tożsamość. Tożsamość ta znajduje się jednakże w ścisłym związku z tożsamością regionu, więc uprawnione jest stwierdzenie o występowaniu wzajemnego oddziaływania tych dwóch rodzajów tożsamości. Tożsamość regionu to właśnie środowisko, otoczenie społeczne, kształtujące tożsamość aktorów. Tożsamość regionu to jego obraz wytworzony podczas procesów instytucjonalizacji, w oparciu

o kształt terytorium, działające w nim instytucje oraz ramy symboliczne wytworzone przez jego mieszkańców oraz mieszkańców innych regionów (Passi, 1996).

W niniejszym artykule tożsamość regionu dotyczy Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego – centralnej części województwa śląskiego przechodzącej od 15 lat okres radykalnej transformacji przejawiającej się przede wszystkim w restrukturyzacji przemysłu ciężkiego. W skład Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego wchodzi historyczne regiony zachodniej, uprzemysłowionej części Górnego Śląska oraz uprzemysłowionego Zagłębia Dąbrowskiego. Oba regiony powstały jako regiony przemysłowe w wieku XIX, wraz z dynamicznym rozwojem na tych obszarach industrializacji. Niemniej jednak oba regiony, położone blisko siebie, oddzielała przez lata granica państw – zaborów pruskiego/niemieckiego i rosyjskiego. Pomimo podobnego charakteru obu regionów pod względem przemysłowym i ścisłych związków funkcjonalnych, istniały pomiędzy nimi różnice polegające przede wszystkim na ich uczestnictwie w innych porządkach prawnopolitycznych, gospodarczych i cywilizacyjnych. Podczas procesów instytucjonalizacji regionu do 1945 r. ukształtowało się jednak oblicze regionów związane z tożsamością regionów przemysłowych (Ziółkowski, 1960; Bahlcke, 2001).

Warto wspomnieć w tym miejscu, iż tożsamość regionów przemysłowych odnosiła się do ściśle określonych cech, nazwanych przez Alvina Tofflera (1997) *industrealnością*. Autor *Trzeciej fali* zaliczył do nich m. in. standaryzację, specjalizację, koncentrację, centralizację i synchronizację, które zostały uznane za kluczowe cechy tożsamości człowieka epoki przemysłowej. Powyższe cechy były narzucane w drodze socjalizacji przez społeczeństwo industrialne aktorom zamieszkującym i pracującym w obu zagłębiach górniczych: Górnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego.

Oba regiony od 1922 r. zaczęły przynależeć do tego samego porządku prawnopaństwowego państwa polskiego, niemniej jednak do różnych regionów administracyjnych – województw. Najpierw w 1939 r., a później po roku 1945 ustanowiono z obu regionów jeden okręg przemysłowy, któremu w latach sześćdziesiątych nadano cechy statystyczno-planistyczne i nazwano Górnośląskim Okręgiem Przemysłowym¹. Wiązano to bezpośrednio z rozbudową przemysłu ciężkiego (Cymbrowski, 2004).

¹ Pomimo nazwy odnoszącej się do Górnego Śląska, zajmował on historyczne terytorium Górnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego. Jego obszar obejmował 2 694 km², czyli niecałe 0,9% powierzchni Polski. W jego skład wchodziło 14 miast aglomeracji śląsko-dąbrowskiej oraz 8 miast bliskiego obrzeża. Do zespołu miejskiego GOP zalicza się: Będzin, Bytom, Chorzów, Czeladź, Dąbrówę Górniczą, Gliwice, Katowice, Mysłowice, Rudę Śląską, Siemianowice, Sosnowiec, Świętochłowice, Zabrze, które tworzyły wówczas tzw. konurbację „A”. Miasta obrzeża to Jaworzno, Łaziska Górne, Mikołów, Piekary, Pyskowice, Tarnowskie Góry, Tychy.

Kolejną cechą tożsamości regionu był jego heterogeniczny charakter. Otóż rozwój przemysłu ciężkiego przyczynił się do migracji na szeroką skalę do regionu przemysłowego aktorów z innych regionów, przede wszystkim w poszukiwaniu pracy. O dynamice imigracji świadczą choćby następujące dane: w 1950 r. GOP zamieszkiwało 1 688 tys. osób, w 1957 r. – 1 819 tys. osób, w 1976 r. – 3 626 tys. osób, a w 1980 r. – 3 832 tys. (Kaszuba, 2002). Procesy migracyjne powodują powstanie zróżnicowanej pod względem kulturowym zbiorowości. Oprócz tego cechą różnicującą tożsamość aktorów było poczucie *industrealności* przekazywanej z pokolenia na pokolenie wśród części aktorów, czyli czynników związanych z pracą w przemyśle ciężkim, oraz charakterystyczne dla innej części aktorów – migrantów – poczucie tożsamości związanej ze społeczeństwem agrarnym, która to tożsamość została poddana presji reżimu technologicznego – industrialnego (Cymbrowski, Geisler, 2005).

W okresie realnego socjalizmu pojawił się jeszcze jeden czynnik, który kształtował tożsamość aktorów. Przede wszystkim była to presja ideologii socjalistycznego ustroju państwa polskiego w latach 1945–1989. Ideologia socjalistyczna nałożyła na cechy *industrealności* swoistego rodzaju zestaw cech, bardzo często odmiennych od założeń społeczeństwa przemysłowego, do których zaliczyć trzeba cechy związane z gospodarką niedoborów, jak odrzuceniem własności prywatnej, co spowodowało m. in. marnotrawstwo zasobów, ideologię przewodników pracy, czyli nacisk na pracę ilościową, a nie jakościową, korupcję, czy podwójne życie: publiczne i prywatne obywateli oraz *last but not least* – swoistego rodzaju przedsiębiorczość, którą charakteryzować się winni aktorzy funkcjonujący w gospodarce niedoborów.

To w tym właśnie czasie wytworzyła się nowa tożsamość regionu GOP-u jako regionu przemysłowego, przy czym pomijano w dyskursie elementy ideologii socjalistycznej, podkreślając jednocześnie kult ciężkiej pracy fizycznej w powiązaniu z tożsamością historycznego regionu Górnego Śląska (Swadźba, 2001; Cymbrowski, Geisler, 2005). Tożsamość regionu w wymiarze dyskursu odnosiła się do zbudowania jego obrazu jako regionu, w którym dominowała praca w przemyśle ciężkim, a tym samym postrzegano aktorów uczestniczących w życiu regionu jako obdarzonych cechami *industrealności*. W sferze praktyk na tożsamość aktorów nakładały się cechy związane z ich rolą migrantów oraz ideologią socjalistyczną, czyli zestawem cech ukształtowanych w związku z uczestnictwem w określonych grupach społecznych (środowiskach społeczno-kulturowych czy wspólnotach).

Upadek „żelaznej kurtyny” w 1989 r. spowodował liczne zmiany w regionie przemysłowym. W pierwszej kolejności należy wymienić zmiany o charakterze gospodarczym, które wiązały się z odejściem od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej. Ponieważ w pierwszym okresie po 1989 r.

cechami charakteryzującymi przemysł w Polsce były: dominacja sektora państwowego, przestarzały majątek, niski poziom wyrobów wysokiej technologii oraz słabe powiązania z gospodarką światową. W związku z tym pojawiła się konieczność jego restrukturyzacji, której celem było, przede wszystkim, zwiększenie jego efektywności i podniesienie konkurencyjności. Podobna sytuacja miała miejsce w ówczesnym województwie katowickim. Ponieważ do 1989 r. w regionie dominowały państwowe zakłady przemysłu ciężkiego, w okresie transformacji nastąpiły procesy restrukturyzacji (polegającej na organizacyjnych i finansowych zmianach w przedsiębiorstwach), a w dalszej kolejności – prywatyzacji czy likwidacji przedsiębiorstw (Szczępański, 2002).

Powyższa sytuacja przyczyniła się do odrzucenia tożsamości regionu jako regionu przemysłowego i poszukiwania nowej formy tożsamości. Choć trzeba mieć na uwadze, że dotychczasowe próby jej zmiany bardzo często napotykały opór ze strony społeczeństwa, w którym występowały silnie zakorzenione elementy świadomości społecznej odnoszącej się do regionu przemysłowego. Jest to podtrzymywane przez niektóre środowiska społeczne, na przykład lobby górnicze: związków zawodowych i menedżerów przemysłu ciężkiego, polityków, górników, mieszkańców lokalnych i mieszkańców innych regionów Polski.

Wobec powyższych sformułowań pojawia się pytanie: czy można zaobserwować zmiany tożsamości menedżerów, czyli aktorów kreujących rozwój regionalny w kontekście zmiany tożsamości regionu? Innymi słowy, czy transformacja gospodarcza kształtuje zmianę tożsamości aktorów, czyli decyduje o innych formach jaźni i tożsamości aktorów.

4. Metody i techniki badań

Metodologicznie niniejsza praca wpisuje się w nurt szeroko rozumianej socjologii interpretatywnej. Badacze tego nurtu podkreślają konieczność rozpoznawania autodefinicji badanego, a „przedmiotem interpretacji jest interpretacja dokonana przez kogoś innego, osadzona w strumieniu jego działań. Jest to interpretacja doświadczanego znaczenia, które to znaczenie współkonstruuje” (Woroniecka, 2003: 116).

Cechą badacza jest dążenie do rekonstrukcji procesów kreowania rzeczywistości społecznej (Berger, Luckmann, 1983). W tym nurcie badacz winien prowadzić coraz to bardziej nasycone i zróżnicowane interpretacje sposobów, reguł, struktur, kontekstów, procesów i interakcji leżących u podłoża społecznego rekonstruowania i konstruowania faktów i znaczeń (Krzychała, 2004). Można przytoczyć za Anthony Giddensem, że socjologia w tym miejscu spotyka się ze światem, który społeczni aktorzy ukonstruowali już uprzednio

w obrębie własnych ram odniesienia. Badacz próbuje ten świat znaczeń ponownie zinterpretować wewnątrz własnych teoretycznych (socjologicznych) ram, w których spotykają się język dnia codziennego oraz język badacza (Krzychała, 2004: 10).

Metodą badawczą zastosowaną w niniejszej pracy będzie hermeneutyka obiektywna. Jej celem jest rekonstrukcja struktur znaczeniowych tekstów, przy czym tekst rozumiany jest w tym przypadku bardzo szeroko i oznacza nie tylko wypowiedzi aktorów w różnych sytuacjach życiowych (na przykład podczas różnego rodzaju wywiadów dla środków masowego przekazu), ale również wypowiedzi ustrukturyzowane podczas wywiadów swobodnych oraz różne formy zachowań aktorów (Reichertz, 2001).

Hermeneutyka obiektywna oznacza koncept teoretyczny, metodologiczny i metodyczny. Jej początek datuje się na lata siedemdziesiąte poprzedniego stulecia, kiedy to Ulrich Oevermann zaczął się zastanawiać i wykorzystywać perspektywę szeroko pojmowanej socjologii języka. Centralnym dla hermeneutyki jest koncept struktur znajdujących się w pobliżu popperowskiego *Świat-3* (Reichertz, 2001). Struktury te mają charakter uniwersalny i są rejestrowane przez procesy komunikacji. Mogą się one reprodukować i transformować w społeczeństwie, a celem badacza jest ich interpretacja z wiedzy i szeroko pojmowanych tekstów.

Do analiz wybrano dziesięciu aktorów – menedżerów z obszaru GOP-u, pochodzących jednak z dwóch środowisk społeczno-kulturowych: (1) powiązanych z polityką poprzez działania w samorządzie terytorialnym jako radni oraz (2) aktorów działających niezależnie od polityki. Ponadto ich cechą był brak bezpośrednich powiązań z przemysłem ciężkim, natomiast nie można wykluczyć ich szeroko pojmowanej kooperacji, na przykład z górnictwem węgla kamiennego. Ich działalność dotyczyła przede wszystkim usług i handlu.

5. W poszukiwaniu elementów nowej tożsamości

Przed wszystkim przedmiotem analiz jest tożsamość aktorów kreujących procesy rozwoju regionalnego na obszarze Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego. Dotychczasowe argumenty przedstawione w niniejszym artykule pokazują, że tożsamość aktorów ma ścisły związek ze społecznością, w której żyją i mieszkają. Innymi słowy, mówiąc językiem komunitarian, wspólnota regionu/terytorium/zbiorowości oddziałuje bezpośrednio w procesach socjalizacji na tożsamość aktorów. Dlatego też istnieje ścisły związek pomiędzy tożsamością regionu a tożsamością aktorów. W związku z powyższym pojawia się pytanie, jak kształtuje się tożsamość aktorów – menedżerów i przedsiębiorców – w regionie GOP-u podczas procesów instytucjonalizacji

tego regionu w ostatnich latach transformacji. Przed rokiem 1989 tożsamość ta dotyczyła przemysłu ciężkiego, i w ten sposób określali się aktorzy – uczestnicy życia gospodarczego.

W ten sposób ukształtowana tożsamość regionu oddziaływała na tożsamość aktorów. Tożsamość ta kształtowała poprzez presję *industrealności* z domieszką etosu socjalistycznego aktorów. W socjalizacji dominowały takie cechy, jak standaryzacja, synchronizacja, centralizacja, z drugiej jednak strony przejmowali cechy społeczno-kulturowe gospodarki niedoborów takie, jak brak poczucia dobra wspólnego w państwowych przedsiębiorstwach, marnotrawstwo zasobów czy korupcja. Ponadto wszyscy oni posiadali cechy tożsamościowe związane z ich wcześniejszymi okresami socjalizacji w regionach pochodzenia. Opierając się na obserwacjach działań aktorów w okresie realnego socjalizmu, zaryzykowałbym hipotezę, że charakteryzował ich wysoki stopień przedsiębiorczości polegający na adaptacji do trudnych warunków gospodarki niedoborów i na umiejętności znalezienia się w sytuacji braku zaspokojenia bardzo często podstawowych potrzeb, niemniej jednak bez czynników strukturalnych przedsiębiorczość ta nie mogła zostać przekształcona w rozwój regionalny.

Do powyższych sformułowań warto dodać jeszcze jedną cechę tożsamości aktorów. Otóż w większości byli to migranci, a ci charakteryzują się określonymi cechami społeczno-kulturowymi. Przedsiębiorczość, zdolność podejmowania ryzyka, umiejętność dostosowania się do nowych warunków – to tylko nieliczne cechy. W związku z powyższym pojawiają się pytania: na ile cechy tożsamości regionu i tożsamości aktorów kształtują współczesne procesy rozwoju regionalnego? Czy tożsamość regionu odchodzi w zapomnienie, czy jest barierą czy szansą w procesach restrukturyzacyjnych? I wreszcie, w jaki sposób można określić tożsamość aktorów kreujących życie gospodarcze w regionie?

6. Tożsamość aktorów – od indywidualizmu do kooperacji

Przeprowadzone w ostatnich latach badania nad aktorami życia gospodarczego w regionie pokazują występowanie w nich dwóch, na pozór sprzecznych elementów tożsamościowych: konkurencyjności – związanej z przedsiębiorczą ideologią neoliberalną, oraz kooperacji będącej funkcją kapitału społecznego – czynnika istotnego dla rozwoju gospodarczego.

Badani przedsiębiorcy wskazywali przede wszystkim na daleko posunięty indywidualizm w ich środowisku, który objawia się bardzo często w nieuczciwej konkurencji, na co wskazują poniższe wypowiedzi:

◆ *Konkurencja jest coraz większa, co nazwałabym rywalizacją i nie wahałabym się użyć określenia nieuczciwą* (k, 57, przedsiębiorca)².

◆ *Na naszym polu konkurencja jest przerażająca dla mnie i bardzo brzydko momentami prowadzona, trzeba powiedzieć, że niecznymi sposobami ona postępuje; tu już nie ma konkurencji tylko bezwzględna rywalizacja, odbieramy sobie w sposób brutalny klienta* (m, 56, menedżer).

◆ *Jest niezdrowa konkurencja. Bo ja uważam zdrową konkurencję; dajemy wszyscy, robimy wszyscy, i klient wybiera, od kogo będzie kupował* (m, 59, samorządowiec/przedsiębiorca).

Wobec powyższych sformułowań respondentów pojawia się pytanie o źródła nieuczciwej konkurencji. Wskazywali oni w pierwszej kolejności na brak zaufania pomiędzy sobą, czyli na brak jednego z podstawowych elementów kapitału społecznego.

◆ *(Co utrudnia współpracę?) Zdecydowanie szeroko pojęty brak zaufania. No i duża konkurencja na rynku, na którym toczy się walka o klienta* (k, 57, przedsiębiorca).

Przykład powyższej wypowiedzi wskazuje na występujący w środowisku przedsiębiorców brak zaufania, wynikający z domniemania ukrytych interesów. Nie występują natomiast wśród aktorów przekonania dotyczące altruistycznych zachowań czy chęci zrealizowania jakiegoś przedsięwzięcia dla dobra wspólnego, za to dominuje w szerokim stopniu podejrzliwość i nieufność.

Inną przyczyną braku współpracy pomiędzy przedsiębiorcami jest natura rynku, czy też kapitalistycznej gospodarki, która z definicji nie sprzyja współpracy pomiędzy jednostkami, jak stwierdził jeden z badanych:

◆ *Teraz tej współpracy nie ma, jest rynek, teraz się wszystko opiera na konkurencji i wolnym rynku, także współpraca, nie ma, jak kiedyś były zjednoczenia, to te firmy współpracowały, a teraz tej współpracy nie widzę* (m, 55, samorządowiec/przedsiębiorca).

Wśród istotnych elementów społecznej świadomości aktorów jest przekonanie o roli własności prywatnej, a co się z tym wiąże – prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych bądź roli przedsiębiorstw prywatnych, szczególnie małych i średnich, w rozwoju regionalnym. Interesujące jest w tym przypadku, że przedsiębiorcy pochodzący z tej grupy nie tylko odrzucają cnotę aktywności publicznej czy politycznej, ale również negatywnie odnoszą

² Cytując wypowiedzi, przedstawiono podstawowe cechy metryczkowe: płeć, wiek oraz zawód.

się do działań państwa w gospodarce. Można stwierdzić, iż bardziej charakteryzują ich cnoty liberalne niż komunitarystyczne. W swoich wypowiedziach wskazywali oni na również występujący w Polsce okresu transformacji centralizm państwowy i biurokrację, ograniczające bądź utrudniające ich działania i aktywność. Bardzo często wypowiadali postulaty pozostawienia im przez państwo znaczącego obszaru swobody, co w kontekście przekonania o własnej sile, poczuciem sprawstwa i optymizmem prowadzi do wzrostu ich aktywności, a w konsekwencji sukcesu. Przytoczone poniżej przykładowe wypowiedzi przedsiębiorców pokazują występowanie takich cnót liberalnych, jak: indywidualizm, odrzucenie pomocy czy jakiegokolwiek szerszej ingerencji ze strony państwa.

Warto także mieć na uwadze, że komunitaryzm jest uznawany za kontynuację liberalizmu, w związku z czym pojawia się pytanie: czy przedsiębiorców można określić jako liberałów czy też za uznających świat wartości oraz inne cechy podkreślane przez komunitarystów, a będące zarazem krytyką kapitalistycznej gospodarki?

◆ *Generalnie ja jestem osobą, która pięć lat temu zaplanowała sobie biznes, który oparł się o gęste zaludnienie województwa śląskiego aglomeracji górnośląskiej, i zastanawiałem się kiedyś, gdzie umiejscowić swój biznes; po zdecydowaniu, jaki – rozważałem albo Katowice, albo Kraków. Zdecydowałem się na Katowice ze względu na gęstość zaludnienia i potencjał rynku, w jakim się znajduje (m, bd, przedsiębiorca).*

◆ *Ja pani powiem, ja robię swoje. Róbmy swoje i ja się interesuję, ja mam utrzymać firmę, i robić wszystko, żeby ją rozwijać, żeby się kręciło, na zasadach rynkowych. [...] Staramy się, żeby zarabiać jak najwięcej. Po to jesteśmy, żeby te różne utrudnienia zwalczać, robimy, co możemy. Strzygą nas dzisiaj wszystkich z wszystkich stron, gdzie się da, co jeszcze zostało (m, 50, przedsiębiorca).*

Obok konkurencyjności zwraca się uwagę na cechę współpracy czy form kapitału społecznego jako istotnego czynnika tożsamości aktorów w życiu gospodarczym. Jednym z głównych motywów podejmowania współpracy pomiędzy aktorami jest potrzeba rynku, która determinuje łączenie się i konsolidację organizacji. Dlatego też niektórzy przedsiębiorcy, mając świadomość wymogów procedur europejskich, tworzą konsorcja będące przykładem współpracy.

◆ *Jeżeli chodzi o instytucje okołobiznesowe, jak nasza instytucja, istnieje współpraca, tworzymy konsorcja, tworzymy sieci, umowy o wzajemnej współpracy, żeby być silniejszym, prężniejszym, żeby znowu być bardziej*

konkurencyjnym w stosunku do innych instytucji i w stosunku do instytucji już Unii Europejskiej (k, 50, przedsiębiorca).

O komunitarystycznych wartościach (cnotach) przedsiębiorców świadczy chociażby ich chęć łączenia się i podejmowania wspólnych przedsięwzięć, na przykład w organizacjach pozarządowych (biznesowych – grupujących przedsiębiorców w celach wymiany wiedzy, doświadczeń czy wspólnego dbania o interesy). Niektórzy przedsiębiorcy wręcz odczuwają potrzebę zrzeszania się. Inni natomiast znajdują swoje miejsce w zarządzaniu tego typu organizacjami. Z drugiej jednak strony można znaleźć indywidualistów, osoby negujące jakiegokolwiek formy współpracy w zrzeszaniu się przedsiębiorców ze względu na brak aktywności czy skuteczności tego rodzaju instytucji. Tego rodzaju wypowiedzi opierały się w głównej mierze na wcześniejszym uczestnictwie aktorów w tego rodzaju organizacjach.

O kapitale społecznym decydują również osobiste kontakty aktorów. Wskazywali oni bardzo często na występującą cechę bezpośrednich relacji i zaangażowania we wspólne podejmowanie projektów. Jest to szczególnie zauważalne w grupie przedsiębiorców pełniących jednocześnie funkcję radnych, czyli połączeniu dwóch środowisk społeczno-kulturowych. Choć trzeba przyznać, że aktorzy pochodzący z tych środowisk zwracali uwagę również na negatywne skutki tego rodzaju kontaktów, opisując je przede wszystkim jako przeszkodę w podejmowaniu współpracy i projektów. Pokazuje to na reprodukowane w społeczeństwie przekonania o nadużywaniu bezpośrednich relacji do realizacji prywatnych i jednocześnie nie zawsze publicznych interesów. Pomija się jednakże podejście sieciowe komunitarystów, które m. in. zakłada bezpośrednie relacje pomiędzy jednostkami, będące podstawą do wspólnych działań i projektów. Powyższą sytuację można zinterpretować następująco: występujący w Polsce w ostatnich latach dyskurs antykorupcyjny spowodował pojawienie się deklaratywnego wymiaru braku wykorzystywania bezpośrednich kontaktów do osiągania zamierzonych rezultatów, co w jakimś stopniu jest wbrew społecznej naturze człowieka, jakże podkreślanej przez komunitarystów.

Podsumowując elementy tożsamości aktorów, można stwierdzić, iż występują w niej cechy przedsiębiorczości i neoliberalnej aktywności pomijającej działania państwa oraz elementy kapitału społecznego, czyli świadomość konieczności współpracy pomiędzy poszczególnymi aktorami. Różnicujące cechy tożsamościowe występują wśród aktorów uczestniczących jednocześnie w życiu społeczności lokalnych jako radni. Ci ostatni aktorzy obawiają się szeroko pojmowanej kooperacji ze względu na posądzenie o korupcję, co wbrew logice ogranicza ich działania, choć wydawać by się mogło, że połączenie aktywności w środowiskach lokalnej władzy i przedsiębiorczości zaowocuje zwiększoną skutecznością na rzecz środowiska lokalnego i przedsiębiorczego.

7. Wnioski, czyli fałszywa tożsamość regionu dzisiaj a tożsamość aktorów

Wskazane elementy tożsamości aktorów pokazują występowanie czynników przedsiębiorczości związanej z liberalizmem czy cechami współpracy z kapitałem społecznym. Co ważniejsze, tożsamość aktorów wskazuje na pominięcie elementów *industrealności* związanej ze społeczeństwem przemysłowym. Uczestnictwo we wspólnotach środowisk społeczno-kulturowych przedsiębiorców ukształtowało zestaw cech tożsamościowych ułatwiających procesy zmian gospodarczych.

Z drugiej strony można zaobserwować dominującą w dyskursie publicystycznym i naukowym presję wskazywania cech związanych z *industrealnością* czy cech przeszłej tożsamości regionu, obowiązującej w okresie realnego socjalizmu, jako występujących i będących zarazem barierą w procesach rozwojowych. Z pewnością bariery owe występują, niemniej jednak ma miejsce proces przemocy symbolicznej narzucania regionowi cech tożsamościowych, które być może nie występują jako dominujące. *Imago regionis* Górnego Śląska jako regionu transformującego się wskazuje na negatywne cechy tożsamości regionu, a tym samym na negatywne cechy tożsamości aktorów, niedostosowane do warunków gospodarki rynkowej czy konkurencyjnej gospodarki globalnej. Badani aktorzy charakteryzują się cechami pożądanymi z punktu widzenia rozwoju gospodarczego kraju i regionu. Są to cechy, które związane są z socjalizacją takich makrostruktur, jak państwo czy gospodarka. Odnajdujemy również cechy wskazujące na zakorzenienie w społeczności regionalnej, a jednocześnie cechy charakterystyczne dla migrantów, zdolność adaptacji do nowych warunków, umiejętność zorganizowania sobie życia i aktywność w swoim środowisku społeczno-kulturowym.

Bibliografia

- Bahlcke J. (2001), *Śląsk i Ślązacy*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Berger P. L., Luckmann Th. (1983), *Společne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa.
- Bokszański Z. (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Cymbrowski B. (2004), *Upper Silesia: Industrial Development and Its Persistencies*, [w:] *Regional Actors and Regional Contexts of Action. The Cases of Upper Silesia and Lower Lusatia*, red., M. S. Szczepański, M. Thomas, Wyższa Szk. Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy, s. 107–140.
- Cymbrowski B., Geisler R. (2005), *Challenges for Regional Identity of Old Industrial Region. The Case of Upper Silesia, Poland*, [Referat przygotowany na konferencję: *Regional Identities, Cultures & Images. A Path to Regional Development*, zorganizowaną przez Department of Ethnic Studies, Linköping University, Campus Noerkoeping, 10–12 III 2005 r.], mpis w posiadaniu autora.

- Etzioni A. (1998), *The Essential Communitarian Reader*, Rowman & Littlefield Publishers Inc., London – Bulder – New York – Toronto – Oxford.
- Gawkowska A. (2004), *Biorąc wspólnotę poważnie? Komunitarystyczne krytyki liberliizmu*, Wyd. Inst. Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Goffman E. (2005), *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, Gdańskie Wyd. Psychol., Gdańsk.
- Kaszuba E. (2002), *Dzieje Śląska po 1945 roku*, [w:] M. Czapiński, E. Kaszuba, G. Wąs, R. Zerlik, *Historia Śląska*, Wyd. UW, Wrocław, s. 426–551.
- Krzychała S. (red., 2004), *Spoleczne przestrzenie doświadczenia. Metoda interpretacji dokumentarnej*, Wyd. Nauk. Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław.
- Paasi A. (1996), *Territories, Boundaries and Consciousness. The Changing Geographies of the Finish – Russia Border*, John Wiley & Sons, Chichester – New York – Brisbane – Toronto – Singapore.
- Reichert J. (2001), *Objective hermeneutik*, [w:] *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, Hrsg. U. Flick, E. von Kardoff, L. von Rosenstiel, S. Wolff, Psychologie Verlags Union, Muenchen, s. 223–228.
- Sandel M. (1982), *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge Univ. Press, New York, Cambridge.
- Swadźba U. (2001), *Śląski etos pracy. Studium socjologiczne*, Wyd. UŚI., Katowice.
- Szczepański M. S. (2002), *Opel z górniczym pióropuszem. Województwa katowickie i śląskie w procesie przemian*, wydanie III zmienione i poszerzone, Wyd. Śląsk, Katowice.
- Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Woroniecka G. (2001), *Działanie polityczne. Próba socjologii interpretatywnej*, Ofic. Nauk., Warszawa.

Proces nabywania tożsamości zawodowej (na podstawie zawodu lekarza)

DOMINIKA BYCZKOWSKA

W artykule prezentowane są wyniki badań nad procesem nabywania tożsamości zawodowej. Tożsamość tę zdobywa się w trakcie interakcji na przykład z wykładowcami, lekarzami, pacjentami oraz innymi studentami. Mechanizmami społecznymi, które sprzyjają konstruowaniu tożsamości zawodowej, są tu monopolizacja czasu i liczne rytuały – zarówno inicjacyjne, jak i rytuały przejścia. W artykule prezentowana jest również trajektoria studenta medycyny wraz z jej kolejnymi etapami, które musi on przejść w trakcie socjalizacji, aby stać się pełnoprawnym członkiem środowiska lekarskiego.

1. Wstęp

Artykuł ten oparty jest na wynikach badań nad procesem stawiania się lekarzem przeprowadzanych w okresie od grudnia 2003 do kwietnia 2005 r. na Uczelni Medycznej¹ w jednym z miast wojewódzkich, wśród jej studentów oraz wykładowców. Celem badania było poznanie procesu stawiania się lekarzem. Temat ten wydał mi się istotny, ponieważ lekarze są tą grupą zawodową, która darzona jest dużym szacunkiem społecznym. Interesowało mnie szczególnie, czy istnieje specyficzna perspektywa poznawcza charakteryzująca to środowisko. Głównym celem było zatem poznanie elementów wyłonionego w trakcie badań *habitusu*² lekarskiego. Problematyka stawiania się lekarzem oraz nabywania tożsamości lekarskiej poprzez interakcje z wykładowcami, innymi lekarzami, pacjentami okazała się kluczowa.

W badaniu stosowałam metodologię teorii ugruntowanej, której podstawową zasadą jest wyłanianie się teorii z danych empirycznych. Dane empiryczne są zbierane bez wcześniejszej szczegółowej prekonceptualizacji, nie stawia się zatem hipotez przed rozpoczęciem gromadzenia danych, ale wyłaniają się one w trakcie analizy. W metodologii tej etapy badania – zbieranie danych, ich analiza, stawianie hipotez, konstruowanie teorii

¹ W artykule prezentowane są wyniki badań dotyczące jednej uczelni medycznej, ponieważ chcę zachować jej anonimowość, w dalszej części tekstu będę stosować skrót UM i będzie on zawsze dotyczył badanej uczelni.

² Pojęcia *habitus* używam w rozumieniu Bourdieu.

– przeplatają się. Zarówno cel badania, jak i pytania badawcze są tymczasowe, i dalsze kroki badawcze zależą od dotychczasowych wyników (Konecki, 2000: 27; Urbaniak-Zajac, Piekarski, 2001: 24). Oznacza to również, że zebrane wcześniej dane można analizować powtórnie, opierając się na odkrytych zjawiskach. Próbkę danych empirycznych są zbierane dopóki nie zaczną się powtarzać własności kategorii, czyli nie nastąpi teoretyczne nasycenie.

W badaniu oparłam się na danych empirycznych o charakterze jakościowym. Przeprowadziłam osiem wywiadów swobodnych: po dwa ze studentkami pierwszego roku oraz ze studentami piątego roku; po jednym ze studentką drugiego roku, emerytowanym profesorem medycyny, z wykładowcą socjologii na UM oraz ze studentem czwartego roku. Zastosowałam także analizę jednego numeru czasopisma studentów UM (w trakcie kilkunastomiesięcznego okresu prowadzenia badań dostępny był tylko jeden jego numer) oraz trzy obserwacje. Pierwszą z nich przeprowadziłam na samym początku procesu badawczego, w trakcie hospitalizacji. Większość notatek pochodzących z tej obserwacji spisałam przed zabiegiem, a zatem wtedy, gdy nie odczuwałam dolegliwości, które mogłyby wpłynąć na sposób postrzegania rzeczywistości. Dwie kolejne obserwacje prowadzone były na zajęciach z filozofii oraz na zebraniu studenckiego koła etyki.

W artykule przedstawię głównie te mechanizmy społeczne, które sprawiają, że młody człowiek zaczyna myśleć o sobie jako o lekarzu, a co za tym idzie – wymaga od innych, m. in. od pacjentów, takiego traktowania. Zaprezentuję wnioski dotyczące głównie aspektu nabywania tożsamości społecznej lekarza; pozostałe elementy *habitusu*, takie jak perspektywa poznawcza charakterystyczna dla środowiska medycznego czy kwestia korupcji, zostały przedstawione jedynie o tyle, o ile tłumaczą i wyjaśniają one proces nabywania tożsamości zawodowej.

Środowisko medyczne jest bardzo solidarne i spójne wewnętrznie. Dlatego też od samego początku procesu kształcenia nowicjusze poddawani są silnym praktykom społecznym mającym na celu sprawienie, że będą się oni utożsamiać z grupą, nabędą **tożsamość** lekarza.

Przedstawię kilka praktyk socjalizacji wtórnej, wykorzystywanych przez środowisko medyczne, w wyniku których nowicjusze nabywają tożsamość zawodową, ale także dostosowują się do przestrzegania i permanentnej odbudowy jego zasad i reguł.

2. Rytuały

Proces nabywania tożsamości zawodowej przez nowicjuszy w środowisku lekarskim zaczyna się właściwie na samym początku edukacji: egzaminami wstępnymi na studia. Osoby, które przejdą ten trudny sprawdzian złożony

z testów z biologii, fizyki i chemii, mają za sobą pierwszy bardzo istotny i znaczący rytuał przejścia. Rytuał rozumiem tu jako pewien system praktyk, posiadający w określonym miejscu i czasie subiektywne znaczenie i symboliczną wartość dla swych uczestników (Maisonneuve, 1995). Praktyki te mają na celu nie tylko konsolidację grupy i wzmocnienie więzi, ale także zmianę statusu społecznej osoby, która im podlega oraz zmianę tożsamości – w tym wypadku studenta medycyny (*ibidem*). Używając terminologii Ervinga Goffmana (2000), rytuały umożliwiają wtajemniczonym aktorom dostęp do tego, co ukryte za sceną – ukazują fasadę od jej niewidocznej dla publiczności strony. Fasadę tę można jednak poznać dopiero, gdy jest się aktorem, gdy nabyło się tożsamość i gdy zna się dobrze swoją rolę – zależną od stopnia wtajemniczenia w występ.

W środowiskach profesjonalnych, opierających swą pozycję społeczną oraz hierarchię wewnętrzną na specjalistycznej wiedzy naukowej, funkcje rytuałów przejęły formalne zjawiska. Są nimi uroczystość otrzymania indeksu studenckiego, „fuksówka”, zaliczanie kolejnych sesji, „połowinki”, ukończenie stażu lekarskiego czy otrzymanie dyplomu. Rytuały te możemy podzielić na dwa rodzaje: rytuały integracyjne i inicjacyjne (przejścia). Opierają się one na zasadzie, że im bardziej „krwawy” i trudny rytuał przejścia, im więcej kosztuje wejście do nowej grupy, tym bardziej chcemy w niej pozostać i tym bardziej będziemy względem niej lojalni, bo sami siebie przekonamy, że warto.

Rytuał przejścia charakteryzuje się tym, że jego celem jest danie jednostce nowej tożsamości, wprowadzenie w nową rolę społeczną. Rytuały takie towarzyszą każdej ważnej zmianie statusu i pozycji społecznej (Turner, 1975; Maisonneuve, 1995). Pierwszym z nich są egzaminy wstępne, owiane tajemnicą, o wręcz legendarnej trudności. Jeśli uda się je zdać wystarczająco dobrze, jednostka staje się studentem medycyny i w sposób oczywisty zmienia swój status. Ten moment przejścia podkreślany jest przez publikację wyników, a także przez uroczystość wręczenia indeksów i legitymacji. Wejście do społeczności studenckiej jest także uczczone „fuksówką” – nieformalną imprezą organizowaną dla studentów pierwszego roku przez wyższe roczniki. Następnymi rytuałami przejścia są kolejne sesje. Pytając jednego z respondentów o ważne, istotne momenty podczas studiów, uzyskałam następującą odpowiedź:

◆ ... *przełomowe momenty są co roku [...] przy zdawaniu egzaminów. Są egzaminy łatwiejsze i trudniejsze, i ja miałem przełomowe momenty po pierwszym i po drugim roku, jak była chemia i biochemia. To są najtrudniejsze przedmioty dla mnie i chyba dla wielu ludzi. (student piątego roku)*

Każda zaliczona sesja jest dla studentów kolejnym, jasno określonym i sformalizowanym etapem w nabywaniu nowej tożsamości – są oni coraz bliżej upragnionego celu: stania się lekarzem. Trwanie na tych studiach i ich ukończenie wiąże się z bardzo dużym wysiłkiem, co sprawia, że jest to droga właściwie tylko w jedną stronę. Student, który poświęcił bardzo dużo sił, środków i czasu najpierw na dostanie się na studia, a potem na utrzymanie się na nich, nie będzie chciał ich opuścić. Dlatego też zgodzi się na każdy, nawet bardzo „krwawy”, rytuał, byle tylko zbliżyć się do upragnionego celu.

„Połowinki” są imprezą, która odbywa się w bardzo uroczystej oprawie, po przekroczeniu połowy studiów – ukończeniu trzeciego roku. Moi rozmówcy porównywali ją z weselem lub studniówką. Na „połowinki” należy przyjść ubranym „na galowo i pod krawatem” – jak to określił jeden z respondentów. Ponadto zabawę odwiedza dziekan (Fortecka, 2004). Taka oprawa świadczy o dużym znaczeniu przekroczenia połowy studiów; może to mieć związek z ich trudnością. To symboliczny moment, od którego jest już coraz bliżej do osiągnięcia zawodu i stania się lekarzem.

Ta impreza, jak i „fuksówka” oraz „bal absolwentów”, odbywający się po ukończeniu stażu, pełnią także funkcje **rytuałów integracyjnych**. Podczas nich zawierane są nowe znajomości, zacieśnia się więzi wewnątrzgrupowe – jak to się zazwyczaj dzieje podczas zabawy, która może towarzyszyć zakończeniu rytuału inicjacyjnego (Maisonneuve, 1995). Na tych imprezach studenci rozmawiają o nauce i wykładowcach, a także biorą udział w zabawach, można powiedzieć „zawodowych”, jak wiązanie liny z rękawiczek lateksowych (Fortecka, 2004). Są to jednocześnie działania dodatkowe, towarzyszące (*auxiliary*) w nabywaniu tożsamości zawodowej (Hughes, 1997: 393), o których będzie jeszcze mowa.

Innym rytuałem przejścia, który definitywnie określa nową tożsamość młodego lekarza, jest odbycie stażu. Odpowiada on etapom opisanym przez A. van Gennepa (Turner, 1975; Maisonneuve, 1995). Po zakończeniu szóstego roku medycyny studenci są jakby w zawieszeniu – już nie są studentami, a jeszcze nie są lekarzami. Jest to ten etap, który van Gennep nazywa **rozłąką** (*separation*). Status nie jest jasny; jest się pomiędzy dwiema grupami, ale do żadnej się nie należy całkowicie. Jest to na tyle niekomfortowa sytuacja, że stażyści stworzyli własną organizację, która ma bronić ich interesów, zwłaszcza w kwestii Lekarskiego Egzaminu Państwowego³ (www.nfz-lublin.pl z 9 II 2005 r.). Następnym etapem jest **oczekiwanie** (*limen, margin*). W sytuacji stażysty jest to regularne odbywanie dyżurów i wdrażanie

³ Do 2003 r. dyplom lekarski oraz prawo wykonywania zawodu lekarza otrzymywało się po odbyciu stażu. W 2004 r. został po raz pierwszy wprowadzony LEP – egzamin w formie testu składającego się z 200 pytań z całego zakresu studiów medycznych.

się do pracy lekarza. Stażyści są jednak bardzo kontrolowani; nie mogą na przykład sami zostawać na dyżurach, a każdą ich decyzję musi potwierdzić lekarz dyplomowany. Ten etap trwa czternaście miesięcy, po których (do 2004 r.) stażysta otrzymywał dyplom lekarza i prawo do wykonywania zawodu. Jest to etap nazwany **integracją** (*reaggregation*). Jednostka ma już nową tożsamość i należy do środowiska lekarskiego jako lekarz, a nie jako student. Jest to moment, który – obok bardziej formalnego, jak wręczenie dyplomów – był jasno określany i przez studentów, i przez wykładowców jako ten, w którym człowiek może o sobie powiedzieć, że jest lekarzem. Zmiana jego tożsamości jest oczekiwana przez środowisko.

3. Monopolizacja czasu

Rytuały opisane powyżej są istotne, ponieważ wyznaczają kolejne etapy drogi do zdobycia zawodu lekarza. Zmiana tożsamości wiąże się z trudnymi i wymagającymi studiami. Innym związanym z nimi zagadnieniem jest monopolizacja czasu. Studenci wydziału lekarskiego poświęcają na przygotowywanie się do zajęć, ciągłych egzaminów i zaliczeń tak dużo czasu, iż nie mają właściwie czasu na pozauczelniane życie towarzyskie, czy też realizację swych zainteresowań. Czas poza zajęciami, aby przygotować się do nich, niektórzy spędzają także wspólnie z innymi studentami:

◆ ... są ludzie, którzy uczą się sami i nie uznają uczenia wspólnego, ale są ludzie, którzy tylko z drugą osobą albo trzecią, w dwoje, w troje się uczą i sobie nawzajem się odpytują, kontrolują i w ten sposób tę wiedzę posiadają. (emerytowany lekarz, profesor medycyny, wykładowca)

Powoduje to, iż spotykają się oni głównie w swoim gronie i nie mają zbyt wielu przyjaciół ani znajomych spoza uczelni. Jest to czynnik hermetyzujący tę społeczność. Spędzanie czasu głównie na zdobywaniu wiedzy medycznej sprawia także, że studenci budują swoją tożsamość głównie jako studentów medycyny (Hughes, 1997: 393). Ich głównym zajęciem (*core activity*) jest zdobywanie wiedzy medycznej (uczęszczanie na wykłady i ćwiczenia, ale także uczenie się w domu). Działania dodatkowe (*auxiliary*) są także związane z tą aktywnością; są nimi np. przebywanie wśród studentów medycyny, uczestniczenie w opisanych wyżej imprezach. Sprawia to, że główna, zasadnicza czynność, jakiej poświęcają oni większość swojego czasu i wysiłków, **buduje ich tożsamość** jako studenta medycyny, później lekarza, a czynności dodatkowe powodują, że studenci medycyny spotykają się z osobami ze swojego środowiska nie tylko w sprawach merytorycznych. Proces ciągłego konstruowania swojej tożsamości trwa całe życie, o czym

świadczą przykłady studenta piątego roku i emerytowanego profesora medycyny:

◆ ... *najwięcej mam [znajomych] z kręgów związanych ze służbą zdrowia, [...] mam zainteresowania, ale tryb, jaki mamy na studiach, nie pozwala mi na poszerzanie moich zainteresowań i nie mam czasu na rozwijanie się pod tym względem.* (student piątego roku)

◆ *I oni [studenci] przez całe swoje studia idą razem i razem w tych grupach mają ćwiczenia z poszczególnych specjalności, więc oni się nie-słuchanie zżywiają ze sobą, bo mają stały, codzienny kontakt z sobą, i na wszystkich ćwiczeniach są razem [...], najwięcej mam [znajomych] wśród lekarzy, bo na co dzień się z nimi widzę, spotykam się przy różnych okazjach, zebraniach naukowych, spotkań, gdzieś tam jakichś uroczystości, konsultacji, telefonów, no głównie w środowisku medycznym. Wyjazdów powiedzmy na narty, to całe grupy się tworzą lekarzy, lekarskie i jadą [...]. Poza tym, jak ci mówiłem, na przykład te, te, te ta integracja w tym środowisku nefrologicznym, no jedziemy na zjazd, ciężka, całe dni siedzenia, dwa, trzy, cztery dni, a potem firma organizuje, wiesz jakąś taką formę wypoczynku kilka dni gdzieś [...]. I z tymi ludźmi potem, no bawisz się, no odprężasz się, zapominasz o wszystkim, jest fantastyczna zabawa. No i wracasz taki uradowany i później się dzwoni do nich, oni to, mimo że nie są z tego miasta, to się spotykamy, to sobie wysyłamy na święta, to telefony i to, i to jest to. No jesteśmy troszeczkę skazani na to środowisko medyczne.* (emerytowany lekarz, profesor medycyny, wykładowca)

Przedstawione powyżej mechanizmy powodują stworzenie sytuacji, w której nowicjusz jest niejako zamknięty w środowisku lekarskim. Z jednej strony, nie ma on czasowych możliwości aktywnego życia poza uczelnią – jego czas i wysiłki koncentrują się na sprostaniu wymogom merytorycznym studiów, ilości wiedzy, jaką musi opanować. Z drugiej strony, opuszczenie tych studiów jest w zasadzie wbrew logice ekonomiki wysiłku. Po pierwsze dlatego, że studenci, decydując się na tak trudne studia, z góry wiedzą, że będzie to ich kosztowało wiele wysiłku; po drugie, włożony już czas i środki zniechęcają do porzucenia studiów umożliwiających zdobycie bardzo prestiżowego zawodu. Jest jeszcze jeden istotny aspekt. Nawet jeśli w trakcie edukacji pojawiają się problemy w nabywaniu tożsamości, czyli np. nowicjusz odczuje sprzeczność wewnętrzną dotyczącą różnicy jego osobistych poglądów i kontrowersyjnych zachowań lekarzy tolerowanych w środowisku, bardzo szybko otrzymuje on zestaw gotowych, wypracowanych przez tę grupę zawodową neutralizacji i objaśnień, które ten konflikt znoszą. Ponadto przekazywany w procesie socjalizacji wtórnej system wartości sprzyja wpajaniu nowego porządku i hierarchii wartości. Oznacza to, że wszelkie prze-

szkody w procesie nabywania nowej tożsamości albo się nie pojawiają, bo zostały uprzedzone przez wpojenie nowych wartości i technik neutralizacyjnych, albo też są natychmiast znoszone poprzez kontakty z autorytetami – wykładowcami:

◆ ... coraz więcej osób nas przestrzega przed błędami lekarskimi, przed sądami, że właśnie musimy czymś się podeprzeć w razie czego, dlaczego coś zrobiliśmy i dlaczego coś zrobiliśmy zgodnie ze standardami obowiązującymi, bo coraz silniejsza jest presja rodziny i społeczeństwa, żeby znaleźć błąd lekarza, dzięki temu wymagają od nas więcej. (student czwartego roku)

4. Trajektoria studenta medycyny – nabywanie tożsamości w interakcjach

W tym fragmencie artykułu przedstawiona zostanie trajektoria studenta medycyny oraz jej kolejne etapy. W badaniu zastosowana została koncepcja Krzysztofa T. Koneckiego (1992) dotycząca kolejnych faz stawania się robotnikiem przemysłowym. Porównano procesy kształtowania się nowych tożsamości w obu grupach. Pomimo różnic pomiędzy badanymi grupami, takich jak wykształcenie, posiadany prestiż, zachowania i działania w danej sytuacji społecznej, motywy decydujące o jej zapoczątkowaniu, sam proces i jego przebieg wydał się podobny do wyłonionego przeze mnie w badaniach. Poszczególne elementy stadiów procesu w obu przypadkach zazwyczaj się różnią, ale sama ich logika i sens wydają się bardzo podobne.

W trakcie analizy danych pojawiła się kwestia nabywania tożsamości w kontaktach zarówno z lekarzami, jak i z pacjentami, którzy stoją jakby po drugiej stronie interakcji, i od tego, jak traktują oni nowicjusza w zawodzie lekarza, zależy jego ocena własnej osoby. Nowicjusze często wymuszają na pacjentach traktowanie ich jak pełnoprawnych lekarzy, co pozwala im uczyć się nowej roli:

◆ ... mamy zajęcia z naszymi asystentami, i to jest z reguły do południa, kilka godzin, i my ich [pacjentów] badamy, zbieramy wywiad, rozmawiamy z nimi o wszystkim i oni powinni nam odpowiadać na każde pytanie, które my im zadamy, łącznie ze strasznie intymnymi, szczegółowymi i... i rozbierają się przy nas, wszystko z nimi robimy, jak już prawdziwi lekarze. (student czwartego roku)

Termin trajektorii stosuję tu w rozumieniu Anselma Straussa (1987: 9–26; Baszanger, 1992). Opisuje on pewien proces, w tym przypadku stawania się lekarzem. Co charakterystyczne dla trajektorii, przebieg danego procesu

(bycie przewlekle chorym, stawanie się lekarzem, robotnikiem) jest nierozdzielnie związany z pracą nad trajektorią, z różnymi partnerami interakcji, na których trajektoria ta także ma wpływ (np. wykładowcy, koledzy ze studiów, pacjenci, pielęgniarki, rodzina itd.). Trajektoria związana jest także z charakterystycznymi dla niej działaniami, umiejętnościami, zasobami, podziałem obowiązków, związkami pomiędzy aktorami społecznymi, jacy współtworzą jej kształt (Strauss, 1987: 9; Baszanger, 1992). Osoby, które mają największy wpływ na kierunek pracy nad trajektorią i w dużym stopniu decydują o tym, jaki będzie przebieg tego procesu, to główni zarządzający trajektorią (*main trajectory managers*), np. lekarz prowadzący, rodzic-lekarz. Nie oznacza to, że osoba będąca centralnym podmiotem tej trajektorii nie może sama nią sterować, mieć wpływ na jej przebieg. Jeśli sam chory, student, młoda matka decydują i ostatecznie osądzają, czy konkretne działanie, umiejętność, podział obowiązków będzie zrealizowane w kontekście danej trajektorii, wówczas mamy do czynienia z samozarządzaniem trajektorią (*own trajectory management*). A. L. Strauss dzieli trajektorie na rutynowe i problematyczne. Ja zajmę się siłą rzeczy tym pierwszym rodzajem, gdyż opisuję w pewnym sensie typowy, zwyczajny proces nabywania tożsamości zawodowej, a nie konkretną, nadzwyczajną trajektorię studenta. Trajektoria to termin „zakorzeniony w bliskiej obserwacji (oglądaniu, słuchaniu, rozmawianiu)”⁴ (Strauss, 1987: 10), co wynika z przyjętej metodologii badawczej, którą jest teoria ugruntowana.

Zaprezentowany przez K. T. Koneckiego paradygmat kodowania, wykorzystany w badaniach, obejmuje następujące elementy: warunki działań podejmowanych przez „nowego”, interakcje, strategie i taktyki oraz ich konsekwencje. Przyjęłam podobny paradygmat w opisie kolejnych etapów trajektorii bycia nowicjuszem w środowisku medycyny, nowicjuszem zarówno w samej uczelni medycznej, jak i szerzej – w społecznym świecie medycyny.

Na losy studenta medycyny wpływ mają jego wykładowcy, lekarze praktykujący, asystenci, pacjenci, inni studenci oraz, w przypadku studentów z rodzin lekarskich, członkowie rodziny pracujący w tym zawodzie. Głównym problemem jest tu odpowiedź na pytanie, w jaki sposób studenci przechodzą proces stawania się lekarzem i czego się w jego trakcie uczą.

Moje badania potwierdzają tezę zawartą w badaniach K. T. Koneckiego (1992), że proces przystosowania się do sytuacji – tu do sytuacji bycia lekarzem, członkiem środowiska lekarskiego – jest tworzony poprzez interakcje. Jest on pochodną interakcji, gdyż to właśnie poprzez kontakty z grupami wymienionymi wyżej ustala się system wartości, przyswojenie charakterystycznego języka, zestawu neutralizacji oraz strategii relacji lekarz–pacjent, wykładowca–student. Ta ostatnia jest istotna nie tylko podczas studiów. Po

⁴ Fragment pochodzi z artykułu *Illness Trajectories* i został przetłumaczony przez autorkę.

nich lekarz ma częstszy niż w innych zawodach kontakt z adeptami zawodu (np. podczas praktyk wakacyjnych). Pochodną interakcji jest także nabycie nowej tożsamości, identyfikacja z konkretną grupą przebiega tutaj bowiem na podstawie oczekiwań i uprawnień, jakie w danej sytuacji społecznej mają w ogóle przedstawiciele zawodu lekarza w stosunku do swoich pacjentów i innych lekarzy. Poznając te reguły interakcyjne, nowicjusz nabywa tożsamość, czyli innymi słowy – przyswaja sposób, w jaki traktuje się lekarzy w ogóle, jako **należy** jemu.

Dwustronność procesu w przypadku stawania się lekarzem polega na tym, że partnerzy tych interakcji uczą się wzajemnie reakcji na siebie. Studenci w dużej mierze przyjmują definicję sytuacji swoich wykładowców, a ci, choć w małym stopniu, modyfikują swoje zachowania w zależności od „typu” studenta⁵. Zazwyczaj mówi się tu o dwóch typach:

1. Osoby podchodzące do medycyny z pasją – takie, które faktycznie pragną zgłębić jej tajniki, aby pomagać pacjentom. Można je podzielić na dwa rodzaje: osoby zdolne, które dodatkowo spędzają wiele czasu w szpitalu, także na dodatkowych dyżurach, i osoby pracowite, które spędzają wiele czasu przed książkami, ale brak im np. umiejętności kojarzenia schorzenia z terapią;
2. Osoby, które wybrały medycynę ze względu na tradycję lub naciski rodzinne (nie tylko w rodzinach lekarskich, ale także w nielekarskich, ze względu na duży prestiż zawodu), ale nie mają chęci zdobywania wiedzy. Wychodzą ze szpitala zaraz po dyżurze, a kiedy są w szpitalu, ukrywają się przed lekarzem.

