

Procesualne ujęcie organizacji. Interpretatywna socjologia organizacji i zarządzania

Krzysztof Konecki

Streszczenie. W artykule zostaną omówione podstawowe zasady badania i analizy organizacji z perspektywy socjologii interpretatywnej. Jak wytwarzane są znaczenia i wzory interakcji w organizacjach? Szczególnie podkreślony będzie negocjacyjny i procesualny charakter organizacji. Ukazana zostanie także perspektywa mikro-, mezo- i makrosocjologiczna analizy organizacji przez pryzmat procesów i kontekstów interakcyjnych.

1. Wstęp

Organizacje zwykle są badane, analizowane, projektowane w ujęciu strukturalnym. Oznacza to, że ich struktury organizacyjne, strategie, procedury działania mają charakter stabilny i urzeczowiony przynajmniej w ściśle wydzielonym momencie czasowym badania lub analizy. Określony kształt struktury organizacyjnej jest wynikiem pewnych decyzji i projektów określonych w konkretnych punktach czasowych i w przestrzeni decydentów (ról organizacyjnych) bądź najczęściej bezosobowych zmiennych otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i/lub środowiska wewnętrznego organizacji. Strategia zależy od zmiennych otoczenia organizacji. Metody i narzędzia badań, kwestionariusze wywiadów i różnego rodzaju ankiety, ściśle zaprojektowane studia przypadku, poszukują zmiennych strukturalnych, które wpływają na zmienną wyjaśnianą w sposób bezpośredni bądź pośredni. Badanie zmian organizacyjnych również ma charakter wyjaśnień przyczynowo-skutkowych, gdzie niektóre zmienne strukturalne popychają organizację w kierunku zmiany lub są jej barierą. Zmienne te z kolei układają się następnie w określony model wyjaśniający, mający charakter urzeczowionej na jakiś czas struktury.

Organizacje są jednak wytwarzane, podtrzymywane w codziennych działaniach i interakcjach, projektowane i już w trakcie projektowania zmieniane przez działających i interpretujących siebie i otoczenie ludzi. Istnienie w permanentnej zmianie jest ich atrybutem. Nie wynika to tylko z nasilonej zmienności otoczenia lub zagrażających ich funkcjonowaniu

zmian w wartościach określonych zmiennych strukturalnych (zmiana prawa, zyski, sprzedaż, itp.), a z ich natury, będącej przecież naturą działających ludzi, którzy te organizacje wytwarzają oraz interpretują indywidualnie bądź w społecznych sieciach wzajemnych powiązań. Organizacje nie są czarną skrzynką o określonej strukturze, są dynamicznym układem w ramach szerszego dynamicznego układu (przypominającym rosyjskie matryoski), z zawartością pełną potencji i energii konstruowania, dekonstruowania i interpretowania. Są układem otwartym na zewnętrzne wpływy i oddziałującym na to, co jest interpretowane jako otoczenie organizacyjne. Socjologia organizacji zajmuje się grupami celowymi i ich strukturą oraz procesami zachodzącymi w tych grupach. Ale jeśli spojrzymy na podstawy działania w organizacjach, to okaże się, że pojęcie „organizowania” i reguł, na których organizowanie się zasadza, będzie bardziej adekwatne w analizie organizacji pojmowanych procesualnie. Można zatem z perspektywy socjologii organizacji inspirowanej symbolicznym interakcjonizmem (zob. Hałas, 1998) zadać sensownie następujące pytania badawcze i teoretyczne jednocześnie:

1. Jak grupy wypracowują organizacyjne znaczenia?
2. Jak grupy formalne dochodzą do momentu postrzegania siebie jako społeczności (zob. Fine, 2004)?
3. Jak menedżerowie organizacji inkorporują znaczenia i używają ich, by kontrolować zachowania pracowników?
4. Jak pracownicy szeregowi redefiniują i zmieniają znaczenia różnych aspektów funkcjonowania ich organizacji niezależnie od formalnych uregulowań (Schweingruber, Berns, 2003: 461–463)?

Pytania te określają cele analityczno-badawcze interpretatywnej socjologii organizacji. Korzenie takiej socjologii sięgają badań terenowych, przeprowadzonych przez grupę badaczy na przełomie lat 50. i 60. (Strauss *et al.*, 1964) oraz w późniejszych analizach negocjacji (Strauss, 1979). W badaniach organizacji medycznej (szpital psychiatryczny) pokazano, iż organizacje są miejscami permanentnych negocjacji. Tylko ciągły proces „**cichych uzgodnień**” (*tacit agreements*) dotyczących osiągania ogólnych celów organizacji oraz podziału pracy pozwala organizacji funkcjonować. Organizacje są także miejscem, gdzie realizują swoją misję i spotykają się różne **profesje i zawody**. Profesje nie są homogeniczne w sensie posiadania wspólnych i jednolitych założeń działania poszczególnych osób identyfikowanych z ich nazwą, dzielą się na pewne segmenty, kształtujące różne tożsamości, które powstają, rozwijają się, są podtrzymywane, a także w pewnym momencie znikają. Tożsamości wiążą się z indywidualnymi biografiami, w ten sposób profesje zostają w analizie socjologicznej skontekstualizowane (Baszanger, 1998), podobnie jak wizja funkcjonowania organizacji. Organizacje są wspólnym przedsięwzięciem wielu osób i grup, są wmontowane w proces ciągle two-

