

Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Katedra Nauk Społecznych i Filozoficznych

Rozprawa doktorska

ROLA MENEDŻERA W PROCESIE KOMUNIKACJI

Autor: **mgr Marta Szeluga-Romańska**

Promotor: **prof. zw. dr hab. Monika Kostera**

Gdańsk 2014

*Pracę dedykuję moim **Rodzicom**
w podziękowaniu za to, kim jestem dziś*

Podziękowania

Niniejsza praca doktorska to efekt ponad pięcioletniej pracy, poznawania skomplikowanego życia organizacji, a przy tym intensywnego rozwoju intelektualnego. W takich momentach dopiero widać, jak wiele zawdzięczamy jak dużej grupie osób. Nie sposób wszystkich wymienić. Ale dziękuję serdecznie wszystkim tym Osobom, które mnie na tej drodze wspierały, inspirowały i motywowały, od których mogłam się uczyć i które zostawiły trwałe ślady.

Swój rozwój naukowy zawdzięczam w największym stopniu mojej Pani Promotor – Mentorowi i wyjątkowej Osobie, która pokazała mi inne światy. Chciałbym w tym miejscu złożyć szczególne podziękowania dla Profesor Moniki Kostery – za cierpliwość, nieustanną pomoc i inspirację, za wszystkie fascynujące książki, artykuły, spotkania i kilkadziesiąt maili, które zbierały się przez te pięć lat współpracy, które mi te inne światy powoli odkrywały. Niektórzy mówią, że „nauczyciele są duszą, która ożywia życia uczniów” (Metcalf, Game, 2006, s.163), tacy Nauczyciele życie uczniów skutecznie i trwale zmieniają – dziękuję za tę piękną, niezapomnianą przygodę naukową i osobistą, która bezpowrotnie zmieniła moje życie.

Chciałbym również podziękować Panu Dziekanowi prof. Krzysztofowi Lei – za wsparcie w poruszaniu się po gąszczu formalności, za wszystkie ciekawe dyskusje. I za skuteczne motywowanie.

Wyjątkowe podziękowania należą się również mojej całej najbliższej Rodzinie, a szczególnie Rodzicom – dziękuję Wam za to, że zawsze i wszędzie mogłam liczyć na Waszą bezwarunkową pomoc i wsparcie!

Dziękuję bardzo wszystkim moim Rozmówcom, którzy poświęcili mi swój cenny czas i jak najlepiej potrafili przekazali swą wiedzę.

Dziękuję śp. profesorowi Igorowi Burkhanov, z którym dane mi było spotkać się tylko kilka razy, ale który pomógł mi w szukaniu właściwej drogi oraz profesorowi Wojciechowi Kubińskiemu, który także nadawał właściwy kierunek moim poszukiwaniom.

Dziękuję jeszcze profesorowi Matsowi Alveessonowi – za fantastyczną rozmowę o prowadzeniu badań i pisaniu, za wszystkie cenne wskazówki, które chciał przekazać zdobywca Korony Ziemi początkującemu alpiniście.

SPIS TREŚCI

Rozdział 1. Wstęp	6
1.1. Tło problemu badawczego.....	6
1.2. Sformułowanie problemu badawczego.....	8
1.3. Cele i pytania badawcze.....	9
1.4. Struktura pracy.....	9
1.5. Ograniczenia pracy.....	10
Rozdział 2. Zagadnienia teoretyczne	11
2.1. Rys historyczny organizacji i organizowania.....	14
2.2. Czym jest organizacja.....	56
2.3. Kierownik i role kierownicze.....	64
2.4. Kultura a kultura organizacji.....	73
2.5. Komunikowanie się.....	85
Rozdział 3. Metodologia	107
3.1. Opis metody badawczej – etnografia.....	110
3.2. O badaniach terenowych.....	113
3.3. Uzasadnienie metod.....	117
Rozdział 4. Własne badania terenowe – rozdział empiryczny	118
4.1. Rodzaje kontaktów zawodowych i relacji.....	122
a) Kontakty i relacje z szefem.....	122
b) Kontakty i relacje z podwładnymi oraz z innymi współpracownikami.....	127
c) Kontakty i relacje ze światem zewnętrznym.....	141
4.2. Sposoby budowania relacji.....	147
A) Integracja pracowników (rytuały i święta, szkolenia, miejsca spotkań).....	148
B) Pochwały i motywowanie.....	158
C) Sytuacje trudne (konflikty, problemy, zwolnienia z pracy).....	162
D) Żarty korporacyjne.....	171
E) Pracownicy młodociani i nowoprzyjęci.....	176

F) Z kim po imieniu.....	181
G) Znajomość języków obcych.....	186
H) Żargon.....	188
I) Kim jest menedżer/sposoby zarządzania.....	195

Rozdział 5. Wnioski i modele końcowe – komunikacja a trzy wymiary roli społecznej kierownika.....	200
--	-----

Bibliografia.....	212
--------------------------	------------

Spis tabel i rysunków.....	221
-----------------------------------	------------

ROZDZIAŁ 1. Wstęp

1.1 Tło problemu badawczego

Wszyscy [...] jesteśmy artystami życia – świadomie lub nieświadomie, dobrowolnie lub z konieczności, czy tego chcemy, czy nie. Być artystą oznacza nadawać formę i kształt temu, co bezkształtne i bezformne. Manipulować prawdopodobieństwem zajścia zdarzeń: narzucać „porządek” temu, co chaotyczne; przemieszczać rozproszone, przypadkowe, przygodne, a tym samym nieprzewidywalne zbiorowisko rzeczy i zdarzeń w taki sposób, aby pewne zdarzenia okazały się bardziej prawdopodobne od innych (Bauman, *Sztuka życia*, Kraków, 2009, s. 218)

Przyglądając się bliżej przemyśleniom tego wybitnego Obserwatora Życia Społecznego można zauważyć, że na gruncie życia organizacyjnego, w całej złożoności organizacyjnej kultury, nikt tak bardzo nie jest zmuszony okiełznywać chaosu, jak menedżer/kierownik. Dlatego wydaje się być artystą szczególnie ważnym. Zanim pojęcie kultury nabrało metaforycznego znaczenia, bardzo prozaicznie – jak mówił socjolog brytyjski Raymond Williams – „odnosiło się do uprawiania zboża i hodowli zwierząt” (Hatch, 2002, s. 206). Wymagało to wiele pracy – wówczas głównie fizycznej – i troski. Podobnie dziś, budowanie kultury w organizacji, jest długotrwałym procesem, wymagającym wysiłku wielu ludzi, w tym wyjątkowego udziału kierownika. Charakterystyka dzisiejszej rzeczywistości pokazuje dodatkowo, że zarówno kierownik, jak i inni uczestnicy organizacji poruszają się po wybitnie grząskim gruncie – nieustannych, nieoczekiwanych zmian, które stawiają, przede wszystkim kierownikowi, ogromne wymagania. Jakie to wymagania? Wiele odpowiedzi znajduje się w dalszych częściach pracy. A w tym miejscu chciałabym przywołać jednak odpowiedzi moich studentów. W styczniu 2011 roku zapytałam studentów ostatniego semestru studiów niestacjonarnych (kierunek zarządzanie na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej), jaki – ich zdaniem – powinien być współczesny kierownik. Było to pytanie otwarte na kolokwium. Uzyskałam 47 odpowiedzi. Czasem było to kilka określeń, czy zdań, a czasem stronicowe, spójne wypowiedzi. Po przeanalizowaniu całego materiału okazało się, że studenci stworzyli tak naprawdę pewien model, taki weberowski „typ idealny” roli kierownika we współczesnych organizacjach. Nie były to badania przeprowadzane stricte według

wszystkich zasad metodologicznych, był to raczej eksperyment badawczy, dlatego podaję go jako pewną ciekawostkę, aczkolwiek bardzo cenną. Celowo wybrałam studentów studiów niestacjonarnych, ponieważ zdecydowana większość z nich już pracowała, czasem mając ponad 10 czy nawet 20 lat doświadczenia zawodowego. Założyłam więc (w niektórych przypadkach wiedziałam od nich), że spotkali w swoim życiu już wielu kierowników (lub sami nimi byli), którzy mogli być albo negatywnymi albo pozytywnymi punktami odniesienia dla ich wypowiedzi. Studencki zestaw oczekiwań wobec kierownika składa się z czterech wymiarów, z których każdy jest również wieloelementowy:

I. Surowy jak ojciec, troskliwy jak matka – nazwa tego wymiaru to sparafrazowane słowa jednego ze studentów. Odnosi się przede wszystkim do cech osobowych i umiejętności indywidualnych kierownika, podzielonych archetypicznie (zob. Kostera, 2010) na te męskie (np. asertywność, okazywanie siły, brak strachu przed podejmowaniem decyzji, wymaganie przekraczania swoich ograniczeń – od siebie i od innych) i te kobiece (np. ogromna empatia wobec podwładnych, wspieranie, troszczenie się współpracowników i dobre relacje międzyludzkie). Studenci oczekiwali od kierownika, że będzie posiadał cechy tradycyjnie uznane za męskie oraz cechy postrzegane jako kobiece, a w zależności od sytuacji będzie potrafił wykorzystywać jedno lub drugie (lub elementy obu zestawów naraz), dostosowując odpowiednio swój styl zarządzania.

II. Ludzki człowiek – odnosi się do sposobu funkcjonowania kierownika w grupach i zespołach w organizacji. Przede wszystkim – według studentów – kierownik powinien dobrze znać swoich podwładnych: ich wady i zalety, talenty i ograniczenia, wykształcenie, potrzeby, etc. Powinien pomagać w rozwoju, doceniać, a nie tylko przydzielać zadania. Jego obowiązkiem jest także umiejętne zbudowanie zespołu i dbanie o dobrą atmosferę. Badani podkreślali także szczególną wagę komunikacji – ich zdaniem powinna być precyzyjna, tak by każdy wiedział, co ma robić, ale i demokratyczna, by decyzje były podejmowane poprzez dyskusje i negocjacje.

III. Specjalista – zakłada pewną dynamikę edukacji i rozwoju zawodowego. Studenci uznali, że powinien współpracować efektywnie z innymi profesjonalistami i sam także profesjonalistą być, co oznacza dobrze wykształconym, doświadczonym, z szeroką wiedzą ze swojej dziedziny i umiejętnościami „miękkimi” (czyli komunikacji, motywacji, etc.). Uważali, że kierownik powinien pełnić rolę usługową – być dla ludzi.

IV. Symboliczny Przywódca – pokazuje symboliczne oblicza współczesnego zarządzającego (zgodne z ideami opisanymi w Hatch, Kostera, Koźmiński, 2010) jako skrupulatnego,

pracowitego kierownika, kreatywnego, wolnego duchem artystę i kapłana pokazującego i stosującego zasady etyki.

Oczywiście możemy potraktować powyższe – bardzo rozbudowane – oczekiwania tylko jako życzenia, jako stworzenie nieistniejącego w praktyce ideału. Ale możemy również przyjąć je za pewien drogowskaz, potencjalne drogi, które wiążą się z odgrywaniem w organizacji roli kierowniczej. Oczekiwania współpracowników mogą pomóc określić swoje miejsce i zadania w organizacji. Na pewno należy mieć świadomość, że rola kierownicza jest ogromnie trudnym wyzwaniem

1.2 Sformułowanie problemu badawczego

Badania jakościowe, czyli indukcyjne sposoby zbierania danych, wymagają określenia pewnych problemów badawczych, obszarów zainteresowań, które mogą w toku badań podlegać jeszcze modyfikacjom (zob. Kostera, 2003). Nie należy absolutnie stawiać hipotez, ponieważ to jest domeną zupełnie odmiennych metod dedukcyjnych. Zakładam, że badacz nie jest w stanie przewidzieć, kogo i co tak naprawdę spotka w terenie badawczym, a tylko użycie metod indukcyjnych może pokazać wielowymiarowość pewnych zjawisk, nie zubożając ich nadmiernie, czyli różne ich aspekty w naturalnym kontekście.

Problem badawczy niniejszej pracy dotyczy nałożenia na siebie kilk wymiarowej, niejednoznacznej roli kierowniczej w organizacjach i procesów komunikacyjnych, w których kierownik – celowo lub przypadkowo – zawsze uczestniczy. Badacz podejmuje się określenia, czy i w jakim stopniu komunikacja stanowi element roli społecznej kierownika, a w szczególności, jak umiejętności komunikacyjne zarządzającego organizacją wpływają na kształt tej organizacji w sferze stosunków międzyludzkich. Problemem badawczym jest różnica między poszczególnymi wymiarami roli kierownika: w sensie prospektywnym – jak należy rozumieć spójność tych wymiarów w dobie płynności wszelkich granic, a w sensie retrospektywnym – jak dynamicznie skonstruowana jest realizacja trójwymiarowej roli społecznej kierownika w organizacjach, jako zmiennego i różnorodnego zestawu wymagań, obowiązków i oczekiwań.

1.3 Cele i pytania badawcze

Podstawowym celem pracy jest zaobserwowanie i opisanie roli menedżera w organizacyjnych procesach komunikacyjnych oraz stworzenie własnego modelu obrazującego wielość wymiarów roli kierowniczej (w kontekście komunikacji).

Główne pytania badawcze:

- A) Jakim celom służy komunikacja wykorzystywana przez kierownika?
- B) Co może być zamierzonym, a co jest niezamierzonym efektem komunikacji?
- C) Jaki wpływ mają sposoby komunikacji kierownika na budowanie kultury organizacyjnej?
- D) Jakie jest miejsce i rola komunikacji w konstrukcji roli społecznej kierownika?

Pomocnicze pytania badawcze:

- a) Jakich metod/technik komunikacyjnych używa kierownik?
- b) W jakich kontekstach je stosuje?
- c) Z kim i w jakim celu porozumiewa się kierownik?

1.4 Struktura pracy

Praca została podzielona na pięć głównych rozdziałów. Rozdział pierwszy jest pewnym wstępem, tłem dalszych rozważań. W nim określam problemy badawcze, różne zagadnienia i trudności, które później są rozwijane lub wyjaśniane w kolejnych częściach pracy.

W rozdziale drugim omawiam wszelkie zagadnienia teoretyczne, pojawiające się następnie w badaniach własnych. Wyjaśniane są podwaliny nauk zarządzania, czyli przedstawione poglądy XIX/XX-wiecznych klasyków; pokazane zmiany w podejściu do zarządzania i roli kierowniczej w organizacjach, dyktowane przez zmieniającą się rzeczywistość ekonomiczno-społeczno-kulturową. Omówione są także różnorodne sposoby rozumienia samej organizacji, zmiana w ich postrzeganiu. Pokazana została, w swojej niesłychanej złożoności, rola kierownika – jej uwarunkowania, miejsce w organizacji, wymagania, etc. Zarządzanie przedstawione zostało w kulturowym kontekście organizacji. Podobnie zresztą komunikowanie się – jako element każdej kultury organizacyjnej.

Rozdział trzeci pokazuje używane przeze mnie w badaniach jakościowe metody etnograficzne, będące konsekwencją leżących u ich podstaw założeń filozoficznych (czyli paradygmatów naukowych).

Rozdział czwarty to rozdział empiryczny, oparty o wyniki własnych badań wśród menedżerów. Został zbudowany z dwóch części: pierwszej, pokazującej, z kim komunikuje się i nawiązuje relacje kierownik – w organizacji i poza nią; w drugiej, w jaki sposób i kiedy owe relacje buduje.

Na podstawie wyników badań opisanych w czwartym rozdziale oraz dostępnej literatury przedmiotu, w rozdziale piątym zostały zaprezentowane wnioski i stworzone przez mnie modele.

Spełniając wymogi formalne, praca zawiera jeszcze niezbędną bibliografię oraz spis tabel i rysunków.

1.5 Ograniczenia pracy

Podstawowe ograniczenia niniejszej pracy związane są przede wszystkim z faktem wyboru użycia metod jakościowych, co oznacza, że uogólnienia mogą pojawić się tylko na poziomie lokalnym, ponieważ badania objęły tylko fragment rzeczywistości społecznej. Z tych samych nie pojawią się też związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy badanymi zjawiskami.

Ponieważ temat komunikowania się, a także sama definicja roli kierowniczej w organizacjach są bardzo szerokie i często niejednoznaczne, dlatego niniejsza praca i przeprowadzone badania nie wyczerpują możliwości ani interpretacyjnych ani badawczych. Stanowią one jednak pewien wstęp do badań dalszych.

ROZDZIAŁ 2. Zagadnienia teoretyczne

Ślepiec poprosił, aby wyjaśniono mu, co oznacza „biały”.

- Biały to jeden z kolorów – powiedziano mu. – Na przykład jak biały śnieg.

- Rozumiem – odrzekł ślepiec. – To jest zimny i mokry kolor.

- Nie, nie musi on być zimny i mokry. Zapomnij o śniegu. Papier, na przykład, też jest biały.

- Ach, więc on szeleści? – zapytał ślepiec.

- Nie musi szeleścić. Przypomina też futro królika albinosa.

- Miękki, puszysty kolor? – dopytywał się ślepiec.

- Nie musi wcale być miękki. Porcelana też jest biała.

- Może w takim razie ten kolor jest kruchy? – zapytał ślepiec

(Rapoport, 1969, s.12 cytowany w: Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s.29)¹.

Nauki społeczne i ekonomiczne posługują się wieloma pojęciami, które można rozumieć na szereg sposobów. Nauki zarządzania, jako dziedzina z pogranicza kilku odrębnych od siebie nauk, zapożyczająca z różnych inspiracji, ma do wyboru wyjątkowo szeroki zakres rozumienia podstawowych pojęć – przeglądanie definicji wielu z nich może wyglądać podobnie, jak próby zrozumienia, czym jest kolor biały przez niewidomego człowieka. Aby nie poruszać się po omacku, musimy już na początku podjąć decyzje, co do sposobów rozumienia zasadniczych kwestii teoretycznych, mając jednak świadomość, że:

[t]eoria organizacji zawsze była i będzie wieloraka z powodu różnorodności dziedzin badań, z których czerpie inspiracje, a także z powodu niemożliwości wyjaśnienia problemów organizacji w ramach jednej teorii (Hatch, 2002, s.22).

Dodatkowa trudność polega też na tym, że musimy znaleźć takie wyjaśnienia, które spełnią swoją rolę definicyjną, ale nie zubożą znaczenia przedstawianych pojęć. Jak już zostało to powiedziane, poszukując tych różnorodnych wpływów na teorię organizacji należy spojrzeć na kilka odmiennych od siebie nauk, dyscyplin oraz wyników badań interdyscyplinarnych, ponieważ każde z nich może wzbogacić sposób i jakość zarządzania organizacjami. I tak na przykład wiele istotnej w zarządzaniu ludźmi wiedzy wnoszą nauki społeczne, humanistyczne, przyrodnicze, a nawet sztuki piękne (Hatch, 2002) i literatura piękna².

Poniższa Tabela 2.1.1 przedstawia różnorodne wpływy naukowe na nauki o zarządzaniu według pewnej chronologii ich pojawiania się. Trzeba zastrzec jednak, że ta chronologia jest dość umowna – zawsze jedne idee czerpią z wcześniejszych, rozwijając lub modyfikując

¹ Analogiczna opowieść funkcjonuje już w naukach o zarządzaniu, tylko jej treść nie operuje pojęciem śniegu, lecz słonia – por. Hatch, 2002, s. 25.

² Amerykańscy naukowcy udowodnili, że wiele cech, potrzebnych do lepszego zrozumienia innych ludzi nabywamy bądź też rozwijamy poprzez czytanie literatury pięknej, np. powieści Antoniego Czechowa (2013).

dokonania poprzedników (więcej na ten temat np. w: Hatch, 2002; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012). Dlatego też niektóre teorie określone jako nowoczesne często sięgały korzeniami początku XX wieku, inne z kolei najbardziej rozwinęły się w rzeczywistości postmodernistycznej.

Tabela 2.1.1 Źródła inspiracji w teorii organizacji - perspektywy

<p>I. KLASYCZNA 1900-</p> <p>A. Naukowe zarządzanie B. Kierunek administracyjny C. Kierunek stosunków międzyludzkich (<i>Human Relations</i>)</p>	<p>II. NOWOCZESNA 1950-</p> <p>A. Podejście systemowe B. Gry organizacyjne C. Teorie równowagi organizacyjnej D. Teorie sieci</p>	<p>III. SYMBOLICZNO-INTERPRETUJĄCA 1980-</p>
<p>IV. POSTMODERNISTYCZNA 1990-</p>	<p>V. PLYNNA NOWOCZESNOŚĆ 2000-</p>	<p>VI. ?</p>

Źródło: opracowane na podstawie: Hatch, 2002, s. 22; Bauman, 2000.

Pojawia się tu się jeszcze jedna kwestia, wymagająca wyjaśnienia – co łączy teorię organizacji z teorią zarządzania?

O ile podstawowa funkcja teorii organizacji polega na opisie i wyjaśnianiu, o tyle teoria zarządzania zajmuje się dyrektywami efektywnego (sprawnego) działania w sferze zarządzania organizacjami. Teoria organizacji jest więc swego rodzaju poznawczą podstawą teorii zarządzania, która z natury rzeczy jest bliższa praktyce, ponieważ formułuje i ocenia zalecenia praktyczne (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 17).

Doprecyzowując rozumienie teorii nauk zarządzania można dodać, iż według niektórych badaczy:

współczesne europejskie i amerykańskie nauki zarządzania zajmują się badaniem zjawiska zwanego organizacją i jej szczególnymi przypadkami, jakimi są zarządzanie i przedsiębiorczość (Kostera, 2008, s.19).

Należy zauważyć, że przedmiot badań nauk zarządzania – czyli organizacje – znajduje się na poziomie mezo, pomiędzy poziomem makro (na którym znajdują się przedmioty badań

makroekonomii i socjologii) a poziomem mikro (gdzie umieścić można przedmiot zainteresowania psychologii) (Kostera, 2008 za: Czarniawska-Joerges, 1992b).

Aby dobrze zrozumieć interdyscyplinarną dziedzinę, jaką jest zarządzanie, trzeba zacząć od próby zrozumienia organizacji. Organizacje są dziś wszechobecne – pojawiają się w większości dziedzin naszego życia (Kostera, 2010 za: Perrow, 1991) i są najbardziej powszechną formą współdziałania ludzi. „Nawet ci, którzy są przeciwni organizacjom, organizują się, aby przeciwko nim protestować” (Czarniawska-Joerges, 1994, s.16 cytowana w: Kostera, 2010, s.21). Organizacja, jako pojęcie wielowymiarowe, jest niełatwa do obserwowania i naukowego badania. Wiele zależy od przyjętego sposobu jej postrzegania, a tym samym wyboru perspektywy filozoficznej, epistemologicznej oraz, oczywiście, wynikających z nich metod badawczych. Generalnie, zjawiska społeczne i ekonomiczne można badać i rozumieć dwójako: jako *przedmiot* (stan) i jako *proces* (Kostera, 2008, s.19; zob. też: Kostera, 2010). W przedmiotowym rozumieniu (na przykład organizacji) zasadne jest używanie ilościowych metod badawczych. Pozwalają one przeprowadzić badania na próbie, która powinna być „w maksymalnym stopniu reprezentatywna w stosunku do populacji, z której została pobrana” (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s.197), aby móc następnie uogólnić wnioski z tych badań na całą populację. Natomiast postrzegając organizację jako proces, badamy jego przebieg w pewnym czasie za pomocą metod jakościowych (Kostera, 2008). W niniejszej pracy wszystkie zagadnienia teoretyczne będą prezentowane przez pryzmat ich aspektu przedmiotowego lub procesualnego.

Ponieważ *Historia magistra vitae est* (jak mawiał Cynceron), zatem, żeby w ogóle rozumieć współczesność oraz, być może, żeby nie powtarzać niektórych błędów popełnianych przez zarządzających w przeszłości, warto sięgnąć najpierw do poglądów klasyków. Należy zaznaczyć, że praktyka zarządzania ludźmi sięga kilku tysięcy lat (Griffin, 2003). Na przykład Egipcjanie posługiwali się elementami zarządzania (planowaniem, organizowaniem, kontrolowaniem) przy budowaniu piramid; Aleksander Wielki zatrudniał specjalnych pracowników do koordynowania różnych działań podczas swoich wypraw; także Imperium Rzymskie stworzyło struktury, które wspomagały komunikację i kontrolę wewnętrzną (Ibidem). W przypadku tej pracy jednak sięgniemy do XVIII-, XIX-wiecznych myślicieli i praktyków zarządzania (podrozdział 2.1). Wiele ze spostrzeżeń badaczy organizacji z przełomu XIX i XX wieku (lub nawet wcześniejszych) jest aktualnych do dziś, mimo iż zmieniła się natura niektórych problemów organizacji i rozwinęła się nowoczesna technika, która silnie wpływając na sposób funkcjonowania organizacji, często ułatwia lub poszerza ich działanie, wywołując jednak z czasem doniosłe zmiany społeczne czy kulturowe.

Niektórzy badacze z tamtych czasów nie stali się wówczas – z różnych przyczyn – uznani i poważani. Zostali docenieni kilkadziesiąt lat później, co pokazuje, jak (czasem wolniej, a czasem szybciej) zmienia się ludzkie postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej, a towarzyszące zmianom okoliczności mogą wyjaśnić także, pod wpływem czego ono się w ogóle zmienia.

W podrozdziale 2.1 zostanie opisana rola kierownika, która w dużym stopniu zmieniała się na przestrzeni lat wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacji pracy ludzi i wraz ze zmieniającymi się oczekiwaniami wobec zarządzających. Szczegółowe wyjaśnienie najbardziej współczesnego rozumienia organizacji zostanie przedstawione w podrozdziale 2.2, natomiast aktualna rola kierownika w tych „płynnych” (Bauman, 2000) organizacjach będzie wyjaśniona w kolejnym podrozdziale – 2.3. Wszystkie role pełnione przez członków organizacji są mocno osadzone w jej kulturze organizacyjnej (podrozdział 2.4). Jednym z elementów i symbolicznych przejawów kultury jest język (czy też języki), którym posługują się uczestnicy organizacji. Teoretyczny aspekt komunikacji zostanie zaprezentowany w ostatnim podrozdziale – 2.5.

2.1 Rys historyczny organizacji i organizowania

Klasyki zarządzania, czyli przedstawiciele kierunku naukowego zarządzania, kierunku administracyjnego oraz kierunku stosunków międzyludzkich szukali sposobów rozwiązania istniejących ówczesnie problemów – między innymi poprawy niskiej wydajności robotników, nieefektywnych struktur administracyjnych, wzrostu zadowolenia z pracy oraz podniesienia morale pracowników (zob. Tabela 2.3). Warto zauważyć i docenić, że wielu klasycznych naukowców z przełomu XIX i XX wieku było doświadczonymi pracownikami zakładów przemysłowych, w których pogłębione robili badania i które próbowali także reformować. Dogłębnie zatem znali i doskonale rozumieli wszelkie bolączki organizacyjne. Wszystkie teorie, które tworzyli wynikały z ich własnych, ugruntowanych spostrzeżeń. Niektórzy (zob. badania Eltona Mayo) wykonywali swoiste badania etnograficzne (zob. rozdział 3), posługując się obserwacją, analizą dostępnej dokumentacji oraz rozmowami-wywiadami z pracownikami. Oczywiście klasyki zarządzania wykorzystywali także (a może przede wszystkim) metody ilościowe w swoich badaniach, otrzymując także wiele istotnych dla rozwoju nauk zarządzania wyników, które, choć na krótko, to jednak w pewien sposób rozwiązywały niektóre problemy ówczesnych organizacji.

I. PERSPEKTYWA KLASYCZNA

Jednym z prekursorów szkoły klasycznej był Robert Owen (1771-1858) (Król i Ludwiczynski, 2008), wprowadzający pewne zmiany w myśleniu o zarządzaniu ponad 50 lat przed liczniejszymi, silniejszymi i lepiej znanymi przedstawicielami naukowego zarządzania. Jako kierownik w przędzalni w szkockim Lancashire, a później w New Lanark zastosował w praktyce wiele ze swoich nowatorskich koncepcji (Ibidem), na przykład zabronił zatrudniania dzieci poniżej 10 roku życia, ograniczył dzienną liczbę godzin pracy z 13 do 10,5, zarządził jawną, codzienną ocenę pracy zatrudnionych pracowników (Stoner i Wankel, 1994). Jednakże wszelkie te wymienione oraz cały szereg innych ulepszeń bytowych i płacowych dla pracowników miały za zadanie przede wszystkim zwiększenie wydajności tych ostatnich i, co za tym następuje, zwiększenie zysków właściciela. Inni ówczesni przedsiębiorcy inwestowali w sprzęt mechaniczny, a utopijny Owen w *żywe maszyny* (Król, 2008, s.35). W swoim postępowaniu wobec pracowników był jeszcze (długo) odosobniony. Nie widziano związku między polepszaniem bytu pracowników a zwiększaniem ich efektywności. Jak rozumiano wówczas rolę kierownika? Miał za zadanie pomóc przedsiębiorcy, czyli właścicielowi kapitału, w zatrudnieniu odpowiednich pracowników-robotników, powierzenie im konkretnych zadań i ustalenie celów, a dzięki jawnej ocenie powinien szybko zidentyfikować ewentualne problemy (Stoner i Wankel, 1994).

W podobnym czasie żył i tworzył brytyjski profesor Charles Babbage (1792-1871), matematyk (por. na przykład Stoner i Wankel, 1994). Zajmował się przede wszystkim ekonomią maszyn i manufaktur, ale też stwierdził, że „zastosowanie metod nauk ścisłych do procesów pracy jednocześnie zwiększyłyby ich wydajność i obniżyły koszty” (Ibidem). Czyli już w I połowie XIX wieku dostarczał gotowych rozwiązań na największy problem i wyzwanie swoich czasów – zwiększanie wydajności pracowników. Jest wielce prawdopodobne, że sformułowana przez niego zasada podziału pracy jest pierwszą w historii zasadą naukowej organizacji pracy (Kurnal, 1969). Babbage polecał, aby każdą *operację przemysłową* (Stoner i Wankel, 1994, s.47) najpierw zanalizowano, wyodrębniono wszystkie potrzebne do jej wykonania umiejętności, wyszkolono każdego pracownika w konkretnej umiejętności i powierzono mu odpowiedzialność tylko za tę część operacji, do której został przygotowany. Takie postępowanie oszczędzałoby czas i koszty szkolenia. Natomiast częste powtarzanie swojej czynności przez każdego pracownika podniosłoby najpierw jego sprawność, biegłość, a następnie również wydajność. Jak możemy się domyślać, opisana analiza i dekonstrukcja operacji przemysłowych należała zazwyczaj do obowiązków kierownika. Charles Babbage był stosunkowo długo niedoceniany, a przecież gdyby spojrzeć

na fordowskie (lub i dzisiejsze taśmy montażowe), zauważyć można, że są oparte w dużym stopniu o jego zasady i spostrzeżenia.

A) Naukowe zarządzanie

Do historii nauk o zarządzaniu przeszedł natomiast inżynier Frederick Winslow Taylor (1856-1915), którego badania i teorie były powszechnie rozpoznawane i stosowane w praktyce. Prowadził swoje wieloletnie badania na terenie potężnych firm produkcyjnych w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Ale był nie tylko badaczem-naukowcem. W swojej zawodowej karierze pracownika technicznego przeszedł przez wszystkie jej szczeble, zaczynając od stanowiska ślusarza (Kurnal, 1969). Na grunt badań w naukach o organizacji i zarządzaniu przeniósł metody badawcze nauk przyrodniczych, czyli obserwację, analizę i chronometraż (czyli pomiary trwania kolejnych ruchów i czynności). Dzięki ich zastosowaniu mógł po raz pierwszy spojrzeć na pracę każdego człowieka całościowo, w kontekście organizacyjnym. Jednakże skupiał się na pracy zarówno „pojedynczego robotnika [jak] i na kierowaniu pracą zespołu robotników” (Ibidem, s.36). Podstawowym problemem firm produkcyjnych była w dalszym ciągu zbyt niska wydajność robotników. Taylor, na podstawie swoich szczegółowych badań, określił czynniki powodujące taki stan rzeczy, między innymi niedopasowanie robotników do wymagań fizycznych i umysłowych pracy, ich strach przed wzrostem produkcji, ponieważ uważali, że prowadzi to do wzrostu bezrobocia oraz niewłaściwe wynagradzanie robotników (Piotrowski, 2004 za: Zawisłak, 1975, s.67). Aby podnieść wydajność pracy pojedynczego robotnika Taylor zalecał: po pierwsze, wyeliminowanie zbędnych ruchów, czynności i przerw, które marnotrawiły zarówno ludzką energię, jak i środki materialne. Dlatego też stworzył pewne wzorce, normy czasowe dla wykonywania danej czynności. Oparte były one na licznych drobiazgowych badaniach jej przebiegu i były także odbiciem efektów pracy najwydajniejszych robotników. O wymaganych sposobach wykonania danej czynności i zalecany czas, w którym należało ją sfinalizować informował robotnika instruktor; po drugie, właściwe dobranie pracownika do określonego zadania, mając na uwadze jego poziom umysłowy, kwalifikacje, cechy osobiste, etc.; po trzecie, stworzenie pracownikom odpowiednich warunków technicznych i organizacyjnych do pracy, na przykład dobranie właściwych narzędzi, zapewnienie odpowiedniej higieny i fizycznego komfortu pracy; po czwarte, zastosowanie „akordowego systemu płacy, połączonego z systemem premiowania za wykonanie zadań produkcyjnych przekraczających zadania nałożone na robotnika” (Kurnal, 1969, s.38). W procesie badawczym funkcji kierowania zespołem pracowników Taylor zastosował – podobnie, jak w

przypadku badania pracy pojedynczego robotnika – metody nauk przyrodniczych, czyli obserwację i analizę. Zauważył, że majster jako osoba de facto zarządzająca w zakładzie produkcyjnym wypełniał jednocześnie aż 8 różnych ról. Podzielił wszystkie te role na dwie zasadnicze grupy: biurową (4 role administracyjne przydzielił różnym urzędnikom) oraz warsztatową (4 role nadał poszczególnym majstrom produkcyjnym). Miało to na celu przede wszystkim uporządkowanie kierunków wydawania poleceń oraz ścisłe ustalenie, a następnie rozdzielanie odpowiedzialności robotników i kierowników. Robotnik miał otrzymywać polecenia jedynie od kierownika produkcji, czyli tylko od jednego urzędnika biura (Piotrowski, 2004). Taylor uznał, że majstrowie powinni służyć radą robotnikom, a ich wzajemne relacje powinny być przyjazne i bezpośrednie, jako że zwiększanie zysków przedsiębiorstwa leżało we wspólnym interesie. Jednakże zrozumienie tej reguły wymagało „całkowitej rewolucji w umysłach, zarówno kierowników, jak i robotników” (Stoner i Wankel, 1994, s.49-50). W ten sposób oddzielone zostało przygotowanie pracy od wykonawstwa i po raz pierwszy została sformułowana zasada specjalizacji w funkcjach kierowniczych (por. Kurnal, 1969; Piotrowski, 2004). Sam Taylor nazywał swój system zasad poprawy pracy w produkcji *naukowym zarządzaniem (scientific management)*, akcentując tym samym zastosowane metody badawcze nauk ścisłych (*sciences*). Jego filozofia i zasady, nazywane również *tayloryzmem*, znalazły wielu zwolenników i kontynuatorów (por. Kurnal, 1969; Koźmiński, 2004; Stoner i Wankel, 1994). Jednym z bardziej znanych był Amerykanin Harrington Emerson (1852 – 1931). Zajmował się przede wszystkim badaniem podnoszenia wydajności pracowników produkcyjnych i zatrudnionych w transporcie. Zalecał inżynierom stosowanie w swoich przedsiębiorstwach stworzonych przez niego *Dwunastu zasad efektywności*, które nakazywały posiadać:

1. Wyraźnie określony cel.
2. Zdrowy rozsądek.
3. Rada kompetentna lub inaczej fachowe doradztwo.
4. Dyscyplina.
5. Sprawiedliwe i uczciwe postępowanie.
6. Rzetelna, natychmiastowa, dokładna i stała sprawozdawczość.
7. Naukowe planowanie działań.
8. Wzorce, normy i harmonogramy działania.
9. Przystosowane warunki.
10. Wzorcowe sposoby działania (standaryzacji metod i operacji).
11. Pisemne regulaminy i instrukcje.
12. Nagradzanie efektywności (wydajności) (Piotrowski, 2004, s.632-633).