Typy te należy traktować jako krańce kontinuum, na którym wykładowcy umieszczają poszczególnych studentów, etykietując ich.

W interakcji student–pacjent kontekst sytuacji jest taki jak w przypadku relacji lekarz–pacjent, co najczęściej decyduje o przyjętej definicji sytuacji. Ze strony studenta występuje dość duże oczekiwanie, aby pacjent potraktował go jak lekarza i pozwolił się zbadać, zebrać wywiad (a zatem pragnie być traktowany jak główny zarządzający trajektorią, nie chce oddać tej możliwości choremu). Z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów wynika, że zazwyczaj tak właśnie się dzieje, co jak sądzę jest związane z tym, że cały kontekst sytuacji sprzyja podobnej jej definicji dla obu stron, jak w przypadku interakcji lekarz–pacjent. Mam tu na myśli elementy fasady, które dostarczają definicji sytuacji (Goffman, 2000), takie jak: sceneria – pomieszczenia szpitalne, fasada osobista – stecniczowany język, podejście do pacjenta, oraz rekwizyty sceniczne – stetoskop, kitel lekarski, ciśnieniomierz. Sprzyjają one również samookreśleniu się studenta jako przyszłego lekarza.

⁵ Jest to sformułowanie użyte przez jednego z wykładowców.

Z badań wynika, że proces stawania się lekarzem ma – podobnie jak w przypadku robotników przemysłowych – charakterystyczne stadia. Poniżej przedstawię kolejne jego fazy.

Etap pierwszy to podjęcie decyzji o wyborze kierunku studiów. Jest ono związane z przynależnością do jednego z typów studentów, jakie opisałam wyżej. Warunkiem początkowym jest tu ukończenie szkoły średniej i chęć kontynuowania nauki na UM spowodowane:

- a) osobistymi zainteresowaniami medycyną, chęcią pomagania ludziom (co może wynikać np. ze zdarzenia z przeszłości związanego z wyleczeniem osoby bliskiej lub samego studenta);
- b) presją ze strony rodziny, która przy braku zainteresowania innym kierunkiem i wysokim prestiżu zawodu lekarza decyduje o podjęciu tych studiów przez młodego człowieka.

Zaznaczam tu, że pochodzenie z rodziny lekarskiej wpływa w pewnym stopniu na motywację podjęcia nauki na kierunku medycznym, choć nie przekłada się to wprost na jeden z podanych wyżej motywów.

Największy wpływ na nowicjusza mają w tej fazie interakcje z rodzicami, rodziną i lekarzami. Główną strategią jest stworzenie sytuacji umożliwiającej dostanie się na studia, a taktyką – zdobywanie wiedzy. Konsekwencją tych praktyk jest odpowiednie lub nieodpowiednie przygotowanie się do egzaminów wstępnych. Często, by ta strategia zaowocowała sukcesem, przyszli studenci zapisują się na specjalne kursy grupowe lub zajęcia indywidualne przygotowujące do egzaminów wstępnych, prowadzone przez wykładowców UM. W tych wypadkach występują już interakcje, które rozpoczynają proces nabywania *habitusu* lekarza. Konsekwencją strategii w przypadku jej efektywności jest przygotowanie do egzaminu.

Należy tutaj zaznaczyć, iż nowicjusze zaczynający dopiero drogę do uzyskania dyplomu nie wchodzi w środowisko bez koncepcji, kim jest lekarz i co go cechuje. Studenci pierwszego roku niepochodzący z rodzin lekarskich mają bardzo wyidealizowany obraz tej profesji:

◆ ... myślę, że w zawodzie lekarza najważniejsze to będą umiejętności – po pierwsze, bo wiadomo, że jeśli lekarz będzie dobry, to wszyscy będą go cenić, prawda, i to wyjdzie wszystkim na dobre [...], i po drugie, ważne jest też, aby ten lekarz był jakiś taki w stosunku do pacjentów, nie wiem, dobry i rozumiał ich, i nawiązywał jakoś z nimi kontakty. (studentka pierwszego roku)

Natomiast studenci z rodzin lekarskich, niektóre umiejętności (np. język) i wartości nabywający już w domu rodzinnym, mają w najbliższym otoczeniu osoby będące przedstawicielami tego zawodu. Mogą się zatem uczyć różnych strategii zachowań i znać lepiej niż studenci z rodzin nielekarskich kulisy tej roli.

Drugim etapem, nazywanym przez K. T. Koneckiego „załatwianie formalności”, w przypadku studentów medycyny jest także niezbędna formalność – **egzamin wstępny na studia**. Warunkiem jej zaistnienia jest wystąpienie etapu pierwszego, natomiast partnerzy interakcji to pracownicy administracyjni i wykładowcy-egzaminatorzy, choć w niedużym stopniu, gdyż jest to egzamin testowy.

Ta formalna droga jest czasami omijana nieformalnymi ścieżkami, czego wynikiem są „przecieki”. Jest to związane zarówno z korupcją, jak i z wykorzystywaniem znajomości. W obu tych przypadkach osoby wybierające taką taktykę uruchamiają sieć innych interakcji, takich jak koleżeńskie, rodzinne czy też umożliwiające dotarcie do osoby mogącej sprzedać pytania. Celem jest, w każdym przypadku, stanie się studentem medycyny, a strategiami są: odpowiednie przygotowanie, wręczenie łapówki, wykorzystanie znajomości. Konsekwencją jest – w zależności od efektywności poszczególnych taktyk – zostanie lub niezostanie studentem medycyny.

Jeżeli taktyka okaże się skuteczna, występuje **trzeci etap trajektorii**. Pociąga on za sobą **zmianę tożsamości**. W sytuacji studenta medycyny zmiana tożsamości występuje w całej kohorcie. Nie dotyczy pojedynczych osób, tak jak w przypadku robotników przemysłowych. W tym samym czasie tożsamość zmieniają studenci całego roku, co sprzyja zmianie tożsamości studenta medycyny. Student może konsultować nową definicję sytuacji z innymi osobami podlegającymi podobnemu procesowi. Temu zdarzeniu towarzyszą także znaczące wydarzenia, wśród których znajdują się (opisane wyżej): wręczenie indeksu (formalna strona zmiany tożsamości) oraz „fuk-sówka” (nieformalna strona zmiany tożsamości). Mają one – jak sądzę – wyznaczyć konkretny moment wejścia w środowisko medyczne. W tej fazie nowicjusz wchodzi w interakcje z wykładowcami (niejako zwierzchnikami). Studenci medycyny, w odróżnieniu od robotników przemysłowych, mają jednak głównie kontakt z osobami w swoim wieku, ze swojego roku. Mogą negocjować definicję sytuacji, w jakiej wszyscy się znaleźli, konsultować główną strategię, jaką jest utrzymanie się na studiach oraz nadążenie z przyswajaniem zaskakującej ilości materiału merytorycznego, a także taktyki dotyczące sposobu uczenia się mającego zapewnić przetrwanie na uczelni. Konsekwencją tych działań jest zapoznanie się z sytuacją i nabycie pewnych umiejętności radzenia sobie z nią.

Na pograniczu trzeciej i czwartej fazy można mówić o wstępnym zakończeniu procesu stawania się studentem medycyny. W tym sensie przestaje on być nowicjuszem, ponieważ nabył już tożsamość studenta. Zdążył się on już zaznajomić z nową sytuacją, w pełni przyswoić nową tożsamość. Proces stawania się studentem jest jednak całkowicie zakończony dopiero w fazie czwartej, gdy student nauczy się klasyfikować wykładowców i nabierze wprawę w kontaktach z nimi.

Kolejnym, czwartym etapem jest klasyfikowanie i ocenianie „nowych”. W przypadku studenta można mówić o permanentnej fazie czwartej. Wykładowcy stale zmieniają się, każdy przedmiot prowadzi ktoś inny. Klasyfikowanie i ocenianie odbywa się zarówno ze strony wykładowców, jak i studentów. Wykładowcy po latach praktyki mają już niejako wypracowane kategorie studentów, tak jak i studenci, którzy, pomimo iż spotykają coraz to nowych prowadzących, uczą się ich rozróżniać na uczących z pasją i traktujących studentów jak potencjalną konkurencję oraz zachowywać się odpowiednio do kategorii wykładowcy. Nie można więc mówić o ustępowaniu fazy czwartej, ale jedynie o przyzwyczajeniu się do niej, o nabraniu wprawy w klasyfikowaniu i byciu klasyfikowanym. Ponieważ wykładowcami są zazwyczaj praktykujący lekarze, studenci w trakcie zajęć uczą się strategii zachowań charakterystycznych dla tej grupy i powoli zaczynają uznawać je za swoje.

Inny aspekt tej fazy – to kontakt z innymi nowicjuszami, którzy są zaawansowani bardziej (rodziny lekarskie) lub mniej (rodziny nielekarskie) w procesie nabywania tożsamości lekarza. W tym wypadku czwarta faza występuje tylko raz, studenci zapoznają się między sobą, powstają grupy koleżeńskie, następuje więc klasyfikacja.

Już na pierwszym roku studiów rozpoczyna się proces socjalizacji wtórnej. Studenci mają kontakt ze zwłokami, uczą się nieosobistego stosunku do ciała ludzkiego, technicyzowanego języka, samokontroli związanej z niektórymi nieprawidłowościami w procesie egzaminowania. Zaczyna się im też wpajać wartości walki ze śmiercią oraz tego, że pacjent jest zawsze najważniejszy. Główną strategią jest utrzymanie się na studiach, a służą temu taktyki wybrane we wcześniejszych fazach procesu stawania się lekarzem.

Fazy piąta i szósta (wyróżnione przez K. T. Koneckiego) **występują razem i przeplatają się.** Pojawiają się tu pośrednicy, nowicjusze uczą się poprawiać błędy lub w ogóle do nich nie dopuszczać. W sytuacji studenta medycyny osoby pomagające oswoić się z nową sytuacją i rozwiązywać problemy pojawiają się przez cały okres studiów. Są to zarówno wykładowcy niektórych przedmiotów teoretycznych, ci, którzy pracują na oddziałach szpitalnych klinik prowadzonych przez UM, a ich pracą jest także uczenie studentów, jak i lekarze w szpitalach, gdzie studenci odbywają praktyki wakacyjne. To w tej fazie student uczy się nie dopuszczać do wykrycia popełnionego przez siebie błędu, zyskuje wiarę w słowo pisane, a także, mając większy kontakt z pacjentem, zaczyna uczyć się strategii interakcyjnych, a co za tym idzie – nabywa nową tożsamość opartą na interakcji z chorym. Permanentnie wchodzi w interakcje z wykładowcami, lekarzami i pacjentami. Można powiedzieć, że student jest przez cały czas traktowany jako „nowy”, choć ze względu na długość trwania procesu z roku na rok coraz lepiej radzi sobie

z tą sytuacją. Staje się przez to trochę mniej nowicjuszem, choć o zmianie jego statusu w interakcji z lekarzami i pacjentami oraz o zmianie tożsamości ostatecznie decyduje dopiero zdobycie dyplomu.

Siódma faza trajektorii – to ta, która w przypadku robotników przemysłowych charakteryzuje się tym, że „nowy” nabył już kompetencje zawodowe i interakcyjne. W wypadku studentów medycyny faza ta ma miejsce **podczas stażu lekarskiego**. Student jest wówczas w nowej grupie i lada chwila zacznie być traktowany jak dyplomowany lekarz. Nastąpi także zmiana tożsamości, do której prowadziły wszystkie jego wysiłki na przestrzeni ostatnich siedmiu lub więcej lat. Jego główną strategią jest ukończenie stażu i zdobycie dyplomu lekarskiego, a później – pracy. Osobami, z jakimi wchodzi w interakcje, są lekarze, pod których opieką się znajduje, a także pacjenci. Jest to sytuacja inna od tej, kiedy był studentem. Stawia się mu większe wymagania i ciąży na nim większa odpowiedzialność.

Fazy ósmej, w której pracownik poszukuje pośród innych robotników znaczących innych, **nie udało mi się wyróżnić**. Możliwe, że ten etap procesu stawania się lekarzem w ogóle nie występuje, ze względu na tymczasowość sytuacji stażysty. Wydaje się to jednak mało prawdopodobne. Sądzę, że takie osoby istnieją, a są nimi lekarze, którzy opiekują się i uczą stażystę wykonywania zawodu i kontaktu z chorym. Jeśli pochodzi on z rodziny lekarskiej, takim znaczącym innym może być ojciec, matka albo ktoś, kto wykonuje ten zawód w rodzinie. Można też powiedzieć, że rolę znaczącego innego przybiera całe środowisko lekarskie, z jakim student zaczyna się **utożsamiać** już od pierwszego roku studiów.

Etap dziewiąty, czyli wykształcenie się więzi z zakładem pracy, w przypadku studentów medycyny można odnieść do **wykształcenia się więzi z własną grupą zawodową**. **Więź społeczna** jest zorganizowanym systemem stosunków (np. stosunki wewnątrzgrupowe), instytucji (szkoła medyczna), środków kontroli społecznej (możliwość nieprzepuszczenia na egzaminach), skupiającym jednostki (studenci), podgrupy (lekarze różnych specjalności) i inne elementy składowe (np. wzory relacji lekarz–pacjent) w całość zdolną do trwania i rozwoju (Szczepański, 1970: 239). Takie określenie więzi odpowiada procesowi, jakiemu podlegają nowicjusze. Po stażu, gdy więź ta jest wykształcona, lekarz jest już pełnoprawnym członkiem środowiska lekarskiego i posiada wykształcone w procesie edukacji elementy *habitusu*, które sprzyjają trwaniu i rozwojowi środowiska medycznego. Pomimo iż proces socjalizacji wtórnej nie zakończył się (trwa on przez cały okres wykonywania pracy przez lekarza – permanentnie negocjuje on definicje sytuacji i stale bierze udział w przedstawieniu), nabył on już tożsamość lekarza i może tak o sobie mówić. Co więcej, będzie on tak traktowany przez partnerów interakcji, co niesie ze sobą zarówno przywileje, jak i koszty.

5. Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule proces nabywania tożsamości lekarskiej jest procesem długotrwałym i wielofazowym, choć spójnym. Jego kolejne fazy służą konstrukcji tożsamości, która wpisze się w ogólną charakterystykę środowiska medycznego. W środowisku tym występuje bowiem wiele mechanizmów społecznych, których celem jest regulacja zachowań poszczególnych jego członków. W trakcie interakcji z wykładowcami i innymi lekarzami studenci uczą się nieformalnych reguł funkcjonowania w tej grupie, przyswajają neutralizacje mające znieść konflikt wewnętrzny związany np. z korupcją czy błędami lekarskimi. Poza tym istotnym elementem tego procesu są także kontakty z pacjentami; bez nich nie można ani nabyć, ani stale rekonstruować tożsamości lekarskiej. To kontakt z pacjentami sprawia, że student może poczuć się jak lekarz, zacząć myśleć o sobie w tych kategoriach.

Badania nad trajektorią studenta medycyny z pewnością warto by poszerzyć o analizę procesu socjalizacji wtórnej na innych uczelniach medycznych w kraju lub za granicą, lub – co może bardziej interesujące i pozwalające przybliżyć sam proces socjalizacji wtórnej w zawodzie lekarza – zająć się trajektoriami problematycznymi konkretnych jednostek i poznać strategię radzenia sobie z nietypowymi sytuacjami. Interesujące mogłoby być także zbadanie procesu permanentnej konstrukcji tożsamości zawodowej po dyplomie. Podjęcie takich badań z pewnością spowodowałoby szerszy opis trajektorii studenta medycyny, który z racji tematyki prezentowanych tu badań, nie jest być może dość szczegółowy.

Bibliografia

- Baszanger I. (1992), *The work sites of an American interactionist Anselm L. Strauss, 1917–1996*, [w:] www.ucsf.edu/anselmstrauss (z 4 IV 2005 r.).
- Forteczka K. (2004), *Połówinki wydziału lekarskiego*, „Asklepios. Nasze Sprawy. Pismo Studentów Uniwersytetu Medycznego”, nr 1 (Łódź).
- Goffman E. (2000), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wyd. KR, Warszawa.
- Hughes E. E. (1997), *Careers*, „Qualitative Sociology”, vol. 20, No. 3 (Human Science Press).
- Konecki K. T. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, „Folia Sociologica” 24 (Wyd. UŁ).
- Konecki K. T. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Maisonneuve J. (1995), *Rytuały dawne i współczesne*, Gdańskie Wyd. Psychol., Gdańsk.
- Strauss A. L. (1987), *Illness trajectories*, „Folia Sociologica” 13: *Approaches to the study of face-to-face interaction* (Wyd. UŁ).
- Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
- Urbaniak-Zajęc D., Piekarski J. (2001), *Badania jakościowe – uwagi wprowadzające*, [w:] D. Urbaniak-Zajęc, J. Piekarski (red.), *Jakościowe orientacje w badaniach pedagogicznych. Studia i materiały*, UŁ, Łódź.
- www.hewett.sch.uk (z 17 XII 2004 r.)
- www.nfz-lublin.pl (z 9 II 2005 r.)
- www.psrp.org.pl (z 9 II 2005 r.)

Rola organizacyjnych „znaczących innych” w procesie konstruowania obrazu samego siebie w miejscu pracy

PIOTR CHOMCZYŃSKI

Tekst będzie dotyczył problematyki relacji pomiędzy ofiarami nękania psychicznego w miejscu pracy a agresorami oraz otoczeniem, mniej lub bardziej zaangażowanym w konflikt. Autor przyjął perspektywę teoretyczną wywodzącą się z nurtu interpretatywnego, zaś w szczególności z symbolicznego interakcjonizmu. Dzięki temu prezentowane tu zagadnienia są postrzegane w kategoriach symboliki wyrastającej ze scenariusza wzajemnych interakcji o charakterze zawodowym. Wnioski przedstawione w tym artykule oparte są na jakościowych danych empirycznych pozyskanych za pomocą techniki wywiadu narracyjnego oraz wywiadu pogłębionego, przeprowadzonych wśród ofiar nękania. Analiza i interpretacja materiału jest prowadzona zgodnie z zasadami metodologii teorii ugruntowanej.

1. Wstęp

Problematyka mobbingu jest coraz częściej obecna w mediach. Konsekwencją tej tendencji jest również wzrost społecznej świadomości dotyczącej przyczyn i skutków, jak również natury tego zagadnienia. Celem tego artykułu jest próba przedstawienia nękania psychicznego z perspektywy jakościowej opartej na charakterystyce relacji pomiędzy ofiarą a agresorem. W naszym przekonaniu pozwala ona w dużym stopniu zrozumieć, w jaki sposób dochodzi do mobbingu i jaki kształt może mieć jego przebieg.

Nękanie psychiczne w miejscu pracy jest zjawiskiem o charakterze interakcyjnym wpisanym w szeroko pojęty scenariusz wzorów komunikacyjnych pomiędzy ofiarą, agresorem oraz osobami postronnymi. Oznacza to, że problem ten jest przez nas rozpatrywany z perspektywy relacji międzyludzkich opartych na aktywności ludzi w sferze zawodowej, w której celowy charakter działań ofiary i agresora splatają się, oddziałując na siebie wzajemnie. Od charakteru interakcji zależy sposób definiowania sytuacji przez uczestników zaangażowanych w konflikt, jak również następujące po sobie zmiany w koncepcjach samego siebie występujące u poszkodowanych. W artykule tym, przedmiotem naszego zainteresowania jest proces konstruowania sytuacji bez wyjścia. Opiera się on z jednej strony

– na działaniach podejmowanych przez agresorów, zaś z drugiej strony – na reakcjach ofiar, warunkowanych okolicznościami, które są na tyle istotne, że mogą przyspieszyć, zahamować bądź zmienić kształt scenariusza.

2. Definicja mobbingu

Ze względu na fakt, że w literaturze przedmiotu pojęcia nękania psychicznego w miejscu pracy, jak również mobbing są niejednokrotnie używane zamiennie¹, także i tutaj terminy te będą potraktowane synonimicznie. W celu zdefiniowania mobbingu (nękania psychicznego w miejscu pracy) posłużymy się definicją stworzoną przez wybitnego badacza tej tematyki Heinza Leymana. „Mobbing jest to **psychiczny terror** stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i **«nieetyczne komunikowanie się»**², systematycznie **podtrzymywane** przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do **pozycji uniemożliwiającej jej efektywną obronę**. Sytuacja ta występuje bardzo często (przynajmniej raz na tydzień) oraz przez długi czas (przynajmniej przez pół roku)” (Leymann, 1996: 165; tł. i podkr. P. Ch.) Zgodnie z przytoczoną wyżej definicją, mobbing jest zjawiskiem, w którym dochodzi do wykształcenia się sytuacji psychicznego terroru. Okazuje się również, że zaangażowane są działania, które mają na celu nie tylko samo jego wytworzenie, lecz także podtrzymywanie w czasie (patrz także Zapf, 1999: 70). Oznacza to, że muszą zostać uruchomione takie działania ze strony otoczenia ofiary, które w planowy sposób zapobiegają „zapominaniu” o aktualnej sytuacji obiektu nękania i pozwalają na jej „odnawianie” dzień po dniu. Podstawą do zainicjowania takich zachowań jest pole interakcyjne, z którego wyrasta definicyjne „nieetyczne komunikowanie się”. Znaczenie interakcji podkreśla także K. Niedl, który pisze o „stresie wynikającym z negatywnej społecznej interakcji w pracy” (Niedl, 1996: 239, tł. P. Ch.). Przyjęcie perspektywy interakcjonistycznej umożliwia nam znaczne rozszerzenie znaczenia słowa „komunikowanie się”, nieredukowalne bynajmniej w tym przypadku do gestów werbalnych. Komunikacja oznacza zatem w tym przypadku **wszelkie środki wpływu podjęte w stosunku do danej osoby przez jej otoczenie**. Jest to więc pojęcie wykraczające także poza gesty niewerbalne, jak mina czy ruchy ciała. Obejmuje ono **wszelkie czynności mające znamiona interakcyjnego generowania symboli w postaci możliwej do odczytania przez ofiarę, jak również przez samych mobberów**.

Przedstawienie dynamicznej relacji pomiędzy ofiarami a sprawcami ich cierpień w miejscu pracy zachęciło nas do spojrzenia na to zjawisko z per-

¹ Dieter Zapf synonimicznie traktuje także pojęcie mobbingu i bullyingu.

² Pod pojęciem „nieetyczna komunikacja” kryje się stosowanie w codziennych kontaktach, w ramach stosunku pracy, obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku itd.

spektywy nurtu socjologii interpretatywnej, zwłaszcza zaś symbolicznego interakcjonizmu. Opisując znaczenie i rolę agresorów w kolejnych doświadczeniach poszkodowanych, zdecydowaliśmy się wprowadzić także pojęcie „znaczącego innego”, by wykazać znaczenie napastników w procesie budowania sytuacji bez wyjścia, w konsekwencji zaś – stopniowego zyskiwania przez ofiarę określonego sposobu myślenia o sobie samej, czyli konstrukcji jaźni.

3. „Znaczący inny” jako pojęcie uczulające

Pojęcie „znaczącego innego” (*significant other*) jest w socjologii ogólnie znane, choć jego rodowód wywodzi się z psychiatrii. Harry Sullivan rezerwuje ten termin dla wyrażenia relacji zależności, bądź też współzależności, pomiędzy dwiema osobami pozostającymi ze sobą w emocjonalnym związku³. „Podejście Sullivana było skupione na relacjach interpersonalnych, jego celem była zmiana niewłaściwych wzorów powiązań, wzorów kształtowanych przez obecne i przeszłe doświadczenia lęku, braku bezpieczeństwa i unikania” (Sharfstein, 1998: 852, tł. T. Ch.). W zastosowanej przez niego perspektywie klinicznej, relacjom nadrzędności podporządkowania, typowym dla układu rodzice–dzieci, towarzyszy permanentny lęk dziecka związany z procesem akulturacji, któremu jest ono poddane. Wynika ono – zdaniem H. Sullivana (1953) – z niepewności wpisanej w aktualne przeżycia dziecka pozbawionego jeszcze definicji sytuacji. „Zanim ktokolwiek sięga pamięcią, poza najbardziej niezwykłymi przypadkami, pojawia się konieczność radzenia sobie z nieprzyjemnym doświadczeniem [rzeczywistości]. To doświadczenie jest wykorzystywane przez kultury, niektóre bardziej, inne mniej, do trenowania ludzkiego zwierzęcia w nabywaniu cech ludzkich, według norm danej kultury” (Sullivan, 1953: 8). Sullivan wiąże rolę i funkcję znaczących innych z lękiem i poczuciem zależności wśród osób będących pod ich wpływem.

W socjologii terminowi „znaczący inny” przypisuje się dość odmienne znaczenie, gdyż czyni się go odpowiedzialnym za proces budowy jaźni oraz konstrukcję definicji sytuacji u osoby będącej pod jego wpływem w trakcie okresu socjalizacji pierwotnej (Szacka, 2003; Walczak-Duraj, 1998). Peter Berger i Thomas Luckmann wiążą rolę znaczących innych z przekazywaniem obiektywnego świata, wedle własnych, subiektywnych

³ Także Peter Berger i Thomas Luckmann zwracają uwagę na silne zabarwienie emocjonalne, cechujące relacje znaczących innych i osób będących pod wpływem ich działań osadzonych w kontekście socjalizacji pierwotnej. Według tychże autorów, związek emocjonalny jest swoistym gwarantem powodzenia socjalizacji pierwotnej, gdyż leży u podstaw identyfikowania się podopiecznych ze znaczącymi innymi (Berger, Luckmann, 1983: 205–206).

i arbitralnych preferencji, wybierając z niego te elementy, które ich zdaniem są ważne i istotne⁴ (Berger, Luckmann, 1983: 205). Scenariusz socjalizacji pierwotnej wpisany jest w funkcjonowanie grupy pierwotnej „charakteryzującej się bliskim związkiem *face to face* oraz współpracą” (Cooley, 1909: 25, tł. T. Ch.; por. także Berger, Luckmann, 1983: 204–206). Charles Horton Cooley, będący twórcą pojęcia grupy pierwotnej, uważa, że pierwotność grup wyraża się w tym, że „kształtują one społeczną naturę człowieka oraz jego ideały” (Cooley, 1909: 25; zob. Szacki, 2003: 560; por. także Tyszka, 1974: 173; Berger, Luckmann, 1983: 204; Szacka, 2003: 195–196). Grupa pierwotna jest podstawowym punktem odniesienia jednostki w jej pierwszych próbach oceny jakości świata zewnętrznego.

Z socjalizacyjnym wpływem grup pierwotnych, a także rolą znaczących innych nierozzerwalnie związana jest procesualnie wyłaniająca się jaźń osoby socjalizowanej, kształtem zależna od charakterystyki relacji, w jakiej ona się znajduje. George Herbert Mead podkreśla, że proces powstawania jaźni zawsze jest związany z komunikacją podmiotu z otoczeniem, które to ją współtworzy. Proces ten częstokroć pozostaje poza świadomością samego podmiotu (por. Mead, 1932: 193).

W dalszej części artykułu będziemy starali się dowieść, że w okolicznościach nękania psychicznego, grupa zawodowa, w której przebywa ofiara, ma na nią tak duży wpływ, że nosi ona znamiona grupy pierwotnej. W najostrejszych formach nękania psychicznego, gdy ofiara pozbawiona jest jakiegokolwiek pomocy, agresorzy są w stanie wytworzyć sytuację postrzeganą przez ofiary jako „bez wyjścia”, w której dochodzi do tak głębokiego uzależnienia ofiar od swych ciemnizyńców, że stają się oni dla nich „znaczącymi innymi”. Mają oni decydujący wpływ na proces definiowania przez ofiary zarówno sytuacji, jak i samego siebie.

4. Specyfika środowiska pracowniczego

Odnosząc nasze spostrzeżenia na temat roli grup pierwotnych oraz znaczących innych do zjawiska nękania psychicznego w miejscu pracy, zyskujemy perspektywę koncepcyjno-teoretyczną, która ułatwia nam prześledzenie relacji pomiędzy agresorem a jego ofiarą. Relacja ta jest oparta na swoistej socjalizacji⁵, w toku której zmianie ulegają sposoby definiowania

⁴ Peter Berger i Thomas Luckmann odnoszą swoje spostrzeżenia na temat roli znaczących innych do wymiaru makrospołecznego, gdyż szczególną uwagę poświęcają problematyce reprodukcji postaw i wartości w ramach klas społecznych.

⁵ Krzysztof Konecki (2005) w swojej książce pt. *Ludzie i ich zwierzęta* odnosi zjawisko socjalizacji do związku pomiędzy zwierzętami domowymi a ich właścicielami; dochodzi do wzajemnych zmian w sposobie definiowania ról, jak również postrzegania i interpretowania sytuacji.

samej siebie przez ofiarę, jak również sytuacji, w której się ona znajduje. W tym kontekście socjalizacja jest przez nas rozumiana jako nieustanne bycie narażanym na określone bodźce przez osobę mającą znacznie niższy status w ramach jej miejsca pracy. Pomiedzy grupą zawodową a pierwotną możemy znaleźć liczne podobieństwa:

- Nękanie psychiczne zachodzi w grupie celowej, w której dominuje komunikacja typu *face to face*. Kontakty ofiary i agresora są bezpośrednie, bliskie i intensywne (Leymann, 1996: 168), przez co grupa taka nabiera znamiona pierwotnej w sensie cooleyowskim (por. Szmatka, 1978: 13). W takich warunkach interakcje są również cyklicznie powtarzalne, więc systematyczne, co – zdaniem badaczy problemu mobbingu w miejscu pracy – jest kluczowe w procesie nabywania przez ofiarę statusu ofiary w oczach własnych i innych (Leymann, 1996: 168; Hubert, van Veldhoven, 2001: 416). Podobna sytuacja występuje w przypadku rodziny, gdzie dominuje „socjalizacja skrajnie nieprawidłowa, którą nazywamy wykołajaniem społecznym” (Tyska, 1974: 173), w trakcie której dziecko doświadcza i uczestniczy w destrukcyjnych dla siebie działaniach.
- Środowisko pracownicze, w którym tkwi ofiara, składa się ze stałej grupy osób, w której przebywa ona przez dłuższy czas, przez co siła jej oddziaływania na świadomość ciągle tej samej ofiary jest znaczna (Hubert, van Veldhoven, 2001: 416; Martino, 2002: 11). Nie bez znaczenia jest także fakt, że koszty wyjścia z grupy są zazwyczaj znaczne, przez co liczba korzystnych rozwiązań jest ograniczona.
- Zarówno w rodzinie jako jednej z podstawowych grup pierwotnych, jak i w środowisku pracowniczym, w którym dochodzi do przemocy psychicznej, istnieje wyraźna dysproporcja władzy. Strona silniejsza – w przypadku rodziny są nią rodzice bądź opiekunowie (Tyska, 1974: 166), zaś w przypadku miejsca pracy jest nią przełożony bądź koleżanka lub kolega⁶ – wykorzystując swoją uprzywilejowaną pozycję, „socjalizuje”⁷ stronę słabszą (Leymann, 1996: 168).
- Ze względu na fakt, że zarówno rodzina, jak i miejsce pracy stanowią swoisty świat – dość jasno wyznaczoną całość, która w dużym stopniu spełnia rozliczne potrzeby osób w nią zaangażowanych (Tyska, Wachowiak, 1997: 50–51) – możliwość szukania pomocy na zewnątrz nie jest oczywista. Ofiara może być przekonana o swej winie polegającej na

⁶ Ze względu na fakt, że pozycja ofiary w miejscu pracy jest nieoficjalnie coraz słabsza, osoby, które formalnie są jej równe statusem, czyli koledzy i koleżanki, *de facto* zyskują pozycję silniejszą w znaczeniu nieformalnym.

⁷ Oczywiście socjalizacja jest wzajemna; zarówno agresor, jak i ofiara oddziałują na siebie wzajemnie, przez co socjalizują się w kontaktach ze sobą. Jednakże ze względu na problem badawczy, który obejmuje punkt widzenia ofiary, to jej socjalizacja jest przedmiotem naszych dociekań.

prowokowaniu takich sytuacji – zarówno w środowisku zawodowym (Leymann, Gustafsson, 1996: 256), jak i rodzinnym (Kacen⁸, 2002: 10–11).

Tym, co różni grupę pierwotną w znaczeniu, jakim nadał jej Cooley, od grupy zawodowej jest wyspecjalizowany charakter tej ostatniej. Wiąże się to z istnieniem celów, jakie stawiają przed sobą jej członkowie.

5. Metodologia badań nad nękanieniem psychicznym

Ze względu na fakt, że głównie jesteśmy zainteresowani perspektywą interakcyjną, poznawaniem dynamiki zjawiska nękania psychicznego i jego uwarunkowań, zdecydowaliśmy się na zastosowanie w tychże badaniach metod jakościowych, które zdaniem Earla Babbiego są szczególnie efektywne, gdy są stosowane do „badania subtelnych niuansów w postawach i zachowaniach oraz do badania procesów społecznych w czasie” (Babbie, 2003: 334). Wykorzystano tutaj technikę wywiadu pogłębionego oraz technikę wywiadu narracyjnego. Materiał empiryczny obejmuje 24 wywiady, w tym 18 wywiadów narracyjnych i 6 pogłębionych, przeprowadzone wśród 20 kobiet i czterech mężczyzn w okresie od października 2004 r. do chwili obecnej. Wywiady odbywały się najczęściej na terenie Uniwersytetu Łódzkiego, jak również w specjalnie przygotowanym pomieszczeniu fundacji antymobbingowej. Warunki ich przeprowadzenia można uznać jako bardzo dobre ze względu na nieobecność osób trzecich oraz starannie budowaną atmosferę wzajemnego zaufania⁹. Rozmówcy, będący ofiarami mobbingu, zostali pozyskani dzięki współpracy autora z szefem związku zawodowego pracowników utrzymania ruchu ciągłego oraz z przewodniczącą fundacji na rzecz walki z mobbingiem. W czasie trwania badań ofiary wskazywały także inne osoby, które doświadczyły w przeszłości nękania bądź nadal są jemu poddane. Kodowanie materiału, jak również praca na poziomie teoretyczno-koncepcyjnym została przez autora wykonana w ramach pracy doktorskiej, z zastosowaniem procedur pozyskiwania informacji oraz ich analizy, wynikających z założeń teorii ugruntowanej. Wykorzystany został program do analizy danych jakościowych ATLAS TI ułatwiający i przyspieszający powyższe czynności. Wygenerowane kategorie zilustrowane są za pomocą wybranych cytatów powiązanych z kodami w trakcie procedury kodowania (zob. także Konecki, 2005; Kacen, 2002; Dymarczyk, 2005 i inni).

⁸ Lea Kacen przeprowadziła badania jakościowe za pomocą techniki wywiadu narracyjnego z kobietami maltretowanymi przez swoich partnerów.

⁹ W celu uzyskania możliwie najbardziej szczerzych odpowiedzi, autor na samym początku zaznaczał, że nie ma konieczności ujawniania nazwisk osób, nazwy firmy, jak również wszelkich informacji umożliwiających identyfikację. W dalszej części rozmówca wtajemniczany był w cel badań i podstawowe procedury metodologiczne stosowane w wywiadzie. Po kolejnym wyrażeniu zgody przez rozmówcę rozpoczynano wywiad.

6. Budowanie sytuacji bez wyjścia

Proces budowania sytuacji braku alternatywy zazwyczaj jest częścią intencjonalnie układanego planu, w którym zakłada się ubezwłasnowolnienie pracownika. W rzeczywistości konstrukcja sytuacji „bezalternatywnej” stanowi pewien etap, który występuje niemalże zawsze. Najczęściej w sposób płynny przechodzi on w proces socjalizacji ofiary, gdy jest ona już „gotowa” do zupełnego uzależnienia się od agresora. Oczywiście proces socjalizacji wtórnej trwa stale, także w trakcie etapu budowania sytuacji bez wyjścia, jednakże jej skuteczność i efektywność wyraźnie wzrasta, gdy ofiara nabiera przekonania, że jest w potrzasku. Niektóre strategie mogą się powtarzać w przypadku etapu budowy sytuacji bez wyjścia. Nieodłącznym elementem „bezalternatywności” jest budowanie swoistej membrany wokół ofiary, której celem jest jej izolacja względem pozostałych pracowników. Może ona przybierać różne formy, lecz cel pozostaje ten sam: dyskredytacja pracownika w oczach innych i własnych, sprawienie, by poczuł się jak ktoś gorszy, niezasługujący na uwagę.

6.1. Ignorowanie

Jednym ze sposobów jest ostentacyjne lekceważenie pracownika, dokonywane publicznie. Ma ono na celu wskazywanie pewnych wzorów zachowań wobec ofiary jako akceptowanych, zaś czasami pożądaných:

◆ ... kierownik już nawet yyy dzień dobry mi nie mówił na korytarzu, uważał, że... udawał, że mnie nie widzi w ogóle, przechodził jak... obok jakiegoś powietrza [gorzki śmiech]. Też mnie to po prostu bolało [silne wcięcie powietrza], czułam się bardzo źle, taka gorsza. Potrafił być miły, wesoły przy mnie, yyyy żartował tam z jakimś pracownikiem, a mnie traktował jak powietrze, po prostu udawał, że mnie nie widzi... (rozmówczyni 1)

6.2. Wulgarne słownictwo

Innym sposobem na uzyskanie podobnego rezultatu, w tym przypadku przez tego samego przełożonego, jest głośne publiczne używanie słów wulgarytów. W ten sposób agresor odmawia ofierze niejako podmiotowości i godności w oczach swoich i innych:

◆ *Kierownik potrafił kiedyś przyjść i... Byłam sama w pokoju, pamiętam, i były w budynku, były prace remontowe, to znaczy malowane były ściany. Kierownik wszedł i rozmawiał z tym całym szefem budowlanców i... bluźnił. Znaczy wszedł, nie powiedział dzień dobry, i z tym mężczyzną rozmawiali i po prostu takim... yyy laciną, głośno, głośno, przy mnie. A mnie jakby jakby nie było. [westchnięcie] No rozmawiali dosyć długo, że to tu to spier..., tego tu tamto spier..., tam mu wytykał, co, co źle zrobił, i to takim językiem właśnie. No i później sobie wyszli. No to też z wrażenia usiadłam aż [gorzki śmiech], bo po prostu no nie wiedziałam, co myśleć na ten temat. Po prostu czułam się podle, czułam się podle. (rozmówczyni 1)*

6.3. Negowanie kompetencji

Jeszcze innym sposobem, zaś niekiedy kolejnym etapem, jest publiczne negowanie kompetencji ofiary. W konsekwencji dochodzi do bardziej bądź mniej ustanowionego przyzwolenia na zbiorowe lekceważenie określonej osoby. Niezwykle ważny jest fakt, że kierownik dający przyzwolenie na takie zachowania angażuje swoją pozycję formalną, więc w oczach pozostałych, jak i samej ofiary, odbywa się to w sposób oficjalny, stąd możliwość obrony w pewnym sensie traktowana jest jako sprzeciw wobec oficjalnej decyzji.

◆ *No, ale jeżeli się kogoś traktuje niepoważnie i jego pracę niepoważnie, daje się otoczeniu do zrozumienia, że ta osoba jest..., no nieumiejętnie coś prowadzi, nie nadaje się do czegoś, źle coś robi, że można ją traktować per noga, nie nie traktować poważnie. No to niestety część osób jest też i taka w naszym zespole, że się do tego dostosuje. I wiadomo, jeżeli kogoś można szturchnąć, to go będzie szturchała, prawda? (rozmówczyni 2)*

W pewnych sytuacjach ofiary próbują na własną rękę podejmować działania, na rzecz przerwania pierścienia budowanego przez agresora. W zależności od poczucia siły ofiary możemy wyodrębnić dwa podstawowe modele postępowania. Osoby o słabszej pozycji są zazwyczaj aktywne na początku pojawienia się niekorzystnej sytuacji. Gdy próba polepszenia własnej sytuacji nie przynosi rezultatu, zazwyczaj uruchamiane są techniki adaptacyjne wypierające aktywne strategie zmiany swego położenia na lepsze.

◆ *[Koleżanki] wiedziały, co się dzieje, zauważały, ja z resztą po pewnym czasie postanowiłam rozmawiać z innymi ludźmi i mówić o tym, co się, co się dzieje u mnie w pokoju, co robi kierownik, jak się odnosi do mnie [...]* Yyyy koleżanki właśnie yyy też widziałam, że raczej tak yy patrzyły na

mnie, no nawet może i współczująco, ale bo jak wykrzykiwał na mnie właśnie, bo pokój ma przy... yyy wspólny z nimi, z trzema koleżankami, i widziały, że coś się dzieje, że on krzyczy, starały się zamykać drzwi, ale wiedziały, że coś się dzieje, patrzyły ze współczuciem, ale widziały, że nie chciały absolutnie rozmawiać ze mną na ten temat i obawiały się, po prostu się obawiały... (rozmówczyni 1)

6.4. Kształtowanie przekonania ofiary o braku wpływu

Zazwyczaj końcowym etapem osaczania ofiary w trakcie procesu budowania sytuacji bez wyjścia jest wykształcenie w niej przekonania o braku wpływu i w konsekwencji – zgody na rezygnację z działań „autopomocowych”. Na tym etapie pracownik jest już „gotowy” do bycia pod wpływem agresora (najczęściej przełożonego), gdyż znajduje się pod niewidzialnym płaszczem własnych przekonań o braku możliwości odmiany swojego losu. Wspólnie z mobberem kreowana przez niego definicja sytuacji dostarcza mu określonego postrzegania szans na jej zmianę.

◆ *Nie, ja po prostu doszłam do wniosku, że nieważne, czy ja się odezwę, czy ja się nie odezwę, to i tak, i tak nic nie zmienię, ja po prostu się tak nakręciłam, że ja straciłam wiarę, że coś się może zmienić, zwłaszcza że po prostu moje wyobrażenie o takiej..., że skoro to tyle lat się dzieje i jakby nikt nad tym nie panuje, tylko wszyscy o tym wiedzą i to wszystko jest gdzieś tam tolerowane, więc to, że ja się odezwę czy zwrócę uwagę no to, to w zasadzie na nic. (rozmówczyni 9)*

◆ *Jednostka nie jest w stanie tego zmienić. Każdy boi się po prostu. Nie podoba mi się to, jak jest człowiek traktowany. (rozmówczyni 16)*

Kształtowanie przekonania o braku wpływu obejmuje także szukanie pomocy na zewnątrz:

◆ *... bardzo ograniczali mi swobodę pracy, czułam się jak zamknięta w klatce [...], czasem zastanawiam się, dlaczego nie zwróciłam się z tym problemem do psychologa, yyy chyba nie miałam na tyle sił i odwagi, by z kimś o tym dodatkowo rozmawiać. (rozmówczyni 14)*

◆ *... czułam się krzywdzona, hmm, no nie mogłam tego przebić, nie wiedziałam, w jaki sposób yyyy zakończyć to wszystko yyy. No w każdym razie, no czułam się z tym bardzo źle, yyy nie miałam znikąd pomocy, obawiałam się z kimkolwiek porozmawiać na ten temat, bałam się dalszych szykan. (rozmówczyni 1)*

Proces budowania sytuacji bez wyjścia jest znacznie trudniejszy, gdy ofiara ma choć jedną osobę, na którą może liczyć bądź też, gdy ma świadomość, że osób o takim samym położeniu jak ona jest więcej.

◆ ... w całym tym chaosie miałam szczęście mieć jedną osobę, z którą mogłam porozmawiać naprawdę szczerze. Za każdym razem, gdy po raz kolejny szefowie wyprowadzali mnie z równowagi, spotykałyśmy się gdzieś w małym kąciuku i rozmawiałyśmy. Obie wspierałyśmy się każdego dnia, gdy tylko działo się coś złego. W końcu osoba ta też wielokrotnie doświadczyła skutków panowania pseudobogów! (rozmówczyni 14)

◆ ... wydawało im się, że są bogami, u których stóp leży cały świat. Na szczęście nie byłam jedyną osobą, która miała z nimi złe relacje. Yyy prawie cały nasz zespół miał podobny problem. (rozmówczyni 13)

6.5. Rozbijanie solidarności grupowej (pozycja agresorów nieznacznie silniejsza)

W celu przeciwdziałania procesowi budowania solidarności grupowej, która w znacznym stopniu neutralizuje indywidualne poczucie krzywdy i bezsilności, agresor (bądź ich grupa) często podejmuje różnego rodzaju działania. Jednym z nich jest wprowadzanie nowych pracowników, niezwiązanych ze „starym zespołem”, wiele zawdzięczających tym pierwszym:

◆ Ta nieprzyjemna atmosfera w naszym zespole dawała się wyczuć na krok i nawet nasi przełożeni zaczęli coś podejrzewać. Aaa, aby dokładnie zbadać sytuację, zatrudniali nowych pracowników, którzy mieli im donosić, co dzieje się między nami. (rozmówczyni 14)

Istnieją też próby rozbijania solidarności przez wzrost konkurencji wewnątrzzespołowej:

◆ To zawsze jeden drugiego krył, to trzeba przyznać, że pod tym względem byliśmy solidarni i i broniliśmy się. No praca ciężka, jak już wspominałem, trzeba sobie było jakoś wzajemnie radzić i pomagać. Nawet próbowali w jakiś sposób nas skłócić... (rozmówca 4)

6.6. Pozycja agresorów znacznie silniejsza

W określonych warunkach przewaga osoby mobbującej może być tak ogromna, że udaje jej się stworzyć sytuację bez wyjścia dla większości grupy, zaś mechanizm strachu jest tak silny, że nawet perspektywa działań grupo-

wych nie jest w stanie go zneutralizować. Dzieje się tak, gdy status ekonomiczny i społeczny takich osób jest bardzo niski, w związku z czym ich szanse na rynku pracy są znikome.

◆ *Niestety człowiek taki jak ja, bez wykształcenia, może sobie tylko pobiadolić i pracować tam, gdzie jest praca. A co z tego, że warunki pracy, płacy i sposób traktowania pracowników były upokarzające. Kto się miałby tym zmartwić. Hmmm, człowiek był tam traktowany jak sztuka, jak przedmiot; byłam wykorzystywana na maxa, do granic wytrzymałości. Nie czułam się jak człowiek przez 7 lat. [...] Miała być grupa oddelegowana na rozmowę, ale jak przyszło co do czego, to nikt nie chciał mówić pierwszy, więc w obu zakładach jakiejkolwiek próby solidaryzmu między pracownikami nie powiodły się. Każdy szedł w swoją stronę. Strach wszystko dyktował. (rozmówczyni 16)*

7. Techniki socjalizacyjne i ich uwarunkowania

Techniki socjalizacyjne są zazwyczaj płynną kontynuacją procesu budowania sytuacji bez wyjścia. Stanowią kolejny etap uzależniony od wyniku tego poprzedniego. Im bardziej ofiara staje się „niewolnikiem układu” i im bardziej przestaje wierzyć w możliwość jego zmiany za sprawą własnej inicjatywy, tym szybciej i „pełniej” socjalizuje rolę ofiary. W tym miejscu chcemy omówić różne rodzaje technik i konsekwencji ich zastosowania.

7.1. Zapoznavanie się z sytuacją ofiary

Agresor, który decyduje się na wybór określonej techniki socjalizacyjnej, musi najpierw w miarę szczegółowo zapoznać się z sytuacją, w jakiej znajduje się ofiara bądź ich grupa. Pomimo faktu, że najprawdopodobniej takie informacje są już w jego posiadaniu podczas procesu konstruowania sytuacji bez alternatywy, to jednak w czasie fazy socjalizacji połączonej z rosnącym uzależnieniem są one kompletowane. Najczęściej informacje te odnoszą się do niskiego statusu materialnego osoby mobbowanej (bądź ich grupy).

◆ *Dumę trzeba schować w kieszeń, swoje aspiracje też, i po prostu trzeba pracować tam, gdzie praca jest, i tyle. Ja nie mogłam wydziwiać, mając tylko podstawowe wykształcenie. [...] Złe odnoszenie się do nas, złe, ordynarne wręcz, beczelne traktowanie. [...] To było takie poniżające, uwłaczające, że trzeba pracować, że musi się pracować w takich warunkach.*

Byłam zmuszona do takiej pracy, bo nie miałam wyjścia. Trzeba kiedyś zapłacić za czynsz, dom, wyżywić rodzinę. (rozmówczyni 16)¹⁰

Czasami jest to specyficzny układ, w którym ofiara pozbawiona jest pola manewru na skutek niemożności poinformowania osób bliskich.

◆ *Mamy nie chciałam martwić, że mam problemy w pracy. Ona i tak nie najlepiej się czuje, więc po co jej jeszcze miałam dokładać zmartwień. A o ojcu nie będę mówić, ok? (rozmówczyni 18)*

◆ *Ja byłam rozwódką, wyszłam ponownie za mąż, małżonek mój pracuje w zakładzie również, więc było to dla mnie właśnie yyy [gorzki śmiech] podwójnie takie denerwujące yyy, no właśnie, no nie chciałam jej, go narażać na jakieś tam takie sprawy. (rozmówczyni 1)*

7.2. Obniżanie pewności siebie u ofiary i uzależnianie

Właściwym momentem dla rozpoczęcia procesu socjalizacji ofiary przez agresorów jest stan, gdy ofiara (bądź też grupa ofiar) w swoim przekonaniu, jak i w oczach innych jest na tyle słaba i niepewna swej sytuacji, że próby przeciwstawienia się nie są już brane przez nią pod uwagę. Czynnikiem braku pewności konsekwencji własnych działań, zwłaszcza tych wynikających z codziennych, rutynowych czynności, jest w tym momencie kluczowy dla bezwarunkowego podporządkowania się mobberowi. Często ofiara jest pozbawiona możliwości racjonalnego przewidzenia konsekwencji swoich najbardziej racjonalnych posunięć i jest zmuszona do analizowania każdego kroku:

◆ *Nie wolno się dłużej zastanawiać, bo się jest yyy ewentualnie mało yy inteligentnym, yyy nie wolno się yyy nie odzywać, bo się nie ma nic yyy do powiedzenia, odzywać się cicho też nie wolno, bo yy z tego powodu też mogło się dostać. Odzywanie się przed zadaniem pytania było odbierane jako yyy nie na miejscu yyyymm, trzeba było poczekać aż yyy szef zada konkretne pytanie i wtedy można było dopiero się odezwać. Oczywiście w innym przypadku yy za nieodezwanie się zanim się szef odezwie też można było zebrać yyy [cisza] ochrzan (rozmówczyni 15)*

◆ *... straszne czułam uzależnienie, właśnie to, że nie tylko te moje decyzje właśnie zawodowe – czyli, czy zrobiłam coś dobrze czy źle – są oceniane, ale generalnie yyy oceniane jest to, z kim rozmawiam yy, do kogo od-*

¹⁰ W przypadku opisywanym przez tę rozmówczynię, zespół pracowników zatrudniony był „na czarno”, stąd możliwości manipulacji kontekstem struktury przez agresora-pracodawcę były niemalże nieograniczone.

zywam, czy dobrze odebrałam telefon, a może byłam dla kogoś bardzo miła dlatego, że ta osoba jakby yyyy, no sama wzbudzając kontrowersję, oczywiście no miała wielu wrogów, więc ja nie mogłam rozmawiać z kimś z działu yyy, który był wrogo nastawiony, albo wrogo postrzegany, musiałabym... musiałam być osobą, która jakby jest lojalna i za każdym razem podejmując cokolwiek, czy to jest jakaś pierdola czy rzecz ważna, miałam wrażenie, że podejmuję jakąś decyzję strategiczną, jakbym była na wojnie, to znaczy, że jeśli się odezwę do kogoś A yyy, kto jest lubiany, no to będę pochwalona, ale jak odezwę się do kogoś B, no to będę na przykład ponosiła konsekwencje fukania, trzaskania drzwiami, nieodzywania się (rozmówczyni 9)

7.3. „Uczenie” ofiary braku inicjatywy

Konsekwencją braku określonych schematów działania jest poczucie utraty kontroli przez pracownika. W konsekwencji jaźń odzwierciedlona, kształtowana w takich warunkach, buduje w nim przekonanie o niemożności podjęcia dobrej decyzji, czyli takiej, która może spotkać się z uznaniem osoby przełożonej czy kolegów. Z tym jest związane także bezpośrednio obniżanie chęci do własnej inicjatywy¹¹, gdyż może się ona skończyć naganą bądź inną formą działania uznanego przez ofiarę jako punitywne. Pracownik w środowisku zawodowym jest niejako „uczony” braku inicjatywy kształtowanej w nim przez lata, w toku socjalizacji pierwotnej, pod wpływem znaczących innych. W jej trakcie zaspokajana była między innymi potrzeba uznania oraz wskazywane wzory jej realizacji (Walczak-Duraj, 1998: 139). Możemy zatem mówić o zmianach socjalizacyjnych, które są tak głębokie, że w pewnym stopniu na nowo kształtują wzorzec wykrystalizowany w toku socjalizacji pierwotnej.

◆ *Zostałam zmieszana z błotem, jakbym zrobiła coś naprawdę strasznego, a ja przecież chciałam dobrze. Był to dla mnie szok, ale od tamtej pory starałam się po prostu nie myśleć, nie wychodzić z własną inicjatywą. [cisza] Moi przełożeni przyblokowali mi możliwość rozwoju i zdobywania doświadczenia. Yyy wszystko, co robiłam, było skrupulatnie sprawdzane i często były nanoszone poprawki bez mojej wiedzy. Nawet zmieniali zasady interpunkcji, lecz wtedy zawsze sobie tłumaczyłam, że w ten sposób to oni sami się upokarzają. (rozmówczyni 14)*

¹¹ Spadek własnej inicjatywy na skutek stosowania bodźców negatywnych jest udowodniony przez psychologów nurtu behawioralnego. W ramach badań na temat efektywnego nagradzania i karania udowodniono, że poprzez wprowadzanie sankcji negatywnych, osoba karana modyfikuje swoje zachowanie zgodnie z intencją karcącego, jednak efektem ubocznym jest zanik inicjatywy i chęci samodzielnego myślenia (Zimbardo, 1988: 114–116).