zonego i podtrzymywanego zbiorowego działania. Podstawowym procesem interakcyjnym tworzącym i podtrzymującym organizację nie są formalne i zestandaryzowane reguły, a raczej **negocjacje** prowadzące do uzgodnień, które mają charakter nietrwały i warunkowy. Aktorzy społeczni także mają swoje potoczne teorie dotyczące natury, zakresu i możliwości odniesienia sukcesu w negocjacjach, teorie te stają się warunkami wpływającymi na proces negocjacyjny. O kształcie uzgodnień decydują także inne procesy negocjacyjne, takie jak np. targowanie się, wymiana i spłacanie długów (Strauss, 1979). W konsekwencji wyłania się pewien „ład negocjacyjny” (*negotiated order*). Same formalne organizacyjne reguły są zaledwie kontekstem działania zarówno jeśli chodzi o:

- 1) obszar, na którym zachodzą procesy interakcyjne,
- 2) jak i w sensie formalnych cech, które mogą być brane przez aktorów pod uwagę w ich działaniach (Baszanger, 1998).

Aktorzy przypisują znaczenia do swych działań, a same organizacje mogą być postrzegane jako wzory działań. Idea ta występuje w naukach organizacji i zarządzania od dawna (Silverman, 1970). D. Silverman wyraźnie kontrastuje ją z podejściem systemowym i nazywa nie teorią działania, a raczej „**ramą odniesienia**” (*action frame of reference*) dla analizy organizacji:

By zrozumieć działanie obserwator musi umieścić je w ramach jakiejś kategorii, którą sam może zrozumieć. Może on wyróżnić np. jakiś czyn związany z pracą i nazwać go działaniem przyjacielskim. Jednak w tym samym czasie ten sam akt będzie miał pewne znaczenie dla osoby będącej jego inicjatorem, jak i dla osób, wobec których był skierowany. To co obserwator bierze za powtórzenie tego samego fizycznego działania, może znaczyć zupełnie coś innego dla osób zaangażowanych w to działanie zgodnie z ich definicją sytuacji. Przez koncentrowanie się na samym zachowaniu, istnieje możliwość całkowitego pominięcia znaczenia tegoż zachowania dla osób w nie uwikłanych i w konsekwencji możliwości przewidzenia reakcji tych osób, w stosunku do których to zachowanie jest nakierowane (Silverman, 1970, 128–129).

2. Struktura organizacyjna

2.1. Struktury same w sobie

Najczęściej w socjologii analizuje się struktury same w sobie. Szuka się związków i korelacji pomiędzy różnymi aspektami strukturalnymi, zapominając o permanentnej zmienności struktur, jako immanentnej jakości ich istnienia. Struktury wzajemnie się warunkują i wiążą ze sobą, wytwarzając niejako stabilne układy, wpływające z kolei na działania ludzi i grup.

Często zmiany w strukturze organizacyjnej następują wcześniej niż zostały przeprowadzone. To paradoks o charakterze psycho-społecznym. Interpretacje

aktorów organizacyjnych i ich projekcje zmian wykonują te zmiany wcześniej niż one „faktycznie” w księgach służb, a nawet w relacjach pomiędzy organizacyjnymi aktorami, nastąpiły. **Motywy „ażeby”** (*modo futuri exacti*) aktorów organizacyjnych mają moc sprawczą, są impulsem, który dokonuje zmian organizacyjnych zanim faktycznie zostaną one zobiektywizowane i „metodycznie” zaobserwowane¹. Już sama informacja o pewnym zamiarze odebrana przez innych partnerów interakcji wywołuje określone działanie, którego konsekwencją jest zmiana. Można zatem stwierdzić, już na tym przykładzie, opisującym sam początek procesu komunikacji, że zmiany organizacyjne mają charakter interakcyjny.

Postrzeganie struktur w postaci hierarchii organizacyjnej zakładającej podległość i nadrzędność jest podstawowym elementem wytwarzania struktur organizacyjnych jako trwałych i niezmiennych układów. Takie postrzeganie pozwala w działaniach uwzględniać niezmiennosć warunków organizacyjnych i dostosowywać się do nich. Jednak samo postrzeżenie hierarchii jako zmiennej, konstruowanej i wymagającej ciągłego podtrzymywania pokazuje, iż nietrwałość ma charakter twórczy, dynamiczny i aktywizujący podmiot ewentualnej zmiany organizacyjnej. To postrzeganie struktur znajduje swój wyraz w pewnych kulturowo utrwalonych matrycach postrzegania rzeczywistości organizacyjnej. „Dystans władzy” rozumiany jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażanych przez mniej wpływowych członków (podwładnych) instytucji lub organizacji” (Hofstede, 2000: 374) w sytuacji gdy występuje w dużym stopniu może przyczyniać się do kamuflowania potencji zmiany i negocjowalności struktur organizacyjnych. Jako wymiar kultur narodowych może promować w niektórych kulturach negocjacje jako sposób budowania struktur, a w innych hamować ten rodzaj zmiany. Jeśli dystans władzy jest duży, stopniowa zmiana poprzez uruchomienie procesów negocjacyjnych jest utrudniona. Wówczas zmiana bardziej radykalna, dokonana poprzez inne taktyki interakcyjne niż negocjacje, takie jak manipulacja czy targowanie się, ma większe szanse powodzenia. Generalnie przypisuje się polskiej kulturze narodowej względnie wysoki stopień dystansu władzy (Błaziejewski, Wolfgang, 2003; Wiesławska, 2002). Czy wpływa to na postrzeganie struktur organizacyjnych jako trwałych istności, a negocjacji jako słabego narzędzia zmiany organizacyjnej lub podtrzymywania aktualnego ładu organizacyjnego? Może wysoki dystans władzy w naszej kulturze wyzwala odgórne zmiany organizacyjne jako jedynie możliwe? Pytania te wymagają pogłębionych badań i analiz.