Jednakże najważniejszą zasadą było precyzyjne określenie celu/celów i zapoznanie z nimi wszystkich urzędników i robotników. Według Emersona to było podstawowym obowiązkiem kierownika. Dziś uważany jest za prekursora szeroko stosowanej metody zarządzania przez cele (*management by objectives*) (zob. na przykład Griffin, 2003).

Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919) był współpracownikiem Taylora. Stworzył graficzne wykresy zaawansowania prac, na których można było porównać planowany i rzeczywisty przebieg robót. Do dziś funkcjonują jako *wykresy Gantta* (Piotrowski, 2004, s. 630) i są w powszechnym użyciu. Gantt zmodyfikował także akordowy system motywowania pracowników, stworzony przez Taylora dodając do niego możliwość przyznawania premii przez kierowników robotnikom, którzy wykonali maksimum danej pracy. Również nadzorujący/kierownicy mogli otrzymać dodatkowe bonusy w sytuacji, w której wszyscy im podlegli wykonali całą przydzieloną pracę. Dzięki tym zmianom wzrosła znacząco wydajność, zwiększyła się inicjatywa robotników, a także spadła awaryjność maszyn i liczba przerw w pracy.

Lilian M. (1878 – 1972) i Frank B. (1868 – 1924) Gilbreth, małżeństwo psycholożki i inżyniera, które znacząco pogłębiło badania i teorie Taylora. Zajmowali się badaniem zmęczenia oraz szczegółowymi pomiarami przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych. Poprzez swoje systematyczne obserwacje zidentyfikowali i opisali 17 mikroruchów, które nazwali *klasyfikacją ruchów elementarnych* (Ibidem). Używając anagramu nazwiska twórców określane są *therbligami*. Jednakże również

Gilbrethowie opracowali trójpozycyjny plan awansów, który miał służyć jako program doskonalenia pracowników i przyczynić się do podnoszenia ich morale. Według tego planu każdy pracownik wykonuje swoją pracę, przygotowuje się do awansu o jeden szczebel i szkoli swojego następcę. Tak więc każdy pracownik jednocześnie byłby realizatorem, uczniem i nauczycielem oraz wypatrywałby nowych możliwości (Stoner i Wankel, 1994, s.51).

Do rozpropagowania dorobku Taylora na gruncie europejskim w bardzo istotnym stopniu przyczynił się francuski chemik i metalurg Henri Louis Le Châtelier (1850 – 1936). W założonym przez siebie piśmie *La Revue de Metallurgie* (1904) publikował tłumaczenia prac Taylora, opisy rozwoju naukowego zarządzania w ojczyźnie Taylora i omówienia jego pomysłów. Opracował autorski *cykl działania zorganizowanego* (Ibidem, s. 634). Składał się on z 5 etapów: wybranie celu do zrealizowania, określenie środków i warunków do jego osiągnięcia, przygotowanie tych środków i warunków, wykonanie planu, kontrola wyników (zob. Koźmiński, 2004). Ponieważ był to cykl, można było powtarzać konkretne kroki,

weryfikować je i kontrolować. Le Châtelier mocno akcentował konieczność dobrego przygotowania cyklu, a szczególnie precyzyjne określenie celu. W jego opinii „cel powinien być: jedyny, ścisły, ograniczony i użyteczny” (Ibidem, s.634). W dzisiejszym świecie organizacyjnym cykl zaprojektowany ponad 100 lat temu przez Le Châtelier w dalszym ciągu jest wykorzystywany (w bardziej lub mniej zmienionej formie) przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych (zob. Mikołajczyk, 1983).

W 1884 roku Le Châtelier sformułował *zasadę bezwładności* (zasadę równowagi) (xxx), która w kanonie nauki została zapisana jako *reguła przekory Le Châtelier-Brauna*. Mówiła o tym, że jeżeli pewien układ fizyczny lub chemiczny znajdujący się w równowadze poddamy oddziaływaniu nowego czynnika zewnętrznego lub zmienimy działanie obecnych czynników zewnętrznych, to efektem będą procesy w tym układzie, które będą zmniejszały wpływ nowych bodźców. Istnienie reguły przekory również w systemach i organizacjach ludzkich zauważył Karol Adamiecki (1866 – 1933). Jemu przypisuje się zaadoptowanie reguły przekory na gruncie nauk o zarządzaniu pod nazwą „prawa inercji przyzwyczajień” lub „prawa przeciwdziałania” (Piotrowski, 2004, s.635). Opierają się one na zaobserwowanym fakcie, że każda zmiana organizacyjna natrafia na większy lub mniejszy opór pracowników, których ma ona dotyczyć. Dlatego kierownik (lub inna osoba wprowadzająca zmiany w przedsiębiorstwie) powinien przeprowadzać każdą innowację stopniowo, starając się racjonalnie zmniejszać opory ludzkie i ich ewentualne koszty. Karol Adamiecki był najważniejszym polskim badaczem i praktykiem naukowego zarządzania. Przez długi czas prowadził swoje badania zupełnie nie znając dorobku amerykańskich przedstawicieli tego kierunku, na przykład Fredericka Taylora (zob. Kurnal, 1969). Mało tego, nie tylko zajmował się podobną dziedziną nauki i samodzielnie doszedł do podobnych wniosków, ale również wniósł do niej wiele własnych, oryginalnych pomysłów i rozwiązań. Adamiecki koncentrował swoje wysiłki badawcze na pracy zespołowej, na racjonalizacji działań wspólnych, które postrzegał jako *zorganizowaną całość* (Ibidem, s.42). To ich właśnie dotyczyły sformułowane przez niego zasady, nazwane prawami harmonii:

- *prawo harmonii doboru*, które akcentowało taki dobór, aby wszystkie *jednostki wytwórcze* miały jak najbardziej podobne produkcje wzorcowe, by zminimalizować koszty straconego czasu;
- *prawo harmonii działania*, które mówiło o konieczności ścisłego współdziałania poszczególnych zespołów robotniczych, także w celu wyeliminowania kosztów straconego czasu;

- *prawo harmonii duchowej*, które zwracało uwagę na konieczność pojawienia się więzi emocjonalnych pomiędzy pracownikami-elementami *zbiorowego organizmu* (Piotrowski, 2004, s.637).

Adamiecki rozumiał harmonię jako zgrane współwystępowanie dwóch płaszczyzn: społecznej (dotyczącej ludzi) i technicznej (dotyczącej ludzi oraz warunków i środków ich pracy). Pomocą w realizowaniu opisanych powyżej zasad miały być tak zwane *harmonogramy*, czyli wykresy przedstawiające „rozłożenie funkcjonowania poszczególnych organów w czasie” (Kurnal, 1969, s.42). Razem z wykresami Gantta stanowiły bazę dla późniejszych bardziej skomplikowanych metod graficznego planowania działalności zespołów pracowniczych. Szczególnie wiele czasu i sił Karol Adamiecki poświęcił badaniu kosztów produkcji. Sformułował *prawo optymalnej produkcji*, które mówiło, iż zarówno każdy robotnik, jak i każda maszyna, czy zakład posiada precyzyjnie określoną granicę wydajności, w której koszt jednostkowy jest najmniejszy. Ta granica nazywana jest „produkcją wzorcową” (Piotrowski, 2004, s.635). Jeżeli pojawia się sytuacja niedociążenia, czyli produkcja jest niższa od wzorcowej, wówczas przedsiębiorstwo ponosi *koszty straconego czasu* (Ibidem). Natomiast jeśli produkcja jest wyższa od wzorca, wtedy pojawia się przeciążenie, czyli zmęczenie fizyczne ludzi lub maszyn i dodatkowa utrata energii, co z kolei prowadzi do wzrostu kosztów jednostkowych. Kwestią kosztów straconego czasu oraz racjonalnym dysponowaniem swoim czasem zajmuje się wielu współczesnych naukowców³.

Przyglądając się kierunkowi naukowego zarządzania należy wspomnieć także Henry Ford (1863 – 1947)⁴. Ten przysły amerykański przemysłowiec wychowany został w rolniczej rodzinie irlandzkich imigrantów. Jednakże Forda nie interesowało szczególnie uprawianie ziemi, lecz bardziej maszyny, wszelki pojawiający się wówczas sprzęt mechaniczny. Podobno dorastający Henry Ford był dobrze znany w swojej okolicy z naprawiania sąsiadom zegarków. W roku 1896 poznał Thomasa Edisona, uznanego już wówczas naukowca i wynalazcę. Był to początek wieloletniej, inspirującej przyjaźni, ale też kamień milowy w rozwoju własnym Forda. W ciągu następnych kilku lat stał się jednocześnie właścicielem zakładu przemysłowego, jego głównym dyrektorem i najsukuteczniejszym strategiem. W użyciu pojawiło się określenie *fordyzm*, jako rozszerzenie i kontynuacja *taylorizmu*. O potęgze geniuszu Forda świadczy fakt, iż założona przez niego w 1903 roku firma Ford Motor Company istnieje i osiąga imponujące zyski do dziś. Czemu przypisywany

³ Pisał o tym na przykład Peter F. Drucker w książce *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s.39-65.

⁴ Większość informacji z paragrafu pochodzi z Ford (2014).

jest tak wielki jej sukces? Po pierwsze, zapewne cechom osobowości założyciela – jego wizjonerstwu, ciekawości świata i silnej chęci poznawania nowych rozwiązań technicznych. Po drugie, także jego konkretnym decyzjom strategicznym: stwierdził, że stworzony przez niego samochód nie miał być dobrem luksusowym tylko dla najbogatszych, lecz na tyle atrakcyjnym cenowo, żeby mogli go kupić ludzie z klasy średnio bogatej. To oczywiście spowodowało w efekcie potężne zmiany społeczne, na przykład stylu życia Amerykanów. Po trzecie, aby masowa produkcja samochodów mogła być opłacalna koszt ich wyprodukowania musiał być niski. Fordyzm osiągnął to między innymi przez poważne zmiany organizacyjne oraz zastosowanie *wzorca efektywnej pracy*, który nakazywał zminimalizowanie ilości zbędnych ruchów, co prowadziło do oczekiwania, aby robotnik wykonywał swoją czynność tylko jednym ruchem – oczywiście, jeśli było to możliwe (Ritzer, 2003). Jednocześnie wprowadził wiele możliwości rozwoju dla swoich pracowników, na przykład założył Szkołę Języka Angielskiego w zakładzie w Highland Park, gdy zauważył potrzeby językowe robotników; stworzył możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych umysłowo lub fizycznie oraz, co było niemal rewolucją w tamtym czasie, w 1913 roku, w obliczu masowego odchodzenia pracowników z jego fabryk, podwoił dniówkę do \$5. Tym samym spowodował nie tylko zatrzymanie niekorzystnej dla firmy tendencji, ale także migracje zarobkowe na skalę całego kraju. W tej sytuacji mógł swobodnie wybierać najlepszych pracowników, oczekiwać od nich najwyższej możliwej wydajności i autorytarnie sprawować władzę (por. Piotrowski, 2004).

Wzrost płac i wydajności doprowadziły do obniżki kosztów własnych produkcji (na jednostkę) i wzrostu zysku przy niższej cenie samochodu” (Ibidem, s.639).

Gdy po 1926 roku rosnąca w siłę konkurencja sprawiła, iż trzeba było znacząco zmienić zarówno koncepcję samochodu, jak i technologię jego wytwarzania, Ford, z ogromnym wyczuciem wymagań rynku dostosował się do niego. Oprócz tego stworzył nową wizję funkcjonowania swoich fabryk oraz wizerunku samochodów, które znów przez długie lata dla konkurencji były niedoścignione.

B) Kierunek administracyjny

Podczas gdy przedstawiciele naukowego zarządzania zajmowali się badaniem zwiększania wydajności robotników i maszyn, badacze kierunku administracyjnego zajmowali się w tym samym czasie opracowywaniem zasad, wskazówek dla (zarządzających)

administrujących istniejącymi fabrykami. Dziś, wiele z ich spostrzeżeń nadal funkcjonuje w użyciu, nie tylko zresztą w zarządzaniu zakładami produkcyjnymi.

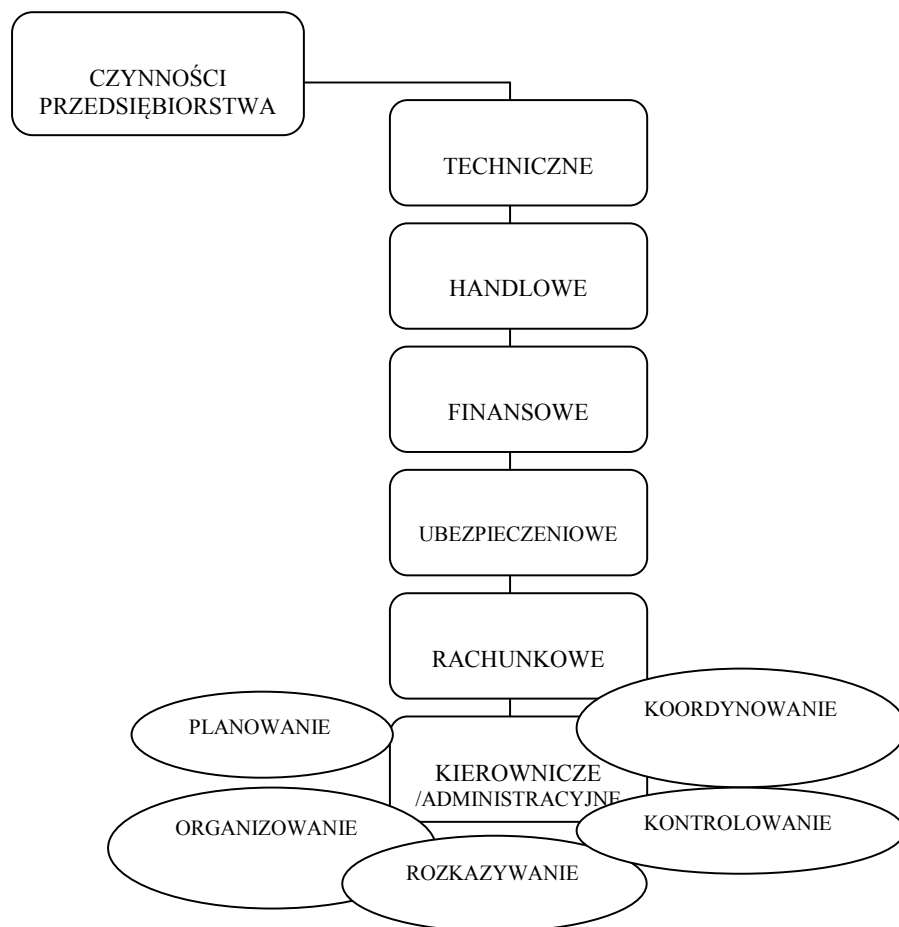
Taylorizm powstał na gruncie amerykańskim, natomiast główni twórcy klasycznej teorii organizacji działali w Europie zachodniej i przez długi czas wyniki ich badań znane były tylko w tamtym rejonie. Przyczyna była – można tak ją nazwać – językowa. Najważniejszy przedstawiciel kierunku administracyjnego, Henri Fayol (1841 – 1925), był francuskim inżynierem górnikiem, pisał w języku francuskim, a jego prace nie były zbyt szybko tłumaczone na inne języki. Na przykład na język angielski przetłumaczono je dopiero na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku (zob. Kurnal, 1969; Stoner i Wankel, 1994; Piotrowski, 2004).

Podstawowym wkładem Fayola w teorię organizacji i zarządzania było założenie, że kierowanie to umiejętność, można więc się tego nauczyć, pod warunkiem, że poznane będą jego główne zasady i stworzona będzie jego ogólna teoria. Wcześniej sądzono, iż aby stać się kierownikiem trzeba się nim być urodzić. Doświadczenie mogło jedynie wspomóc wrodzony talent. Postulował też konieczność posiadania różnorodnych umiejętności, w zależności od: po pierwsze, zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej, po drugie, wielkości przedsiębiorstwa (Martyniak, 1989). Uważał, że kierownicy niższego szczebla powinni być przede wszystkim uzdolnieni technicznie, natomiast kierownicy szczebli wysokich – administracyjnie (czyli w dzisiejszej dziedzinie zarządzania). Mając na uwadze wielkość przedsiębiorstw uznał, że potrzeba większych uzdolnień administracyjnych (zarządczych) wzrasta wraz z przechodzeniem od małych do bardzo potężnych zakładów, natomiast poruszając się w tym samym kierunku maleje zapotrzebowanie na umiejętności i uzdolnienia techniczne. W zakresie zainteresowań Fayola znalazło się także przygotowanie kadr kierowniczych, a w szczególności inżynierów. Rozpatrywał na przykład kształcenie inżynierów przemysłu metalurgicznego i górnictwa, którym – jego zdaniem – przekazywano tylko wiedzę ścisłą, techniczną, a zaniebawiano wiedzę humanistyczną oraz umiejętności zarządzania. W praktyce zaś okazywało się, że bardziej przydatne były umiejętności komunikacji niż „wysoka” matematyka. Namawiał też inżynierów, aby chłonęli wiedzę na różne sposoby – nie tylko w pracy, ale także poprzez udział w różnego rodzaju stowarzyszeniach branżowych, nawiązywanie własnych kontaktów w środowisku, czytanie prasy i literatury z zakresu własnej dziedziny.

Kolejnym kamieniem milowym w rozwoju nauk o zarządzaniu był podział, którego Fayol dokonał po raz pierwszy w historii, to znaczy podzielił czynności przedsiębiorstwa oraz wyodrębnił i zdefiniował, a także poddał swoim intensywnym badaniom funkcje

administracyjne (kierownicze) (Rysunek 2.1). W późniejszym czasie ulegały one różnym transformacjom, lecz „zasadnicza koncepcja procesu kierowania, jako zespołu integralnie połączonych ze sobą funkcji, pozostała aktualna do dnia dzisiejszego” (Kurnal, 1969, s.47).

Rysunek 2.1.1 Czynności przedsiębiorstwa i funkcje kierownicze według H. Fayola



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stoner, 1994, s.53 oraz Kurnal, 1969, s.46

Kolejne funkcje kierownicze Fayol rozumiał następująco:

Przewidywać – tj. badać przyszłość i ustalać stosowanie do niej program działania; organizować – tj. powołać do życia podwójny organizm przedsiębiorstwa: materialny i społeczny; rozkazywać – tj. spowodować

funkcjonowanie personelu; koordynować – tj. łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki; kontrolować – tj. czuwać nad tym, aby się wszystko odbywało zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami (Fayol, 1947, s.37; zob. też: Martyniak, 1989, s.95).

Bardzo istotne dla rozwoju dziedziny zarządzania było stworzone przez niego *14 zasad zarządzania* (Tabela 2.1). Ich przestrzeganie miało zagwarantować prawidłowe, uporządkowane funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Nazwa *zasady*, a nie reguły czy prawa nie była przypadkowa. Fayol wyjaśniał:

[U]żywam najchętniej wyrazu zasada, pozbawiając go z góry odczuwanej w nim zwykłej sztywności. Nie ma nic sztywnego ani absolutnego w sprawach administracji i wszystko jest tutaj kwestią umiaru. Nigdy prawie nie stosuje się dwa razy tej samej zasady w identycznych warunkach; należy brać pod rozwagę różne zmienne okoliczności, ludzi również różnych i zmieniających się oraz wiele innych, coraz to nowych czynników (Kurnal, 1972, s.285).

Zasady z założenia są elastyczne, można więc użyć ich w każdym niemal okolicznościach, trzeba tylko umieć się nimi posługiwać.

Tabela 2.1.2 Zasady zarządzania według H. Fayola

NUMER KOLEJNY	ZASADA	OMÓWIENIE
1.	PODZIAŁ PRACY,	-jego celem powinna być większa produkcja przy tym samym nakładzie wysiłku, ale też powinien mieć rozsądne granice;
2.	AUTORYTET,	-jego pochodną jest poczucie odpowiedzialności; -powinien być poparty sprawiedliwym stosowaniem kar i nagród; -wyróżniono <i>autorytet urzędowy</i> , związany z pełnioną funkcją kierowniczą, dający prawo do egzekwowanie posłuszeństwa i prawo do wydawania poleceń, oraz <i>autorytet osobisty</i> , jako zespół cech i umiejętności własnych;
3.	DYSCYPLINA,	-[...] <i>jest poszanowaniem przepisów, dotyczących posłuszeństwa, pilności, pracowitości i zewnętrznych oznak uszanowania. Obowiązuje ona tak najwyższych przełożonych, jak i najskromniejszych pracowników</i> (Ibidem, s.290).
4.	JEDNOŚĆ ROZKAZODAWSTWA,	-we wszelkich rodzajach przedsiębiorstw najkorzystniej jest, jeśli pracownik otrzymuje polecenia służbowe tylko od jednego przełożonego;

5.	JEDNOLITOŚĆ KIEROWNICTWA,	-jest związana z dobrą organizacją zespołu pracowniczego, to znaczy jeden przełożony-jeden plan działania-by osiągnąć jeden, wspólny cel;
6.	PODPORZĄDKOWANIE INTERESÓW OSOBISTYCH INTERESOWI OGÓŁU,	-nie jest to łatwe, lecz należy starać się pogodzić oba interesy, mimo różnic, gdyż powinny być tak samo godne szacunku;
7.	WYNAGRODZENIE,	-powinno być sprawiedliwe, zachęcające do intensywnej pracy, wynagradzające wysiłek, ale nie nadmiernie wysokie; -wyróżniono dwa rodzaje, składniki wynagrodzenia: finansowe i niematerialne (np. mieszkanie, żywność);
8.	CENTRALIZACJA,	-jest zmniejszaniem roli podwładnych; -stopień centralizacji powinien być uzależniony od potrzeb, czyli zmieniany tak, aby osiągać jak najwyższą wydajność;
9.	HIERARCHIA,	-[...]jest to uszeregowanie przełożonych, od władzy najwyższego szczebla aż do kierowników najniższego szczebla (Ibidem, s.303).; -droga służbowa, obejmująca całą stworzoną hierarchię, przechodzi przez wszystkie jej szczeble i jest raczej długa; aby zapewnić jedność rozkazodawstwa konieczne jest jej stosowanie; jednakże możliwe, a nawet często wskazane, jest stosowanie <i>kładki</i> , czyli bezpośrednie komunikowanie się i załatwianie spraw pomiędzy pracownikami z różnych, <i>poziomych</i> komórek, pomijając całą drogę służbową, w tym także ich przełożonych;
10.	ŁAD,	-Fayol rozróżnił <i>ład społeczny</i> oraz <i>ład materialny</i> ; oznaczają przydzielenie właściwego miejsca zarówno każdemu człowiekowi, jak i każdej rzeczy w przedsiębiorstwie; -celem ma być uniknięcie strat czasu oraz strat materialnych;
11.	LUZKIE TRAKTOWANIE PRACOWNIKÓW,	-to postępowanie sprawiedliwe, równe dla wszystkich pracowników, niezależnie od miejsca w hierarchii;
12.	STABILIZACJA PERSONELU,	-założenie, że pracownik potrzebuje zawsze czasu, aby dobrze zaznajomić się ze swoimi obowiązkami i dobrze je wykonywać; -szczególnie ważna jest stałość kierownictwa;
13.	INICJATYWA,	-to <i>obmyślenie planu i zapewnienie mu powodzenia</i> (Ibidem, s.311); -możliwość wykazywania się inicjatywą powinna dotyczyć zarówno kierownictwa, jak i szeregowych pracowników;
14.	ZGRANIE PERSONELU.	-daje siłę przedsiębiorstwu, dlatego należy o to dbać i utrwalać.

--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kurnal, 1972, s.285-314 za: Fayol, 1916.

Sukces kierownikowi zapewnić może odpowiednie stosowanie wymienionych zasad, realizowanie opisanych funkcji administracyjnych (czyli zarządczych), nieustanne poszerzanie swojej wiedzy oraz własne umiejętności i predyspozycje. Jednakże kierownik wysokiego szczebla powinien również mieć możliwość współpracy ze sztabem doradczym specjalistów, fachowców. W ten sposób połączone mogło być jednoosobowe kierownictwo ze specjalizacją funkcji (Piotrowski, 2004).

W Europie działał również niemiecki badacz Max Weber (1864-1921), którego dorobek także możemy wpisać w nurt zainteresowania administracyjną stroną funkcjonowania przedsiębiorstw. W odróżnieniu od Fayola, Weber nie zajmował się tworzeniem zasad, czyli usprawnianiem już istniejących porządków organizacyjnych, lecz zaproponował pewien abstrakcyjny konstrukt, wzorzec działań organizacyjnych – *typ idealny* instytucji biurokratycznej (zob. Piotrowski, 2004; Kurnal, 1969; Kurnal, 1972; Martyniak, 1989). Można go określić, jako pewien zestaw cech charakterystycznych dla *doskonale* sprawnej, racjonalnej instytucji. W świecie rzeczywistym taka instytucja nie występuje, ale inne działające instytucje mogą się bardziej lub mniej do niej zbliżać, czyli na niej wzorować. Stworzony przez Webera model biurokratyczny był w dużym stopniu uogólnieniem jego wieloletnich badań historycznych nad organizacjami, a szczególnie duży wpływ wywarło badanie organizacji państwa pruskiego z przełomu XVIII i XIX wieku. Weber zajmował się także kwestią władzy prawomocnej, którą zdefiniował

jako prawdopodobieństwo, że pewne lub wszystkie polecenia, pochodzące z danego źródła, znajdą posłuch w danej grupie osób. [...] Jednakże kryterium prawdziwego stosunku władzy jest pewne minimum dobrowolnego podporządkowania, a zatem – zainteresowanie w zachowaniu posłuszeństwa (oparte na ukrytych motywach lub otwartej akceptacji) (Kurnal, 1972, s.317).

Max Weber wyróżnił trzy typy władzy, którą nazwał prawomocną (Tabela 2.1.3).

Tabela 2.1.3 Typy władzy prawomocnej według Maxa Webera

TYP WŁADZY	WYJAŚNIENIE
1. Władza legalna	Oparta o normy prawne, pochodzi z wyboru lub z mianowania; występuje posłuszeństwo wobec bezosobowego porządku, natomiast posłuszeństwo wobec przełożonych pojawia się tylko w zakresie obowiązujących norm prawnych; „Osoba sprawująca władzę dzierży „urząd” (Ibidem, s.323), ale w zakresie zawodowym jest „podmiotem bezosobowego porządku, którego cele realizuje w swoim działaniu” (Ibidem); normy prawne mogą być ustalane wspólnie między członkami danej organizacji a osobą sprawującą władzę, albo przez zarządzającego narzucone; proces administrowania powinien polegać na umiejętności zastosowania norm prawnych w konkretnych sytuacjach oraz na dążeniu do realizacji celów danej grupy.
2. Władza tradycyjna (czyli tradycyjna)	Poparta przekonaniem „o trwałości odwiecznego porządku i prawomocności władzy” (Ibidem, s.322), która z niego wypływa; istnieje tu posłuszeństwo wobec osoby, która sprawuje władzę, w zakresie nadanym zwyczajowo, ale może też podejmować własne decyzje, nie mające nic wspólnego z tradycją; posłuszeństwo zatem jest dwuskładnikowe: wobec tradycji i wobec władzy przywódców.
3. Władza charyzmatyczna	Jej źródłem jest osoba, która została uznana za wzór charakteru, za świętość lub bohatera; opiera się na normach przez tę osobę ustanowionych; przywódca oczekuje posłuszeństwa od swoich wyznawców, ale zakres posłuszeństwa zależy od indywidualnej wiary w nadzwyczajne cechy przywódcy.

Źródło: opracowane na podstawie: Kurnal, 1972, s.317.

Weber uważał, że „[...] działaniem pewnej znaczniejszej liczby osób musi kierować na ogół (choć nie zawsze) jakiś aparat administracyjny” (Ibidem, s. 317). W odniesieniu do władzy legalnej uznał, że istnieć powinien „biurokratyczny aparat administracyjny” (Martyniak, 1989, s.109), czyli innymi słowy biurokracja. Wówczas, jako typ idealny, nie miała jeszcze odcienia pejoratywnego. Według Reinharda Bendix (1975), znawcy i interpretatora twórczości Maxa Webera, idealna biurokracja opierała się na szeregu istotnych zasad – na przykład istotna jest hierarchia, działania regulowane pisemnymi prawami, zasada kompetencji, czyli stałego podziału praw i obowiązków urzędniczych, konieczność traktowania przez urzędnika swojej pracy jako podstawowej (Bendix, 1975). Cały aparat administracyjny tworzą urzędnicy. Podlegają najwyższemu zwierzchnikowi, który swoje stanowisko może uzyskać przez sukcesję, wybór albo zawłaszczenie. Natomiast urzędnicy są mianowani i muszą działać na podstawie szeregu zasad – są wolni, a władzy podlegają tylko

w zakresie swoich obowiązków zawodowych; istnieje przejrzysta hierarchia urzędnicza; do każdego stanowiska przypisane są ściśle kompetencje; urzędnik zajmuje dane stanowisko na podstawie dobrowolnej umowy; podstawą selekcji na stanowiska są kwalifikacje zawodowe (konieczne są odpowiednie egzaminy lub dyplomy); urzędnik otrzymuje wynagrodzenie pieniężne oraz prawo do emerytury – jego wysokość zależy od pozycji w hierarchii, odpowiedzialność przypisana do stanowiska i potrzeby związane z posiadanym statusem społecznym; zajmowany urząd powinien stanowić najważniejsze zajęcie urzędnika, ale pojawić się ma też możliwość „robienia kariery”, w zależności od jego stażu pracy, osiągnięć, ale również uznania przełożonego; środki administrowania nie należą nigdy do zatrudnionych; urzędnik w miejscu pracy powinien podlegać dyscyplinie i kontroli (Kurnal, 1972). Opisany typ organizacji mógł – według Webera – być stosowany uniwersalnie, w przedsiębiorstwach różnego typu, zarówno w przynoszących dochód, jak i w charytatywnych.

C) Kierunek stosunków międzyludzkich (*Human Relations*)

Kierunki naukowego zarządzania oraz administracyjny, nazywane przez niektórych naukowców technologiczno-fizjologicznymi (zob. np. Kurnal, 1969), zajmowały się głównie znajdowaniem sposobów lepszego motywowania robotników do wydajniejszej pracy. Z jednej strony postulowały motywację poprzez usprawnianie technologii wykonywanej przez robotników pracy, a z drugiej strony obserwowały i analizowały zmiany, które zachodziły w organizmach i zachowaniach tychże robotników pod wpływem nowych pomysłów na organizację pracy. Jednakże w pewnym momencie nie następował już taki wzrost wydajności robotników, jaki był oczekiwany. Zaczęto podejrzewać, że istnieją jakieś inne, jeszcze nie do końca rozpoznane motywatory efektywniejszej pracy. Dlatego Elton Mayo zaprosił do udziału w badaniach doświadczonego antropologa Lloyd'a Warnera, który zastosował znane mu z badań w terenie metody etnograficzne – wywiady i obserwacje (Kostera i Krzyworzeka, 2012).

Badacze, tworzący cały kierunek Human Relations, uświadomili światu nauki i zarządzającym organizacjami istnienie wielu innych potrzeb pracowniczych, niż tylko potrzeby biologiczne czy materialne. Na szczególną uwagę zasługuje „zauważenie” istnienia formalnych i nieformalnych stosunków między ludźmi w zakładzie pracy oraz poza nim, a także zainteresowanie stanami psychicznymi pracowników, ich zadowoleniem bądź niezadowoleniem z pracy.

Prekursorami nowego spojrzenia na organizacje byli przede wszystkim Mary Parker Follet (1868-1933), Oliver Sheldon (1894-1951) i Chester Barnard (1886-1961) (zob. Stoner i Wankel, 1994; Martyniak, 1989). Zostali ukształtowani przez teorie szkoły klasycznej, jednakże znacząco wzbogacili wiedzę organizacyjną, szczególnie sfery stosunków międzyludzkich i projektowania struktury organizacyjnej, o nowe spostrzeżenia i rozwiązania (Stoner i Wankel, 1994).

Teorie organizacji, stworzone przez Mary Parker Follet stały się wyjątkowo popularne dopiero kilkadziesiąt lat po jej śmierci.

Walczyła o tzw. nowe podejście do procesu zarządzania, które miało być podejściem kompleksowym, integracyjnym i sytuacyjnym" (Martyniak, 1989, s.158).

Zajmowała się między innymi kwestią władzy i autorytetu. Uważała władzę za niepodzielną cechę danej osoby. Tej władzy nie można było delegować, a definiowała ją jako „zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmian" (Martyniak, 1989, s.159 za: *Organizacja przedsiębiorstwa*, 1972, s. 44-45) i uznawała raczej za władzę nad sobą niż nad innymi. Natomiast autorytet uznała za władzę formalną, przypisaną do różnorodnych stanowisk organizacyjnych, a nie do konkretnych osób. Tak rozumiana władza mogła być w całości lub częściowo przekazana, na przykład od kierownika do dobrze przygotowanego pracownika. Opisani wcześniej przedstawiciele szkoły klasycznej, między innymi Max Weber, wprowadzili pojęcie centralnego autorytetu. W świecie ogromnego rozbudowania wielu organizacji oraz potężnego zróżnicowania stanowisk pojawiło się zjawisko, nazwane przez Follet – „dyfuzją autorytetu" (Martyniak, 1989, s.159). Postulowała istnienie i rozróżnienie autorytetu funkcjonalnego i autorytetu pluralistycznego (Martyniak, 1989). Przestrzegała przed wyolbrzymianiem roli autorytetu centralnego, ponieważ jej zdaniem pełnił tylko „służebną funkcję" (Ibidem), a dla dobrego funkcjonowania organizacji nie jest wskazane nadmierne używanie terminów „nad" kimś czy „pod" kimś. Tym, co powinno łączyć wszystkich uczestników organizacji ma być „wewnątrzorganizacyjna więź doświadczenia" (Ibidem za: Gwisziani, 1973, s.158), czyli wspólna, zintegrowana praca, bez sztywnych podziałów hierarchicznych.