7.4. Rola braku zaufania

Z działaniem mobbera na rzecz obniżania u ofiary (bądź grupy) pewności siebie oraz uzależniania od swojej osoby, niezwykle ważną rolę pełni okazywanie braku zaufania. Zaufanie dostarcza uczucia pewności w zakresie niezmienności pewnego utrwalonego stanu rzeczy, który jako stały daje poczucie bezpieczeństwa. Jego brak czyni sytuację mniej przewidywalną, bardziej zależną od czynników niemożliwych do kontrolowania.

◆ ... *najbardziej, co mnie raziło, to ewidentny brak zaufania do swoich podwładnych. Przecież wszyscy jechaliśmy na tym samym wózku, aaa konsekwencje pomyłek ponosił przecież cały zespół. Wszystkie rozmowy moi szefowie toczyli za zamkniętymi drzwiami.* (rozmówczyni 14)

◆ ... *ktoś wychodził z gabinetu, czy wychodził do WC, czy do pomieszczenia socjalnego, czy tam do torebki swojej prawda, no to wylatywała za nim, patrzyła, chowała się za za róg gabinetu, czy faktycznie ktoś idzie tu, czy gdzieś nie tam na papierosa, czy gdzieś nie tam do kogoś.* (rozmówczyni 3)

Brak zaufania często jest wywoływany przez agresora również inaczej: na skutek podejmowanych przez siebie, intencjonalnych działań, pragnie on przedstawić siebie oraz otoczenie jako takie, któremu ofiara nie jest w stanie zaufać. Działania takie bardzo często przybierają formę kradzieży, chowane są dokumentacje bądź inne rzeczy ważne dla ofiary i jej aktywności zawodowej.

◆ ... *dochodziło do tego, że ginęły mi klucze tam... Ja tutaj też mam dokumentację na to, że na przykład zostawiłam klucz w drzwiach, no i pobiegłam gdzieś do prawników wyjaśnić sprawę. Kiedy wra... wróciłam po 2, 3 minutach, okazało się, że zostałam okradziona, no więc po prostu y [...]. Zaczęłam te klucze ze sobą zabierać, no normalnie.* (rozmówczyni 2)

Nękanie rozszerza się również na neutralizację technik adaptacyjnych, jakie podejmuje ofiara w celu uniknięcia wrogich działań ze strony agresora. W tym wypadku, na skutek niemożności zabierania kluczy ze sobą przez ofiarę, w chwili ich powierzenia komuś innemu, nadal ginęły dokumenty. Sytuacja patowa jest starannie konstruowana i planowana, w pewnym sensie przypomina grę w szachy, gdzie każdy ruch spotyka się z kontrą przeciwnika.

◆ *Okazało się, że stworzył się problem, boooo, no nie można się dostać do pokoju, jak mnie nie ma, a tam jest ksero, to musi gdzieś tutaj być,*

i w ogóle. No zaczęłam zostawiać klucze u pani kierownik, czy tam uuuu koleżanek i kolegów. Zaczęły mi ginąć dokumenty, no czego też nie mogłam udowodnić, no bo wiadomo, prawda?

7.5. Znaczenie atmosfery zastraszenia

Całość działań podejmowanych przez agresora zazwyczaj odbywa się w atmosferze zastraszenia, gdyż w jej wyniku wzrasta skuteczność technik uzależniających ofiarę. Strach połączony ze stresem spełnia najczęściej funkcję katalizatora dla przebiegu procesu socjalizacji mobbowanego. Zdecydowanie łatwiej jest manipulować kimś w sytuacji głęboko stresowej.

◆ *... muszę tutaj zaznaczyć jeszcze jedną rzecz, że jest to firma, w której należy się całkowicie podporządkować... bo w innym przypadku grozi to konsekwencją w postaci nieprzedłużenia umowy z pracownikiem. (rozmówca 20)*

Z powodu stałego poczucia zagrożenia ofiara częściej popełnia błędy, nawet w prostych sprawach, przez co sama zaczyna wierzyć w swą bezużyteczność, w pewnym sensie potwierdzając wcześniejsze uwagi na jej temat.

◆ *... ciężko jest właśnie pogodzić się z tą atmosferą w firmie, że yy strach, który wywołuje szef wchodzący do pokoju, paraliżuje człowieka i czasami – tak jak to można potocznie powiedzieć – zapomina się yyy, jak się yy, jak człowiek się nazywa, to jest yyyy [cisza] sytuacja, to jest reakcja na stres, która yy odbiera człowiekowi zdolność logicznego myślenia, i faktycznie często zdarza się, że [cisza] na zadane pytanie nie można udzielić odpowiedzi od razu. (rozmówczyni 15)*

Inną konsekwencją stosowania atmosfery strachu wśród pracowników, w sytuacji braku alternatywy jakiegokolwiek wyboru z ich strony, a więc w konsekwencji uzależnienia od działań mobbera-pracodawcy, jest całkowite rozbicie solidarności grupowej, nawet tej wyrażanej po cichu, gdy nie ma w pobliżu mobbera. Tak silna pozycja pracodawcy występuje najczęściej w sytuacji o określonych warunkach strukturalnych, na przykład zatrudnienia „na czarno”, gdy można pracownika zwolnić z dnia na dzień, bez uzasadnienia.

◆ *Przy pracy na czarno człowiek jest tylko maszyną do pracy. Chciałabym to jakoś zmienić, ale nie wiem, jak [...]. W pracy nie ma koleżeństwa, kiedyś było. Teraz jest gonitwa, wyścig szczurów, nie ma kolegów, przyjaciół w pracy, znajomych też [...]. Liczy się praca, to, co się zarobi, każdy za parę groszy sprzedaje człowieka. Trzeba wiedzieć, z kim się rozmawia,*

o czym i o kim, najlepiej tylko pracować, mało mówić. Nie wychodzić nigdzie z ludźmi z pracy, bo można za dużo powiedzieć przy piwku. (rozmówczyni 16)

7.6. Upublicznianie

Niezwykle istotnym elementem budowania przez mobbera określonego sposobu myślenia ofiary o samej sobie są komunikaty werbalne, zwłaszcza wyrażane publicznie. Jawność traktowania kogoś w określony sposób stanowi czynnik legitymizujący tę czynność; staje się ona w ten sposób „normalna”.

◆ *Codziennie idziesz do pracy z myślą, co spotka cię dziś przykrego, jakie słowa padną dziś z ust szefa. Może upiecze się, może go nie będzie. Naprawdę źle traktowanie to mało powiedziane. Te wszystkie teksty. Za niedopełnienie jakiejś wysyłki czy niedopełnienie innych spraw typu, że na jednej półce jest za dużo towaru, a na innej za mało, były od razu bluźgi, i to w najgorszym tego słowa znaczeniu. Teksty dziwka, kurwidło, czar-nuchu były na porządku dziennym. (rozmówczyni 16)*

Ta sama rozmówczyni mówi o tym, iż w konsekwencji poczucie niemocy i wstydu ofiar wobec siebie nawzajem jest tak wielkie, że przeważa ono nad poczuciem uczestnictwa wszystkich na podobnych warunkach, w tej samej sytuacji. Świadomość utraty godności nie jest neutralizowana przez fakt kolektywnego współdziału w tejże sytuacji. Innymi słowy, grupowe przeżycie nie wypiera skutków przeżycia indywidualnego.

◆ *Było to wszystko o tyle poniżające, że my same czasami nie potrafiłyśmy patrzeć na siebie po takich docinkach z jego strony...*

Inny scenariusz może wystąpić w sytuacji, gdy mobbowana jest jedna osoba. Często dochodzi wtedy do naśladownictwa zachowań agresora przez kolegów, którzy czują akceptację dla nękania psychicznego. Także status ofiary jest znacznie gorszy.

◆ *No koleżanka też psychicznie znęcała się nade mną w taki sposób, że rozmawiała telefonicznie z jakąś tam swoją koleżanką i mówiła na mój temat yyy, głośno mówiła na mój temat, a że nienormalna, że porąbana, to po prostu były uwagi takie wulgarne raczej, których nie chcę powtarzać, w jej stylu takie no. (rozmówczyni 1)*

Konsekwencją jest zazwyczaj poczucie osaczenia, a nawet doszukiwanie się winy w swoim postępowaniu.

7.7. Ograniczanie (pozycjonowanie)

Proces socjalizacji pracownika dokonywany przez mobbera przyjmuje często formę ograniczania (pozycjonowania). Polega ono najczęściej na dostarczaniu negatywnej informacji zwrotnej pracownikowi, na skutek jakiegokolwiek podjętej przez niego czynności, by natychmiast zaznaczyć go z jego przyszłością w miejscu pracy.

◆ ... zaczęło się od tego, że ja prosiłam go o przydzielenie mnie i koleżance komputerów. Po pewnym czasie komputer został przydzielony koleżance; kiedy ja zapytałam, dlaczego tylko koleżance, odpowiedział mi, że mam przerost ambicji. No więc to było właśnie takie pierwsze z jego strony, brutalne ze mną zagranie. (rozmówczyni 1)

Dostarczanie negatywnej informacji zwrotnej często ma charakter obniżania względem pozostałych pracowników pensji, premii bądź też dodatków do pensji. Nabywanie statusu ofiary, pracownika gorszego od innych, zyskuje wymiar obiektywny i „materialny”, przez co uprawomocnia rodzący się system stratyfikacji wewnątrz grupy pracowniczej.

◆ ... dowiedziałam się, że kierownik również i finansowo, że jestem mniej, yy gorzej opłacana. Poszłam do kierownika i zapytałam, dlaczego ja mam niższą pensję, ja nie czuję się gorzej pracującą i nie czuję się gorsza. Więc odpowiedział mi, że ja yyy, że on nie ma możliwości... takiej, żeby mnie podwyższyć pensję. To było właśnie też dla mnie takie właśnie no [wzrostnięcie] mało budujące, ponieważ pracowałam yyy, w sumie to samo robiłam, a uważam, że więcej, bo yyy już był taki czas, że koleżanka, czując się bezkarna, wychodziła z pokoju, chodziła sobie po pokojach, plotkowała na mój temat. A ja pracowałam, a ja pracowałam, siedziałam na miejscu, starałam się pracować dobrze. (rozmówczyni 1)

◆ ... pani kierownik pod różnymi pozorami zabierała mi 10% premii, kiedy tylko mogła [łamie się głos], a kiedy spytałam, pytałam, dlaczego, no więc stwierdziła, że ma do tego prawo, nie musi mi się tłumaczyć, dopiero powyżej 10% mogę dostać na piśmie jakieś tam wyjaśnienie sprawy. (rozmówczyni 2)

Ograniczanie może występować w dłuższej perspektywie i obejmować całość kariery zawodowej pracownika. Przyjmuje ono wtedy postać wyznaczania trajektorii.

◆ Kiedyś po udanej kontroli, gdy referowałam mu swoje wnioski, on głupio uśmiechnął się i powiedział coś w rodzaju, yyy, że nigdy więcej nie awansuję, dopóki on jest tu szefem. (rozmówczyni 13)

8. Podsumowanie i wnioski

Scenariusz sytuacji, w jakiej znajduje się ofiara, cechuje się z jednej strony – dynamiką, zaś z drugiej – ma wyraźne cechy trajektorii wynikające z planowych, a nawet strategicznych działań mobbera bądź ich grupy. Kolejne poziomy konceptualizacji w ramach analizy i interpretacji materiału empirycznego umożliwiają wyodrębnienie w dużej mierze ogólnego wzoru postępowania mobbera, jak również uwarunkowań dla jego ewentualnych odchyśleń. Trajektorja ma w tym przypadku charakter pewnych etapów, które jednak nie tyle następują po sobie, co kumulują się, tworząc wszystkie razem konteksty nękania psychicznego. Zakłócenia w procesie tworzenia trajektorii koncentrują się w przeważającym stopniu wokół „pozytywnych znaczących innych”, którzy swoją postawą podtrzymują dotychczasową jaźń osoby nękanej i hamują bądź też uniemożliwiają nabywanie jaźni ofiary. Poza tym sytuacja ofiary w dużej mierze zależy od jej pozycji wewnątrz zakładu pracy, statusu społeczno-ekonomicznego, jak również poziomu solidarności pracowniczej. Te czynniki warunkują wpływ „negatywnych znaczących innych”. W przypadku ich dominującego wpływu na proces tworzenia koncepcji samej siebie przez ofiarę, którym posługuje się w miejscu pracy, możemy mówić o socjalizacji noszącej znamiona pierwotnej. U podstaw tak silnego stwierdzenia leży fakt, iż zmianie podlegają bazowe normy i wartości nabyte przez pracownika i wpisane w jego biografię, nie tylko zawodową. Jest to możliwe, gdyż środowisko pracownicze, podobnie jak grupa pierwotna, ma przemożny wpływ na pracownika, który od niej zależy, otacza go przez długi czas i przenika do jego systemu wartości. Zmiany tożsamościowe u ofiar są więc uzależnione od wielu, wymienionych wcześniej, czynników, lecz także zależą od osobistych predyspozycji psychicznych i dotychczasowych doświadczeń.

Bibliografia

- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Berger P. L., Luckmann Th. (1983), *Společne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa.
- Cooley Ch. H. (1909), *Social Organization: A Study of the Larger Mind*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Dymarczyk W. (2005), *Czas menedżerów. Self-made man versus self-made woman*, [w:] J. Leoński, A. Kołodziej-Durnaś (red.), *W kręgu socjologii interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*, Szczecin.
- Hubert A. B., van Veldhoven M. (2001), *Risk sectors for undesirable and mobbing*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 10 (4), s. 415-424.
- Kacen L. (2002), *Supercodes Reflected in Titles Battered Women Accord to Their Life Stories*, „International Journal of Qualitative Methods”, 1 (1).
- Kmiecik-Baran K., Rybicki J. (2004), *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Inst. Demokratyczny, Gdańsk.

- Konecki K. T. (2005), *Ludzie i ich zwierzęta*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5 (2), s. 165–184.
- Leymann H., Gustafsson A. (1996), *Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5 (2), s. 251–275.
- Martino V. (ed., 2002), *Workplace violence in the health sector. State of Art*.
- Mead G. H. (1932), *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist* (ed. by Ch. W. Morris), University of Chicago, Chicago.
- Niedl K. (1996), *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5 (2), s. 239–249.
- Sharfstein S. S. (1998), *Book review*, „Am I Psychiatry” 155.
- Stelmach W. (2005a), *Ciemne strony kierowania*, Wyd. Placet, Warszawa.
- Stelmach W. (2005b), *Efekty mobbingu i niewłaściwego kierowania a efektywność przedsiębiorstwa*, [w:] K. Makowski (red.), *Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Sullivan H. S. (1953), *The Interpersonal Theory of Psychiatry*, W. W. Norton & Company, New York.
- Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Ofic. Nauk., Warszawa.
- Szacki J. (2003), *Historia myśli socjologicznej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Szmatka J. (1978), *Elementy mikrosocjologii*, Nakł. UJ, Kraków.
- Turner J. H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Tyszcza Z. (1974), *Socjologia rodziny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Tyszcza Z., Wachowiak A. (1997), *Podstawowe pojęcia i zagadnienia socjologii rodziny*, Wyd. Akad. Roln. im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
- Walczak-Duraj D. (1998), *Podstawy socjologii*, Wyd. Praksis, Łódź.
- Zapf D. (1999), *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*, „International Journal of Manpower”, vol. 20, No. 1/2, s. 70–85.
- Zapf D., Gross C. (2001), *Conflict escalation and copying with workplace bullying: A replication and extension*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 10 (4), s. 497–522.
- Zimbardo P. (1988), *Psychologia i życie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

Role dyrektora szkoły Problem autoprezentacji i oczekiwań

ANNA CHOIŃSKA

W artykule poruszam jedno z zagadnień z dziedziny organizacji i zarządzania oświatą. Podejmuję próbę analizy ról pełnionych przez dyrektorów szkół. Inspiracją do podjęcia tegoż tematu stał się spór wokół dwoistości ról dyrektorskich, widoczny w czasopiśmiennictwie oświatowym już od kilku ostatnich lat. Ciekawa jest dla mnie różnica w opiniach na ten temat samych dyrektorów szkół, a także grup wyrażających wobec nich swe oczekiwania (nauczyciele, rodzice uczniów, władze oświatowe).

1. Wstęp

Wprowadzona 1 IX 1999 r. reforma systemu oświaty postawiła przed szkołą i nauczycielami nowe wyzwania. Zmiany dotyczyły zarówno zadań i procesów natury ściśle pedagogicznej (treści nauczania, programy i metody dydaktyczno-wychowawcze), jak i systemu organizacji i zarządzania oświatą. Reforma polskiego systemu edukacji zmieniła zasadniczo powiązania formalne, a w ślad za tym zasady funkcjonowania szkoły i nauczyciela w środowisku. Nastąpił wyraźny rozdział nadzoru pedagogicznego (sprawowanego przez organy państwa – kuratoria i MEN) od praktycznego prowadzenia szkół, które przeszło w ręce samorządów terytorialnych. Ten formalno-organizacyjny podział zarządzania systemem oświaty wyłonił problem wpływu dwóch źródeł normatywnych, których oddziaływanie zbiega się na terenie szkoły. Znacznemu poszerzeniu uległ krąg grup społecznych, które z pozycji partnera określają powinności szkoły i nauczycieli, a tym samym i dyrektorów (mowa tu m. in. o sponsorach, rodzicach uczniów). Reforma oświaty, a także ogólna transformacja struktury gospodarczej naszego kraju (pojawienie się prawdziwego rynku – w tym także rynku usług edukacyjnych) doprowadziły do istotnych zmian w przydziale zadań osób zarządzających placówkami oświatowymi. Uwzględniając tę specyfikę sytuacji, **dyrektorzy szkół** coraz częściej są dzisiaj określani jako **menedżerowie oświaty**.

2. Metodologia badań

Problem roli dyrektora, rozpatrywany z wielu perspektyw, wymaga podjęcia próby dotarcia do różnych źródeł, opinii i faktów. Dzięki temu prezentowane w artykule wnioski zbliżają się do obiektywnego i wiarygodnego ujęcia prezentowanej tematyki. Artykuł ten oparty jest na źródłach zastanych oraz wywołanych. Jeśli chodzi o te pierwsze, dokonuję analizy wyników badań poświęconych problemowi oświaty, jak również korzystam z czasopism branżowych i wydawnictw książkowych. Do źródeł wywołanych natomiast zaliczam przeprowadzone przeze mnie dwa wywiady pogłębione z dyrektorami szkół. Poza tym, z racji mojego zatrudnienia na stanowisku pedagoga szkolnego¹ w szkole gimnazjalnej, stosuję także obserwację uczestniczącą. Daje mi ona możliwość prowadzenia formalnych i nieformalnych² rozmów z dyrekcją, nauczycielami oraz rodzicami uczniów. Poza tym, z racji pełnionej funkcji uczestniczę w posiedzeniach Rady Pedagogicznej. Dzięki temu mam możliwość obserwacji pracy dyrektora z wielu różnych perspektyw, wysłuchując opinii osób należących do różnych „grup interesu”.

3. Rola społeczna

Pojęcie roli społecznej w naukach społecznych systematyzuje związek między jednostką a społeczeństwem (strukturą społeczną), tym samym tworzy pomost między psychologią a socjologią. Za twórcę tego podejścia uznaje się R. Clintona. Według niego, struktura społeczna to uporządkowany zbiór kategorii – tj.: płeć, wiek, zawód, przynależność klasowa. Postawy i zachowania, których inni ludzie oczekują od osób reprezentujących daną kategorię, nazywa rolą społeczną (Kobyliński, 1986). Koncepcja ta z kilku względów była krytykowana, przede wszystkim zaś dlatego, że:

- 1) oczekiwania składające się na daną rolę nie muszą być ani jasne, ani wewnętrznie spójne;
- 2) każda jednostka należy do wielu kategorii społecznych, oczekuje się od niej wielu różnych ról, w tym niektóre mogą pozostawać ze sobą w konflikcie;
- 3) proces przyswajania i wykonywania roli nie jest automatyczny i prosty, ma charakter dostosowywania roli do osobowości i osobowości do roli;

¹ Na stanowisku pedagoga szkolnego pracuję od 2001 r. Wcześniej pracowałam jako nauczycielka w szkole podstawowej, w klasach 1–3 (nauczanie podstawowe).

² Z wieloma nauczycielami spotykam się po pracy na stopie towarzyskiej, dzięki czemu jestem w stanie poznać ich rzeczywisty punkt widzenia, czasami odmienny od prezentowanego w pracy.

4) jednostka, która modyfikuje wzorzec funkcjonowania przypisywany do jej kategorii, może wywrzeć wpływ na społeczne oczekiwania składające się na jej rolę (Konarzewski, 1992).

Według R. Clintona, rola społeczna przedstawia się jednostce jako fakt, wobec którego musi ona zająć pewne stanowisko, nie jest zaś składnikiem jej osobowości. Takie zastosowanie granicy między rolą a osobowością pozwala analizować różne trudności zawarte w przepisach samej roli i badać sposoby ustosunkowania się jednostek do danej roli.

4. Dyrektor szkoły

Kim jest dyrektor polskiej szkoły? Sopotcka Pracownia Badań Społecznych, pracując na zlecenie firmy VULCAN, przeprowadziła badania pod tytułem: *Wizerunek dyrektora polskiej szkoły 2002*. Ich celem było m. in. scharakteryzowanie dyrektorów szkół, a także określenie ich postaw wobec szkoły, wykonywanego zawodu i niektórych związanych z tym problemów. Porównanie wyników tych badań i podobnych, przeprowadzonych w 1997 r. pokazuje zmiany, jakie nastąpiły w oświacie w ciągu pięciu lat (2 lata przed i 2 lata po wprowadzeniu reformy oświaty).

W 1997 r. badanie odbyło się w dwóch etapach: w lipcu i w grudniu. W etapie pierwszym było to badanie jakościowe: miało ono charakter swobodnych rozmów z dyrektorami różnych szkół. Rozmowy te służyły bliższemu poznaniu problemów nurtujących dyrektorów szkół i skonstruowaniu kwestionariusza do drugiego etapu badania. Etap drugi zakładał badanie ilościowe; miało ono formę ogólnopolskiego sondażu. Dyrektorzy szkół odpowiadali na pytania zamieszczone w specjalnie skonstruowanej ankiecie. Badania przeprowadzono na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie. Objęto nimi 399 dyrektorów wszystkich typów szkół, w tym także szkół niepublicznych, z 27 województw i 164 miejscowości. Szkoły zostały wylosowane zgodnie z regułami reprezentatywności próby.

Badania z roku 2002 zostały przeprowadzone także w dwóch etapach. Pierwszy etap objął badania jakościowe, które odbyły się na przełomie listopada i grudnia roku 2001. Wtedy to ankieteryzy odwiedzili 52 respondentów, w tym 22 dyrektorów szkół różnych typów, 12 nauczycieli i 18 naczelników lub dyrektorów wydziałów oświaty jednostek samorządu terytorialnego. W badaniu zastosowano metodę IDI – indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych przez doświadczonego ankietera według przygotowanego wcześniej scenariusza. Drugi etap – ilościową część badań – zrealizowano w marcu 2002 r. Badacze posłużyli się metodą CATI – kom-

puterowo wspomaganych wywiadów telefonicznych. Ta część badań przeprowadzona została na ogólnopolskiej 400-osobowej reprezentatywnej próbie dyrektorów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych.

5. Wyniki badań

Dyrektorem polskiej szkoły jest najczęściej kobieta. Między rokiem 1997 a 2002 znacząco zwiększył się odsetek pań pełniących funkcje kierownicze; stanowiły one 62% wszystkich dyrektorów. W roku 2002 kobiety znacznie częściej niż mężczyźni zajmowały dyrektorskie stanowisko w szkołach podstawowych i gimnazjach. Odwrotna sytuacja panowała jedynie w szkołach ponadgimnazjalnych. Kobiety były statystycznie częściej dyrektorkami w dużych miastach i na wsiach.

W ciągu ostatnich lat zmieniała się także struktura wieku dyrektorów. W roku 2002 dyrektorami szkół były osoby młodsze niż w 1997 r. Ponad połowa ankietowanych nie przekroczyła 45. roku życia (wcześniej ta grupa wiekowa stanowiła 40%).

Z moich obserwacji i rozmowy z naczelnikiem wydziału oświaty można przypuszczać, że obecna sytuacja jest porównywalna z wynikami badań z roku 2002.

Reformowaną szkołą kieruje z reguły wyróżniający się nauczyciel. W czasopiśmiennictwie pojawiają się czasem kontrowersje na temat obecnego trybu powoływania dyrektorów. Dr Z. I. Paśko (2005) uważa, że w dotychczasowych konkursach wybierane są osoby będące „zakładnikami poszczególnych grup interesów mających swoich przedstawicieli w komisjach konkursowych”. Gdyby przyjąć to stanowisko, można mniemać, że w późniejszym okresie owocuje to specyficznym wykonywaniem zadań (wypełnianiem ról) przez dyrektora, polegającym na sukcesywnym spełnianiu pokładanych przez wspomniane grupy oczekiwań.

6. Role dyrektora szkoły

Od kilku lat trwa dyskusja, czy dyrektor szkoły powinien być wybitnym pedagogiem, czy raczej menedżerem oświaty?

W literaturze zachodnioeuropejskiej podkreśla się dualizm ról odgrywanych przez dyrektora szkoły. Usilnie propaguje się pogląd, że powinien on być jednocześnie menedżerem oświaty i wybitnym pedagogiem. Zadania, z jakimi wiążą się te role, przedstawia tab. 1.

Tabela 1: *Dualizm ról dyrektora szkoły* (za: Elsner, 2004)

Menedżer oświaty	Wybitny pedagog
Role wewnętrzne STRATEG: nakreśla kierunek działania, jest „duchem sprawczym” zmian KIEROWNIK: przydziela zadania i koordynuje ich wykonanie ARBITER: rozstrzyga i pośredniczy w sporach	Role wewnętrzne MENTOR: wspomaga rozwój zawodowy pracowników NAUCZYCIEL: demonstruje mistrzostwo w działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych DORADCA: służy fachową poradą uczniom, rodzicom oraz pracownikom
Role zewnętrzne KWESTOR: odpowiada przed radą szkoły, organem prowadzącym, za prawidłowe wydatkowanie środków publicznych DYPLOMATA: promuje szkołę na zewnątrz, współpracując z podmiotami otoczenia	Role zewnętrzne AMBASADOR: stoi na straży etosu nauczycielskiego, uczestnicząc w pracach różnych zawodowych gremiów ADWOKAT: jest rzecznikiem interesów oświatowych w środowisku

7. Problem autoprezentacji

Z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów z dwoma dyrektorami szkół publicznych (szkoła podstawowa, gimnazjum), a także z rezultatów moich obserwacji, jak również na podstawie analizy prasy oświatowej (m. in. „Dyrektor Szkoły”, „Nowe w szkole”) wynika, iż dyrektorowie wypełnianie swych ról uważają za trudne. Twierdzą, że swe zadania wypełniają sumiennie i udaje im się je zrealizować w stopniu ich zadowalającym. Według badania *Wizerunek dyrektora szkoły 2002* (Węśław, 2002), dyrektorzy polskich szkół dobrze się czują na swoich stanowiskach. Wielu z nich mocno angażuje się w pracę, poświęcając szkole większość swojego czasu i energii. Widzą w niej możliwość samorealizacji i nie ograniczają się do wypełniania podstawowych obowiązków. Często mają własną wizję szkoły. Dążą do jej urzeczywistnienia i w ten sposób realizują swoje zawodowe marzenia i ambicje. Generalnie są zadowoleni ze swojej pracy i jej efektów. Wszelkie sukcesy szkoły i pozytywne zmiany, które udaje się dyrektorom wprowadzić do szkoły – czy to dzięki realizacji pomysłów swoich, czy też innych osób (pracownicy, uczniowie, rodzice) – traktują jako osobisty sukces i źródło satysfakcji. Jedni mówią o olimpiadach i osiągnięciach uczniów, inni podkreślają przeprowadzone remonty, jeszcze inni – po prostu przetrwanie w trudnych czasach. „Bycie dyrektorem” kojarzy się badanym głównie z wielką odpowiedzialnością za szkołę, którą kierują. Szkoła to dla dyrektorów przede wszystkim uczniowie, dalej – nauczyciele (zwłaszcza początkujący), pracownicy administracyjni i budynek. Dopiero w dalszej kolejności wymieniają: „bycie szefem”, sprawowanie funkcji reprezentacyjnej i budowanie wizerunku szkoły na

zewnątrz. Jako swoje autorytety, badani wymieniają zazwyczaj innych dyrektorów (np. poprzedników) i papieża.

Wielu dyrektorów ma poczucie ograniczenia swej autonomii. Ujawnia się ono zwłaszcza gdy rozwiązanie problemu wymaga decyzji finansowej, w której nie są samodzielni. Ponadto dyrektorzy wskazują na niejednoznaczność unormowań prawnych i ich zmienność oraz brak szybkiej interpretacji ze strony ministerstwa czy kuratorium, co dodatkowo stresuje ich przy podejmowaniu ważkich decyzji. Jednakże pełnej samodzielności, wyrażającej się swobodą podejmowania decyzji i przyjmowaniem za nie pełnej odpowiedzialności, dyrektorzy unikają. Tylko nieliczni respondenci chcieliby na przykład samodzielnie decydować o wynagrodzeniach nauczycieli – mieć pełną, nieskrępowaną przepisami swobodę ich kształtowania. Większość rozmówców deklaruje chęć takiej swobody, ale zawęża jej rozumienie jedynie do przyznawania dodatków motywacyjnych.

W rozmowach z dyrektorami dostrzegłam wyraźne poczucie **konfliktu pełnionych przez nich ról**. Powodów takiej sytuacji może być kilka; są to m. in.: nieokreśloność ról i wieloznaczność celów szkoły; presja ciągłego monitorowania, mierzenia jakości jej pracy; trudność łączenia pracy i życia osobistego.

■ Nieokreśloność i wieloznaczność celów szkoły

Do zadań szkoły należy przede wszystkim – ogólnie rzecz ujmując – kształcenie i wychowanie. Pod tymi dwoma pojęciami kryje się jednak wiele zadań szczegółowych, np.: dbanie o wszechstronny rozwój dziecka (w tym jego zainteresowań) praca z uczniem zdolnym, wyrównywanie szans edukacyjnych, pomoc materialna, kontrola realizacji obowiązku szkolnego, współpraca z rodzicami i środowiskiem lokalnym. Pojawia się wielość wyobrażeń ze strony różnych grup na temat form wypełniania tych zadań przez szkołę (tym samym na role pełnione przez dyrektora); niejednokrotnie znacznie się one od siebie różnią.

■ Presja ciągłego monitorowania, mierzenia jakości pracy szkoły

Mierzenie jakości pracy szkoły wpływa bezpośrednio na budowę wizerunku szkoły (od poziomu jakości zależy najczęściej jej popularność). Dyrektor dbający o swoją szkołę stara się o jej jak najwyższe wyniki. Jest osobą, która przede wszystkim nadzoruje pracę nauczycieli, porównuje ich osiągnięcia; jego rola często staje w opozycji do roli partnera (Konarzewski, 1986).

■ Trudność łączenia pracy i życia osobistego

Postępująca feminizacja kadr kierowniczych placówek oświatowych wpływa na pojawiające się w coraz większej skali konflikty ról: matki, żony, dyrektora. Kobieta pełniąca rolę dyrektora zmuszona jest do godzenia naraz wielu obowiązków.

Na specyfikę autoprezentacji ujawnianej przez dyrektorów ma wpływ ich zwiększona zależność, podatność na opinie różnorodnych autorytetów ze swego otoczenia. Dyrektorzy mówią o tym, że są krępowani siecią przepisów, poddawani nieustannemu nadzorowi ze strony wizytatorów. Zgadzam się z opinią profesora K. Konarzewskiego (1986) – cenionego dydaktyka, że nieświadomie pragną oni, by jako nosiciele politycznego i intelektualnego autorytetu „dostali to, co im się należy”, i mogli odwzajemnić się szacunkiem wobec ofiarodawców. Ta strategia budowania poczucia własnej wartości zawodowej powoduje, że świat dyrektora rozpada się na dwie niezależne sfery: sferę rzeczy, o których się mówi, i sferę rzeczy, które się robi. Obie są ułomne. Pierwszej brak wewnętrznej spójności, bo zmiennych punktów widzenia różnorodnych autorytetów nie integruje własne doświadczenie; drugiej brak świadomości, która wynika z systematycznej i oświeconej refleksji nad własnym działaniem.

Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem **rozbieżności teorii i praktyki**. To rozszczepienie jest wynikiem ogólnej niepewności nauczycielstwa co do podstaw ich wartości zawodowej. Nauczyciel zmuszony szukać uznania w oczach innych, uzależnia się od nich, a tym samym zaczyna patrzeć na swą pracę ich oczami. Ale to tylko pogłębia jego niepewność. Akceptacja obcego, zewnętrznego punktu widzenia na nauczanie i wychowanie stawia go w sytuacji człowieka, który ciągle nie dorasta do zadań: zawsze można go oskarżyć, że nie dość efektywnie rozwija, umacnia, pobudza, krzewi itd., że ciągle nie wypełnia należycie swych ról. To zagadnienie ma wpływ na formę dokonywanej autoprezentacji przez dyrektorów.

Dyrektorzy mają poczucie, że władze oświatowe zajmują się tylko sprawami finansowymi i wolą mieć dyrektora menedżera, który zadba o budynek, niż dyrektora pedagoga, który zadba o dzieci. Dyrektorzy szkół zajmujących przyzwoite miejsca w rankingach przywiązują dużą wagę do ich wyników. Twierdzą, że uzyskane wysokie noty podnoszą prestiż szkoły – pod tym kątem zwracana jest na nią uwaga (a pośrednio także na dyrektora) – i powodują większy napływ uzdolnionej młodzieży. Publikowanie rankingów wpływa na ogół na wzrost starań dyrektorów o podnoszenie poziomu szkoły, wnosi element konkurencyjności, a co za tym idzie – potrzebę tworzenia szkoły atrakcyjnej dla uczniów, dostosowującej się do ich potrzeb, dynamicznej, oferującej dobre wykształcenie i wszelką pomoc.

Porównując wyniki badań z okresu między 1997 a 2002 r., można stwierdzić, że nie uległo zmianie zaangażowanie dyrektora w pracę i identyfikację ze szkołą. Niezmiennie dyrektorzy mówią: „szkoła to ja, a ja to szkoła”. Jak przed laty, szkoła dla większości z nich to przede wszystkim ludzie; widzą siebie w roli matki lub ojca całej wielkiej społeczności złożonej z uczniów, nauczycieli i rodziców.

Z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów, a także obserwacji w trakcie pracy zawodowej i z analizy prasy oświatowej wynika, że dyrektorzy widzą siebie bardziej jako pedagogów niż menedżerów.

8. Oczekiwania wobec dyrektora

Pracując jako pedagog szkolny, obserwuję relacje nauczyciel – dyrektor. Często w trakcie pracy, ale także podczas prywatnych spotkań, mam możliwość wysłuchania opinii nauczycieli na temat: jak role pełnione przez dyrektora postrzega rada pedagogiczna? Na przestrzeni ostatnich lat nauczyciele obserwują duże zmiany. Z roku na rok mają poczucie większego nadzoru i coraz bardziej właśnie z funkcją kontroli kojarzą swego pracodawcę. Mają poczucie niedoceniań ich wysiłków, odczuwają lęk przed utratą pracy, która staje się ich motywatorem. Mówią o nadmiernym obciążeniu obowiązkami. Rolę dyrektora – mentora, który powinien ich wspomagać w rozwoju zawodowym, oceniają bardzo różnie. Nie czują, aby utrudniano im rozwój, ale także rzadko mówią o pomocy ze strony dyrekcji w tym obszarze. Zdają sobie sprawę z trudności pełnienia funkcji dyrektora, wyrażają zrozumienie dla wielu jego działań. Przeważa tendencja do obciążenia winą za niekorzystną atmosferę pracy: władz oświatowych, polityki państwa. Na pytanie o wypełnianie roli nauczyciela, czyli o prowadzenie zajęć dydaktycznych przez dyrektora, odpowiadają, iż nadmiar zajęć powoduje jego częste nieobecności na zajęciach. Nie jest on dla nich wzorem dydaktyka. Najbardziej pozytywnie oceniają pełnienie funkcji reprezentatywnej przez swego dyrektora; uważają, że dobrze promuje szkołę na zewnątrz.

W świetle tych informacji wydaje się, że **nauczyciele bardziej są skłonni oceniać swego dyrektora jako menedżera oświaty niż wybitnego pedagoga.**

Na ten temat właściwe będzie zaprezentowanie poglądu autorki publikacji zamieszczonej w jednym z pism oświatowych – Danuty Elsner (2004). Wypowiada się ona jednoznacznie: „**Naszym szkołom bardziej potrzebni są wybitni pedagodzy na stanowisku dyrektora niż zręczni menedżerowie**”. Argumentuje ten pogląd niezadowolającymi wynikami sprawdzianów klas VI i egzaminu gimnazjalnego. Proponuje, aby osoby związane bezpośrednio z oświatą odpowiedziały na kilka pytań mających charakter autorefleksji na temat własnych działań i krytycznego ich ocenienia. Podkreśla związek między dobrym dyrektorem i dobrą szkołą, i jednocześnie rozgranicza pojęcie bogatej szkoły i dobrej szkoły.

Zdaniem naczelników władz oświatowych, **dyrektor powinien być liderem zespołu, zarządcą szkoły, jej menedżerem**, osobą wszechstronnie wykształconą, myślącą i działającą samodzielnie, jednak w porozumieniu z nimi (Węśław, 2002). Naczelnicy przyznają, że rola dyrektora jest trudna,

a zakres obowiązków szeroki: zarządzanie szkołą, nadzór organizacyjny i pedagogiczny, tworzenie dokumentacji, planów rozwoju, sprawy bezpieczeństwa, opieki i wychowania. Przede wszystkim w tych dziedzinach dostrzegają samodzielność dyrektorów. Mają świadomość, że kierujący szkołami muszą godzić interesy wielu osób (uczniów, nauczycieli, przedstawicieli kuratorium), współpracują z wieloma instytucjami (kuratorium, organem prowadzącym, radą rodziców, sanepidem, strażą pożarną, policją, sądem dla nieletnich, Kościołem). Podzielają zdanie dyrektorów, że głównym ograniczeniem samodzielności w kierowaniu szkołą jest zależność finansowa.

Na podstawie obserwacji, wielu spotkań z rodzicami i uczniami mogę wysnuć wniosek, że oczekiwania tej grupy wobec dyrekcji mieszczą w sobie doskonałe połączenie wszelkich wspomnianych tu przeze mnie ról i związanych z tym form wypełniania zawartych w nich zadań. Można by w tym miejscu powtórzyć za A. Szyszko-Bogusz, że współczesny dyrektor „musi ześrodkować, skoncentrować w swej osobowości wszelkie najwyższe i najwspanialsze cechy etyczne, umysłowe oraz estetyczne, [...] nie musi być doskonały, ale powinien nieustannie dążyć do doskonałości” (Bednarek, 2002).

Od dyrektora szkoły oczekuje się, by był realizatorem polityki oświatowej. Powinien respektować przyjęte ustalenia odpowiednich władz oświatowych samorządów lokalnych, a także wytyczne pośrednich ogniw systemu zarządzania oświatą. Dyrektor szkoły jest też nauczycielem i w określonym przydziale swojego czasu pracy prowadzi zajęcia z młodzieżą. W tym obszarze oczekuje się od niego dydaktycznego mistrzostwa. Ponadto przedstawiciele organizacji społecznych i samorządów lokalnych liczą na to, że dyrektor szkoły będzie działaczem społecznym w danym środowisku. Pomyślna realizacja tak rozległych i różnorodnych ról wymaga od dyrektora szkoły dobrze zorganizowanej i systematycznej pracy, a także wysokich kwalifikacji kierowniczych, stałego wzbogacania i doskonalenia w trakcie pracy (Knafel).

Bibliografia

- Bednarek K. (2002), *Doskonalenie – coś nie tak*, „Nowe w szkole”, 12 (56).
- Elsner D. (2004), *Dyrektor szkoły – menedżer czy wybitny pedagog?*, „Nowe w szkole”, 1.
- Gawrecki L. (2003), *Kompetencje menedżera oświaty*, Wyd. eMPI², Poznań.
- Kobyliński W. (1986), *Role organizacyjne dyrektora szkoły*, Inst. Kształcenia Nauczycieli, Warszawa.
- Kobyliński W. (1994), *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, MCNEMT – SOP, Radom–Warszawa.
- Konarzewski K. (1992), *Sztuka nauczania. Szkoła*, PWN, Warszawa.
- Knafel K. (b.r.w), *Kierowanie szkołą*. Program Term FRSE, MEN.

- Law S., Glover D. (2004),** *Educational Leadership and Learning. Practice, Policy and Research.* Buckingham, Wyd. Open University Press 2003, [za:] D. Elsner, *Dyrektor szkoły – menedżer czy wybitny pedagog?*, „Nowe w szkole”, 1.
- Paśko Z. I. (2005),** *Szkoła wolna – wolność ubezpieczająca*, „Dyrektor Szkoły”, 9.
- PISA gorzką prawdę powie, (2003),** [art. redakcyjny], „Gazeta Szkolna”, 43.
- Szysko-Bohusz A. (1982),** *Osobowość współczesnego nauczyciela*, Kraków.
- Węslaw Sz. (2002),** *Wizerunek dyrektora polskiej szkoły 2002 – omówienie wyników badań*, „Biuletyn Informacyjny”, 2 (37), Vulcan. Zarządzanie oświatą. Wrocław 2002.
- Wlazło S. (1995),** *Decyzje kierownicze w pracy dyrektora*, „Dyrektor Szkoły”, 6–7.

Znaczenie nieformalnych grup poetyckich dla budowania tożsamości poety

IZABELA ŚLĘZAK

Artykuł jest rozwinięciem tezy, iż tworzenie i uczestnictwo w nieformalnych grupach poetyckich jest jedną z podstawowych dróg budowania tożsamości poety. Grupy, umożliwiając częste, bezpośrednie interakcje z innymi członkami społecznego świata poezji, są przestrzenią zdobywania niezbędnej wiedzy, koniecznej do efektywnego funkcjonowania w środowisku, a także miejscem budowania roli społecznej i kariery poetyckiej, a tym samym wykształcania się tożsamości. Są one także wyrazem samoorganizowania się poetów w celu przedłużenia trwania społecznego świata poezji, rekrutowania nowych członków, a także podtrzymywania tożsamości i reputacji uznanych twórców. Ich funkcjonowanie jest więc jednym z podstawowych mechanizmów odtwarzania społecznego świata poezji.

1. Wstęp

Stawanie się poetą jest wieloetapowym procesem, na który składają się wzajemnie warunkujące się subprocesy: budowania tożsamości, przenoszenia odniesienia, budowania roli i kariery poetyckiej. Każdy z nich, aby mógł być zapoczątkowany i realizowany, wymaga nawiązania i podtrzymywania interakcji z innymi członkami społecznego świata poezji. Szczególnie ważne wydaje się nawiązanie bliskich i długotrwałych relacji z innymi poetami, które są nie tylko źródłem interakcyjnie powoływanych autodefinicji, ale także umożliwiają zakorzenienie w społecznym świecie poezji, niezbędne dla wytworzenia tożsamości poety. Jedną z dróg nawiązywania takich relacji jest tworzenie i uczestniczenie w grupach poetyckich. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów uczestnictwa poetów w grupach, z podkreśleniem tych elementów, które sprzyjają i wspomagają proces budowania tożsamości.

Zaprezentowane poniżej rozważania stanowią fragment szerszych badań dotyczących społecznego świata poezji i opierają się na analizie wywiadów swobodnych i nieformalnych¹ z poetami – członkami grup poetyckich,

¹ Jest to forma tzw. „wywiadów konwersacyjnych”, czyli rozmów mających prywatny, niesformalizowany charakter, w których dopuszcza się wiele taktik zdobywania informacji (jak: zachęcanie, sugerowanie, humor, odkładanie rozmowy na później, zadawanie pytań hipotetycznych czy występowanie w roli „*advocatus diaboli*”), niedozwolonych w przypadku innych rodzajów wywiadów (Konecki, 2000: 150).

obserwacji spotkań jednej z grup, a także analizie wypowiedzi na forum internetowym (serwis poetycki Nieszuflada.pl). Analizy prowadzone były zgodnie z procedurami metodologii teorii ugruntowanej (por. Glaser, Strauss, 1967; Strauss, Corbin, 1990; Glaser, 1998; Konecki, 2000, 2004; Hałas, Konecki, 2005). Zgodnie z jej założeniami teoria wyłania się w trakcie systematycznie prowadzonych badań terenowych w wyniku analizy danych empirycznych, bezpośrednio odnoszących się do obserwowanego fragmentu rzeczywistości społecznej (Glaser, Strauss, 1967: 1; Strauss, Corbin, 1990: 23; Glaser, 1998: 3; Konecki, 2000: 26). Etap zbierania danych nie jest wyraźnie oddzielany od etapu budowania hipotez; wręcz odwrotnie – przeplatają się one, a ciągle powracanie badacza do zebranego materiału gwarantuje, że budowana przez niego teoria rzeczywiście wyłania się z danych empirycznych (Strauss, Corbin, 1990: 59; Konecki, 2000: 27; Urbaniak-Zajac, Piekarski, 2001: 24). Jednym z założeń leżących w podstaw stosowania tej metodologii jest ograniczenie prekonceptualizacji badawczej, w celu utrzymania otwartości badacza na nowe zjawiska (Konecki, 2000: 27). Zachowaniu kontekstu odkrycia (*serendipity*, por. Strauss, Corbin, 1990: 41–48; Konecki, 2000: 27; 2005a) służyć ma także przesunięcie w czasie momentu zapoznawania się z istniejącymi teoriami, odnoszącymi się do badanego obszaru; sięgnięcie do nich powinno odbywać się nie przed czy w początkowych etapach badania, a w jego końcowym stadium, gdy generowana jest teoria; wtedy mogą one służyć jako materiał porównawczy, pomagający ją udoskonalić, jako źródło dodatkowych danych do analizy czy wskazówek przy teoretycznym doborze próbek (Strauss, Corbin, 1990: 48–56; Rubin, Rubin, 1997; Glaser, 1998: 67). Zgodnie z tymi sugestiami, w niniejszym artykule zaprezentowane zostaną wygenerowane w trakcie analiz kategorie, które następnie będą porównywane i zestawiane z teoriami i wynikami innych badań.

Szczególnie przydatną ramą interpretacji zgromadzonych danych była koncepcja społecznych światów zaproponowana przez Thamotsu Shibutaniego. Zgodnie z jego definicją, społeczny świat to „kulturowy obszar, granice którego nie są wyznaczone ani przez terytorium, ani przez formalne członkostwo, ale przez granice formalnej komunikacji” jest on „całością interaktywną i dynamiczną [...] zakładającą nieustanne porozumiewanie się, dyskurs i nieograniczone ani geograficznie, ani formalnie uczestnictwo” (Kacperczyk, 2005: 169–170). Liczni kontynuatorzy dzieła T. Shibutaniego, rozwijając jego koncepcję, zwracali uwagę na specyficzne cechy społecznych światów.

Według Anselma Straussa i Howarda Beckera są to „grupy posiadające wspólne zobowiązania (*commitments*) do prowadzenia pewnej działalności, dzielące różnego rodzaju zasoby, pozwalające osiągać ich cele i wytwarzające wspólną ideologię odnośnie tego, jak zajmować się danym działaniem (Kacperczyk, 2005: 171). Zgodnie z tą koncepcją, w społeczeństwie można wyróżnić nieskończoną ilość dynamicznych i zmiennych społecznych światów,

które mogą się ze sobą krzyżować, łączyć albo odwrotnie: dzielić na subświaty. Kryterium wyodrębnienia, a jednocześnie niezbędnym warunkiem istnienia społecznych światów jest podstawowe działanie (*primary activity*), skupiające działających aktorów społecznych (Kacperczyk, 2005: 170; por. Becker, 1982; Konecki, 2005). W społecznym świecie poezji grupy poetyckie są jednym z mechanizmów pozwalających podtrzymać podstawowe działanie – pisanie i prezentowanie wierszy, zaś poprzez „rekrutację” i socjalizację nowych członków zapewniają ciągłość istnienia całego świata poezji.

2. Grupy poetyckie

Obserwując społeczny świat poezji, można zauważyć, że twórcy nie funkcjonują w nim jako odizolowane jednostki, lecz budują sieci wzajemnych relacji, w postaci mniej lub bardziej trwałych i sformalizowanych grup, tworzonych na podstawie podzielanej wizji poezji². W toku analizy zgromadzonych danych wyróżniłam kilka typów takich grup, które różnią się między innymi sposobem organizacji, stawianymi przed sobą celami, wpływem, jaki wywierają na środowisko poetów. Jednym z nich są znane z historii literatury grupy skupiające najwybitniejszych poetów swojej epoki, które wywierały znaczący wpływ na jej życie kulturalne³. Powstawały one z reguły w wyniku spontanicznie podejmowanych działań, stawiając sobie za cel rozwój literacki swoich członków, jednak z biegiem czasu, wraz z ugruntowywaniem się pozycji grupy w społecznym świecie poezji i coraz silniejszym oddziaływaniem poza nim, stawały się instytucjami kultury, z własnymi środkami finansowymi, technicznymi, nierzadko także pewnymi wpływami politycznymi⁴.

Innym rodzajem grup poetyckich są sformalizowane związki i stowarzyszenia, zazwyczaj legitymizujące się długą tradycją istnienia i charakteryzujące

² Można zaryzykować tezę, iż uczestnictwo w społecznym świecie poezji zawsze wiąże się z budowaniem i podtrzymywaniem sieci kontaktów z innymi jego uczestnikami. Jedynie ci twórcy, którzy działają poza lub na marginesie społecznego świata poezji, są w pewnym stopniu izolowani od reszty środowiska; jednak jest to stan bardzo niekorzystny zarówno z punktu widzenia budowania kariery poetyckiej, jak i wykształcania tożsamości, i zwykle nie utrzymuje się długo – brak wsparcia ze strony innych owocuje zaprzestaniem pisania wierszy. Warto także zauważyć, że nawet ci twórcy, którzy są powszechnie uznawani za samotników (Vincent van Gogh, Cyprian Kamil Norwid), podtrzymywali kontakt choć z kilkoma twórcami uznającymi ich sztukę i udzielającymi im wsparcia (por. Wallis, 1964: 161).

³ Można przywołać chociażby bardzo ważne dla polskiej literatury grupy poetyckie okresu międzywojennego.

⁴ Jak się wydaje, obecnie trudno jest odnaleźć równie silne i znaczące formacje, które oddziaływałyby na kształt społecznego świata poezji. Próby tworzenia tego typu wyrazistych ideowo grup wokół pism literackich lub na bazie podzielanej przez grupę poetów konkretnej wizji poezji (np. neolingwiści) zwykle kończą się niepowodzeniem. Świadczy to także o silnym stopniu segmentacji tego świata (por. Shibutani, 1955, 1962; Kacperczyk, 2005).

się pewną ekskluzywnością, którą starają się podtrzymać, ustanawiając warunki wstępne dla aspirujących do nich twórców⁵. Dzięki wysokiej, wypracowanej przez lata pozycji, mają one wpływ na kształt społecznego świata poezji, stanowiąc jeden z elementów tworzenia i podtrzymywania hierarchii prestiżu jego członków. Nie odgrywają jednak szczególnego znaczenia w procesie budowania tożsamości początkujących twórców⁶, na który zdecydowanie większy wpływ mają nieformalne grupy poetyckie, będące jednym z podstawowych elementów krajobrazu społecznego świata poezji. Jako organizacje tworzone spontanicznie przez poetów i dla nich samych, mają niezwykle zmienny i dynamiczny charakter; nieustannie trwają w nich procesy negocjowania zarówno zasad konstytuujących grupę, jak i jej miejsca w hierarchii całego społecznego świata poezji; wciąż na nowo tworzone są definicje „prawdziwego” uczestnika grupy czy właściwych sposobów wykonywania podstawowego działania (jakie wiersze powinno się pisać? Z jakich kanałów prezentacji korzystać?), budowana i podtrzymywana jest tożsamość grupowa, reputacja i prestiż grupy (por. Shibutani, 1955, 1962; Konecki, 2005a; Kacperczyk, 2005).

Można wyróżnić kilka rodzajów nieformalnych grup poetyckich, które różnią się sposobem zorganizowania i podstawowymi celami. Jednym z nich są grupy powstające spontanicznie, poprzez skupianie się wokół uznanego poety grona młodych uczniów-naśladowców. Zwykle inicjujący kontakt nawiązywany jest przez początkującego poetę, pod pretekstem prośby o ocenę wierszy; jeśli uznany twórca dostrzeże w wierszach potencjał do dalszego rozwoju, pierwsza interakcja może przekształcić się w długotrwałą relację. Bardzo ważna jest tutaj różnica statusów dwóch stron interakcji; dystans pomiędzy nimi nie może być zbyt duży, gdyż uniemożliwia wtedy młodemu poecie nawiązanie bezpośredniego kontaktu; nie może być jednak również zbyt mały, gdyż relacja nie spełni wtedy swojej podstawowej roli: różnica

⁵ W przypadku dwóch najbardziej znaczących – Związku Literatów Polskich i Stowarzyszenia Pisarzy Polskich – od kandydatów wymaga się np. udokumentowania swoich dokonań twórczych; odpowiednio: w ZLP konieczne jest przedstawienie trzech, a w SPP – dwóch samodzielnych tomików; w przypadku SPP kandydat musi przedstawić także list polecający od jednego z członków stowarzyszenia (tzw. „pisarz wprowadzający młodszego kolegę”). Mamy więc do czynienia z dość zamkniętą grupą znających się nawzajem ludzi, którzy zajmują już określone, dość wysokie miejsce w społecznym świecie poezji.