¹ Przypomina to ostatnie wyniki eksperymentu fizycznego, w którym impuls świetlny wyprzedził sam siebie, kiedy to opuścił komorę, przez którą przelatywał, wcześniej niż do niej wpadł. Biegł wielokrotnie szybciej niż dopuszczają obowiązujące dotychczas prawa fizyki (według „Nature”, lipiec, 2000).

Należy również podkreślić, że postrzeganie dystansu władzy jako wysokiego, jest bardzo silne wśród robotników niewykwalifikowanych, natomiast najslabsze wśród kierowników – specjalistów (Hofstede, 2000: 69). Istnieją zatem społeczne uwarunkowania określonego postrzegania dystansu władzy w organizacjach. Hierarchia jawi się jako bardziej trwała wśród podwładnych na najniższym szczeblu struktury organizacyjnej. Zatem procesualność i negocjowalność organizacyjna *in situ* byłaby społecznie warunkowana.

2.2. Poziom mezosocjologiczny i makrosocjologia

Jaka zatem jest relacja pomiędzy społeczeństwem a organizacjami z socjologicznego punktu widzenia?

relacja pomiędzy strukturami organizacyjnymi i zmieniającym się otoczeniem nie będzie mechaniczna, ale będzie określana przez definicje sytuacji uczestników organizacji. To czy jakaś innowacja techniczna zostanie przyjęta w organizacji, nie będzie określone przez bezosobowe procesy, podczas gdy organizacja działa „sama” by zmaksymalizować swoją efektywność, ale przez strukturę społecznych relacji i orientacji (Silverman, 1970: 153).

Jeśli spojrzymy na organizacje formalne (struktury formalne) z szerszej perspektywy, tak jak czyni się to np. w **perspektywie symbolicznego interakcjonizmu**, to struktury okażą się elementem szerszej dynamicznej mozaiki zjawisk społecznych (bądź zjawiska). Analizując np. zjawisko legitymizacji profesji widzimy, że **organizacje formalne są elementem gry legitymizacyjnej pewnych, a szczególnie nowych profesji**. Akceptacja np. profesji akupunkturzysty wymaga, m. in., stworzenia organizacji i przynależności do stowarzyszeń profesjonalnych, akceptowanych przez powszechnie uznane profesjonalne organizacje medyczne (zob. Dew, 2000: 1789, 1790). Jednak oficjalnie uznane organizacje są zaledwie jednym z elementów społecznego świata medycyny, gdzie wyznaczanie granic i gra legitymizacyjna zmienia permanentnie struktury formalne również organizacji, które są podmiotem tej gry. Przyjęcie szerszej perspektywy widzenia zjawisk społecznych, tj. zamiast koncentracji analitycznej tylko na organizacjach formalnych lub instytucjach, przy wyborze koncentracji na procesach, np. legitymizacji profesji, sprawia, że organizacje formalne jawią się zaledwie jako jedne z wielu uwarunkowań zachodzących procesów, są „strukturalnymi” uwarunkowaniami. Są więc jednymi z wielu uwarunkowań procesu legitymizacji i próby odrzucenia etykiety profesji dewiacyjnej bądź traktowania jej jako anomalii. Perspektywa procesualna zjawisk jest tutaj perspektywą mezosocjologiczną, a nawet

makrosocjologiczną², całościowa analiza określonego procesu skupia bowiem w sobie wiele różnych zjawisk z odmiennych poziomów.

Można to zobaczyć na przykładzie procesu legitymizacji nowych i kontrowersyjnych profesji, choć dotyczy to również profesji tradycyjnych, broniących się przed nowymi konkurentami. Na proces legitymizacji wpływają różne procesy interakcyjne, np. na **legitymizację profesji** akupunkturzysty, oddziałują:

1. Procesy interakcyjne –

1a) sytuacyjna autoprezentacja akupunkturzysty – różna prezentacja wobec różnych publiczności, by nie drażnić obrońców ortodoksyjnej wersji medycyny, a jednocześnie zachować jakiś poziom wolności w uprawianiu swej profesji zgodnie z jej filozofią;

1b) używanie określonych retorycznych strategii w debatach przyjmujących postać areny – podkreślanie efektywności leczenia i odrzucanie argumentów o efekcie placebo, odwoływanie się do argumentów o naukowych podstawach akupunktury, odpieranie zarzutów o głównie merkantylnym charakterze profesji;

1c) wprowadzanie rytuałów demarkacyjnych pozwalających zidentyfikować granice społecznego świata i izolowanie go od niepowołanych intruzów, np. niewykształconych i bez odpowiedniego dyplomu praktyków akupunktury;

1d) oficjalne dystansowanie się w trakcie debat areny od nielicencjonowanych praktyków akupunktury, fizjoterapeutów chcących uprawiać akupunkturę bez licencji.