Nasza stara idea przywództwa głosiła, że polega ono na tym, aby wyrzeć wpływ na innych. Ale przekonać ludzi, aby *szli za tobą*, a przekonać ich, aby pracowali z tobą, to dwie diametralnie różne idee. Dobry przywódca w dzisiejszych czasach nie chce mieć podwładnych, którzy są mu posłuszni, którzy pasywnie robią to, co im każe. Taki przywódca próbuje wychować ludzi będących dokładnym tego przeciwieństwem: ludzi, którzy sami są mistrzami w

tym, co robią. Tylko tacy podwładni dowiodą tego, że byli dobrze przewodzeni [...] (Czarniawska, 2010, s.94 za: Follet ,1927/1941, s.267, kursywa w oryginale).

Warto zwrócić uwagę, że opisany sposób postępowania wobec pracowników został stworzony przez Follet w latach 20. XX wieku i do dziś, prawie wiek później, nie traci na aktualności. Obecnie, traktowanie pracowników jako równych partnerów zawodowych i współpracujących ze sobą profesjonalistów, bywa niekiedy nazywane „współ-wodzostwem” (Ibidem za: Tengblad, 2003). Jak powinno wyglądać współ-wodzostwo w organizacji? Mary Parker Follet opisała je według następujących zasad:

- 1) *wywoływanie (evoking)* wszystkich najlepszych cech współpracowników,
- 2) *współdziałanie (interacting)*, rozumiane jako autentyczna praca z innymi ludźmi, a nie indywidualne wykonywanie swoich obowiązków,
- 3) *integracja*, co oznacza zarówno pewną jedność emocjonalną, zapewnienie dobrej atmosfery pracy, współdziałania, jak i łączenie wiedzy, doświadczenia pojedynczych pracowników, aby osiągnąć wspólne cele (Czarniawska, 2010).

Jednak należy wspomnieć, że współ-podejmowanie decyzji powinno się łączyć także ze wspólnym ponoszeniem odpowiedzialności za efekty tych decyzji. Z tym wiąże się sformułowane przez Mary Follet „prawo sytuacji” (Martyniak, 1989, s.160), które stwierdza, że ponieważ w sytuację decyzyjną zaangażowane są dwie strony – przełożeni i podwładni, dlatego też obie powinny partnersko podjąć najlepszą decyzję, jaką można podjąć w danych warunkach. Opisała także pojęcie „wyłaniającego się przywództwa” (*emerging leadership*) (Czarniawska, 2010, s.95). Uważała, że rola przywódcy powinna być kształtowana w zależności od pojawiającej się (wyłaniającej się) sytuacji.

Jej zdaniem to niezmiernie ważne, aby szefowie nie uważali świata za oczywisty i dobrze znany, ponieważ cały czas pojawiają się nowe problemy, nowe rozwiązania, nowe zjawiska i nowe trendy. W dzisiejszej terminologii nazwalibyśmy talent do zauważania takich wyłaniających się zjawisk zdolnością „rozpoznawania wzorców” (*pattern recognition*) – wrażliwość i umiejętność dostrzeżenia, że formują się nowe wzorce w chaosie masy zdarzeń, z którymi mamy codziennie do czynienia (Ibidem).

Follet przypisała także ważną rolę koordynacji, jako funkcji zarządzania. Stworzyła cztery zasady, które mówiły, że koordynacja:

- 1) wymaga [...] kontaktów bezpośrednich i indywidualnych,
- 2) powinna być prowadzona od samego początku realizacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia,
- 3) powinna uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na sytuację, włącznie z czynnikami psychologicznymi,
- 4) powinna być ciągła i permanentna (Martyniak, 1989, s.161).

Wiele uwagi Mary Follet poświęciła konfliktom w organizacji. Uznała je za naturalny, zupełnie zwyczajny element życia organizacyjnego. Sądziła też, że różnice są cenne i przynoszą wiele korzyści dla całej organizacji, co wydaje się być szczególnie istotną, ponadczasową wskazówką dla kierowników. Wyodrębniła trzy typy konfliktów:

- A. *dominacyjne*, w których jedna ze stron narzuca swoje zdanie drugiej; utracony zostaje wówczas czas i wysiłki strony opozycyjnej;
- B. *kompromisowe*, gdy pojawia się co prawda porozumienie, ale kosztem rezygnacji każdej ze stron z części swoich oczekiwań; może przyczynić się do powstania utajonej formy konfliktu, która ujawnia się często z potężną siłą w najmniej korzystnym dla organizacji momencie; może także spowodować poczucie (większego lub mniejszego) niezadowolenia każdej ze stron;
- C. *integrujące*, dzięki którym organizacja może osiągnąć korzyści; należy zanalizować wymagania i interesy oby stron, oddzielić je od zbędnych emocji i skoncentrować się „na konkretnych, operatywnych poczynaniach” (Ibidem, s.162). Ważna jest tu również umiejętność kierownika współdziałania z podwładnymi, podejmowania wspólnych decyzji i nie rozwiązywania konfliktów z pozycji siły (Martyniak, 1989).

W 1923 roku Oliver Sheldon wydał książkę, opisującą „filozofię zarządzania” (Stoner i Wankel, 1992, s.57). Została nazwana w taki sposób po raz pierwszy w historii nauk o zarządzaniu. „Uważał [...], że przedsiębiorstwo ma zobowiązania wobec społeczeństwa i że dla kierownictwa etyka ma znaczenie równie zasadnicze, jak ekonomia” (Ibidem), czyli innymi słowy podkreślał ogromną wagę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Kierownicy powinni traktować robotników sprawiedliwie, uczciwie oraz umiejętnie połączyć osiągnięcia naukowej organizacji ze służbą społeczeństwu według ustalonych zasad:

1. Polityka, warunki i metody przemysłu przyczyniać się będą do dobrobytu społeczności.
2. Kierownictwo będzie dążyć do interpretowania najwyższej moralnie sankcji społeczności jako całości, aby wprowadzić w życie te ideały sprawiedliwości społecznej, które są akceptowane przez najbardziej bezstronną część opinii społecznej.
3. Kierownictwo podejmie inicjatywę podnoszenia ogólnego poziomu etyki i koncepcji sprawiedliwości społecznej (Ibidem).

Podobnie, jak Mary Parker Follet, również Sheldon wyprzedzał swoimi zainteresowaniami naukowymi intensywną eksplorację „swojej” tematyki (w jego przypadku – społecznej odpowiedzialności biznesu) o kilkadziesiąt lat.

Chester Barnard stworzył własną teorię organizacji, w myśl której zakładał, że ludzie przystępują do organizacji formalnych, aby osiągnąć cele, których nie zrealizowaliby indywidualnie. Jednak w organizacji nie dążą tylko do osiągnięcia celów tej organizacji, ale też do zrealizowania własnych potrzeb. Dlatego – zdaniem Barnarda – aby móc sprawnie funkcjonować, należy zachować równowagę pomiędzy celami przedsiębiorstwa i celami indywidualnymi pracowników. Ponadto zauważał wszechobecne istnienie grup nieformalnych w obrębie organizacji formalnych⁵, które nie zawsze mają cele zgodne z celami firmy. Kierownictwo – według niego – powinno umieć się nimi posługiwać, jeśli chce, aby firma przetrwała.

Funkcje nieformalnych organizacji kierowniczych polegają na przekazywaniu sobie informacji o faktach nieuchwytnych, opinii, sugestii i podejrzeniach, które nie mogą przejść przez kanały formalne bez podniesienia kwestii wymagających decyzji, bez uszczerbku na powadze i władzy obiektywnej, bez przeciążania stanowisk kierowniczych (Barnard, 1997, s.245).

Interesującą wydaje się być również koncepcja władzy, stworzona przez Barnarda:

W organizacji formalnej ktoś, kto wnosi w nią swój wkład lub jest jej członkiem, akceptuje przekaz (polecenie) jako wiążący dla działań, w których uczestniczy, na mocy znamionującej ów przekaz władzy; przy czym chodzi tu o przekaz, który rządzi tym lub określa to, co ktoś robi lub czego nie robi w dotyczących organizacji sprawach (Ibidem, s.185).

Zgodnie z tą definicją można wyróżnić dwa aspekty władzy: subiektywny (czyli zaakceptowanie przekazu w jego władczym wymiarze) oraz obiektywny (jako ten, który

⁵ Dziś pisze o tym także Monika Kostera (2003) i Barbara Czarniawska (2010).

posiada pewną cechę, dzięki której jest przyjmowany za obowiązujący). Z definicji władzy subiektywnej wynika, że o tym, czy dane polecenie mieć będzie władcą siłę decydują osoby, do których owo polecenie skierowano, a nie „władza”, czy inni wydający polecenia.

Nieposłuszeństwo wobec władczego przekazu sprawia, że traci on swoją władczość.

Zgoda jednostki na ustanowienie władzy *dla niej* jest koniecznością, której nie sposób ominąć. Człowiek może uznać i uznać przekaz za władczy tylko przy jednoczesnym spełnieniu czterech warunków:

- a) że może go zrozumieć i rozumie;
- b) że *podejmując sam decyzję*, wierzy w jej zgodność z celami organizacji;
- c) że, *podejmując decyzję*, jest przekonany o jej spójności z jego własnym interesem pojmowanym jako całość; i
- d) że jest zdolny, mentalnie i fizycznie, polecenie zrealizować (Ibidem, s.187; kursywa w oryginale).

Chester Barnard zakładał, że jednostki podejmują decyzje zazwyczaj w określonych warunkach:

- a) w organizacjach trwałych wydaje się polecenia przemyślane, spełniające zwykle cztery wyżej sformułowane warunki;
- b) dla każdej jednostki istnieje pewna „strefa indyferencji”, w obrębie której akceptuje się polecenia bez świadomego pytania o ich władczy charakter;
- c) interesy osób, zespołowo wnoszących swój wkład w jakąś organizację, wywierają w rezultacie wpływ na danego członka lub na postawę danej jednostki, co utrzymuje pewną stabilność owej strefy indyferencji (Ibidem, s.189).

W strefie indyferencji mieszczą się wszelkie polecenia, które są obojętne dla danej jednostki, z realizacją których liczyła się przystępując do danej organizacji i w związku z tym nie budzą żadnego sprzeciwu.

Definicja władzy obiektywnej zakłada, że ani przełożony nie ma władzy ani przekaz sam z siebie nie jest władczy, a „jednostki mogą wykonywać władzę jedynie wtedy, gdy występują *oficjalnie*” (Ibidem, s.194, kursywa dodana). Ta zasada jest powszechna w prawie, a także w świeckiej i religijnej praktyce. Jeśli nadamy przekazowi oficjalny charakter, istotne stają się dana chwila, konkretne miejsce, kostium, ceremonia i prawomocność, które to „praktyki potwierdzają tezę, że w organizacji formalnej władza wiąże się z komunikowaniem się” (Barnard, 1997, s. 194). W sytuacji, w której przekaz pochodzi z centralnego źródła komunikacji organizacyjnej, jego władczość jest silniejsza. Barnard odróżnił *władzę stanowiska* od *władzy przywództwa*. Ta pierwsza sprawia, że władcze przekazy mogą wydawać przełożeni tylko z racji zajmowanego stanowiska w hierarchii, nawet jeśli własne zdolności mają niewielkie. Natomiast władzę przywództwa mają ludzie, niezależnie od

zajmowanej pozycji, których wiedza jest ceniona, a zdanie chętnie brane pod uwagę przez innych członków organizacji. Jeżeli znajdzie się osoba, która łączy zarówno władzę stanowiska, jak i władzę przywództwa, budzi powszechne zaufania, „ludzie trwale związani z organizacją nadają mu ogólnie władzę, akceptując i te jego polecenia, które wychodzą daleko poza strefę indyferencji” (Ibidem, s.195). Podsumowując, władza w organizacji zależy od postawy jednostek, ich nastawienia na współpracę, oraz od systemu komunikacji organizacyjnej, którego rola w systemie władzy obiektywnej jest szczególna i powinna opierać się na pewnych regułach:

- a) kanały komunikacji powinny być znane i jasno określone,
- b) władza obiektywna wymaga pewnego jasno określonego kanału komunikowania się dla każdego członka organizacji,
- c) linia komunikowania się musi być tak bezpośrednia lub tak krótka, jak tylko możliwe,
- d) linię komunikowania się powinno się [...] użytkować w pełnym jej zasięgu,
- e) osoby spełniające rolę ośrodków transmisji, np. oficerowie, szefowie nadzoru, muszą reprezentować odpowiednie kompetencje,
- f) linie komunikowania powinny być czynne przez cały czas, w jakim organizacja ma funkcjonować,
- g) każdy przekaz powinien nosić znamię prawomocności (Ibidem, s.197-201).

Barnard opisywał bardzo precyzyjnie funkcje kierownicze. W jego opinii kierownik powinien stanowić kanał komunikacyjny, oczywiście w sytuacji, w której konieczne jest przechodzenie przekazów przez centra informacyjne danej organizacji. Funkcje kierownicze powinny koncentrować się na zadaniach, które zapewniają trwałość organizacji w zakresie, w którym konieczna jest koordynacja formalna. Lecz kierownicy, oprócz wypełniania obowiązków stricte funkcyjnych (czyli koordynujących działania podwładnych), zobowiązani są zajmować się przede wszystkim pracą „nad *utrzymaniem* organizacji w działaniu” (Ibidem, s.235, kursywa w oryginale). Co jest szczególnie istotne – funkcje kierownicze mają być bezosobowe i służyć trwaniu pewnego systemu wysiłków współpracujących ze sobą, a nie polegać na kierowaniu ludźmi. Według Chestera Barnarda funkcje kierownicze powinny koncentrować się głównie na:

- 1) zapewnieniu i utrzymaniu w organizacji systemu komunikowania się,
- 2) uzyskiwaniu od jednostek ich osobistych usług, stanowiących istotę organizacji,
- 3) precyzowaniu celów organizacji, zarówno końcowych, jak i częściowych (Ibidem, s.237-253).

Osoby zajmujące kierownicze stanowiska – według Barnarda – muszą spełnić szereg istotnych wymagań, z racji zajmowania nadzwyczaj wymagającej roli w organizacji. Mają być przede wszystkim lojalne, odpowiedzialne oraz mieć tak zwaną osobowość organizacyjną, czyli oddanie się w pełni interesom organizacji. Powinny także ujawniać pewne specyficzne cechy charakteru, które

dzielią się [...] mniej więcej na dwie klasy: na zdolności stosunkowo ogólnego charakteru, w tym ogólnie żywy temperament, wszechstronność zainteresowań, elastyczność, zdolność adaptacji, zmysł równowagi psychicznej, odwaga itd., i na zdolności wyspecjalizowane, oparte na specjalnych predyspozycjach i nabytej fachowości (Ibidem, s.241).

Pierwsza grupa cech jest wrodzona, czasem rozwijana w toku nabywania doświadczenia. Drugą grupę kształtuje trening lub wychowanie. Najistotniejszymi czynnikami, które umożliwiają istnienie organizacji jest pewna moralność (kierownika, ale też kreowana przez niego u podwładnych), struktura organizacji oraz proces współdziałania. Jednakże ich „niezbędnym detonatorem [...] sił” (Ibidem, s.278) jest przywództwo. Barnard wyróżnił jego dwa aspekty: z jednej strony ma charakter lokalny, indywidualny, doraźny, fachowy, a z drugiej strony jest też bardziej ogólny, trwały, absolutny, subiektywny. Aspekt indywidualny dotyczy osobistej przewagi w umiejętnościach, wiedzy, wyobraźni, pamięci. Może być kształtowany poprzez różne treningi, może też wzbudzać podziw. Aspekt drugi – ogólny – „odzwierciedla postawy oraz ideały społeczeństwa i jego zasadniczych instytucji” (Ibidem, s.279), odnosi się do jakości i odpowiedzialności działania oraz narzuca celom dalekowzroczność.

Elton Mayo (1880-1949) (zob. Martyniak, 1989; Piotrowski, 2004; Kurnal, 1972) przeszedł do historii zarządzania jako pierwszy naukowiec, który w badaniach wykazał istnienie grup i relacji nieformalnych oraz ich ogromny, niedoceniany jeszcze wówczas wpływ na organizacje formalne. Z wykształcenia był lekarzem medycyny, ale zajmował się głównie psychologią i socjologią. Interesował go wpływ życia zawodowego na stan psychofizyczny człowieka, prowadził badania „nad psychosocjologicznymi i fizjologicznymi aspektami organizacji pracy i kierownictwa” (Martyniak, 1989, s.170). Pierwsze badania wykonał wraz z zespołem naukowców w latach 20. w zakładach włókienniczych w Filadelfii. Podstawowym problemem dla tego przedsiębiorstwa była bardzo wysoka fluktuacja robotników. Po inspekcji i dokładnemu przyjrzeniu się firmie, Mayo zaordynował szereg zmian: wprowadzenie pomocy medycznej dla robotników na terenie zakładu pracy, przerwy na odpoczynek w godzinach pracy, dodatek do płacy podstawowej uzależniony od

przeciętnego przekroczenia ustalonej wydajności, konieczność współpracy robotników ze sobą, tworzenia grup, a nie tylko zbiorowości, zasięganie opinii robotników przez kierownictwo. Te wszystkie ulepszenia spowodowały nie tylko potężny spadek odpływu kadr, ale również znaczny wzrost ich wydajności.

W latach 1924 – 1932 Elton Mayo wraz z grupą współpracowników przeprowadzili serię innych badań. Były to eksperymenty i wywiady wśród pracowników zakładów Hawthorne na przedmieściach Chicago. Wówczas stanowiły największe zakłady spośród należących do towarzystwa Western Electric Company i zatrudniały około 29 000 pracowników. Warto dodać, że wśród robotników największą grupę obcokrajowców stanowili Czesi i Polacy, co być może także miało swój wpływ na wyniki badań⁶. W przypadku tej firmy również przestały się sprawdzać metody organizacji pracy i motywowania pracowników, stworzone przez naukowe zarządzanie. Problemem była wahająca się wydajność, wysoka absencja i płynność zatrudnienia, a także niesubordynacja pracowników. Mayo zauważał także generalne problemy zarządzania w większości wielkich organizacji przemysłowych:

- 1) zastosowanie nauki i umiejętności technicznych do jakiegoś dobra materialnego,
- 2) systematyczne porządkowane operacji produkcyjnych,
- 3) organizacja pracy zespołowej, czyli stałej współpracy (Kurnal, 1972, s.349 za: Mayo, 1945).

W początkowej fazie badań próbowano modyfikować czynniki fizyczne pracy (na przykład oświetlenie), zakładając, że wraz z pogarszaniem się warunków pracy, wydajność pracowników będzie spadała, natomiast przy ich poprawie, analogicznie, będzie wzrastała. Ku zaskoczeniu badaczy okazało się, że „same zmiany warunków pracy nie miały decydującego wpływu na kształtowanie się wydajności” (Martyniak, 1989, s.174). W kolejnej fazie badań naukowcy postanowili znaleźć odpowiedzi na pytania, co jeszcze i w jaki sposób kształtuje wydajność. Posłużono się na tym etapie metodą wywiadu, która była

[j]edyną istniejącą metodą, która może pozwolić na uzyskanie dokładnej informacji lub w ogóle jakiegokolwiek informacji co do stopnia istniejącej w danym oddziale współpracy pomiędzy robotnikami i zespołami roboczymi, a poza tym co do stopnia, w jakim polityka kierownictwa oddziałuje na tę współpracę (Kurnal, 1972, s.366 za: Mayo, 1945).

⁶ Sądzę, że można sobie wyobrazić sytuację robotników-imigrantów, który przyjechali do zupełnie obcego kraju, często bez dobrej znajomości języka, głównie po to, aby polepszyć swoje warunki życia. Dlatego gdy badacze zwrócili się do takiej grupy z prośbą o wyrażanie swoich opinii, w ogóle zwrócili na nich uwagę, tym bardziej właśnie ta grupa, z racji swoich przeżyć osobistych czuła się w pewien sposób doceniona, a przynajmniej zauważona. Wpływ takiej sytuacji na badania zespołu Elton Mayo mógł być wieloraki, lecz na pewno silny.

Odkryto, że na wzrost wydajności wpływa w dużym stopniu jakość stosunków międzyludzkich (szczególnie stosunków między przełożonymi a podwładnymi), stworzenie zintegrowanego zespołu pracowniczego, opartego również o szereg grup i więzi nieformalnych, konsultowanie zmian z pracownikami, troska i poświęcanie uwagi podwładnym. Sama metoda wywiadu sprawiła, że pracownicy mogli dać ujście pewnym nagromadzonym emocjom, odwołać się do swojej sytuacji osobistej i pokazać jej wpływ na wykonywane przez nich obowiązki zawodowe, co pozwalało w efekcie odrzucić zbędne emocje i skupić się na istocie problemu. Ponadto wywiad umożliwił lepsze kontakty ze współpracownikami, również z kierownictwem, mógł pomóc w kształceniu pracowników administracji, a także dostarczyć kierownictwu obiektywnych i istotnych informacji o, szeroko rozumianej, sytuacji firmy.

II. PERSPEKTYWA NOWOCZESNA

A) Podejście systemowe w zarządzaniu oparte jest na ogólnej teorii systemów i związane z osobą jego twórcy – biologa austriackiego Ludwika von Bertalanffy'ego (Kostera, 2013; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Jego teoria miała:

wyjaśniać wszystkie zjawiska naukowe zarówno w naukach przyrodniczych, jak i w naukach społecznych: od atomu i molekuly poprzez pojedynczą komórkę, organ i organizm, aż na poziom jednostek, grup i społeczeństw (Hatch, 2002, s. 49).

Jak dalej pisze cytowana autorka – dostrzegł, że wszystkie te elementy są powiązane ze sobą i tworzą *systemy*, rozumiane jako pewne układy (powiązanych elementów, czyli podsystemów), z których każda część wpływa na inne, ale jest też od nich uzależniona. Należy jednak rozpatrywać system nie tylko jako proste złożenie podsystemów, ale jako całość, w której podsystemy, w połączeniu ze sobą, tworzą unikalne własności. Chciał odkryć prawa, które by wyjaśniały funkcjonowanie wszystkich systemów. Jak miała wyglądać jego teoria?

1. Powinna opierać się na uogólnieniach zaczerpniętych z tak wysokiego stopnia abstrakcji, że można by było dokonać objaśnienia i integracji wiedzy naukowej; [...]
2. Specjaliści od ogólnej teorii systemów będą [...] koncentrować się na podobieństwach leżących u podłoża wszystkich zjawisk i wiążących te zjawiska w jedno (Ibidem, s.50).

Bertalanffy, w pierwszej połowie XX wieku, zaproponował naukowcom z różnych dziedzin i dyscyplin nauki skonsolidowanie swoich wysiłków naukowych, które mogłyby wspólnie zaistnieć jako „ruch”. Sformułowano wspólnie najważniejsze postulaty podejścia systemowego:

1. dążenia do integracji nauki i przezwycięzania barier międzydyscyplinarnych,
2. całościowego traktowania badanych obiektów jako systemów otwartych, „zanurzonych” w otoczeniu i prowadzących z nim wymianę,
3. poszukiwania możliwie najogólniejszego i w największym stopniu sformalizowanego języka opisu, mającego zastosowanie do możliwie licznych klas obiektów (będących tradycyjnie przedmiotem badań różnych dyscyplin, oraz wykorzystanie analogii i podobieństw między różnymi typami systemów),
4. potraktowania ogólnej teorii systemów jako teoretycznej podstawy nauk stosowanych, mających za zadanie rozwiązywanie problemów praktycznych dotyczących konstruowania wszelkich systemów technicznych, ekonomicznych i społecznych oraz sterowania nimi (Kozłowski, 1983, s. 70).

Mimo wzrastającego zainteresowania naukowców z całkowicie odmiennych od siebie dziedzin (np. filozofii, biochemii, biologii, teorii informacji i komunikacji, badań operacyjnych i wreszcie cybernetyki), powyższy program zrealizowano tylko częściowo – przede wszystkim dwa pierwsze punkty (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011). Jednak zastosowanie myślenia systemowego pojawiało się (i pojawia) w wielu dziedzinach, ponieważ przyniosło sporo korzyści – uporządkowało niektóre dziedziny, a w praktyce można je zastosować „wszędzie tam, gdzie dominują policzalne elementy materialne i podsystemy techniczne, [...] [natomiast] [n]iepowodzenia pojawiają się tam, gdzie dominuje rola czynnika ludzkiego” (Ibidem, s. 41).

ORGANIZACJA A TEORIA SYSTEMÓW

W teorii organizacji również udaje się stosować pewne elementy podejścia systemowego. Organizacja zdefiniowana przez pryzmat teorii systemowej:

[...] to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą (Ackoff, 1973, s. 159 cytowany w: Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2011, s. 42).

Oznacza to, że organizacje, jako złożone systemy, których elementy funkcjonują w dynamicznych relacjach (Kostera, 2013), powinny być postrzegane całościowo, czyli również w złożonych relacjach z otoczeniem. Autorka mówi o kilku istotnych współcześnie założeniach podejścia systemowego w kontekście organizacji (Ibidem):

a) organizacje należy traktować jako *systemy otwarte*, które – aby przetrwać – czerpią z otoczenia niezbędne im zasoby, a w zamian „przekazują na zewnątrz efekty swojej działalności, które mogą mieć postać dóbr, usług, informacji czy odpadów i zanieczyszczeń” (Kostera, 2013, s. 25) (Tabela 2.1.4). Wymiana z otoczeniem jest dwojaka - ma aspekt materialny i aspekt informacyjny (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Materialne wytwory organizacji są „oddawane” otoczeniu, by zaspokoić jakąś jego potrzebę. Reakcją otoczenia jest również przekazanie organizacji potrzebnych jej dóbr materialnych i niematerialnych. Wymiana informacyjna jest bardziej skomplikowanym procesem, ponieważ „wyrażają się [w nim] procesy sterowania i regulacji” (Ibidem, s. 43).

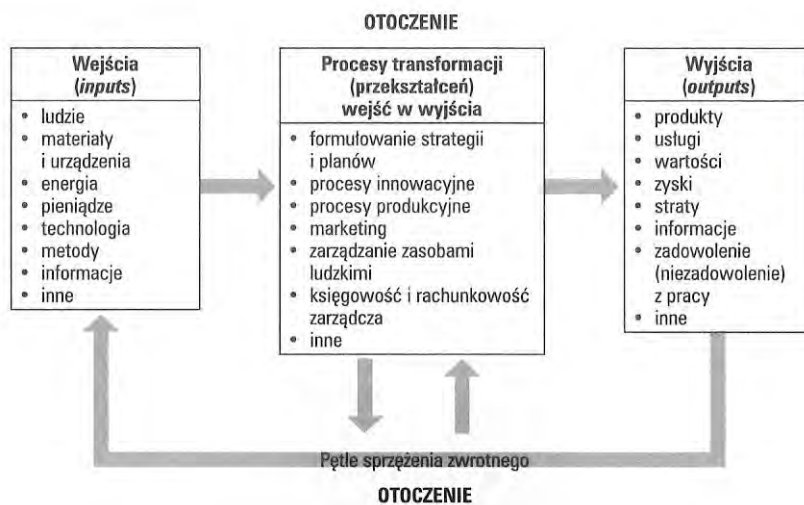
Wymiana zasileń między organizacją a otoczeniem nie może być na dłuższą metę nieekwiwalentna. Aby cały proces przebiegał bez zakłóceń, organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie – potrzeby organizacji. Organizacja niezaspokajająca potrzeb otoczenia przestanie istnieć, ponieważ otoczenie przestanie ją zasilać (Ibidem).

Współczesne systemy organizacyjne podlegają wielu nieustannym zmianom, w których muszą utrzymywać względną równowagę.

System utrzymuje wówczas przez pewien czas swoją strukturę i normy sterowania w trakcie procesów wymiany z otoczeniem. Po upływie pewnego czasu, w wyniku procesów zachodzących zarówno w samym systemie, jak i w jego otoczeniu, punkt równowagi przesuwa się i system, by utrzymać zasilenie na zadowalającym poziomie, zmienia swoją strukturę i normy sterowania (Ibidem).

Dzięki sprzężeniu zwrotnemu system pozyskuje informacje z otoczenia dotyczące efektów swojego funkcjonowania, a z wnętrza – o zachodzących tam zmianach. Umożliwia to sterowanie systemami otwartymi.

Tabela 2.1.4 Systemowe spojrzenie na organizację



Źródło: Piotrowski, 2000, s. 703.

Organizacje są także *systemami naturalnymi*, co oznacza, iż nie jest możliwe całkowite oddzielenie ich od otoczenia oraz systemami wewnątrznie złożonymi, nieprzewidywalnymi, co uniemożliwia ich dokładne opisanie, czy zaprogramowanie (Kostera, 2013 za: Obłój, 1987). Organizacje mogą osiągać te same cele na różne sposoby (ekwifinalność) lub realizować różne cele, ale w oparciu o ten sam zestaw zasobów (multifinalność) (Ibidem za: Koźmiński, 1983).

b) Organizacje składają się z podsystemów społecznych i podsystemów technicznych (Tabela 2.1.5), które są ze sobą w nieustannych interakcjach. Te wzajemne wpływy i połączenia są ogromnie ważnym i cennym wkładem w całość systemu sprawiając, że nie jest on tylko sumą swoich części.

Tabela 2.1.5 Model Trista-Emery'ego

Ludzie (Kultura)	Technologia
Cele	Struktura
<i>Podsystemy społeczne</i>	<i>Podsystemy techniczne</i>

Źródło: Kostera, 2013, s. 27 za: Emery i Trist (1960).

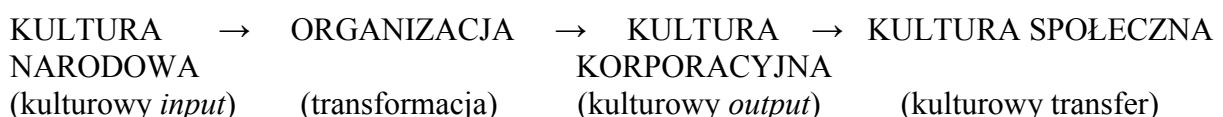
Podsystemy społeczne mają charakter probabilistyczny, co oznacza, że są w dużym stopniu nieprzewidywalne. Natomiast podsystemy techniczne są (przynajmniej częściowo) przewidywalne (deterministyczne) (Kostera, 2013).

c) Ujęcie systemowe, podobnie jak nauki zarządzania, ma charakter holistyczny i interdyscyplinarny. Oznacza to postrzeganie organizacji w kontekście różnych otaczających je zjawisk, całościowo, wspomagając się również dorobkiem innych dziedzin (więcej na ten temat w podrozdziale 2.2). Na przykład, za trwały rezultat myślenia w duchu nurtu systemowego w teorii organizacji, z wykorzystaniem elementów używanych tradycyjnie w odmiennych naukach, uznaje się obecnie chociażby:

- 1) modelowanie organizacji jako otwartych systemów społeczno-technicznych,
- 2) analizę systemową jako metodę diagnostyczną i projektową,
- 3) modele dynamiki przemysłowej, umożliwiające symulowanie funkcjonowania złożonych systemów produkcyjno-ekonomicznych,
- 4) cybernetykę ekonomiczną (Kozmiński i Latusek-Jurczak, 2012, s. 49-50)

Bardzo ciekawym przykładem użycia pewnych założeń teorii systemów do wyjaśnienia zjawisk społecznych jest koncepcja Agnieszki Kołodziej-Durnaś (2012) (Tabela 2.1.6). Pokazane zostały mechanizmy „wytwarzania” szeroko rozumianej kultury społecznej, przy użyciu elementów kultur narodowych zamienionych przez organizacje (szczególnie te wielkie, międzynarodowe) w elementy kultury korporacyjnej. Dodać należy, że – zdaniem autorki – to właśnie potężne, ponadnarodowe korporacje są wytwórcami sensów, znaczeń, a tym samym kultur i ich interpretacji, które funkcjonują później w szerszym kontekście społecznym.

Tabela 2.1.6 Recepcja i „produkcja” kultury



Źródło: Kołodziej-Durnaś, 2012, s. 435.

B) Koncepcje gry organizacyjnej zakładają, że w obrębie organizacji ścierają się cele i interesy różnych jednostek i grup; istnieje permanentna walka o władzę i dostępne zasoby, uczestnicy organizacji rozpatrują i wazą korzyści, które osiągają dążąc do realizacji swoich celów a przystępując do różnego rodzaju koalicji wewnętrznych, czy też realizując cele ważne dla całej organizacji; innymi słowy – każdy uczestnik bierze udział w pewnego rodzaju grze (Piotrowski, 2004). O jakie zasoby walczą ludzie w organizacjach?

- a) dobra materialne, szczególnie pieniądze,
- b) różnego rodzaju usługi, zezwolenia, ulgi, koncesje i przydziały,
- c) prestiż, pozycje (stanowiska) organizacyjne,
- d) informacje (wiedza),
- e) pewne pożądane w organizacji formy zachowań, jak np. lojalność, okazywanie szacunku,
- f) warunki i możliwości działania, jak poczucie bezpieczeństwa, „układy”, „wpływy” oraz specyficzne umiejętności,
- g) czas wolny [...]
- h) organizacyjn[ą] władz[ę] (Ibidem, s. 714).

Aby zwiększyć swoją siłę w organizacji i zwiększyć prawdopodobieństwo zrealizowania swoich celów, uczestnicy organizacji tworzą różne nieformalne grupy – koalicje. Sformułowanie koalicji poprzedzone jest procesem porozumienia się, ustalania warunków współdziałania, wkładu każdej ze stron i oczekiwanych korzyści, czyli *przetargiem* lub nieco podobnym sposobem uzyskiwania własnych korzyści, czyli *negocjacjami* (Ibidem). Przetarg uznawany jest za rodzaj gry społecznej (Ibidem), czyli za swoistą interakcję pomiędzy „podejmującymi decyzje racjonalnymi osobnikami w sytuacji, kiedy stopień zaspokojenia potrzeb któregośkolwiek z nich zależy nie tylko od jego sposobu postępowania, ale również od sposobu postępowania innych” (Szacka, 2003, s. 125). Tego rodzaju interakcje można analizować – jak pisze cytowana autorka – poprzez różne sformalizowane modele matematyczne, użyteczne np. w teorii gier i teorii racjonalnego wyboru w ekonomii. Z kolei negocjacje są sposobem komunikowania się, w którym strony: są od siebie zależne, postrzegają istnienie konfliktu, co prowadzi do zachowań oportunistycznych (Piotrowski, 2004 za: Rządca, 1990), ale może także prowadzić do wzajemnych ustępstw i zrozumienia. Zdają sobie także sprawę, że nie można tylko brać, ale trzeba też dawać (Piotrowski, 2004).