⁶ Wynika to chociażby z tego, że wymogi stawiane przed kandydatami wykluczają właściwie początkujących poetów z kręgu członków takich grup; istnieją koła młodych przy ZLP czy SPP, ale mają one znaczenie marginalne, nie posiadają zasobów koniecznych do pomocy w rozwoju kariery. Stosunek młodych poetów do tego typu grup dobrze obrazuje cytat z jednego z wywiadów: „...zero korzyści z przynależności, dlatego młodzi to olewają zupełnie, a trzeba jeszcze płacić składki. Robią to snyby. Rodzinie można się pochwalić” (wywiad 1). Warto także dodać, że członkowie takich stowarzyszeń nierzadko nie są już aktywnymi twórczo poetami, a raczej korzystają z wcześniej wypracowanej reputacji.

w zajmowanych pozycjach będzie zbyt mała, by „nauczyciel” mógł stać się mistrzem udzielającym wsparcia młodemu poecie, także w awansie w hierarchii społecznego świata.

Tego typu relacje tworzą się więc zwykle między początkującym twórcą a poetą, który odniósł już pewne sukcesy w świecie poezji, choć ciągle wspina się w jego hierarchii, i dla którego posiadanie i gromadzenie uczniów może być drogą do podniesienia swojego prestiżu. Jest to bardzo ciekawy interakcyjnie układ, w którym obie strony legitymizują nawzajem swoją pozycję⁷: uznany twórca używa swego prestiżu, ale także swoich sieci kontaktów, wiedzy, pomagając w ten sposób początkującemu poecie budować swoją karierę; ten zaś, przez sam fakt poszukiwania i nawiązania kontaktu potwierdza pozycję swego „opiekuna” jako uznanego twórcy, jest „żywym dowodem” na jego duży wpływ w społecznym świecie poezji, a jednocześnie szansą na przetrwanie i kontynuowanie określonej wizji poezji, określonej „dykcji”, którą bardziej lub mniej świadomie przekazuje się uczniom⁸.

Jak się wydaje, naczelnym celem istnienia takich grup jest więc budowanie i podtrzymywanie reputacji⁹ oraz pomoc w budowie kariery, które to działania nieodłącznie wiążą się z uzyskiwaniem w swoich oczach i potwierdzaniem w oczach innych obrazu siebie jako dobrego poety, a więc są częścią procesu budowania tożsamości.

Inny rodzaj grup poetyckich tworzony jest przez poetów znajdujących się na podobnym, zazwyczaj dość niskim poziomie hierarchii społecznego świata poezji¹⁰. Charakterystycznym elementem takich grup jest względna równość statusów wszystkich członków i silne więzi emocjonalne, wzmacniane

⁷ Ponieważ mamy do czynienia z grupą, relacje ulegają zwielokrotnieniu: jeden uznany poeta związany jest z kilkoma początkującymi twórcami. Tak więc, aby w pełni zrozumieć znaczenie każdego pojedynczego związku mistrz–uczeń, konieczne jest umiejscowienie go w sieci relacji pomiędzy uczniami, wzięcie pod uwagę dodatkowych procesów rywalizacji, współpracy, negocjowania pozycji itd. Z uwagi na ograniczone rozmiary tego opracowania wszystkie te dodatkowe aspekty są pominięte.

⁸ Bardzo ciekawe wydaje się porównanie wzajemnych relacji między uznanym a początkującym poetą, z koncepcją sprzężenia karier opracowaną przez I. Wagner (Wagner, 2005).

⁹ Ogromną rolę reputacji artysty w budowaniu kariery, ale także w utrzymaniu się w świecie sztuki podkreśla także H. Becker (1982: 352–362).

¹⁰ Grupy takie tworzone są zwykle przez osoby, które znały się wcześniej, wspólnie brały udział w wieczorach czy konkursach poetyckich i w pewnym momencie podjęły decyzję, by zacząć spotykać się regularnie, czytać i komentować nawzajem swoje wiersze, wspólnie brać udział w imprezach poetyckich, itd. Czasami członkostwo w grupach podyktowane jest niemal wyłącznie względami towarzyskimi; a więc jest to sytuacja odwrotna niż w przypadku relacji mistrz–uczeń, gdzie ewentualne bliższe związki emocjonalne są wynikiem nawiązania kontaktu w ściśle określonych, bardziej praktycznych celach – poznania warsztatu poetyckiego, budowy kariery; w tym przypadku są one podstawą, na której mogą, ale nie muszą, nadbudować się „profesjonalne” relacje.

częstymi, bezpośrednimi interakcjami, dzięki czemu grupa staje się zintegrowaną wewnętrznie wspólnotą. Włączanie nowego członka do grupy związane jest w tym wypadku nie tyle z szacowaniem jego umiejętności czy dorobku poetyckiego (choć te aspekty także są brane pod uwagę), ale przede wszystkim z ocenianiem możliwości „dopasowania się” do grupy, stania się „jednym z nas”¹¹. Utrzymanie harmonijnych stosunków wewnątrzgrupowych jest niezwykle ważne ze względu na to, że podstawowym celem grupy jest udzielenie sobie nawzajem wsparcia, wzajemne motywowanie się do pisania wierszy, wspólne przepracowywanie niepowodzeń i upewnianie w słuszności wybranej drogi poetyckiej. Kwestia kariery jest w tym przypadku drugorzędna, także dlatego, że początkujący twórcy mają ograniczone możliwości udzielania sobie nawzajem pomocy w jej budowaniu.

Szczególnie ciekawym przypadkiem są grupy powstające w przestrzeni wirtualnej, wokół internetowych portali poetyckich, na których istnieje możliwość komunikowania się na forum. Można wśród nich wyróżnić grupy, których istnienie podtrzymywane jest wyłącznie poprzez interakcje zapośredniczone przez Internet, zaś członkowie nie tylko nie znają się osobiście, ale także nie mają na swój temat podstawowej wiedzy (czasem nawet nie znają prawdziwej płci, wieku); w innych grupach z biegiem czasu interakcje wychodzą poza Internet, zaś uczestnicy zaczynają spotykać się także w „realu”, na przykład podczas konkursów poetyckich. W tym wypadku wyraźnie widoczny jest element samoorganizowania się poetów, którzy muszą zadbać o atrakcyjny wygląd portalu, znaleźć sposoby poinformowania o nim innych potencjalnych zainteresowanych, a następnie podtrzymać ich zaangażowanie. Jak się wydaje, szczególny nacisk położony jest tutaj na doskonalenie warsztatu poetyckiego, poprzez komentowanie wierszy zamieszczanych na stronie, ale także udzielanie sobie nawzajem wsparcia, szczególnie jeśli członkowie takich grup nie mają możliwości nawiązania bezpośrednich kontaktów z innymi poetami w „realu”.

W społecznym świecie poezji mamy także do czynienia z bardziej płynnymi relacjami, które wytwarzają się przede wszystkim pomiędzy poetami na wyższych szczeblach hierarchii poetyckiej¹². Tworzą się wtedy wiązki relacji oparte na podzielanej, wspólnej wizji poezji, która jest podstawą do wymiany komentarzy na temat swoich wierszy, czy pomocy przy edycji tomiku. W skład takich sieci wchodzi zwykle kilkoro twórców, którzy

¹¹ Jak się wydaje, w tym przypadku grupy poetyckie charakteryzują się pewnymi cechami grup pierwotnych (por. Cooley, 1922, 1962; Szczepański, 1965; Wallis, 1964: 157; Turner, 2004).

¹² Ciekawe wyjaśnienie łączenia się w grupy osób o zbliżonej pozycji w społecznym świecie poezji zaproponował A. Wallis, który analogiczne zjawisko wśród artystów wyjaśniał „samoobroną talentów”: mogą one rozwijać się i osiągać pełnię swoich możliwości jedynie w kontaktach z innymi wybitnymi jednostkami, tracą zaś w kontaktach z mniej uzdolnionymi; stąd też konieczność unikania tego typu interakcji (1964: 150–151).

postrzegają siebie jako równorzędnych partnerów do dyskusji, potencjalnych współpracowników przy realizacji wspólnych projektów. Jak się wydaje, relacje te sprzyjają budowaniu kariery i podtrzymywaniu już wypracowanej reputacji i tożsamości.

3. Znaczenie grup poetyckich dla procesu budowania tożsamości poety

Proces budowania, podtrzymywania i wzmacniania tożsamości poety zachodzi w mniejszym lub większym stopniu we wszystkich typach grup poetyckich, jednak jest on najbardziej wyrazisty w przypadku nieformalnych grup, skupiających zarówno początkujących, jak i już uznanych twórców. W najpełniejszy sposób może być wtedy zrealizowany proces socjalizacji do społecznego świata poezji, w toku którego nowicjusz poznaje podstawowe zasady jego funkcjonowania, a także kształtuje wizję siebie jako poety (por. Szczepański, 1965: 57; Turowski, 1993: 40–41). Poniżej przedstawię pewne wyłonione w trakcie analiz mechanizmy, które grupy poetyckie wykształcają, aby ułatwić młodym twórcom przebieg procesu stawania się poetą.

Z punktu widzenia innych uczestników świata poezji, aspirujący do niego twórcy powinni zdobyć pewną wiedzę i kompetencje, umożliwiające efektywną komunikację (por. Shibutani, 1955, 1962; Konecki, 2005a; Kacperczyk, 2005). Niezbędna jest więc znajomość dorobku literackiego, dzieł krytycznych, które w danej grupie są warunkiem wytwarzania i podtrzymywania wspólnych definicji poezji. Wiedza wynoszona ze szkoły jest w tym wypadku zdecydowanie niewystarczająca, dlatego w grupach nieustannie trwa proces zapoznawania uczestników z niezbędnymi lekturami w toku dyskusowania wybranych dzieł czy nawet przygotowywania „referatów” przybliżających sylwetki twórców uznawanych za szczególnie ważnych. Aktywne uczestnictwo w społecznym świecie poezji wymaga także poznania odpowiedniego języka, słownika terminów z zakresu teorii literatury, poetyki, estetyki, co jest warunkiem zaistnienia dyskusji na temat wierszy; brak znajomości odpowiednich pojęć i stojących za nimi teorii owocuje bowiem bezradnością wobec wierszy i wykluczeniem z kręgu żywych dyskusji na ich temat. Dodatkowym aspektem działania grup poetyckich jest pomoc w wykształcaniu i doskonaleniu warsztatu poetyckiego, który zawsze jest pewnym kompromisem między wewnętrznym przekonaniem poety co do tego, jak powinno się pisać wiersze, a oczekiwaniami innych członków społecznego świata poezji.

Bardzo ważnym zadaniem grup poetyckich jest także zaznajamianie początkujących twórców z realiami społecznego świata poezji, co jest równoznaczne z wprowadzaniem ich do środowiska „zawodowego”, poprzez przekazywanie podstawowych wiadomości dotyczących stosunków interper-

sonalnych (kto jest kim, jakie zajmuje miejsce w hierarchii społecznego świata), także w formie plotek i opowieści o potępianym lub aprobowanym zachowaniu jego członków, przekazując w ten sposób normy i wartości środowiska (por. Konecki, 1992, 2005a; Kacperczyk, 2005).

Równolegle młodzi poeci zapoznają się także z techniczną stroną funkcjonowania społecznego świata poezji. Okazuje się bowiem, że nawet najbardziej błahe jego elementy mogą stać się dla nowicjuszy poważnym problemem:

◆ *Przytoczę ci historię jednej pani, która przyszła kiedyś do mnie do biblioteki i bardzo chciała wizerunek orla, godło. No to ja zaczęłam się zastanawiać, w jakiej książce mogłoby to być, ale coś mnie tchnęło i spytałam po prostu, po co to jest potrzebne, jaki jest cel. A ta kobieta odparła, że córka chce wysłać wiersze na konkurs i tam chcą godła... to uświadomiło mi, jak bardzo ci młodzi ludzie są bezradni i jak potrzeba im kogoś, kto by wyjaśnił im, na czym to wszystko polega. (wywiad 13)*

Szczególnie znaczenie ma wiedza dotycząca nieformalnych zasad rządzących konkursami poetyckimi, działalnością wydawniczą i promocyjną. Jest ona niedostępna dla osób z zewnątrz, nie można jej zdobyć w inny sposób, niż poprzez interakcje z członkami społecznego świata poezji. Co więcej, często jest ona skrywana przed osobami spoza środowiska i ma charakter „wiedzy zastrzeżonej”¹³. Stając się członkiem grupy poetyckiej, twórcy mają szansę zapoznania się z jej elementami, co czasami może stanowić podstawowy motyw uczestnictwa:

◆ *Mi się to właśnie kojarzy z takim zamkniętym światkiem, że właśnie, jak już tam ktoś wejdzie w to, czy właśnie ma jakąś styczność przez to koło, to tam gdzieś napływają takie właśnie ogłoszenia, że tam można się opublikować, że są takie możliwości różne. Ja to myślę, że też ludzie się spotykają w tej grupie przez to. (wywiad 21)*

Biorąc pod uwagę fakt, że brakuje drożnych, otwartych kanałów komunikacji między członkami społecznego świata a osobami, które do niego aspirują, grupy poetyckie stanowią niezbędny element usprawniający proces budowania roli i kariery poetyckiej, także w znaczeniu faktycznego ułatwiania przechodzenia kolejnych jego stadiów. Rozmówcy wielokrotnie zwracali uwagę na to, że będąc w grupie, o wiele łatwiej można wydać tomik czy zorganizować jego promocję:

¹³ Można to interpretować jako element kulisów świata poezji, które nie mogą być udostępnione publiczności także dlatego, że dekonstruują mitologiczny, natchniony obraz tego świata, tworzony i podtrzymywany przez jego członków (por. Goffman, 2000).

◆ *W grupie znacznie łatwiej jest wydać tomik, niż pojedynczemu autorowi, zresztą Pani Kowalska pomogła we wszystkim, zajęła się ułożeniem, redakcją. Zresztą jest tak, że ona ma znajomości, wydała już swoje własne tomiki i wie po prostu, jak to robić, zna się na tym.* (wywiad 9)

W takim przypadku grupa poetycka może pełnić funkcję „odskoczni do kariery”, ułatwiając początkującym twórcom zaistnienie, początkowo na poziomie lokalnym, zaś docelowo na poziomie ogólnopolskim. Ciekawym mechanizmem, który ujawnił się podczas obserwacji spotkań grupy poetyckiej, jest związany z dynamiką procesów grupowych efekt „konienia pociągowego” w budowaniu kariery poetyckiej. Jest to sytuacja, w której jedna, dwie osoby, wybijające się na tle pozostałych członków grupy, wykorzystują swoją wyższą pozycję w hierarchii społecznego świata poezji do wspierania kariery pozostałych członków grupy, czy wręcz przesuwania ich na wyższe stopnie poetyckiej hierarchii:

◆ *W grupie zawsze jest ktoś lepszy. I tego jednego to czasem by zaprosili. Ale znowu jest w grupie, to się zaprasza grupę i wtedy jedzie pięciu, siedmiu; i wtedy jedzie grupa; i wtedy ludzie przy okazji tego jednego lepszego mogą zaistnieć. To jest jedyne wytłumaczenie do łączenia się w grupy.* (wywiad 1)

Grupy poetyckie są także miejscem, w którym – poprzez interakcje z innymi poetami – kształtuje się i podlega modyfikacjom rola poety, przede wszystkim w toku jej publicznych prezentacji. Z tego punktu widzenia trudno przecenić znaczenie grup dla początkujących twórców; stanowią one łatwo dostępne forum prezentacji wierszy, drogę do zyskania pierwszych czytelników i poznania innych poetów, którzy dzielą ich pasję. Są jednocześnie niezbędną próbą, „ćwiczeniem” w publicznym prezentowaniu swojej twórczości, pokonywaniu wstydu i dystansowaniu się do swoich wierszy, stając się wstępem do dojrzalej kariery:

◆ *Uważam, że jest taka droga do przejścia, że zanim będę mogła mieć poważne spotkania z poważnymi ludźmi, to najpierw trzeba mieć takie spotkania z dziećmi w szkole.* (wywiad 8)

Niezwykle ważnym, nie zawsze w pełni uświadamianym zadaniem grup poetyckich, jest wzajemne motywowanie się ich członków do tworzenia i prezentowania nowych wierszy. Odbywa się to chociażby poprzez regularne spotkania wymuszające regularność pisania, gdyż uznawaną normą jest odczytywanie w trakcie spotkań nowych utworów:

◆ *Co miesiąc są u nas takie podsumowania miesiąca, można tak powiedzieć, i każdy z nas czyta jakiś swój tekst, który nie był wcześniej publikowany ani nie brał udziału w konkursach żadnych, no i wtedy musiałem przeczytać swój – znaczy nie musiałem, ale, niby niby nie trzeba, ale jak już wszyscy czytają, to nie będę siedział sam i nie będę, no bo ja słyszałem innych wiersze, więc pasowałoby, byłoby fair z mojej strony, żebym ja też przeczytał.* (wywiad 9)

Skutecznymi sposobami na wymuszenie intensywniejszej pracy nad wierszami jest także zaproponowanie przez opiekuna grupy udziału w konkursie poetyckim, opublikowania wierszy w antologii czy zorganizowania spotkania autorskiego. W niektórych przypadkach, szczególnie gdy związki z grupą są silne, może ona wyznaczyć tempo przesunięć na szczeblach kariery poetyckiej, a nawet wymuszać takie przesunięcia, tym samym przejmując „kontrolę nad pisaniem”. Mimo iż poeci początkowo mogą sobie chwalić dużą pomoc ze strony grupy, na dłuższą metę może ona hamować rozwój poetycki twórcy, ucząc go bierności, szczególnie gdy opiekunowie w trosce o karierę swoich podopiecznych całkowicie przejmują na siebie trud „przesuwania” swojego podopiecznego przez kolejne jej etapy:

◆ *No bo ja właściwie niczego nie robię wokół tej mojej poezji, tylko to pani Maria zajmuje się wszystkim; ona wysyła do gazet, pokazuje nam, jakie są konkursy, zabiera nas na konkursy, rozmawia z nami o tym. To też pani Maria chciała, żeby taka antologia się ukazała, a my oczywiście temu przyklasnęliśmy. Fajnie, dlaczego nie. I wszystkim się pani Maria właściwie zajmowała. Może tam okładki się tam robiło, ale nawet nie wiem, czy to zostało wykorzystane.* (wywiad 6)

Tego typu działania można interpretować w kategoriach wymuszania statusu (*status-forcing*) czy w niektórych przypadkach z trenowania (*coaching*), kiedy to opiekun grupy, mniej lub bardziej świadomie, dąży do „przesuwania” w przestrzeni społecznej swojego ucznia (Strauss, 1969: 111–120; Bokszański, 1989: 134–135, 139). Jednak zbyt gorliwe działania ze strony opiekuna mogą owocować uzależnieniem od grupy i sytuacją, kiedy po kilku latach przynależności poeci nie potrafią funkcjonować i budować swojej kariery poza nią.

Innym rodzajem działalności podejmowanej w celu motywowania do pisania, a także ustalenia pewnej hierarchii wewnątrz grupy, jest organizowanie konkursów poetyckich zarówno wewnętrznych – przeznaczonych wyłącznie dla jej członków, jak również pomyślanych szerzej – dla chętnych spoza grupy poetyckiej. Jednak, co ciekawe, sami zainteresowani nie dostrzegają lub nie chcą dostrzegać aspektu rywalizacyjnego, jaki wiąże się z tego typu działaniami:

◆ *Nie, nie ma w grupie raczej rywalizacji. Nie ma też jakiegś zazdrości, jeśli pojawiają się jakieś elementy mówiące o rywalizacji, to tylko w żartach, na zasadzie, że on to znowu wygrał, albo że teraz to ja na pewno wygram. Nie bardzo są też jakieś porównywania między członkami. Każdy z nas pisze inaczej i jest tego świadomy, a to, czy się podoba, czy nie, to kwestia gustu. Nie ma porównań, bo jesteśmy nieporównywalni.* (wywiad 8)

Aspekty rywalizacyjne są więc tłumione za pomocą przekonań o nieporównywalności poezji, a także żartów pozwalających poradzić sobie z uczuciami zazdrości czy złości z powodu rywalizacji, które to uczucia, aby grupa jako całość mogła istnieć dalej, muszą być wyparte lub zneutralizowane.

Podobne znaczenie ma unikanie krytyki, które można zaobserwować w przypadku dyskusji nad wierszami:

◆ *Znaczy to jest tak, że ktoś czyta właśnie kilka swoich tekstów, no i na koniec jest jakieś jakieś zdanie, tak, no w miarę nam się podobają, albo coś takiego, ale, ale staramy się nie oceniać siebie nawzajem, bo też to mogłoby wprowadzić jakieś takie zamieszanie w grupie albo coś takiego ii ii, no i zawsze jest jakiś oddźwięk, no wiadomo zawsze jest, no mimika twarzy dużo pokazuje, uśmiech. Zdarzają się komentarze; pani Maria czasem komentuje nasze teksty ii no nie, no staramy się nie oceniać naszych wierszy, chociaż wiadomo, zawsze jest na koniec powiedziane, albo jest dobry, albo, albo trochę mniej dobry. Staramy się nie krytykować ii jakoś tak nie wpływać na autorów tekstów, bo też nie na tym polega spotkanie.* (wywiad 9)

Warto zauważyć, iż prawo do krytyki ma jedynie osoba o wyraźnie wyższym i akceptowanym przez innych statusie (w tym przypadku opiekunka grupy – pani Maria)¹⁴. Pozostali członkowie grupy wolą nie wypowiadać się na tematy wierszy, pozostawiając twórcę z poczuciem niepewności, co do ich faktycznej wartości. Można to interpretować w kategoriach budowania i utrzymywania „doraźnej zgody” w rozumieniu Ervinga Goffmana (2000: 39), dzięki której spójność grupy może zostać utrzymana. Jednocześnie jednak podtrzymywanie tego typu stosunków może owocować zaistnieniem podejrzliwego kontekstu świadomości (Strauss, 1975; Bokszański, 1989: 132;

¹⁴ Obserwacje te można skonfrontować z poglądami A. Wallisa, który zauważa, że jedynie wybitni artyści mogą pozwolić sobie na dyskwalifikowanie prac innych twórców, i to tylko wtedy, gdy nie łączą ich z nimi osobiste więzi i kontakty; większość artystów nie może zaś oceniać wzajemnie swoich prac, gdyż groziłoby to zerwaniem współpracy i zawieszeniem wszelkich kontaktów z członkami środowiska; dlatego niezbędnym warunkiem funkcjonowania środowiska jest stosowanie taryfy ulgowej przy ocenach prac jego członków (1964: 143).

Konecki, 2005a: 181), kiedy twórca, analizując niewerbalne, a więc trudniejsze lub niemożliwe do kontrolowania elementy interakcji, próbuje wywnioskować prawdziwą ocenę wierszy, a tym samym swą prawdziwą tożsamość w oczach innych. Warto jednak zaznaczyć, że – jak wynika z moich badań – obie strony interakcji rzadko dążą do zmiany kontekstu na otwarty.

Dodatkowym motywem powstrzymywania się przed otwartym wyrażaniem krytyki jest oczekiwanie analogicznego zachowania ze strony innych:

◆ *Żeby tak krytykować, tak, żeby powiedzieć, że coś było nie tak, to raczej yy nie wiem, tak do tej pory to mało się z tym spotkałam, bo tak mi się wydaje, że jeżeli ktoś czyta swój wiersz ii i usłyszy wiersz czyjś, to tak może [...] yy [...] nie śmie krytykować czyjegoś wiersza, no bo sam wie, że swoje też ma takie, jak to powiedzieć, różne. Także myślę, że to tak jakoś, tak jakoś nikt [...] yy nie wychyla z jakąś ostrą krytyką czy czymś takim.* (wywiad 21)

Być może wynika to z faktu, że mamy do czynienia z początkującymi twórcami, którzy często nie potrafią oddzielić krytyki wiersza od krytyki autora, nie posiadają koniecznego dystansu do swojej twórczości, wolą więc unikać sytuacji, w których mogliby poznać negatywne opinie na jej temat. Zgodnie z tym ujęciem, grupy poetyckie są miejscem, od którego poeci oczekują poparcia określonej, pozytywnej, wizji siebie, a nie „prawdy” o jakości wierszy. Aby wypełnić to oczekiwanie, członkowie czy opiekunowie grup podejmują szereg działań, a w skrajnych przypadkach „fabrykują” dowody potwierdzające wysoką jakość wierszy, na przykład poprzez nagradzanie „swoich” w konkursach i turniejach poetyckich, wydawanie antologii czy tomików twórcom, którzy bez pomocy grupy nigdy nie znaleźliby wydawcy. Elementem tych działań jest także tworzenie i podtrzymywanie sieci kontaktów z innymi grupami, w celu wzajemnego potwierdzania swojej poetyckiej tożsamości, a także utrzymująca się wrogość między grupami, które takiej legitymizacji sobie odmawiają¹⁵. Jednak mimo tych działań, sukcesy odnoszone w ramach grupy zwykle nie przekładają się na wzrost pozycji w społecznym świecie poezji, zaś ukształtowana w ten sposób tożsamość może nie uzyskać potwierdzenia poza grupą poetycką. Wsparcie ze strony grupy może być jednak na tyle silne, że neutralizuje negatywne sygnały z zewnątrz, stan bezpieczeństwa poznawczego może utrzymywać się przez lata, zaś poeta nigdy nie decyduje się na konfrontację wizji siebie

¹⁵ O podobnych funkcjach grup artystycznych pisał A. Wallis w odniesieniu do środowiska plastyków (1964: 161 i n.).

z innymi, spoza cieplarnianego otoczenia grupy. Hamuje to rozwój dojrzałej tożsamości poetyckiej, dlatego też przedłużanie okresu członkostwa w grupach poetyckich oceniane jest negatywnie, szczególnie przez poetów, którzy sami już je opuścili i działają „na własny rachunek”:

◆ *Dla młodych, to jeszcze rozumiem, ale to bardziej w sensie warsztatu, yy no jakieś takie ścieranie się, rozmawianie, nabywanie, no tak, ja to takie rzeczy rozumiem. Mogą być. Ale to się z tego wyrasta. Musi się z tego wyrastać. To trwa jakąś chwilę, a później każdy zaczyna na własny rachunek. A nie na zasadzie, że grupy towarzyskie, proszę bardzo, ale po co do tego mieszać literaturę. Przecież ci ludzie tak naprawdę to wódkę ze sobą piją, a nie yyy, a przy okazji o wierszach.* (wywiad 1)

4. Dyskusja

Przedstawione wyżej wnioski można zestawzić z badaniami Aleksandra Wallisa nad środowiskiem artystów-plastyków oraz ogólniejszymi rozważaniami Howarda Beckera dotyczącymi światów sztuki. Mimo iż prace te nie dotyczą środowiska poetów, wnioski, jakie z nich wypływają, są w wielu miejscach zbieżne z rezultatami niniejszych badań.

Tworzenie i aktywne uczestniczenie w grupach poetyckich może być interpretowane w terminach zaproponowanych przez Howarda Beckera, który co prawda w swoich rozważaniach nie poświęcił poezji zbyt wiele miejsca, ale zaproponowane przez niego pojęcia pracują (*work*) także na tym obszarze sztuki. Zgodnie z jego perspektywą, tworzenie poezji, podobnie jak każdego dzieła sztuki, wymaga połączonych działań (*joint activity*) wielu osób, nie tylko samego twórcy, ale i innych poetów, redaktorów, edytorów, wydawców, publiczności (por. *support personnel*; Becker, 1982: 59). Grupy poetyckie można więc interpretować jako lokalne światy sztuki, nieustannie wytwarzane i podtrzymywane sieci współpracy i wsparcia (*networks of cooperation and assistance*), zapewniające dogodne warunki do tworzenia i dystrybuowania poezji (*ibidem*: XI), w ramach których ustalane są konwencje i standardy, jakie musi spełniać praca artystyczna, w tym przypadku wiersz, by mógł być uznany za dobry (*ibidem*: 39). Grupy poetyckie są także przestrzenią profesjonalnego treningu początkujących poetów, którzy poprzez uczestnictwo w codziennych działaniach poznają zasady rządzące światem sztuki, stając się jego pełnoprawnymi członkami (*ibidem*: 59). H. Becker w swojej pracy koncentrował się przede wszystkim na analizie wzorów wytwarzania sztuki w toku współpracy wielu ludzi, mniej interesowali go sami twórcy, dlatego też nie odnosił się bezpośrednio do

problematyki tożsamości. Jednak – jak się wydaje – podkreślanie kolektywnego charakteru działań związanych ze sztuką, a także ogromnej roli innych członków świata sztuki w budowaniu kariery może implikować przekonanie, że także tożsamość konstruowana jest poprzez i w trakcie działań realizowanych przy współudziale innych poetów.

Również Aleksander Wallis w swoich badaniach skupiał się raczej na stworzeniu monografii środowiska zawodowego plastyków (łącznie z przedstawieniem jego struktury demograficznej, rysu historycznego), niż na rozważaniach dotyczących samych twórców, dlatego też tylko część jego wniosków można odnieść do moich badań. Posługuje się on pojęciem środowiska, czyli zbiorowości posiadającej własną ideologię, która dzięki strukturze nieformalnej i personalnym powiązaniom z grupami sformalizowanymi stale kształtuje społeczno-artystyczne postawy swoich członków (Wallis, 1964: 146). Zwraca także uwagę na wielość grup artystycznych składających się na środowisko i różnorodność wypełnianych przez nich funkcji. Tym, co przede wszystkim odróżnia jego ujęcie od wyników moich badań, jest pomijanie znaczenia więzi emocjonalnych pomiędzy członkami, a także kwestii socjalizacji zachodzącej w grupach artystycznych. Główną przestrzenią socjalizacji artystów są dla A. Wallisa szkoły i uczelnie plastyczne, które według niego dostarczają początkującym twórcom wiedzy na temat stylu życia, określonych perspektyw i definicji, sposobów myślenia, hierarchii celów i wartości podzielanych w świecie artystycznym, uczą solidarności zawodowej i znaczenia więzi środowiskowych (*ibidem*: 144), czyli spełniają zadania analogiczne do działań grup poetyckich. Być może różnica ta wynika z większego zinstytucjonalizowania świata plastyki i przejścia przez uczelnie części funkcji wypełnianych wcześniej w grupach nieformalnych.

Aleksander Wallis wymienia jednak szereg innych funkcji, które pełni środowisko artystyczne. Podstawową jest funkcja kreatywna (mobilizowanie do tworzenia nowych dzieł), spełniana dzięki podzielnemu wspólnych dążeń artystycznych i dyskusjom o sztuce. Jest to funkcja tym ważniejsza, że często grupa jest pierwszym i ostatnim kręgiem społecznej akceptacji prac jej członków. Inną funkcją grup jest „ideologiczna i moralna ochrona członków” w sytuacjach, gdy podważane są kompetencje i zdolności jej przedstawicieli. Porażki na konkursach, brak zrozumienia ze strony publiczności, konflikty z instytucjami są neutralizowane przez „sojuszników” z grupy. Te dwie funkcje są szczególnie ważne dla początkujących twórców. W przypadku bardziej uznanych, w grę wchodzi funkcja ekspansywna, związana z dążeniem członków grupy do zdobywania prestiżu i podniesienia swojej pozycji ekonomicznej. W tym przypadku grupy byłyby przede wszystkim środkiem do rozwijania kariery. Wreszcie pełnią one także funkcję towarzysko-rozrywkową, związaną z uczeniem i kultywowaniem pewnego

sposobu zachowywania się i stylu życia (*ibidem*: 157–170). Wallis zwraca także uwagę na to, iż w przypadku konkretnej grupy zwykle jedna z funkcji jest dominująca, choć może się to zmieniać wraz z biegiem czasu. Ten fragment rozważań A. Wallisa jest zbieżny z rezultatami moich badań, co może sugerować, iż powstawanie i utrzymywanie grup artystycznych (które Wallis nazywa grupami towarzysko-artystycznymi) jest pewnym uniwersalnym mechanizmem, pozwalającym na wprowadzanie nowych członków do świata sztuki, a także podtrzymywanie i rozwijanie kariery tych, którzy są już w nim zakorzenieni.

5. Wnioski

Uczestnictwo w grupach poetyckich może w znaczny sposób przyspieszyć i ułatwić przebieg procesu stawania się poetą. Nie tylko dzięki procesowi socjalizacji do społecznego świata poezji, ale przede wszystkim ze względu na uzyskiwane ze strony innych poetów wsparcie w procesie budowania i potwierdzania swojej tożsamości. Zgodnie z perspektywą symbolicznego interakcjonizmu, jednostka jest dynamicznym, zmieniającym się aktorem, wyposażonym w powoływane interakcyjnie autodefinicje, które są wynikiem wpływu zarówno znaczących innych, grup odniesienia dla jednostki, jak i przebiegu procesu *role taking* w rozumieniu G. H. Meada (Bokszański, 1984, 1989; Piotrowski, 1985a, b). Można więc powiedzieć, że poeta „staje się” w interakcji z innymi członkami społecznego świata poezji, przede wszystkim w grupach poetyckich, które stanowią dla początkującego twórcy grupę odniesienia (*reference group*), dostarczając perspektywy poznawczej, czyli grupowo zorganizowanego oglądu rzeczywistości, zespołu przekonań uznawanych za oczywiste (*taken for granted*) (Shibutani, 1962; por. Kuhn, 1976; Newcomb, 1958). Poeta znajduje w nich znaczących innych, pomagających rozwiązywać konkretne dylematy związane z rolą, a także może podejmować działania potwierdzające jego postulowaną tożsamość. Aby proces budowania tożsamości mógł zachodzić bez zakłóceń, konieczne jest utrzymanie silnych więzi emocjonalnych z innymi członkami grupy, harmonii i konsensusu we wzajemnych relacjach. Tłumienie krytyki i rywalizacji wewnątrz grupy służy ochronie i podtrzymaniu jej spójności (co czasem może przynosić efekty odwrotne od zamierzonych), a tym samym podtrzymywaniu i wspieraniu odpowiedniej definicji siebie. Tym bardziej skłania to do wniosku, że grupy poetyckie pełnią kluczową rolę w procesie budowania tożsamości, są „zwierciadłem”, w którym mogą przeglądać się początkujący twórcy, budując, potwierdzając bądź modyfikując definicję samego siebie.

Bibliografia

- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Becker H. (1982), *Art Worlds*, University of California Press.
- Boksański Z. (1984), *Koncepcja siebie a obraz innego*, „Kultura i Społeczeństwo”, 3.
- Boksański Z. (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa. Tożsamość jednostki w perspektywie teorii socjologicznej*, Wyd. UŁ.
- Cooley Ch. H. (1922), *Human Nature and the Social Order*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Cooley Ch. H. (1962), *Primary Groups and Human Nature*, [w:] A. M. Rose (ed.), *Human Behavior and Social Processes. An Interactinist Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Fiut A. (1981), *Rozmowy z Czesławem Miłoszem*, Wyd. Literackie, Kraków.
- Fiut A. (1994), *Czesława Miłosza autoportret przekorny*, Wyd. Literackie, Kraków.
- Glaser B. (1998), *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Sociology Press, Mill Valley.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, New York.
- Goffman E. (2000), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wyd. KRS, Warszawa.
- Hammersley M., Atkinson P. (2000), *Metody badań terenowych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Kacperczyk A. (2005), *Zastosowanie koncepcji społecznych światów w badaniach empirycznych*, [w:] E. Hałas, K. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Acta Univ. Lodz., Folia Sociologica, 24.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Konecki K. (2005a), *Społeczny świat właścicieli zwierząt domowych*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Konecki K. (2005b), *Problem interakcji symbolicznej a konstruowanie jaźni*, [w:] E. Hałas, K. Konecki (red.), *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Korporowicz L. (1997), *Ewaluacja w edukacji*, Ofic. Wyd., Warszawa.
- Kuhn M. H. (1976), *The Reference Group Reconsidered*, [w:] J. G. Manis B. N. Meltzer (eds.), *Symbolic Interaction a Reader In Social Psychology*, 2nd ed., Allyn & Bacon, Inc., Boston.
- Kvale S. (2004), *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok.
- Newcomb Th. M. (1958), *Attitude Development as a Function of Reference Groups: the Bennington Study*, [w:] E. Maccoby, T. Newcomb, E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, 3rd edition, Holt, Reinhart and Winston, Inc., New York.
- Patton M. Q. (1997), *Obserwacja – metoda badań terenowych*, [w:] L. Korporowicz (red.), *Ewaluacja w edukacji*, Ofic. Wyd., Warszawa.
- Piotrowski A. (1985a), *Osobowość a tożsamość. O pewnej tendencji w socjologii interakcji*, Acta Univ. Lodz., Folia Sociologica, 12, s. 19–45.
- Piotrowski A. (1985b), *Pojęcie tożsamości w tradycji interakcjonizmu symbolicznego*, „Kultura i Społeczeństwo”, 3, s. 55–73.
- Rose A. (red., 1962), *Human Behavior and Social Processes. An Interactinist Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Rubin H. J., Rubin I. S. (1997), *Jak zmierzać do celu nie wiążąc sobie rąk. Projektowanie wywiadów jakościowych*, [w:] L. Korporowicz (red.), *Ewaluacja w edukacji*, Ofic. Nauk. Warszawa.

- Shibutani Th. (1955), *Reference groups as perspectives*, „American Journal of Sociology”, LX, 60.
- Shibutani Th. (1962), *Reference groups and social control*, [w:] A. Rose (ed.), *Human Behavior and Social Processes*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Strauss A. (1959), *Mirrors and Masks. The Search for Identity*, Transaction Publishers, New Brunswick, London.
- Strauss A. (1975), *Świadomość umierania*, [w:] L. Pearson (red.), *Śmierć i umieranie. Postępowanie z umierającym człowiekiem*, PZWL, Warszawa.
- Strauss A. (1994), *Grounded Theory Methodology. An Overview*, [w:] N. Denzin, Y. Lincoln (ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications.
- Szczepański J. (1965), *Elementarne Pojęcia Socjologii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Turner J. (2004), *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Turowski J. (1993), *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Tow. Nauk. KUL, Lublin.
- Urbaniak-Zajac D., Piekarski J. (2001), *Jakościowe orientacje w badaniach pedagogicznych. Studia i materiały*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Wagner I. (2005), *Sprzężenie karier. Konstrukcja karier w środowiskach artystycznych i intelektualnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, I (1). Dostęp 25 I 2006 r. (<http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volumel/Article3.php>).
- Wallis A. (1964), *Artyści-plastycy. Zawód i środowisko*, PWN, Warszawa.
- <http://www.poezja.exe.pl/>
- <http://www.grupaphp.com/index/index2.php>
- <http://www.poema.art.pl/show.php3>
- <http://www.bezdech.tk>
- <http://www.nieszuflada.pl>
- <http://poeci.com>
- <http://www.fabrica.civ.pl/index.php>

D. PRACA A ORGANIZACJE

Wartość pracy zawodowej dla właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw

JAGODA JEZIOR

Przedmiotem rozważań w tym opracowaniu są kryteria, które decydują o wartości pracy zawodowej dla polskich przedsiębiorców. Jako zasadniczy materiał źródłowy zostały wykorzystane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2002–2003 wśród właścicieli mikro i małych firm z województwa lubelskiego. Punktem wyjścia w koncepcji badawczej było przyjęcie perspektywy kulturowej, dlatego najpierw analiza koncentruje się na wskazaniu roli centrum kultury polskiej jako podstawy wartościowania pracy, a następnie dotyczy ustalenia wpływu uwarunkowań rynkowych na postrzeganie znaczenia pracy i kwalifikacji zawodowych.

Jak wynika z analizy, elementy centrum kulturowego mają zasadniczy udział w kształtowaniu postaw przedsiębiorców wobec pracy i pod tym względem są one typowe tak na tle postaw mieszkańców województwa lubelskiego, jak i polskiego społeczeństwa. W niektórych sferach przekonania właścicieli firm są jednak specyficzne: cechuje ich silna, posiadająca wymiar samorealizacyjny, orientacja na pracę; posiadają wysokie oczekiwania materialne; w tworzonej definicji dobrej pracy częściej umieszczają indywidualne zasługi i aktywność pracownika niż formalne wykształcenie; wykazują wyższe niż przeciętnie umiejętności adaptacji do potrzeb konkurencyjnej gospodarki rynkowej. W rezultacie, o wartości pracy dla przedsiębiorców przesądzają tak czynniki kulturowe, jak i rynkowe, które wymagają sprawnego zarządzania biznesem i zabezpieczenia samozatrudnienia, co skutkuje kreowaniem nowych wzorów w zakresie działania zawodowego.

1. Wprowadzenie

Zmiany społeczno-gospodarcze dokonujące się w ciągu ostatnich kilkunastu lat w Polsce przekształciły warunki aktywności zawodowej pracobiorców, stwarzając możliwości skutecznego wykorzystania instrumentalnych funkcji posiadanych kwalifikacji i uzyskania wymiernych rezultatów wysokiego zaangażowania w pracę. Jakkolwiek budowa rynku i sposoby wprowadzania porządku merytokratycznego nie uruchomiły spodziewanego zakresu modernizacji postaw, to zaobserwowano przejawy kształtowania się nowych właściwości jakościowych i strukturalnych zasobów pracy, w tym zwiększenie zainteresowania prowadzeniem własnej firmy. Nie ulega kwestii, że poziom przedsiębiorczości w społeczeństwie i powstawanie nowych podmiotów korzystnie wpływa na rozwój ekonomiczny państw oraz generuje pozytywne zmiany na rynku pracy (Kabaj, 1999; Kryńska, 2001). Z uwagi na stan gospodarki i sytuację zatrudnienia w województwie lubelskim, gdzie

obserwuje się najniższe na tle kraju wskaźniki aktywności gospodarczej ludności, problemy funkcjonowania małych firm, wspierania przedsiębiorczości i samozatrudnienia posiadają kluczowe znaczenie. Celem tego opracowania nie jest jednak zaprezentowanie obiektywnych procesów rynkowych, ale opis percepcji tych zjawisk, a dokładnie – systemu wartości związanych z wykonywaną przez przedsiębiorców pracą zawodową. Za podstawę analizy posłużą wyniki badań sondażowych przeprowadzonych w latach 2002–2003 wśród 739 właścicieli mikro i małych firm z Lublina oraz z województwa lubelskiego¹. Dla celów porównawczych wykorzystane będą rezultaty projektu *Kapitał ludzki czynnikiem rozwoju Euroregionu Bug*, zrealizowanego w 1996 r. wśród mieszkańców regionu śródkowowschodniej Polski².

2. Przedmiot analizy

Zasadniczym problemem tego opracowania jest odpowiedź na pytanie: jakie kryteria decydują o wartości pracy dla współczesnych przedsiębiorców w Polsce? Punktem wyjścia w koncepcji badawczej było przyjęcie perspektywy kulturowej, w rezultacie czego przeprowadzona analiza odwołuje się do tych tradycji socjologicznego wyjaśniania zjawisk społecznych i procesów zmian dokonujących się na poziomie mikro, które przyjmują uznawane wartości, wierzenia czy ideologie za podstawę kreacji jednostkowych działań (Marody, 2000: 15). Kultura traktowana jest jako zmienna niezależna, jako czynnik zewnętrzny przesądzający o kształcie zachowań podmiotów na rynku pracy i w środowiskach zatrudnienia, co umożliwia dotarcie do wartości i norm różnicujących etos pracy czy postawy pracownicze w danym kraju (Konecki, 2002: 114).

Za przyjęciem perspektywy kulturowej przemawia co najmniej kilka powodów. Pierwszy – to powiązanie pracy, świadomego i ukierunkowanego na cel działania, z systemem kultury i systemem społecznym. Praca jako część kultury danego społeczeństwa jest czynnikiem tworzenia wartości

¹ Projekt zrealizowałam w ramach zadań Instytutu Socjologii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (wywiady kwestionariuszowe). Prosta próba losowa 600 osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą (w tekście określanych jako przedsiębiorcy) została przygotowana na podstawie REGON w Wojewódzkim Urzędzie Statystycznym w Lublinie. Otrzymane dane były obciążone błędami (np.: błędy adresowe, firma przestała działać), co spowodowało realizację próby na poziomie 48,2%, dlatego konieczne było skorzystanie z próby porównawczej. Podobnego typu problemy sygnalizuje wielu badaczy (Klich, 2000; Gardawski, 2001).

² Badania te stanowiły część projektu *Euroregion Bug* (PBZ-059-01); zrealizowano je pod kierunkiem prof. Leona Dyczewskiego, w Katedrze Socjologii Kultury Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono w grupie podstawowej (dobór losowy, N = 803) oraz w grupie liderów (dobór celowy, N = 204). Wchodziłam w skład zespołu badawczego.

i potrzeb oraz zasad ich funkcjonowania w ramach zbiorowości, a kultura pełni rolę motywującą i oceniającą, określając również relacje między pracującym i pracą (Dyczewski, 1993a: 22). Drugi argument decydujący o założeniach koncepcji badawczej – to kulturowy kontekst procesu wartościowania (Znaniński, 1971; Dyczewski, 1996b). Przyjmuje, że jednostki tworzą definicje sytuacji oraz dokonują preferencyjnego porządkowania celów i działań z zakresu pracy zawodowej zarówno pod wpływem cech osobowościowych, jak i na podstawie zbioru wartości czy potrzeb ukształtowanych w ramach społeczno-kulturowych. Szczególnie użyteczne wydaje się zastosowanie pojęcia „centrum kulturowe”, składającego się z tradycyjnie cenionych i powszechnie podzielanych wartości, tworzących podłoże organizacji systemu społecznego i tożsamości kulturowej, wokół których koncentrują się wzory codziennego życia, normy społeczne, a także zasady zarządzania czy pracy (Dyczewski, 1996b). Posłużenie się tą kategorią w analizie postaw wobec pracy, które są obecne w polskim społeczeństwie, pozwala wykorzystać jej uniwersalny charakter, pomimo świadomości występowania wielowymiarowego zróżnicowania regionalnego kraju.

Wobec powyższego, kluczowy w tym opracowaniu termin „wartość pracy” rozumiany jest jako „znaczenie, doniosłość czy ważność pracy”³. Proces odczytywania znaczeń nadawanych przez jednostki czynnościom zawodowym wymaga uwzględnienia „dwoistości” sfery pracy, która może być traktowana jako norma i jako wartość. Jako norma, ma wymiar instrumentalny, służy realizacji całego spektrum celów – wartości i jest powiązana funkcjonalnie z innymi dziedzinami życia. Jednak sama praca stanowi także przedmiot indywidualnej refleksji i podlega wartościowaniu, chociażby ze względu na swoją skuteczność w osiąganiu preferowanych celów. Posiada zatem treść i znaczenie dla jednostek czy grup społecznych; łączone są z nią określone potrzeby, oczekiwania, aspiracje – czyli wywołuje postawy. Dzięki temu, praca staje się kryterium oceny wielu zjawisk i może być rozpatrywana jako element systemu wartości. Przedmiot wartościowania również analizowany jest na dwóch poziomach: (1) „pracy w ogólnym sensie” – funkcjonującej jako pewna wartość społeczna ugruntowana w celach życiowych i w hierarchii wartości pracownika, jako całokształt jego działalności w procesie społecznego wytwarzania dóbr, a także (2) „pracy zawodowej”, czyli „zajęcia”, zespołu aktualnie wykonywanych czynności (Piwowarski, 1979: 308). Wyodrębnienie tych poziomów ma sens metodologiczny i umożliwia wskazanie kulturowych podstaw wartościowania pracy, a przede wszystkim relacji nadrzędności postawy ogólnej w stosunku do postawy ukierunkowanej na konkretnie wykonywaną pracę zawodową.

³ Konstrukcja ta została oparta na koncepcji norm społecznych F. Znanińskiego (1971).

Trzeci argument, który przemawia za przyjęciem perspektywy kulturowej, to fakt, że właściwości ładu kulturowego odgrywają kluczową rolę wśród uwarunkowań rozwoju organizacji i przedsiębiorczości (Konecki, 1994; Grzeganiek-Więcek, Jacher, Słodczyk, 1996), a małe firmy pozostają pod ich wpływem w szczególny sposób (Strużyna, 2004). Pojęcie „przedsiębiorczość” bywa rozumiane jako bliskie terminom „postęp” czy „innowacyjność” i odnoszone jest do sposobów realizacji nowych rozwiązań – tak w sferze samego produktu, jak i technologii, form organizacyjnych czy możliwości rynkowych (Schumpeter, 1960). W takim ujęciu „przedsiębiorca” to osoba podejmująca działania z zakresu przedsiębiorczości, uruchamiająca przedsięwzięcie gospodarcze, wykonująca aktywną rolę w jego zarządzaniu i podejmująca ryzyko (Griffin, 2001: 731). Przedsiębiorczość stanowi więc rodzaj rzadkiego kapitału-zasobu (Morawski, 2001: 25) i należy ją postrzegać jako właściwość zachowania się danej jednostki na rynku, szczególnie w aspekcie dążenia do zmiany i innowacji w ramach prowadzonej działalności gospodarczej (Drucker, 1992). W tym opracowaniu pojęcia „przedsiębiorczość” i „przedsiębiorca” występują w nieco uproszczonej formie; już sam fakt założenia i prowadzenia firmy traktowany jest jako przejaw zachowań przedsiębiorczych. Zachowania te mają charakter ciągły, w sensie koncepcyjnym i wykonawczym, wymagają stałego zaangażowania intelektualnego i aktywności w zakresie przedsięwzięcia gospodarczego oraz organizowania środowiska pracy, a zatem można je określić jako „działania przedsiębiorcze”. Nie wyczerpuje to oczywiście definicji „przedsiębiorczości” i „działań przedsiębiorczych”. Jednak w badanej zbiorowości przeważa typ biznesu jednoosobowego, co można stwierdzić na podstawie stanu zatrudnienia, struktury zarządzania i złożonego zakresu czynności wykonywanych przez właścicieli (Drucker, 1998); pozostaje uznać to za argument na rzecz integralnego ujmowania wartości związanych z indywidualnymi działaniami zawodowymi przedsiębiorców i z prowadzeniem firmy. Szczególnie w przypadku właściciela małej prywatnej firmy, który kreuje charakter organizacji, cechy warunkujące podjęcie przez niego działalności gospodarczej, sposób zarządzania firmą i postawy wobec pracy – to w dużej mierze te same właściwości, które determinują przedsiębiorczość.

Zestawienie wyników wielu badań dotyczących powiązania dominujących cech danej kultury z rozwojem ekonomicznym społeczeństw dowodzi, że polskie wartości kulturowe nie sprzyjają przedsiębiorczości (Bartoszek, 2003; Wesołowska, 2003). Z uwagi na ograniczony zakres niniejszego opracowania nie jest możliwe omówienie tego zagadnienia. Rozważania zostaną poświęcone wyłonieniu tych elementów kultury, na podstawie których przedsiębiorcy tworzą definicje sytuacji pracy, z uwzględnieniem wpływu uwarunkowań gospodarki rynkowej na podejmowane działania zawodowe i sposoby ich oceny.

Metoda badawcza wykorzystana w przedstawianym projekcie miała w zasadniczej części ilościowy charakter. Zebrane w ten sposób dane stanowią podstawę pierwszej warstwy analizy, skoncentrowanej na ujawnieniu stosowanych przez przedsiębiorców kryteriów wartościowania pracy. Pozwala to na ustalenie „reguł większości” według wcześniej określonych zasad kategoryzowania sytuacji pracy (Konecki, 2000). Przyjęte założenia koncepcyjne i definicje przedmiotu badań wymagały uwzględnienia podejścia charakterystycznego dla interpretatywnego nurtu metodologicznego, służącego poszukiwaniu odpowiedzi na temat subiektywnie postrzeganego znaczenia pracy zawodowej. Za wskaźniki tych przekonań zostały uznane zachowania werbalne respondentów wobec bodźców – pojęć, a kontinuum badawcze uzupełniały procedury docierające do spontanicznych reakcji badanych, czyli pytania otwarte. Analiza siatek pojęciowych podawanych przez przedsiębiorców umożliwiła odtworzenie sposobów, w jaki opisują i wyjaśniają wartość pracy. Uzyskanie odpowiedzi na pytanie „dlaczego?” i zrozumienie mechanizmów kształtowania się postaw obejmuje jednak proces poznawania tego rodzaju zjawisk ze sfery świadomości, do których bardzo trudno jest dotrzeć za pomocą wskazanych technik. Dlatego trzeci poziom kontinuum badawczego został osiągnięty w sposób pośredni, dzięki wykorzystaniu wyników badań jakościowych pochodzących z innych projektów.

3. Charakterystyka badanej zbiorowości

Badani przedsiębiorcy pochodzą przede wszystkim ze środowisk miejskich – 86,8% (Lublin – 36,9% ogółu). Większość z nich to mężczyźni (56,2%). W strukturze wiekowej występuje przewaga ludzi młodych – 38,0% liczy mniej niż 35 lat. Cechuje ich ponadprzeciętny poziom wykształcenia: 29,5% posiada wyższe wykształcenie, 10,6% – pomaturalne, 46,4% – ukończyło różnego typu szkoły średnie, głównie o profilu zawodowym. Chociaż respondenci posiadają doświadczenie zawodowe i tylko dla 19,0% założenie własnej firmy oznaczało pierwsze zatrudnienie, to działalność gospodarcza stwarza obecnie możliwość dysponowania miejscem pracy – 79,0% osób jest zatrudnionych wyłącznie w tej firmie.