2. Wspomniane już organizacyjne uwarunkowania legitymizacji profesji – budowanie organizacji i przynależność do stowarzyszeń profesjonalnych powszechnie i prawnie uznanych.

3. Próby standaryzacji medycznej akupunktury i tworzenie nowej ortodoksji poprzez włączenie jej do istniejącego naukowego sposobu uzasadniania jedynych słusznych metod leczenia (Dew, 2000).

Jak widać z powyższego przeglądu uwarunkowań pewnego procesu organizacyjne warunki są zaledwie jednym, choć niezwykle ważnym, z wielu elementów procesu legitymizacyjnego, gdzie dominują subprocesy interakcyjne pośredniczące niejako w łączeniu struktur formalnych z działającymi

² Zob. argumenty na temat immanentnych zainteresowań makrosocjologią w symbolicznym interakcjonizmie Janusza Muchy (2003). Głównym argumentem na rzecz tezy o makrosocjalnych zainteresowaniach jednego z głównych teoretyków symbolicznego interakcjonizmu, H. Blumera, jest: 1) zakres występowania i „obejmowania” określonych problemów społecznych, będących przedmiotem analiz i badań, np. stosunki rasowe dotyczą dużych grup społecznych; 2) strukturalny charakter badanego zjawiska, np. stosunki rasowe stanowią pewien typ porządku hierarchicznego oparty na poczuciu pozycji grupowej zbiorowości dominującej w danym układzie rasowym.

podmiotami. Szersza perspektywa analityczna pozwala widzieć struktury w ich dynamicznym aspekcie i w szerszej, poruszającej się mozaice zjawisk społecznych.

Jest to szczególnie wyraźne w analizie **społecznych światów**. Społeczne światy to zbiorowe działania, gdzie formy kooperacji mogą mieć charakter efemeryczny, ale z czasem stają się bardziej lub mniej rutynowe. Pojęcie społecznego świata obejmuje grupy realizujące określone rodzaje działalności, dzielące się zasobami wielu rodzajów, by osiągnąć swoje cele, i budujące wspólne ideologie odnoszące się do ich działalności (Strauss, 1993: 212). Społeczne światy nie są społecznymi wyraźnie wyodrębnionymi istnościami lub „społecznymi strukturami”, ale wyodrębnioną **formą działania zbiorowego** (Strauss, 1993, 223). Granice i członkostwo społecznego świata nie są wyraźnie określone, tak jak dzieje się to w przypadku jakiejś grupy społecznej, np. grupy zawodowej, organizacji formalnej czy rodziny. Ze społecznego świata można w każdej chwili wyjść lub do niego przystąpić. Jednostki mogą oczywiście żyć jednocześnie w wielu społecznych światach (mogą bowiem we współczesnym społeczeństwie być pod wpływem wielu kanałów komunikacyjnych): w świecie akademickim, biznesu, świecie mody, medycyny, teatru, właścicieli zwierząt domowych, a nawet w luźniej powiązanych światach specjalnych zainteresowań, świecie sportu, kolekcjonerów znaczków, świecie sympatyków określonego serialu. Przy okazji mogą przynależeć do organizacji formalnych, które są elementem jakiegoś społecznego świata (Carder, 2002). Każdy społeczny świat jest zatem pewnym kulturowym obszarem, który nie jest ustanowiony ani przez terytorium, ani przez formalne grupowe uczestnictwo, ale przez granice efektywnej komunikacji. Ten system komunikacji wytwarza również pewien specjalny język, żargon (por. Carder, 2002: 6–11). Jest to pewne uniwersum dyskursu, które pokazuje różnice w stosunku do innych światów, a także wytwarza symboliczną barierę i granicę społecznego świata. W każdym społecznym świecie występują specjalne normy wartości, hierarchia prestiżu, charakterystyczne ścieżki karier i wspólny pogląd na życie – *Weltanschauung* (Strauss, 1993: 269–273).

Howard Becker (1982) uważa, że dwa pojęcia są niezwykle istotne w perspektywie teoretycznej społecznego świata: 1) zaangażowanie, 2) prawomocność. Zaangażowanie dotyczy społecznego działania wokół i w związku z określonymi zainteresowaniami, ideami. Najczęściej jest to zaangażowanie podzielane z innymi, co oznacza zbiorowe, „wspólne zaangażowanie” (*shared commitment*). Poczucie prawomocności działań jest natomiast niezbędne, by móc w pełni i z odpowiedzialnością zaangażować się w dane działanie. Dlatego, by promować i legitymizować dany społeczny świat, podejmowane są liczne strategie działania.

Społeczny świat, szczególnie nowo powstały, musi zatem silnie uzasadniać racje swego istnienia. „Legitymizacja” jest jedną z cech takiego świata

i związana jest ona z żądaniem przypisania przez otoczenie wartości danemu społecznemu światu bądź jego części, dystansowaniem się w stosunku do innych światów lub ich części, budowaniem pewnych teorii dla podkreślenia autentyczności społecznego świata, ustanawianiem standardów działania i ich oceny, ustanawianiem granic społecznego świata bądź ich zmianą (Strauss, 1993: 217; por. także Strauss, 1982).