ORGANIZACJA JAKO POLE GRY, MENEDŻER JAKO JEJ UCZESTNIK

Do powyższych charakterystyk organizacji dodać można jeszcze fakt, że procesy kształtowania się koalicji i porozumień podlegają nieustannym zmianom i układają się ciągle

w inne konfiguracje, w zależności od zmian celów koalicji dominującej, współzależności uczestników organizacji, możliwości zrealizowania prywatnych interesów, etc. Organizacja widziana w taki sposób ma charakter polityczny (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012).

Bardzo ciekawą koncepcję rozumienia gry stworzyli Michel Crozier i Erhard Friedberg (1982). We wstępie do ich książki tak podsumowuje tę definicję Krystyna Bolesta-Kukułka:

[Gra] rozumiana jest jako proces społeczny będący ścisłą i nieuniknioną dialektyczną jednością walki i kooperacji pozytywnej; proces przełamywania konfliktów i sprzeczności rodzących się w stosunkach między ludźmi – aktorami; proces umożliwiający tym aktorom podejmowanie skoordynowanych działań zespołowych mimo ich rozbieżnych dążeń i orientacji indywidualnych (Crozier i Friedberg, 1982, s.11).

Ich pełne rozumienie organizacji wygląda następująco:

Tabela 2.1.7 Organizacja według Croziera i Friedberga

ORGANIZACJA - NIEPEWNOŚĆ - GRA - WŁADZA - AKTOR (GRACZ)

Źródło: Piotrowski, 2004, s. 720.

Autorzy uznali organizację za „pole zderzenia” ograniczeń wynikających z jednej strony z formalnych celów i misji oraz ze związanych z nimi formalnych struktur i przepisów“ (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012, s. 68), a z drugiej – racjonalnych i swobodnych w działaniu aktorów, którzy wykorzystują dostępne im źródła władzy (Crozier i Friedberg). Aktorzy zdobywają lub zwiększają swoją władzę np. poprzez kreowanie *niepewności*, co umożliwia im manipulowanie zachowaniami pozostałych uczestników organizacji. Niepewność definiowana jest jako nieprzewidywalność warunków otoczenia, brak informacji o przyszłości, i można ją podzielić na podstawowe typy, występujące w organizacji:

1. niepewność wynikająca z niewiedzy i braku umiejętności rozwiązywania ważnych dla organizacji problemów, z którą łączy się tzw. *władza eksperta*;
2. niepewność tkwiąca w stosunkach „organizacja-otoczenie” i odpowiadająca jej *władza „łącznika”*;
3. niepewność związana z brakiem zgodności między siecią zadań i siecią informacyjną w organizacji, czyli między informacjami potrebnymi do realizacji zadań na określonym stanowisku a informacjami posiadanymi przez danego aktora; jest ona źródłem *władzy „informatora”*;

4. niepewność związana z wieloznacznością i wielofunkcyjnością przepisów organizacyjnych, będąca podstawą władzy, którą można określić jako *władzę „prawodawcy”* (Piotrowski, 2004, s. 722).

Koncepcja Croziera i Friedberga zawiera również myślenie systemowe, ponieważ zakłada, że aktor próbuje realizować swoje indywidualne interesy przy jednoczesnym realizowaniu celu wspólnego z innymi uczestnikami, czyli kontynuacji gry – podtrzymaniu systemu (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012).

Szczególnym graczem na polu organizacyjnym jest menedżer. Kierownictwo ma do dyspozycji władzę nadawania kształtu grom poprzez zmienianie struktur, procesów, norm, procedur, kreowania i określania sfery niepewności. Może też wpływać na sam przebieg gier przez „manipulowanie informacjami, dysponowanie kanałami informacyjnymi, reglamentacj[ę] wypłat-stawek w grach, [...] przez politykę kadrową, system pozyskiwania i awansowania pracowników, zasady premiowania, rozdzielanie zasobów itp.” (Piotrowski, 2004, s. 723). Niektórzy badacze traktują proces zarządzania jako „łożony system gier społecznych” (Ibidem). Według Koźmińskiego i Zawisłaka (1982) w grach społecznych biorą udział zarówno jednostki, jak i koalicje graczy, gdzie każdy chce osiągnąć swoje pewne cele, mogą także brać udział w kilku różnych grach jednocześnie. Wszelkie gry toczą się w konkretnym otoczeniu (społecznym, technicznym, kulturowym, etc.). Każda gra cechuje się względnie stałymi regułami postępowania oraz zestawem sankcji z ich nieprzestrzeganiem. Nikt nie jest w stanie dokładnie przewidzieć wyniku gry, ponieważ uczestnicy różnią się stopniem zaangażowania w nią, umiejętnościami, posiadaną władzą. Istotny jest także język, które może służyć dobremu porozumieniu się, ale także oddzieleniu pewnych zamkniętych koalicji od reszty graczy (gdy wykształcą swój „własny” język). Do tych rozważań należy dodać, że „gry są interakcyjną aktywnością społeczną” (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012), co oznacza, że jako procesy mogą się zmieniać w czasie dzięki wywarzaniu się nowych praktyk, czy znaczeń. Gra zarządzania (Piotrowski, 2004) uznawana jest przede wszystkim za grę o sumie niezerowej, co oznacza, że może wygrać nie tylko jeden gracz; za grę, w której udział jest przymusowy – zarówno dla przełożonych, jak i podwładnych; jest także grą sterowaną, to znaczy, gdy sterujemy grą zarządzamy tak naprawdę systemem gry – dążymy do zdobycia obranych celów (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012). Zarządzanie postrzegane jest także jako gra hierarchiczna, w której rozgrywki międzyludzkie toczą się na wszystkich możliwych poziomach.

Pośród różnych rodzajów gier warto przyjrzeć się dwóm: grom produktywnym i grom pasożytniczym.

Pierwszy przypadek zachodzi wówczas, gdy w efekcie społecznych interakcji podejmowane są działania, które, choć nie przewidziane przez formalne zasady i normy, sprzyjają trwaniu i rozwojowi organizacji oraz tworzeniu nadwyżek dóbr, usług i wartości (Piotrowski, 2004, s. 730).

Gra pasożytnicza polega na używaniu zasobów organizacji dla celów jednostek lub uprzywilejowanych koalicji. Dana gra może w pewnym kontekście mieć charakter produktywny, a jednocześnie w innym – pasożytniczy, co jest istotną wskazówką przy projektowaniu gier (Ibidem).

W dyskursie współczesnym pojęcie gry organizacyjnej, społecznej pojawia się w wielu kontekstach. Np. w jednej ze swoich ostatnich książek Mats Alvesson (2013) odnosi się do koncepcji gier o sumie zerowej, pokazując, jak funkcjonują one na gruncie społeczeństw, czy organizacji, jakie skutki społeczne mają wielkie korzyści ekonomiczne dla danej jednostki, czy grupy przy jednoczesnej stracie innej jednostki lub grupy.

C) Równowaga organizacyjna

Pojęcie równowagi rozwijało się energicznie w naukach społecznych od drugiej połowy XIX wieku. Podjęli je przede wszystkim ekonomiści (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2012).

Równowagą ogólną została nazwana sytuacja, w której na wszystkich rynkach (dóbr konsumpcyjnych, dóbr kapitałowych, pracy i aktywów finansowych oraz przepływów pieniężnych) panuje równowaga (Ibidem, s. 85).

Ponieważ było to szerokie pojęcie, rozwijano je również w innych kierunkach, chociażby przez socjologów. Jedną z koncepcji socjologicznych stało się, wprowadzone przez Vilfredo Pareto (1848-1923), pojęcie równowagi systemu społecznego (Ibidem).

W świecie społecznym Pareta nie istnieje – poza stosunkowo niewielką sferą działań logicznych, a więc nauką, techniką itd. – postęp czy rozwój. Zmiana ma w nim charakter falowy i polega w istocie na „oscylacjach” wokół pewnego stałego punktu X, który można określić jako punkt równowagi systemu społecznego (Szacki, 2003, s. 354).

Również Chester Barnard mówił o równowadze organizacji, uwzględniając silne, różnorodne wpływy ze środowiska. Podkreślał szczególne znaczenie funkcji kierowniczych w procesach utrzymywania równowagi przez organizacje, gdzie „[n]ajważniejszym czynnikiem warunkującym prawidłowe pełnienie tych funkcji jest właściwa ideologia czy filozofia zarządzania, na którą składają się prawidłowe pojmowanie zachodzących w organizacji procesów [...] oraz własny system wartości” (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2012, s. 86).

Polscy autorzy także rozwijali myśl utrzymywania równowagi przez organizacje. W latach 80tych XX wieku powstała teoria organizacyjnej równowagi funkcjonalnej (Piotrowski, 2004 za: Koźmiński i Oblój, 1989). Główne jej elementy:

1. Równowaga ma wymiar materialny i społeczny, wewnętrzny i zewnętrzny.
2. Kryteria równowagi powstają w procesie negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz między organizacją a otoczeniem.
3. Równowaga organizacyjna polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz między organizacją a otoczeniem w sposób, który spełnia kryteria równowagi.
4. Minimalny poziom równowagi organizacyjnej jest warunkiem koniecznym możliwości skutecznego oddziaływania ośrodka kierowniczego na elementy organizacji. Częstkowe stany równowagi są warunkiem osiągnięcia równowagi w dotychczas nie zrównoważonych obszarach równowagi globalnej.
5. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się przede wszystkim w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji oraz legitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu.
6. Zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu ekonomicznej efektywności działania i, co za tym idzie, zmniejszeniu materialnych zasileń organizacji przez jej otoczenie.
7. Zakłócenia równowagi stanowią bodziec zwiększający intensywność zarządzania oraz dostarczają informacji ekipom kierowniczym o sytuacji w organizacji i (lub) otoczeniu, która jest wykorzystywana w podejmowaniu decyzji i działań na rzecz przywrócenia równowagi lub zredefiniowania jej kryteriów.
8. Zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym, oraz na takim oddziaływaniu (w ramach organizacji) na podsystemy i otoczenie, które prowadzi do przywracania i utrzymywania równowagi.
9. Zdolność organizacji do funkcjonowania przez długi okres w stanie nierównowagi zależy od wielkości wolnych zasobów, którymi dysponuje, możliwości zastosowania jakiegoś rodzaju przymusu i manipulacji wobec uczestników i (lub) otoczenia oraz realnych szans na odizolowanie organizacji od wpływu otoczenia.
10. Zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od umiejętności ekip kierowniczych trafnego ustalania kryteriów równowagi (biorąc pod uwagę zarówno oczekiwania otoczenia, jak i uczestników) oraz skutecznego dążenia do ich spełnienia (Piotrowski, 2004, s. 739-740 za: Koźmiński i Oblój, 1989, s. 127-128).

Równowagę organizacji zakłócają nieustannie zarówno procesy wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Jednak „równowaga odpowiedzialna jest za przerwanie, a jej zakłócenia – za rozwój” (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012, s. 95). Jedno i drugie zadanie organizacje chcą i muszą realizować. Jeśli zakłócenia mają charakter powtarzalny, organizacje są w stanie wypracować pewne podstawowe *instrumenty przywracania równowagi* (czyli instrumenty

zarządzania): jest to strategia, struktura, procedury operacyjne, kultura organizacyjna (Piotrowski, 2004, s. 740). Tabela 2.1.7 pokazuje, że każdy obszar równowagi cząstkowej wiąże się z parą wymienionych instrumentów zarządzania.

Tabela 2.1.8 Główne obszary wykorzystania poszczególnych instrumentów równoważenia organizacji

Równowaga	zewnątrzna	wewnętrzna	
materialna	←	↑	procedury
społeczna	←	↑	kultura
	strategia	procedury	instrumenty równoważenia organizacji w procesie zarządzania

Źródło: Koźmiński i Obłój, 1989, s. 286.

Nie są to jednak uniwersalne instrumenty, to znaczy działające w każdej sytuacji, w każdej organizacji. Trzeba je dobierać „na miarę” i organizacji, i problemu do rozwiązania.

Podejście równowagi organizacyjnej akcentuje także rolę *wskaźników równowagi organizacyjnej*, które mają ułatwiać obserwacje, porównywanie i analizowanie zmian (Tabela 2.1.8), ale które również są efektem przetargów organizacyjnych i muszą być określone w konkretnym przypadku.

Tabela 2.1.9 Przykłady wskaźników równowagi organizacyjnej według obszarów działania

Obszar równowagi	Wskaźniki
1. materialnej - zewnętrznej	- zysk, pozycja na rynku; - dodatkowo: zdolność kredytowa, stabilność układu zaopatrzeniowego i kooperacyjnego, wpływ zmian wartości różnych walut na sytuację ekonomiczną, produkcję i sprzedaż itd.;
2. społecznej - zewnętrznej	- stopień społecznej i politycznej akceptacji istnienia i zasad funkcjonowania firmy oraz stopień społecznej odpowiedzialności organizacji za jej efekty;
3. materialnej - wewnętrznej	- wskaźniki techniczne mierzące stan parku maszynowego, urządzeń i narzędzi, wykorzystanie mocy produkcyjnych, planowanie i rytmiczność procesu produkcji, wydajność czynników wytwórczych, wielkość zapasów i rezerw; - wskaźniki finansowe odnoszące się przede wszystkim do kosztów;
4. społecznej - wewnętrznej	- wskaźniki odnoszące się do motywacji, morale, lojalności, poczucia przynależności do organizacji.

Źródło: Piotrowski, 2004, s. 741-742.

D) Teorie sieci zaistniały na gruncie nauk o organizacji i nauk o zarządzaniu w latach 80tych XX wieku. Wcześniej, od lat 70tych pojawiały się w socjologii i stąd też przeniknęły do myślenia o organizacjach, otwierając je na nowe zagadnienia i dostarczając odpowiednich narzędzi analitycznych oraz potencjału do dalszego ich rozwoju (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2012).

Pojęcie sieci jest dziś niezwykle popularne między innymi dlatego, że „[u]znaje się je za dobrze oddające charakterystyczne cechy współczesnego świata: globalność, swobodny przepływ informacji, niejasną hierarchiczność relacji, płynność i mobilność” (Ibidem, s. 125). Wprowadziło także zmianę myślenia o organizacjach, to znaczy uświadomiono sobie, że w procesach organizowania ważne są nie tylko same organizacje, lecz także relacje między nimi.

Jednocześnie za rezultat wejścia koncepcji sieciowych do teorii organizacji można uznać wzrastające zainteresowanie takimi zagadnieniami, jak dzielenie się wiedzą, zaufanie, współpraca. Funkcjonowanie sieci wymaga bowiem innych mechanizmów koordynacji niż uznawana milcząco za dogmat w

tradycyjnej teorii organizacji konkurencja i konflikt, w różnych wymiarach. Ponadto, podobnie jak w socjologii, również w teorii organizacji teoria sieci zwróciła uwagę na to, że o statusie uczestnika sieci nie decydują cechy indywidualne, lecz w co najmniej równej mierze także kontakty, jakie uczestnik ten ma z innymi członkami sieci (Ibidem, s. 125).

Jak piszą cytowani powyżej autorzy – podstawowe pojęcia myślenia „sieciowego” to *punkty*, którymi nazywane są jednostki, grupy lub organizacje, oraz *połączenia* (więzi, relacje) funkcjonujące między punktami. Używając punktów i połączeń między nimi możemy pokazać całą sieć społeczną wraz z siłą (słabą/silną) i stopniem formalizacji więzi (formalne/niefORMALNE). Tabela 2.1.10 pokazuje zestawienie kilku koncepcji sieci, spotykanych w istniejącej literaturze nauk społecznych.

Tabela 2.1.10 Koncepcje sieci – przegląd

Ujęcie	Autor koncepcji	Ilustracja	Opis
Sieć kontra grupa	Simmel (1922)		Koncepcja kładąca podwaliny pod myślenie sieciowe. Zwraca uwagę, że aby zrozumieć życie społeczne, należy przyglądać się strukturom grup, należy także analizować położenie jednostek w ramach grup. Ilustracja przedstawia podstawową różnicę w analizie grupy oraz analizie sieci.
Socjogramy	Moreno (1934)		Podstawowy przykład konfiguracji socjometrycznej. Punkt łączący z sobą pozostałe cztery to podmiot zajmujący centralną pozycję w sieci.
Ekwiwalencja strukturalna			Sytuacja, w której dwóch aktorów zajmuje podobną pozycję, mając porównywalne więzi w ramach swoich sieci.
Więzi słabe kontra więzi silne	Granovetter (1973)		Małe i bardziej zwarte sieci („silne więzi”) mogą być mniej użyteczne dla członków niż sieci z dużą liczbą połączeń do osób będących na zewnątrz głównej sieci („słabe więzi”). Sieci z dużą liczbą „słabych więzi” i połączeń społecznych są w stanie tworzyć nowe możliwości dla swoich członków.
<i>Tertius gaudens</i> („trzeci korzyści”)	Burt (1992)		Społeczne sieci tworzą klastry (grona), czasami połączone za pomocą „ludzi mostów”. Takie osoby mogą wpływać lub stanowić połączenie pomiędzy sieciami społecznymi, do których należą, a które nie są inaczej połączone.

Ujęcie	Autor koncepcji	Ilustracja	Opis
„Mały świat”	Milgram (1967)		Koncepcja „sześciu uścisków dłoni” opisuje fenomen niewielu połączeń – mówi, że jesteśmy połączeni z ludźmi odległymi od nas przez jednostki – pośredników.
Obszary wpływów, poprzez połączenie w „sieci trzeciej”	Mizruchi (1996)		Przypadki „unii personalnych” – wspólnych zarządów organizacji zależnych od dwóch organizacji – założycieli. Typ sieci często spotykany w biznesie, np. w procesach przejęć.
Centralność	Freeman (1979)		Koncepcja wskazująca, że oprócz bezpośrednich połączeń między punktami znaczenie mają także tzw. połączenia drugiego rzędu, czyli sieci partnerów bezpośrednich.
Centralność a władza	Cook (1977)		Centralne położenie w sieci nie zawsze jest skorelowane z władzą. Na rysunku punkt A dysponuje największą liczbą połączeń, jednak faktycznie największą władzą dysponuje B, ponieważ jest on jedynym możliwym połączeniem do punktów C i D.
Zwartość	Barnes (1979)		Zwartość jest charakterystyką całej sieci (nie odnosi się do poszczególnych punktów). Sieć bardziej intensywnie połączona jest siecią o większej zwartości, sprzyjającą wylanianiu się sieci zamkniętych.

Źródło: opracowanie: Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012, s. 129-130.

W oparciu o elementy teorii sieci rozwinęło się w teorii organizacji wiele interesujących koncepcji, pokazujących wzajemne powiązania elementów organizacji, na przykład teoria aktora-sieci (ANT, *actor-network theory*) lub teoria sieci działań (zob. Czarniawska, 2010) (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2012). Bruno Latour (1987), jeden z twórców teorii aktora-sieci, wprowadził nowe pojęcie *aktanta*, opisujące wszystkie typy aktorów społecznych.

Przyczyną jest założenie, że aktorzy w sieci przyjmują określone kształty dzięki wzajemnym relacjom z innymi aktorami. Oznacza to, że nie ma elementów, które leżałyby poza siecią relacji oraz, że możliwości odgrywania swoich ról w równym stopniu posiadają ludzie, technologia, zwierzęta lub aktorzy techniczni. W momencie, kiedy dany aktor angażuje się w sieć, oznacza to nieodwracalne włączenie się w sieć relacji. Aktant oznacza aktora, który odgrywa daną rolę oraz system, który zachowuje się w dany sposób (Postuła, 2008, s. 299).

Z kolei teoria sieci działań Barbary Czarniawskiej (2010) mówi, że aktorzy w sieci wyłaniają się podczas procesów konstruowania lub umacniania sieci działań. Jeśli są one wystarczająco często powtarzane, a następnie uzasadnione prawnie, mogą stać się instytucjami (Ibidem).

Bardzo interesujące są także badania przeprowadzone i opisane przez Dariusza Jemielniaka (2013) w pierwszej na polskim rynku publikacji, która jest „poświęcona nieeksperymentalnym społecznościom otwartej współpracy, oparta na długotrwałym, uczestniczącym badaniu etnograficznym” (Jemielniak, 2013, s. 12). Dokładniej rzecz ujmując, badania dotyczyły *modelu otwartej współpracy* jakim jest Wikipedia. Trzeba zauważyć, że pojęcie sieci jest szczególnie szeroko używane w świecie nowoczesnych technologii, gdzie kontakty między ludźmi, czy organizacjami przenoszą się coraz częściej z rzeczywistości „face-to-face” do rzeczywistości „interface-to-interface” (Kuczyńska i Stachura, 2012), tworząc pewne sieci i generując tym samym nowe zjawiska społeczne.

III. PERSPEKTYWA SYMBOLICZNO-INTERPRETUJĄCA

Łukasz Sułkowski (2012) dokonał pewnej rekonstrukcji najważniejszych założeń perspektywy symboliczno-interpretującej. Za takie uznał: „konstruktywizm społeczny, organizowanie rozumiane jako konsens społeczny, kognitywną rolę języka w zarządzaniu oraz uwikłanie działalności poznawczej w praktykę” (Ibidem, s. 140).

Konstruktywizm społeczny opiera się o założenie, że rzeczywistość jest konstruowana społecznie i jedynie *obiektywizowana* tak, by wyglądała na obiektywną (Hatch, 2002). Takie podejście zakłada nowe sposoby rozumienia pewnych istotnych dla teorii organizacji kwestii:

Skoro organizacje są konstrukcjami społecznymi, to wciąż je przebudowujemy, a gdybyśmy proces ten sobie uświadamiali, moglibyśmy zmieniać je w trakcie przebudowy. Stosując podejście symboliczno-interpretujące i badając subiektywne, społeczne podstawy rzeczywistości organizacyjnej, zaczynamy uświadamiać sobie nasze własne uczestnictwo w procesach organizacyjnych (Ibidem, s. 57).

Karl Weick uznawany jest za twórcę *teorii ustanowienia*, według której „[u]żywając pojęć, takich jak pojęcie organizacji, *stwarzamy* [...] zjawisko, które zamierzamy badać (Ibidem, s. 55), sprawiamy, że dane zjawisko staje się namacalne, rzeczywiste. Jak to się dzieje? Odpowiada sam Weick, który postuluje, by organizacje postrzegać jako procesy:

[O]rganizacje nieustannie się rozpadają i wymagają chronicznego odbudowywania. Procesy ciągle muszą być realizowane od nowa (Weick, 1979, s. 44).

Wszelkie pojęcia (np. więzi międzyludzkie, komunikacja, przywództwo, etc.) z zakresu nauk społecznych są intersubiektywne, „a więc stanowione przez grupowe i indywidualne procesy negocjowania znaczeń” (Sułkowski, 2012, s. 141). Autor zauważa jednak, że pewne elementy świata organizacji są materialne, obiektywne. Z nimi, w świecie społecznym, współistnieją i współgrają grupy społeczne i organizacje (oraz wszelkie związane z nimi zjawiska).

Procesy organizowania są nieustannie zmieniane, rekonstruowane, podtrzymywane poprzez „społeczną grę negocjacyjną” (Ibidem, s. 142), która prowadzi uczestnicy organizacji.

Hierarchia organizacyjna, charyzmatyczne przywództwo, autorytet, grupa nieformalna, subkultury, a nawet strategie mają charakter konwencji, które czasowo utrwaliły się w konsens społeczny i są w danej organizacji podtrzymywane przez samych uczestników interakcji (Ibidem).

Język używany w naukach zarządzania współgra z ich wieloznacznością, co oznacza, że „tworzy wielość interpretacji, które kształtują płynną sieć znaczeń” (Ibidem). Znaczenia, jak zostało to nakreślone powyżej, ustanawiane są intersubiektywnie.

Działalność zarządzania uwikłana w praktykę jest inaczej zaangażowaniem badacza konstruktysty nie tylko w sam proces badawczy, ale w zmienianie badanej rzeczywistości – na równi z innymi uczestnikami, a nie jako zewnętrzny, obiektywny podmiot.

Podsumowując specyfikę myślenia konstruktystycznego można zauważyć, że:

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 i rzeczami, i znaczeniami. Rola organizacyjne są identyfikowane i komunikowane poprzez zachowania symboliczne. Symbole statusu, funkcji, pozycji i uprawnień organizacyjnych stanowią widoczny przejaw władzy. Kultura organizacyjna tworzy system symboliczny (Ibidem, s. 144).

IV . PERSPEKTYWA POSTMODERNISTYCZNA

Myślenie postmodernistyczne wyrosło na gruncie stylów architektonicznych w połowie XX wieku (Hatch, 2002). Styl określany jako „postmodernistyczny” pojawił się w opozycji do funkcjonalizmu budowli modernistycznych i proponował powrót do tradycji budowania, reinterpretując bogactwo ich symboli i znaczeń, przy wykorzystaniu nowoczesnych technik i

materiałów budowlanych. Efekty myślenia postmodernistycznego w architekturze mogą/powinny być ciekawe, nieoczywiste, zaskakujące.

Do teorii organizacji postmodernizm przeniknął [...] za pośrednictwem zastosowań w językoznawstwie, semiotyce i teorii literatury, a to dzięki badaniom nad znaczeniem i interpretacją podjętym przez teoretyków organizacji z kręgu badaczy symboliczno-interpretujących (Ibidem, s. 58).

Ten wyrastający w opozycji do modernizmu nurt myślenia o organizacjach (Hatch, 2002; Szacki, 2003) może przybierać różne natężenie – od łagodnego do skrajnego. Tabela 2.1.10 pokazuje postmodernizm umiarkowany w opozycji do myślenia typowo modernistycznego.

Tabela 2.1.11 Modernistyczne i postmodernistyczne podejście do zarządzania

Kryterium	Podejście modernistyczne	Podejście postmodernistyczne
Definicja prawdy	Korespondencyjna – uniwersalna, odzwierciedlenie rzeczywistości organizacyjnej	Konstruktywistyczna – relatywna, tworzenie rzeczywistości organizacyjnej
Znaczenie zarządzania	Dyscyplina neopozytywistyczna, praktyczna, dostarczająca wiarygodnych metod zarządzania	Dyscyplina refleksyjna, praktyczna, nietworząca teorii
Rola kontekstu kulturowego	Marginalna – nie wpływa znacząco na koncepcja zarządzania	Kluczowa – determinuje przydatność różnych koncepcji i narzędzi zarządzania
Epistemologiczna rola języka	Marginalna – język jest wyłącznie medium, języki są przekładalne	Kluczowa – język jest również treścią, języki są niewspółmierne
Znaczenie władzy	Władza konstytuuje organizację. Władza jest neutralna moralnie	Władza przenika każdą relację międzyludzką w organizacji. Władza jest „podejrzana” etycznie
Dominująca metodologia	Obiektywistyczna, oparta na metodach przyrodoznawstwa, uniwersalna, wiarygodna	Interpretatywna, oparta na metodach nauk społecznych i doświadczeniach potocznych, zmienna

Źródło: Sułkowski, 2012, s. 160.

Łukasz Sułkowski (2012), zwolennik umiarkowanego postmodernizmu w zarządzaniu, proponuje uznawanie go za impuls do twórczej krytyki, inspiracji i poszukiwań nowych obszarów badawczych.

Najważniejsze korzyści, czy też obszary refleksji, które do nauk zarządzania postmodernizm wniósł (Hatch, 2002; Szacki, 2003; Sułkowski, 2012):

- podkreślanie znaczenia różnorodności – teorii, koncepcji, sposobów rozumienia zjawisk społecznych; relatywizm, krytyka „wielkich narracji” (Szacki, 2003, s. 914), czyli uniwersalnych prawd, systemów filozoficznych i naukowych, które miałyby wyznaczać absolutne i obowiązujące wszystkich granice, ponieważ rzeczywistość społeczna budowana jest z fragmentów.

- badacz uznany został za ingerującego w obiekt swoich badań; wszystkie „procedury” badawcze wymagają nieustannej autorefleksji, to znaczy

stosowania metod rozumienia i odkrywania dla samego siebie, a także dla otaczającego nas świata w celu wykrycia *założeń* przyjmowanych przy tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy. Prowadzi to do większego oportunizmu rozumianego jako skłonność do posługiwania się wieloma sprzecznymi, paradoksalnymi i niejednorodnymi perspektywami służącymi do unikania pułapek panowania, które kryją się za pojedynczymi punktami widzenia (Hatch, 2002, s. 61).

- postulat dekonstrukcji znaczeń, który zakłada rezygnację z przyjmowania czegokolwiek za oczywistość, a następnie „sprowadzaniu argumentów do ich fundamentalnych założeń” (Ibidem, s. 60) i podjęcie się refleksji nad ich negacjami. Takie podejście pozwala spojrzeć na różne problemy, czy zagadnienia z innych perspektyw poznawczych.

- w zakresie metodologicznym – zachęca do posługiwania się metaforami, obrazami, paradoksami.

V. PŁYNNA NOWOCZESNOŚĆ

Perspektywę płynnej nowoczesności oddzieliłam od postmodernizmu, aby podkreślić jej wyjątkowe znaczenie i silną wyrazistość we współczesnych organizacjach. Chociaż niewątpliwie Zygmunt Bauman (2000), twórca pojęcia „płynności” w odniesieniu do rzeczywistości społecznej, uznawany jest za jednego z ważniejszych socjologów, badaczy wypowiadających się w duchu postmodernizmu. Za wielkie i ogromnie trudne wyzwanie Bauman uznaje funkcjonowanie w rzeczywistości społecznej, w której nastąpiło

Przejście od „stałej” do „płynnej” fazy nowoczesności, to jest warunków, w których formy społeczne (struktury ograniczające indywidualne wybory, instytucje stojące na straży powtarzalności rutyn i wzorów akceptowalnych zachowań) nie są już w stanie (i już się tego on nich nie oczekuje) trwać w jednym kształcie, ponieważ rozkładają się i topnieją w czasie krótszym niż ten potrzebny do ich powstania, i zaczynają upływać się, kiedy tylko powoła się je do życia (Bauman, 2007, s. 7).

Dodatkowo, Zygmunt Bauman twierdzi, że obecnie, w czasie kryzysu(ów) znajdujemy się w okresie interregnum⁷, czyli bezkrólewia. Oznacza to, że stosowane dotąd praktyki i sposoby rozwiązywania problemów przestały już działać, zmieniła się rzeczywistość, ale nie powstała (a nawet jeśli powstała to nie jest jeszcze powszechnie znana) nowa praktyka, ustrój, sposób życia. Przekonująco i bardzo plastycznie pisze o tym Roman Batko (2013):

Funkcjonalistyczne metody i narzędzia nie działają, bo przykładane są do rzeczywistości, której już dawno nie ma. Pozostał po niej ślad pamięci, fantom, symulakra i to one mają zmysły. Pomimo że konstrukty naszego umysłu, powstające dzięki tej iluzji, mają się dobrze – są spójne logicznie i kategoryczne, nierzadko optymistyczne, doświadczenie codzienności jest inne. Na pograniczu tych dwóch obrazów rodzi się napięcie, niepokój, a coraz częściej bunt (Batko, 2013, s. 13).

Uczestnicy współczesnych organizacji, znajdując się w obrębie wszelkich płynnych granic i wszechogarniającej niepewności wszystkiego, boją się i buntują, czasem czekając, jakie nowe rozwiązanie przyniesie przyszłość, a czasem aktywnie tę przyszłość próbują budować (Kostera, 2014).

2.2. Czym jest organizacja

Organizacje, podobnie jak wiele innych pojęć w naukach zarządzania, mogą być postrzegane jako stałe systemy (czyli jako stan) oraz jako zmieniające się w czasie, podążające w pewnym kierunku lub wielu kierunkach jednocześnie (czyli jako proces) (por. także podrozdział 2.1). Sposób, w jaki zdefiniujemy organizacje zależy od przyjętego wcześniej paradygmatu, który leży u podstaw każdej działalności naukowej (Kostera, 2003). Zgodnie z wybranym w tej pracy paradygmatem interpretatywnym i związaną z nim metaforą kulturową (zob. rozdział 3), „świat społeczny tworzony jest przez ludzi w nim żyjących” (Ibidem, s. 15), a organizacja jest „szczególną formą ludzkiej ekspresji” (Smircich, 1983, s. 353). Do tego typu założeń nie pasują

[...] 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*. Tak widziane organizacje są czymś, co się dzieje, gdy ludzie wspólnie działają (Kostera, 2003, s. 68).

W taki też nieliniowy sposób postrzegam organizacje w kontekście tej pracy. W Tabeli 2.2.1 znajduje się zestawienie najbardziej charakterystycznych cech odróżniających organizacje

⁷ Pojęcie zaczerpnięte z Gramsci (1978).

starszego typu (organizacje stanu) od nowego modelu organizacji (procesualne), zaproponowane przez Anconę i współautorów (2009).

Tabela 2.2.1 Podsumowanie kontrastujących cech „starych” i „nowych” modeli organizacji

STARY MODEL	NOWY MODEL
○ pozycja indywidualna/stanowisko pracy jako podstawowa jednostka organizacji	○ zespół jako podstawowa jednostka organizacji
○ relacje z otoczeniem kierowane przez wyspecjalizowanych pracowników („obrońców granic” organizacji)	○ zagęszczona sieć połączeń z otoczeniem
○ wertykalne przepływy informacji	○ horyzontalne i wertykalne przepływy informacji
○ decyzje schodzące w dół hierarchii, przepływ informacji w górę	○ decyzje podejmowane wszędzie tam, gdzie funkcjonuje informacja
○ struktury wysmukłe (wiele poziomów zarządzania)	○ struktury płaskie (kilka poziomów zarządzania)
○ nacisk na struktury	○ nacisk na procesy
○ nacisk na reguły i procedury standardowe	○ nacisk na rezultaty i wyniki (<i>outcomes</i>)
○ stałe godziny pracy	○ elastyczny dzień pracy, pracownicy czasowi
○ ścieżki kariery w górę, linearne	○ ścieżki kariery boczne, elastyczne
○ wystandaryzowana ocena pracownicza i system wynagrodzeń	○ dostosowana ocena pracownicza i system wynagrodzeń
○ jedna silna kultura z wysokimi oczekiwaniami zachowania homogenicznego	○ zróżnicowane punkty widzenia i zachowania
○ etnocentryczny sposób myślenia	○ ponadnarodowy/globalny sposób myślenia
○ wyspecjalizowani menedżerowie międzynarodowi	○ „przekraczający granice” na wszystkich poziomach
○ lokalne łańcuchy wartości	○ łańcuchy wartości przekraczające granice
○ otoczenie zdefiniowane w kategoriach państwa ulokowania organizacji	○ otoczenie postrzegane jako globalne

Źródło: opracowane na podstawie: Ancona, *et al.*, 2009, s. 45.