Najliczniejszą kategorię stanowi biznes jednoosobowy (38,3%), przy ogólnej przewadze mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do pięciu pracowników (82,9%). Uwzględniając fakt szczególnie niskich wskaźników przetrwania małych firm w Polsce, należy przyjąć, że badane podmioty dość skutecznie radzą sobie na rynku: 54,8% z nich funkcjonuje już ponad 5 lat, a 29,8% – dłużej niż 10 lat.

4. Miejsce pracy w systemie wartości

Wśród najważniejszych celów i dążeń życiowych osób prowadzących własną działalność gospodarczą wyraźnie dominuje sfera prywatna, z przewagą wartości stabilizacyjno-ochronnych: udane życie małżeńskie, rodzinne (68,5%); spokój w życiu, brak stresów i pośpiechu (36,8%); utrzymanie dobrej kondycji zdrowotnej (34,7%); odpowiedni poziom materialny życia (30,8%)⁴. Rodzaj dokonanych wyborów jest zbieżny z wynikami badań różnych kategorii mieszkańców województwa lubelskiego, jest także w wysokim stopniu zgodny z rezultatami innych projektów empirycznych, które dotyczyły wartości cenionych w polskim społeczeństwie (Firkowska-Maniekiewicz, 1997; Mariański, 1997; Koralewicz, Ziółkowski, 2003). Kategoria „interesująca praca” znalazła uznanie zaledwie co dziesiątego respondenta, a takie cechy, jak możliwość osiągnięcia wysokiej pozycji zawodowej czy kształcenia zawodowego, wystąpiły jeszcze rzadziej.

Problem miejsca pracy w systemie wartości jest jednak dość złożony. Bez wątplenia jest to zasadnicza sfera aktywności życiowej właścicieli firm, nie tylko z tej racji, że wszyscy pracują zawodowo, ale również dlatego, iż dla zdecydowanej większości z nich praca jest źródłem satysfakcji (79,4%) i nie zrezygnowaliby z jej wykonywania nawet w sytuacji pełnego zabezpieczenia materialnego (64,3%). W tym kontekście zjawisko bezrobocia zostało ocenione jako przejaw łamania podstawowego prawa człowieka do pracy (61,7%) i najważniejsza przyczyna obaw związanych z własną przyszłością (32,4%). Tworzone przez przedsiębiorców definicje wartości pracy odwołują się przede wszystkim do instrumentalnych atrybutów działań zawodowych i ich znaczenia wobec ważnych sfer życia. Stosunkowo rzadko natomiast praca ujmowana jest w kategoriach celu dążeń, wartości samej w sobie. Prawdopodobnie z tego powodu w zbiorze cenionych funkcji dominują: korzyści materialne (praca jako źródło dochodu, zarobku – 91,3% respondentów), możliwość wypełniania ról rodzinnych (praca jako obowiązek wobec rodziny – 57,0%) i samorealizacja (praca jako źródło przyjemności – 32,9%)⁵. Ten sposób postrzegania pracy jest konsekwentny – wśród oczekiwanych rezultatów działalności zawodowej przedsiębiorcy także najczęściej wymieniali aspekty materialne, samorealizacyjne i społeczne.

Należy podkreślić, że badania jakościowe przeprowadzone wśród osób zatrudnionych w sektorze prywatnym również wskazały, że pieniądze i przyjemność to dwa najczęściej pojawiające się skojarzenia związane z pracą,

⁴ Pytanie z alternatywą wieloczonową: „Poniżej wskazano różne cele i dążenia. Co jest dla Pana/Pani najważniejsze w życiu?”. Wszystkie tego typu pytania zawierały kategorię dopełnienia, posiadającą formę pytania otwartego.

⁵ Pytanie z alternatywą wieloczonową: „Czym – przede wszystkim – jest dla Pana/Pani praca?”.

a typowe wypowiedzi to: „Praca powinna sprawić przyjemność, przynajmniej satysfakcję z tego, co się robi. Wtedy to ma sens...; Jeżeli ktoś ma pracę, i to taką, która mu sprawia przyjemność, i jednak zarobek, to chyba jest pewien rodzaj zabezpieczenia na przyszłość” (Sikorska, 2000: 101–102). Pieniądze i zadowolenie to zdecydowanie podstawowe wymiary sukcesu życiowego dla tej kategorii pracobiorców (Markowski, 2000); patrz: tab. 1.

Tabela 1: Preferowane cele pracy (dane w %)*

Kategorie odpowiedzi	Mieszkańcy regionu '96		Przedsiębiorcy N = 739
	grupa podstawowa N = 799	liderzy N = 203	
Odpowiedni poziom materialny	51,3	48,8	71,6
Poczucie wewnętrznej satysfakcji	20,9	25,6	39,1
Kontakty z ludźmi, przyjaźń	33,7	31,5	31,7
Możliwość aktywnego życia, działania	25,2	34,5	31,4
Poczucie przydatności dla innych	28,8	44,8	29,8
Wiedza i nowe umiejętności	10,9	13,8	17,3
Uznanie, poważanie wśród ludzi	20,8	32,0	14,8
Wysokie stanowisko, kariera	3,3	1,5	5,8
Możliwość rozwoju, doskonalenia się	6,5	8,9	5,1
Inne odpowiedzi	1,5	4,4	1,1
Sława, rozgłos	0,5	1,0	0,7

* Pytanie z alternatywą wieloczołową: *Co chciałby/laby Pan/Pani osiągnąć dzięki wykonywanej przez siebie pracy?*

Źródło: Wyliczenia własne.

Powstaje pytanie: czy kryteria wartościowania pracy funkcjonujące w ramach postawy nadrzędnej, w podobnym zakresie określają znaczenie konkretnie wykonywanej pracy zawodowej? Analizy poświęcone charakterystyce indywidualnych przedsiębiorców informują, że do ich cech wyróżniających należą: motywy ekonomiczne i orientacja na rozwój osobisty, prestiż (Kraśnicka, 2002; Wesołowska, 2003).

Wyniki projektów zrealizowanych w województwie lubelskim potwierdzają te wnioski, chociaż należy przyjąć pewne zastrzeżenia. Po pierwsze, orientacja na osiągnięcia może być rezultatem relatywnie wyższego poziomu wykształcenia właścicieli firm i wpływu tej cechy na ich stosunek do pracy. Po drugie, na przestrzeni ostatnich lat w polskim społeczeństwie generalnie zaobserwowano zmianę nastawienia wobec dążeń finansowych i wyraźny wzrost tego typu aspiracji. Po trzecie, ukierunkowanie na cele materialne może być uznane za przejaw potrzeb bezpieczeństwa i stabilizacji życiowej.

Wydaje się jednak, że w przypadku tej kategorii pracobiorców wskazuje to raczej na modyfikację oczekiwań związanych z aktywnością zawodową (tab. 2).

Tabela 2: *Cechy dobrej pracy zawodowej (dane w %)**

Kategorie odpowiedzi	Mieszkańcy regionu '96		Przedsiębiorcy N = 732
	grupa podstawowa N = 802	liderzy N = 203	
Dobra organizacja pracy	12,0	10,8	73,9
Możliwość dobrego zarobku	53,6	35,5	69,6
Pewność utrzymania miejsca pracy	26,4	24,6	65,5
Praca dająca poczucie osobistej satysfakcji	(a)	(a)	64,1
Dobra atmosfera wśród pracowników	31,5	39,4	64,0
Samodzielność, odpowiedzialność działania	8,1	19,2	59,2
Zdrowe warunki pracy (mała szkodliwość)	21,9	14,8	57,8
Mała stresowość pracy	6,7	4,4	51,1
Dobre wyposażenie techniczne	6,0	3,9	48,4
Możliwość podnoszenia kwalifikacji	5,5	5,9	42,7
Możliwość spotykania się z ludźmi	9,2	11,8	41,3
Odpowiednia ocena osiągnięć pracowników	2,9	5,4	39,5
Możliwość awansu	4,5	6,4	31,6
Interesujące, urozmaicone zajęcia	9,0	13,3	28,4
Uregulowany czas pracy	10,1	3,9	25,5
Zgodność pracy z wyuczonym zawodem	30,8	38,9	20,9
Inne odpowiedzi	6,4	10,0	3,1

* Porównanie wyników utrudnia różna budowa pytań. W projekcie z 1996 r. zastosowano pytanie z alternatywą wieloczonową, a w badaniach przedsiębiorców – pytanie-skale (kategorie były poddane pięciostopniowej ocenie: od *bardzo ważna* do *zupełnie nieważna*). Wielkości liczbowe w kolumnie „Przedsiębiorcy” to odsetek respondentów, którzy uznali dany element pracy za *bardzo ważny*. Zaznaczona kategoria (a) nie została umieszczona w kafeterii pytania.

Źródło: Wyliczenia własne.

W połowie lat dziewięćdziesiątych mieszkańcy regionu zaprezentowali definicję dobrej pracy zawodowej, opartej na dwóch spójnych typach orientacji: na dominującej orientacji materialnej – której kluczowymi składnikami były potrzeby bezpieczeństwa socjalnego, oraz na orientacji samorealizacyjnej – występującej relatywnie rzadko i dotyczącej niemal wyłącznie pracobiorców posiadających wyższe wykształcenie czy zajmujących korzystne pozycje zawodowe. Wiele wskaźników daje tu podstawę do przypuszczenia, że aspiracje materialne miały przede wszystkim formę życzeniową, ponieważ jednoznacznie wiązały się z problemami finansowymi rodzin, a niezadowolenie z poziomu życia nie wpływało na strukturę długofalowych planów zawodowych i na podejmowanie działań ekonomicznych czy zaradczych. Ukierunkowanie

na rozwój osobisty, zawodowy posiadało natomiast postać motywacji autotelicznej i wykazywało brak powiązania z dążeniami materialnymi (Jezior, 2005).

W wypowiedziach przedsiębiorców obecne są podobne kryteria wartościowania, ale szczegółowa analiza ukazuje także specyfikę przekonań. Praca, nie tracąc roli więziotwórczej i zobowiązaniowej wobec rodziny, zdecydowanie częściej postrzegana jest w kategoriach ekonomicznych. Przy czym ten aspekt występuje powszechnie i posiada uniwersalny charakter, co oznacza podobne nasilenie tego rodzaju preferencji w całej zbiorowości właścicieli firm. Po drugie, oczekiwania materialne wywierają silny wpływ na ich aktywność gospodarczą. Po trzecie, widoczne są tendencje rozbudowywania wymiaru samorealizacyjnego, nawet jeżeli dla poszczególnych jednostek łączy się to z innymi elementami treściowymi procesu pracy. Wreszcie, postawy przedsiębiorców wyróżnia wyższy niż przeciętnie poziom mobilności zawodowej i gotowości ponoszenia kosztów utraconych inwestycji, wskutek konieczności przekwalifikowania się czy zmiany miejsca zatrudnienia.

Wyniki badań jakościowych zrealizowanych wśród właścicieli przedsiębiorstw pozwalają zrozumieć mechanizmy tworzenia definicji własnych postaw zawodowych. Ich zasadniczymi elementami są pracowitość i przedsiębiorczość. Pracowitość oznacza ciężką, trwającą ponad dziesięć godzin dziennie pracę, często przybierającą formy pracoholizmu, a nawet pewnej „pułapki” związanej z nieumiejętnością delegowania czynności zawodowych i odpowiedzialności na własnych pracowników, ale – rzecz charakterystyczna – jej efektem jest satysfakcja. O ile jednak pracowitość rozumiano jako rodzaj intensywnego działania i wysiłku, o tyle przedsiębiorczość definiowano jako swoisty dar: *„coś głębszego, iskrę bożą; coś, co tkwi w genach; coś, czego nie da się nauczyć”* (Gardawski, 2001: 105–106). W rezultacie kojarzono ją głównie ze: *„skutecznym zarządzaniem, rzetelnością kupiecką, przejawianiem inicjatywy, obrotnością, rzutkością, zaradnością, sprytem czy wręcz z bezwzględnością w prowadzeniu interesów”* (ibidem: 102–109).

Podsumowując, należy stwierdzić, iż formowane przez przedsiębiorców pojęcie dobrej pracy zawodowej zawiera wiele elementów analogicznych do układu funkcji i celów pracy, rozpatrywanych na poziomie ogólnym, co może być interpretowane jako przejaw wpływu ukształtowanej kulturowo postawy nadrzędnej. Wydaje się jednak, że o stosowanych przez nich kryteriach wartościowania równie silnie decydują wymagania związane z warunkami funkcjonowania firm, które przesądzają o charakterze aktywności zawodowej i jednocześnie kształtują sferę motywacyjną. W subiektywnej ocenie samorealizacja osiągana na podstawie indywidualnej sprawności organizacyjnej, samodzielności czy odpowiedzialności w działaniu i duże zaangażowanie w wykonywanie zadań stanowią właściwe uzasadnienie dążeń do osiągnięcia stabilizacji materialnej i satysfakcji.

5. Praca zawodowa jako czynnik realizacji cenionych wartości

Analiza przeprowadzona w poprzednim punkcie wskazuje, że preferowane przez właścicieli firm kryteria sukcesu w sferze pracy zawodowej koncentrują się wokół aspektów materialnych i samorealizacji. Jednak podobnie jak inni pracobiorcy, oni również sygnalizują występowanie rozbieżności między oczekiwanymi a rzeczywistymi cechami rynku, szczególnie w przypadku zasad umożliwiających konstruowanie skutecznych strategii działania. I tak, sprawiedliwą społecznie dystrybucję dóbr określano jako dodatnią zależność między normami merytokraticznymi a wysokością osiągniętych zarobków w pracy: wykształcenie wymieniło 33,2% badanych; kwalifikacje zawodowe, profesjonalizm – 30,6%; dobrą pracę, zaangażowanie – 27,6%⁶. Ostatecznie to praca i powiązane z nią cechy pracownika, w tym właściwości zachowań zawodowych, okazały się podstawowymi czynnikami, które zdaniem przedsiębiorców powinny decydować o powodzeniu ekonomicznym (57,1%).

Konstruowane definicje narzędzi służących do zdobywania tego celu, rozumianego jako „zarabiać wystarczająco tyle, aby żyć godnie”, wskazują na zogniskowanie skojarzeń wokół trzech aspektów: praca, kwalifikacje zawodowe, sytuacja gospodarcza w kraju. Najbardziej zróżnicowana siatka pojęciowa łączy się z kategorią kwalifikacji, które opisywano zarówno w sposób ogólny, po prostu jako „kwalifikacje”, jak i rozbudowany o elementy typu: „wiedza, wykształcenie, profesjonalizm i fachowość, umiejętności”, a także o właściwości postaw pracowniczych: „pracowitość, zaangażowanie pracownika, zaradność, nowatorstwo, myślenie, odpowiedzialność”. Część podawanych określeń tworzy asocjacje tak z pojęciem kwalifikacji, jak i pracy: „włożony wysiłek fizyczny i intelektualny, rzeczywiście wykonywana praca, doświadczenie zawodowe, wydajność i jakość wykonywanej pracy, rodzaj pracy, nakład pracy, czas pracy, dobrze wykonywana i rzetelna praca, wartość wykonywanej pracy”.

Oczywiście należy tu wziąć pod uwagę, że odtwarzanie systemów wartości związanych z pracą przebiegało w kontekście wysokiego poziomu bezrobocia, które coraz powszechniej wpisuje się w kulturę doświadczeń zawodowych; 26,0% właścicieli firm pozostawało bez pracy bezpośrednio przed założeniem własnego biznesu. Poza tym 66,7% badanych uznało, że panujące w Polsce przepisy prawne nie sprzyjają przedsiębiorczości. Obserwacja tych zjawisk musi sprawiać, że pomimo akceptacji założeń porządku merytokraticznego, w tym roli pracy i kwalifikacji w konkurencyjnej gospodarce rynkowej, zbyt rzadko dostrzega się ich funkcje sprawcze. Prawdopodobnie z tego względu

⁶ Pytanie otwarte: „Co – przede wszystkim – powinno decydować o wysokości zarobków w Polsce?”.

ostateczne oceny wypadają niekorzystnie; tak w przypadku powodzenia na rynku pracy, jak i ekonomicznego – za najbardziej skuteczny czynnik uznano wykorzystywanie układów, znajomości⁷.

Przekonania przedsiębiorców i pod tym względem posiadają zarówno wiele podobieństw do innych kategorii mieszkańców województwa lubelskiego, jak i specyficzne wymiary, które zarysowują nowe kierunki opinii społecznych. Po pierwsze, wyraźnie częściej dostrzegają rolę protekcji i niesprawiedliwość społecznej dystrybucji dóbr materialnych, co potwierdzili przy określaniu barier rozwoju własnej firmy. Jednak, podając przyczyny braku pracy u osób bezrobotnych, rzadziej wskazywali na uwarunkowania obiektywne czy patologiczne, natomiast podkreślali potrzebę uruchomienia indywidualnych zasobów – kwalifikacji, zaangażowania, aktywności w nawiązywaniu kontaktów z pracodawcami. Poza tym większe znaczenie przypisywali działaniom samych pracobiorców, ich dyspozycyjności i doświadczeniu w pracy niż właściwościom formalnie uzyskanych kwalifikacji (wykształcenie, zawód).

W rezultacie, chociaż wartości związane z decyzjami zawodowymi przedsiębiorców wpisują się w system oczekiwań społecznych kierowanych pod adresem pracy, to charakteryzuje ich odmienny sposób reakcji na warunki rynkowe. I tak, najczęściej wymieniany powód wyboru zawodu to zainteresowania, zamiłowanie w danym kierunku (54,4%), a w dalszej kolejności funkcje instrumentalne: perspektywa znalezienia pracy (20,8%), możliwość dobrego zarobku (20,7%) czy prestiż danego zawodu (12,2%). Dla wielu badanych główną przyczyną podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej była chęć poprawy sytuacji materialnej rodziny (50,9%), ale bardzo ważną pozycję ponownie zajmuje aspekt możliwości realizacji własnych pomysłów i aspiracji (37,6%), który zaznacza się wyraźniej niż udział zagrożeń rynkowych (uniknięcie bezrobocia – 34,3%), a nawet szans biznesowych (okazja, luka rynkowa – 18,1%)⁸. Jak pamiętamy, przedsiębiorcy rzadko uznawali za istotny atrybut dobrej pracy jej zgodność z wyuczonym zawodem, o wiele częściej natomiast podkreślali te właściwości, które należy wypracować – dobrą organizację pracy, samodzielność i odpowiedzialność. Co więcej, w opinii właścicieli firm samokształcenie (30,3%) czy intuicja (30,2%) stanowią niemal równie znaczący składnik przygotowania do prowadzenia

⁷ Pytania z alternatywą wieloczonową: „Co – przede wszystkim – pomaga w otrzymaniu dobrego miejsca pracy?” (odpowiedzi typu: wykorzystywanie układów i znajomości: przedsiębiorcy – 48,0%; grupa podstawowa – 49,3%; liderzy – 40,7%); „Co jest obecnie w Polsce najskuteczniejszym sposobem osiągnięcia wysokiej pozycji materialnej?” (układy, pomoc wpływowych osób: przedsiębiorcy – 58,8%; grupa podstawowa – 32,5%; liderzy – 25,5%).

⁸ Pytanie z alternatywą wieloczonową: „Co Pana/Panią skłoniło do podjęcia własnej działalności gospodarczej?”. Wykorzystałam kategorie zastosowane w badaniach prowadzonych przez Katedrę Ekonomii UŁ (Matusiak, 2000).

działalności gospodarczej, jak wiedza czy kwalifikacje zawodowe (34,8%)⁹. Priorytet tych właśnie elementów przesądza o stosowanych kryteriach oceny własnej aktywności – przyczyny sukcesu firmy lokalizowano w obszarze jej zasobów, czyli sprawnej organizacji pracy i odpowiedniej jakości produktów, a przede wszystkim indywidualnych zasług przedsiębiorcy. Natomiast źródła negatywnych zdarzeń umieszczano w szerszym kontekście, określanym jako: *„kryzys gospodarczy, recesja, zubożenie społeczeństwa, upadek rynku, nieuczciwa konkurencja, brak stabilności politycznej i gospodarczej w Polsce, głupia polityka rządu”*.

Definicja zadowolenia z pracy również odwołuje się do ogólnie korzystnego obrazu własnych działań zawodowych i przedsięwzięcia gospodarczego. Wielu właścicieli firm pozytywnie określiło kondycję ekonomiczną prowadzonego biznesu (dobra – 28,5%; średnia – 51,3%) i sytuację materialną swojej rodziny (zadowoleni – 58,5%; niezadowoleni – 26,2%). Może to świadczyć o poczuciu satysfakcji z powodu samodzielnie wypracowanych osiągnięć w sferze materialnej. Zdecydowana większość z nich wyraziła także zadowolenie z zajmowanej pozycji zawodowej (79,5%), wskutek czego nie zamierzali podejmować żadnych działań w kierunku jej zmiany (84,8%). Brak potrzeby zmiany o wiele częściej uzasadniano satysfakcją z pracy (42,8%), niż dostrzeganiem barier czy trudności na rynku (15,8%). Ostatecznie więc negatywnie oceniana praktyka życia społecznego i związane z nią doświadczenia nie naruszają znacząco struktur elementarnych, ładu aksjonormatywnego – przedsiębiorców charakteryzuje relatywnie silna orientacja na pracę i zdecydowana większość z nich uznaje, że warto być pracowitym, bo wcześniej czy później przyniesie to korzyści.

6. Wnioski

Przeprowadzona analiza wskazuje, że o wartości pracy zawodowej dla mieszkańców województwa lubelskiego decydują dwie zasadnicze grupy czynników: (1) związane z centrum kulturowym i (2) z bieżącym kształtem gospodarki rynkowej. Porównanie wypowiedzi pochodzących z lat dziewięćdziesiątych XX w. i odpowiedzi udzielonych przez przedsiębiorców na początku XXI w. dowodzi występowania wysokiej zbieżności stosowanych kryteriów wartościowania, pomimo przynależności respondentów do innych grup społeczno-zawodowych i wpływu czasu. To podobieństwo dotyczy jednak przede wszystkim zakresu, w jakim postawy odwołują się do cenionych elementów tradycji społeczno-kulturowej. Najbardziej czytelnymi symptomami odrębności przekonań właścicieli firm są: silna orientacja na pracę

⁹ Pytanie z alternatywą wieloczonową: *„Jakie posiadał/a Pan/Pani przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej?”*.

posiadająca wymiar samorealizacyjny; wyższe oczekiwania wobec warunków organizacyjno-technicznych miejsca zatrudnienia; większy udział właściwości działań pracownika i jego indywidualnych zasług w definicji dobrej pracy niż formalnie uzyskanego wykształcenia; współwystępowanie kryteriów samorealizacyjnych i materialnych w ocenie wartości pracy, tworzących spójną postawę; uniwersalny charakter najbardziej cenionych elementów pracy zawodowej w obrębie zbiorowości.

Omówione cechy postaw przedsiębiorców wskazują na konstruktywną reakcję na warunki funkcjonowania w gospodarce rynkowej. W ich wypowiedziach relatywnie często pojawia się przekonanie o możliwości osiągnięcia preferowanych celów dzięki osobistym predyspozycjom i kwalifikacjom, a nawet w sytuacji nierównowagi rynku dostrzegają szanse zawodowe i ekonomiczne. Przy tym formy własnych działań traktowane są jako najbardziej skuteczne narzędzia radzenia sobie w zaistniałej rzeczywistości, co sprawia, że sfera realizacji – czyli indywidualne sprawności, zapobiegliwość czy zaradność – na tyle silnie wypełnia treść pojęcia kwalifikacji, że przeważa w tworzonych definicjach nad formalnym przygotowaniem zawodowym. Wymaga to prawdopodobnie modyfikacji tożsamości zawodowej i sposobu postrzegania wartości pracy, ale osiągnane w ten sposób rezultaty stanowią podstawę satysfakcji i sprzyjają kształtowaniu pozytywnego obrazu własnej przedsiębiorczości.

Właściciele mikro i małych przedsiębiorstw są kategorią pracobiorców, która musiała wykazać szczególne umiejętności adaptacji do potrzeb konkurencyjnej gospodarki rynkowej, a w wielu jej obszarach określać nowe reguły działania wynikające z wymogów sprawnego zarządzania biznesem czy zabezpieczenia samozatrudnienia. Jednym z zasadniczych problemów tych środowisk musiał być brak możliwości odwołania się do czytelnych i konstruktywnych wzorów społecznych w zakresie prowadzenia własnej firmy w Polsce. Wydaje się, że obecnie trwa proces gromadzenia doświadczeń, które wykraczają poza powszechnie obowiązujący kanon kulturowy związany z pracą. Wypełnianie treścią tych form, które zapewne nieco na wyrost można by określić jako „wzór działań przedsiębiorczych” czy „pracy przedsiębiorczej”, to niezwykle trudne zadanie w warunkach polskiej rzeczywistości rynkowej, szczególnie dla mieszkańców województwa lubelskiego – jednego z najbiedniejszych obszarów kraju. Podobnie niełatwe jest dokonanie trafnej analizy tych zjawisk, zwłaszcza z perspektywy przedstawionego projektu, którego wyniki mają ograniczony zakres uogólniania i należy je raczej traktować jako głos w dyskusji. Dlatego konkluzja przybiera w zasadzie postać hipotezy wymagającej dalszych dociekań badawczych; należy przypuszczać bowiem, że postawy przedsiębiorców wobec pracy kształtują się na podstawie centrum kultury polskiej, co decyduje o stosowaniu podobnych do pracowników najemnych kryteriów wartościowania tej sfery, jednak

w odmienny sposób korzystają oni z posiadanych zasobów (system wartości kulturowych, kwalifikacje zawodowe) i posługują się innymi narzędziami – środkami w osiąganiu preferowanych celów, kreując nowe wzory działań zawodowych.

Bibliografia

- Bartoszek A. (2003), *Kapitał społeczno-kulturowy młodej inteligencji wobec wymogów rynku*, Wyd. UŚL., Katowice.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Wyd. Akad. Ekonom., Kraków.
- Dyczewski L. (1993a), *Kultura polska w okresie przemian*, Wyd. KUL, Lublin.
- Dyczewski L. (1993b), *Trwałość kultury polskiej*, [w:] *Wartości w kulturze polskiej*, red. L. Dyczewski, Fundacja Pomocy Szkołom Polskim na Wschodzie, Lublin.
- Firkowska-Mankiewicz A. (1997), *Czym jest sukces życiowy dla współczesnego Polaka? Kontekst socjodemograficzny i psychospołeczny*, [w:] *Elementy nowego ładu*, red. H. Domański, A. Rychard, IFiS PAN, Warszawa.
- Gardawski J. (2001), *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, IFiS PAN, Warszawa.
- Griffin R. W. (2001), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Grzeganeek-Więcek B., Jacher W., Ślodziński J. (1996), *Zarys koncepcji projektowania – wnioski z badań i postulaty socjotechniczne*, [w:] *Małe i średnie przedsiębiorstwa jako stymulatory rozwoju gospodarczego. Z badań w województwie opolskim*, red. B. Grzeganeek-Więcek, W. Jacher, J. Ślodziński, Wyd. AMP, Katowice-Kraków.
- Jezior J. (2005), *Wartość pracy. Studium socjologiczne na podstawie badań w regionie środkowo-wschodniej Polski*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Kabaj M. (1999), *Efektywność programów przeciwdziałania bezrobociu i skuteczność polityki rynku pracy*, Kryzys polityki rynku pracy?, [w:] *Rynek pracy w wybranych krajach. Metody przeciwdziałania bezrobociu*, red. E. Kryńska, IPISS, Warszawa.
- Klich J. (2000), *Wprowadzenie*, [w:] *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, red. J. Klich, ISP, Warszawa.
- Konecki K. (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
- Konecki K. (2002), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki, P. Tobera, Wyd. UŁ, Łódź.
- Koralewicz J., Ziółkowski M. (2003), *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu społecznym 1988–2000*, Wyd. „Scholar”, Collegium Civitas Press, Warszawa.
- Kraśnicka T. (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaeconomicznej*, Wyd. Akad. Ekonomicznej, Katowice.
- Kryńska E. (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa.
- Mariański J. (1997), *Przekaz wartości moralnych w rodzinie*, [w:] *Rodzina w zmieniającym się społeczeństwie*, red. P. Kryczka, Wyd. KUL, Lublin.
- Markowski G. (2000), *Jak odnieść sukces i pozostać uczciwym*, [w:] *Miedzy rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, red. M. Marody, Wyd. „Scholar”, Warszawa.
- Marody M. (2000), *Kulturowe aspekty zmiany społecznej*, [w:] *Miedzy rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, red. M. Marody, Wyd. „Scholar”, Warszawa.

- Matusiak K. B. (2000), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich firm*, [w:] *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, red. J. Klich, ISP, Warszawa.
- Morawski W. (2001), *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, PWN, Warszawa.
- Piwowski W. (1979), *Postawy religijne a postawy wobec pracy*, [w:] *Człowiek i praca. Studia i szkice wokół chrześcijańskiej koncepcji pracy*, red. J. Wołkowski, Wyd. PAX, Warszawa.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Sikorska M. (2000), *Przetransformować się na kogoś innego*, [w:] *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, red. M. Marody, Wyd. „Scholar”, Warszawa.
- Strużyna J. (2004), *Zawiłości relacji kapitał ludzki a przedsiębiorczość*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wyd. „Poltext”, Warszawa.
- Wesołowska E. (2003), *Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy*, Wyd. Uniw. Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Znaniecki F. (1971), *Nauki o kulturze. Narodziny i rozwój*, PWN, Warszawa.

Moralny kontekst organizacji

Zarys problematyki

MARIUSZ KWIATKOWSKI

Artykuł stanowi propozycję spojrzenia na organizację z perspektywy socjologii moralności. Jego celem jest poszerzenie wiedzy o charakterze i kierunkach przemian moralności oraz wzbogacenie sposobów opisu i interpretacji działania współczesnych organizacji.

W artykule przedstawiono korzyści poznawcze wynikające ze stosowania terminu „kontekst” i „kontekst moralny”, określono zakres znaczeniowy terminu „moralny kontekst organizacji”, wyodrębniono i scharakteryzowano trzy poziomy moralnego kontekstu organizacji, a także wskazano cele i kierunki zastosowania tej kategorii pojęciowej w analizach socjologicznych.

Rozważania zawarte w artykule stanowią próbę spojrzenia na organizację z perspektywy socjologii moralności. Podjęcie refleksji nad organizacją z punktu widzenia tej subdyscypliny wynika z przekonania, że działaniom organizacji towarzyszy i może wywierać na nie wpływ zespół zjawisk i procesów o charakterze moralnym. Został on tutaj nazwany „moralnym kontekstem organizacji”. Celem prezentowanych analiz jest przedstawienie pojęcia moralnego kontekstu organizacji jako kategorii analitycznej użytecznej w badaniach empirycznych. Socjolodzy zajmujący się badaniem moralności niewiele uwagi poświęcają moralnym aspektom życia w świecie organizacji. Analizy prowadzone w ramach socjologii moralności (najczęściej ilościowe) dotyczą raczej sfery deklaracji niż zachowań i działań, pomijają zagadnienie działań zbiorowych i interakcji powstających w obrębie organizacji. Propozycja badania moralnego kontekstu organizacji wiąże się z jednej strony – z intencją poszerzenia wiedzy o charakterze i kierunkach przemian moralności, a z drugiej strony – z zamiarem wzbogacenia sposobów opisu i interpretacji działania współczesnych organizacji.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej przedstawiam korzyści poznawcze wynikające ze stosowania terminu „kontekst” i „kontekst moralny”, a także charakteryzuję składniki kontekstu moralnego. Następnie określę zakres znaczeniowy terminu „moralny kontekst organizacji”. W ostatniej części prezentuję możliwe kierunki zastosowania tej kategorii pojęciowej w analizach socjologicznych, odwołując się do przykładu korporacji zawo-

dowej, która z punktu widzenia socjologii moralności stanowi bardzo interesujący obiekt badań.

Termin „kontekst” (łac. *contextus* – związek, łączność, zależność; *contextere* – tkać, spajać) może odnosić się zarówno do środowiska fizycznego, społecznego, kulturowego, jak i do przedziału czasu, w którym ma miejsce określone zachowanie (Steinberg, 2000: 2705). Posługiwanie się tym terminem w naukach społecznych wiąże się najczęściej z poszukiwaniem i prezentowaniem zależności (nie zawsze bezpośrednich) jednych zjawisk od innych, danego zdarzenia od splotu innych zdarzeń, itp. Badacze przedstawiają między innymi dowody na to, że zachowanie ludzi w dużym stopniu jest uzależnione od sytuacji, czyli pozostaje pod kontrolą otoczenia (Hall, 2001: 104). Z punktu widzenia socjologii szczególnie istotny wydaje się kontekst społeczny, który (np. w teorii symbolicznego interakcjonizmu) jest rozumiany jako sytuacja wzajemnego oddziaływania ludzi (Hałas, 1987: 10). Innym, często przywoływanym i uwzględnianym w badaniach kontekstem, jest kontekst kulturowy. Tworzą go między innymi: wartości, normy, postawy i symbole. Wyodrębnianie i analiza wybranego kontekstu nie musi jednak służyć wyjaśnianiu determinantów określonych zjawisk społecznych, lecz może pomóc w dokonaniu lepszej, pełniejszej interpretacji.

Posługiwanie się terminem „kontekst” może wynikać z mniej lub bardziej świadomego przyjęcia perspektywy badawczej, którą można określić jako podejście kontekstowe (*contextual approach*). Podejście to, ujmując rzecz skrótowo, polega na wyborze spośród wielu alternatywnych kontekstów tego, którego należy użyć do analizy konkretnego zachowania społecznego czy politycznego, oraz na wskazaniu tych aspektów wybranego kontekstu, które niezbędne są dla właściwej interpretacji badanych zjawisk i procesów (Zarycki, 2002: 53). Analizę kontekstową uznaje się za odpowiednie pole integracji różnych podejść teoretycznych, a samo pojęcie kontekstu za umożliwiające łączenie analizy wielu odmiennych sfer badawczych: „Analiza kontekstowa jest pomostem między amerykańską socjologią skupiającą się na jednostkach i europejską socjologią koncentrującą się na problemach ogólnospołecznych, perspektywie historycznej, a więc ogólnie – wymiarze ponadindywidualnym” (Zarycki, 2002: 14).

Z pojęciem „kontekst” ściśle wiąże się pojęcie „kontekstowanie” (*contexting*). Kategoria ta służy do opisu subiektywnej relacji między jednostką czy grupą i danym kontekstem. Jej stosowanie wiąże się z założeniem, że dany podmiot nie tylko nie poddaje się biernie określönemu kontekstowi, ale może na wiele sposobów dokonywać jego selekcji. Badając efekty kontekstowe, zwraca się więc uwagę zarówno na aspekty obiektywne, jak i subiektywne.

1. Składniki kontekstu moralnego

Aby możliwie precyzyjnie określić składniki kontekstu moralnego i odpowiedzieć na pytanie, czym jest kontekstowanie moralne, trzeba odwołać się do socjologicznej definicji moralności. Pojęcie moralności było i jest w socjologii przedmiotem sporów. Ich główną przyczyną – jak podaje Krzysztof Kiciński (1999: 276) – są trudności ze spełnieniem postulatu ujęcia moralności w sposób możliwie obiektywny i niewartościujący. Nie wnikając w ten interesujący i ważny spór, przyjmuję, że „moralność obejmuje wszelkie istniejące wartości, normy i oceny regulujące zachowania ludzi oraz same zachowania ujmowane z punktu widzenia dobra i zła” (Mariański, 1989: 120). W związku z tym, że wartości, normy i oceny regulujące zachowania ludzi stanowią także elementy innych systemów aksjonormatywnych, takich jak prawo, religia czy obyczaj, istotne jest podkreślenie – jak ma to miejsce w przytoczonej definicji – że cechą konstytutywną moralności jest ujmowanie rzeczywistości z punktu widzenia dobra i zła. Tę właśnie dystynkcję podkreśla Niklas Luhmann, według którego moralność używa kodu dobro/zło, i przez to odróżnia się od prawa, które operuje kodem prawo/bezprawie, i od nauki z jej kodem prawda/fałsz (Luhmann, podaję za: Kostro 2001: 151). Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, można przyjąć, że kontekst moralny powstaje w sytuacji oceniania działań jednostek i grup z punktu widzenia dobra i zła, w oparciu o określony system wartości i norm.

Nie wszystkie zachowania i działania jednak poddają się i są poddawane ocenie moralnej. Warto zauważyć, że prawdopodobieństwo pojawienia się tego typu ocen jest tym większe, im większe są oczekiwania, a raczej – im bardziej oczekuje się od aktora społecznego podporządkowania określonym regułom moralnym. Związek między oceną moralną a oczekiwaniami można dobrze zilustrować, odwołując się do typologii zaproponowanej przez Piotra Sztompkę w jego teorii zaufania społecznego. P. Sztompka wyróżnia oczekiwania instrumentalne, aksjologiczne i opiekuńcze. W pierwszym przypadku (oczekiwania instrumentalne) oczekuje się od partnera działań przewidywalnych, racjonalnych, prawidłowych, skutecznych, wydajnych; w drugim (oczekiwania aksjologiczne) – takich cech, jak: odpowiedzialność, prawdomówność, sprawiedliwość; w trzecim natomiast (oczekiwania opiekuńcze) chodzi o bezinteresowność, szlachetność, opiekuńczość, poświęcenie (Sztompka, 2005: 428). Można w związku z tym przyjąć, że wystąpienie ocen moralnych jest oczywiste w przypadku oczekiwań aksjologicznych i opiekuńczych, natomiast mało prawdopodobne w sytuacji, gdy oczekiwania wobec danego podmiotu odnoszą się jedynie do instrumentalnych właściwości jego działania. Można więc uznać, że drugim – obok ocen moralnych – kon-

stytutowym elementem kontekstu moralnego są oczekiwania moralne (aksjologiczne lub opiekuńcze).

Jeśli przyjmiemy, że oceny i oczekiwania tworzą kontekst moralny, to istotne staje się pytanie o ich punkt odniesienia czy kryteria. Etycy, posługując się terminem „kontekst moralny” (lub aksjologiczny), akcentują jego trwałość, niezmienny charakter, wynikający z istnienia dominującego w danym społeczeństwie systemu wartości: „Społeczność zaś, której członkiem jest podmiot działający, oraz społeczeństwo mają swój stosunek do działań tworzących je podmiotów, wyznaczony przez dominujące w nich wartości [...]. To ze względu na nie pewne działania uzyskują społeczną aprobatę, a inne nie. Aprobowane są te działania, które służą dobru definiowanemu na gruncie dominujących wartości; dezaprobatą dotyczy tych działań, które powodują zło w sensie aksjologicznego kontekstu działań” (Gasparski, 2003: 16–17).

Z punktu widzenia analizy socjologicznej, interesujące i ważne jest ustalenie rzeczywistego punktu odniesienia i kryteriów stosowanych przez uczestników i świadków danego działania. Jeśli podstawą ocen i oczekiwań tworzących kontekst moralny są reguły (wartości i normy) moralne, to należy pamiętać, że są one – jak pisze Marek Ziółkowski – „nie tylko interpretowane, ale także tworzone i przetwarzane na nowo, zależą od aktywności jednostek i grup podejmujących działania, zmieniających wartości materialne, tworzących nowe systemy przekonań, reguł, norm i kulturowych uzasadnień” (Ziółkowski, 2002: 19–20). Przytoczona uwaga prowadzi do wniosku, że w ujęciu socjologii istotną cechą kontekstu moralnego jest zmienność. Inną ważną jego cechą jest złożoność, ponieważ formułując oceny i oczekiwania wobec określonego podmiotu, można odwoływać się do różnych, często bardzo odmiennych wartości moralnych. Poza tym odwoływanie się do wartości moralnych może mieć na przykład charakter formuł rytualnych, które służą głównie zamaskowaniu rzeczywistych intencji (*ibidem*: 19). Można więc uzupełnić dotychczasowe ustalenia, stwierdzając, że kontekst moralny działania powstaje w sytuacji oceniania i/lub formułowania oczekiwań z punktu widzenia wartości i norm moralnych uznawanych przez uczestników i świadków tego działania.

Zróznicowanie i złożoność kontekstu moralnego polega nie tylko na tym, że aktorzy społeczni inaczej interpretują określone wartości i normy oraz odwołują się do odmiennych wartości i norm. Jedni z nich mogą te same działania oceniać w kategoriach zła i dobra moralnego, inni natomiast mogą całkowicie abstrahować od tego typu ocen. W analizach socjologicznych bierze się pod uwagę to, że „różne grupy mogą mieć różne umiejętności w stosowaniu moralnych kryteriów ocen, [...] różni ludzie będą poddawać ocenie etycznej odmienne zdarzenia, problemy, sytuacje. Ich reakcje na te same bodźce będą odmienne, inaczej bowiem przebiegać będzie selekcja ocenianych faktów poprzedzająca te reakcje [...]. Reakcje te mogą mieć

różny charakter, na przykład mogą oscylować od moralnego oburzenia do moralnej aprobaty, w tym zarówno oburzenie, jak i aprobata mogą manifestować się w różny sposób” (Kopka, 1996: 90). Z socjologicznego punktu widzenia, interesujące są w związku z tym podobieństwa i różnice dotyczące sposobów selekcjonowania zdarzeń traktowanych jako zjawiska moralne lub dostrzegania podobnych moralnych aspektów tej rzeczywistości (*ibidem*: 99).

Zjawisko abstrahowania od norm moralnych pokazuje na przykład Cezary Kostro, charakteryzując teorię moralności Luhmanna. Píše on o możliwości zastępowania kodu moralnego (dobro/zło) innym kodem: „W skrajnym wypadku będzie to sytuacja następująca: zamiast zastanawiać, się skąd pochodzi i dlaczego dany towar jest taki tani, można po prostu «ucieszyć się», że trafiliśmy «na okazję», wyrwać całą sytuację z moralnego kontekstu i posłużyć się łatwiejszym kodem: sukces/brak sukcesu” (Kostro, 2001: 126). Innym przykładem rozważania możliwości wystąpienia tego typu sytuacji jest analiza tworzenia tzw. słowników moralnych poprzez selektywne odwoływanie się do jednych zasobów, a zaniebdywanie innych, co wiąże się – jak pisze jeden z badaczy – z wprowadzaniem filtrów w spojrzeniu na daną sytuację (Lowe, 2002: 115).

Przedstawione wyżej określenia, takie jak „wrywanie danej sytuacji z kontekstu moralnego”, „zastępowanie kodu moralnego innym kodem” „selekcja zdarzeń postrzeganych jako moralne” czy wprowadzanie „filtrów” do oceny moralnej opisują zjawisko, które musi być uwzględnione w analizie moralnego kontekstu. Jest nim stosowany przez aktorów społecznych zabieg włączania i wyłączania oceny moralnej określonych zjawisk i działań. Zabieg ten można nazwać kontekstowaniem moralnym.

2. Pojęcie moralnego kontekstu organizacji

Po dokonaniu przeglądu sposobów stosowania terminu „kontekst” i po wstępnym wyjaśnieniu, czym jest kontekst moralny w rozumieniu socjologii, można przystąpić do sformułowania definicji „moralnego kontekstu organizacji” po to, by następnie wskazać kierunki i metody socjologicznej analizy wyodrębnionego kontekstu.

Określenie zakresu znaczeniowego terminu „moralny kontekst organizacji” wymaga odniesienia się do pojęcia organizacji i do możliwych związków między moralnością a organizacją. Przyjmując, że „organizacja” to zaplanowane i świadomie stworzone struktury dla osiągnięcia określonych celów, można wyróżnić następujące jej atrybuty: (1) celowy, planowy, programowy i świadomy charakter działania; (2) wewnętrzny układ ról, ład, porządek organizacyjny zwany strukturą organizacji, której podstawowymi elementami są: pozycje i role grup społecznych; (3) wartości, normy, zasady,

kodeksy regulujące zachowania członków organizacji w procesach wstępowania, uczestnictwa i opuszczania organizacji; (4) relatywne wyodrębnienie organizacji jako określonego podsystemu społeczeństwa globalnego z otoczenia zewnętrznego, przejawiające się w identyfikacji członków z organizacją i w oficjalnych „granicach” między organizacją i otoczeniem (Maria Hirsowicz, podaje za: Masłyk-Musiał 2001: 10).

Każdy z wymienionych atrybutów organizacji (cel, struktura wewnętrzna, reguły działania członków organizacji i wyodrębnienie z otoczenia zewnętrznego) może być poddany i bywa poddawany ocenie moralnej, co pozwala mówić o kontekście moralnym organizacji. Wyodrębnienie kontekstu moralnego staje się jednak łatwiejsze i bardziej oczywiste, jeśli zostanie wyeksponowany jeden z aspektów organizacji. Przyjmuję za Moniką Kostera, że „organizacje można opisywać jako coś, co się dzieje, gdy ludzie wspólnie działają” jako „sieć działań zbiorowych”, jako „organizowanie” (Kostera, 2005: 68, 70). Opisując organizację jako „organizowanie”, można wyeksponować jej moralne aspekty, wskazując, że mamy tutaj do czynienia przede wszystkim ze wspólnym działaniem ludzi, które zawsze ma wymiar moralny: „Sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu (bądź rozprasza ich) i wyznacza w jakiś sposób status wspólnego przedsięwzięcia w szerszym kontekście społecznym. Gdy ludzie wspólnie działają, stałe bądź tymczasowe nierówności między nimi nabierają charakteru moralnego” (Kostera, Koźmiński, 1997: 191–192). Na istotną rolę moralnego kontekstu organizacji zdają się także wskazywać obserwacje dotyczące związków między postawami moralnymi (cnotami) a organizowaniem życia zbiorowego (wzajemność i solidarność) (Ossowska, 2000: 184–202). Biorąc pod uwagę ustalenia dotyczące pojęcia kontekstu oraz pojęcia moralności i organizacji, można wyodrębnić moralny kontekst organizacji. Moralny kontekst danej organizacji tworzą oceny formułowane zarówno przez jej członków, jak i osoby spoza organizacji, w odniesieniu do wszystkich aspektów jej funkcjonowania. Oceny te są formułowane na podstawie akceptowanego systemu wartości i norm moralnych, i wiążą się z określonymi oczekiwaniami wobec organizacji i jej członków.

3. Kierunki analizy moralnego kontekstu organizacji

Analiza tak rozumianego kontekstu moralnego organizacji może być ukierunkowana na trzy cele:

- 1) poznawanie procesów oceniania, wartościowania (ich podstaw, przebiegu, rezultatów, sposobów komunikowania) wyzwalanych przez działanie organizacji;
- 2) poznawanie organizacji przez pryzmat ocen jej działania;
- 3) poznawanie związków między moralnością a działaniem organizacji i jej członków.

Pierwszy z wyróżnionych kierunków (poznawanie procesów oceniania i wartościowania wyzwalanych przez działanie organizacji) dotyczy zagadnień moralnych, które pojawiają się w związku ze wzrastającą rolą organizacji w życiu współczesnych społeczeństw. Człowiek współczesny – jak pisze Piotr Sztompka – zdany jest na różnego rodzaju organizacje, które wyznaczają jakość jego życia. Życie to można opisać jako nieustanne przemieszczanie się między organizacjami (Sztompka, 2002: 126). Interesujące w związku z tym wydaje się na przykład badanie relacji między jednostkami a organizacjami, ich wzajemne zobowiązania, postawy jednostek wobec celów i zadań organizacji, itp. Powstaje między innymi pytanie, czy działanie organizacji jest oceniane w kategoriach moralnych, a jeśli tak, to do jakich wartości i norm odwołują się oceniający i czy ich oceny charakteryzują się jednoznacznością i spójnością. Interesującym przedmiotem analiz, mieszczącym się w tym kierunku badań, mogą być konsekwencje, sygnalizowanych przez niektórych autorów (Ladd, 1997: 30), odmiennych standardów w ocenianiu działań jednostek i organizacji albo zawężanie sfery wartościowanej moralnie jedynie do stosunków między ludźmi jako osobami, pomijanie zaś działań organizacji formalnych, np. związanych z wykonywaniem zawodu (Gasparski, 2003: 131).

Drugi kierunek poszukiwań badawczych, czyli poznawanie organizacji przez pryzmat formułowanych na temat jej działania ocen, został wyodrębniony między innymi ze względu na opisywane w licznych publikacjach zjawisko rozbieżności między celami deklarowanymi a rzeczywistymi organizacji albo między regułami formalnymi a nieformalnymi, którym podporządkowują się członkowie organizacji. Można przyjąć jako hipotezę, którą warto zweryfikować, przypuszczenie, że wskazane rozbieżności mogą być efektem albo przyczyną różnorodnych zjawisk i procesów moralnych, chociażby dylematów lojalności.

Trzeci z wyróżnionych kierunków (poznawanie związków między moralnością a działaniem organizacji i jej uczestników) wydaje się bardzo atrakcyjny poznawczo, ale niezwykle trudny w realizacji. Badania mieszczące się w tym kierunku analiz dotyczą zagadnień podejmowanych w ramach analizy kultury organizacyjnej, która polega przede wszystkim na ustalaniu związków między zmiennymi kulturowymi a funkcjonowaniem organizacji. Kontekst moralny jest tutaj traktowany jako wyodrębniony aspekt szerszego kontekstu – kulturowego. Jeśli kontekst kulturowy stanowią wartości, normy i wzory kulturowe przenikające ze społeczeństwa do organizacji (Sułkowski, 2002: 108), to za kontekst moralny można uznać te wartości, normy, wzory i związane z nimi oczekiwania i oceny, które – jak już wyżej stwierdzono – ujmują zachowania i działania z punktu widzenia dobra i zła.

Innym zagadnieniem, które mieści się w wyznaczonym kierunku analizy moralnego kontekstu organizacji, jest poszukiwanie przyczyn słabej zdol-

ności organizowania się i współpracy określonych grup społecznych czy też całych społeczeństw, na przykład społeczeństwa polskiego (Koźmiński, Sztompka, 2004: 112). Moralny kontekst może między innymi nie sprzyjać działaniom zorganizowanym, poprzez fakt wyłączenia tego typu działań z oceny moralnej.

Analiza kontekstu moralnego może odnosić się do różnego rodzaju organizacji. Jednak szczególnie interesującym obiektem tego typu badań wydają się organizacje, które według założeń, działają na rzecz jakichś istotnych wartości społecznych, kulturalnych, duchowych czy edukacyjnych, i mocno akcentują swoją misję, a także takie, których założenia wydają się niejednoznaczne z moralnego punktu widzenia. Zarysowany podział nie jest oczywiście rozłączny i trwały. Organizacje, które ze względu na swoje założenia i deklarowane cele można nazwać „organizacjami wartości”, często w praktyce okazują się „organizacjami interesu”.

Zastosowanie analizy moralnego kontekstu organizacji zostanie tutaj przedstawione na przykładzie korporacji zawodowej. Warto jednak w tym miejscu odnieść się krótko do przeprowadzonej przez Krzysztofa Koneckiego analizy działania tzw. „łowców głów”. Autor pokazuje na przykładzie agencji headhunterskiej moralne aspekty funkcjonowania organizacji. Szczególnie interesującym zagadnieniem jest odnotowany przez autora proces tworzenia, przestrzegania i przekształcania niepisanych reguł moralnych w toku interakcji związanych z realizacją celów organizacji. Z punktu widzenia prowadzonych tutaj rozważań istotne jest ustalenie, że warunkiem powodzenia agencji headhunterskiej jest uzyskanie zaufania klientów dzięki wykazaniu, że jej działania są zgodne z przyjętymi regułami moralnymi (Konecki, 1999).

Główną przesłanką podjęcia analizy moralnego kontekstu działania korporacji zawodowej jest uznanie, że między reprezentowanymi przez korporację profesjonalistami a klientami toczy się swoista gra o zaufanie. Profesjonaliści, używając różnorodnych środków, zabiegają o zaufanie, bo od tego zależy ich powodzenie na rynku, natomiast klienci usiłują zabezpieczyć się przed ryzykiem związanym z powierzaniem bezpieczeństwa, zdrowia, życia i innych dóbr specjalistom. W takiej sytuacji kontekst moralny wydaje się bardzo istotny, ponieważ przekonanie o przestrzeganiu przez partnera określonych reguł moralnych jest podstawą zaufania.

Dla celów analitycznych można wyodrębnić trzy poziomy moralnego kontekstu korporacji zawodowej. Poziom 1. – makrospołeczny – dotyczy relacji między organizacją a społeczeństwem, związany jest z moralnymi przesłankami istnienia i działania korporacji zawodowych. Poziom 2. – mezo-społeczny – dotyczy działań zbiorowych podejmowanych w ramach organizacji i relacji między korporacją a jej członkami, konkurentami i klientami, związany jest określonym klimatem moralnym zbiorowego działania. Poziom 3. – mikrospołeczny – dotyczy indywidualnych działań profesjonalistów w ich relacjach z klientami, związany jest z oceną ich kondycji moralnej.

Odnosząc się do pierwszego, najbardziej ogólnego poziomu, można poddać analizie stosowane przez korporacje strategie i środki budowania zaufania do danej profesji. W grę wchodzi między innymi wykorzystanie określonej symboliki i tradycji, podkreślanie szczególnej misji i odpowiedzialności danej grupy zawodowej, eksponowanie zasad etyki zawodowej, podkreślanie zasady zachowania tajemnicy zawodowej, instytucjonalizacja pieczy nad wykonywaniem zawodów, działanie sądów dyscyplinarnych.