Społeczny świat dostarcza również jednostkom w nim uczestniczącym określonej **perspektywy poznawczej**, za pomocą której definiują one sytuacje. Perspektywa ta jest uporządkowanym sposobem widzenia świata, na którą składają się „oczywiste” (*taken for granted*) cechy różnych obiektów, zdarzeń, czy też natury ludzkiej. **Jest to matryca, za pomocą której jednostki postrzegają świat** (Shibutani, 1994: 269). Schemat ten dostarcza moralnej i kulturowej podstawy do działań jednostek w danym społecznym świecie, a także w społeczeństwie. Perspektywy są ciągle testowane przez używanie ich w praktycznym świecie. Oceny zdarzeń, działań innych wywodzą się właśnie z tych perspektyw, podobnie selektywność spostrzeżeń jest uwarunkowana perspektywą danego społecznego świata. Inaczej działalność organizacji ekologicznych będzie widział profesjonalny etyk, czy teolog, a inaczej członek tej organizacji. Goethe napisał kiedyś, iż historia jest ciągle przepisywana na nowo, ale nie z powodu odkrywania nowych dokumentów, lecz z powodu zmieniających się perspektyw historyków, którzy koncentrują się, w miarę upływu czasu, na innych materiałach historycznych.

W każdym społecznym świecie pewne kwestie sporne (*issues*) są dyskutowane, negocjowane, zwalczane, wymuszane, manipulowane przez reprezentantów subświatów (Strauss, 1978: 124). Płaszczyznę tej dyskusji, i innych procesów interakcyjnych, nad kwestiami spornymi nazywamy areną. Arena zatem ma charakter polityczny, niekoniecznie odnoszący się do działań instytucji i organizacji *stricte* politycznych. Nie wszystkie areny są upubliczniane i nie zawsze dowiadujemy się poprzez mass media o sporach tam się toczących. Areny istnieją wewnątrz organizacji, wewnątrz subświatów i na przecięciu się różnych społecznych światów, a także subświatów. Niektóre dyskusje dotyczą kwestii granic i problemów legitymizacji światów. Toczą się tam także walki o pozycje, wpływy, władzę i zasoby (Strauss, 1982: 189). Aspekty strukturalne (pozycja, władza, zasoby) są zatem w społecznych światach społecznie konstruowane. Standardy działań i oceny działań inkorporują często najważniejsze wartości danego społecznego świata. Na bazie standardów formułuje się procedury i techniki działań w organizacjach (zob. Cardner, 2002: 12–14). **Procedury formalne są zatem pochodną sporów** i negocjacji oraz praktyk legitymizacyjnych społecznego świata. Z tego też powodu socjologia zarządzania powinna zajmować się procesami interakcyjnymi, właśnie na poziomie interakcji powstają bowiem procedury organizacyjne i rutynowe praktyki zarządcze.

Strukturalne aspekty społecznego świata, np. zasoby finansowe, są wytwarzane w dawnym procesie, na którego początku pojawiają się pewne interpretacje ocenne określonych obiektów (idealnych bądź materialnych) będących ośrodkiem zabiegów uczestników społecznego świata. Na przykład w świecie sztuki najpierw pojawiają się oceny i klasyfikacje krytyków dotyczące tego, co jest sztuką, co sztuką nie jest, co jest dobrą, a co złą sztuką, co jest tzw. sztuką „wyższą”, a co jest sztuką „niższą”. Oceny te wytwarzają reputację danej sztuki bądź dzieła sztuki, która brana jest pod uwagę przy ewentualnym wsparciu emocjonalnym i finansowym wśród dystrybutorów i publiczności (Becker, 1982; Vail, 1999: 329).

Strukturalne aspekty procesów są brane pod uwagę w symbolicznym interakcjonizmie. Na przykład ocena czasu poświęconego na edukację muzykologiczną w **społecznym świecie muzyki poważnej** zależy od tego, czy edukacja ta jest „uprawomocniona” przez ogólnie uznanych *ekspertów* i *sformalizowana*, czy też jest to samokształcenie, które jest zdecydowanie niżej oceniane przez elity w społecznym świecie muzyki poważnej. Podobnie *władza ekspertów*, którzy decydują, jak szybko można opanować określoną wiedzę oraz jaka wiedza jest istotna, również wskazuje na strukturalne zainteresowania analityków symbolicznego interakcjonizmu (Vail, 1999: 329). **Władza ekspertów wiąże się tutaj z legitymizacją poszczególnych elementów społecznego świata.** Używanie różnych strategii przez uczestników tego świata służy wyznaczaniu jego granic. Sama formalizacja i budowanie struktur nie zamyka go ostatecznie, jest zaledwie jego elementem. Strukturalne i doświadczalne aspekty działań analizowane wspólnie, pokazują drogę pośrednią analizy socjologicznej i jednocześnie ukazują całą komplikację społecznych zjawisk. Nadawanie znaczenia towaru poprzez uwypuklenie jakości temporalnych z nim związanych i jednocześnie wskazanie na często czysto „rynkową” wartość czasu spędzonego na jakieś działanie (*commodification of time*) usprawiedliwia przykładowo pewne indywidualne wybory i prezentację jakiejś tożsamości w ramach danego społecznego świata (Vail, 1999: 340). **Struktury czasowe nabierają znaczenia społecznych struktur**, kto może bowiem przeznaczyć więcej czasu na **uprawomocnioną przez ekspertów i elity edukację** (strukturalne aspekty), konsumpcję, poświęcić bez przerwy wiele godzin na kontakt z określoną sztuką, znosić niewygody i często ból związany z konsumpcją sztuki, ten w sposób wyrafinowany udowadnia swoją przewagę wobec tych, którzy nie potrafią lub nie mogą w ten sposób konsumować określonej sztuki, a więc być może przynależą do innego społecznego świata, a na pewno nie należą do świata osób, które to czynią.