Andrzej Koźmiński i Dominika Latusek-Jurczak (2011) wyróżniają cechy konstytutywne pojęcia organizacji i uważają, że ich charakter jest:

- celowy – organizacje służą do osiągnięcia określonych celów i misji (które zresztą mogą zmieniać się w czasie i być różnie pojmowane przez różne podmioty – zarówno uczestników organizacji, jak i jej obserwatorów),
- społeczny – organizacje składają się z ludzi, którzy ze sobą współdziałają i wchodzi z sobą w najróżniejsze relacje, oraz są „zanurzone” w otoczeniu społecznym,
- w pewnym stopniu sformalizowany – organizacje opierają się na, często nieformalnej, umowie społecznej, na zwyczaju, a także na prawie,
- ekonomiczny – organizacje muszą pozyskiwać z otoczenia środki materialne, umożliwiające im działanie, i gospodarować ograniczonymi zasobami (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 15).

Należy dodać w tym miejscu, że przedstawione cechy organizacji występują w różnym stopniu w różnych ich rodzajach lub w ogóle się nie pojawiają, na przykład w świecie społecznym funkcjonuje właściwie od zawsze wiele organizacji całkowicie nieformalnych, mało tego – w większości organizacji formalnych (nawet w takiej organizacji totalnej jaką jest szpital psychiatryczny – zob. Kostera, 2003 oraz Goffman, 1961/1991) istnieją różnorodne „światy podziemne” (Goffman, 1961/1991, s. 265 cytowany w: Kostera, 2003, s. 93), czyli nieformalni przywódcy, nieformalne sieci komunikacji, nieformalne zwyczaje i praktyki. Zauważył to już w latach 20tych i 30tych XX wieku Elton Mayo, „ojciec” kierunku stosunków międzyludzkich w zarządzaniu, który wraz z innymi badaczami prowadził obserwacje i rozmowy z pracownikami w fabryce niedaleko Chicago (szerzej w podrozdziale 2.1).

Mary Jo Hatch (2002) uznała, że współczesne organizacje można przedstawić jako przenikające się wzajemnie sfery kultury, struktur fizycznych, technologii oraz struktur społecznych, które funkcjonują w pewnym otoczeniu i które jednocześnie to otoczenie stwarzają (Rysunek 2.2.1). Wszystkie te cztery elementy nie tylko współtworzą organizację i jej otoczenie, ale trzeba też zauważyć, że mają części wspólne. Pokazanie czterech nachodzących na siebie elementów ma za zadanie kierować naszą uwagę na fakt, że są nie tylko wzajemnie powiązane, ale też dalej, szerzej,

że żadne z tych pojęć czy teorii nie jest samo w sobie zupełne; każde z nich ma jakieś elementy wspólne z innymi, i to właśnie połączenie tych różnych sposobów rozumienia pozwala na tworzenie bogatych i złożonych poglądów na teorię organizacji (Hatch, 2002, s. 33).

Model pięciu okręgów ma za zadanie nie tylko zobrazować istotę funkcjonowania organizacji, ale także podkreślić, że wszelkie pojęcia i teorie (organizacji, ale też nauk

społecznych w ogóle) mają wspólne elementy z innymi (pojęciami i teoriami), nie biorą się z jakiejś niezidentyfikowanej próżni intelektualnej.

Rysunek 2.2.1 Model pięciu okręgów



Źródło: Hatch, 2002, s.32.

Oprócz dynamiki procesów organizowania oraz wzajemnych wpływów kilku aspektów rzeczywistości społecznej tworzących każdą organizację, należy podkreślić jeszcze jedną, ważną cechę funkcjonujących dziś organizacji – „inscenizowanie ukierunkowanej zmiany”, który zaznacza Monika Kostera (2003, s. 70) za Barbarą Czarniawską-Joerges (1992a).

Zgodnie z tym założeniem, organizacje mogą być postrzegane jako:

sieci zbiorowych działań, podejmowanych jako próba kształtowania świata i życia ludzi. Zawartością tych działań są znaczenia i rzeczy (artefakty). Jeden zestaw zbiorowych działań odróżnia się od innych poprzez rodzaj znaczeń i produktów społecznie przypisywanych danej organizacji (Kostera, 2003, s. 70 za: Czarniawska-Joerges, 1992a, s. 32).

RODZAJE ORGANIZACJI

Można zauważyć, że większość aspektów naszego życia staje się coraz bardziej zorganizowana – na pracy zaczynając, a na spędzaniu czasu wolnego kończąc (por. Kostera, 2003; Ritzer, 2003). Stajemy się członkami coraz większej liczby organizacji, pełniąc w nich

wiele odmiennych od siebie ról, poświęcając im swój czas, umiejętności, zaangażowanie, czy nawet zdrowie. Znany amerykański socjolog, Amitai Etzioni stwierdza, iż:

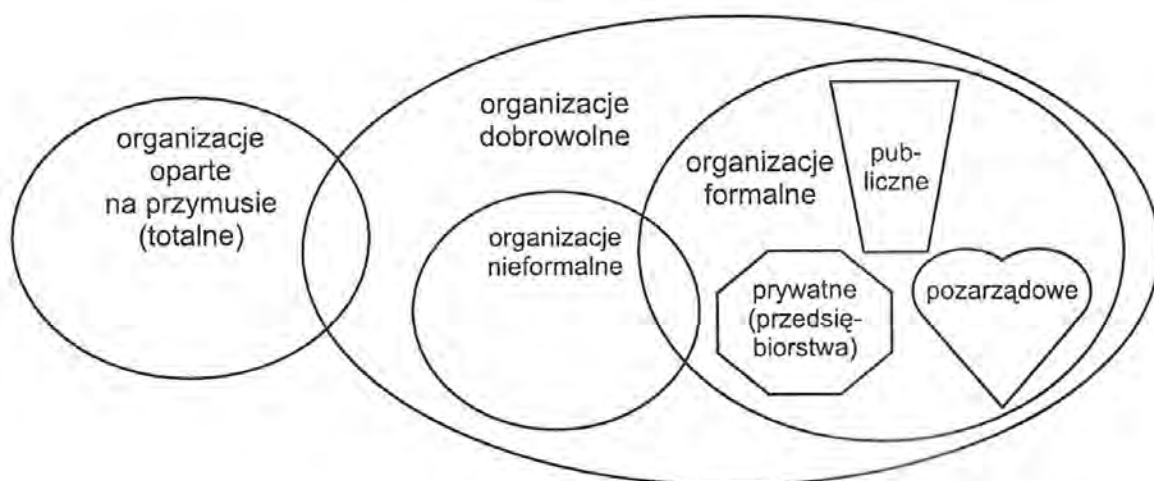
rodzimy się w organizacjach, jesteśmy kształceni przez organizacje i większość z nas spędza większość swego życia zawodowego dla organizacji. Poświęcamy wiele z naszego czasu wolnego płacąc, grając i modląc się w organizacjach [...] (Etzioni, 1964, s. 1 cytowany w: Smith i Preston, 1977, s. 118).

Obserwacja życia społecznego oraz nagromadzona w nim mnogość, a także wielorakość organizacji skłania do refleksji, że:

organizacje są co najmniej tak różne, jak kultury, prawie tak różne, jak ludzie. Każda jest unikalna w jakiś sposób, choć bardzo często imitują inne i naśladują siebie nawzajem (Kostera, 2003, s. 75).

Niektórzy socjologowie uważają, że ludzie organizują się, tzn. współpracują ze sobą jako członkowie (mniej lub bardziej „płynnych”) grup, aby osiągnąć jakiś cel (np. Smith i Preston, 1977), przy czym niekoniecznie musi to być zysk organizacji, ale na przykład pomoc innym, ochrona środowiska, etc. Tym, co różnicuje organizacje może być właśnie cel ich istnienia, ale także ich wielkość lub własność (Kostera, 2003). Typologia przedstawiona na Rysunku 2.2.2 jest jedną z wielu możliwych, lecz w przejrzysty sposób pokazuje najpowszechniejsze rodzaje współczesnych organizacji.

Rysunek 2.2.2 Typy organizacji



Źródło: Kostera, 2003, s. 76.

Zanim zdefiniujemy różne rodzaje organizacji rozpocząć musimy od pojęcia kluczowego dla zrozumienia organizacji, czyli *grupy*. Definiując grupę z socjologicznego punktu widzenia, zwracamy uwagę na poczucie tożsamości, regularne interakcje oraz wzajemne oczekiwania dwóch lub większej liczby osób (por. np. Goodman, 1997). W rzeczywistości społecznej istnieje wiele różnych rodzajów grup. Charles Horton Cooley, na początku XX wieku, dokonał zasadniczego i bardzo ważnego podziału na *grupy pierwotne* i *grupy wtórne* (Cooley 1902), oraz opisał ich rolę w życiu człowieka. Grupa pierwotna jest raczej niewielka, opiera się o bezpośrednie i trwałe związki między jej członkami, zaangażowanymi w nią emocjonalnie. Ponieważ uczestnicy grupy pierwotnej bardzo dobrze się znają, działają wspólnie, dla wspólnego dobra. Grupa pierwotna odgrywa bardzo ważną rolę w kształtowaniu się społecznym jednostki. Przykładem takiej grupy jest rodzina, czy też grupa koleżeńska, rówieśnicza, pracownicza. Grupy wtórne „są zazwyczaj większe, a ich trwałość ma charakter okresowy. Powstają w określonym celu, związki między członkami nie są osobiste. [...] Grupy wtórne to zbiorowości dążące do wykonania specyficznego zadania i nie wywierające trwałego wpływu na tworzące je jednostki” (Goodman, 1997, s.68). Oczywiście życie społeczne nie jest tak ściśle podzielone, dwubiegunowe, lecz dużo bardziej skomplikowane, ale i bogate. Dla przykładu – członkowie grup wtórnych mogą, wraz z upływem czasu, wspólnych przeżyć i zaangażowania emocjonalnego, funkcjonować jak grupa pierwotna.

Organizacje totalne są

szczególnym typem organizacji. [...] Mogą one działać w dowolnym sektorze i miewają różne cele. Organizacje totalne odgradzają swych uczestników od otoczenia czysto fizycznie (ogrodzenia, siły porządkowe, poważne sankcje itd.), stając się twórczym całym ich życia (Kostera, 2003, s. 91).

Organizacją totalną nazwiemy na przykład więzienie, szpital (szczególnie szpital psychiatryczny), okręt wojenny, czy też szkołę z internatem (Kostera, 2003). W tego typu organizacji całym życiem jej uczestników jest tylko i wyłącznie ta organizacja. Ale uczestnicy podporządkowują się obowiązującym w niej normom nie zawsze zgodnie ze swoją wolą.

Organizacje dobrowolne to właściwie przeciwieństwo organizacji totalnych. Ludzie przystępują do nich z własnej chęci, godząc się na stawiane przez organizację warunki uczestnictwa. Realizują w nich cele swoje oraz cele danej organizacji.

Organizacje nieformalne pojawiają się wszędzie tam, gdzie ludzie sami *chcą* współdziałać ze sobą, gdzie łączą ich głębsze emocje i relacje⁸, nieformalne sposoby i sieci komunikacji, gdzie nawet przywództwo wyłania się spontanicznie, bez formalnych ustaleń. Analizując socjologicznie organizacje nieformalne można stwierdzić, że stosunki społeczne w nich istniejące mają raczej charakter *pierwotny*⁹ (Sztompka, 2002, s. 103), to znaczy, że są osobiste, bezpośrednie, czasem intymne i emocjonalne, a ludzie w nich uczestniczący mogą identyfikować się z innymi uczestnikami.

Organizacje formalne charakteryzują się istnieniem w nich wielu wyraźnych norm, reguł (często spisanych) oraz sankcji za ich nieprzestrzeganie, a także arbitralnym podziałem władzy. Niektórzy badacze uważają, że organizacje formalne:

są dużymi grupami wtórnymi utworzonymi z myślą o osiągnięciu konkretnego celu lub zestawu celów. Organizacje te są starannie zaprojektowane i zawierają formalną strukturę statusów i roli, a także mniejsze grupy (Goodman, 1997, s. 75).

Przykładem organizacji formalnej jest biurokracja (por. także podrozdział 2.1), a w niej

poszczególne pozycje (urzędy, stanowiska), [...] relacje między nimi (pragmatyka służbowa, droga służbowa, struktura dowodzenia) są bardzo dokładnie określone, a nawet skodyfikowane (w regulaminach, kodeksie postępowania administracyjnego itp.) (Sztompka, 2002, s. 130).

Organizacje formalne, jako grupy wtórne, wypełnione są także *wtórnymi* stosunkami społecznymi (Ibidem, s. 104), co oznacza, że takie stosunki są raczej oficjalne, niezbyt emocjonalne, zazwyczaj anonimowe i instrumentalne.

Według przyjętej typologii (Rysunek 2.2.2) w skład organizacji formalnych wchodzi organizacje: *publiczne*, *prywatne* oraz *pozarządowe*. Kryterium ich podziału jest własność. Organizacje należące do sektora publicznego są w praktyce dużo bardziej złożone niż głosi przekonanie na ich temat. Niektóre rzeczywiście są nadmiernie zbiurokratyzowane (skostniałe, schematyczne), lecz istnieje też wiele innych, dużo bardziej dynamicznych i konkurencyjnych organizacji w tym sektorze (Kostera, 2003). Skomplikowany i jednocześnie pesymistyczny świat współczesnych organizacji publicznych pokazuje w swojej książce Roman Batko (2013), który twierdzi, że:

Chcąc [...] dobrze zrozumieć organizację publiczną, należy zobaczyć ją jako jeden z fenomenów współczesności. Doświadczeniem naszym jest ruch, zmiana, płynność. Płynna nowoczesność [...] stwarza rzeczywistość

⁸ Więcej o relacjach w organizacjach w podrozdziale 2.5.

⁹ Podział stosunków społecznych na pierwotne i wtórne odpowiada podziałowi dokonanyemu przez Ferdynanda Toenniesa w XIX wieku na stosunki *Gemeinschaft* (wspólnotowe) i *Gesellschaft* (stowarzyszeniowe, organizacyjne) (Sztompka, 2002).

amorficzną. Dynamiczne procesy szybko mogą ją przekształcić w dowolnie odmienną konfigurację (Batko, 2013, s. 16).

Metaforyczne formy działania, które – zdaniem autora – przybiera ponowoczesna organizacja to postać Golema, potwora niszczącego swojego twórcę; Awatara, którego wirtualną formę próbują przyjąć niektóre organizacje, lecz świat realny staje temu na przeszkodzie; króla Midasa, jako pokazanie nieudanych prób naśladowania przez administrację metod zarządzania biznesem, gdzie priorytetem staje się efektywność, a nie dbałość o dobro wspólne, oraz postać Złotego Cielca, poprzez którą widać, że organizacja staje się przedmiotem kultu, bożkiem grupującym uprzywilejowanych, a oddalającym się coraz bardziej od „zwykłych” obywateli. Autor proponuje radykalną zmianę w funkcjonowaniu organizacji publicznych (a przynajmniej namysł nad nią) oraz uważa, że:

Poszukiwanie sensu w działaniach podejmowanych przez administrację, rozwijanie wolności i zaufania, odpowiedzialność i solidarność, a także odnowienie języka przez odrzucenie biurokratyczno-prawniczej nowomowy składają się na program odbudowy, a może tworzenia etosu organizacji publicznych (Batko, 2013, s. 35).

Kolejny rodzaj organizacji formalnych, według powyższej typologii, to organizacje z sektora prywatnego, które określane są jako

[...] przede wszystkim przedsiębiorstwa. [...] Przedsiębiorstwa prywatne są, zwykle, dostosowane do reguł gry na rynku o maksymalne korzyści materialne swoich właścicieli. [Jednak] [t]a pozornie prosta relacja celu organizacji i głównych zasad działania okazuje się w rzeczywistości złożona i niejednoznaczna (Kostera, 2003, s. 77).

Również funkcjonowanie organizacji prywatnych jest skomplikowane. Ich właściciele nie zawsze przyznają się przed pracownikami do prawdziwej motywacji prowadzenie danego przedsiębiorstwa, choć w większości z nich głównym celem jest chęć zysku (Kostera, 2003).

Sektor pozarządowy i należące do niego organizacje funkcjonują w oparciu o cele pozabiznesowe i grupują

ludzi podzielających pewną świadomość społeczną czy środowiskową i działających wspólnie, by doprowadzić do zmiany, czy też, by zmianę wspierać. Świadomość ta dotyczy grup uciśnionych, nieuprzywilejowanych, słabszych, czy biedniejszych i organizacja może grupować sama takich ludzi, bądź też osoby zaangażowane w niesieni im pomocy (Kostera, 2003, s.85).

ORGANIZACJE A KOMUNIKACJA¹⁰

Joann Keyton (2005) uważa, że organizacja wyłania się z oraz dzięki procesom komunikacyjnym, które nieustannie mają w niej miejsce. Określa organizację jako „symboliczną i społeczną konstrukcję dziejącą się na bieżąco i nakładających się na siebie wymian komunikacyjnych pomiędzy jej uczestnikami” (Keyton, 2005, s. 10-11). Badaczka nie definiuje organizacji przez pryzmat ich rozmiaru, celu, czy też struktur, lecz właśnie poprzez „właściwości językowe, które znajdują się w jej wewnętrznych i zewnętrznych współzależnościach komunikacyjnych” (Ibidem s. 10). Uznaje, że organizacja jest dynamicznym, elastycznym i interakcyjnym systemem tworzonym przez jej uczestników. Wpływ na niego ma także świat zewnętrzny, a członkowie organizacji komunikują się w obrębie jej struktur w sposób celowy i uporządkowany, by osiągnąć jakiś nadrzędny cel. Keyton uważa, że nawet jeśli organizacja zmieni swoje miejsce działania lub zastąpi obecnych członków nowymi, nie upadnie ani nie zniszczy się. Dzieje się tak dlatego, ponieważ organizacja jest „uporządkowanym zestawem zachowań komunikacyjnych, który został niegdyś stworzony przez członków danej organizacji oraz skodyfikowany w postaci norm i praktyk, które w dalszej kolejności są dziedziczone, akceptowane oraz adaptowane przez nowych członków” (Ibidem). Ale członkowie organizacji na bieżąco również ją zmieniają. Mogą to robić używając różnych sposobów/rodzajów komunikacji – werbalnej, niewerbalnej, elektronicznej, pisemnej, komunikując się zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami. A każdy przepływ komunikacyjny (wewnątrz organizacji, z wewnątrz na zewnątrz, z zewnątrz do wewnątrz) może mieć realne konsekwencje, niezależnie od tego, czy jest intencjonalny, czy też spontaniczny (Keyton, 2005).

2.3. Kultura a kultura organizacji

KULTURA – PRÓBA DEFINICJI

Kultura to popularne słowo, które w różnych odmianach, jest na ustach wszystkich. Mówimy o subkulturach, multikulturalizmie, autonomii kulturowej, kulturowym imperializmie, kulturze wysokiej, niskiej, popularnej, ludowej, kulturze materialnej, kulturze fizycznej, kulturze picia, a nawet o żywych kulturach bakterii. Istnieje ciągła cyrkulacja tych pojęć między nauką i społeczeństwem, między dyskursem naukowym i potocznym, dlatego za każdym z nich kryją się zarówno naukowe teorie, jak i popularne slogany (Krzyworzeka, 2008, s.184).

¹⁰ Więcej na temat definicji i wpływu procesów komunikacji na życie organizacyjne znajduje się w podrozdziale 2.5.

Wobec takiego nadmiaru sposobów rozumienia kultury, zupełnie niecelowe i wręcz niemożliwe wydaje się zestawianie ich wszystkich ze sobą. Natomiast bardzo ważne jest pokazanie zmiany, jaka nastąpiła w postrzeganiu kultury (Tabela 2.3.1). Tego podziału na „stare” i „nowe” definicje dokonał Paweł Krzyworzeka (2008) na podstawie artykułu Susan Wright z 1998 roku¹¹. Zgodnie z założeniami przyjętymi w całym rozdziale teoretycznym niniejszej pracy, starsze definicje moglibyśmy nazwać definicjami stanu, a nowsze – procesu.

Tabela 2.3.1 Koncepcje kultury

Stare sposoby rozumienia kultury	Nowe sposoby rozumienia kultury
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultura jest niezmienna, w stanie stałej równowagi lub samoreprodukcji. ▪ Społeczności są homogeniczne. ▪ Kultury to jednorodne, statyczne, niewielkie całości. ▪ Kulturę można sprowadzić do zestawu zdefiniowanych cech (<i>checklist</i>). ▪ Kładzenie nacisku na system wspólnych wszystkim znaczeń: „autentyczna kultura”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultura jest aktywnym procesem tworzenia znaczeń. ▪ Miejsca nie są zamrożone – ludzie korzystają z lokalnych, narodowych i globalnych powiązań. ▪ Idee nigdy nie tworzą zamkniętych lub spójnych całości. ▪ Ludzie różnie usytuowani w relacjach społecznych i procesie dominacji, korzystają z dostępnych im ekonomicznych i instytucjonalnych środków, aby własną definicję sytuacji uczynić trwałą, i aby nie dopuścić do nagłośnienia innych definicji. ▪ Kultura traktowana jako spójne, systematyczne, oparte na konsensusie, jako przedmiot poza ludzką sprawczością (<i>agency</i>), a nie ideologiczne zjawisko – jest hegemoniczna.

Źródło: Krzyworzeka, 2008, s. 185.

Aby pokazać, jak popularnym pojęciem była i jest kultura warto wspomnieć, że jeszcze w latach 50tych XX wieku, Clyde Kay M. Kluckhohn i Alfred Louis Kroeber spisali ponad 160 różnych definicji kultury (Krzyworzeka, 2008). Do dziś tych definicji jest zapewne

¹¹ Por. S. Wright, *The Politization of „Culture”*, *Anthropology Today*, 14, s. 7-15.

kilkakrotnie więcej, ale „współczesne rozumienia kultury charakteryzuje przede wszystkim krytycyzm” (Ibidem, s. 184). Ponadto, jak mówią inni znawcy tematu:

Kultura jest jak grecki Proteusz – nieustannie potrafi się przekształcać, a mimo to pozostawać rozpoznawalna. Co więcej, podobnie jak syn Okeanosa i Tetydy, ma dar przepowiadania przyszłości. Wiemy jednak, że jest to przyszłość zależna od tego, za którą z jej postaci się opowiemy, a więc którym szlakiem razem z nią podążymy. W równej mierze jako jej więźniowie i strażnicy (Burszta, 2008, s. 155).

W podobnym duchu wypowiada się również Mary Jo Hatch (2002). Po przeanalizowaniu wielu różnych definicji kultury (już od lat 50tych XX wieku) doszła do wniosku, że antropologia, która z zasady interesowała się pojęciem kultury, na początku próbowała zrozumieć, co jest typowo ludzkie i odróżnia ludzi od innych stworzeń, następnie zaczęła wiązać daną kulturę z konkretnymi grupami, porównywać je ze sobą, a w efekcie „mówić o grupach tak, jakby one *były* kulturami” (Hatch, 2002, s. 208). Takie podejście umożliwiło badanie kultur organizacyjnych, gdyż organizacje niewątpliwie grupami są. Oprócz tego, badaczka pokazuje, że w przypadku antropologii początkowe teorie przedstawiały kulturę monolitycznie, a kolejne, późniejsze teorie skupiały się na funkcjonowaniu wielu mniejszych kultur w obrębie kultury dominującej oraz istnienia mniejszych fragmentów budujących większą organizacyjną całość, czyli najpierw koncentrowano się na podobieństwach, a z biegiem czasu podkreślano różnice (istniejące w obrębie danej kultury).

[T]o samo przesunięcie [...] powtórzyło się w badaniach nad kulturą organizacji: od kultury jako zorganizowanej jedności do kultury jako środka służącego wyjaśnianiu różnic między różnymi podgrupami należącymi do organizacji (Hatch, 2002, s. 210).

KULTURA A ORGANIZACJE

Badania pewnych aspektów kultury organizacji (np. stosunków międzyludzkich, przemysłowych) pojawiały się już na początku XX wieku (por. na przykład badania Eltona Mayo opisane w podrozdziale 2.1). Jednak wówczas nie używano jeszcze określenia „kultura organizacyjna” (Zbiegień-Maciąg, 1999). Natomiast głośno zaczęto o niej mówić, badać i opisywać ją w latach 80tych XX wieku (Hofstede i Hofstede, 2007; Alvesson, 2002), słusznie

zauważając, że „[k]ażda organizacja, niczym społeczność lokalna, posiada sobie właściwą kulturę¹² [...] wytworzoną i podtrzymywaną przez jej uczestników” (Konecki, 2007, s. 9).

Kultura, jak zostało to już mocno zaakcentowane powyżej, tradycyjnie definiowała antropologię (Krzyworzeka, 2008), lecz Susan Wright (1994) zauważa, że w historii następowały naukowe zbliżenia antropologii i teorii organizacji – przede wszystkim w latach 20., 60. oraz 90. XX wieku. Obie dyscypliny czerpały nawzajem ze swoich badań i teorii, jednak istniały też między nimi zasadnicze różnice. Linda Smircich (1983) przyjrzała się dostępnej literaturze z zakresu zarządzania i teorii organizacji, i zauważyła, że funkcjonowały tam trzy sposoby rozumienia kultury: jako zmiennej niezależnej, jako zmiennej wewnętrznej oraz jako metafory rdzennej, wśród których tylko ten ostatni sposób postrzegania miał charakter antropologiczny (Tabela 2.3.2). Należy dodać także, że jako podstawowe założenie w swoich badaniach przyjęłam metaforę epistemologiczną (por. rozdział 3), a „[j]edną z metafor epistemologicznych, chętnie [...] stosowaną w badaniach organizacji jest zaczerpnięte z antropologii pojęcie kultury” (Kostera, 2003, s. 30).

Tabela 2.3.2 Koncepcje kultury według Lindy Smircich

POSTRZEGANIE KULTURY	ZNACZENIE W RZECZYWISTOŚCI ORGANIZACYJNEJ
Kultura jako zmienna niezależna	<ul style="list-style-type: none"> - Uznaje się wpływ kultury narodowej i kontekstu kulturowego na funkcjonowanie organizacji; „Kultura jest tu czynnikiem wyjaśniającym, lub szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na różne elementy procesu zarządzania” (Kostera, 2003, s. 30); - studia porównawcze w zakresie zarządzania międzykulturowego - najbardziej znane badania Geerta Hofstede i Gerta Jana Hofstede (2007) przeprowadzone wśród ponad 116 000 menedżerów w oddziałach firmy IBM na całym świecie, pokazały sposoby kulturowego „zaprogramowania umysłów” (Ibidem) pracowników oraz wymiary wpływu kultur narodowych na sposoby zarządzania; - ‘związek efektywności i kultury narodowej’ (Kostera, 2003, s. 31);
Kultura jako zmienna wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> - Uważa się, że kulturę (wewnętrzną organizacji) można kształtować, zmieniać, wytwarzać, manipulować nią, aby uzyskiwać satysfakcjonujące wyniki finansowe; - „Kultura jest zazwyczaj definiowana jako społeczny lub normatywny klej, który trzyma organizację w całości. Wyraża wartości lub ideały społeczne i przekonania, podzielane przez członków organizacji. Te wartości lub wzorce przekonań są manifestowane przez elementy symboliczne, jak mity, rytuały, opowieści, legendy i specyficzny język” (Smircich, 1983, s. 344);

¹² Krzysztof Konecki (2007) mówi także o *folklorze organizacyjnym*, jako nieodłącznym elemencie kultury organizacyjnej. Jest on tak naprawdę życiem codziennym organizacji, a budują go wszelkie opowieści, specyficzne dla danej organizacji sposoby komunikacji, np. używanie slangu, skrótów technicznych, etc.

	<p>- jedni z bardziej znanych badaczy w tym nurcie – Tom Peters i Robert Waterman uznali, że organizacje z „silną” kulturą częściej odnoszą sukces (Smircich, 1983); Edgar Schein, równie rozpoznawany i wpływowy badacz, postrzega kulturę na trzech poziomach – najbardziej ukrytym poziomie założeń, poziomie przekonań i wartości oraz poziomie przejawów kultury – artefaktów (Schein, 2004);</p> <p>- ‘związek efektywności i kultury organizacyjnej’ (Kostera, 2003, s. 31);</p>
Kultura jako metafora rdzenna	<p>- Organizacje postrzegane są jako odmienne kultury;</p> <p>- odejście od instrumentalnego postrzegania kultury, „[k]ultura jako metafora rdzenna propaguje postrzeganie organizacji jako form ekspresji, manifestacji świadomości ludzkiej” (Smircich, 1983, s. 347); badania wykonywane w oparciu o takie rozumienie kultury pozwalają poznać „organizację jako doświadczenie subiektywne” (Ibidem, s. 348), lecz również doszukiwać się pewnych wzorców (elementów wspólnego rozumienia), które umożliwiają działanie zorganizowane;</p> <p>- ‘badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji’ (Kostera, 2003, s. 31);</p>

Źródło: opracowane na podstawie: Smircich, 1983, s. 342-353; Kostera, 2003, s. 29-32.

KULTURA ORGANIZACYJNA, CZYLI CO LUDZI ŁĄCZY, A CO ICH DZIELI W ORGANIZACJACH

Przykładem na to, że kultura organizacyjna nie jest zjawiskiem jednolitym, jest niewątpliwie fakt istnienia w nich licznych subkultur, które pełnią odmienne od siebie role oraz zaspokajają inne potrzeby ich uczestników. Subkultura może być definiowana jako:

Podzbiór członków organizacji, którzy systematycznie wchodzą ze sobą w interakcje, identyfikują się jako odrębne grupy w organizacji, mają wspólny zbiór problemów określanych jako problemy ich wszystkich oraz systematycznie działają na podstawie wspólnych wyobrażeń specyficznych dla tej grupy (Van Maanen i Barley, 1985, s.38 cytowani w: Hatch, 2002, s. 228).

Subkultury w organizacji mogą zarówno pracowników łączyć, jak też i dzielić. Tworzone są przez członków organizacji czasem świadomie, na przykład w związku z jakimś projektem oficjalnym, a niekiedy też nieświadomie, przy okazji różnych świąt, uroczystości obchodzonych wspólnie w życiu organizacyjnym, czyli mogą mieć charakter formalny, nieformalny oraz wszelkie formy pośrednie. Subkultury także różnią się od siebie. Można wyodrębnić dwie ich główne typologie (Ibidem):

- odniesienie się subkultur do dominujących wartości w organizacji (kultury rozprzestrzeniające się – utralają dominujące wartości kultury, kontrkultury –

zwalczają je, subkultury ortogonalne – istnieją obok i niezależnie od wartości kultury ogólnej);

- przynależność do danej grupy zawodowej, do grupy osób pracujących wspólnie, poziomu hierarchii, istniejących wcześniej powiązań w organizacji.

Subkultury pojawiają się, ponieważ po pierwsze, według niektórych badań psychologicznych ludzie w jakiś sposób podobni do siebie pociągają się (Ibidem; patrz też: Van Maanen i Barley, 1985), a po drugie,

[b]adania nad dynamiką grup wykazują, że powstawanie grup i ich spistość są bardziej prawdopodobne wtedy, gdy jednostki systematycznie wchodzi między sobą w interakcje. Tak więc schematy interakcji również wyjaśniają dyferencjację na subkultury. Współzależność zadań, stosunki odpowiedzialności, sąsiedztwo, układ pokoi i stanowisk pracy oraz wspólne wyposażenie i urządzenia (np. kserokopiarki, ekspresy do kawy, skrzynki na korespondencję, pokoje socjalne) skłaniają do nawiązywania bezpośrednich kontaktów między pewnymi członkami organizacji (Hatch, 2002, s. 231).

Jeśli każda organizacja jest (bardziej lub mniej) odmienną od innych kulturą (zazwyczaj niejednoznaczną i nie monolityczną), wówczas posiada swoje, odróżniające ją cechy – założenia, wartości, symbole oraz inne, obserwowalne na zewnątrz przejawy jej skomplikowanego i bogatego życia wewnętrznego – artefakty (Hatch, 2002) (Tabela 2.3.3). Jednak, jak mówią badacze, bardzo trudno jest interpretować przejawy kultury, nie znając dobrze ukrytego głęboko jej sedna (Zbiegień-Maciąg, 1999), lecz można je na przykład opisywać posługując się metodami etnograficznymi i tworzyć uogólnienia wniosków w skali średniego zasięgu (por. rozdział 3).

Tabela 2.3.3 Najbardziej powszechne przejawy kultury organizacyjnej (artefakty)

ARTEFAKTY	PRZYKŁADY	ROLA W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ
Symbole	<ul style="list-style-type: none"> - symbolika architektoniczna (zewnątrzna architektura firmy, rozplanowanie budynków i biur, wystrój wnętrz, etc.); - symbole fizyczne (sposób ubierania się, standard wyglądu, np. odznaki, identyfikatory, etc.); - symbole statusu/hierarchii/pozycji społecznej (tytuł zajmowanego stanowiska, przynależność do elitarnych klubów, rodzaj biura, etc.) 	<p>„[S]ą najmniejszym składnikiem kultury. Stają się nimi te przedmioty, które nabierają znaczenia dla uczestników, i są jakby cząsteczkami kodu kultury.[...] Symbol nie jest przypisany do przedmiotu, zmienia się w zależności od miejsca i czasu. Jego moc polega na zdolności do przywoływania skojarzeń i wyobrażeń, w sposób świadomy lub nieświadomy” (Kostera, 2003, s. 168).</p>
Sposoby komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> - język: wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy niezrozumiałe dla osób spoza firmy – żargon; - hasła, zawołania, przydomki; - sposób przyjmowania interesantów, klientów; - sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem 	<p>Na sposoby komunikacji składają się: specyficzny, unikatowy język, złożony z określeń i struktur zrozumiałych przez wszystkich (lub większość) pracowników oraz posługiwanie się nim w konkretnym kontekście. Używanie danego języka świadczy o identyfikacji z daną kulturą lub subkulturą i ją podtrzymuje. Jednak te charakterystyczne sposoby komunikacji również zmieniają się w czasie. Język ma charakter symboliczny¹³.</p>
Rytuály	<ul style="list-style-type: none"> - powitania ludzi; - przyjmowanie do pracy nowych pracowników, - rozpoczynanie dnia pracy; - obchodzenie szczególnych uroczystości: imienin, urodzin, ślubów, odejścia na emeryturę, etc.; - spędzanie przerw w pracy; - spędzanie wolnych dni, np. wyjazdy integracyjne, tematyczne imprezy firmowe, wspólne obiady, etc. 	<p>Zawierają pewien przekaz, są wypełnione symbolami i powtarzalne, dyktowane przez tradycję. Mają ogromne znaczenie dla utrzymywania jedności danej kultury/subkultury.</p> <p>Najważniejsze typy rytuałów (Ibidem)¹⁴:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) rytuał przejścia (np. zatrudnienie nowego pracownika), b) rytuał degradacji, c) rytuał celebracji (np. uroczystości), d) rytuał odrodzenia (rozwój organizacji), e) rytuał redukcji konfliktu i integracji (np. wspólne imprezy). <p>„[Z]estawem kilku rytuałów związanych z jednym wydarzeniem bądź sytuacją” (Ibidem) jest ceremonia. Służy ona rozwojowi grupy i potwierdzaniu wspólnej tożsamości poprzez utrwalanie norm, wartości i wzorców zachowań (Kostera, 2003).</p>

¹³ Więcej o języku i komunikacji w podrozdziale 2.5.