Na poziomie mezospołecznym przedmiotem analizy jest proces przyjmowania, wprowadzania w życie, interpretowania i egzekwowania w toku działań zbiorowych w ramach korporacji określonych reguł moralnych. Szczególnie interesujące wydaje się konstruowanie, rozumienie i przestrzeganie reguł dotyczących uzyskiwania prawa wykonywania zawodu i jakości wykonywanych usług, a także proces dyscyplinowania profesjonalistów, którzy łamią zasady etyki zawodowej. Korporacja zawodowa ze swej natury narażona jest na dylematy związane z konfliktami interesów i wartości; opisane sytuacje stanowią w związku z tym znakomitą okazję do poznania sposobów wartościowania, oceniania, rozstrzygania tych dylematów przez zbiorowe instancje korporacji i przez poszczególnych profesjonalistów. Warto również postawić pytanie o sposoby reagowania korporacji na doniesienia o drastycznym łamaniu zasad etyki przez całe zespoły profesjonalistów (np. „łowcy skór”).

Trzeci z wyodrębnionych poziomów – jak już zaznaczono – dotyczy indywidualnych działań profesjonalistów w ich relacjach z klientami; związany jest z oceną ich kondycji moralnej. Należy wziąć pod uwagę to, że cechą konstytutywną profesji jest traktowanie zawodu jako rodzaju powołania, kierowanie się regułami określonymi w kodeksie etyki zawodowej, jak: uczciwość, altruizm, przestrzeganie zasady dobra wspólnego (nieco rzadziej mówi się o autonomii i samoregulacji). Cecha ta wskazuje na istotne znaczenie zaufania dla skutecznego pełnienia usług profesjonalnych. Wykonywanie usług profesjonalnych (prawniczych, medycznych, technicznych i innych) wiąże się z potrzebą uzyskania odpowiedniego zaufania klientów, przede wszystkim ze względu na: (a) powierzanie specjalistom własnego zdrowia, bezpieczeństwa, a nawet życia; (b) związane z tym faktem szczególnego rodzaju oczekiwania klientów wobec profesjonalistów, dotyczące nie tylko kompetencji i sprawności, ale także moralnych właściwości działania; (c) ograniczoną wiedzę klientów na temat metod i narzędzi stosowanych przez specjalistów. Według Georga Simmla, zaufanie jest rodzajem hipotezy i zajmuje miejsce pośrednie między wiedzą a niewiedzą o człowieku: „Ten, kto wie wszystko, nie musi posiłkować się zaufaniem; ten, kto nie wie nic, ze zrozumiałych względów nie może mieć zaufania” (Simmel, 1975: 396). Klient w relacjach z profesjonalistą znajduje się w trudnym położeniu ze względu na brak odpowiedniej wiedzy specjalistycznej, jest „skazany” na to, by uznać usługodawcę za fachowca, mimo ograniczonych możliwości weryfikacji tej hipotezy.

Analiza moralnego kontekstu relacji profesjonalista–klient polega przede wszystkim na badaniu: indywidualnych strategii zdobywania zaufania przez profesjonalistów oraz stosowanych przez klientów strategii weryfikacji kompetencji usługodawców. Obie strony tej relacji mają określone wyobrażenia o lekarzu, adwokacie czy na przykład psychologu „godnym zaufania”. Szczególnie interesujące wydaje się więc – z punktu widzenia podjętej problematyki – ustalenie: roli, jaką w wyróżnionych strategiach odgrywa ocena i samoocena kondycji moralnej profesjonalistów; kogo i pod jakimi warunkami jedna i druga strona jest gotowa uznać za „osobę godną zaufania”. Celem analizy indywidualnych relacji profesjonalista–klient może być także porównanie zachowań członków korporacji z treścią kodeksów etyki zawodowej i deklaracjami organizacji zawodowych.

Wyodrębnienie omówionych poziomów wiąże się z przyjęciem założenia, że ich charakterystyka i porównanie mogą być owocne pod względem poznawczym. Przede wszystkim ze względu na możliwość stosowania odmiennych strategii działania i ich uzasadnień w zależności od kontekstu. Analiza efektów kontekstowych może mieć charakter mocno zróżnicowany pod względem stosowanych metod (Zarycki, 2002: 22). Badacz może na przykład stawiać bezpośrednie pytania o wpływ kontekstu na respondentów, może przeprowadzić analizę sieci społecznych, zastosować techniki eksperymentalne obejmujące manipulowanie kontekstem lub przeprowadzić badania panelowe w celu ustalenia kierunku zmian postaw wywołanych zmianą kontekstu.

W artykule został przedstawiony jedynie zarys rozległej problematyki, której waga, chociażby ze względu na wzrost znaczenia organizacji formalnych, będzie coraz większa. Sformułowano tutaj przesłanki do podjęcia zagadnienia, przedstawiono propozycję rozumienia terminu „moralny kontekst organizacji”, określono kierunki analizy wyodrębnionego kontekstu. Dalszy rozwój koncepcji wymaga między innymi szerszego uwzględnienia dorobku badaczy kultury organizacyjnej, stworzenia typologii kontekstów według różnorodnych kryteriów, szczegółowego określenia zagadnień badawczych oraz opracowania odpowiednich metod, technik i narzędzi badań.

Bibliografia

- Gasparski W. (2003), *Działania zbiorowe – ujęcie prakseologiczne*, [w:] *Działania zbiorowe – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu”, 985, red. A. Matysiak, s. 9–21.
- Hall E. T. (2001), *Poza kulturą*, przeł. E. Goździak, Warszawa.
- Halas E. (1987), *Spółeczny kontekst znaczeń w teorii symbolicznego interakcjonizmu*, Lublin.
- Kiciński K. (1999), *Moralność*, [w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 2, Warszawa.

- Konecki K. (1999), *The Moral Aspects of Headhunting. The analysis of work by executive search companies in „Competition Valley”*, „Polish Sociological Review”, 4 (128).
- Kopka J. (1996), *Dyspozycja etyczna w badaniach socjologicznych*, „Acta Universitatis Lodzensis”, Folia Sociologica, 26, s. 87–101.
- Kostera M. (2005), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa.
- Kostera M., Koźmiński A. K. (1997), *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Warszawa.
- Kostro C. (2001), *Funkcjonalna teoria moralności Niklasa Luhmanna*, Kraków.
- Ladd J. (1997), *Moralność a ideał racjonalności w organizacjach formalnych*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L. V. Ryan, J. Sójka, Poznań.
- Lowe B. M. (2002), *Hearts and Minds and Morality: Analyzing Moral Vocabularies in Qualitative Studies*, „Qualitative Sociology”, 25.
- Mariański J. (1989), *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Lublin.
- Maslyk-Musiał E. (2001), *Spółeczeństwo i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin.
- Ossowska M. (2000), *Normy moralne*, Warszawa.
- Simmel G. (1975), *Socjologia*, przeł. M. Łukaszewicz, PWN, Warszawa.
- Steinberg L. (2001), *Contextual studies: methodology*, [w:] *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Science*, red. N. J. Smelser, P. B. Bates, Amsterdam – Paris – New York – Oxford – Singapore – Tokyo.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Kraków.
- Sztompka P. (2005), *Zaufanie*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Suplement*, Warszawa.
- Zarycki T. (2002), *Region jako kontekst zachowań politycznych*, Warszawa.
- Ziółkowski M. (2002), *Spółeczno-kulturowy kontekst kondycji moralnej społeczeństwa polskiego*, [w:] *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, red. J. Mariański, Kraków.

E. KOMUNIKOWANIE W ORGANIZACJACH

Kolonizacja życia codziennego – organizacja w ujęciu S. Deetza

JOLANTA GŁADYS-JAKÓBIK

Postępujące procesy demokratyzacji, budowa społeczeństwa obywatelskiego, a wraz z nim rosnące znaczenie „sfery publicznej” wymuszają przekształcenia także w dotychczasowych sposobach komunikowania się organizacji z otoczeniem. Oznacza to konieczność dokonania zmian w stosowanych do tej pory metodach sprawowania kontroli, a tym samym – władzy organizacyjnej. W swojej teorii komunikowania Stanley Deetz zaproponował analizę mechanizmów kontroli („kolonizacji” pracowników) przez wielkie organizacje. Niniejszy artykuł omawia jego koncepcję.

1. Wprowadzenie

Rosnąca rola i pozycja dużych organizacji we współczesnym świecie stała się faktem. Korporacje ponadnarodowe – organizacje wytwarzające dobra i usługi rynkowe w więcej niż jednym kraju – odpowiadają już za dwie trzecie światowego handlu i są głównymi aktorami międzynarodowych rynków kapitałowych (Giddens, 2004).

Zmianom tym towarzyszy coraz mocniejsze przekonanie, że system podejmowania decyzji na najwyższych szczeblach jest wadliwy (Griffin, 2003; Klein, 2004). Pomija się w nim bowiem ich konsekwencje dla pracowników, społeczeństwa czy środowiska naturalnego. „Nowoczesna firma jest chroniona przed bezpośrednią kontrolą publiczną, chociaż stanowi miejsce, gdzie zapadają najważniejsze decyzje oddziałujące na codzienne życie obywateli” (Griffin, 2003).

Także prasa pełna jest doniesień o mało przejrzystych mechanizmach podejmowania decyzji na najwyższych szczeblach władzy. Wacław Wilczyński zadaje retoryczne pytanie: „Na co liczą nowi właściciele, obiecując superpakiety socjalne? Mittal Steel, być może na wsparcie państwa przy zakupie kolejnych polskich hut albo być może cena obiektu została obniżona o wartość pakietu socjalnego”. Możemy też szukać wyjaśnienia w istnieniu niejasnych reguł gry, np. braku klauzul określających warunki transferu zysków i majątku. Dalej pisze, że być może, przyszłość przedsiębiorstw to poszukiwanie rozwiązań integrujących, wciągających załogę w problematykę ekonomiczną zakładu (Wilczyński, 2005: 50).

Wzajemne relacje: organizacje – pracownicy – udziałowcy pełne są wzajemnych uprzedzeń. A potoczny wizerunek pracownika najemnego pokazywany w mediach – jako jednostki myślącej roszczeniowo – dodatkowo je pogłębia.

Droga do społecznej integracji w sprawach gospodarki jest trudna, co widać szczególnie wyraźnie w Polsce, gdzie kapitał zaufania społecznego jest niski (Skarżyńska, 2005). Nie sprzyjają też jej trudne czasy, które charakteryzuje silny przymus ekonomiczny. Tymczasem – jak pokazują badania – kapitał społeczny ma decydujące znaczenie w przyspieszaniu rozwoju społecznego (Lipset, Lenz, 2003).

Jednym z pojęć przydatnych dla prowadzonej analizy jest władza organizacyjna.

2. Organizacja jako system polityczny i narzędzie dominacji

W badaniach nad władzą organizacyjną można wyróżnić dwa nurty: menedżerski i krytyczny.

W pierwszym, menedżerskim, dominowała perspektywa funkcjonalna, przez co badania skupione wokół tego nurtu ignorowały zjawisko wkomponowywania się władzy w istniejące już struktury organizacyjne, kulturę i obowiązujące praktyki. Pomijała ona najczęściej ukryte sposoby wykonywania władzy, które w rzeczywistości kształtują życie menedżerów i pracowników.

Drugi nurt, krytyczny, wyrasta z tradycji weberowskiej. Definiuje ona władzę jako środek, dzięki któremu określone interesy mogą dominować w organizacji. Tym samym władza, niejako „wkomponowana” w istniejącą formalną strukturę i procesy, jest traktowana jako „dominacja”, a działania skierowane na jej podważenie stanowią przejaw „oporu wobec dominacji”.

Patrzenie na organizację formalną jako na pewną formę dominacji pozostawiałoby zatem w sprzeczności z nurtem menedżerskim, który dopatrywał się w niej formalnej, prawomocnej i funkcjonalnej władzy, i jako takiej nie poświęcał zbyt wiele uwagi. Z kolei istniejąca w ramach nurtu krytycznego *labour process theory* przedstawia proces, w wyniku którego, z pozoru neutralne i prawomocne sposoby organizowania pracy stają się po pewnym czasie środkami dominacji nad pracownikami (Edwards, 2001).

Takie uprawomocnienie istniejących instytucji pozwala na uniknięcie konieczności używania władzy w sposób widoczny lub sięgania po władzę opartą na przymusie. Władza może być tym samym mobilizowana nie tylko w celu uzyskania korzyści, ale także do nadania działaniom odpowiedniego znaczenia, czyli niejako do uprawomocnienia *post factum*. Byłaby ona tym samym jednym z ważnych sposobów opisu organizacji.

Wśród dziewięciu metafor organizacji, dwie odwołują się bezpośrednio do pojęcia władzy (Morgan, 1997). Jedna – wpisująca się bardziej w nurt menedżerski – to metafora przedsiębiorstwa jako systemu politycznego; druga – odnosząca się do nurtu krytycznego – opisuje organizacje jako narzędzia dominacji.

W pierwszym przypadku patrzenie na przedsiębiorstwo jak na system polityczny wiąże się z podziałem pracowników na dwie kategorie: rządzących i rządzonych. Podział ten prowadzi do tego, że wzajemne relacje pomiędzy tymi kategoriami przybierają postać relacji władzy. „Pod wpływem politycznego sposobu rozumowania, wszystko nabiera charakteru politycznego. Analiza interesów, konfliktów i władzy, łatwo może prowadzić do makiawelicznej interpretacji, która nasuwa przypuszczenie, że każdy próbuje przechytrzyć i wymanewrować każdego. Zamiast posługiwać się metaforą polityczną do kształtowania nowych poglądów i nowych sposobów rozumienia, które mogą nam pomóc w radzeniu sobie z rozbieżnymi interesami, często sprowadzamy ją do roli narzędzia używanego do załatwiania naszych osobistych interesów” (Morgan, 1997).

Metafora polityczna pozwala dostrzec, że działalność organizacyjna jest oparta na interesach, dlatego cele firmy, jej struktura, projektowanie pracy czy styl kierowania mają wymiar polityczny. Pozwala to obalić mit o ogólnej racjonalności przedsiębiorstwa. Jej słabością jest natomiast, niejako „na siłę”, jego upolitycznianie. Może ono w konsekwencji prowadzić do poszukiwań ukrytych (a więc politycznych) motywów we wszystkich podejmowanych przez organizację działaniach.

Kolejnym ograniczeniem metafory politycznej jest przecenianie przez nią znaczenia władzy kosztem niedoceniań roli samej dynamiki systemu, która w znacznym stopniu może decydować o tym, w jaki sposób tak naprawdę przebiegają działania polityczne.

Drugą metaforą związaną z władzą w organizacji jest metafora dominacji. Dla Maxa Webera istnieją dwa sposoby, w jaki może się ona przejawiać; są to:

- przymus – możliwy dzięki bezpośredniemu zastosowaniu groźby lub użycia siły;
- dominacja – wynikająca z przeświadczenia, że ktoś ma w ogóle do niej prawo (można tutaj wyodrębnić trzy jej podtypy: dominację charyzmatyczną, tradycyjną i racjonalno-prawną).

W przypadku tej ostatniej, która często przybiera postać biurokracji, powstaje „praktycznie niezniszczalna” forma stosunków władzy. W konsekwencji przedsiębiorstwa tworzą i odtwarzają klasową strukturę nowoczesnego społeczeństwa, stając się same niejako areną „walki klasowej” w miejscu pracy. W rezultacie tak dokonanego podziału grupy interesu wytwarzają ideologie, które zazwyczaj przeciwstawiają „nas” – „im”, oferując kryteria członkostwa, ideologie, które wzmacniają jedność grupy, zarazem jednak

tworząc bariery wejścia dla osób z zewnątrz. W konsekwencji – funkcją tak pojmowanej ideologii organizacyjnej nie jest **włączenie** kogokolwiek, a raczej **wykluczenie** tych, którzy stanowią zagrożenie dla już istniejących grup (lub są postrzegani jako zagrożenie potencjalne).

Procesy wykluczenia i jego legitymizacji, obserwowane na poziomie poszczególnych organizacji, zachodzą także na poziomie globalnym. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku jakość relacji istniejących pomiędzy korporacjami a społeczeństwem. Pisał o tym Ralf Dahrendorf, dla którego ekonomiczna globalizacja oznaczała pojawienie się nowego rodzaju społecznego wykluczenia (cyt. za: Morawski, 2004: 448). „Stanowi ono rezultat powrotu społecznego darwinizmu, który nie da się pogodzić z funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego” (*loc. cit.*). Inny przywoływany autor, Robert Bellath, stwierdza, że „«korporacyjni łupieżcy», dbając o swoje krótkofalowe zyski, nie tylko pozbawiają korporacje szans na inwestycje sprzyjające rozwojowi nowych technologii, lecz także niszczą poczucie wspólnoty wewnątrz korporacji” (*loc. cit.*).

Analizując problem władzy na poziomie globalnym, podkreśla się rolę i wagę różnych poziomów globalnego rządzenia. Oprócz państw i ich reprezentacji politycznych, wyróżniane są także mechanizmy kontroli w postaci społeczeństwa obywatelskiego, wraz z towarzyszącymi mu rosnącymi aspiracjami społecznymi do codziennego praktykowania demokracji. Pierwszemu poziomowi odpowiadałoby pojęcie *government* (tj. kontrola z góry w dół), drugiemu – samorząd (*self-government*), z mechanizmami kontroli z dołu w górę. Natomiast najbardziej adekwatnym dla opisu sytuacji, w jakiej znajduje się system gospodarczy jako całość – zdaniem Witolda Morawskiego – byłby termin *governance*, zawierający w sobie wszystkie poprzednie pojęcia. Pojawić się musi zatem pytanie: **jak w sytuacji zagrożeń związanych z globalizacją radzą sobie współczesne organizacje z problemem uczestnictwa?** Próbie odpowiedzi na tak postawione pytanie możemy znaleźć w teorii komunikacji sformułowanej przez Stanleya Deetza.

3. Krytyczna teoria komunikacji

Kluczowym pojęciem teorii Stanleya Deetza jest kompetencja komunikacyjna, oznaczająca „bardziej otwartą i zaangażowaną partycypację” oraz „wzrost kompetencji politycznej jednostek”. Co te terminy oznaczają w praktyce?

Współczesne organizacje to coraz częściej organizacje typu sieci (przykładem może być światowa sieć sklepów odzieżowych Benettona czy wielkie międzynarodowe koncerny, jak GM, IBM czy AT&T). Wywierają one coraz większy wpływ na życie zarówno poszczególnych jednostek, jak i całych

społeczności. Wpływ ten jest często porównywany z wpływem państwa, Kościoła czy rodziny, a nawet traktowany jako silniejszy. Zdaniem Deetza, firmy-sieci kontrolują i kolonizują życie współczesnego człowieka w sposób dotąd niespotykany.

Punktem wyjścia prowadzonych przez niego rozważań jest teza mówiąca o tym, że stosowane w organizacjach praktyki komunikowania wywierają wpływ na zniekształcanie procesu podejmowania decyzji.

Dotychczasowa forma komunikacji polegająca na przekazywaniu informacji, które **odtworzą** istniejącą rzeczywistość, prowadzi dodatkowo do utrwalenia korporacyjnej władzy i ideologii (Deetz, 2003). Z jednej strony mają one bowiem obowiązek prezentowania kadrze menedżerskiej, pracownikom, udziałowcom, swojego wizerunku jako organizacji efektywnej, wydajnej, działającej racjonalnie i skoncentrowanej na zaspokajaniu ich potrzeb. Z drugiej – sprawowanie władzy oznacza konieczność ustalania hierarchii ważności poszczególnych celów. A zatem i dokonywania wyborów. Mamy więc do czynienia z dwoma różnymi sposobami interpretowania racjonalności. Po pierwsze – jest to racjonalność odwołująca się do przesłanek rynkowych, takich jak: cel – środki czy dochody – koszty; po drugie – racjonalność dążąca do społecznej integracji, „uwzględniającej normy etyczne i moralne, których nośnikiem są instytucje kulturalne, religia, rodzina i opinia publiczna” (Habermas, 1998). W konsekwencji tak rozumianych racjonalności pojawia się tendencja do „kolonizowania” sfery życia społecznego przez racjonalność gospodarczą, a życia gospodarczego – przez racjonalność komunikacyjną.

W tak rozumianym procesie komunikowania korporacje przekazują pewien zestaw ról, norm i wartości, służących społecznemu konstruowaniu rzeczywistości tak, aby pracownicy byli przekonani, że są to ich własne wartości. Badanie stosowanych sposobów narracji pozwoliłoby tym samym na lepsze zrozumienie zjawisk, w których tak naprawdę jest zakorzeniona struktura organizacji.

Deetz pisze: „...powinniśmy się głęboko zastanowić, z jakiego typu biznesem mamy do czynienia, kim są osoby roszcujące sobie prawo do miana autorytetów moralnych, z jakiego klucza rozdawane są przywileje i jakie są w tej sytuacji możliwości demokratycznej interwencji” (Deetz, 2003: 290). Jest to więc teoria „krytyczna” w tym sensie, że dąży do przeanalizowania tych praktyk komunikacyjnych w organizacji, które uniemożliwiają reprezentatywne podejmowanie decyzji, ujemnie wpływając na jakość i sprawiedliwość prowadzonej polityki firmy. Kwestionuje się w niej także dotychczasowy pogląd, że komunikacja sprowadza się jedynie do przesyłania informacji.

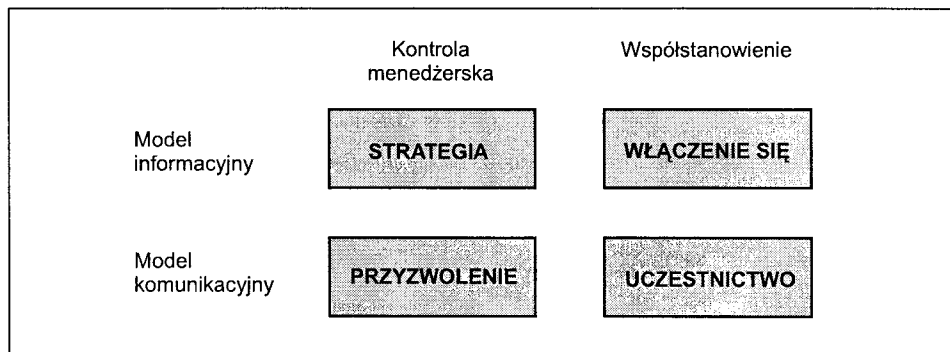
I choć większość teoretyków odchodzi już od klasycznego modelu komunikacji Shannona i Weawera, to w życiu codziennym ten model przekazu

informacyjnego jest nadal obecny. Oznacza to utrwalanie dominacji wielkich korporacji niemal w każdej dziedzinie naszego życia. Przykładem może być sprawozdanie finansowe. Nie jest to jedynie zapis suchych faktów. Każda pozycja ma charakter konstytutywny i jest dziełem tych, którzy podejmują decyzje i dysponują odpowiednią władzą. Audyt nie jest więc faktem, ale artefaktem, co oznacza, że w rzeczywistości jest kształtowaniem znaczenia.

Zamiast więc klasycznego modelu informacyjnego, Deetz proponuje model, w którym język jest postrzegany jako podstawowe narzędzie stwarzania i odtwarzania rzeczywistości społecznej. Oznacza to, że nie opisuje on rzeczy, które już istnieją, a raczej uczestniczy w „**stwarzaniu tego, co traktujemy jako oczywiste i naturalne w społeczeństwie**” (Deetz, 2003: 291).

Osoby, które zaczynają przejmować język wielkiego biznesu, niekoniecznie muszą zdawać sobie sprawę, że tak naprawdę realizują system wartości firmy. Wielu z nas posługuje się językiem korporacji przy opisywaniu czynników determinujących decyzje rodzinne: („bilans strat i zysków”, „opłacalność”, „rentowność”), wzmacniając tym samym wpływ myślenia korporacyjnego na własne życie.

Rys. 1: *Procesy decyzyjne w podejściu Deetza i podejściu informacyjnym (wg: Deetz, 2003: 291)*



Rysunek 1 przedstawia zestawienie dwóch podejść: Deetza i podejścia informacyjnego. Lewa strona wykresu przedstawia te procesy podejmowania decyzji w firmie, w których systematycznie pomijany jest głos ludzi mających odczuć na sobie skutki danego wyboru. Deetz nazywa tę praktykę zamknięciem dyskursywnym lub kontrolą menedżerską. Po prawej stronie znalazły się te procesy decyzyjne, które sprzyjają otwartej dyskusji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Jest to współstanowienie; oznacza ono zbiorowe interpretacje JA, innych i świata, w ten sposób stanowiąc produkt demokratycznego uczestnictwa.

Po uwzględnieniu wszystkich możliwych kombinacji otrzymujemy cztery potencjalne sposoby podejmowania decyzji publicznych; należą do nich: strategia, przyzwolenie, włączenie się i uczestnictwo.

■ Strategia

W tym modelu podejmowania decyzji to nie poszczególni członkowie zarządu firmy stanowią problem, a menadżeryzm definiowany jako „dyskurs oparty na specyficznej systematycznej logice, zestawie rutynowych praktyk i ideologii, w których najwyższą wartość stanowi kontrola”. W filozofii menedżeryzmu udziałowcy chcą zysków, pracownicy pragną wolności, a zarząd dąży do utrzymywania kontroli. Przykładem są sformułowania, typu: „ja tu rządzę”, „bo ja tak mówię”, „jak ci się nie podoba, to możesz odejść” (Deetz, 2003: 290).

Menedżeryzm stanowiłby przejaw tradycyjnej, autokratycznej osobowości lub/i strategii firmy wywodzącej się z klasycznego (taylorowskiego lub posttaylorowskiego) modelu zarządzania, w którym władza stanowi rezultat zajmowanej pozycji w strukturze organizacyjnej. Maksymalny nadzór jest traktowany jako sposób na zwiększenie wydajności będącej podstawowym i jedynym uzasadnieniem dla istnienia i działania organizacji. Możliwości wyboru są ograniczone do dwóch strategii: lojalność wobec organizacji albo odejście z firmy.

Przed podobnym dylematem, jaki mają pracownicy, stoją także udziałowcy. Mogą albo sprzedać posiadane akcje, albo je zachować. Żadna inna opcja nie daje im możliwości wpływania na politykę firmy.

Najbardziej jaskrawym przykładem dążenia firm do sprawowania całkowitej kontroli nad podległymi pracownikami jest „niechęć ich zarządów do upubliczniania konfliktów”. Konflikt jest traktowany jako „dysfunkcja” zagrażająca prawidłowemu funkcjonowaniu organizacji. Menedżerowie są nagradzani za „zduszenie konfliktu w zarodku”, a zwroty typu „polityka firmy” – traktowane są jako wystarczające usprawiedliwienie dla tłumienia każdego przejawu oporu czy protestu ze strony pracowników.

■ Przyzwolenie

Drugim modelem opisywanym przez Deetza jest proces przyzwolenia, w którym większość zatrudnionych oferuje firmie lojalność, nie otrzymując jednak nic w zamian. Na przykład zjawisko pracoholizmu można tłumaczyć istniejącą kulturą organizacyjną, ale dla Deetza jest ono ilustracją działań, które wskazują raczej na próby stwarzania i odtwarzania kultury sprzyjającej interesom zarządu. „Oczywiste jest bowiem, że tworzy on taką kulturę, która buduje przede wszystkim lojalność pracowników”. Zamiast więc pytać: „co to znaczy?”, lepiej – zdaniem Deetza – zadać pytanie o to, **czyje** tak naprawdę są to znaczenia?

Określone praktyki często są uznawane za oczywiste i traktowane jako przejaw zdrowego rozsądku i „normalności” organizacyjnej. Nie zdając sobie z tego sprawy, pracownicy zezwalają więc na realizowanie tak naprawdę menedżerskiej mentalności, nastawionej przede wszystkim na wzmocnienie kontroli, a tym samym – na zwiększanie posiadanej władzy.

■ Włączenie się

Przejście z lewej strony rysunku na stronę prawą oznacza odejście od modeli opartych na autokracji i zbliżenie do liberalnej demokracji.

Nowoczesne organizacje tworzą nowy porządek przestrzenno-czasowy (Giddens, 2004). Jest to szczególnie widoczne w przypadku tych firm, które muszą konkurować na rynkach światowych. Tradycyjne organizacje, oparte na hierarchicznych i autorytarnych formach zarządzania, stały się bowiem sztywne i nieelastyczne, co utrudniało szybkie reagowanie na potrzeby zmiennego otoczenia. W tej sytuacji zaczęto zwracać większą uwagę na pracę zespołową, na tworzenie wspólnej płaszczyzny porozumienia i zaangażowania pracowników w proces podejmowania decyzji. Często włączanie pracownika w proces podejmowania decyzji zaczynało się od powieszenia na ścianie skrzynki do zbierania opinii i wniosków. „Model ten sprawdza się jednak tylko w tych firmach, w których wszyscy podzielają ten sam system wartości”.

W dzisiejszym postmodernistycznym społeczeństwie warunek ten jest jednak trudny do spełnienia. Wiąże się z pewnymi cechami, które charakteryzują nowy typ organizacji. Należy do nich między innymi wpływ, jaki na dotychczasowe funkcjonowanie organizacji wywierają wartości danej kultury i stylu życia jej przedstawicieli. Inną cechą organizacji jest zasada dedyferencjacji, która oznacza odchodzenie od wąskich specjalizacji, na rzecz poszerzania zakresu i różnorodności pełnionych funkcji (Giddens, 2004: 390).

Istniejące możliwości swobodnej ekspresji nie oznaczają jednak automatycznie prawa do podejmowania decyzji. Prowadzone badania pokazują, że pracownicy chcą uczestniczyć w zarządzaniu i być częścią organizacji, w której pracują, ale korporacje pozwalają im jedynie na włączenie się w jej funkcjonowanie w takim stopniu, by dać złudne poczucie udziału w podejmowanych decyzjach i uspokoić radykalne nastroje społeczne.

„Włączenie się” daje pracownikom poczucie, że ich głos jest wysłuchany i brany pod uwagę, chociaż tak naprawdę się nie liczy. Kiedy jednak odkryją, że ich pomysły nie są uwzględniane przy podejmowaniu decyzji, zaczynają przyjmować postawy cyniczne lub zachowawcze. Jest to jednak koniec dla demokracji (Gardawski i in., 1999; Gardawski, Gilejko, 1997). Leszek Gilejko pisze: „Rzeczywistość społeczna, choćby zapewniała realizację wolności osobistej, a jednocześnie nie dawała szans robotnikom, naruszała ich poczucie godności, będzie oceniana krytycznie. Sytuacja taka, zwłaszcza pogłębianie się poczucia deprywacji i narastającej frustracji, może prowadzić do populistycznych odruchów i poparcia dla rządów autorytarnych” (Gilejko, 1995: 148).

■ Demokracja – uczestnictwo zainteresowanych stron

Za S. Deetzem (2003) możemy wyróżnić sześć grup ludzi, którzy w organizacji powinni mieć prawo do zabierania głosu. Są to:

1. Inwestorzy – którym zależy przede wszystkim na bezpieczeństwie kapitału i osiągnięciu uczciwych zysków z inwestycji;
2. Pracownicy – oczekujący przyzwoitych pensji, bezpiecznych warunków pracy, możliwości czerpania dumy z wykonywanej pracy, gwarancji zatrudnienia i czasu dla rodziny;
3. Konsumenci – domagający się coraz częściej towarów i usług wysokiej jakości, i za uczciwą cenę;
4. Dostawcy – dla których istotny jest stały popyt na ich surowce i terminowa zapłata za dostawy;
5. Miejskowa społeczność – chcąca zapłaty za wykonywane usługi, stabilnego poziomu zatrudnienia, działań na rzecz ochrony środowiska i poprawy jakości życia;
6. Szersze społeczeństwo i światowa społeczność – które oczekują dbałości o środowisko, stabilności ekonomicznej, postępu cywilizacyjnego i sprawiedliwego traktowania wszystkich grup (rasowych, etnicznych, płciowych itp.).

Te grupy, które bezpośrednio odczuwają na sobie skutki firmowych decyzji, powinny zatem brać udział także w ich podejmowaniu.

Tymczasem dominująca ideologia menedżeryzmu utrudnia demokratyczne uczestnictwo zainteresowanych stron. Oznacza natomiast systematyczne zniekształcanie komunikacji, której dodatkowo towarzyszy tłumienie potencjalnych konfliktów. Proces ten Stanley Deetz nazywa „dyskursywnym zamknięciem”. Zachodzi ono na różne sposoby. Na przykład jakaś grupa może zostać uznana za „nieposiadającą odpowiednich kwalifikacji” lub – w przypadku dopuszczenia jej przedstawicieli do głosu – bagatelizuje się jej problemy. Ilustracją tego zagadnienia może być kwestia udziału kobiet w zarządzaniu. W powszechnej opinii nie są one zainteresowane obejmowaniem stanowisk kierowniczych, nie mają też do tego odpowiednich predyspozycji ani przygotowania merytorycznego. Prowadzone badania przedstawiają jednak bardziej zróżnicowany obraz. To istniejące stereotypy i uprzedzenia, a także bariery instytucjonalne ograniczają ich udział w zarządzaniu (Vinnicombe, 1999). Proces ten dodatkowo jest wzmacniany przez istniejące sposoby komunikowania. Jak pisała Monika Kostera, „kobiety to imigranci w świecie organizacji” (Kostera, 1996).

4. Wnioski końcowe

Z prowadzonych badań, także na rynku polskim, wyłania się mało optymistyczny obraz organizacji: nadal dominuje w nim autorytarny i tradycyjny model zarządzania. I, jak do tej pory, nic nie naruszyło dotychczasowych struktur kulturowych związanych z płcią i hegemonicznej władzy mężczyzn (Giddens, 2004: 382).

Czy demokracja w miejscu pracy jest zatem jedynie „pobożnym życzeniem” teoretyków od komunikowania, jak chcą tego niektórzy?

Proponowany przez Deetza model wyrasta z systemu wartości podzielanego przez wielu przedstawicieli teorii komunikacji. Rezerwując dla każdej z grup miejsce przy stole negocyjnym, afirmuje on takie wartości, jak: sprawiedliwość, równość, różnorodność czy współpraca. Analizując, w jaki sposób można bez osłabiania kondycji firmy uwzględniać rozmaite – w tym także i pozaekonomiczne – interesy poszczególnych grup ludzi, wykazuje, że współczesne firmy to nie tylko instytucje ekonomiczne, ale także polityczne. Udowadnia, że stosowane w przedsiębiorstwach praktyki komunikowania często przyczyniają się do zniekształcania procesu podejmowania decyzji.

Przedstawiona koncepcja wydaje się być interesującą próbą analizy zmian zachodzących we współczesnych organizacjach. Także polskich, które poszukują bardziej skutecznych narzędzi zarządzania w nowej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej.

Bibliografia

- A *First Look at Communication Theory*, dostęp: 31 III 2006 r. (<http://www.afirstlook.com/main-cfm>).
- Deetz S. (2003), *Transforming Communication, Transforming Business*, vol. 7 → cyt. za: Griffin E. M.
- Drogosz M. (red., 2005), *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają*, Gdańskie Wyd. Psychol., Gdańsk.
- Edwards E. (2001), *Labor Process Theory*, „International Studies of Management and Organization”, 30 (4), s. 25–40.
- Gardawski J., Gilejko L. (1997), *Polacy i polskie elity przemysłowe o prywatyzacji*, [w:] *Między nadzieją i lekiem. Społeczne efekty prywatyzacji*, Kat. Socjologii SGH, Warszawa.
- Gardawski J. i in.: Gonciarz B., Mokrzyzewski A., Pańków W. (1999), *Rozpad bastionu?* Inst. Spraw Publ., Warszawa.
- Giddens A. (2004), *Socjologia*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Gilejko L. (1995), *Robotnicy i społeczeństwo*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Griffin E. M. (2003), *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wyd. Psychol., Gdańsk.
- Habermas J. (1998) → cyt za: Partycki S.
- Jaros S. J. (2000/01), *Labor Process Theory*, „International Studies of Management & Organization”, 30, s. 25–40.
- Klein N. (2004), *No logo*, Świat Literacki, Izabelin.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Pol. Wyd. Ekonom., Warszawa.
- Krytyczna teoria organizacji – podejście do organizacji S. Deetza, [w:] Griffin E. M. (2003). *Kultura ma znaczenie*, (2003), Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Lipset S. M., Lentz G. S. (2003), *Korupcja, kultura i funkcjonowanie rynków*, [w:] L. E. Harrison, S. P. Huntington, *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.

- Miroński J. (2004), *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Szkoła Główna Handlowa, „Monografie i Opracowania”, 531.
- Morawski W. (2004), *Globalizacja: wyzwania i problemy*, [w:] *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, red. M. Marody, Wyd. „Scholar”, Warszawa.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Partycki S. (1998), *Spoleczne funkcje rynku*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Skarżyńska K. (2005), *Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokratyzacja kraju*, [w:] *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają*, red. M. Drogosz, Gdańskie Wyd. Psychol., Gdańsk.
- Vinnicombe S. (1999), *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław.
- Wilczyński W. (2005), *Trzecia Japonia*, „Wprost”, 33.

Basila Bernsteina typologia dyskursów organizacyjnych w instytucjach edukacyjnych: kod kolekcji i integracji

JOANNA BIELECKA-PRUS

Artykuł ten przedstawia opracowany przez Basila Bernsteina model umożliwiający analizę ukrytych pod powierzchnią praktyk kodów, które regulują stosunki między jednostkami, obiektami czy dyskursami oraz wyznaczają uprawomocnione sposoby komunikacji. Brytyjski socjolog edukacji wyróżnił dwa zasadnicze typy kodów: kod kolekcji i kod integracji oraz powiązał z nimi praktyki edukacyjne: pedagogię widzialną i niewidzialną. Opracowany model służył do analizy instytucji edukacyjnych, ale może być on użyty do analizy innych organizacji, których zasadniczą funkcją nie jest socjalizacja i przekaz wiedzy.

Współczesna szkoła jest podobna do innych zbiurokratyzowanych instytucji społecznych, które cechuje standaryzacja, odindywidualizowanie relacji międzyludzkich oraz uniformizacja. Jest ona organizacją funkcjonującą według pewnych zasad, której elementy powiązane są ze sobą określonymi relacjami (nauczyciel – uczeń, uczeń – uczeń, nauczyciel – nauczyciel), zgodnie z podziałem pracy oraz instytucją, której podstawowa funkcja polega na transmisji kultury (Schutz, 1996: 189), która może być ujęta jako przepływ informacji. Można mówić o kulturze organizacyjnej szkoły rozumianej jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania. Zgodnie z klasycznym modelem Edgara H. Scheina, składa się ona z powiązanych ze sobą artefaktów, które – można powiedzieć – stanowią strukturę powierzchniową: symbole (komunikowanie, mity, legendy itp.), praktyki i zachowania rytualne oraz obiekty fizyczne. Drugi poziom tworzą wartości i normy deklarowane i realizowane. Poziom najgłębszy – struktura głęboka – to założenia dotyczące rzeczywistości, w tym również rzeczywistości społecznej.

Zaproponowany przez Bernsteina model analizy instytucji edukacyjnych łączy te poziomy w pewną conceptualną całość. Deklaruje on, że jego teoria zajmuje się „formami symbolicznej kontroli jako regulatora kulturowej reprodukcji i zmiany, zwłaszcza formami kontroli zinstytucjonalizowanej formalnie i nieformalnie jako praktyki pedagogiczne” (Bernstein, 1996b: 126). Analizuje on następujące problemy badawcze: w jaki sposób wiedza

szkolna jest wytwarzana, dystrybuowana, dzielona na przedmioty oraz jak przebiega sposób jej transmisji – tempo, porządek sekwencyjny i zasady oceniania.

1. Dyskurs pedagogiczny

Bernstein zakłada, że transmisja wiedzy w szkole dokonuje się za pomocą kodu socjolingwistycznego rozwiniętego (Bernstein, 1996b: 159), ponieważ znaczenia, którymi posługują się komunikujący, nie odnoszą się do bezpośredniego otoczenia czy podzielanej wspólnie wiedzy. Jest to wiedza „zdekontekstualizowana”: odnosi się ona do czegoś, poza najbliższym kontekstem komunikacyjnym (Edwards, 1987: 241). Jednakże kod ten może być zinstytucjonalizowany w różnorodny sposób, a co więcej – formy jego instytucjonalizacji mogą zmieniać się historycznie (Bernstein, 1975: 7).

Reguły wytwarzania tekstu oraz powiązanie z nimi praktyk i wytworzonych tożsamości są obecne w koncepcji dyskursu, sformułowanej przez Bernsteina. Uważa on, że dyskurs pedagogiczny jest „zbiorem reguł wyspecjalizowanej formy komunikowania, w wyniku której dokonuje się zróżnicowana transmisja kultury i jej zróżnicowane przyswajanie” (Bernstein, 1990a: 171). Jest on narzędziem, za pomocą którego możliwe jest podtrzymanie dotychczasowego ładu świata, w tym również świata społecznego. Bernstein przyznaje, że jego analiza dyskursu pedagogicznego kształtowała się pod wpływem prac Michela Foucaulta (*ibidem*: 164), który dokonał istotnych zmian w strukturalistycznej koncepcji dyskursu, łącząc go z praktykami społecznymi oraz z aktywną mocą stwarzania podmiotów¹. Podkreśla też istotną rolę prac Emila Durkheima oraz Pierra Bourdieu, którzy zwrócili jego uwagę na społeczne źródła wiedzy (Durkheim) oraz przemoc symboliczną (Bourdieu).

¹ Wiele jest elementów wspólnych w analizach dyskursu francuskiego uczonego i brytyjskiego socjologa edukacji: obaj podkreślają centralną rolę języka w dyskursie, interesują się powiązaniem wiedzy z władzą oraz śledzą, w jaki sposób władza ukrywa się w codziennych praktykach społecznych. Obaj również zwracają uwagę na procedury, za pomocą których dyskursy są tworzone, selekcjonowane i oddzielane od innych – tak, aby podtrzymywały istniejące relacje władzy. Bernstein – podobnie jak Foucault – bada, w jaki sposób następuje kanonizacja pewnych tekstów (Fairclough, 1992: 51). Jednakże między teoriami tych dwóch uczonych występują istotne różnice. Teoria Bernsteina zajmuje się analizą dyskursu pedagogicznego, Foucault natomiast bada różne rodzaje dyskursu (szaleństwo, seksualność, medycyna), co być może jest przyczyną tego, że to Bernstein tworzy całościową syntezę, Foucault natomiast unika holistycznych generalizacji. Perspektywa badawcza Foucault jest historyczna, „archeologiczna”, Bernstein natomiast preferuje punkt widzenia synchroniczny. Autor *Historii szaleństwa* podejmuje wielowymiarową analizę władzy, brytyjski socjolog zajmuje się funkcją władzy w transmisji kultury w instytucjach socjalizujących.

Powyżej przytoczona definicja dyskursu w ujęciu Bernsteina wskazuje również na to, że dyskurs nie jest wyłącznie językowym tworem, ale narzędziem, za pomocą którego jednostki wywierają wpływ na siebie. W tym przypadku analizy dotyczą stosunku pedagogicznego, którego istotą jest komunikowanie znaczeń, poprzez które kształtowana jest świadomość socjalizowanego. Podejście takie zbiega się z socjologicznym ujęciem dyskursu jako pewnego rodzaju działania komunikacyjnego (Hałas, 2006: 102 i n.), w którym „język wykorzystywany jest do osiągnięcia przez ludzi różnych celów interakcyjnych” (Shugar, 1997: 12). Dyskurs tworzony jest w procesie interakcji, w którym uczestnicy ustalają wspólne ramy interpretacji rzeczywistości lub jej fragmentu.

Dyskurs pedagogiczny dla Bernsteina nie jest wytworem skończonym, ale tekstem, który przez cały czas podlega zmianom w dwóch wymiarach: transmisji i wytwarzania. Zmiany dyskursu w transmisji polegają na przekształcaniach, jakim podlega tekst w trakcie przechodzenia przez poszczególne etapy rekontekstualizacji. W drugim wymiarze dyskurs jest „wykuwany” w trakcie zmagania różnych podmiotów i instytucji społecznych, a kształt jego jest zmieniany, w zależności od przemian w układzie sił społecznych. Ten sposób ujęcia dyskursu bliski jest teorii krytycznej, w której podkreśla się fakt, że nie może być on analizowany poza kontekstem politycznym i ideologicznym. Jest on „głosem” pewnej grupy osób mających władzę, którzy zdolni byli narzucić własne interpretacje rzeczywistości innym jednostkom, narzędziem utrwalania władzy i zaspokajania interesów grupowych. Wartościowanie jest w sposób nieunikniony wpisane w proces tworzenia dyskursu, ponieważ pewne punkty widzenia są faworyzowane i uznane za ważne z punktu widzenia dominującej grupy społecznej. Dyskursy są przedmiotem ideologicznej walki: dzięki nim możliwa jest zarówno reprodukcja społeczna, jak i przekształcanie stosunków społecznych (Fairclough, 1992: 31, 64, 102). Jeśli jakieś jednostki nie wykazują odpowiednich kompetencji, które pozwalają im posługiwać się danym dyskursem, są wykluczane z uczestnictwa w tym dyskursie (Gee, 1992: 112). Jest on nie tylko narzędziem utrzymania dominacji i władzy, ale również pełni rolę instrumentu, za pomocą którego możliwa jest dystrybucja kompetencji i kwalifikacji, dających dostęp do prestiżowych pozycji społecznych.

Analiza dyskursu zaproponowana przez Bernsteina jest wielowymiarowa. Jeśli – podążając za podziałem wymiarów dyskursu dokonanych przez Normana Fairclougha (1992: 4) – wyróżni się w dyskursie tekst (wypowiedź), praktyki dyskursywne (interakcje, sposoby produkcji tekstu i jego interpretacji) oraz praktyki społeczne (kształtowanie dyskursu w instytucjach i organizacjach), to należy stwierdzić, że analizując dyskurs edukacyjny Bernstein wziął pod uwagę wszystkie wymienione obszary badań: wypowiedzi w klasie szkolnej, leżące u ich podstawy kody wraz z regułami realizacji

i rozpoznawania, oraz podmioty i reguły kształtujące ten dyskurs. Jeśli natomiast uwzględni się, że dyskurs można badać jako strukturę oraz jako proces (Dijk, 2001), model Bernsteina pozwala zarówno na analizę relacji treści i stosunków podmiotów zaangażowanych w proces transmisji kulturowej (nauczyciele, rodzice, uczniowie i inni), jak i opis procesu wytwarzania dyskursu i wprowadzania do niego zmian w ujęciu historycznym.

Bernstein przyznaje, że interesują go przede wszystkim reguły, które kierują społecznym konstruowaniem dyskursu pedagogicznego i związanych z nim praktyk (Bernstein, 1996b: 17). Bada on, w jaki sposób dyskurs pedagogiczny jest wytwarzany i dystrybuowany oraz jaki ma on wpływ na kształtowanie się społecznych tożsamości socjalizowanych. Zaznacza, że przedmiotem jego analizy jest oficjalna wiedza szkolna, „konstruowana i rozdzielna przez państwo w instytucjach edukacyjnych, poprzez którą wytwarza w nauczycielach, a szczególnie w studentach oczekiwane moralne dyspozycje, motywacje, aspiracje osadzone w określonych praktykach” (Bernstein, 1996c: 1937), co zbliża jego teorię do pola zainteresowań socjologii wiedzy.

2. Kod edukacyjny

Analizując proces transmisji dyskursu, Bernstein wprowadza pojęcie kodu edukacyjnego definiowanego jako „zasada regulatywna, nabywana w sposób ukryty, która selekcjonuje i integruje istotne (relevantne) znaczenia (klasyfikacje), formy ich realizacji (ramy) oraz tworzenie kontekstów” (Bernstein, 1999: 270). Kod edukacyjny odnosi się do zbioru zasad regulujących: program nauczania, pedagogię (założenia dotyczące relacji między nauczycielem i uczniem) oraz ocenianie (Bernstein, 1971: 203; 1975: 85)². Podstawowe pojęcia, za pomocą których analizuje kody edukacyjne, to klasyfikacja i rama³, na podstawie zaś ich modalności możliwa jest typologia kodów edukacyjnych (Bernstein, 1990a: 34). Działania podejmowane w instytucjach edukacyjnych można opisać w dwóch wymiarach: klasyfikacji (C),

² Inni badacze, rozwijający teorię Bernsteina, podają następujące definicje kodu edukacyjnego: „...jest to zbiór abstrakcyjnych i formalnych reguł, które generują formę i treść prawomocnej wiedzy, jak również strukturę relacji nauczyciel-uczeń” (Cherkaoui, 1981: 234). Podobnie jak w przypadku kodów socjolingwistycznych zauważa się podobieństwa między tezami Chomskiego a koncepcją kodu edukacyjnego Bernsteina. Kod edukacyjny stanowiłby „strukturę głęboką”, natomiast wiedza, pedagogia i ocenianie należałyby do „struktur powierzchniowej” (*loc. cit.*).

³ Pojęcie ramy ma tu odmienne znaczenie od tego, które używał w swoich pracach Goffman. Określa ona stopień, w jakim nauczyciel wydziela czy „obramowuje” wiedzę szkolną spośród ogółu wiedzy o rzeczywistości i transmituje ją w uregulowany sposób uczniom (Edwards, 1987: 242).

wyznaczającej reguły stosunków między różnymi kategoriami: przedmiotów nauczania, pogrupowaniem nauczycieli i uczniów związanym z podziałem pracy, podziałem przestrzeni szkolnej oraz relacjami między szkołą a jej otoczeniem, oraz ramy (F), która wyznacza reguły komunikacji między wyróżnionymi kategoriami uczniów i nauczycieli, poprzez które odbywa się transmisja wiedzy szkolnej (Bernstein, 1971: 205). Klasyfikacja i rama są podstawowymi strukturami przekazu jej wiedzy, a leżący u ich podstaw kod przyswajany jest wraz z transmitowaną wiedzą, kształtując świadomość dziecka (Bernstein, 1975: 94).

Bernstein nie zajmował się analizą wszystkich wariantów kodów edukacyjnych opisanych przez powyższy wzór. Zasadniczo wyróżnił on dwa podstawowe typy programów szkolnych – kod kolekcji i kod integracji, oraz powiązał je z dwoma typami pedagogii – widzialną i niewidzialną⁴. Typy te są typami idealnymi w rozumieniu Weberowskim (Atkinson, 1985: 136; Sadovnik, 1995: 11).

Program szkolny jest zdefiniowany jako „zasada lub zasady, które rządzą doborem treści, ich hierarchizacją i wzajemnymi relacjami tych treści” (Bernstein, 1975: 80). Przytoczona definicja wskazuje wyraźnie, że Bernstein interesuje się programem jako zasadami, a nie jego zawartością. Interesują go relacje pomiędzy wyróżnionymi treściami w danej jednostce czasu (mogą to być np. jednostki lekcyjne) oraz hierarchizacja tych treści, która wyznaczona jest ilością czasu poświęconą na daną treść (im ważniejsza, tym więcej), ich obligatoryjnym lub fakultatywnym charakterem (*ibidem*: 79). Inaczej ujmując, Bernstein zainteresowany jest przede wszystkim strukturą wiedzy szkolnej, a nie jej zawartością. Podstawowym kryterium wyróżniającym kod kolekcji i kod integracji jest stopień izolacji między treściami nauczania (Bernstein, 1971: 203).

3. Kod kolekcji

Kod kolekcji cechuje silna specjalizacja treści przekazywanej wiedzy. Przedmioty nauczania są wyraźnie wyodrębnione i w zasadzie nie dopuszcza się do przenikania treści, które pozostają w relacjach zamkniętych, oddzielonych od siebie, a uczeń musi je przyswoić czy „zebrać”, aby sprostać

⁴ Michael Young (1971: 33) rozszerza podział programów, wyróżniając trzy kryteria podziału: (1) otwarte/zamknięte kategorie wiedzy; (2) zakres specjalizacji (wąskie/szerokie specjalizacje); (3) stopień ustratyfikowania wiedzy (słabo/silnie). Bernstein – zdaniem Younga – zajmował się przede wszystkim kodem kolekcji (zamknięte relacje, wąska specjalizacja, wysoka stratyfikacja) oraz kodem integracji (otwarta relacja, szeroka specjalizacja, słaba stratyfikacja). Można jednak rozszerzyć tę typologię do ośmiu lub więcej typów. Bernstein sam zaznaczał, że analizuje dwa skrajne typy pewnego *continuum* (Bernstein, 1975: 7), dlatego nieporozumieniem jest posądzanie go o budowę modeli dychotomicznych.

wymaganiom szkoły (Bernstein, 1971: 204). Izolacja ta dotyczy szczególnie nauk teoretycznych (czystych) i stosowanych, które stoją w hierarchii przedmiotów nauczania niżej niż wiedza teoretyczna. System hierarchizacji przedmiotów łączy się z wyodrębnianiem grup „zdolnych” i „niezdolnych” uczniów. Ta ostatnia grupa ma przede wszystkim dostęp do nauk stosowanych, gdy lepsi uczniowie przypisywani są do przedmiotów stojących wyżej w hierarchii (Bernstein, 1975: 92). Zdobywanie wiedzy przypomina proces gromadzenia kapitału; wiedza podobna jest do prywatnej własności, z różnymi rodzajami symbolicznych osłon i zabezpieczeń (*ibidem*: 97). Wiedza jest traktowana jak „własność prywatna, którą należy chronić poprzez system symbolicznych barier czy granic” (*ibidem*: 82)⁵. Posiadacze kapitału skumulowanego w formie wiedzy dbają o zachowanie wyłączności w związanych z nią dziedzinach aktywności społecznej, kontrolują przepływ nowych adeptów oraz strzegą granic tożsamości. Tożsamość uczniów kształtowana jest poprzez izolowane kategorie (wieku, płci, zdolności oraz przedmioty nauczania, klasy szkolne), a im silniejsze są granice między kategoriami, tym jaśniej określone, niebudzące wątpliwości tożsamości (Bernstein, 1971: 206). Wszelkie próby naruszenia granic wyznaczających dziedziny przedmiotowe i powiązane z nimi tożsamości zawodowe mogą być traktowane jak „zanieczyszczenie zagrażające ustalonej sferze sacrum” (Bernstein, 1975: 96). Ci, którzy dotrą do ostatniego etapu kształcenia, są „wybrańcami”, którym pozwolono na uczestnictwo w sacrum wiedzy, a ci, którzy odpadli w trakcie selekcji, nie będą mogli uczestniczyć w „misteriach wiedzy” (*loc. cit.*). Lojalność wobec przedmiotu jest podtrzymywana i wzmacniana przez nauczycieli, którzy sami są przypisani do oddzielonych dyscyplin i reprodukuja ustalone podziały. „Nauczyciele, jak afrykańscy wodzowie w swoich autonomicznych plemionach, rządzą na jasno wyznaczonym terytorium” (Douglas, 1972: 313).