Klasyfikacje i oceny obiektów, osób i działań pozwalają ciągle uzasadniać istotność wartości dla wiodących działań danego społecznego świata. Pozwalają też wyznaczyć wyraźnie granice pomiędzy społecznymi światami. Na przykład „społeczny model” opieki nad osobami starszymi, w domach

opieki, w przeciwieństwie do „modelu medycznego”³, opierając się na wartościach „niezależności” mieszkańców domów opieki, indywidualizmu, godności, prywatności, wolnego wyboru oraz stwarzania warunków przypominających dom, powoduje wytworzenie określonych procedur organizacyjnych. Są to przykładowo następujące procedury: „wynegocjowana ugoda na określoną usługę” oraz „wynegocjowana ugoda na ponoszenie określonego ryzyka”. Pojęcia z medycznego modelu zostały tutaj zastąpione pojęciami nowego „społecznego modelu”: pacjent – mieszkaniec; administrator – menedżer; pokój terapii fizycznej – pokój ćwiczeń; przyjęcie – wprowadzenie się; zwolnienie – wyprowadzenie się, itp. By urzeczywistnić założone wartości społecznego modelu opieki, np. niezależność czy indywidualizm i godność mieszkańca, należy wynegocjować stosowanie określonych organizacyjnie praktyk opieki, które mogą częściowo zapewnić swobodę działań mieszkańców. Danie pewnej niezależności mieszkańcom powoduje z kolei zwiększenie ryzyka dla ich zdrowia i bezpieczeństwa, co w następstwie wymaga wynegocjowania ugody odnośnie do wzięcia przez mieszkańców określonej odpowiedzialności za własne decyzje, które mogą nieść ze sobą ryzyko dla ich zdrowia (Carder, 2002: 12). **Matryce postrzegania** (np. w powyższym przypadku modele opieki) są zatem potrzebne, by zainicjować tworzenie określonych procedur, a więc i struktur organizacyjnych.

Koncepcja społecznego świata może zastąpić i najczęściej zastępuje analizę organizacji formalnych. Jest to koncepcja szersza, z poziomu mezo, można powiedzieć nawet makro, jeśli uwzględnimy wielość społecznych światów, ich przecinanie się i przenikanie. Perspektywa społecznych światów łączy organizacje formalne z innymi grupami społecznymi i procesami w swej dynamice wewnętrznych relacji. Można powiedzieć, iż społeczny świat jest w każdej organizacji formalnej i przecina ją jednocześnie, perspektywy poznawcze (matryce postrzegania świata), ideologie i teorie, praktyki legitymizacyjne, wychodzą bowiem poza pojedyncze organizacje, są przypisane do zawodów i profesji, różnych grup interesów i różnych sieci komunikacji zbudowanych wokół jakichś zainteresowań lub problemów.

2.3. Mikrosocjologia

Perspektywa społecznych światów łączy aspekty strukturalne z aspektami doświadczenia jednostkowego i zbiorowego. Ta perspektywa, nazwijmy ją, mezosocjologiczna, może być uzupełniona przez analizę lokalnych, kontek-

³ Model społeczny i model medyczny opieki to dwie matryce postrzeżeniowe przyczyniające się do różnicowania społecznych światów, wyznaczania ich granic i uzasadniania społecznej racji istnienia („*claiming worth*”, pojęcie A. Straussa).

stualnych i interakcyjnych odniesień (z poziomu mikro) do budowanych perspektyw poznawczych i różnych legitymizacyjnych. Identyczne struktury organizacyjne nie zawsze warunkują jednoznacznie we wszystkich kontekstach te same konsekwencje społeczne. W tej samej organizacji w różnych miejscach, filiach, oddziałach mogą być wytworzone w dłuższym okresie odmienne tradycje, które nie zależą od osobowości ludzi lub struktur organizacyjnych. Te tradycje, przekazywane w procesie socjalizacji nowych członków organizacji, wpływają na odmienne interpretacje i różnorodność znaczeń w tej samej organizacji. Wytwarzają się niejako mikrokultury poszczególnych miejsc pracy (por. Fine, 2004).