¹⁴ Warto zajrzeć także do: Schultz, M. (1995).

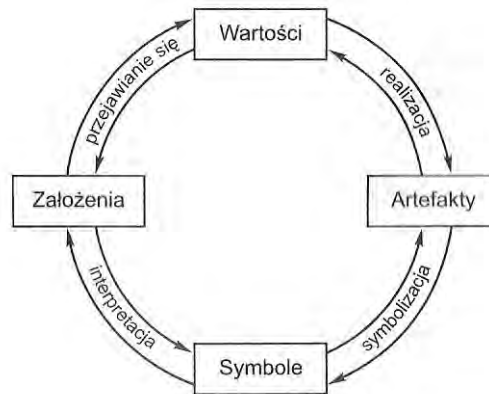
Wartości	- uczciwość, rzetelność, pracowitość, praca zespołowa, etc.	„Wartości to przedmioty, stan rzeczy, sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utrwalić działania. [...] Normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać. Są wyraźnie artykułowane jako powinności” (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 48).
Opowieści	- anegdota, mity, sagi, dowcipy, legendy o bohaterach organizacji, etc.	Wszelkie historie, opowieści są przejawami oraz podtrzymywaniem istniejących w kulturze wartości. Łączą ludzi, podtrzymując ich tożsamość i poczucie wspólnoty, są podstawą rytuałów i innych zachowań symbolicznych. „Mity łączą teraźniejszość z przeszłością, będąc jednocześnie w pewnym sensie wyjaśnieniem obecnych praktyk” (Ibidem, s. 50).
Tabu	- wysokość wynagrodzenia, kryteria awansów, życie prywatne pracowników, etc.	Sprawy uznane za tabu w organizacji, to wszystkie te, o których nie należy wspominać – może to być zastrzeżone formalnie w jakiejś umowie, regulaminie, bądź też poprzez umowę nieformalną, na przykład ustną.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 44-51; Kostera, 2003.

Kultura jest więc tym, co, za pośrednictwem symboli, umożliwia nam widzenie i rozumienie świata, a także porozumiewanie się. Oferuje wspólny język, podzielane skojarzenia i wyobrażenia, a także częściowo przynajmniej wspólne wartościowanie różnych rzeczy i zjawisk (Kostera, 2003, s. 33).

Ludzie, za pomocą symboli, budują swoją grupę (i kulturę), mogą się w niej swobodnie poruszać i działać, a także podkreślać jej wyjątkowy charakter, czy wręcz unikatowość. Procesy tworzenia symboli i nadawania im znaczeń są nieustanne (Zbiegień-Maciąg, 1999). Wielu wybitnych badaczy kultury organizacyjnej konstruuje jej definicje właśnie w tym duchu – na przykład Barbara Czarniawska-Joerges postrzega ją jako „otoczkę znaczeń” (Czarniawska-Joerges, 1992c, s. 60 cytowana w: Kostera, 2003, s. 33), a Clifford Geertz definiuje kulturę jako sieci znaczeń, uplecionych przez człowieka, który „jest zwierzęciem [w nich] rozpostartym” Geertz, 1973, s. 5 cytowany w: Kostera, 2003, s. 34). Akcentowana jest też procesualność i dynamika kultury (Rysunek 2.3.1). Mary Jo Hatch postrzega ten proces jako wzajemne oddziaływanie wartości, artefaktów, symboli i założeń, a dokładniej kultura pokazana jest „jako procesy tworzenia artefaktów i symboli w kontekście wartości i założeń organizacji” (Hatch, 2002, s. 355).

Rysunek 2.3.1 Model dynamiki kulturowej



Źródło: M. J. Hatch, 2002, s. 355.

Autorka, największy nacisk kładzie przede wszystkim na wzajemne procesy, zachodzące pomiędzy wymienionymi elementami kultury. Przebiegają one w następujący sposób (Kostera, 2003, s. 36):

- *Manifestacja (przejawianie się)* założeń kultury w postaci wartości,
- *Realizacja* wartości w postaci artefaktów,
- *Symbolizacja* artefaktów, czyli nadanie niektórym artefaktom statusu symboli,
- *Interpretacja* symboli wspierająca założenia.

Jak odbywa się proces przejawiania się (manifestacji)?

W pierwszej połowie procesu tworzenia artefaktów założenia i wartości rodzą oczekiwania w stosunku do świata, które przynoszą ze sobą wyobrażenia i wizje mające kierować działaniem (Hatch, 2002, s. 356).

Wyobrażenia, oczywiście opierając się mocno na założeniach i wartościach, nabierają rzeczywistego kształtu w procesie realizacji, którego efektem jest wytworzenie artefaktów. Może się to wydarzyć, gdy działania podlegają wpływom kultury. Górna część modelu pokazuje procesy, których efektem jest powstanie artefaktów, natomiast w dolnej części przedstawiona jest sytuacja, w której

artefakty stają się częścią puli zasobów symbolicznych organizacji, służąc działaniom znaczeniowym. W dziedzinie tej członkowie organizacji wybierają niektóre (lecz nie wszystkie) dostępne im artefakty, a w trakcie

komunikowania się z innymi wykorzystują je do symbolizowania znaczeń (Hatch, 2002, s. 357).

Symbole, powstałe z artefaktów w procesie symbolizacji, są interpretowane i wpływają na przekonania ludzi oraz wszelkie założenia. Należy jednak zaznaczyć, że procesy interpretowania wybranych symboli mogą przebiegać w dwutorowo:

Wykorzystuje się [...] założenia w celu określenia znaczenia symboli, lecz samym symbolem pozwala albo utrwałać albo kwestionować istniejące założenia (Ibidem).

Zmiana kulturowa może pojawić się, gdy w procesie interpretacji symbolicznie kwestionuje się założenia, czyli gdy dochodzi do sprzeciwu interpretacji wobec oczekiwaniami (Ibidem). Wprowadzanie (szczególnie zamierzonych) zmian w organizacjach wiąże się często z kierownictwem. W opisywanym tu modelu dynamiki kulturowej kierownik jest nie tylko głęboko osadzony w kulturze, lecz pełni tam wyjątkowo ważną rolę – ma bardzo duży wpływ na wewnętrzne życie organizacji, silną władzę symboliczną, lecz nie zawsze tak samo wielką kontrolę nad interpretacjami symboli (ponieważ zależy ona od stopnia poznania i zrozumienia danej kultury).

Sposób, w jaki kierownicy formułują swe wypowiedzi, realizują działania i przedstawiają samych siebie, wywiera skutki na decyzje podejmowane przez inne osoby wtedy, gdy biorą one udział w procesach symbolizacji i interpretacji. Kierownicy, którzy są świadomi roli symboli, mają dużo większe szanse skutecznego wykorzystywania siebie jako symboli w porównaniu z menedżerami pozbawionymi takiej wiedzy (Ibidem, s. 358-359).

2.4 Kierownik i współczesne role kierownicze

Jak widać w podrozdziale 2.1, sposoby realizacji powierzonych kierownikowi zadań zmieniały się wraz ze zmianami społeczno-ekonomicznymi w fabrykach (a później w przedsiębiorstwach) – reagowały na wymagania, czy oczekiwania danych czasów. Choć istnieją też pewne aspekty zarządzania, które nie zmieniły się wiele. Niektórzy badacze twierdzą wręcz, że

Podstawowe problemy organizacji i zarządzania pozostają w zasadzie te same, zmieniają się natomiast – i będą się zmieniać – ich rozwiązania (Piotrowski, 2000, s. 756).

Takim uniwersalnym, niezmiennym problemem będzie zapewne pobudzanie wzrostu efektywności pracowników, czy też rozwój firmy. A jaka jest najważniejsza rola zarządzania?

Zarządzanie jest więc swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi (Koźmiński, 2000, s. 56).

Również kluczowe funkcje kierownicze są niezmiennie – przynajmniej od czasów Henry’ego Fayola – czyli planowanie, organizowanie, rozkazywanie, kontrolowanie, koordynowanie (zob. podrozdział 2.1 oraz Mintzberg, 2009). Andrzej K. Koźmiński (2000) przywołuje (za znanym amerykańskim teoretykiem organizacji i zarządzania – Peterem Druckerem) podstawowe, nie zmieniające się wiele, cechy zarządzania:

- 2) Dotyczy przede wszystkim ludzi.
- 3) Jest głęboko osadzone w kulturze.
- 4) Wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji.
- 5) Powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się, czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, a więc nabywania przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania.
- 6) Wymaga komunikowania się.
- 7) Wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie [...] monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania.
- 8) Musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient (Koźmiński, 2000, s.62-67).

O ile pierwszych pięć punktów wydaje mi się słuszne i uniwersalne, to dwa ostatnie budzą pewne wątpliwości. Wydaje się, że w przypadku zarządzania ludźmi nie sposób jest wszystko zmierzyć, sprawdzić, poprawić, ponieważ człowiek, z zasady i od zawsze, wiąże się z pewnymi niemierzalnymi aspektami, aczkolwiek niesłuchanie ważnymi również w życiu zawodowym – ze sferą pozaracjonalną, emocjami, a:

Organizacje, twory ludzkie i dla ludzi, składają się nie tylko z bytów materialnych, lecz również pochodzących ze sfery ducha (Kostera, 2010, s.16).

Dlatego też w definicję cech zarządzania należałoby wbudować tego rodzaju zastrzeżenie. Dziś także coraz więcej firm skupia się nie tylko na zadowoleniu klienta spoza organizacji, ale również na budowaniu swojego pozytywnego wizerunku wśród zatrudnionych pracowników (zob. marketing personalny – rozdział 4) oraz ich zadowolenia z przynależności do danej organizacji. Zatem ostatni punkt także tylko częściowo jest prawdziwy.

Ponieważ dzisiejsza, postmodernistyczna rzeczywistość jest wypełniona różnego rodzaju organizacjami (zob. podrozdział 2.2), zarządzanie staje się codzienną koniecznością dla coraz większej grupy ludzi, funkcjonujących w zupełnie odmiennych środowiskach pracy, wypełniających czasem zasadniczo różniące się od siebie obowiązki (Mintzberg, 2009; Kostera, 2010). Nawet, jeśli stanowisko nazywa się tak samo w różnych organizacjach, obowiązki do niego przypisane mogą nie mieć ze sobą wiele wspólnego – poza nazwą oczywiście. Trudność współczesnych czasów polega właściwie na tym, że „[r]ozpoznanie, co robią kierownicy nie jest problemem; zinterpretowanie tego już jest” (Mintzberg, 2009, s.1), czyli sposoby użycia środków i narzędzi do realizacji powszechnie znanych i uznanych celów mogą być zupełnie odmienne i wymagać bogatego doświadczenia w funkcjonowaniu w konkretnej organizacji. Tym samym, wielu obecnych badaczy i praktyków zarządzania uważa, że nie można się nauczyć „bycia” kierownikiem teoretycznie, ze standardowych opracowań, z gotowych, schematycznych wzorców, które podpowiedzą jak postępować w danej sytuacji, ponieważ takich idealnych, ogólnych i zawsze-działających przepisów na zarządzanie zwyczajnie nie ma. Innymi słowy, nie da się znaleźć jedynie słusznej drogi postępowania – w tym przypadku zarządzania – jak tego chciał na początku XX wieku Fryderyk Taylor. Dzisiejsze definicje i sposoby rozumienia ról kierownika nazwać można procesualnymi, podążającymi za nieustannymi zmianami w otoczeniu, a nawet starające się te zmiany przewidywać lub wyprzedzać (zob. Kostera, 2008; Mintzberg, 2009).

TEATR ORGANIZACYJNY

Osoba, która pełni funkcję zarządczą może różnie rozumieć swoją rolę oraz być różnie postrzegana przez współpracowników i otoczenie, szczególnie w naszych czasach dynamicznych zmian. Zaczniemy jednak od elementów wspólnych. Tym, co niewątpliwie łączy wszystkich pełniących te funkcje jest odgrywanie pewnej społecznej roli. Pojęcia roli, ale też sceny, publiczności, rekwizytów, maski, scenariusza pojawiają się naturalnie w kontekście teatru. Jednak w życiu społecznym również gramy swoje role, a zazwyczaj nawet kilka różnych ról jednocześnie (np. zarówno publiczne, profesjonalne, jak i prywatne), przed różnymi publicznościami, posługując się innymi scenariuszami.

Można powiedzieć, że odgrywanie ról społecznych jest czymś w rodzaju wspólnej i wielkiej improwizacji połączonej z negocjacjami. Negocjacje dotyczą tego, jak role mają być wykonywane. Sposób, w jaki oczekiwania są kierowane pod adresem jednostki, jej wybory i rozstrzygnięcia, jej miejsce w społeczeństwie, „scenariusz” roli, sankcje i przyczyny, dla których ludzie są raczej skłonni preferować jedne skutki, niż inne (a więc dominująca racjonalność) oraz faktyczne wykonanie roli, zakotwiczone są w kulturowym

kontekście. Aktorzy „czytają kulturowy scenariusz”, interpretują go i w ten sposób współtworzą go na nowo. Skąd jednak ludzie biorą ten „scenariusz”, skąd wiedzą, czego oczekuje się po wykonaniu ich ról? (Kostera, 2003, s. 179).

Odpowiedzi na to pytanie udziela socjolog, jeden z najbardziej znanych zwolenników odniesienia metafory teatralnej do życia społecznego, Irving Goffman (2000). Uważa, że inni ludzie starają się zdobyć o danej osobie jak najwięcej informacji, aby zdefiniować (czyli zrozumieć) sytuację, a także

[zdobyte informacje] pozwalają na wcześniejsze zorientowanie się, czego będzie ona oczekiwała od innych i czego inni mogą od niej oczekiwać. Dzięki tym informacjom będą wiedzieli, jak należy zachowywać się, by wywołać u niej pożądaną reakcję (Goffman, 2000, s.31).

Przyjmując daną rolę, godzimy się na podjęcie różnego rodzaju obowiązków, zadań, przyjęcie obowiązującego wzorca zachowań oraz uznajemy cały system kar i nagród (motywacyjny), przypisany do wymagań roli (Kostera, 1996). Jednak odgrywanie roli, oprócz swojego charakteru subiektywnego, ma także charakter intersubiektywny (Ibidem za: Czarniawska-Joerges, 1992a), co oznacza, że nawet przyjmując rolę w zastanym kształcie, każda jednostka stwarza ją na nowo, ponieważ role społeczne, generalnie, są:

[...] zjawiskami kulturowymi, siecią komunikacji interpersonalnej i strukturalizacji znaczeń. Są także ogniwnem w procesie konstrukcji sensu, elementem społecznego procesu kultury (Kostera, 1996, s. 126)¹⁵.

W dziedzinie zarządzania i teorii organizacji wielu badaczy również posługuje się metaforą teatralną (zob. np. Mangham i Overington, 1983; Kostera, 2003; Czarniawska, 2010). Szczególnie przydatna jest ona, aby pokazać niezwykle wymagającą i dynamiczną rolę kierowniczą w kontekście organizacyjnym – jej wielowymiarowość, różne aspekty i trudności. Według Moniki Kostery (1996) menedżer/kierownik porusza się w trzech wymiarach swojej społecznej roli kierowniczej (Tabela 2.4.2): w wymiarze *ogólnospołecznym*, *profesjonalnym* i *organizacyjnym*. Wymiar ogólnospołeczny to inaczej dominujące scenariusze odgrywania roli, wymiar profesjonalny oznacza budowanie swojej roli przez kierowników, a wymiar organizacyjny to miejsca odgrywania roli, czyli teatry-organizacje (Kostera, 1996).

¹⁵ Zobacz także Berger i Luckman (1966/1983).

Tabela 2.4.1 Grupy i znaczenia – trzy wymiary roli społecznej kierownika oraz ich elementy składowe

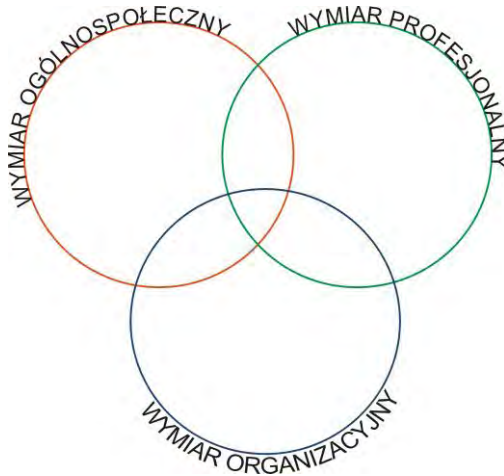
WYMIAR	ELEMENTY SKŁADOWE WYMIARU ROLI	GRUPA SPOŁECZNA (SPOŁECZNOŚĆ)	ZNACZENIE
OGÓLNOSPOŁECZNY (oczekiwań społecznych)	<ul style="list-style-type: none"> - oczekiwania dotyczące wpływu zarządzaną przez kierownika organizacją na otoczenie - oczekiwania dotyczące reakcji zarządzającego na wpływ otoczenia na organizację 	Społeczność lokalna/ społeczeństwo/ interesariusze (<i>stakeholders</i>)	Jak kierownicy powinni/nie powinni postępować? Co jest ważne, wartościowe, niepożądane?
PROFESJONALNY	<ul style="list-style-type: none"> - oczekiwania dotyczące efektywności - oczekiwania dotyczące wykształcenia i doświadczenia oraz standardów etycznych 	Środowisko fachowe (<i>professional community</i>)	Zasady gry, jak profesjonalista (osoba wykonująca zawód kierownika) powinien/nie powinien się zachowywać?
ORGANIZACYJNY (kontekst instytucjonalny)	<ul style="list-style-type: none"> - oczekiwania dotyczące sposobów postępowania kierownika wobec współpracowników (w tym stylu zarządzania) - oczekiwania dotyczące reakcji kierownika na zachowania pracowników 	Organizacja (jej uczestnicy)	Normy i wartości organizacji dotyczące pożądanego i niepożądanego zachowania kierowników tej organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie: Kostera, 1996, s. 128, s. 150; Kostera, 2012; Ciuk, 2008.

Rysunek 2.4.1 ilustruje ujęcie społecznej roli kierownika (z Tabeli 2.4.2), w której pokazane jest, jak kolejne wymiary (z których każdy wiąże się z nieco innymi wymaganiami wobec

kierownika), nachodząc na siebie tworzą części wspólne i jednocześnie nową w nich jakość (rozwinięcie tej teorii oraz szerzej o niej samej w rozdziale 5).

Rysunek 2.4.1 Wymiary roli społecznej kierownika



Źródło: opracowane na podstawie: Kostera, 1996.

KTO NA CZELE ORGANIZACJI

Barbara Czarniawska (2010) (i wielu innych badaczy również) zauważa konieczność rozpatrywania zarządzania w jego złożonym kontekście kulturowym, czyli biorąc pod uwagę fakt, że wpływy polityczne, wahania ekonomiczne, „całokształt wydarzeń w społeczeństwie” (Czarniawska, 2010, s. 74) zawsze silnie oddziałują na kulturę, powodując w niej niekiedy trwałe zmiany. Badaczka, na podstawie tej prawidłowości, opisuje funkcjonowanie stanowisk zarządczych w organizacjach, to znaczy pokazuje, że na organizacyjnej scenie na czele organizacji tradycyjnie stawali przywódcy, kierownicy lub przedsiębiorcy (Tabela 2.4.3) – w różnej sekwencji, w zależności od społecznych wydarzeń wokół organizacji. Zasadnicze pytanie, które się pojawia, to czym tak naprawdę różni się jedna rola od drugiej?

Tabela 2.4.2 Role zarządcze w organizacji – perspektywa wieku XX¹⁶

ROLA	SPOSOBY ROZUMIENIA ROLI
Przywódca	<ul style="list-style-type: none"> - przywództwo bywa definiowane jako „proces wywierania wpływu na innych, aby osiągnąć konkretne cele” (Pass, <i>et al.</i>, 1999, s. 358); - aby określić skutecznego, odnoszącego sukces przywódcę od lat 40tych tworzono listy niezbędnych cech, które powinien mieć, następnie uznano, że o sukcesie przywódcy decyduje styl zachowania, a w końcu stwierdzono, że powinien umieć dopasować swoje cechy osobowości do sytuacji i stylu działania; - istotna charyzma; - utożsamiany z WIZJĄ
Kierownik	<ul style="list-style-type: none"> - „nowe” podejście do roli kierownika – od lat 60tych, 70tych; - kierowanie/zarządzanie uznane zostało za „proces organizowania i kierowania zasobami ludzkimi i fizycznymi w organizacji, aby wypełnić zdefiniowane cele (<i>objectives</i>) (Ibidem, s. 377); - został zmuszony do myślenia jedynie o sprawach bieżących (nie o strategii i innych długofalowych działaniach), ceniona stała się umiejętność podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów; - brak charyzmy; - utożsamiany z PORZĄDKIEM
Przedsiębiorca	<ul style="list-style-type: none"> - określany może być jako „osoba podejmująca ryzyko stworzenia i prowadzenia nowego biznesu. Przedsiębiorcy charakteryzowani są poprzez swoją inicjatywę i przedsiębiorczość w poszukiwaniu nowych możliwości biznesowych; wymyślenia i komercjalizowania nowych produktów, usług i metod produkcji” (Ibidem, s. 224); jednak prawdą jest również, że „przedsiębiorcy zdradzają tendencję do traktowania starych światów w pogoni za nowymi” (Czarniawska, 2010, s. 86); - najważniejsza jego cecha – siła woli, czyli inicjowanie działań; ale także lekceważenie istniejących struktur; - utożsamiany ze ZMIANĄ

Źródło: opracowane na podstawie: Czarniawska, 2010, s. 73-87.

Jak zostało to już wielokrotnie wspomniane powyżej, dzisiejsza rzeczywistość społeczna ulega nieustannym zmianom, na które organizacje muszą reagować. Tym samym

¹⁶ Podział definicji na wiek XX i XXI jest umowny i został wprowadzony dla zachowania pewnego porządku rozumowania. Jednak trzeba zastrzec, że niektóre definicje pojawiały się wcześniej, a dopiero po kilku-, kilkudziesięciu latach były zauważone lub rozwijane i dopiero wtedy popularne. Wiele teorii czerpie też z dokonań wcześniejszych myślicieli, a żadna nowa idea nie pojawia się z próżni. Dlatego stawianie wszelkich granic czasowych nie może być arbitralne.

od osoby zarządzającej wymaga się pewnych specyficznych cech i umiejętności (zob. Tabela 2.4.4). Z jednej strony, ponieważ zmieniała się (i nieustannie zmienia się) sytuacja ekonomiczno-społeczno-kulturowa, szefowie muszą uwzględniać te zmiany w swoim postępowaniu. Z drugiej jednak strony, owa zmiana nie oznacza, że rozumienie ról zestawionych w powyższej tabeli zupełnie zanikło. Tak rozumiani przywódcy, kierownicy i przedsiębiorcy nadal funkcjonują w niektórych organizacjach, jednak bardzo często dziś od zarządzającego organizacją oczekuje się posiadania cech i umiejętności wszystkich powyższych ról i zmieniania swojego sposobu zarządzania w zależności od zmian zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Może się też jednak zdarzyć, że współcześni szefowie nie odgrywają już żadnej z opisanych ról (Czarniawska, 2010). Tabela 2.4.4 pokazuje, jak bardzo skomplikowana i niejednoznaczna jest współczesna rola szefa/kierownika organizacji. Trzeba zauważyć jeszcze, że wiek XXI dopiero się zaczął, nie ma większego sensu snuć dalekosiężnych strategii, jak należy (odnosząc sukces) zarządzać ludźmi, ponieważ nieustanne, nieprzewidywalne, a czasem głębokie zmiany warunków ekonomiczno-społecznych bardzo szybko mogą je zweryfikować (co zdarzyło się np. po kryzysie z 2008/2009 roku – zob. Czarniawska, 2010). Dlatego sposoby rozumienia roli opisane poniżej, oparte są o wyniki dotychczas przeprowadzonych badań, niektóre w dużym stopniu życzeniowe.

Tabela 2.4.3 Role zarządcze w organizacji – perspektywa wieku XXI

ROLA	SPOSOBY ROZUMIENIA ROLI – MOŻLIWOŚCI
Szef	<ul style="list-style-type: none"> - łączy niektóre cechy przywódcy, kierownika i przedsiębiorcy, tzn. niekiedy nadaje kierunek działań organizacji (jak mityczny, bohaterski przywódca), czasem reprezentuje organizację na zewnątrz, a także może odgrywać ważną rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej; - przede wszystkim musi funkcjonować w czasach (i organizacjach) sprofesjonalizowanych, czyli takich, w których ogromną rolę odgrywać zaczęli specjaliści-profesjoniści; - typy działań kierowników w organizacjach profesjonalnych: A) wspierający pracę profesjonalistów, B) nie przeszkadzający profesjonalistom w pracy, C) przeszkadzający profesjonalistom w pracy, D) szefowie uważający się za przywódców armii, wzorujący się na grach komputerowych; - nie organizuje pracy innych, lecz dla innych; - zbiera w całość doświadczenia i wiedzę podwładnych, aby na ich bazie realizować wspólne wszystkim cele (zob. także poglądy M.P. Follet opisane w podrozdziale 2.1);

	<ul style="list-style-type: none"> - istotny jest talent do nadawania sensu pojawiającym się wydarzeniom, ich interpretacji; - powinien traktować pracowników jako utalentowanych, pełnych możliwości ludzi (w odróżnieniu od określenia „zasoby ludzkie”, czy „kapitał ludzki”), o których trzeba dbać i ich rozwijać;
--	--

Źródło: opracowane na podstawie: Czarniawska, 2010, s. 89-102.

Bardzo ważnym aspektem współczesnego zarządzania stał się fakt, że odbywa się ono w warunkach niesłychanego rozwoju technologicznego i dominacji mediów (zwłaszcza elektronicznych). Dzięki używaniu wyjątkowo sprawnych, nowoczesnych narzędzi masowej komunikacji, stała się możliwa w zarządzaniu *kontrola na odległość* (Ibidem, s. 101), co pomaga w tworzeniu międzynarodowych, międzykontynentalnych zespołów roboczych i efektywne zarządzanie nimi. Warto zauważyć także, że szczególnie szeroko rozpowszechniła się kultura popularna (również dzięki tym nowoczesnym mediom). Barbara Czarniawska (2010) uważa, że wszechobecna kultura popularna zajmuje się przede wszystkim popularyzowaniem kultury elitarnej poprzez:

powtarzanie *silnych wątków* [...] , zapożyczonych z klasycznych dramatów, mitologii (w odniesieniu do praktyki zarządzania w krajach zachodnich zapożyczeń dokonuje się z mitologii greckiej i judeochrześcijańskiej) oraz opowieści ludowych (włączonych do kultury elitarnej gdzieś w XIX wieku) (Czarniawska, 2010, s. 99).

Autorka zauważa, że jeśli silne wątki są często powtarzane, na różne sposoby, w nieoczekiwanych czasem odstępach, wówczas pewne ideały i działania zaczynają wydawać się oczywiste. Tym samym media pokazują, jak – z jednej strony – być przywódcą (można np. nauczyć się z mediów postępowania „jak Don Corleone”, czy też Indiana Jones, czy jak jakakolwiek inna postać popkultury), a także jak – z drugiej – rozumieć jego zachowanie jako podwładny, rozpowszechniając wszelkim odbiorcom odpowiednie *szablony interpretacyjne* (Ibidem). Innymi słowy:

To popularna kultura [...] przywołuje stare wątki, upraszcza je i odświeża, a potem puszcza ponownie w obieg (Ibidem, s. 101).

Tworzy się w ten sposób pewna ogólnoświatowa wspólnota interpretacyjna, w której relacje międzyludzkie są przynajmniej elektroniczne (więcej na temat komunikowania się i relacji – podrozdział 2.5).

W całej złożoności dzisiejszej rzeczywistości wizja szefa/szefów, którą kreśli Barbara Czarniawska (2010) jest (musi być!) równie skomplikowana – jak to zresztą widać powyżej. Zatem, w funkcjonujących obecnie organizacjach znajdziemy całą plejadę zarządzających nimi: będą i wizjonerzy, niemal mityczni przywódcy, o których legendy przekazywane są kolejnym pokoleniom pracowników (np. Steve Jobs, czy Bill Gates); i szefowie wszytkowiedzący, przeszkadzający profesjonalistom w wypełnianiu swoich obowiązków; i skrupulatni szefowie-księgowi, postępujący niemal jak Buchalter z *Małego Księcia* Antoine de Saint-Exupéry; będą też tacy, którzy bardziej niż o cokolwiek innego będą troszczyli się o marketing – swój, swojej organizacji, etc.; będą też dziesiątki innych, nie opisanych tu typów szefów¹⁷. Warto wyjaśnić jeszcze, że w sensie koncepcyjnym możliwe jest oddzielenie przywództwa od zarządzania, lecz ponieważ nie różnią się często niczym w codziennej praktyce, dlatego – za Mintzbergiem (2009) – traktuję je jako ten sam proces. Mintzberg podkreśla jeszcze, że zarządzanie jest nierozzerwalnie powiązane z przewodzeniem ludźmi, a razem tworzą pewnego rodzaju „wspólnotę” (*communityship*) (Ibidem, s. 9).

Wielu badaczy (np. Mats Alvesson, 2014) podkreśla jeszcze jeden, niesłychanie istotny aspekt zarządzania ludźmi – ważny jest nie tylko sama osoba przywódcy, równie ważni są przewodzeni¹⁸; bez ludzi samo przywództwo nie istnieje, jest tylko pustym pojęciem, które napęlić treścią mogą jedynie inni ludzie. Interakcyjność zarządzania/przewodzenia pokazuje Rysunek 2.4.2. Sylwia Ciuk określa przywództwo jako „dynamiczn[y] proces wyłaniając[y] się w interakcjach” (Ciuk, 2008, s. 340), wpisany w „kulturowe tło dynamiki kulturowej” (Ibidem, s. 340-341) (zob. także Rysunek 2.3.1). Uważa, że przywództwo, jako zjawisko relacyjne, nieustannie „się formuje w warstwie społecznej organizacji [i] jest [...] jednym z procesów organizowania” (Ibidem, s. 341).

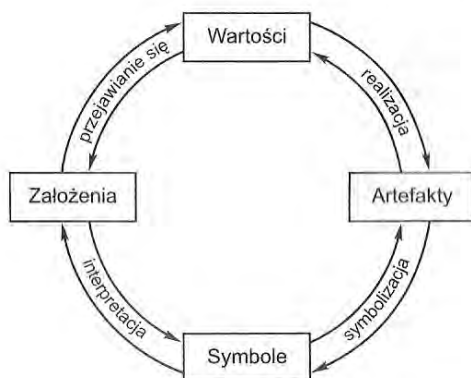
¹⁷ Trzeba przypomnieć, że istnieje wiele, bardzo różniących się od siebie organizacji, zarządzanie którymi wymagać może zupełnie innej wiedzy i umiejętności – więcej na temat typów organizacji w podrozdziale 2.2.

¹⁸ Mówił o tym Mats Alvesson podczas wykładu pt. *The Triumph of Emptiness*, który odbył się 10.04.2014 na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Rysunek 2.4.2 Przywództwo wpisane w model dynamiki kulturowej Mary Jo Hatch

przywódca ↔ pracownicy

przywódca ↔ pracownicy



przywódca ↔ pracownicy

przywódca ↔ pracownicy

Źródło: opracowanie na podstawie: Ciuk, 2008, s. 339-344.

Jak wyjaśnia Sylwia Ciuk (2008), pracownicy mają pewne wyobrażenia na temat przekonań i wartości przywódcy, a także obserwują i interpretują jego zachowania. Zachowania przywódcy niewątpliwie mają wpływ na ich sposób postępowania. Lecz przywódca również obserwuje swoich podwładnych i wyciąga wnioski z ich zachowań – to znaczy albo zmienia albo potwierdza i wzmacnia utworzone wcześniej swoje wyobrażenia o nich.

Te wzajemne procesualne oddziaływania między przywódcą a podwładnymi znajdują się w centrum procesów organizowania (Ibidem, s. 343).

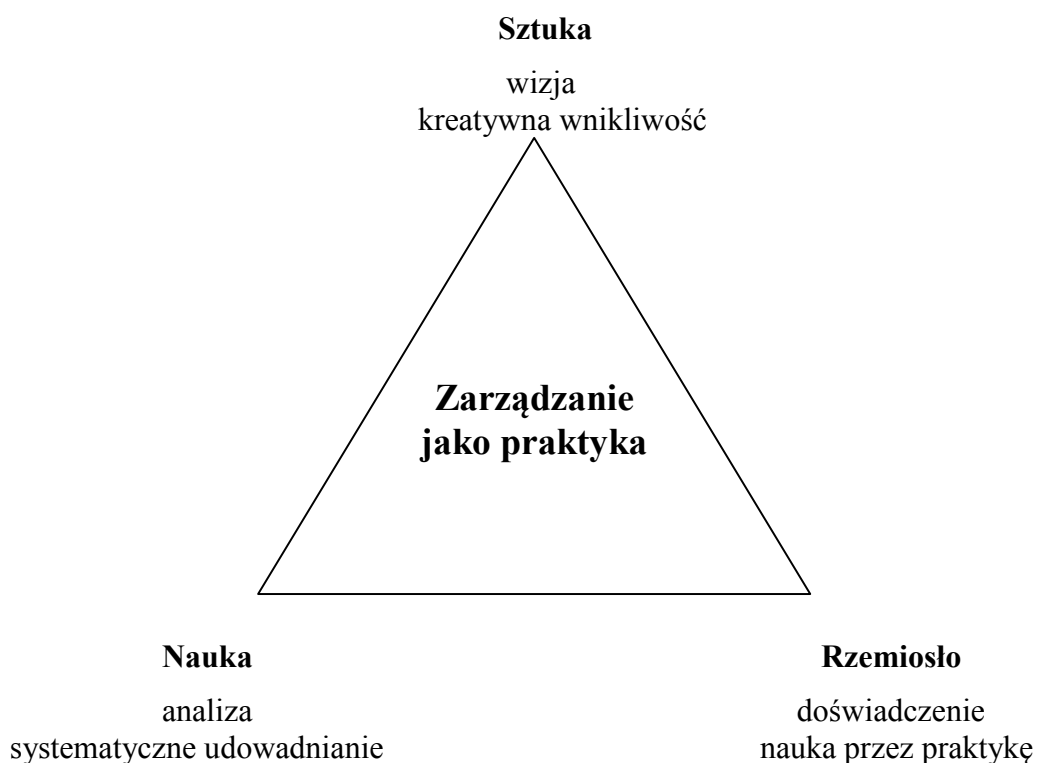
Owe procesy są nieustanne, a funkcja przywódcy symboliczna, to znaczy, że przywódca jest jednym z wielu elementów kultury (Ibidem). Symboliczne znaczenie przywódcy oraz wagę kultury organizacyjnej widać szczególnie wyraźnie w przypadku zmiany osoby zarządzającego. Trzeba dodać, że wszelkie uwarunkowania dziejących się zmian w kulturze można by przedstawić jako wiele kół dynamiki kulturowej Mary Jo Hatch (zob. Rysunek 2.3.1), nachodzących na siebie (Ibidem).