W kodzie kolekcji znacznie ograniczona jest swoboda ucznia w doborze przedmiotów kształcenia, ich układu i hierarchizacji; wiedza przekazywana w kontekście silnej kontroli transmitującego, czuwającego nad czystością kategorii i selekcji materiału. Oczekuje się od niego, że posłusznie zaakceptuje władzę nauczyciela, który wprowadza go w zagadnienia przedmiotu nauczania. Transmisja wiedzy odbywa się poprzez powtarzające się, rutynowe czynności narzucane przez nauczyciela uczniom, a odstępstwa od utartych wzorów działań nie są tolerowane. Dlatego też – jak zauważa Bernstein – słowo „dyscyplina” ma podwójne znaczenie: z jednej strony oznacza pewną dziedzinę wiedzy, a z drugiej – umiejętność poruszania się w jej granicach

⁵ Podobne uwagi można znaleźć w pracach Ivana Illicha, na którego Bernstein się nie powołuje. Illich (1976) nazywa naukę nową religią świecką, która ma własne rytuały wtajemniczenia i „akademickich kapłanów”. Uważa, że wykształcenie traktowane jest jak własność, co znajduje odzwierciedlenie w języku: mówimy „mieć wykształcenie” raczej niż „być wykształconym”.

według wyznaczonych reguł, zadawania odpowiednich pytań, „akceptację ustalonej selekcji wiedzy, jej organizacji, tempa i czasowej koordynacji” (Bernstein, 1975: 98). Wszystkim uczniom danej kategorii (wiekowej, płci czy ocenionych zdolności) przekazywany jest ten sam treściowo i formalnie materiał dydaktyczny, a brak indywidualizacji znacznie ogranicza samodzielność i inicjatywę socjalizowanego. Jednakże swoboda nauczyciela również jest zawężona wymogami programowymi, szczegółowymi sylabusami i testami (*loc. cit.*).

Sposób uporządkowania wiedzy szkolnej wpływa na system organizacyjny szkoły. Struktura szkoły jest hierarchiczna: dotyczy to zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Porządek jest zachowany poprzez utrzymanie hierarchicznych stosunków oraz czuwanie nad granicami przedmiotów. Nauczyciele utrzymują ze sobą relacje wertykalne (hierarchia zawodowa), a relacje horyzontalne możliwe są przede wszystkim na płaszczyźnie prywatnej, pozazawodowej (Bernstein, 1975: 103). „Jest to taki rodzaj systemu organizacyjnego, który zachęca do plotek, intryg i do konspiracyjnej teorii funkcjonowania organizacji, ponieważ zarówno administrowanie, jak i czynności nauczania są niewidoczne dla większości kadry” (Bernstein, 1990a: 59).

Uczniowie są skategoryzowani na stosunkowo homogeniczne grupy; podział grup przeprowadzony jest według ustalonych, przypisanych kryteriów (np. płci, wieku, zdolności), a uczniowie, którzy nie pasują do kategorii (np. mniej zdolni), są wykluczani z ogólnego programu nauczania i włączani do grup nauczania wyrównawczego/specjalnego (tzw. *steaming* jawny) lub są grupowani w sposób nieoficjalny (tzw. „ośle ławki”; klasy C, w których grupowani są uczniowie z biedniejszych rodzin). Kategoryzacja ta odbywa się poprzez różnorodne środki symboliczne, a przejścia między kategoriami są zazwyczaj wyraźnie zaznaczone. Raz ustalony system kategoryzacji jest oporny na zmiany, a ustalone granice strzeżone są przez stosunki władzy. Relacje horyzontalne między uczniami mają charakter pozazadaniowy, skupiający się wokół kół zainteresowań czy klubów sportowych (Bernstein, 1990a: 60). System jest samoutrwalający się poprzez reprodukcję granic między wykształconymi lojalnością i kompetencjami, które „dostarczają podstaw ładu, tożsamości i zaangażowania” (*ibidem*: 29 i n.).

4. Kod integracji

Drugi typ programu szkolnego wytworzony jest według zasad kodu integracji. Zmiana kodu kolekcji na kod integracji prowadzi do „zmiany tego, co liczy się jako ważna wiedza, jej uprawomocniona transmisja i realizacja oraz zmiany w kontekście organizacyjnym szkoły”. Na poziomie kultury szkoły zatarciu ulegają granice między kategoriami utrzymującymi

je w stanie „czystym”, co powoduje przenikanie się kategorii (Bernstein, 1975: 104). Granice między przedmiotami szkolnymi ulegają zatarciu, a wiedza grupowana jest wokół tematycznych bloków powiązanych wspólną ideą, jawną i jasno określoną (*ibidem*: 80). Wiedza nie jest pewnym zespołem informacji, które należy przyswoić, jak to jest w kodzie kolekcji, ale istotne jest odsłonięcie głębokich struktur wykładanych przedmiotów: zasad tworzenia wiedzy oraz kwestii spornych (Bernstein, 1990a: 56). W przekazie i ocenianiu wiedzy ważny jest nie tyle przyswojony pakiet wiedzy, co drogi wiodące do niej (w kodzie kolekcji poznają je jedynie nieliczni wybrańcy), umiejętność użycia jej w nowych sytuacjach, wytwarzanie nowych rzeczywistości, nacisk na drogi poznawania (Bernstein, 1975: 102). Słabsza jest również zewnętrzna klasyfikacja szkoły, dzięki czemu treści wiedzy potocznej, wartości i normy łatwiej przenikają do kontekstu szkolnego, a uczeń nie musi ściśle oddzielić wiedzy życia codziennego od wiedzy szkolnej (*loc. cit.*).

Wprowadzenie kodu integracji wpływa na zmianę dystrybucji władzy, autorytetu, porządku i kontroli społecznej; zburzony zostaje dotychczasowy system tożsamości. Odmiennie niż w kodzie kolekcji są relacje między uczniami a nauczycielem. Uczeń ma więcej swobody w doborze treści nauczania i w aktywny, samosterowny sposób kontroluje proces przyswajania wiedzy; wymaga się od niego większej autonomii i samodzielności (Bernstein, 1975: 101), a specjalistyczny autorytet nauczyciela ulega zredukowaniu. Ocenianiu podlegają nie tyle przyswojone przez ucznia kompetencje, ale określone atrybuty czy postawy, które uznane są za słuszne, spełniające kryteria wyznaczone przez główne założenia przyjęte w danym kodzie. „Słuszna postawa bywa w tym przypadku ujmowana w kategoriach odpowiedniości postaw studenckich wobec aktualnej ideologii” (Bernstein, 1990a: 66). Dyspozycje te są ujawniane w trakcie podejmowanych przez ucznia czynności, a słaba rama kontekstów szkolnych sprzyja ich ujawnianiu i ekspresji (Bernstein, 1990b: 66).

Podobnie jak w kodzie kolekcji, sposób organizacji wiedzy wpływa na strukturę instytucji edukacyjnej oraz na metody dydaktyczne. W kodzie integracji porządek jest rozwijany, uzgadniany, planowany i tworzony w procesie dyskursywnym. Następuje rozluźnienie hierarchii, zwiększa się znaczenie nauczania grupowego, które zacieśnia współpracę między uczniami, maleje natomiast znaczenie nauczania indywidualnego. Klasy uczniów skupione są wokół problemów badawczych, a nie wokół przedmiotu czy nauczyciela (Bernstein, 1975: 70), i w ten sposób wzmacniają się relacje horyzontalne, osłabieniu natomiast ulegają relacje wertykalne. Uczniowie zachęceni są do kooperacji, wspólnej pracy nad zadaniami edukacyjnymi (*ibidem*: 104). Wykorzystanie przestrzeni architektonicznej ulega zmianie – jest ona otwarta i słabiej sklasyfikowana (*ibidem*: 70). Wzrastać może rola grup rówieśniczych, które ze względu na osłabione klasyfikacje wieku i płci stanowić mogą

źródło identyfikacji (*ibidem*: 114). Struktura grup nauczania ulega uelastycznieniu – rezygnuje się z podziału na klasy, sztywne i zamknięte grupy nauczania, z podziału na grupy według kategorii płci czy wieku (*ibidem*: 102, 104). Przepływ uczniów z jednej grupy do drugiej jest swobodny i zależy od ich zainteresowań i „gotowości”.

Proces nauczania staje się jawny dla wszystkich nauczycieli, którzy współpracują ze sobą w różnych formach w procesie dydaktycznym. Nauczyciele są powiązani ze sobą we wzajemnie zależnych relacjach, dlatego też strata jednego z nauczycieli jest stratą dla całego zespołu dydaktycznego, co oznacza, że nauczyciele powiązani są ze sobą solidarnością organiczną (Bernstein, 1975: 71). Osłabieniu ulega hierarchiczna struktura relacji między nauczycielami. „Administrowanie i określone czynności nauczania przypuszczalnie przechodzą z ukrycia w stan widzialności” (Bernstein, 1990a: 60). Zarządzanie szkołą staje się zespołowe: uczestniczą w nim zarówno nauczyciele, rodzice, jak i uczniowie (Bernstein, 1975: 72; 1990a: 60). Szkoła przestaje być „zamkniętą twierdzą”, ale jest otwarta na wpływy lokalnych subkultur, których wartości i normy są włączane do programu szkolnego (Bernstein, 1970: 72).

5. Pedagogia widzialna

Bernstein zakłada, że forma przyjętego programu szkolnego, relacje między treściami nauczania i tożsamościami nauczycieli i uczniów wyznaczają uprawnione formy komunikacji, socjalizacji, dystrybucji władzy i technik kontroli społecznej oraz sposobów oceniania (Bernstein, 1990a: 30), które Bernstein nazywa pedagogią. Opisywana jest ona przez ramę, która „odnosi się do siły granic między tym, co może być transmitowane, a tym, co nie może podlegać transmisji w pedagogicznym stosunku. [...] Odnosi się do zakresu opcji dostępnych uczniowi i nauczycielowi w kontrolowaniu tego, co jest transmitowane i otrzymywane w kontekście pedagogicznej relacji” (Bernstein, 1971: 205). „Siłę ramy można badać na kilku poziomach: w zależności od selekcji, organizacji, tempa koordynacji (*timing*), wiedzy przekazywanej w stosunku pedagogicznym” (Bernstein, 1975: 89).

Pedagogia widzialna jest typem pedagogii tradycyjnej, konserwatywnej (Bernstein, 1990b: 72; Sadovnik, 1995: 14). Realizowana jest poprzez silną ramę i klasyfikację (Bernstein, 1990a: 73). Stosunki hierarchii są wyraźnie zaznaczone i jawne; kontrola ma formę pozycyjną, w której istnieje jasno określony system kar i nagród, regulujący zachowanie dziecka. Zasady porządkujące granice między przestrzeniami, czasem, działaniami i aktami komunikacji są wyraźnie rozdzielone, a autorytet nauczyciela dba o to, aby nie zostały one naruszone: „rzeczy trzeba utrzymywać w separacji”

(*ibidem*: 77). Przekazywane zasady nie są problematyzowane, co nie stymuluje uczniów do poszukiwania nowego porządku rzeczywistości (Bernstein, 1975: 10). W ten sposób reprodukowany jest ustalony sposób porządkowania rzeczywistości (Bernstein, 1990a: 99). Naruszenie tego porządku przez ucznia pociąga za sobą sankcje w postaci kar wymierzonych przez nauczyciela – strażnika granic. Role socjalizowanego i socjalizującego są wyraźnie rozdzielone: autorytet i władza przysługuje nauczycielowi, uległość i podporządkowanie cechować powinno ucznia. W stosunku społecznym nauczyciel – uczeń, pozycja nauczyciela powiązana jest z dużym zakresem „władzy nad wiedzą”: jest on uprawniony do kontrolowania przebiegu transmisji wiedzy; decydowania, które odpowiedzi są prawomocne, na które warto reagować, a które ignorować (Delamont, 1978: 44). Im silniejsza rama, tym bardziej uczeń traktowany jest jak ignorant i tym niższy jest jego status (Bernstein, 1990a: 52). W tym typie pedagogii „uczniowie nie są prowokowani do zmiany reguł, ale do konformizmu; nie do odkrywania, ale do akceptowania; nie do tworzenia nowych wyzwań, ale do akceptowania kontroli” (Pedro, 1981: 159). Jest to typ pedagogii skoncentrowany na nauczycielu jako autorytecie, a uczeń powinien jak najszybciej nauczyć się spełnić jego oczekiwania, aby uniknąć etykietowania.

Wiedza jest uporządkowana w formie sylabusów, a uczeń wie, w jakim porządku sekwencyjnym wiedza będzie transmitowana. Wydzielone są ściśle określone etapy, w których wyznaczony jest zakres wiedzy i umiejętności, jakie uczeń powinien opanować (Bernstein, 1990b: 74)⁶. Ocenie podlega jakość wykonania zadania, zgodność z jasno określonymi standardami i nawet, jeśli mają miejsce subiektywne elementy oceniania, uprzedzenia i stereotypy nauczyciela, to są one maskowane (Bernstein, 1975: 130). Podstawowymi formami oceniania są testy i egzaminy. Wysoki stopień standaryzacji pozwala na porównywanie postępów poszczególnych uczniów, zestawianie ich z innymi uczniami oraz szkołami.

6. Pedagogia niewidzialna

Pedagogia niewidzialna charakteryzuje się tym, że kontrola nauczyciela jest niejawna, opierająca się na interpersonalnej komunikacji, w której „nauczyciel i uczeń spotykają się ze sobą jako jednostki”, a nie na systemie kar i nagród, podzielonych wartościach i lojalności grupowej (Bernstein,

⁶ Na przykład określa się, w jakim wieku dziecko powinno umieć czytać, a w jakim liczyć. W procesie edukacji dziecko „przesuwane” jest do następnych etapów i związanych z nim zbiorem umiejętności do opanowania (Bernstein, 1990b: 74). Zakłada się więc istnienie „idealnego wzorca ucznia”, który jest miarą postępów uczniów rzeczywistych.

1990b: 83)⁷. Zakres uprawomocnionej wiedzy i sposób jej odtwarzania nie jest przez nauczyciela określony w sposób jawny (Bernstein, 1999: 267). Organizowana jest ona poprzez słabą klasyfikację i ramę (Bernstein, 1990a: 73). W pedagogii tej reguły hierarchii są ukryte, a stosunki władzy zamaskowane (*ibidem*: 74). Brak wyraźnie zaznaczonego autorytetu nauczyciela i odformalizowanie stosunku między socjalizującym a socjalizowanym sprawia, że uczeń ma duży stopień swobody w dokonywaniu indywidualnych wyborów i sposobach podejmowanych działań. Wiedza przekazywana jest w zróżnicowanych kontekstach, zatarta jest granica między zabawą a pracą. Czas przeznaczony na naukę jest zindywidualizowany w stosunku do potrzeb dziecka, które samo określa tempo przyswajania wiedzy. Jest to pedagogia zorientowana nie na odtwarzanie, ale na twórczą eksplorację teraźniejszości w kooperujących ze sobą grupach uczniów. Podważone zostaje przekonanie o prywatnym charakterze wiedzy jako własności (Bernstein, 1975: 9).

Kryteria oceniania postępów ucznia w nauce nie są jasne, łatwo wymierzalne i standaryzowane. Uczeń oceniany jest wielopłaszczyznowo: bierze się pod uwagę jego cechy osobowości oraz aktywność, choć również brak aktywności w pewnych dziedzinach jest pomocną wskazówką przy budowaniu ogólnego profilu ucznia. Aby go zbadać, konieczna jest uważna obserwacja dziecka, które zaangażowane jest w różne formy działania. Swobodna ekspresja dziecka umożliwia socjalizującemu penetrację i totalny nadzór (Bernstein, 1990b: 83), a dewiacje stają się łatwo widoczne. „Spontaniczność dziecka przefiltrowana jest przez nadzór i narzędzia diagnozowania, w które wyposażony jest nauczyciel” (Bernstein, 1990b: 83).

Sposób sprawowania kontroli w pedagogii niewidzialnej przypomina w dużym stopniu techniki dyscyplinujące opisane przez Michela Foucault (1975), poprzez które sprawuje się systematyczny nadzór nad czynnościami, przestrzenią i sposobem uporządkowania jednostek, w którym każdy ma swoje miejsce i narzucone reguły działania, „aby nie było żadnych strat, żadnych przerw, wolnych marginesów, aby nic nie umknęło uwadze”, a każde zachowanie można umieścić na jednym z pól: dobrego lub złego, stopniowo budowane jest *dossier* nadzorowanego, w którym odnotowuje się każdy szczegół jego zachowania (Merquior, 1985: 92). Władza skrywa się w cieniu, by dzięki temu uczynić obiekt nadzoru bardziej widzialnym. Pozornie jedynie władza nauczyciela słabnie, a faktycznie jest ona wzmocniona poprzez zwiększenie jej przenikliwości oraz zdolności kontroli. Interpretacje eksperta stają się następnie wskazówkami do konstruowania praktyk, które stosowane

⁷ Kontrola może być ukryta nawet wtedy, gdy istnieje silna klasyfikacja między instytucją a jej otoczeniem, jak może być w przypadku instytucji totalnych. Ukryty nadzór i utrzymanie pozorów spontaniczności sprawia, że dewiacje są łatwiejsze do wykrycia, bardziej widoczne, ponieważ łatwiej są ujawniane w trakcie nieskrępowanej ekspresji (Bernstein, 1975: 11).

są wobec socjalizowanego⁸. Słabo sklasyfikowana przestrzeń, otwarta, zwiększa swobodę ucznia, ale jednocześnie sprawia, że staje się on bardziej widoczny, ponieważ nie ma wyraźnie wydzielonej przestrzeni, która zapewniałaby mu prywatność i niedostępność dla innych (Bernstein, 1990b: 80)⁹.

Badając rodzaj pedagogii realizowanej w szkole, należy wziąć pod uwagę nie tylko program szkolny zapisany w sylabusach i rozkładach zajęć oraz przeanalizować regulamin szkolny. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na faktycznie realizowane działania szkoły, określane czasem przez badaczy życia szkolnego mianem programu ukrytego szkoły (Delamont, 1978: 38 i n.). Może się okazać, że mimo deklaracji programowych nauczania integracyjnego i pedagogii niewidzialnej, faktycznie realizowany jest kod kolekcji.

Opracowany przez Bernsteina model dostarcza narzędzi teoretycznych, które umożliwiają: badanie dyskursów pedagogicznych, jak również ich faktycznych realizacji w szkole; dokonywanie analiz porównawczych między klasami, szkołami czy instytucjami edukacyjnymi oraz innymi organizacjami społecznymi (np. zakładami pracy). Bernstein zaznacza również, że model ten może być użyty do analiz innych instytucji socjalizacyjnych, w których ma miejsce transmisja kultury (np. szpitale psychiatryczne, zakłady penitencjarne czy zakłady pracy). Wydaje się, że można go wykorzystać do badania innych organizacji i realizowanych tam praktyk kulturowych, bowiem:

1. Pojęcie klasyfikacji umożliwia opis relacji zachodzących między danymi kategoriami pracowników, wykonywanych przez nich zadań: jeśli klasyfikacja jest mocna, to współpraca między pracownikami jest ograniczona, a każdy z nich indywidualnie wykonuje zadanie w ramach wyznaczonych kompetencji. W słabej klasyfikacji kluczową rolę odgrywają prace zespołowe, a podział zadań jest uzgadniany i negocjowany.
2. Pojęcie ramy pozwala na opis przyjętych praktyk kontroli procesu wykonywania zadań przez pracowników. Mocna rama implikuje jawną kontrolę i autorytarny styl zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownik jednakże wie wyraźnie, jakie są w stosunku do niego oczekiwania. W pedagogii niewidzialnej (słaba rama) nadzór jest ukryty i niewidoczny, a zarządzający stwarza sytuację, w której pracownik może wykazać się własną inicjatywą

⁸ Warto tu wspomnieć o tym, że w podobny sposób można rozważać metody badań socjologicznych. Kwestionariusz ankiety byłby tu przykładem interakcji o silnej ramie, pozostawiający mniej swobody respondentowi niż wywiad swobodny. Jednocześnie badanie ankietowe w znacznie mniejszym stopniu odsłania respondenta, chroni jego prywatność. Bernstein uważa, że te strukturalne zmiany prowadzące do rozluźnienia ram pedagogii mogą też wpływać na metodologię badań, ponieważ badania stanowią część kultury (Bernstein, 1975: 137).

⁹ Jest to – posługując się terminologią Foucault – swoiste panoptikum, w którym możliwy jest permanentny nadzór. Uczeń nie wie, czy jest poddawany obserwacji w danym momencie aktywności oraz jakie elementy jego działania są oceniane.

w realizacji zadań. Jest on jednakże, często w ukryty sposób, obserwowany, „podsluchiwany” i oceniany przez ekspertów, którzy nie ujawniają mu swoich kryteriów ocen.

Przeprowadzenie badań porównawczych różnych instytucji (zakładów pracy, szkół zawodowych, a także szkół menedżerskich) najpewniej pozwoliłoby odsłonić głębokie warstwy kultury i ukształtowane społecznie kody, które, być może, leżą u podstaw wszelkiej działalności ludzkiej.

Bibliografia

- Atkinson P. (1985), *Language, Structure and Reproduction: an Introduction to the Sociology of Basil Bernstein*, Methuen, London.
- Bernstein B. (1971), *Class, Codes and Control*, vol. 1: *Theoretical Studies Towards Sociology of Language*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Bernstein B. (1975), *Class, Codes and Control*, vol. 3: *Towards a Theory of Educational Transmission*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Bernstein B. (1996a), *Odtwarzanie kultury*, PIW, Warszawa.
- Bernstein B. (1996b), *Class, Codes and Control*, vol. 5: *Pedagogy, Symbolic Control and Identity*, Taylor and Francis, London.
- Bernstein B. (1996c), *Official Knowledge and Pedagogic Identities: The Politics of Recontextualisation*, [w:] I. Nillison, L. Lundhal (eds.), *Teachers, Curriculum and Policy: Critical Perspectives in Educational Research*, The Printing Office, Umea.
- Bernstein B. (1999), *Pedagogy, Identity and the Construction of a Theory of Symbolic Control: Basil Bernstein Questioned by Joseph Solomon*, „British Journal of Sociology of Education”, 20 (2), s. 265–279.
- Cherkaoui M. (1981), *Two Theories of Change in Educational Systems: Bernstein and Durkheim*, [w:] Ch. Lemert (ed.), *French Sociology*, Columbia University Press, New York.
- Delamont S. (1978), *Interaction in the Classroom*, Methuen, London.
- Dijk T. A. van (ed., 2001), *Dyskurs jako struktura i proces*, PWN, Warszaw.
- Douglas M. (1972), *Speech, Class and Basil Bernstein*, „The Listener”, 9, s. 312–313.
- Edwards A. D. (1987), *Language Codes and Classroom Practice*, „Oxford Review of Education”, 13 (3), s. 237–245.
- Fairclough N. (1992), *Discourse and Social Change*, Polity Press, Cambridge.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Gallimard, Paris.
- Gee J. P. (1992), *The Social Mind. Language, Ideology and Social Practice*, Bergin & Garvey, New York.
- Hałas E. (2006), *Interakcjonizm symboliczny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Illich I. (1976), *Spółczesność bez szkoły*, PIW, Warszawa.
- Merquior J. G. (1985), *Foucault*, University of California Press, London.
- Pedro E. R. (1981), *Social Stratification and Classroom Discourse. Sociolinguistic Analysis of Classroom Practice*, CWK Gleerup, Lund.
- Sadovnik A. R. (1995), *Basil Bernstein's Theory of Pedagogic Practice: A Structuralist Approach*, [w:] A. R. Sadovnik (ed.), *Knowledge and Pedagogy: The Sociology of Basil Bernstein*, Ablem Publishing Corporation, Norwood.

- Schutz R. (1996), *Antropologiczne podstawy wychowania*, Wyd. „Żak”, Warszawa.
- Shugar G. W. (1997), *Dyskurs dziecięcy. Początki i źródła rozwoju*, [w:] J. Ożdżyński, T. Rittel (red.), *Dyskurs edukacyjny*, Ofic. Wyd., Kraków.
- Young M. F. D. (1967), *Innovation and Research in Education*, Routledge & Kegan Paul, London.

Artykuł ten jest fragmentem pracy naukowej finansowanej ze środków budżetowych na naukę w latach 2004–2006 jako projekt badawczy nr 1H02E 07427.

Komunikowanie w organizacjach

ANNA KUBCZAK

W tekście poruszono kwestię komunikowania w organizacjach, ze szczególnym naciskiem na uwypuklenie specyfiki nowych technologii komunikacyjnych, które stają się jednym z podstawowych mechanizmów działania uczestników organizacji. Zagadnienie to rozpatrywane jest głównie na poziomie zjawisk mikrospołecznych, a przyjęta rama pojęciowa nawiązuje do teoretycznych i metodologicznych dokonań paradygmatu interpretatywnego. Kluczowe jest takie ujmowanie problematyki komunikacji w organizacji, które pozwala na uchwycenie zmian i ich przebiegu, z jednoczesnym uwzględnieniem kontekstu, zdarzeń, działań oraz czasu. Zastanawiając się nad wykorzystywaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych w organizacjach, warto wspomnieć, że dla badacza są one potencjalnym narzędziem, dzięki któremu można także zbierać dane dotyczące przebiegu procesów komunikowania w organizacjach, uzyskując wgląd w temporalny wymiar zachodzących w organizacji interakcji, a nie tylko w „produkt” tychże interakcji.

W tekście poruszona zostanie kwestia komunikowania w organizacjach, ze szczególnym naciskiem na uwypuklenie specyfiki tych organizacji, w których nowe technologie komunikacyjne stają się jednym z podstawowych mechanizmów działania uczestników organizacji. Zagadnienie to będzie rozpatrywane głównie na poziomie zjawisk mikrospołecznych, a przyjęta rama pojęciowa nawiązuje do teoretycznych i metodologicznych dokonań paradygmatu interpretatywnego.

1. Procesualne ujęcie organizacji

U podstaw paradygmatu interpretatywnego tkwi założenie, że należy dążyć do zrozumienia rzeczywistości jako społecznie konstruowanej w toku interakcji pomiędzy jednostkami. Zatem, by zrozumieć organizację, procesy pracy czy proces komunikowania, niezbędne jest zrozumienie kontekstu, w jakim są one definiowane¹ i podejmowane, ponieważ są one społecznie

¹ Zdaniem S. L. Star i A. L. Straussa (1999: 14), „to, co jest określane jako praca, nie zależy *a priori* od jakiegoś zestawu wskaźników, ale raczej od definicji sytuacji. [...] Na jednym krańcu jest praca fizyczna, a na drugim – praca niewymagająca wykonania żadnych ruchów”, zawsze jednak jej wykonanie wymaga interakcji.

i materialnie zakorzenione w interakcjach i unikalnych systemach znaczeń (Fitzpatrick, 1995). Kontekst zaś nie jest „neutralny”, ale zdeterminowany przez struktury, praktyki zarządzania, kulturę organizacyjną, specyficzny wymiar temporalny i przestrzenny, jest źródłem nieformalnej komunikacji (Das, 1983). Przyjmując ontologiczne założenie nauk społecznych, mówiące, że rzeczywistość jest wynikiem interakcji społecznych, należy uznać, że jest ona w pierwszym rzędzie konstruowana komunikatywnie (Luckman, 1995). Komunikowanie jest jednym z podstawowych procesów kształtujących społeczny świat, dlatego że interakcje opierają się na komunikacji lub są od niej w mniejszym lub większym stopniu uzależnione: „...nie każda ludzka *praxis* składa się z interakcji komunikatywnej w zwykłym sensie, [...] ale nawet to, co nie było pierwotnie interakcją komunikatywną, jest zazwyczaj wspierane i towarzyszy mu interakcja komunikatywna” (Luckman, 1995²).

Interpretatywne ujęcia koncentrują się na badaniu rozwijających się procesów, a nie struktury organizacji. Evan Ferlie i Terry McNulty (cyt. za Hinings 1997: 497) badania o charakterze procesualnym określają jako „dynamiczne badanie zachowań w organizacji, koncentrujące się na organizacyjnym kontekście, sekwencjach zdarzeń, czynnościach i działaniach, które rozwijają się w czasie”. Szczegółowy opis zdarzeń, sytuacji i interakcji pogłębia wiedzę na temat funkcjonowania organizacji oraz pozwala na uchwycenie w sekwencjach działań składających się na proces pracy również tego, co w potocznym mniemaniu nie jest traktowane jako praca³ (Star, Strauss, 1999). Sama komunikacja zazwyczaj nie jest jednorazowym zdarzeniem, ale raczej sekwencją, stąd należy traktować ją jak proces.

Założenie, że rzeczywistość jest społecznie konstruowana przez działające jednostki, każe rozpatrywać trzy zasadnicze pojęcia komunikacji, działania i sytuacji jako pozostające we wzajemnym powiązaniu. David R. Maines (1998) uważa, że symboliczny interakcjonizm, koncentrując się na komunikacji międzyludzkiej i jej konsekwencjach, sytuuje się blisko codziennych doświadczeń jednostek, a komunikacja, działanie i sytuacja są tymi pojęciami, w których kryje się związek pomiędzy interakcjonizmem a praktyką dnia codziennego. Potencjał praktyczny tego nurtu uwidacznia się również w koncepcjach Anselma L. Straussa (1993), który w ramach pojęcia trajektorii postuluje identyfikowanie wszelkich działań, które są podejmowane przez jednostki w celu wykonania pracy. Proces wykonania pracy jest postrzegany jako sekwencja zdarzeń, a prześledzenie roli każdego z elementów tej sekwencji może pozwolić na ocenę znaczenia określonych

² Przy niektórych cytatach brak jest numeracji stron, ponieważ artykuł był dostępny online w formacie html, w którym nie umieszcza się numeracji stron.

³ S. L. Star i A. L. Strauss (1999) piszą także o pracy niewidocznej (*invisible work*) wykonywanej przez nie-osoby (*non-person*).

czynności dla wykonania całości pracy. W ten sposób analiza przebiegu procesów pracy może stać się podstawą stworzenia lub zmiany systemów wartościowania pracy, oceniania pracowników czy sposobu realizowania innych praktyk zarządzania w organizacji.

2. Komunikowanie – działanie – znaczenie

Stwierdzenie Straussa (1993), że praca jest skoordynowanym działaniem zbiorowym, rodzi pytanie, jak dochodzi do owej koordynacji. Strauss odpowiada, że znaczącą rolę odgrywa interakcja, a konkretnie – procesy interakcyjne określane jako „strategiczne środki, za pomocą których procesy pracy są inicjowane, utrzymywane, wzmacniane i wspierane” (1993: 104). W toku tych procesów jednostki stosują różnorodne strategie interakcyjne (dyskutowanie, lobowanie, negocjowanie, manipulację, grożenie), by uzgodnić i wspólnie realizować zadania, a także by zapewnić ciągłość działania w obliczu nieprzewidzianych sytuacji. W swojej koncepcji Strauss wprowadza zatem terminy, które służą jako analityczne narzędzia badania zjawiska pracy jako „skoordynowanego działania zbiorowego”⁴ (1993: 86).

W ujęciu interpretatywnym podkreśla się, że działanie zbiorowe jest produktem konsensusu między uczestnikami organizacji – jest ono rezultatem podzielenia zestawu znaczeń lub interpretacji wspólnego doświadczenia. Jednak praktyka życia codziennego dostarcza dowodów, że uczestnicy organizacji nie zawsze podobnie interpretują wspólne doświadczenia, co jednak nie wyklucza działania. Poszukuje się więc innych wyjaśnień: zorganizowane działanie nie jest wynikiem podzielenia znaczeń – ono dopiero do nich prowadzi. W koncepcji Weicka działanie jest źródłem dzielanych znaczeń, a podstawą działania jest wymiana; zakłada się, że uczestnicy organizacji nie muszą mieć tych samych celów lub podobnie interpretować wspólnych doświadczeń, wystarczy im wiedza, że wymiana będzie kontynuowana (np. w postaci wynagrodzenia) (Donnellon i in., 1986).

Niezależnie od sytuowania źródła działań zbiorowych, dla obu koncepcji wspólne jest komunikowanie. W pracach interakcjonistów (Strauss, 1993) komunikowanie i język to mechanizmy, za pośrednictwem których grupy dochodzą do porozumienia. Jednostki, podejmując działania, wybierają z repertuaru wzorów „dostępnych w danym społeczeństwie, w określonym czasie, dla określonych społecznie zdefiniowanych kategorii ludzi. Te repertuary składają się ze społecznie dystrybuowanych «słowników i retoryk motywów» (*vocabularies and rhetorics of motives*), które obejmują całe tradycje wskazań, jak spędzić życie” (Luckman, 1995). Podobnie w koncepcji Weicka kod,

⁴ Wśród tych procesów A. L. Strauss (1993) wymienia m. in. artykułowanie (*articulation work*), uzgodnienia (*arrangements*), proces dopracowania (*proces of working things out*).

poprzez który realizowana jest wymiana, to repertuar opcji zachowań, który przejawia się w mechanizmach komunikacyjnych, przez które jednostki wspólnie budują interpretacje swoich doświadczeń. Stosowanie społecznie usankcjonowanych wzorów komunikowania jest więc mechanizmem, dzięki któremu możliwe jest zorganizowane działanie⁵.

Anne Donnellon (i in., 1986: 2) proponuje więc integrację obu teorii na płaszczyźnie komunikowania i uważa, że „podstawą zorganizowanego działania w sytuacji braku podzielanych znaczeń jest społecznie podzielany repertuar mechanizmów komunikacyjnych. To znaczy określone formy komunikowania mogą rozwijać i podtrzymywać interpretacje doświadczeń grupy, które jeśli nie są podobne, to przynajmniej pozwalają członkom na koordynację działania”. Organizacje są konstytuowane przez uporządkowane i uregulowane wzorce działania i komunikacji, poprzez które działania są planowane, kierowane i koordynowane, a komunikacja jest jednym z najważniejszych procesów, ponieważ za jej pośrednictwem organizacja jest reprodukowana jako społeczna całość (Innes, 2002: 72).

3. Specyfika wirtualnego środowiska pracy

Komunikacja jest szczególnie istotna w przypadku nowych form organizacyjnych określanych mianem „organizacji wirtualnych” lub „wirtualnych zespołów roboczych”. Wirtualne organizacje opisywane są jako sieci pracowników i organizacyjnych jednostek, połączonych ze sobą za pośrednictwem technologii informacyjnych w celu wspólnego działania wymagającego łączenia umiejętności i zasobów (Hughes i in., 1998).

Zasadniczo funkcją komputera i elektronicznych systemów komunikowania jest wspomaganie pracy w zakresie gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji informacji niezbędnych członkom organizacji do podejmowania decyzji i realizowania określonych celów organizacji. Komputer pełni rolę artefaktu, poprzez który interakcja i zbiorowe działania członków organizacji są możliwe, a przy tym generują specyficzny ład przestrzenny, czasowy i społeczny (Fitzpatrick, 1995).

3.1. Ład przestrzenny

Fizyczne środowisko pracy wspomaga współpracę członków organizacji poprzez swoje atrybuty, takie jak przestrzeń, czas, obecność ludzi i świadomość tej obecności podzielaną przez wszystkich. Struktura fizyczna orga-

⁵ Zdaniem Th. Luckmana (2005), „stabilizacja wzorów komunikacyjnych i wyodrębnienie się odmiennych ich rodzajów służy temu samemu co instytucjonalizacja: *Entlastung* i.e., uwolnieniu od potrzeby improwizowania, kiedy spotykamy się z powtarzającymi się problemami komunikacyjnymi”.

nizacji wiąże się z orientacją w przestrzeni, która uruchamia wybór właściwego, oczekiwanego od jednostki sposobu zachowania – czyli takiego, które jest do tego miejsca niejako przypisane w wyniku wspólnych uzgodnień czy działania rutynowego (Hatch, 2002; Strauss, 1993).

W wirtualnych organizacjach cechy środowiska fizycznego nie są tożsame z tymi, jakich jednostka doświadcza w tradycyjnych organizacjach, co skłania do reinterpretacji założeń i wzorców postępowania, wypracowanych na użytek fizycznego, realnego środowiska pracy. W środowisku wirtualnym przestrzeń wspólnie podzielana przez wszystkich członków organizacji i dostępna ich doświadczeniu – to przestrzeń generowana w sieciach komunikacyjnych i pamięciach komputerów. W tym wypadku jawi się ona w postaci pojemności dysków, struktury plików i sieci, kont użytkowników i dostępnej dla nich przestrzeni dyskowej na serwerach. Komputer i sieć są fizycznym składnikiem systemu komunikacji w organizacji – jako narzędzie komunikowania z innymi członkami organizacji, i w znaczeniu symbolicznym – jako narzędzie odzwierciedlające pozycję w hierarchii społecznej organizacji we wzorcach komunikowania przyjętych lub wykształconych w tejże organizacji⁶.

W organizacji wirtualnej orientacja w przestrzeni opiera się na identyfikowaniu miejsca na podstawie jego położenia, np. w strukturze plików czy w strukturze sieci komputerowej. Pracownik „orientuje się” w tej przestrzeni, znając ścieżki dostępu do określonych „miejsz” w sieci, w których znajduje się potencjalny uczestnik interakcji⁷. Obecność i świadomość obecności innych zyskują nowy wymiar, bo – jak pisze Geraldine Fitzpatrick (1995) – fizyczna obecność przy komputerze jest „z wielokrotną wirtualną obecnością w wielu różnych *miejsz*ach w systemie”, poprzez wykonywanie jednocześnie kilku czynności i jednocześnie uczestniczenie w interakcjach z innymi ludźmi. Świadomość obecności innych uzyskuje się nie tylko poprzez uczestniczenie w interakcji, ale również poprzez fakt korzystania z zasobów, które są współdzielone i udostępniane dynamicznie uczestnikom organizacji⁸.

⁶ Poprzez istnienie różnego rodzaju wymagań – zarówno na poziomie sprzętu, jak i oprogramowania – określających dostęp danego użytkownika do zasobów wewnętrznej sieci oraz jego możliwości komunikowania z poszczególnymi członkami organizacji.

⁷ Nie chodzi tu o fizyczną obecność przy komputerze w danym momencie, która nie jest konieczna dla zaistnienia interakcji. Interakcja może być „rozłożona w czasie”; nieobecność użytkownika przy komputerze nie eliminuje interakcji. Oznacza ona, że odpowiedź może być wysłana z opóźnieniem czasowym. Jedynym warunkiem jest dostępność komputera w sieci, który w swojej pamięci zachowa przekaz, z którym użytkownik może zapoznać się w dowolnym momencie.

⁸ Np. kolejka drukowania – oznaka tego, że kilku pracowników zamierza skorzystać z tych samych zasobów; jest to dla nich sygnał, że oprócz każdego z nich jeszcze ktoś inny jest „obecny” w sieci.

Istotną różnicę między fizycznym i wirtualnym środowiskiem pracy stanowią także tak elementarne kwestie, jak działanie i ruch. W wirtualnej organizacji podstawową formę ruchu i działania pracownika stanowi czynność wstukiwania klawiszy na klawiaturze komputera⁹. W sieci czynności nie są wykonywane bezpośrednio; działania zawsze zakodowane są w kombinacji klawiszy i oprogramowania łączącego te kombinacje ze znaczeniem, jakie jest im przypisane w danej aplikacji. Określone czynności są zatem reprezentowane przez symbole.

3.2. Ład temporalny

Zastosowanie nowoczesnych technologii w tradycyjnych organizacjach sprawia, że podejście do czasu i czasu pracy ulega modyfikacjom wynikającym z pojawiania się nowych możliwości organizowania pracy i jej wykonywania. Kompresja czasu i przestrzeni prowadzi do tego, że czas pracy może zostać niejako zwielokrotniony, poprzez wykonywanie jednocześnie kilku czynności¹⁰ (Isaacs i in., 2002; Castells, 1996; Holtgrewe, 2004; Strate, 2003). Wykorzystywanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych określa aktywność jednostek i wpływa na ich postrzeganie czasu (Pace, 2003; Strate, 2003). W systemach i sieciach komputerowych czas pracy może być elastycznie kształtowany: świadomie uzgadniany między pracownikami lub wyznaczany przez zdarzenia generowane przez technologię (awarie, błędy, zawieszenia systemów komputerowych, włamania do systemów i sieci). Uczestniczenie w interakcjach między członkami organizacji nie wymaga komunikacji synchronicznej; odpowiedź, czy też działania mogą być odroczone w czasie, a sama interakcja traci charakter zjawiska „tu i teraz”.

Jednym z głównych założeń idei telepracy, na której bazują organizacje wirtualne, jest możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy¹¹; stąd koncepcja fizycznego czasu pracy jest zastępowana pragmatycznym typem interpretacji czasu¹². Specyficzność telepracy odzwierciedla się również w interpretacji czasu w kategoriach emocjonalnych¹³. W przypadku pracy zdalnej

⁹ G. Fitzpatrick pisze (1995): „...gdyby te wszystkie czynności oznaczające działania i konwersacje w ramach sieci przenieść na grunt fizyczny, to (działania te) byłyby widzialne, słyszalne, powiązane z przemieszczaniem się z miejsca na miejsce”.

¹⁰ Określane mianem *multitasking*, natomiast idea *time-sharing* odnosi się do możliwości obsługiwanego przez system wielu użytkowników jednocześnie.

¹¹ Można doszukiwać się tu analogii z japońskim podejściem do fizycznego czasu pracy, który „ma o tyle znaczenie, o ile pracownik jest w stanie w danym czasie wykonać zadanie” (Konecki, 1992).

¹² Fizyczny i formalnie określony czas pracy jest podporządkowany realizacji zadania.

¹³ Czas pracy jest determinowany czynnikami emocjonalnymi, takimi jak ambicja lub poczucie krzywdy i niesprawiedliwej oceny (Konecki, 1992).

odnotowano dużą liczbę pracoholików, a przeprowadzone badania sugerują (Kling, 1991; Hughes i in., 1998), że jest to spowodowane tym, iż pracownik pracujący w domu jest postrzegany przez przełożonych jako „nieobecny” w pracy. W pracoholizmie jednostki uzewnętrzniają się strategie interakcyjne zmierzające do przekonania przełożonego o swoim poświęceniu, zaangażowaniu i wykonywaniu pracy¹⁴.

Podsumowując ten aspekt pracy w wirtualnym środowisku, należy stwierdzić, że realny czas pracy, trudno poddający się kontroli, stanowi problem z punktu widzenia kierowania ludźmi. Wydaje się, że takie okoliczności wymagają mechanizmów kontroli i oceny pracowników, które będą interpretowały stopień wykonania pracy nie w kategoriach potocznego pojmowania czasu pracy – jako czasu spędzonego w miejscu pracy, ale w kategoriach realizacji konkretnych zadań.

3.3. Ład społeczny

Struktura fizyczna organizacji jest nośnikiem informacji o statusie poszczególnych członków organizacji. Odległości i relacje przestrzenne w powiązaniu z elementami fizycznymi odzwierciedlają społeczną hierarchię organizacji.

Struktury fizyczne tradycyjnych organizacji podkreślają tożsamość grup i jednostek, informują o hierarchii społecznej organizacji. W przypadku organizacji wirtualnych granice stref oraz wskaźniki statusu nie znajdują swego umocowania w strukturze fizycznej, bo takowa w zasadzie nie istnieje, przynajmniej nie w tradycyjnym znaczeniu – nie ma biur i przedmiotów stanowiących wyposażenie wnętrz ani miejsc parkingowych, które by desygnowały status członków organizacji. Eliminacja tradycyjnych, fizycznych wskaźników statusu pociąga za sobą konieczność uzupełnienia tej luki i znalezienia substytutów, którymi wobec braku fizycznej struktury stają się narzędzia pracy, czyli sprzęt komputerowy, a dokładniej – jego jakość, marka i technologiczne zaawansowanie¹⁵. Funkcję wskaźników statusu i granic sfer grupowych spełniają również kanały komunikacji. Określają one status poprzez przypisanie komuś praw dostępu do określonych zasobów w sieci komputerowej oraz przez oferowanie możliwości bezpośredniego komunikowania się z członkami organizacji, którzy w jej strukturze zajmują wyższe pozycje.

W organizacji wirtualnej przestrzeń przyjmuje postać przestrzeni dyskowej, konta w wewnętrznej sieci komputerowej czy firmowej strony www umiesz-

¹⁴ J. A. Hughes i J. O'Brien (1998) donosili o przypadkach dostarczania dowodu swej „obecności” w pracy, w postaci kasety wideo z nagraniem czasu pracy.

¹⁵ Członkowie organizacji zajmujący wyższe pozycje w hierarchii mają do dyspozycji sprzęt komputerowy wyższej klasy, lepszej jakości i znanej marki – prestiżowy i drogi.

czonej w pamięci serwera; brak jest poczucia wspólnie podzielanej fizycznej przestrzeni czy też stref wyodrębnionych ze względu na rodzaj wykonywanych w nich czynności. Dystans i wyeliminowanie struktury fizycznej może oznaczać także fizyczne odizolowanie od innych członków organizacji skutkujące utrudnioną identyfikacją z organizacją.

4. Badanie procesów komunikowania w organizacjach

Przez długi okres w badaniach organizacji dominowało podejście ilościowe; tymczasem tendencje globalizacyjne, rosnąca konkurencja i rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych znacząco zdynamizowały otoczenie organizacji i stały się impulsem do poszukiwania innych metod badawczych. Hari T. Das (1983) wśród powodów zainteresowania badaniami jakościowymi wymienia: (a) wzrastającą nieufność wobec wyników analiz ilościowych, które nie pomagają zrozumieć skomplikowanych interakcji społecznych w zachodzących dużych organizacjach; (b) preferencje dla holistycznego postrzegania organizacji ujmowanej w specyficznym dla niej kontekście; (c) oraz preferencje dla badań przeprowadzanych w naturalnym środowisku, a nie w warunkach eksperymentalnych, które są odległe od codziennej praktyki. Menedżerowie postrzegają badania jakościowe jako dające się w większym stopniu przełożyć na praktykę; traktowane są jako dostarczające rozwiązań analizowanych problemów (*problem-solving*) dzięki temu, że długofalowy, pogłębiony i elastyczny w założeniach proces badawczy pozwala na uchwycenie i zrozumienie wielowymiarowych i skomplikowanych wzorów zachowania w organizacji (Das, 1983). W przeciwieństwie do badaczy ilościowych, koncentrujących się raczej na badaniu struktur społecznych, badacze jakościowi skupiają się na badaniu i opisywaniu rozwijających się w czasie procesów społecznych, w kontekście, w którym zachodzą, i z punktu widzenia uczestniczących w nich osób kładą nacisk na holistyczne ujęcie, poprzez szczegółowy opis zdarzeń, sytuacji i interakcji między uczestnikami organizacji, które zachodzą w określonym wymiarze temporalnym i przestrzennym (Van Maanen, 1979; Das, 1983).

Dużą część badań poświęconych zagadnieniom CMC¹⁶ oraz jej zastosowaniu w organizacjach charakteryzuje technologiczny determinizm oraz koncentracja na badaniu nie procesów, ale ich skutków (Garcia, Baker-Jacobs, 1998: 300; por. Luckmann, 2005). Tymczasem jakościowe, a właściwie procesualne podejście do badania organizacji i zagadnień komunikowania nie stawia za główny cel dociekań typu instrumentalnego, w których

¹⁶ CMC – skrót od *computer-mediated communication*; termin używany dla określenia komunikacji za pośrednictwem Internetu i sieci informatycznych (np. e-mail, czaty, grupy i listy dyskusyjne, etc.).

nacisk kładziony jest na wpływ komunikacji na efektywność czy wydajność pracy, ale zmierza do opisowego i analitycznego badania zjawisk, które dostarczy bogatego obrazu procesu technologicznych przemian w organizacji (Liker, Haddad, 1999).

Angela Garcia i Jennifer Baker Jacobs (1998) uważają, że „CMC nie może być zrozumiana tylko przez studiowanie samych wydruków. Jest niemożliwe śledzenie upływu zdarzeń, zrozumienia, kto odpowiada komu, i interpretowanie, do czego odnosiła się każda wiadomość, jeśli nie będziemy badać również samego procesu tworzenia wiadomości”. Podobnie w przypadku wyboru i implementacji technologii – chodzi o zrozumienie, jak podejmowane są decyzje odnośnie do wyboru technologii, oraz jakie są społeczne konsekwencje tych decyzji, bo sam proces wyboru i wdrażania technologii jest negocjowany pomiędzy różnymi aktorami społecznymi w organizacji i poza nią (Liker, Haddad, 1999). Albert J. Meehan (1998) uważa, że „konieczne jest zrozumienie stosowania technologii informacyjnych *«in situ»* w konstruowaniu tożsamości spotykających się jednostek, w konstruowaniu rozumienia zdarzenia, w którym biorą udział, i zasobów strukturyzujących interakcję”. Jego zdaniem (1998), takie podejście uwzględnia, że technologia informacyjna jest częścią materialnego i społecznego środowiska, a zatem obiektem zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych działań (por. Star, Strauss, 1999; Star, 2002). Ponadto zwraca uwagę na to, że niejednokrotnie zakłada się „pierwotny status informacji wobec praktyk pracy członków organizacji, który może ignorować znaczenie autorytetu, honoru, szacunku, odpowiedzialności i pracy nad utrzymaniem twarzy (*maintenance of face*)”; jednak, kiedy komunikacja badana jest „*in situ*”, wówczas ujawniana jest niejasność, ogólnikowość, i w związku z tym „problem znaczenia” informacji (Meehan, 1998). To uświadamia, że systemy komputerowe są niejednokrotnie traktowane w organizacjach jak ostateczna instancja, a zawarta w nich informacja – jako źródło nieomyłnej wiedzy.

Badając procesy komunikowania w organizacjach, a w szczególności zajmując się organizacjami, których funkcjonowanie opiera się na intensywnym wykorzystywaniu nowoczesnych technologii komputerowych, należy skupić się na trzech teoretycznych elementach, którymi są:

1. Działania zorganizowane – w tym kontekście należy skupić wysiłki badawcze na procesach interakcyjnych (Strauss, 1993), dzięki którym jednostki uzgadniają indywidualne linie działania, i w efekcie możliwe jest zorganizowane działanie. Zastosowanie koncepcji trajektorii pracy Straussa (1993) może pozwolić na zidentyfikowanie przebiegu procesów interakcyjnych, w których z uwagi na specyfikę organizacji pośredniczą technologie komunikacyjne;
2. Komunikacja – jako podstawa interakcji oraz jako proces tworzenia i przekazywania informacji za pomocą znaczących symboli (język). Istotnym zagadnieniem jest tutaj rola komunikowania w wytwarzaniu poczucia

- wspólnoty oraz tworzenia struktury komunikacyjnej, która w organizacjach bazujących na telepracy nie musi wiązać się ze strukturą władzy, ale skutkować pojawieniem się „aktywnej organizacji” (por. Hall, 1965);
3. Sytuacja – jak uczestnicy organizacji definiują sytuacje, których elementem składowym są przestrzeń, czas i artefakty fizyczne; jak te elementy wpływają na kształtowanie relacji międzyludzkich, określanie granic grup (*group boundaries*) czy komunikowanie statusu w sytuacji, gdy w organizacjach wirtualnych przestrzeń, czas i artefakty fizyczne są nieobecne lub specyficznie ujmowane. Ten aspekt analiz koncentruje się na warunkach pracy i tym, jak są one postrzegane i definiowane przez uczestników organizacji, jak wpływają na komunikację oraz jak są wykorzystywane do budowania znaczeń.

Teoretyczną ramą dla analizowania części z tych zagadnień może być koncepcja analizy sieciowej, w której własności sieci dostarczają wskazówek, jak wyjaśniać i rozumieć symboliczne interakcje; „analiza sieciowa koncentruje się na interakcji lub «interpersonalnych relacjach wymiany informacji» jako jednostkach analizy raczej, niż na samych uczestnikach wymiany”. Zatem „badanie interaktywnych systemów komunikowania najlepiej łączy analizę sieciową (a) z analizą zawartości (*content analysis*) wiadomości [*sic*], i (b) z czasem – tak, że zachowania mogą być badane jako proces” (Rogers, 1987: 303; cyt. za Reymers, 1998).