Struktury organizacyjne kształtują oczywiście struktury interakcji. Na przykład instrukcje i scenariusze sprzedaży w firmach dystrybucyjnych oraz organizacyjne znaczenia przypisane do różnych standardów i kształtowane w trakcie szkoleń pracowników, są strukturalnymi aranżacjami rozmów, zachowań i autoprezentacji sprzedawców. Strukturalny aspekt mają również procesy rekrutacji, systemy motywowania pracowników oraz manipulowanie znaczeniami przez kierowników, bazujących na swojej organizacyjnej pozycji i władzy. Jednak znaczenia i definicje sytuacji nie są do końca zestandaryzowane, gdyż: 1) aktorzy mogą odrzucić lub zmodyfikować standardy, 2) aktorzy różnią się zdolnościami interakcyjnymi i stylem interakcyjnym, 3) interakcje obejmujące wykonywaną pracę mają charakter emergentny (Schweingruber, Berns, 2003: 45; por. także Hałas, 1998: 353–354). Ponadto w różnych typach interakcji nawet w tej samej firmie, mogą być używane różne znaczenia tych samych obiektów. Znaczenia te, konstruowane często przez menedżerów, są niejako „narzędziami” pomocnymi w zarządzaniu ludźmi w organizacjach. To jak definiujemy pracę, pieniądze, motywacje ludzi do pracy (definicje znaczeń), może służyć motywowaniu, rekrutowaniu, a także organizowaniu procesu pracy (Schweingruber, Berns, 2003: 453). Jeśli powstają konflikty pomiędzy znaczeniami bądź grupami znaczeń, menedżerowie mogą je rozwiązywać konstruując „standaryzowane rutyny”, standaryzowane scenariusze zachowań, których pracownicy używają w ściśle opisanych sytuacjach. W organizacjach nauczają się pracowników określonych znaczeń w trakcie specjalnych szkoleń oraz pokazów wzorcowej pracy.

Organizacje poprzez reifikację znaczeń w postaci procedur (standaryzacji) próbują kształtować interakcje. **Jednak wynik tych interakcji wyłania się z połączonej aktywności (*joint activity*) przynajmniej dwóch grup aktorów⁴.**

⁴ Np. sprzedawców, którzy używają niektórych narzędzi organizacyjnych (scenariuszy sprzedaży), ale nie wszystkich, posiadając różne umiejętności ich stosowania, i potencjalnych klientów, którzy wnoszą swoje własne znaczenia do interakcji. (Schweingruber, Berns, 2003: 464).

Wzmacnianie oficjalnego systemu znaczeń następuje często podczas rytuałów organizacyjnych, kiedy celebrowane są określone wyniki, będące konsekwencją przyjęcia określonych znaczeń przez uczestników organizacji (Schveingruber, Berus, 2003: 464–465; por. także Smircich, Morgan, 1982). Pracownicy widzą siebie i kształtują określone autodefinicje na podstawie pożądanego znaczenia i w odniesieniu do nich. Tożsamości pracowników zależą zatem od skonstruowanego przez menedżment systemu motywowania pracowników oraz od recepcji tegoż systemu, i wdrożenia jego założeń w konkretnych interakcjach i procesach pracy. Za pomocą znaczeń menedżment stara się kontrolować zachowania pracowników. Zarządzanie ludźmi w organizacjach odbywa się zatem poprzez „zarządzanie znaczeniami”, które mogą być prezentowane przez menedżment i innych pracowników nieformalnie, mogą też być zapisane w scenariuszach zachowań i wpisane w system motywowania, a także przekazywane w trakcie szkoleń pracowniczych.

3. Podsumowanie i konkluzje

Struktury organizacyjne są zatem wytwarzane społecznie. Są ponadto zmienne, a podtrzymywanie ich ma charakter społeczno-interakcyjny. Taki sposób widzenia organizacji wynika z przyjętej perspektywy teoretycznej oglądu rzeczywistości społecznej. W wielkim skrócie można ten ogląd sprowadzić do kilku twierdzeń teoretycznych symbolicznego interakcjonizmu. Te założenia teoretyczne są następujące:

1. Jednostka definiuje siebie, jak również przedmioty, działania i ich cechy (Rose, 1962: 11; por. także Herman, Reynolds, 1994: 1–2). Jednostka może posiadać wiele różnych definicji siebie, obiektów i sytuacji jednocześnie.

2. Zwraca się uwagę na aspekt kreatywności działań jednostki ludzkiej i odniesienia sytuacyjne. Robi to sam prekursor symbolicznego interakcjonizmu G. H. Mead (1975: 299–300 i in.), gdy pisze o przekształcaniu świata przez jednostkę oraz H. Becker, jeden z bardziej znanych symbolicznych interakcjonistów (1961: 282), gdy pisze o problematyce tzw. sytuacyjnego przystosowania, tj. o innowacyjnej działalności grupowej właściwej dla definiowania nowych sytuacji.

3. Trzecia cecha zwraca nam uwagę na to, że perspektywy poznawcze jednostki są pochodzenia społecznego i wywodzą się pośrednio z otoczenia społecznego. Otoczenie to ma charakter „symboliczny”, a symbol jest tutaj definiowany jako „bodziec”, który ma określone znaczenie i wartość dla ludzi.