Kolejny przywódca, wkraczając do organizacji, nie działa w próżni. Natrafia on na tworzącą się już z reguły od lat i ciągle ewoluującą kulturę organizacyjną. Przeszłość organizacji, pamięć jej członków zapisana zarówno w nich samych i w istniejących procedurach oraz procesach, jak i wypracowanych przekonaniach, wartościach, artefaktach i symbolach wpływa na to, jak organizacja jako kultura zareaguje na nowego przywódcę (Ibidem).

CO JESZCZE MOŻE POMÓC ZARZĄDZAJĄCEMU ORGANIZACJĄ

Wiele badań organizacji pokazuje, że aby dobrze zarządzać trzeba nabyć własnego doświadczenia i tym samym pewnych umiejętności oraz niezbędnej wiedzy, tzw. praktycznej (zob. np. Knights i Willmott, 1999). Tak też twierdzi Henry Mintzberg (2009). Na Rysunku 2.4.3 zaprezentowana została jego koncepcja zarządzania jako praktyki, w której autor zakłada, że zarządzanie samo w sobie nie jest nauką, ale powinno z nauki czerpać i różne jej elementy stosować. Według autora, w zarządzaniu niezbędna jest także pewna wiedza (a nawet różne jej rodzaje), którą pozyskać możemy np. na uczelniach oraz umiejętność analitycznego myślenia. Zarządzanie powinno także sięgać do sztuki, tzn. odnosić wyobraźni¹⁹, używać jej, stawiać na kreatywność, czyli wychodzenie poza utarte schematy i wygodne, wydeptane ścieżki. Natomiast zarządzanie postrzegane jako rzemiosło oznacza uczenie się poprzez swoje własne, wypracowane doświadczenia.

Rysunek 2.4.3 Zarządzanie jako nauka, sztuka, rzemiosło



Źródło: H. Mintzberg, 2009, s. 11.

¹⁹ O tym, jak ważna jest wyobraźnia w wielu różnych aspektach zarządzania przekonuje książka pod redakcją Moniki Kostery (2013).

Sztuka dostarcza pomysłów i integracji; rzemiosło stwarza połączenia, zbudowane na namacalnych doświadczeniach; a nauka nadaje porządek poprzez systematyczną analizę wiedzy (Ibidem, s. 10).

Warto zauważyć jeszcze na koniec rozważań o szefach, że każdy z nich, niezależnie od jego miejsca w strukturze organizacji, od jego codziennych obowiązków, postrzegania siebie, czy postrzegania go przez współpracowników, zawsze musi się komunikować – zarówno z wewnętrznym światem organizacji, jak i ze światem znajdującym się poza nią. Z jednej strony jest to oczywiste – zawsze i wszędzie się komunikujemy (choć z różnym skutkiem), z drugiej strony, wiadomo, że aby dobrze, skutecznie się komunikować z innymi ludźmi, konieczne są pewne umiejętności (nie tylko komunikacyjne) lub/i wrodzone talenty. To dodaje niektórym kierownikom trudności w wypełnianiu swojej roli organizacyjnej. Pewne obserwacje i wnioski dotyczące np. efektywności komunikacji w organizacjach pojawiały się już w pracach klasyków zarządzania (zob. poglądy Chestera Barnarda – podrozdział 2.1). Kolejny podrozdział 2.5 pokazuje, czym jest i jak ważną rolę pełni komunikacja w organizacjach.

2.5. Komunikowanie się

Niektórzy badacze uważają nawet, że „nie możemy się nie komunikować” (Novinger, 2001, s. 4). Dotyczy to zarówno życia społecznego, nieformalnego, jak i zawodowego. Już klasycy nauk zarządzania przekonują, że niezależnie od tego w jakich czasach sprawuje się funkcje zarządcze, ani w jakiej organizacji się działa – zawsze trzeba umieć w jakikolwiek sposób komunikować się z innymi ludźmi (por. Barnard, 1997; Mintzberg, 2009).

Komunikacja, czy też komunikowanie się pochodzą etymologicznie od łacińskiego rzeczownika *communicatio* (Filipiak, 2004, s. 13). W językach nowożytnych pozostał jako *communication*, który

oznaczał początkowo „wejście we wspólnotę”, „utrzymywanie z kimś stosunków”, później „komunię”, „uczestnictwo”, wreszcie od XVI wieku, w związku z rozwojem poczty i dróg, nadano mu znaczenie: „transmisja”, „przekaz” (Ibidem).

Trzymając się w dalszym ciągu terminologii łacińskiej – rzeczownik *communicatio* jest powiązany ze słowem *communitas*,

które oznacza wspólnotę ludzi, koleżeństwo i sprawiedliwość w ich wzajemnym odnoszeniu się do siebie. Sens terminu „komunikacja” sugeruje

zatem, że celem komunikowania nie jest tylko wyrównywanie poziomu wiadomości między nadawcą i odbiorcą informacji (wymiana znaczeń), ale także budowanie porozumienia, łączności, współdziałania [...] – tworzenie wspólnoty (Ibidem, s. 14).

Jednak nasza rzeczywistość staje się coraz bardziej zróżnicowana, jak coraz bardziej różnią się od siebie ludzie (choćby pod względem ekonomicznym, ale też wyznawanych wartości, wierzeń) (Morreale, *et al.*, 2007). A im bardziej się różnimy, tym trudniej jest się komunikować, ponieważ zawsze procesy komunikacji opierały się o pewną płaszczyznę porozumienia, na przykład podzielane poglądy, wartości, normy (Ibidem). Richard Sennett (2012) twierdzi, że życie w tak różnorodnym, podzielonym świecie jest wyzwaniem i że musimy na nowo nabyć umiejętności współdziałania (którą gdzieś po drodze zagubiliśmy). Zazwyczaj pierwszym krokiem do tego, aby razem działać jest skuteczne komunikowanie się ze sobą. Staje się to możliwe, gdy posiadamy „umiejętności dialogu” (*dialogic skills*) (Sennett, 2012, s.6), czyli między innymi umiejętność taktownego zachowania, umiejętność słuchania, znajdowanie punktów porozumienia, czy też unikania frustracji w sytuacjach trudnych.

Nauki o komunikacji to dziedzina interdyscyplinarna. Ten właściwy im charakter sprawia, iż są one niezwykle ciekawe, ale też i trudne, bo niejednoznaczne w badaniu. O tym, co jest w nich najcenniejsze pisze Bruno Ollivier – uważa, że sprzyjają „swobodzie intelektualnej i kreatywności” (Ollivier, 2010, s.260) oraz, że „nauki o komunikacji są miejscem, w którym rzuca się światło na rzeczywistość społeczeństw” (Ibidem). Trzeba podkreślić, że nauki o zarządzaniu mają podobnie interdyscyplinarny charakter, i tym samym podobne wyzwania oraz trudności (por. podrozdział 2.1).

Proces komunikowania się może (a nawet powinien) być rozpatrywany na trzech płaszczyznach, uwzględniając: „problemy znaczenia, kontekst grupy i wymiar techniczny” (Ollivier, 2010, s.258). Innymi słowy, w takim rozumieniu komunikacji, czerpiemy z naukowej tradycji semiolingwistycznej, socjo-etnograficznej oraz bierzemy pod uwagę stronę techniczną komunikacji. W niniejszej pracy komunikacja będzie postrzegana na wszystkich trzech płaszczyznach jednocześnie (Tabela 2.5.4): poprzez analizę formy (aspekt techniczny – procesu i stanu), treści (aspekt lingwistyczny – procesu) oraz relacji interpersonalnych nawiązywanych dzięki komunikacji (aspekt socjologiczny – procesu). Opisane trzy wymiary mają równie duże znaczenie w komunikacji organizacyjnej, która jest wszechobecna w organizacjach, przenikając przez wszystkie ich aspekty, problemy i zachowania uczestników.

Definicje komunikacji akcentują różne jej aspekty, w zależności od przyjętego punktu postrzegania całego procesu. Jedną z podstawowych definicji, podkreślającą raczej aspekt

techniczny, mówi, że „jest to proces przesyłania informacji od jednej do drugiej osoby” (Griffin, 2003, s.334). Należy tu jednak odróżnić komunikację od komunikacji efektywnej, która jest procesem przesyłania informacji w taki sposób, żeby wiadomość otrzymana była możliwie jak najbliższa w swoim znaczeniu do tej wysłanej (Ibidem). Tym samym, na efektywność danej sytuacji komunikacyjnej wpływa jej kontekst²⁰. Mead zauważa, że „jest najbardziej prawdopodobne, iż wiadomość będzie efektywna i osiągnie zamierzony cel, gdy jest adekwatna do swojego kontekstu. Oznacza to, że powinna być stworzona dla konkretnego kontekstu i w nim może być interpretowana” (Mead, 2005, s.111).

Inne definicje, akcentujące głównie wymiar semantyczny, a częściowo też społeczny komunikacji, zakładają, że „komunikacja jest procesem organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczeń” (Frey, *et al.*, 2000 cytowani w: Morreale, *et al.*, 2007, s. 31).

„Wiadomości” to słowa wyrażane werbalnie oraz niewerbalne gesty, działania lub dźwięki, które mogą mieć charakter symboliczny (Morreale, *et al.*, 2007). „W komunikacji organizujemy proces tworzenia, otrzymywania i odpowiadania na wiadomości werbalne i niewerbalne. Organizowanie i przetwarzanie wiadomości wymaga dokonywania wyborów między różnymi możliwościami” (Ibidem, s.32). Natomiast „znaczenie” wiąże się z interpretacją wiadomości. Może mieć ono charakter indywidualny lub wspólny dla danej grupy ludzi. Przykładem systemu wspólnie ustalonych przez ludzi znaczeń jest język²¹ (Ibidem). Trzeba jeszcze dodać, iż:

[K]omunikowanie się ludzi wywodzi się z ich zdolności do decentracji, do rozumienia intencji innych osób, a tym samym do wyodrębniania z danej wypowiedzi znaczenia mówiącego. Użycie języka to skoordynowana interakcja wymagająca od jej uczestników współpracy i stosowania różnych, społecznie i kulturowo wytworzonych reguł. Wymaga też koordynacji podjętych działań i wspólnego gruntu. Wiedza, jaka składa się na kompetencję komunikacyjną, w znacznie mniejszym zakresie niż ta, która tworzy kompetencję językową, podlega procesom automatyzacji. Jesteśmy w większym stopniu jej świadomi – a także świadomi tej świadomości – niż wtedy, gdy posługujemy się intuicją czysto językową (Kurcz, 2000, s.146).

SCHEMATY KOMUNIKACJI

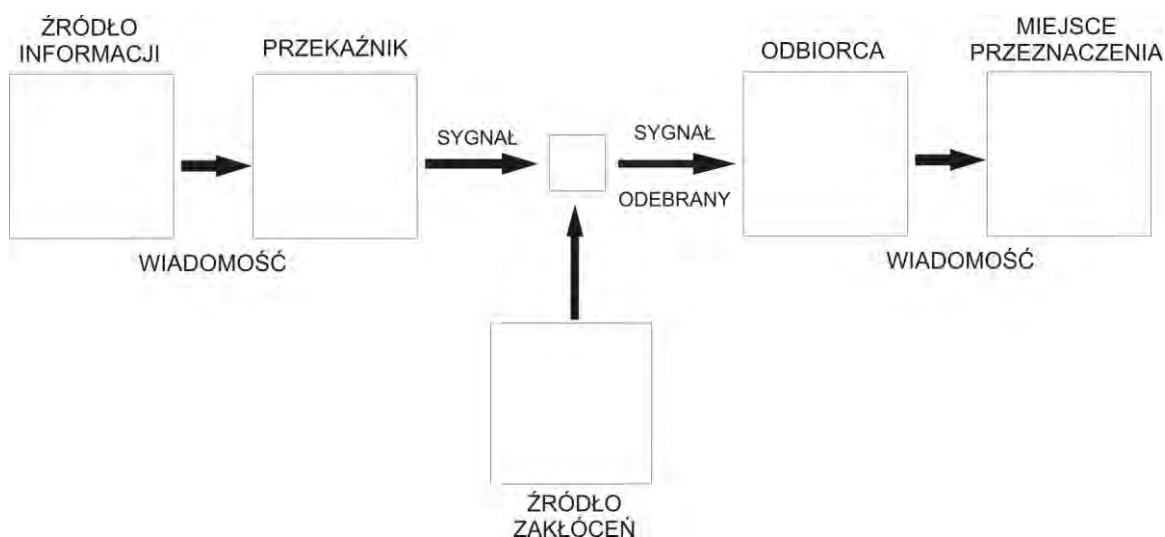
Analizę materiału empirycznego bardzo porządkuje i ułatwia posłużenie się modelem. Nie jest on pełnym odwzorowaniem rzeczywistości, ponieważ konstruuje się go w ściśle określonym celu – przy użyciu modelu, czy schematu zazwyczaj chcemy uwypuklić tylko

²⁰ O kontekście szerzej w dalszej części podrozdziału.

²¹ Więcej na ten temat również w końcowej części podrozdziału.

niektóre, najistotniejsze aspekty badanego zjawiska, a te mniej ważne pominąć (Adamkiewicz-Drwiłło, 2008). Podstawowy schemat komunikacyjny, w który wpisują się określone przeze mnie kategorie pojęciowe, użyte w badaniach (por. Tabela 4.1), został zaprojektowany w latach 40tych XX wieku przez dwóch inżynierów Claude Shannona i Warrena Weavera. Używany początkowo jedynie w dziedzinie telekomunikacji, ilustrował przesyłanie sygnału z nadajnika do odbiornika, uwzględniając źródło sygnału oraz jego docelowe miejsce przeznaczenia, a także możliwe zakłócenia podczas przesyłu (Shannon i Weaver, 1949).

Tabela 2.5.1 Schematyczny diagram ogólnego systemu komunikacji



Źródło: Shannon i Weaver, 1949, s. 2.

Model ten przedstawiał proces komunikacji tylko jako transfer sygnału pomiędzy urządzeniami. Jednak, po dokonaniu w nim pewnych zmian – przede wszystkim odniesieniu tego procesu do komunikacji pomiędzy ludźmi, używany bywa do dziś (Morreale, *et al.*, 2007). Na grunt nauk społecznych zaadoptował go Roman Jakobson. Zapożyczając pewne pomysły od przedstawicieli innych nauk²², stworzył własną teorię sześciu biegunów (por.

²² Jacobson czerpał niektóre pomysły naukowe od etnologów komunikacji, między innymi od Bronisława Malinowskiego, polskiego znakomitego antropologa i socjologa. Za nim twierdził, że bardzo często komunikacja zapewnia jedynie kontakt, nie przekazując informacji (tak zwana funkcja fatyczna). Zapożyczył pomysły także od Karla Bühlera – posłużył się jego ideą trzech podstawowych funkcji języka: przedstawiania, ujawniania tego, co dana osoba odczuwa oraz wywoływania czynności (por. Tabela 2.5.2) (Ollivier, 2010).

Tabela 2.5.7), które uznał (i my również możemy tak przyjąć) za występujące w każdej formie komunikacji. Dyskutowany tu model komunikacji (Tabela 2.5.2) został najbardziej współcześnie zmodyfikowany przez Umberto Eco (Ollivier, 2010), któremu zawdzięcza pojawienie się różnego rodzaju kodów i subkodów językowych, ma na uwadze kontekst komunikacji oraz zauważa konieczność zinterpretowania komunikatu w tym kontekście. Obecnie bywa nazywany „Nowym modelem cybernetycznym” (Ibidem).

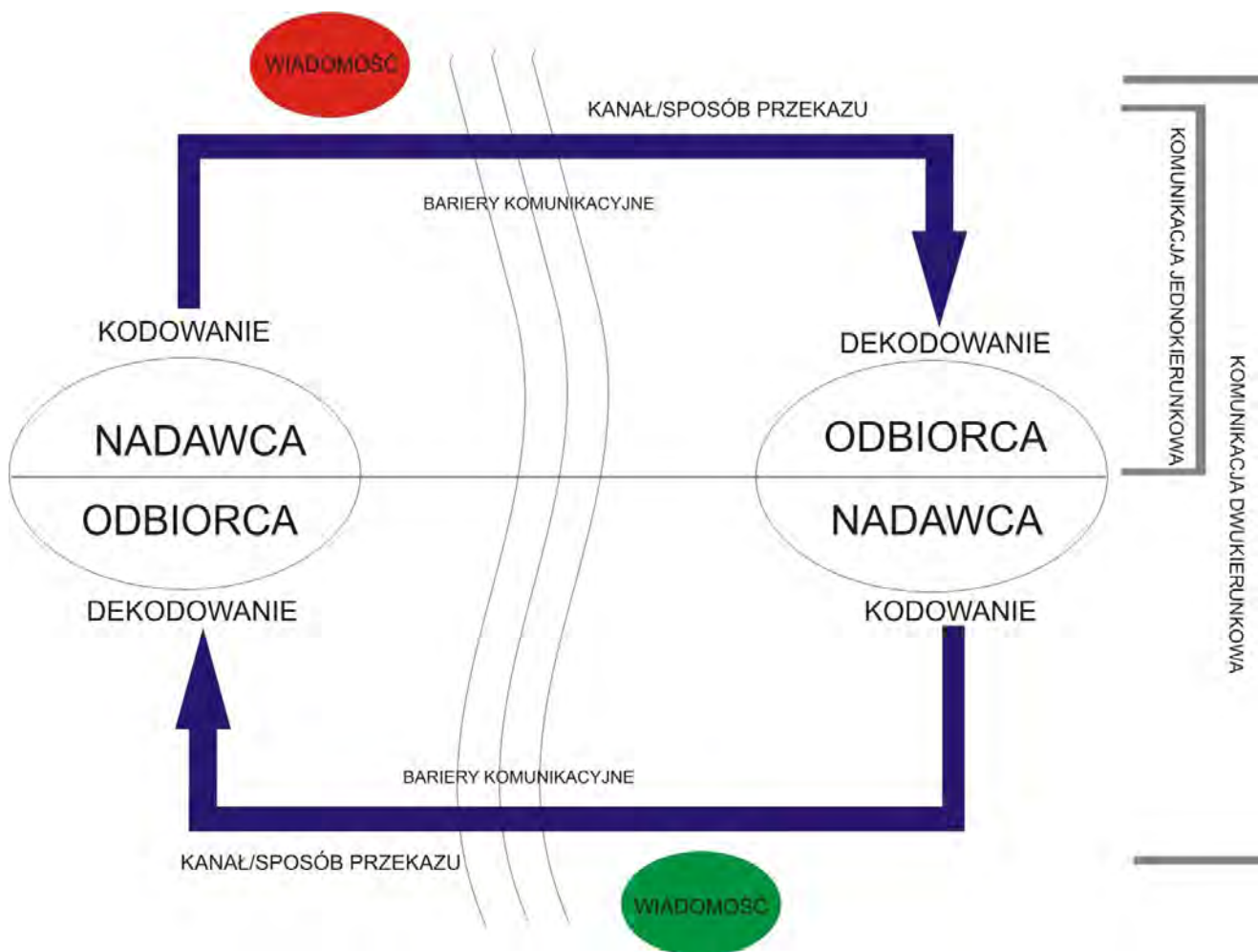
Tabela 2.5.2 Schemat komunikacji – „Nowy model cybernetyczny”



Źródło: B. Ollivier (2010), s.118.

Schemat komunikacyjny (Tabela 2.5.3), który przyjmuję za obowiązujący w tej pracy również ilustruje przebieg całego możliwego procesu komunikacji, jednak uwzględnia także bariery komunikacyjne, nawiązywanie interakcji, istnienie obszarów osobistych i podzielanych znaczeń oraz pokazuje potencjalne kierunki komunikacji organizacyjnej.

Tabela 2.5.3 Schemat komunikacji – „Model komunikacji organizacyjnej”



Źródło: Szeluga-Romańska, 2012, s. 62.

Komunikowanie się (w całości) jest procesem (por. np. Morreale, *et al.*, 2007), mimo iż jeden z jego elementów ma charakter do pewnego stopnia przedmiotowy. Tabela 2.5.4 jest podsumowaniem modeli komunikacji przedstawionych powyżej. W każdym z nich odnaleźć można elementy wspólne istoty wszystkich sytuacji komunikacyjnych:

Tabela 2.5.4 Elementy istoty komunikacji – aspekt stanu i procesu

TREŚĆ JĘZYKOWA	Co jest komunikowane – zawartość komunikatu (aspekt lingwistyczny – procesu)
RELACJE	Kto i do kogo przekazuje komunikat (aspekt socjologiczny – procesu)
FORMA	W jaki sposób komunikowana jest treść (aspekt techniczny – stanu i procesu)

Źródło: opracowane na podstawie badań własnych oraz Ollivier, 2010.

Jak odbywa się proces komunikacji? (Por. Tabela 2.5.3). Każda treść językowa, która jest przekazywana od nadawcy do odbiorcy, zostaje zakodowana i wpisana w pewną formę. Nadawca koduje daną informację, umieszcza i wysyła ją poprzez wybrany przez siebie (lub umówiony z odbiorcą) kanał. Komunikowanie treści językowej przebiega zawsze według różnorodnych relacji formalnych i nieformalnych pomiędzy nadawcami i odbiorcami. Relacje te tworzą kontekst komunikacji. Wysyłanie komunikatu w próżnię, bez odbiorcy, nie ma sensu, ponieważ „[k]ażda komunikacja zakłada obecność innego człowieka” (Ollivier, 2010, s.127). Takie rozumienie celowości komunikacji jest zbieżne z definicją komunikacji interpersonalnej, zaproponowanej przez Sherwyn P. Morreale (2007) i współautorów książki. W ich postrzeganiu komunikacja jest uznana za proces „wymiany znaków i/lub symboli, które nabierają znaczenia w kontekście interakcji kilku osób” (Morreale, *et al.*, 2007, s.280).

Aby był zrozumiany, komunikat powinien być utworzony w takim kodzie językowym, który będzie rozpoznawany i z podobną biegłością stosowany zarówno przez nadawcę, jak i przez odbiorcę. Zauważyć trzeba, że zarówno nadawca, jak i odbiorca ma swój „osobisty obszar znaczeń” (Morreale, *et al.*, 2007, s.37), którym się posługuje, a który oznacza jego wartości, postawy, przekonania i myśli. Aby mogli się porozumieć muszą znaleźć część

wspólną tych obszarów. Można by ją nazwać również kontekstem²³ danej sytuacji komunikacyjnej. „Kontekst komunikacji tworzy ramy, w których zachodzi interakcja“ (Ibidem, s. 79). Podobnie rozumiany kontekst komunikacji zwiększa pewność, że komunikacja przyniesie zamierzony efekt. Jednak każda sytuacja komunikacyjna jest podatna na różnego rodzaju zakłócenia, szumy komunikacyjne, które mogą stać się bardziej lub mniej poważnymi barierami w komunikacji²⁴.

Komunikacja od nadawcy do odbiorcy nazywana jest *jednokierunkową*. Wówczas nie otrzymujemy sprzężenia zwrotnego, ale nie oznacza to, że komunikat nie dotarł, czy nie został zrozumiany. Oznacza tylko, że możemy nie widzieć albo w ogóle nie oczekiwać jakiegokolwiek reakcji odbiorcy. Ten rodzaj komunikacji pojawia się na przykład w sytuacjach, w których nadawca nie ma czasu, aby czekać na odpowiedź albo nie widzi potrzeby jej otrzymania. Komunikacja jednokierunkowa może być efektywna, jednak w pewnych sytuacjach, by zamierzony efekt komunikacji osiągnąć, trzeba posłużyć się *komunikacją dwukierunkową*. Jej wybór zależy od tego, jaka jest dana potrzeba oraz od relacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Jest to tak zwane sprzężenie zwrotne i polega na uzyskaniu odpowiedzi lub chociaż jakiegokolwiek innej reakcji na otrzymany komunikat (Filipiak, 2004). Jeden i drugi sposób komunikacji stanowią punkty skrajne w kontinuum komunikacyjnym (Mead, 2005) – na gruncie codzienności organizacyjnej komunikacja odbywa się raczej w przestrzeni pomiędzy nimi, tylko czasami dochodząc do któregoś z ekstremów. Jednak w każdej sytuacji komunikacyjnej należy podjąć decyzję, który sposób będzie najbardziej właściwy w danym momencie, zakładając, że chcemy, aby była to komunikacja efektywna (Ibidem). Jak to wygląda w praktyce organizacyjnej? Dla przykładu – komunikacja jednokierunkowa używana bywa w sytuacjach, w których kierownik nie ma wiele czasu na podjęcie decyzji i nie jest w stanie skonsultować jej z szerszym zespołem pracowników. Wówczas decyzję podejmuje sam. Jest to komunikacja, która służy zazwyczaj tylko transferowi informacji (Morreale, *et al.*, 2007). Natomiast komunikacja dwukierunkowa sprawdza się, gdy kierownik ma na tyle czasu i chęci, by podejmować decyzję demokratycznie, przy aktywnym współdziałaniu innych pracowników lub specjalistów z danej dziedziny – gdy sam oczekuje ich reakcji (czyli sprzężenia zwrotnego), gdy potrzebuje „burzy mózgów“ i niekonwencjonalnych rozwiązań

²³ Kontekst może być charakteryzowany według podziału na typy oraz poziomy. „**Typ kontekstu** to rutynowy sposób myślenia i reagowania na określony epizod komunikacyjny“ (Ibidem, s. 80 – pogrubienie w oryginale). Morreale ze współautorami (2007) wyróżnia następujące typy: ze względu na kulturę, czas, związek, sytuację i funkcję. „**Poziom kontekstu** odnosi się do liczby osób komunikujących się w danym epizodzie i zakresie, w jakim ukierunkowuje to komunikację między osobami w nim uczestniczącymi. Najpowszechniejszymi poziomami kontekstu jest kontekst interpersonalny, małej grupy i komunikacji publicznej“ (Ibidem, s. 80 – pogrubienie w oryginale).

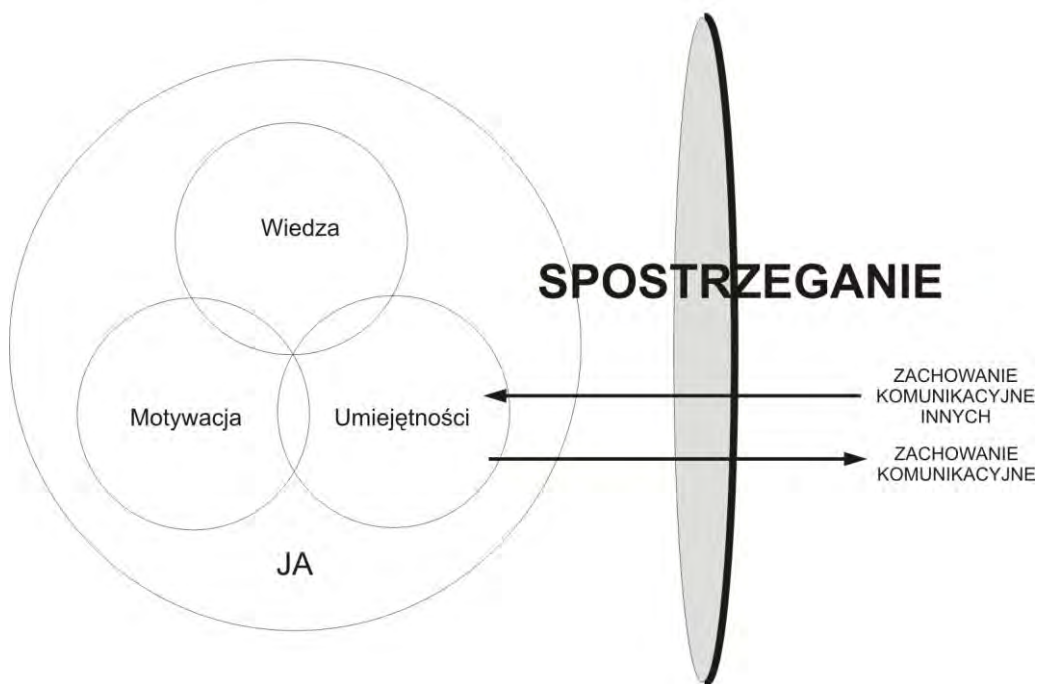
²⁴ O barierach w komunikacji traktuje dalsza część podrozdziału.

danego problemu. Celem komunikacji dwukierunkowej może być nawiązanie interakcji pomiędzy stronami, wzajemne zrozumienie, tworzenie wspólnego rozumienia wydarzeń (Ibidem).

KOMPETENCJA KOMUNIKACYJNA

„[...] Kompetencja określa, czy dana osoba komunikuje się skutecznie i stosownie do kontekstu” (Morreale, *et al.*, 2007, s.65). „Skuteczność” komunikacji mierzona jest stopniem osiągnięcia zamierzonych celów – intencji, dążeń, rezultatów. Natomiast „stosowność” w komunikacji oznacza taki sposób komunikowania, w którym odbywa się ona według pewnych powszechnie uznanych w danym środowisku (otoczeniu) zasad zachowania, czyli norm i reguł (Ibidem). Czynnikiem, które umożliwiają nam bycie bardziej skutecznymi i stosownymi w komunikacji są motywacja, wiedza i umiejętności, przedstawione na schemacie w Tabeli 2.5.5. Jeżeli zgodzimy się z Goffmanem (1974), że jesteśmy w naszym życiu aktorami i nieustannie gramy przed różną publicznością, posłużenie się taką metaforą pomaga lepiej zrozumieć nam komunikację (por. także podrozdział 2.3). W takim pojmowaniu motywacja, wiedza i umiejętności zwiększają „szansę postrzegania aktora jako kompetentnego przez jego widownię” (Morreale, *et al.*, 2007, s.76).

Tabela 2.5.5 Podstawowy model kompetencji komunikacyjnej



Źródło: Morreale, *et al.*, (2007), s.75.

Motywację do komunikacji można by nazwać pewną chęcią, dążeniem, by komunikować się kompetentnie. „**Wiedza** w komunikacji obejmuje treści dotyczące tego, co powiedzieć lub zrobić oraz **procedury**, za pomocą których te treści będą wykonane” (Ibidem, s. 77 – pogrubienie w oryginale). Cytowani tu autorzy wyróżniają *wiedzę deklaratywną*, która obejmuje poznanie słów, tematów, czy też znaczeń pożądaných w konkretnej sytuacji, oraz *wiedzę proceduralną*, która mówi, jak korzystać z wiedzy deklaratywnej. Umiejętności natomiast mogą zostać scharakteryzowane jako powtarzalne i celowe zachowania. Przeglądając się sytuacjom komunikacyjnym w organizacjach, w których uczestniczą na przykład menedżerowie, można zauważyć, że gdy brakuje któregoś z czynników kompetencji komunikacyjnej stanowi to poważną barierę w komunikacji. Chociaż trzeba przyznać, że dziś, nawet jeśli posiadamy tylko motywację i dobre umiejętności komunikacyjne, przy jednoczesnym braku wiedzy, możemy całkiem sprawnie funkcjonować i całkiem swobodnie się w niektórych organizacjach poruszać. A to dlatego, że wiele z nich jest opartych o fasadowość i jednoczesną manię wielkości (*grandiosity*) rzeczy i spraw nieistotnych (Alvesson, 2013 – szerzej na ten temat w rozdziale 5).

RODZAJE KOMUNIKACJI

Na gruncie każdej organizacji wszyscy jej członkowie mogą wybierać z szerokiego spektrum różnych rodzajów komunikacji oraz dostępnych środków jej użycia. W niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną tylko wybrane sposoby komunikacji – takie, które najczęściej występują w organizacjach.

Tabela 2.5.6 Wybrane rodzaje komunikacji

USTNA	PISEMNA
FORMALNA	NIEFORMALNA - Zarządzanie przez obchód (<i>Management by wandering around</i>)
HORYZONTALNA	WERTYKALNA
WERBALNA	NIEWERBALNA - KONTEKST - KINEZYKA (mimika, kontakt wzrokowy, gesty / emblematy, postawa ciała) - PARAJĘZYK (akty pozalingwistyczne, wokalizacja – pauzy podczas mówienia, barwa i wysokość głosu, tempo mowy, głośność)

	<ul style="list-style-type: none"> - OKULESTYKA (nawiązywanie kontaktu wzrokowego podczas konwersacji) - AUTOPREZENTACJA (m.in. wygląd fizyczny) - PROKSEMIKA (dystans fizyczny²⁵) - HAPTYKA (dotyk) - ELEMENTY OTOCZENIA (organizacja przestrzeni wokół siebie, warunki fizyczne konwersacji) - CHRONEMIKA (poczucie czasu)
--	---

Źródło: Griffin, (2003), s.337-348; Morreale, *et al.*, (2007), s.172-199; Novinger, (2001), s.57; Filipiak, (2004), s.41-53.