Jednym z zasadniczych elementów symbolicznego interakcjonizmu jest nacisk na wymianę znaczących symboli, stąd analizy CMC powinny ujmować kwestie języka; tego, jak prowadzona jest komunikacja poprzez sieci komputerowe¹⁷. A. Garcia i J. Baker Jacobs (1998) proponują zastosowanie w badaniu specyfiki CMC analizy etnometodologicznej, która ich zdaniem pozwoli odkryć, jak uczestnicy koordynują swoje działania. W tym celu nie jest wystarczające badanie treści samych wiadomości przesyłanych przez użytkowników systemu, ale również nagrywanie na wideo tego, jak użytkownicy uczestniczą w wymianie, w tym rejestrowanie zawartości ekranów monitorów komputerowych. Takie podejście ma pozwolić na wgląd w to, jak uczestnicy koordynują swe działania w odniesieniu do samej sytuacji komunikowania – jak wygląda przebieg komunikacji i włączanie się poszczególnych osób (*turn taking*) w sytuacji, gdy nie mają one dotąd dostępu do wiadomości, dopóki nie pojawi się ona na ich ekranach (*ibidem*). Autorzy sugerują, by skupić się na różnicach w komunikacji tekstowej i oralnej, gdyż może to być szczególnie istotne przy projektowaniu systemów *e-learningu*; jak wykazały badania, „przenoszenie konwencjonalnych procedur

¹⁷ Obserwuje się zmiany, które prowadzą do upodobnienia komunikacji *online* do komunikacji typu *face-to-face*; przejawiają się one w stosowaniu kamer internetowych czy technologii „voice over IP”, czyli telefonii internetowej.

z konwersacji oralnej skutkowało nieporozumieniami”: studenci biorący udział w badaniu doświadczali tzw. złudnych odpowiedzi¹⁸ (*phantom responsiveness*), złudnego sąsiedztwa par wiadomości¹⁹ (*phantom adjacency pairs*), wirtualnej symultaniczności (*virtual simultaneity*), i błędnie interpretowali momenty „ciszy” (brak odpowiedzi na wysłaną wiadomość) (*ibidem*). Uwidacznia się tu aspekt czasu w interakcjach *online*: czy mamy do czynienia z synchronicznym czasem czatu, czy asynchronicznym czasem wiadomości e-mail, dodatkowo komplikowanymi poprzez fakt, że „otwarta” natura medium powoduje, iż każdy może „wejść” w konwersację praktycznie w dowolnym jej momencie. W efekcie tego uczestnicy komunikacji mogą jej odmiennie doświadczać, bo każdy z nich ma dostęp do unikalnego zestawu informacji, który nie stanowi sekwencji (*ibidem*).

Charakter i treść wiadomości mogą zostać zmienione przez technikę (Reymers, 1998)²⁰, która powoduje, że pomimo posługiwania się tekstem, CMC jest postrzegana jako medium oralne, bardziej zbliżone do rozmowy telefonicznej. CMC zyskuje też inny charakter niż formalne pismo, dzięki modyfikowaniu języka poprzez dodawanie przedrostka „e-” lub używanie emotikonów, które wzbogacają tekst o elementy będące substytutem sygnałów niewerbalnych (tzw. *social cues*). Działania zmierzające do uczynienia tej formy komunikacji bardziej przyjazną dla użytkowników kierują uwagę na kolejne zagadnienie: jak CMC pośredniczy w społecznym tworzeniu poczucia wspólnoty w organizacji; jak pośredniczy w tworzeniu samej organizacji oraz podzielanych przez jej uczestników znaczeń. Kurt Reymers (1998) proponuje odnieść się do właściwości sieci, zbadać kontekst, w jakim występują określone role i relacje między nimi. Jego zdaniem można w tym celu zastosować metodę socjometryczną, wykorzystując jako źródło danych logi czatów, grup dyskusyjnych. Analiza tych danych pozwoli określić pozycje poszczególnych osób tak, jak „były one społecznie konstruowane w toku interakcji” (Reymers, 1998). Jest to o tyle istotne, że zbadanie przebiegu

¹⁸ Nagrania wideo pokazały, że tylko niektóre wiadomości były odpowiedzią na poprzednie (*phantom responsiveness*); to, co wygląda jak zamierzona odpowiedź, jest produktem ubocznym środowiska komunikacji.

¹⁹ Określenie to odnosi się do par wypowiedzi, które sąsiadując na wydruku (i w skrzynce pocztowej), sugerują, że są parą wiadomości (wiadomością wysłaną i odesłaną odpowiedzią), ale takimi nie są. To, co pojawia się na ekranie monitora lub na wydruku, nie jest sekwencją, ale odzwierciedleniem wymiany wiadomości, które zostały w określonym momencie zarejestrowane przez system komputerowy. To, zdaniem A. Garcii i J. Baker Jacobs (1998), wyklucza źródło spójności komunikacji.

²⁰ J. Clifford zauważa na temat techniki pisania, że: „Kiedy piszemy, robimy to z jakiegoś lokalnego układu. Innymi słowy, pisanie ma miejsce w izolacji od natychmiastowej odpowiedzi i negocjacji. Akt pisania jest głęboko lokalny, bo mimo że możemy być pewni publiczności, nie możemy zweryfikować jej obecności tak, jak nie możemy zweryfikować jej interpretacji naszego pisania” (cyt. za: Reymers, 1998).

procesów komunikowania pomiędzy uczestnikami organizacji jest szansą na odkrycie rzeczywistej struktury komunikowania w organizacji, która nie musi się pokrywać ze strukturą władzy, może natomiast odzwierciedlać strukturę nieformalnego wpływu. Być może badacz dotrze wtedy do tego, co Michael F. Hall (1965) określił jako aktywną organizację (*active organization*), czyli nieformalną grupę w organizacji, która sprawuje władzę poprzez kontrolę informacji, na których opierają się decyzje²¹.

Konsekwencją CMC jest istotne poszerzenie się możliwości komunikowania i wchodzenia w liczne relacje z innymi, które Kenneth Gergen (1991) określił pojęciem *multifrenii* (*multiphrenia*) i zastanawiał się, jak jednostki dostosowują się do tych możliwości i jak to wpływa na ich psychiczne samopoczucie. Stąd kolejnym aspektem CMC są implikacje tego sposobu komunikowania dla konstruowania tożsamości jednostki jako uczestnika organizacji. Zdaniem S. Correll (1995), można wyróżnić typy użytkowników (*lurker, basher, flamer*), których tożsamość – rola ujawnia się przez silnie emocjonalnie naładowaną komunikację. Susan C. Herring (1999) znalazła empiryczne dowody, że komunikacja za pośrednictwem sieci była wykorzystywana do negowania pozycji niektórych uczestników organizacji; zaprzeczyła tym samym nadziejom na demokratyzujący wpływ CMC na relacje w organizacjach. Analizowanie zapisów dyskusji prowadzonych na forach dyskusyjnych lub wiadomości e-mail w różnych momentach czasu może pozwolić na zidentyfikowanie przebiegu zmian w psychospołecznym statusie uczestników organizacji (Reymers, 1998).

Ponadto, dążąc do całościowego ujęcia procesów komunikowania w organizacji, badacz powinien uwzględnić technologiczne warunki, w jakich to komunikowanie przebiega. Susan Leigh Star (2002: 120) postuluje badanie infrastruktury, co oznacza w pewnych przypadkach „wejście za kulisy”, dzięki któremu badacz może mieć wgląd w to, co rzeczywiście determinuje sposób wykonania pracy, bowiem „infrastruktura przenika wszystkie funkcje organizacji, [...] jest z definicji niewidoczna (*invisible*), jest częścią tła dla innych rodzajów pracy” (Star, Strauss, 1999: 380).

Wymienione powyżej kierunki badań sygnalizują tylko niektóre zagadnienia, które powinny stać się przedmiotem analiz. Ujmując rzecz szeroko, polem badań powinna być organizacja jako zjawisko konstruowane w toku interakcji, generujące unikalny „ład społeczny” (*social order*), który jest „komunikatywnym ładem” (Watson, 1992; cyt. za: Garcia, Baker-Jacobs, 1998). Taka perspektywa badawcza zakłada rekonstruowanie procesów komunikowania jako drogi do uzyskania wiedzy o organizacyjnej rzeczywistości. Podstawową trudność w analizowaniu tego typu interakcji stanowiło dotąd

²¹ Ta władza nie musi korespondować z formalnym statusem członków organizacji (Hall, 1965).

przekształcenie procesów komunikacyjnych w dane poddające się analizie²², jednak obecnie jest to możliwe poprzez „zamrożenie” (*freezing*) produktów interakcji społecznej dla późniejszej, powtarzalnej analizy (Luckman, 1995).

5. Podsumowanie

Powyżej przedstawione zostały różne teoretyczne propozycje ujmowania problematyki komunikacji w organizacji, jednak sprawą kluczową jest uchwycenie zmian i ich przebiegu tak, by uwzględnić jednocześnie kontekst, zdarzenia, działania oraz czas w dynamiczny sposób. Zdaniem C. R. Hinings (1997), jest to utrudnione z uwagi na definicyjne skomplikowanie wynikające z tego, że celem badań o charakterze procesualnym jest głębsze zrozumienie zjawisk społecznych, a nie dostarczenie precyzyjnych definicji. Ponadto pojawiają się komplikacje natury teoretycznej, gdy zestaw pojęć, który pozwala zrozumieć czynności i działania na jednym etapie badanego procesu, może na innym jego etapie nie być wystarczającym narzędziem opisu, bowiem proces rozwija się w czasie i podlega przemianom. Jak wspominają Susan Leigh Star i Anselm L. Strauss (1999), badacz musi się liczyć z niespodziewanymi przebiegami procesów pracy, a „badanie wykorzystywania systemów eksperckich pokazało, że ludzie zazwyczaj nie wykorzystują tych systemów dla celów, dla których zostały zaprojektowane” (Hinings, 1997: 26). To prowadzi do metodologicznego skomplikowania, z którym badacz może sobie poradzić, stosując elastyczną metodologię badania, tak by wnioski miały oparcie w danych empirycznych, a nie były dopasowywane do założeń badacza lub poczynionych wcześniej konceptualizacji. Wielu autorów sugeruje, że metodologia teorii ugruntowanej dostarcza narzędzi pozwalających na uchwycenie przebiegu procesów komunikowania w organizacji; ponadto w badaniach komputerowych systemów wspierających pracę grupową²³ metodologię teorii ugruntowanej stosuje się od przeszło dwudziestu lat (Stanton, Weiss, 2000; Orton, 1997; Baskerville, Pries-Heje, 1999). Zdaniem Jamesa D. Ortona (1997), zmodyfikowanie metodologii teorii ugruntowanej i położenie nacisku na iteracyjność, czyli powracanie do informatorów, w miarę jak rozwijają się idee czy pojawiają nowe źródła informacji, pozwala na pełniejsze uchwycenie procesualnego charakteru badanych zjawisk. Zastanawiając się nad wykorzystywaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych

²² Zdaniem Th. Luckmana (1995), w naukach społecznych widoczna jest „tendencja do korzystania z innych danych, bo ten proces (komunikacyjny) jest uznawany za pozostający poza dokładnym opisem, i subiektywne komponenty tego, co *efemeryczne*, nie poddają się *obiektywnemu oglądowi (objectifiable)*”.

²³ W literaturze angielskojęzycznej stosowany jest skrót CSCW – od *Computer Supported Cooperative Work*.

w organizacjach, warto wspomnieć, że dla badacza są one potencjalnym narzędziem, dzięki któremu można także zbierać dane (np. ankiety e-mail, kwestionariusze online, wywiad za pośrednictwem poczty elektronicznej, analiza treści logów). Z reguły tego typu narzędzia wymagają mniejszych środków finansowych, sam proces gromadzenia danych ma charakter nieinwazyjny i można otrzymać dane wytworzone na przestrzeni czasu, uzyskując wgląd w temporalny wymiar zachodzących w organizacji interakcji, a nie tylko w „produkt” tychże interakcji.

Bibliografia

- Baskerville R., Pries-Heje J. (1999), *Grounded action research: a method for understanding IT in practice*, „Accounting Management & Information Technology”, 9, s. 1–23.
- Burris B. H. (1998), *Computerization of the workplace*, „Annual Review of Sociology”, 24, s. 141–157.
- Correll S. (1995), *The ethnography of an electronic bar*, „Journal of Contemporary Ethnography”, 24, Issue 3.
- Das Hari T. (1983), *Qualitative Research in Organizational Behaviour*, „Journal of Management Studies”, 20, 3.
- Donnellon A., Gray B., Bougon M. G. (1986), *Communication, meaning and organized action*, „Administrative Science Quarterly”, 31, s. 43–55.
- Elmes M. B., Strong D. M., Volkoff O. (2005), *Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations*, „Information and Organization”, 15, s. 1–37.
- Fitzpatrick G. (1995), *Work, Locales and Distributed Social Worlds*, *Proceedings of the 4th European Conference on Computer-Supported Cooperative Work, September 10–14 1995*, Stockholm.
- Garcia A., Baker-Jacobs J. (1998), *The Interactional Organization of Computer Mediated Communication in the College Classroom*, „Qualitative Sociology”, 21 (3).
- Gergen K. (1991), *The Saturated Self*, Basic Books, New York.
- Hall M. F. (1965), *Communicatin within organization*, „The Journal of Mangement Studies”, 2, Issue 1.
- Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Herring S. C. (1999), *The rhetorical dynamics of gender harassment on-line*, „The Information Society”, 15 (3), s. 151–167.
- Hinings C. R. (1997), *Reflections on processual research*, „Scandinavian Journal of Management”, 13, (4), s. 493–503.
- Holtgrewe U. (2004), *Articulating the Speed(s) of the Internet. The case of open source/free software*, „Time & Society”, 13 (1), s. 129–146.
- Hughes J. A., O'Brien J., Rouncefield M., Tolmie P. (1998), *Some 'real' problems of 'virtual' teamwork*, www.comp.lancs.ac.uk/sociology/VSOC/LPC4.html.
- Innes M. (2002), *Organizational communication and the symbolic construction of police murder investigations*, „British Journal of Sociology”, 53, Issue 1, s. 67–87.
- Isaacs E., Walendowski A., Whittaker S., Schinao D. J., Kamm C. (2002), *The character, functions, and styles of instant messaging in the workplace*, CSCW, November 16–20, New Orleans, Louisiana, USA.
- Katzenstein J., Chrispin B. (1999), *The impact of information technology on the culture and social system of organization*, www.sbaer.uca.edu/Research/1999/WDSI/99wds548.htm

- Kling R. (1991), *Computerization and Social Transformations*, „Science Technology and Human Values”, 16 (3), s. 342–367.
- Konecki K. (1992), *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Inst. Socjologii – Agencja Master, Łódź.
- Liker J., Haddad C. J. (1999), *Perspectives on technology and work organization*, „Annual Review of Sociology”, 25, s. 575–596.
- Luckmann Th. (2005), *On the communicative construction of reality*, Lecture to the LES Department of Information Systems, 2nd Feb. 2005, <http://www.lse.ac.uk/collections/informationSystems/newsAndEvents/2005events/communicativeConstructionOfReality.htm>
- Maines D. R. (1998), *Varieties of Information Technology: An Editorial Introduction*, „Qualitative Sociology”, 21 (2), s. 221–223.
- Meehan A. J. (1998), *The Impact of Mobile Data Terminal (MDT) Information Technology on Communication and Recordkeeping in Patrol Work*, „Qualitative Sociology”, 21 (3).
- Orton J. D. (1997), *From Inductive to Iterative Grounded Theory: Zipping the Gap between Process Theory and Process Data*, „Scandinavian Journal of Management”, 13 (4), s. 419–438.
- Reymers K. (1998), *A Symbolic Interactionist Perspective on Computer – Mediated Social Networks*, www.acsn.buffalo.edu/~reymers/identity.html
- Stanton J. M., Weiss E. M. (2000), *Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance*, „Computers in Human Behavior”, 16, s. 423–440.
- Star S. L. (2002), *Infrastructure and Ethnographic Practice*, „Scandinavian Journal of Information Systems”, 14 (2), s. 107–128.
- Star S. L., Strauss A. L. (1999), *Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work*, „Computer Supported Cooperative Work”, 8, s. 9–30.
- Strate L. (2003), *Cybertime*, [w:] L. Strate, R. L. Jacobson, S. Gibson (eds.), *Communication and Cyberspace. Social Interaction in an Electronic Environment*, Hampton Press, Inc. Creskill, New Jersey, s. 361–389.
- Strauss A. L. (1993), *Continual Permutations of Action*, Aldine de Gruyter, New York.
- Van Maanen J. (1979), *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*, „Administrative Science Quarterly”, 24, s. 520.

Spoleczny proces wytwarzania danych w instytucjach medycznych

RAFAŁ MACIĄG

W artykule omówiono proces zbierania danych w instytucjach medycznych. W oddziałach, laboratoriach i aptekach dane dotyczące pacjentów, sprzętu medycznego i inne podlegają rejestracji, a następnie przesyła się je do ośrodka statystycznego. Statystycy i inni specjaliści zbierają i interpretują dane zachorowalności, zgonów i wykorzystania łóżek. Interakcje społeczne mają miejsce na poziomie rejestracji pacjentów i przyjęć lekarskich, lecz także definiowania danych w pracy statystyków. Badania statystyk medycznych i analizy dokumentów mogą być przeprowadzane za pomocą metod etnostatystyki, czyli konstrukcji, interpretacji i prezentacji badań ilościowych (zob. Gephart, 1988: 9). Przykładem jest tu rejestracja zabiegów aborcji, których liczba w Polsce jest bardzo niska w stosunku do faktycznej liczby nielegalnych przerwania ciąży z powodu prawnego ograniczenia aborcji. Tylko nieliczne szpitale wykonują dopuszczalne prawem zabiegi przerwania ciąży, ponieważ działa silna presja społeczna. Dane i kategorie zaprezentowano za pomocą analizy sprawozdań rządowych.

1. Wstęp

W artykule chciałbym zwrócić uwagę na ważną funkcję instytucji i urzędów, jaką jest rejestracja danych. Przykładem takich instytucji są szpitale i przychodnie, w których codziennie rejestruje się zachorowania, urodzenia i zgony, a także medyczne ośrodki statystyczne i informatyczne, które uczestniczą w systemie zbierania i gromadzenia tych danych w formie agregowania danych dużych zbiorowości i zmiennych. Jeżeli chodzi o rejestrację danych, podobna sytuacja występuje na co dzień, na przykład w urzędach pracy, gdzie rejestruje się wielu bezrobotnych, lub też w dużych przedsiębiorstwach, gdzie liczy się wskaźniki produkcji i liczbę personelu. Natomiast w instytucjach medycznych, posiadających strukturę zamkniętą i zorganizowanych według ścisłego regulaminu przekazywania i kontroli danych, można zaobserwować wiele zależności i skrupulatnie określonych celów, które są charakterystyczne tylko dla nielicznych organizacji tego typu (Goffman, 1961 i 1975; Merton, 1982).

Dane i dokumenty różnego rodzaju, czyli rozliczenia, wyciągi księgowe, analizy i wyniki działalności, są produktem pracy organizacji. Wśród badań socjologii jakościowej od lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku socjologowie

rozwijają analizy pod kątem interpretacji powstawania danych w organizacji i – obok innych rozwiązań – w dużej mierze korzystają z różnych kontekstów teoretycznych symbolicznego interakcjonizmu (np. Douglas, 1967; Goffman, 1961 i 1975; Glaser, Strauss, 1967). Społeczne znaczenia zjawisk wywołujących dzięki niektórym danym i wskaźnikom, i przeprowadzane badania udowadniają, że różnego typu interakcje występujące przy ich zbieraniu, związane są ogólnie z dwoma czynnikami. Pierwszy odnosi się do charakteru źródeł (rzetelność danych) oraz typu ich rejestracji, czyli ogólnie do wiarygodności źródeł (wiarygodność danych zbieranych od informatorów; Sułek, 2002). Drugi natomiast pokazuje, że nawet w czasie układania danych urzędowych i pisania raportów zachodzi ciągły proces interpretacji i definiowania na poziomie symboliki i znaczeń kulturowych, dlatego w refleksji badawczej powinno się brać pod uwagę aspekt uzgodnień i negocjacji.

Na organizacje można spojrzeć zatem od strony badania procesów rejestracji danych oraz przepływu informacji wzdłuż sieci interakcyjnych, powiązań i zależności. Wyjaśniając użyte w tytule pojęcie „społeczny proces wytwarzania danych”, należy stwierdzić, że proces ten wynika z pracy wielu osób w organizacji, które tworzą dane, interpretując wcześniej zapisane zdarzenia, na przykład w szpitalu lub w innym zakładzie zbierającym dane, gdzie dochodzi do wielu interakcji z nimi związanych. Dlatego **wytwarzanie** danych od samego początku jest społecznym „procesem twórczym”, interpretowaniem i definiowaniem znaczeń w interakcji (Ziółkowski, 1998: 350).

Problemy interesujące socjologa w zakresie rejestracji danych mogą dotyczyć zagadnień takich, jak oczekiwanie na przyjęcie do szpitala lub rejestracja zabiegów aborcji, przestępstw, eutanazji czy samobójstw. Nie każdy rodzaj danych medycznych warty jest badania, lecz sam przebieg rejestracji w instytucji medycznej wart jest zainteresowania ze względu na specyfikę instytucji zamkniętej. Robert K. Merton określił w ten sposób działania organizacji: „...w sytuacji idealnej – każdy zespół czynności jest funkcjonalnie odniesiony do celów organizacji. W takiej organizacji istnieje zestaw ściśle ze sobą powiązanych stanowisk, hierarchicznie uporządkowanych statusów społecznych, obejmujących wiele obowiązków i przywilejów” (1982: 255). W zakresie działań odnoszących się do **funkcjonalnych** celów organizacji występują także rejestracja i gromadzenie faktów, na przykład w szpitalu, jako jej obowiązek wypływający z hierarchii i porządku między tymi celami. W tym miejscu można zauważyć, iż – według Antoniego Sułka (2002: 134–135) – fakty zawsze „rejestruje człowiek – rachmistrz spisowy, członek komisji wyborczej, lekarz stawiający diagnozę, policjant dyżurny”. Dlatego są tu zaangażowane „wartości i wiedza partnerów” interakcji w organizacji, a dane te podlegają szerszemu kontekstowi społecznemu, niezależnie od tego, iż pozostają obiektywne jako „dane statystyczne” (*ibidem*). Ale dane te są różnej rzetelności, ponieważ pracownicy instytucji

wchodzą w interakcje „z informatorami z otoczenia”, a ponadto są oni w zależnościach od „szerszych układów społecznych” (*ibidem*: 135). Dużą rolę odgrywają tu wartości, między innymi „chęć uzyskania (lub uniknięcia straty) pewnych dóbr i pokazania się od dobrej strony”, i – co za tym idzie – oddziałują one na wiarygodność źródeł i rzetelność danych (*loc. cit.*). Dlatego socjologowie niezbyt często korzystają z danych urzędowych, z powodu ich niedostatecznej wiarygodności i rzetelności źródłowej.

2. Wytwarzanie danych w organizacjach. Etnostatystyka

W krytyce statystyk urzędowych, wynikłej z dyskusji o podejściu do teorii samobójstwa E. Durkheima i tradycyjnych zasad metody socjologicznej wyjaśniania faktów społecznych, istotną rolę odgrywa pytanie o status tych danych. Dowodem na to jest praca Maurice’a Halbwachsa (1930), który podaje, iż w dziewiętnastowiecznych statystykach samobójstw Prus i Austrii przejęcie rejestracji od kościołów przez państwo skutkowało wzrostem wskaźników spowodowanym rzetelniejszą rejestracją (za: Sułek 2002: 127). We wspomnianej krytyce chodziło zatem o zmianę sposobu interpretacji danych i rekonstrukcję zjawiska badanego, a w związku z tym – o inne podejście do danych, dotychczas traktowanych zbyt łatwo przez badaczy jako obiektywna podstawa służąca do weryfikacji opisów wyjaśniających założenia i zależności wskaźników samobójstw, także chorych psychicznie lub wskaźników przestępstw. W badaniu samobójstwa Jack D. Douglas (1967) zaleca korzystanie z refleksji fenomenologicznej w celu obserwacji różnych czynności związanych z reakcją, która pojawia się w przypadku informacji o samobójstwie w danym układzie instytucjonalnym. Twierdzi na przykład, że działania społeczne ukryte w „motywach” działań są z jednej strony rezultatem społecznych mediacji i negocjacji będących wynikiem obyczajów i norm kulturowych, z drugiej zaś – wpływają one z obowiązujących i niejako konstruowanych zachowań specyficznych dla cywilizacji zachodniej (*ibidem*: 247 i n.).

Jeżeli statystykę poddaje się interpretacji jako tekst kulturowy pod kątem weryfikacji wniosków ilościowych lub jakościowych badanego materiału, warto również, aby obserwacji podlegał przebieg jej powstawania w organizacji. Nurt podejmujący takie badania nazwano etnostatystyką, ponieważ wykorzystuje metody jakościowe do interpretacji badanego świata. Robert P. Gephart (1988: 9) definiuje etnostatystykę jako „studia konstrukcji, interpretacji i prezentacji statystyk ilościowych badań społecznych”. W etnostatystyce przedrostek „etno-” oznacza aspekt kulturowy i obyczajowy interpretacji danych. Wykorzystuje się tu pojęcia etnometodologii do studiów opisu potocznego świata badaczy statystyk podczas ich pracy: produkcji statystyk, interpretacji i pisania raportów (*loc. cit.*).

Dzięki metodom etnostatystyki ukazać można konstruowanie wiedzy na poziomie kultury organizacyjnej, w których szpital i jego pracownicy występują jako organizacja, a dane mające początek w karcie chorobowej przenoszone zostają w dokumentach i plikach komputerowych, na inne szczeble pracy statystycznej (sprawozdania i biuletyny statystyczne z pracy organizacji). Robert P. Gephart rozpatruje badania etnostatystyczne w trzech wymiarach. Pierwszy ma swoje uzasadnienie jako perspektywa społecznego wykorzystania i kreowania danych urzędowych przez pracowników organizacji oraz przedstawienie technicznych sposobów wytwarzania danych i ich znaczenia w różnych kontekstach produkcji danych i zmiennych (Gephart, 1988: 10, 21). W drugim obszarze badania te pokazują, jak wygląda wykorzystanie samych metod statystycznych niezbędnych na poziomie obliczania różnych wskaźników i zaawansowanych pomiarów ilościowych (*ibidem*: 29). Natomiast trzeci poziom etnostatystyki to zastosowanie retoryki do opisu statystyk. Dzięki niej można analizować sposoby komunikowania się organizacji z otoczeniem. Poszukuje się tu różnych technik literackich, symbolicznych i lingwistycznych, ponieważ dzięki nim realizowane jest obrazowanie perswazyjne, czyli metody, które projektują wywoływanie przekonań w raportach cytujących dane (*ibidem*: 45).

Proces interpretacji danych przechodzi wiele etapów podczas statystycznej obróbki i przygotowania ich do publicznej (oficjalnej) prezentacji na zewnątrz organizacji. W społecznym procesie (przepływie lub obiegu) danych, socjologa interesuje wiedza ze względu na interakcje od strony obserwacji, rejestracji i zbierania danych w sposób jakościowy i ilościowy, klasyfikowania jednostek w przypadku chorób psychicznych, dewiacji, przestępstw lub samobójstw czy też aborcji, czyli z punktu widzenia konstrukcji i organizacji społecznej danych (Douglas, 1967: 247 i n.). Sytuacja wewnątrz organizacji, gdy jej pracownicy interpretują zdarzenia według przyjętych reguł i norm społecznych stosowanych na co dzień, zdefiniowanych jako obowiązujące i z góry zastane, wynika z posługiwania się ustalonym zasobem znaczeń kulturowych.

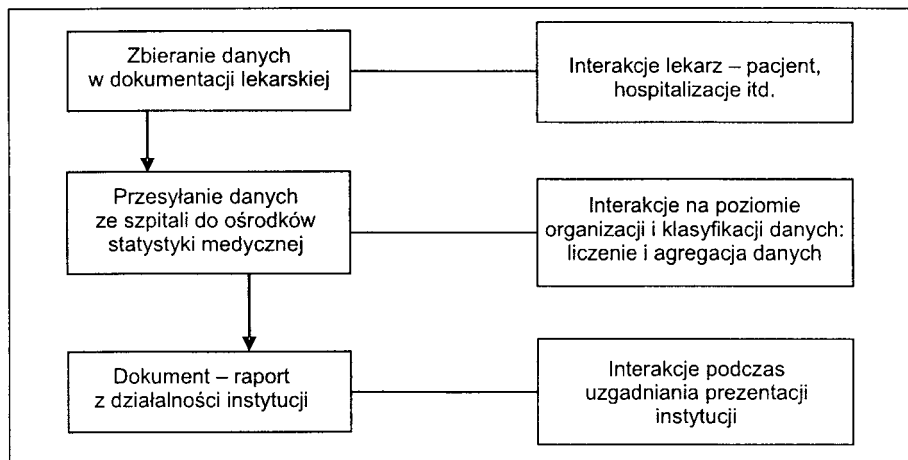
3. Społeczny proces wytwarzania danych medycznych

W instytucji medycznej, jaką jest szpital, istnieje system dwóch ścieżek autorytetów („*dual authority*”), wynikający z zarządzania nimi na poziomie profesjonalnych umiejętności lekarzy oraz zarządzania administracyjnego (Cockerham, 1978: 178). Socjologowie medycyny upatrują swego rodzaju konflikt pomiędzy pojęciem biurokracji – takim jak dostrzegał Max Weber, uwzględniając zależności władzy, hierarchii i kontroli – a normami profesjonalizmu i autorytetu lekarzy (*ibidem*). W Polsce problemy te dobrze

odzwierciedla system ordynatorski. W tym kontekście przyjmuje się pacjentów i funkcjonują księgi pacjentów oczekujących na operacje i zabiegi, układane w statystyki i wskaźniki. Szerzej chodzi tu o powstawanie danych w sensie obiegu w instytucji oraz sposobów prezentacji instytucji. Jeżeli hipoteza o społecznym procesie wytwarzania danych jako „wytworze społecznym” jest prawdziwa (z drugiej strony są to „obiektywne statystyki” służące podejmowaniu różnych decyzji), to można prześledzić obieg danych w instytucjach medycznych także pod kątem interakcji, które zachodzą w organizacji formalnej.

Istnieją dwa rodzaje danych: rejestracja danych z otoczenia instytucji oraz rejestracja wewnątrz niej, przeważnie jako działalność instytucji, na przykład szpitala. Te dwa procesy można ukazać na przykładzie szpitali oraz innych organizacji medycznych, które na co dzień rejestrują, zbierają i archiwizują dane. Dla wyjaśnienia procesów rejestracji danych przedstawiony zostanie proces przepływu danych medycznych, z punktu widzenia gromadzenia ich w instytucji, w kontekście poszczególnych interakcji, na podstawie wiedzy o funkcjonowaniu medycznych ośrodków statystycznych i zbieranych danych. W dalszej części zostanie przedstawiona rejestracja zabiegów aborcji jako przykład badania jakościowego prezentacji instytucji. W rozumieniu nowoczesnej socjologii jakościowej i interpretatywnej organizacja i jej kulturowe zasoby mogą być badane w postaci dokumentów i danych, czyli jest to badanie etnostatystyki. Od strony socjologicznej, w opisie takim naturalne jest pytanie o budowanie i miejsce poszczególnych interakcji w organizacji i o kontekst definiowania różnych sytuacji społecznych podczas zbierania danych medycznych.

Personel medyczny codziennie wypełnia historie chorobowe i dane w kodach klasyfikacyjnych procedur medycznych na użytek rozliczeń finansowych i sprawozdawczości statystyki medycznej. Socjolog może analizować dokumenty i dane medyczne na przykład w badaniu jakościowym („etnograficznym”) organizacji: grafiki lub raporty szpitalne, zaświadczenia lekarskie i inne (zob. Hammersley, Atkinson, 2000: 174, 178–179). Znaczenie tych danych zależy na przykład od sytuacji zdefiniowanej przez pacjenta i lekarza (ale też przez badacza, np. w socjologii chorób psychicznych; Garfinkel, 1967; też Bastide, 1972). Zbieranie i przechowywanie danych statystycznych w dłuższym okresie świadczy o ich ważności, ale niekoniecznie o wiarygodności źródłowej i rzetelności danych (zob. Sulek, 2002). Poniżej (na rys. 1) ukazano obieg danych w instytucjach medycznych, w kontekście interakcji, czyli jest to fragment działalności w instytucjach, w którym następuje gromadzenie danych w różnych celach, najczęściej zaś w celu archiwizacji i sprawozdawczości urzędowej (cele szczegółowe to badania wykorzystania łóżek, zachorowalności i zgonów, liczby personelu, sprzętu itd.).

Rys. 1: *Proces przepływu danych medycznych w kontekście interakcji (oprac. własne)*

Jak już wspomniano, dane medyczne rejestruje się i zbiera w kilku etapach. Pierwszy etap – to wspomniany zapis w dokumentacji medycznej w czasie wizyty lekarskiej lub hospitalizacji. Uwzględnienie go jest ważne jako zapis w historii choroby. Interakcja pomiędzy lekarzem i pacjentem jest tu tylko częścią systemu zbierania danych. Wcześniej, w szpitalu lub przychodni informacje takie wpisywane są przez rejestrację do dziennego grafika lub księgi przyjęć, na poziomie komunikacji pracowników szpitala z pacjentami, ze względu na ogólną organizację przyjęć, a także porządek formalny (kontrola ubezpieczenia, instytucjonalne rozliczenia finansowe). Dokumentowanie pracy w szpitalu, jak w każdej innej instytucji mocno sformalizowanej (np. wojsko), świadczy o stanie zarządzania organizacją i normach kontroli w niej panujących (Cockerham, 1978: 176; Sokołowska, 1986: 108; Goffman, 1961 i 1975: 151–171).

Następnie, w hierarchii obiegu danych, zliczaniem i grupowaniem danych z dokumentacji zajmują się działy statystyczne w regionalnych i ogólnokrajowych ośrodkach statystycznych, które przesyłają, gromadzą i archiwizują dane. Szpital lub przychodnia są organizacjami biurokratycznymi, które działają w komunikacji ze swoim otoczeniem i są uzależnione od kilku lub kilkunastu działających instytucji: od funduszu zdrowia lub kas chorych – po inne instytucje medyczne i finansowe. Praca statystyków z danymi polega na sprawnej organizacji, najczęściej licznych zespołów osób, które mają do czynienia z wieloma danymi na poziomie interpretacji i uzgadniania, przesyłania danych, mediacji i wyjaśniania nieścisłości w formularzach i plikach komputerowych (zob. też Gephart, 1988).

Ostatnim, bardzo istotnym etapem jest samoprezentacja organizacji medycznych, w postaci raportów i sprawozdań elektronicznych lub tradycyjnych.

Należy rozróżniać zwykłą prezentację firmy (foldery) od funkcji niektórych organizacji, także o charakterze medycznym, których zadaniem jest udostępnianie danych, na przykład w formie biuletynów statystycznych. Wydania takie adresowane są do uniwersalnego grona odbiorców (roczniki statystyczne), ale również, w przypadku ośrodków medycznych, do określonej zbiorowości specjalistów, przyjmując formę jednolitego, fachowego języka. Praktyka dokładnej analizy na poziomie zespołowej pracy konstruowania kolejnych wersji sprawozdań jest przestrzegana w każdym poważniejszym urzędzie lub firmie. Socjologiczna analiza polega tym razem na rekonstrukcji świata pracy statystyków i innych specjalistów, którzy wymieniają się kompetentnymi uwagami co do kształtu prezentacji instytucji w dokumencie urzędowym. Dokument urzędowy, raport czy sprawozdanie, jest – według podejścia interpretatywnego – wytworem społecznym, zawierającym statystyki i komentarz do nich, całkowicie powstałym w organizacji i przedstawiającym odrębną rzeczywistość poprzez przestrzeganie norm instytucjonalnych, reguł tworzenia, odpowiedniej retoryki, stylów i konwencji literackiej (Sulek, 2002: 127; Atkinson, Coffey, 1997: 45–46).

4. Rejestracja aborcji. Rzeczywistość badana a statystyki

Dotychczasowe uwagi odnoszące się do szpitali, a zwłaszcza przeprowadzane w nich obserwacje (Goffman, 1961), pozwoliły wyłonić obraz organizacji, w którym wśród norm społecznych specjalne role pełnią ustalone zachowania, które budują hierarchie i granice pomiędzy lekarzami i pacjentami (Goffman, 1961 i 1975; zob. Merton, 1982). Dlatego można tu mówić o szpitalu jako organizacji zamkniętej (totalnej), w której pacjenci są degradowani do konkretnej kategorii, na przykład przez przyjęcie do oddziału psychiatrycznego czy poprzez praktyki rozebrania („*strippingu*”), a także nadawanie im numeracji w miejsce nazwiska (Goffman, 1961 i 1975; Sokołowska, 1986: 109; zob. też Axer, 1980: 70). Dalsze badania interakcji i interpretacje danych w organizacjach medycznych, w gruncie rzeczy wymagają podobnego podejścia analitycznego, czyli obserwacji w oddziale lub przeprowadzania wywiadów z personelem. Podejście wykorzystujące triangulację danych, czyli sprawdzenie i porównanie danych zebranych za pomocą jednej metody lub jednego zjawiska do innego typu zbierania danych dla uwiarygodnienia wniosków, może pomóc w interpretacji większej liczby kontekstów związanych z powstawaniem danych medycznych, ponieważ same dokumenty medyczne i raporty są danymi zastanymi, które łatwo poddają się krytyce (Konecki, 2000: 85–86; zob. też porównywalność danych w teorii ugruntowanej – Glaser, Strauss, 1967).

Przykładowo, w badaniach nad aborcją, oprócz analiz dokumentów urzędowych i statystyk, przeprowadzono wywiady z personelem medycznym

(lekarze ginekolodzy i położne) na temat charakteru i poszukiwania rzeczywistych motywów zachowań w obrębie prawnego zakazu aborcji. Z powodu działania silnej presji otoczenia szpitali, Kościoła katolickiego, a także samorządu lekarskiego i społeczności lokalnych na niewykonywanie aborcji, w Polsce występuje bardzo niska liczba aborcji rejestrowanej, ponieważ lekarze korzystają z prawa do tzw. klauzuli sumienia, a jednocześnie większość kierowników klinik i szpitali odmawia kobietom dostępu do zabiegów zagwarantowanych przepisami *Ustawy o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży*, obowiązującej ze zmianami od 1993 r., czyli z powodu medycznych warunków dopuszczalności przerywania ciąży. Znane są strategie całych szpitali, które nie realizują swoich zadań i odmawiają wykonania aborcji. W badaniu dość duże znaczenie miał fakt interpretacji dokumentacji, o której mówili lekarze i położne; powszechne odmowy dostępnych warunków prawnych przerwania ciąży w szpitalach owocują nieraz – jak przyznali niektórzy badani – nielegalnym przerywaniem ciąży. Według lekarzy – w przeprowadzonym badaniu jakościowym – jednocześnie coraz powszechniejsze stosowanie antykoncepcji w różnych postaciach stwarza sytuację, w której coraz mniej kobiet w czasie wizyty informuje lekarza o niechcianej ciąży. Bariery prawne w szpitalach i panująca presja zakazu aborcji, wynikająca z obecnego ustawodawstwa, utrudnia całkowicie bezpłatną realizację decyzji o przerwaniu ciąży, pomimo udokumentowanych przez kobiety konsultacji lekarskich (skargi i oświadczenia, o których informowali badani, oraz analizowane listy kobiet w prasie¹).

Jeżeli chodzi o statystyki przerwania ciąży, są one rejestrowane tylko przez niektóre szpitale na podstawie bardzo dobrej dokumentacji przeprowadzonych zabiegów. Liczba zarejestrowanych przerwania ciąży w Polsce w 1980 r. wynosiła 138,0 tys., w 1990 r. – 59,4 tys., a w 1992 r. – już tylko 11,6 tys. Po ograniczeniu legalnych zabiegów ze wskazań społecznych, w 1994 r. liczba zabiegów wyniosła 874, w 2001 r. – 124, a w 2004 r. – 193 (od kilku lat uwzględnia się tylko dane zbierane przez resort zdrowia)². Od 1993 r. corocznie policja rejestruje również zabiegi nielegalne, a najwyższa

¹ Cytaty zamieszczane niżej pochodzą z opracowania badań własnych, które nie zostało opublikowane w całości. Pierwsza jego część znajduje się w publikacji autora: R. Maciąg, 2005: 256–274.

² Dane: *Sprawozdania...*, 2003. W 1997 r. znowelizowano *Ustawę*, w której dopuszczono warunek przerywania ciąży z powodu „ciężkich warunków życiowych lub trudnej sytuacji osobistej” kobiety ciężarnej, a liczba aborcji wyniosła 3047 (liczba oficjalna), natomiast w *Załączniku do sprawozdania* – 3171 – liczba ta powiększona jest o zabiegi przeprowadzone w szpitalach innych resortów niż obejmuje statystyka Ministerstwa Zdrowia. W omawianym roku szpitale w sześciu województwach całkowicie wycofały się z tej nowelizacji, a w dziewięciu województwach wykonały co najwyżej 3 lub tylko 2 zabiegi wymienionego warunku dopuszczalności przerywania ciąży.

ujawniona liczba to 98. Ponadto zatrzymuje osoby, które dokonują lub pomagają w aborcji (najwięcej to 200 zatrzymanych osób). Dlatego mamy do czynienia z ciemną liczbą zabiegów wykonanych nielegalnie. Na podstawie analizy *Sprawozdań RM* można stwierdzić, iż niektóre dane, jak na przykład dane o przestępstwach (ciąża powstała w wyniku gwałtu), nie są one wiarygodne z powodu niezgłaszalności zdarzenia policji. W 1998 r. wystąpiła dość wysoka liczba zarejestrowanych zabiegów w wyniku czynu zabronionego (53), w stosunku do lat innych (ok. 3–6 zabiegów; *Sprawozdanie*, 2003: 41).

Według wspomnianej *Ustawy o planowaniu rodziny ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży*, z 1993 r., aborcję między innymi można wykonać w przypadku podejrzenia nieodwracalnej wady płodu (w 2004 r. zarejestrowano 128 aborcji z tego powodu). Genetyczne badania prenatalne są dużym problemem społecznym. Wielu lekarzy nie przepisuje skierowań na nie ze względu na przekonania. Oto wypowiedź jednego z lekarzy:

◆ *To nie są takie duże problemy, natomiast jest kwestia wskazań ze względu na stan zdrowia, ciężkie uszkodzenie lub chorobę rozwijającego się płodu. To jest problem dlatego, że tam jest taka sytuacja, że pytanie, która to z wad jest rzeczywiście taką wadą, która będzie uniemożliwiała trwale człowiekowi po urodzeniu życie. Wiemy, że w tej chwili ludzie z Zespołem Downa przy właściwym prowadzeniu mogą nawet żyć 40 lat. W medycynie nie ma nigdy tak, że coś jest czarne i białe. Oto są wskazania, oto już nie ma. Gdzieś jest takie miejsce, że są trochę wskazania, a trochę nie ma.* (lekarz 1)

Wątpliwości te stworzyły atmosferę, w której Kościół katolicki i organizacje antyaborcyjne doprowadziły do całkowitego zakazu normy, która jest dopuszczalna prawnie. Ponieważ ginekolodzy w wyniku obaw i nakazów kierowników klinik nie wypisują formalnych skierowań i korzystają z tzw. klauzuli sumienia, kobiety jeżdżą na badania – bez skierowań – po kilkaset kilometrów do innej kliniki, w której inny lekarz wykonuje badanie na podstawie pisemnego oświadczenia (informacja na podstawie badań własnych³). W przypadku stwierdzonej wady płodu i w wyniku decyzji o aborcji, lekarz może wypisać skierowanie na przerwanie ciąży. Natomiast w sprawozdaniach rządowych podaje się szerokie definicje o dostępnych badaniach prenatalnych (typu usg) oraz o badaniach genetycznych, przy czym rzadko wymienia się tu zarejestrowane skargi na lekarzy i odmowy tych badań (w liczbie nieprzekraczającej 10).

Natomiast badanie ujawniło wspominane już w tym artykule kategorie stereotypowe, które odnoszą się do zakładanych znaczeń istniejących

³ *Ibidem*, zob. przypis poprzedni.

w świecie organizacji medycznych w kontaktach lekarzy z pacjentami. Tym razem sąd taki wyrażany jest przez lekarza pracującego w szpitalu i prowadzącego praktykę prywatną o pacjentkach:

◆ *Ta pacjentka, która ma wyższy status, i to, co zwykle wiąże się z większą inteligencją, wyższym wykształceniem, to ona przyjdzie i tę ciążę usunie. Natomiast te wszystkie pacjentki jak gdyby z nizin, to przyjdą, urodzą dziecko i zostawią w szpitalu.* (lekarz 2)

Temat przyczyn aborcji i świadomego planowania określonych działań pojawił się też w innych wypowiedziach lekarzy. Ich zdaniem, na zabieg aborcji decydują się kobiety o wyższym statusie materialnym i z wyższym niż przeciętne wykształceniem – chodzi o „*kobiety wykształcone, ze świadomym wyborem*” (lekarz 8), które mają łatwiejszy dostęp do nieoficjalnych zabiegów i mogą lepiej zaplanować swoje działania w stosunku do partnera życiowego, kariery zawodowej, edukacji czy też liczby potomstwa, w odpowiednim dla nich czasie.

Zabiegi wykonywane są tylko w dużych, nielicznych szpitalach wojewódzkich i klinikach, do których kobiety przyjeżdżają z całego kraju (analiza własna statystyk poparta wnioskami ze sprawozdań i wywiadów z lekarzami). W wielu szpitalach od lat nie wykonuje się przerwania ciąży (w jednym ze szpitali taką granicą był początek lat osiemdziesiątych), a istotnym powodem takiej sytuacji, zwłaszcza w małych miejscowościach, jest „*presja społeczna*”: środowiskowa i lokalna (na podstawie przeprowadzonego wywiadu z lekarzem ginekologiem, 5). Dlatego dane w przypadku badania aborcji muszą być uzupełniane o systematyczną wiedzę z innych typów badań i analiz.

5. Prezentacja instytucji w dokumencie urzędowym na temat aborcji

Proces instytucjonalnego powstawania i przetwarzania danych odbywa się za pomocą różnych, wcześniej przedstawianych procedur (np. cytowania i komentowania powyższych danych), na poziomie wartości i norm organizacyjnych, dzięki przestrzeganiu obowiązujących przepisów prawnych i statystycznych. Dlatego *Sprawozdania Rady Ministrów* z realizacji Ustawy o planowaniu rodziny, od 1993 r. (ze zmianami), jako zbiorczy dokument stanowią ostatni etap w społecznym procesie wytwarzania danych: jest to prezentacja instytucji. Sprawozdania te gromadzą informacje z kilku instytucji: o rejestrowanych przerwaniach ciąży – ze szpitali, o aborcji nielegalnej – z prokuratur i sądów, o edukacji seksualnej – z resortu edukacji, a także o stanie refundacji antykoncepcji ze środków publicznych – z urzędu

rejestracji leków, i innych kategoriach ustalonych ustawowo. Sprawozdania są przede wszystkim wyrazem oficjalnego stanowiska rządu do obowiązującego stanu prawnego na temat aborcji.

Należy tu także wspomnieć, że źródłem szczególnej uwagi są również „Podsumowania” *Sprawozdań*, ponieważ w tym miejscu instytucja je tworząca (czyli rząd RP) zajmuje oficjalne stanowisko wobec aborcji, naturalnego planowania rodziny, zdrowia kobiet czy też wychowania w rodzinie. Tutaj również, choćby pośrednio, odnosi się do zebranych danych. W szczególności interesujący jest odmienny język formułowanych zakończeń.

W obrębie wspomnianych danych, sprawozdania z lat 1998–2001 informowały, że z biegiem czasu zabiegów występuje coraz mniej; a w jednym z nich podkreślono, iż osiągnięto cel, którym jest ograniczenie do minimum dostępności legalnych zabiegów: „...nadrzędnym celem ustawy [...] jest ochrona prawa do życia człowieka. [...] Mając powyższe na uwadze, należy, mimo pewnych zastrzeżeń, pozytywnie ocenić funkcjonowanie ustawy. Jej efektem jest bowiem znaczne zmniejszenie liczby dokonywanych aborcji” (*Sprawozdanie*, 1998: 41).

Natomiast w 2001 r., w *Sprawozdaniu* po zmianie rządu na lewicowy (powstało w 2002 r.) zwrócono uwagę, że jednym z celów uchwalenia ustawy: „miało być stworzenie możliwości dostępu do metod i środków świadomego planowania rodziny” (*Sprawozdanie*, 2001: 77).

Dlatego, cytowane powyżej, nieliczne dane urzędowe aborcji rejestrowanej w sprawozdaniach rządowych można uznać w ten sposób za przykład konstruowania rzeczywistości społecznej, a wyjątkiem są te sprawozdania, w których przypomniano we wstępie, iż „Szacunki dokonywane przez organizacje pozarządowe wskazują na liczbę kilkudziesięciu tysięcy zabiegów przerwania ciąży dokonywanych w ciągu roku niezgodnie z przepisami ustawy” (*Sprawozdanie*, 2003: III). W tym miejscu dodatkowym wnioskiem z analizy *Sprawozdań* jest nastawienie polityczne w zależności od tego, kto sprawuje władzę.

6. Podsumowanie

Jednym z wielu celów instytucji medycznych – obok podstawowego (leczenia i pielęgnacji chorych) – jest zbieranie i gromadzenie danych o leczeniu. Dane te są zapisami zachorowań i innych zdarzeń, które zostają później przechowywane przez wiele lat w instytucji. Szpitale, przychodnie i inne instytucje medyczne są przykładem społecznego procesu wytwarzania danych, w kontekście ich interpretacji przez personel lekarski i statystyków – jako hierarchiczny układ komunikacji, i przepływu danych: od rejestracji pacjenta po zagregowane zmienne.

Dane w organizacji można badać za pomocą studiów etnostatystyki, czyli konstrukcji i interpretacji oraz prezentacji danych (Gephart, 1988). Pracę statystyków i urzędników, którzy zbierają, liczą, przechowują dane, można obserwować, badać i analizować w samej organizacji (zob. też Hammersley, Atkinson, 2000). W socjologii interpretatywnej, wśród badań jakościowych istotne są obserwacje oraz poszukiwania zachowań na poziomie różnych kulturowych znaczeń wynikających z obyczajów, norm i zakazów prawnych (aborcja), a także kategorii stereotypowych i zastanych poglądów. Rejestracja i zbieranie danych w organizacji medycznej jest wypełnianiem obowiązków w otoczeniu mocno sformalizowanym, wśród innych działań typowych dla tego rodzaju instytucji. Należy tu podkreślić jeszcze raz, że praca tego typu podlega różnym interakcjom społecznym, i dlatego sama wiarygodność źródeł i rzetelność danych narażone bywają na niską ocenę ze strony badaczy (zob. Sulek, 2002).

Według najnowszych podejść socjologicznych i interpretacji, dane mają swoją wymowę jakościową. Przykładem tak niskiej liczby rejestrowanej w analizie dokumentarnej i oficjalnej prezentacji instytucji jest *Sprawozdanie* z Ustawy o planowaniu rodziny i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży, które stanowi dokument zbiorczy, czyli ostatni etap w społecznym procesie wytwarzania danych. Przedstawia on odrębną rzeczywistość od tej, którą można, za pomocą różnych technik i metod badawczych, analizować również w szpitalach i innych instytucjach medycznych.

Bibliografia

- Atkinson P., Coffey A. (1997), *Analysing Documentary Realities*, [w:] *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, ed., D. Silverman, Sage Publications, London, s. 45–62.
- Axer A. (1980), *Niektóre cechy reakcji społecznej na chorobę psychiczną. (Na marginesie teorii naznaczania społecznego)*, „Studia Socjologiczne”, 3, s. 67–88.
- Bastide R. (1972), *Socjologia chorób psychicznych*, PWN, Warszawa.
- Cockerham W. C. (1978), *Medical Sociology*, Prentice Hall, New Jersey.
- Douglas J. D. (1967), *The Social Meanings of Suicide*, Princeton University Press, Princeton.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Gephart R. P. (1988), *Ethnostatistics. Qualitative Foundations for Quantative Research*, Sage Publications, London.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grouded Theory*, Aldine, Chicago.
- Goffman E. (1961), *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Doubleday, New York.
- Goffman E. (1975), *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa, s. 151–171.
- Halbwachs M. (1930), *Les Causes du suicide*, Alcan, Paris.
- Hałas E. (2006), *Interakcjonizm symboliczny. Społeczny kontekst znaczeń*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Hammersley M., Atkinson P. (2000), *Metody badań terenowych*, tł. S. Dymczyk, Zysk i S-ka, Poznań.

- Konecki K. (2000)**, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Maciąg R. (2005)**, *Wykorzystanie analizy jakościowej w badaniach nad aborcją*, [w:] *W kręgu socjologii interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*, Uniw. Szczeciński.
- Merton R. K. (1982)**, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tł. E. Morawska, J. Wertenstein-Zuławski, PWN, Warszawa.
- Sokołowska M. (1986)**, *Socjologia medycyny*, Państw. Zakł. Wyd. Lekarskich, Warszawa.
- Sprawozdanie (1998)**, *Sprawozdanie Rady Ministrów z realizacji w 1998 r. i Ustawy z dnia 7 stycznia 1993 r. o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży* (Dz.U. z 1993 r., nr 17, poz. 78 z późn. zmian.).
- Sprawozdanie (2003)**, *Sprawozdanie Rady Ministrów z wykonania w 2003 r. Ustawy z dnia 7 stycznia 1993 r. o planowaniu rodziny, ochronie płodu ludzkiego i warunkach dopuszczalności przerywania ciąży* (Dz.U. z 1993 r., nr 17, poz. 78 z późn. zmian.). (druk Sejmowy 3395), www.mz.gov.pl
- Sulek A. (2002)**, *Ogród metodologii socjologicznej*, Wyd. Nauk. „Scholar”, Warszawa.
- Ziółkowski M. (1998)**, *Interakcja*, [hasło w:] *Encyklopedia socjologii*, t. 1, Ofic. Nauk., Warszawa.