4. Znaczenia i wartości są natomiast pochodną procesu socjalizacji. Reakcja człowieka na symbol następuje raczej poprzez nadanie mu znaczenia i wartości, niż poprzez fizyczną stymulację (Rose, 1962: 5, por. także Herman, Reynolds, 1994: 1–2). Wartości i znaczenia uaktywniane w interakcjach są własnością kultury społeczeństwa i jednostka nabywa je w procesie socjalizacji (Herman, Reynolds, 1994: 13 oraz Lindesmith *et al.*, 1975: 297–519).

By badać tak ujmowaną rzeczywistość (tutaj rzeczywistość organizacyjną), należałoby znaleźć się jak najbliżej ludzi, żeby zrozumieć ich definicje sytuacji i działania. Obserwacji należy więc dokonywać w naturalnym otoczeniu ludzi, tj. tam, gdzie żyją oni i pracują. Jeśli człowiek wytwarza warunki do swego działania, można przypuszczać, że działa on w swym własnym świecie, tj. w jakimś konkretnym, własnym miejscu i czasie, określonym także przez jego aktualne definicje sytuacji.

Badacz – symboliczny interakcjonista powinien zatem znaleźć się w tym miejscu, by zobaczyć „symboliczne obrazy” i posłuchać „symbolicznych dźwięków”, które charakteryzują ten świat. Znaleźć się jak najbliżej badanych ludzi i posłuchać, co mają do przekazania w swych opowieściach, narracjach, anegdotach, itp. Jeśli chodzi o świat organizacyjny, to należałoby odpowiedzieć sobie na następujące pytania badawcze i analityczne jednocześnie:

1. Jak ludzie definiują siebie i bezpośrednie oraz dalsze otoczenie?
2. Jak organizacje formalne są wytwarzane – jak wytwarzane są procedury, struktury oraz rutyny organizacyjne w konkretnych sytuacjach?
3. Jakich perspektyw poznawczych używają uczestnicy organizacji i jakie jest ich pochodzenie?
4. Jak organizacje są reprodukowane – jak i za pomocą jakich strategii, taktyk i technik interakcyjnych podtrzymywane są procedury, struktury i rutyny organizacyjne?

Rozmowy z osobami badanymi w ich naturalnym otoczeniu miałyby więc odsłonić badaczowi niuanse znaczeń, z których zbudowane są ich perspektywy i definicje sytuacji.

Bibliografia

- Baszanger I. (1998), *The Work sites of and American Interactionist: Anselm L. Strauss, 1917–1996*, „*Symbolic Interaction*”, vol. 21, 4.
- Becker H. *et al.* (1961), *Boys in White*, Chicago.
- Becker H. S. (1982), *Art Worlds*, Berkeley.
- Błazejewski S., Wolfgang D. (2003), Managing organizational politics for radical change: the case of Beiersdorf – Lechia S.A., Poznań, „*Journal of World Business*”, 38: 204–233.
- Carder P. (2002), The social world of assisted living, „*Journal of Aging Studies*”, 16: 1–18.

- Dew K. (2000), Deviant insiders: Medical acupuncturists in New Zealand, „*Social Science & Medicine*” 50: 1785–1795.
- Hałas E. (1998), Interakcjonizm symboliczny. Twórcy teorii i jej korzenie konceptualne, [w:] *Encyklopedia socjologii*, Warszawa.
- Herman N., Reynolds L. (1994), *Symbolic Interaction. An Introduction to Social Psychology*, New York.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa.
- Wiesławska B. (2002), *Filozofia podziału: Leroy Merlin Polska*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Fine G. (2004), Authors of The Storm: Some Things a Sociologist Has Learned About Meteorologists And The Weather. NWS Focus Newsletter, August 19, 2002. <http://www.nws.noaa.gov/com/nwsfocus/fs081902.htm>sociologist_studies_meteorologists link to ftp://ftp.nws.noaa.gov/com/fine_presentation.pdf (20.02.2004).
- Lindesmith A., Strauss A. (1975), *Social Psychology*, Illinois.
- Mead G. H. (1975), *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa.
- Mucha J. (2003), Herbert Blumer jako badacz „stosunków rasowych”, „*Studia Socjologiczne*”, nr 3.
- Rose A. M. (1962), A Systematic of Symbolic Interaction Theory, [w:] *Human Behavior and Social Processes*, ed. by A. M. Rose, Boston.
- Schatzman L., Strauss A. (1973), *Field Research*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schweingruber D., Berns N. (2003), Doing Money Work in a Door – to – Door Sales Organization, „*Symbolic Interaction*”, 26: 3: 447–471.
- Shibutani T. (1994), Reference Group as Perspectives, [w:] N. Herman, L. Reynolds, *Symbolic Interaction. An Introduction to Social Psychology*, New York.
- Smircich L., Morgan G. (1982), Leadership: The Management of Meaning, „*Journal of Applied Behavioural Science*”, 18: 257–273
- Strauss A. (1978), A social world perspective, [w:] N. Denzin (ed.), *Studies in Symbolic Interaction*, Greenwich, vol. 1.
- Strauss A. (1982), Social World and Legitimation Processes, [w:] *Studies in Symbolic Interaction*, Greenwich, vol. 4.
- Strauss A. (1993), *Continual Permutations of Action*, New York.
- Silverman D. (1970), *The Theory of Organisations*, London.
- Vail A. (1999), The Commodification of Time in Two Art World, „*Symbolic Interaction*”, 22 (4): 325–344.