Komunikacja interpersonalna może przybierać dwie formy: komunikacji ustnej lub pisemnej (Griffin, 2003). *Komunikacja ustna* opiera się o słowo mówione. Jej podstawową zaletą jest szybkość przekazu informacji oraz możliwość uzyskania natychmiastowego sprzężenia zwrotnego. W organizacjach przydatna jest, gdy trzeba na bieżąco wyjaśniać jakieś problematyczne kwestie lub na przykład podjąć wspólnie decyzję, rozważając wszystkie jej mocne i słabe strony. Natomiast ten rodzaj komunikacji, podobnie jak zresztą każdy inny, jest także obarczony wadami, z których największa to ulotność, nietrwałość tej komunikacji. Zatem, jeśli kwestia dotyczy na przykład pewnych ustaleń formalnych, procedur prawnych, wówczas lepiej jest wspomóc komunikację ustną *komunikacją pisemną*. Ten drugi rodzaj wykorzystywany jest na przykład, gdy przekazuje się pracownikom wiele kwestii w jednym czasie, gdy kierownictwo chce, aby podwładni mogli powrócić do ustalonych wcześniej zadań, by mogli nawet kilkakrotnie przeczytać procedury działania i zawsze – w razie wątpliwości – do nich sięgnąć. Używanie form komunikacji pisemnej daje odbiorcy także więcej czasu na zapoznanie się z wiadomością i zrozumienie jej. Jednak jej główną wadą jest brak możliwości uzyskanie błyskawicznego sprzężenia zwrotnego. Zazwyczaj proces komunikacji pisemnej jest dużo dłuższy od komunikacji ustnej.

Komunikacja formalna przebiega kanałami formalnymi, ściśle według kolejnych elementów i poziomów struktury organizacyjnej. Hierarchia organizacji decyduje o tym, kto i w jakim czasie otrzyma konkretną informację. Natomiast, gdy informacja przepływa kanałami nieformalnymi, wówczas nie da się przewidzieć do kogo, kiedy i czy w ogóle ona dotrze. *Komunikacja nieformalna* opiera się o nieformalne relacje pomiędzy pracownikami i

²⁵ Naukowcem, który już w latach 60. XX wieku prowadził badania nad posługiwaniem się przez ludzi przestrzenią był Edward T. Hall (Filipiak, 2004). Uznał, że człowiek porusza się wśród wielu dystansów fizycznych w przestrzeni. Wyróżnił i nazwał 4 takie dystanse: *intymny* (14-45 cm), *indywidualny* (osobniczy) (45-120 cm), *społeczny* (120-360 cm) oraz *publiczny* (560-750 cm) (Hall, 1997, s.145-165). W zależności od tego, jakie mamy relacje z rozmówcą, jakie pojawiają się emocje między nami lub też czego dotyczy dana sytuacja komunikacyjna, do tej strefy pozwalamy rozmówcy wejść. Jeżeli ktoś nieoczekiwanie narusza nasz dystans np. intymny, wówczas staramy się siebie lub rozmówcę z niego usunąć.

bardzo często, nawet jeśli dotyczy spraw zawodowych, przekazywana jest na gruncie nieformalnym. Jednym z rodzajów komunikacji nieformalnej jest Zarządzanie przez obchód (*Management by wandering around*) (Griffin, 2003). Polega ono na sukcesywnym, codziennym nawiązywaniu kontaktu – a w dalszej perspektywie relacji – szefa z pracownikami. Odbywa się poprzez liczne kontakty osobiste w pracy, aktywnym zainteresowaniu szefa sprawami jego podwładnych, rozmawianiu również o życiu pozazawodowym.

Komunikacja horyzontalna odbywa się w organizacji pomiędzy współpracownikami z tego samego szczebla organizacji z różnych działów lub jednostek firmy. Taki rodzaj komunikacji pełni kilka ważnych ról dla atmosfery pracy w danej organizacji: ożywia współpracę pomiędzy odrębnymi działami, niekiedy pomaga rozwiązywać wspólne problemy oraz gra ważną rolę łącznika członków zespołów roboczych, którzy zostali przydzieleni tam z odmiennych działów. Niektórzy twierdzą, że ten rodzaj komunikacji jest bardziej powszechny pomiędzy osobami zajmującymi menedżerskie stanowiska niż pomiędzy nie-menedżerami (Ibidem). *Komunikacja wertykalna* przebiega z góry na dół lub z dołu do góry, zazwyczaj według formalnych linii raportowania (Ibidem). Innymi słowy ten rodzaj komunikacji ma miejsce pomiędzy menedżerami i ich przełożonymi lub między menedżerami a ich podwładnymi. Zawartość komunikatów przesyłanych z góry na dół to najczęściej polecenia, zadania do wykonania, informacja zwrotna o wcześniej wykonanych obowiązkach, etc. Komunikacja z dołu do góry zawiera często prośby, sugestie, niekiedy zażalenia od podwładnych.

Komunikacja werbalna polega na wymianie informacji przy użyciu słów. Jednak należy mieć na uwadze, że zaledwie 7% zawartości komunikatu rozumiemy dzięki słowom (por. na przykład Mehrabian, 1972). Pozostałe 93% odczytujemy poprzez wychwytywanie różnorodnych elementów *komunikacji niewerbalnej*, czyli poprzez rozumienie całego kontekstu sytuacji komunikacyjnej, odczytywanie mimiki rozmówcy, jego gestów i postawy ciała, nawiązywanie kontaktu wzrokowego, zachowywany w rozmowie dystans fizyczny, sposób zorganizowania przestrzeni wokół rozmówcy oraz jego poczucie czasu. Komunikacja werbalna jest zazwyczaj intencjonalna (czyli posługujemy się nią raczej świadomie), podczas gdy niewerbalna jest zarówno intencjonalna, jak i nieintencjonalna (Szeluga-Romańska, 2013). Obydwie te formy komunikacji uzupełniają się nawzajem, pozwalając lepiej rozumieć się rozmówcom.

BARIERY W KOMUNIKACJI

Proces komunikacji może zostać zaburzony, a nawet uniemożliwiony przez wiele różnych zakłóceń. Uwzględniali to już Shannon i Weaver (1949) – w ich schemacie utrudnienia miały charakter tylko fizyczny i zostały nazwane „szumem komunikacyjnym”, który oznacza „wszystkie dźwięki towarzyszące nadawaniu i odbieraniu sygnału. Mogą nimi być: zaburzenie mowy, przeszkody na linii telefonicznej, przerwa w nadawaniu fali radiowej, hałas, niedyspozycje somatyczne nadawcy itp.” (Filipiak, 2004, s. 18). W codziennej komunikacji pomiędzy ludźmi takich barier można zauważyć dużo więcej – w każdym z wymiarów jej istoty (por. Tabela 2.5.5), czyli:

- w formie komunikatu (sfera techniczna)
- w treści komunikatu (sfera semantyczna)
- w relacjach pomiędzy członkami sytuacji komunikacyjnej (oraz związane z samymi uczestnikami komunikacji) (sfera społeczna) (Tabela 2.5.7).

Tabela 2.5.7 Wybrane przykłady barier w procesie komunikacji

BARIERY W SFERZE TECHNICZNEJ	BARIERY W SFERZE SEMANTYCZNEJ	BARIERY W SFERZE SPOŁECZNEJ
<p>- „szumy komunikacyjne” (fizyczne hałasy, odgłosy rozmowy, która toczy się w tym samym czasie, zagubiony na poczcie list, e-mail, który został wrzucony do spamu, brak prądu, brak dostępu do Internetu, etc.),</p> <p>- nadmiar informacji w komunikacie (przeładowanie informacyjne).</p>	<p>- różne rozumienie tych samych pojęć przez różne osoby,</p> <p>- porozumiewanie się różnymi językami (np. narodowymi, żargonem, slangiem).</p>	<p>- bariery indywidualne: wysyłanie niespójnych lub wzajemnie się wykluczających sygnałów przez nadawcę, brak wiarygodności rozmówcy, niechęć do komunikowania się, brak umiejętności słuchania, uprzedzenia wobec przedmiotu rozmowy, brak kompetencji komunikacyjnej, różnice osobowościowe, dyspozycje psychofizyczne rozmówców, różniąca się percepcja.</p> <p>- bariery organizacyjne: różnice w statusie społecznym lub posiadanej władzy, wzajemne relacje, działanie tak zwanych przywódców opinii, <i>gatekeeperów</i> filtrujących informacje.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Griffin, 2003, s. 348-351; Piontek, 2000, s. 129-135; Ollivier, 2010.

FUNKCJE JĘZYKA I KOMUNIKACJI NA GRUNCIE ORGANIZACJI

Procesy komunikacyjne są nie tylko same w sobie skomplikowane jako zjawiska społeczne, ale też wymagające konkretnych, precyzyjnych umiejętności od ich uczestników. W życiu społecznym komunikacja może pełnić wiele ról, mieć szereg swoich funkcji i, jako potężna siła socjo- i kulturotwórcza, być używana do realizacji różnorodnych celów. Zebrane tu funkcje języka i komunikacji są subiektywnym wyborem ze względu na ich znaczenie w życiu organizacyjnym. Rozpocząć jednak należy od zdefiniowania zasadniczych pojęć – w pierwszej kolejności języka, jako narzędzia, którym posługują się ludzie. Następnie pokazane zostaną możliwości i sposoby jego użycia w pewnych szczególnych warunkach i sytuacjach w organizacjach.

Według niektórych znawców:

Język to system przekazywanych kulturowo sygnałów konwencjonalnych służący do porozumiewania się w obrębie danej społeczności (Łuczyński i Maćkiewicz, 1999, s.17).

Przedstawione poniżej najważniejsze funkcje języka / komunikatu / komunikacji, głównie z punktu widzenia językoznawców, są oczywiście widoczne i znaczące w procesach komunikacyjnych na gruncie organizacyjnym.

Warto zaznaczyć, że już starożytni filozofowie analizowali funkcje ludzkiej mowy i wpływ języka na poznawanie rzeczywistości (Łuczyński i Maćkowiak, 1999). Na przykład Arystoteles i Platon zauważali komunikatywną funkcję języka. W dialogu *Timaios* Platon pisał:

Na to dana jest nam mowa, by sądy umysłu naszego stawały się przedmiotem wymiany między ludźmi (Referowane za: J. Puzynina, *Funkcje języka i akty mowy*, „Polonistyka” 1987, s. 163-172 cytowane w: Łuczyński i Maćkiewicz, 1999, s. 17).

Podstawowe funkcje języka – komunikacyjna i poznawcza – pojawiły się w postrzeganiu języka w średniowieczu i trwały do XIX wieku. Natomiast bardziej rozbudowane, syntetyczne teorie funkcji języka pojawiły się w XX wieku (Ibidem). Uznane dziś za najbardziej podstawowe, ale też i istotne funkcje wyjaśnia Ida Kurcz, twierdząc, że „[...] dwie główne funkcje języka – reprezentatywn[a] wobec rzeczywistości i komunikacyjn[a], służą[...] porozumiewaniu się ludzi, którzy posługują się w tym celu językiem” (Kurcz, 2000, s.20). Według założeń funkcji reprezentatywnej uważa się, że język nie jest jedynie „zbiorem przyswojonych przez człowieka nawyków werbalnych zgodnie z zasadami warunkowania

sprawczego” (Kurcz, 2000, s.23). Język ludzki charakteryzuje się również kreatywnością, czyli zdolnością do rozumienia i tworzenia zdań, konstrukcji nigdy wcześniej nie słyszanych.

Nieco więcej funkcji komunikacji oraz przykładów ich znaczenia podaje Roman Jakobson, który postrzegany jest jako jeden z najważniejszych znawców komunikacji. Tabela 2.5.7 jest to właściwie inaczej przedstawiony schemat komunikacyjny (np. ten z Tabeli 2.5.3), w którym każdy jego element (biegun) został precyzyjnie wyjaśniony. Wszystkie one pełnią ważne, właściwe sobie role w procesach komunikacji.

Tabela 2.5.8 Funkcje komunikacji według Romana Jakobsona

BIEGUN	FUNKCJA	PRZYKŁAD
Nadawca	Ekspresywna	Komunikat służy do wyrażania tego, co odczuwa nadawca. Wykorzystuje się do tego różnorodne środki fonetyczne, np. zdrobnienia, zgrubienia wyrazów, wykrzykniki, przekleństwa, etc.
Odbiorca	Impresywna (konatywna)	Komunikat służy do oddziaływania na drugiego człowieka, np. poprzez zdania rozkazujące. Generalnie uważa się, że „każde wyrażenie językowe jakoś wpływa na odbiorcę: na jego sądy, przekonania, wolę” (Łuczyński i Maćkiewicz, 1999, s. 18).
Referent, kontekst	Przedstawieniowa (referencjalna)	Komunikat służy do określania rzeczywistości. Najważniejsza jest treść komunikatu – do czego on się odnosi. Odsyła do kontekstu pozajęzykowego.
Kod	Metajęzykowa	Komunikat wyjaśnia elementy kodu, czyli języka jako systemu.
Kanał, Kontakt	Fatyczna	Komunikat służy do zapewnienia (nawiązania i podtrzymania) kontaktu między nadawcą a odbiorcą.
Komunikat	Poetycka	Komunikat jest zorganizowany ze względu na swoją formę. „Najwyraźniej funkcja poetycka przejawia się we wszelkiego rodzaju „grze słów” właściwej tekstom literackim, ale także – tekstom reklamowym czy żartom słownym” (Ibidem, s. 19).

Źródło: opracowane na podstawie: Ollivier, 2010, s. 115; Łuczyński i Maćkiewicz, 1999, s. 17-19.

Do opisanych funkcji języka/komunikacji dodać można jeszcze jedną, nie wymienioną przez Jakobsona – *funkcję sprawczą (performatywną)* (Ibidem, s. 20). Oznacza to, że język ma możliwości działania, stwarzania rzeczywistości, która jest wyjątkowo istotna w komunikacji organizacyjnej.

Takie wyrażenia sprawcze odnaleźć można w magii ludowej [...], w aktach sakralnych [...], w aktach i formułach prawnych, ale również na co dzień – kiedy obiecujemy, składamy życzenia, przepraszamy. Nowa rzeczywistość stwarzana jest tu bądź na mocy wiary [...], bądź na mocy pewnych konwencji: prawnych czy społecznych (Ibidem).

Dzisiejszą szczególną wagę komunikacji dostrzega cytowana już Ida Kurcz: „użycie języka stworzyło współczesnego człowieka. [...] Kompetencja komunikacyjna pozwala na rewolucję kulturową, która podlega zupełnie innym prawidłowościom niż ewolucja biologiczna” (Kurcz, 2000, s.146). Co oznacza owa rewolucja kulturowa? Jeśli przyjąć za słuszne twierdzenie Bruno Olliviera, który mówi, iż jedną z głównych funkcji nauk o komunikacji jest formułowanie uogólnień, czyli „wydobywanie stałych elementów zjawisk” (Ollivier, 2010 s.264), a nie tylko przekazanie komunikatu, wówczas docenić możemy społeczno – i kulturotwórczą moc procesów komunikacji. Dodatkowo warto zauważyć, że nauki o komunikacji „[s]kłaniają (...) do przejścia od obserwacji rzeczywistości w jej różnorodności do formułowania zasad pozwalających zrozumieć tę rzeczywistość” (Ibidem). W tym procesie równie ważne role pełnią wszystkie funkcje języka jednocześnie, chociaż oczywiście w danej sytuacji, kontekście komunikacyjnym może dominować tylko jedna (lub niektóre) z nich.

KOMUNIKACJA JAKO SPRAWOWANIE KONTROLI

Barbara Czarniawska (2010), analizując rolę komunikacji w organizacjach, stara się połączyć teorię organizacji ze stanowiskami przedstawicieli innych nauk (również zajmujących się odmiennymi aspektami komunikacji) – chociażby politologii, psychologii społecznej, socjolingwistyki, czy też filozofii języka. Autorka uznaje, że rozmowa jest pewnego rodzaju działaniem społecznym, w którym łączy zarówno symboliczne, jak i praktyczne aspekty organizowania. „Można powiedzieć, że rozmowa to rodzaj społecznego działania, w którym używa się języka z intencją porozumienia się” (Czarniawska, 2010, s.104). Rozmowy nadają sens i znaczenie różnym wydarzeniom, które mają miejsce w organizacjach – głównie w organizacjach formalnych (Czarniawska, 2010 za: Weick, 1969/1979).

Różne elementy takich rozmów (słownictwo, gramatyka, styl, treść) mogą być podzielane lub odrzucane przez osoby związane z daną organizacją (pracowników, ale także np. klientów), wykazując tym samym ich uczestnictwo we wspólnym porządku. Dalej, zastany porządek może ulec zmianie na skutek nowych wtrętów do rozmów – organizacyjnych i organizujących. (Czarniawska, 2010, s.104).

Te „wtręty“ to inaczej artefakty językowe, dzięki którym – według cytowanej autorki – można sprawować kontrolę. Ich rolę pełnią na przykład etykiety, przerośnię i banały (Ibidem).

Etykiety używane są w organizacjach formalnych i nieformalnych, by nazywać i klasyfikować różne zjawiska. Ponieważ nazywając konstruuja, na przykład problemy społeczne, mogą być silnym środkiem nacisku (Czarniawska, 2010 za: Edelman, 1977), czyli możliwością pozyskania lub utrzymania władzy.

Etykiety nie są neutralne emocjonalnie, nie przekazują tylko „suchych“ faktów, ale jednoczą ludzi albo bardzo popierających dane stanowisko (określenie), albo też zdecydowanie je odrzucających.

Zasadniczy wzrost zainteresowania się badaczy metaforami (przerośniami) używanymi przez organizatorów pojawił się w latach 80tych XX. wieku (Czarniawska, 2010).

Zauważono, że posługują się nimi zarówno praktycy, jak i teoretycy organizacji, gdyż:

Przerośnię odgrywają bardzo ważną rolę w procesie rozpowszechniania nowych ideologii, ponieważ „obrazują” nowe znaczenia, apelując w ten sposób do wyobraźni. Przenosząc, jak sama nazwa wskazuje, znaczenie dobrze znanego przedmiotu na mniej znany, redukują niepewność związaną z każdym spotkaniem z nowością. Funkcjonują jako skróty w wyjaśnianiu, ponieważ, jeśli okażą się satysfakcjonujące, skupiają całe mnóstwo znaczeń w jednym obrazie. W dodatku ich dekoracyjność, kolor, a czasami nawet humor, są mile widzianymi dodatkami do organizowania, które może być śmiertelnie nudne (Czarniawska, 2010, s.108).

Podstawowymi funkcjami banałów jest upraszczanie rzeczywistości organizacyjnej poprzez zmniejszanie wieloznaczności w komunikacji i interakcjach między ludźmi, oraz tonowanie nadmiernych emocji, spowodowanych na przykład potężnymi, a niewygodnymi zmianami w organizacjach (Czarniawska, 2010).

KOMUNIKACJA JAKO REALIZOWANIE POTRZEBY PRZYNALEŻNOŚCI

Abraham Maslow podzielił ludzkie potrzeby na pięć poziomów w hierarchii: zaczynając od poziomu najniższego – potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji (zob. np. Griffin, 2003, s. 278). Na gruncie organizacji potrzebę

przynależności można zaspokajać poprzez budowanie i utrzymywanie różnych relacji ze współpracownikami w pracy oraz poza nią. Menedżer może wspierać zaspokajanie tej potrzeby wspomagając wszelkie interakcje społeczne, dbając o efektywną pracę w grupie oraz pielęgnowanie poczucia wspólnoty. Służy temu odpowiednie stosowanie technik komunikacyjnych (por. rozdz.5), które mają siłę sprawczą budowania (lub niszczenia) relacji międzyludzkich i w ogóle rzeczywistości społecznej. Poczucie przynależności do danej grupy wiąże się często z pojęciem subkultury, która definiowana jest jako pewna mniejsza grupa ludzi (np. pracowników) w obrębie większej organizacji, którzy identyfikują się jako wspólnota odmienna od innych, mają ze sobą intensywne interakcje oraz wspólne sprawy, problemy, podzielane znaczenia (por. podrozdział. 2.4). Pojawienie się subkultur w danej kulturze wiodącej jest spowodowane dwoma prawidłowościami psychologicznymi, które w życiu organizacyjnym mogą występować jednocześnie: z jednej strony prawidłowość przyciągania się osób podobnych ze względu na przykład na płeć, wiek, zajmowane stanowisko w hierarchii, czy też wykonywanie danej pracy, a z drugiej przebywanie w podobnych miejscach stwarzają idealne warunki do częstych interakcji (poprzez komunikowanie się), które prowadzić mogą do nawiązywania z czasem głębszych relacji.

W podrozdziale 2.4 zostały również opisane różne sposoby rozumienia kultury. Jak widać, nie jest to pojęcie jednorodne – kulturę organizacyjną danej organizacji buduje zazwyczaj wiele mniejszych kultur (subkultur) (Hatch, 2002). Uczestnicy danej organizacji mogą realizować swoją potrzebę przynależności poprzez aktywny udział nawet w kilku subkulturach jednocześnie. Warto zauważyć, że przynależność do którejś z nich wiąże się z okazywaniem tego na zewnątrz, na przykład poprzez rodzaj stroju, jego kolor, sposób komunikacji, używany język – jak chociażby żargon, używane przezwiska, anegdoty, opowieści, etc. Wszystkie one są elementami komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej (por. początek tego podrozdziału), a służą podkreśleniu swojej identyfikacji z określoną subkulturą, oddzieleniu się od innych członków innych subkultur.

Znaczenie procesów komunikacji w kontekście przynależności do różnych subkultur jest dwojakie – z jednej strony członkowie danej organizacji używają technik komunikacyjnych, aby zostać członkiem konkretnej subkultury, a z drugiej strony, gdy już do niej przynależą, posługują się innymi elementami komunikacji (werbalnymi i niewerbalnymi), aby tą przynależność zmanifestować.

KOMUNIKACJA JAKO DEFINIUJĄCA MODEL OSOBOWOŚCI KORPORACYJNEJ

Do wszystkich powyżej opisanych funkcji komunikacji oraz sposobów jej rozumienia Eva Illouz (2010) dodaje jeszcze jedną, wynikającą z potężnych przemian ekonomiczno-społecznych w XX wieku. W swoich rozważaniach na temat roli uczuć we współczesnym, kapitalistycznym, świecie przygląda się krytycznie praktykom szeregów psychologów i ich wpływowi na całe – zarówno prywatne, jak i zawodowe – życie klasy średniej. Dochodzi do wniosku, iż popularna (tzw. poradnikowa) psychologia zajmująca się od lat 30tych do lat 70tych doradzaniem zarządzającym organizacjami, skupiła się wokół pewnego kulturowego modelu zwanego *modelem „komunikacji”* (Illouz, 2010, s.30 – cudzysłów w oryginale).

Terapeutyczna idea „komunikacji” posłużyła do wyznaczania emocjonalnych, lingwistycznych i wreszcie osobowych atrybutów potrzebnych dobremu menedżerowi i kompetentnemu członkowi korporacji [...] Lingwistyczny model komunikacji jest kulturowym narzędziem i repertuarem używanym jako sposób koordynowania podmiotów działających (aktorów) *między sobą i wewnątrz siebie*, czyli koordynowania stosunków między ludźmi, z założenia równymi i wyposażonymi w te same prawa, oraz koordynowania potrzebnego do tego założonego aparatu poznawczego i emocjonalnego. „Komunikacja” jest zatem technologią samozarządzania, która w celu wytworzenia inter- i intraemocjonalnej koordynacji korzysta szeroko z metod językowych oraz właściwego zarządzania emocjami (Ibidem, s.30-31).

Autorka uznała, iż komunikacja stała się *emocjonalną umiejętnością* (Ibidem, s.37), która pomaga definiować osobowość korporacyjną (szczególnie osobowość menedżera korporacyjnego), ale też pomaga osiągnąć sukces w korporacji. Komunikacja jawi się także jako zbiór technik, mechanizmów uznania społecznego, pole, w którym trzeba pogodzić wiele sprzeczności – na przykład: świetne zrozumienie siebie, ale też empatię, czyli znakomite interpretowanie zachowań i intencji innych ludzi oraz respektowanie ich uczuć.

Komunikacja jest zatem kulturowym repertuarem, który ma sprzyjać współpracy, zapobiegać konfliktom lub je rozwiązywać oraz wspierać poczucie własnego Ja i tożsamości. To zaś znaczy, że w tym samym czasie, kiedy społeczne interakcje w miejscu pracy coraz bardziej domagają się, aby podmiot pokazał swoje autentyczne wnętrze (w postaci emocji i potrzeb), terapeutyczna perswazja uruchamia mechanizm społecznego uznania, dzięki czemu odsłonięte Ja zyskuje pewną ochronę (Ibidem, s.35).

Eva Illouz, patrząc szeroko na zjawiska demokratyzacji stosunków międzyludzkich, wzrastającą „złożoność środowiska ekonomicznego, wciąż rosnące tempo pojawiania się nowych technologii i w konsekwencji szybkie starzenie się umiejętności” (Ibidem, s.37) oraz

rolę, jaką pełni w nich *ethos* komunikacyjny dochodzi do wniosku, że komunikacja, jako umiejętność emocjonalna pomaga poruszać się jednostce w tych wszystkich zawilościach oraz współpracować z innymi ludźmi dzięki poznaniu i zastosowaniu „technik koordynacji i uznawania” (Ibidem), co jest ogromnie ważną umiejętnością w korporacji. Dodatkowo uważa, że emocjami przepełniona jest nawet (a może przede wszystkim) sfera ekonomiczna, a kapitalizm najpierw ustalił kulturową tożsamość płci, a później sam ją zmienił. Skutki takiego stanu rzeczy zostały opisane poniżej:

[...] „*Ethos* komunikacyjny” zamazuje kulturowe granice płci, zachęcając mężczyzn i kobiety do panowania nad negatywnymi emocjami, do postaw przyjaznych, do patrzenia na siebie oczami innych i odczuwania empatii wobec innych. [...] [N]owe modele emocjonalności sformułowane przez hufce psychologów i konsultantów w sprawach zarządzania i stosunków międzyludzkich zmieniły powoli ale dokładnie sposoby i modele towarzyskości w miejscach pracy klasy średniej oraz przetasowały poznawcze i praktyczne granice emocjonalne wyznaczające kulturowe granice płci. Kiedy zatem popatrzymy przez pryzmat emocji, okazuje się, że kapitalistyczne miejsce pracy jest zdecydowanie mniej pozbawione emocji, niż zazwyczaj przypuszczano (Ibidem, s.37-38).

ZNACZENIE RELACJI INTERPERSONALNYCH W KOMUNIKACJI

W latach 90tych – jak pisali Conville i Rogers (1998) – pojawiło się wzrastające zainteresowanie tematyką relacji interpersonalnych, spowodowane prawdopodobnie zmianą postrzegania komunikacji – już nie jako zachowania jednostkowego, ale raczej procesualnego. Autorzy, po przeanalizowaniu wielu definicji etymologicznych pojęcia relacji (rozpoczynając już od definicji z XVIII wieku) doszli do wniosku, że można by wyodrębnić pięć kluczowych wymiarów (poziomów) rozumienia i zastosowania tej koncepcji (Ibidem, s. ix): relacja jako porównanie (*comparison*), jako różnica (*difference*), jako asocjacja (*association*), jako okoliczności (*circumstance*) oraz relacja jako rozmowa (*talk*), która wydaje się być najistotniejsza w postrzeganiu relacji w niniejszej pracy (por. także rozdz. 5). Korzenie etymologiczne rozumienia relacji jako rozmowy mogą wskazywać na fakt, że relacja jest takim rodzajem asocjacji, która została ustanowiona przez rozmowę (konwersację) i która pomaga wydobyć ludzkie związki z pamięci oraz przechowuje je w teraźniejszości, podobnie zresztą, jak funkcjonują opowieści (*storytelling*).

Stuart Sigman (1998) twierdzi, że społeczna teoria komunikacji przedstawia proces komunikacji jako wypadkową dwóch sił – z jednej strony istnieją społeczno-kulturowe wspólnoty, które niejako narzucają, kształtują podstawy zachowań społecznych, a z drugiej –

komunikacja jest też procesem interaktywnym, tworzonym w danym momencie, i w którym zazwyczaj uczestniczy wiele osób. Autor uważa, że

[...] podstawową jednostką analizy [zjawiska komunikacji] nie są „nadawcy” i „odbiorcy”, którzy komunikują się odnośnie swoich wewnętrznych stanów, poza którymi rozwijają się relacje, ale wspólnota ludzka (*social collectivity*), a relacje interpersonalne [teoria komunikacji] postrzega jako społeczne i kulturowe epizody, które z kolei wbudowane są w zachowania (*performance*) i instytucje członków danej społeczności (Sigman, 1998, s. 47)

Uszczegółowiając teorię Sigmana możemy zauważyć, że proponuje on definicję relacji jako wypadkowej trzech sposobów jej rozumienia (Ibidem):

- 1) Relacji jako wyraz społecznej realizmu i odbicie istniejącego repertuaru społeczno-kulturowych zachowań.
Uważa się, że relacje istnieją w przestrzeni semantycznej i syntaktycznej wspólnoty; są kategoriami znaczenia oderwanymi od funkcjonującego repertuaru społeczno-kulturowego. Ten repertuar dostarcza podstawowej logiki dla produkowania i interpretowania zachowań i, w ten sposób, dla relacji, które wyłaniają się z komunikacji (istnieją wewnątrz niej) (Ibidem).
- 2) Poglądu konsekwencyjnego, który mówi o tym, że procesy komunikacyjne są oderwane od opisanego powyżej repertuaru społeczno-kulturowego, ale nie są wobec niego zupełnie neutralne. Z jednej strony, istniejące reguły (kulturowe) w danej społeczności zarówno pozwalają, jak i zabraniają pewnych zachowań, a z drugiej strony, każda sytuacja komunikacyjna ma swoją dynamikę, odrębność, której nie sposób precyzyjnie wyjaśnić, opierając się tylko o istniejące w danej społeczności zasady. Każda interakcja posiada własną jakość, innymi słowy - jest cenna i, pod pewnym względem, wyjątkowa. Trzeba dodać, że społeczne i kulturowe instytucje nie funkcjonują gdzieś „poza” procesami komunikacyjnymi, lecz uważane są za „produkty trwających procesów tworzenia znaczeń” (Ibidem, s. 51). Natomiast komunikacja nie jest tylko pewnego rodzaju nośnikiem (środkiem transportu) dla zasad i struktur społeczno-kulturowych, lecz to ona je organizuje.
- 3) Poglądu ciągłości komunikacji – zgodnie z powyższymi wyjaśnieniami, tak zwane formy społeczno-kulturowe (jak relacje, czy instytucje) są odbiciem i repertuaru zachowań danej społeczności i jednocześnie pewnym aktywatorem tego repertuaru. Jednak należy zauważyć, że instytucje, czy też relacje nie są efemeryczne, lecz raczej podtrzymywane przez „odrębne epizody komunikacyjne” (Ibidem, s. 48).

Posługując się pojęciem relacji interpersonalnych mam na myśli pewien związek między ludźmi, zaangażowanie emocjonalne (Ibidem), konkretną postawę wobec siebie nawzajem, wytworzone w skutek powtarzających się interakcji społecznych. Interakcje z kolei mają na celu wywarcie wpływu na zachowanie lub osobowość partnera, są dynamiczne i procesualne (Turowski, 1998). Dla niektórych badaczy relacje oraz interakcje są definiowane podobnie:

W toku interakcji partnerzy wzajemnie definiują sytuacje działania, percypują i interpretują czynności partnera, rozpoznają lub określają ich role społeczne, wzajemnie dostosowują podejmowane czynności. Przy czym interakcja, choć jest twórcza, dokonuje się za pomocą wzorów, norm, schematów w danej zbiorowości czy społeczeństwie przyjętych czy też według nowatorskich wzorów kulturowych. Interakcje mają zawsze charakter symboliczny, tzn. zachodzą za pomocą odpowiednich środków komunikacji: gestów, znaków, języka werbalnego. Symbole w interakcyjnym oddziaływaniu mają charakter nie tylko instrumentalny, ale i kreatywny (Ibidem, s.44).

Jednak inni znawcy tematu dodają, że możemy zawierać dwa rodzaje relacji z innymi ludźmi: *relacje interpersonalne* (inaczej społeczne) oraz *relacje interakcyjne* (Sigman, 1998, s.48).

Relacje społeczne to interakcje twarzą w twarz, na przykład z przyjaciółmi, kolegami w pracy, ze współmałżonkiem. Relacje interakcyjne pojawiają się – dla przykładu – pomiędzy mówiącym a słuchającym, pytającym i odpowiadającym, wykładowcą i publicznością. Różnica polega na częstotliwości interakcji i tym samym na trwałości relacji. Bardzo często etapem wstępnym do nawiązania głębszej relacji są w organizacjach „kontakty zawodowe”. Socjologia nazywa je „stycznościami społecznymi” i definiuje jako:

Świadomość jednego partnera, jednostki czy grupy społecznej o istnieniu drugiego partnera, uzwnętrzniön[a] za pomocą jakiegoś narzędzia styczności możliwości wzajemnego oddziaływania (podjęcia interakcji). Styczność społeczna jest jak gdyby wstępem i warunkiem interakcji, ale może być wyodrębniona, gdyż istnieje też autonomicznie, gdy po jej zaistnieniu interakcje między partnerami nie rozwijają się (Turowski, 1994, s. 43).

Jaki jest związek pomiędzy relacjami a komunikacją? Istnieją dwa modele, które przedstawiają sposób myślenia o nim: w pierwszym komunikacja pełni rolę jedynie informacyjną – przede wszystkim o statusie mówcy w repertuarze społeczno-kulturowym; w drugim, ludzie i wiążące ich relacje znajdują się w nieustannym procesie „tworzenia” (produkowania) zachowań (Sigman, 1998). Każde zachowanie mówcy oparte jest o wcześniej ustalone reguły z repertuaru kulturowego oraz o wcześniej stworzone zachowania, a także narzuca podwaliny pod zachowania, które pojawią się w przyszłości, dlatego model ten może zostać nazwany „konsekwencyjnym”.

ROZDZIAŁ 3. Metodologia

Jak pisze Monika Kostera (2003), u podstaw każdego procesu badawczego leżą założenia ontologiczne, czyli *paradygmaty*. Określenie paradygmat łącznie jest najczęściej z osobą Thomasa Kuhna, którego definicja stała się jedną z najbardziej znanych w świecie nauki. Kuhn określa paradygmat jako „pewne akceptowane wzory współczesnej praktyki naukowej – wzory obejmujące równocześnie prawa, teorie, zastosowania i wyposażenie techniczne” (Kuhn, 1970, s. 10 cytowany w: Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001, s. 33). Autor uważa, że wszystkie te elementy tworzą pewien model, będący spójną tradycją badawczą (Ibidem). Bardziej współcześni badacze (np. Denzin i Lincoln, 2009a) stwierdzają innymi słowami, że:

Paradygmat zawiera cztery elementy: etykę (aksjologię), epistemologię, ontologię i metodologię. *Etyka* pyta: „Jak być moralną osobą w świecie?” *Epistemologia* pyta: „Jak poznaję świat?”, „Jaka jest relacja między poznającym a tym, co znane?” Każda epistemologia [...] implikuje stanowisko etyczno-moralne wobec świata oraz podmiotowości badacza. *Ontologia* podejmuje podstawowe pytania dotyczące natury rzeczywistości oraz natury istoty ludzkiej w świecie. *Metodologia* skupia się na najlepszych sposobach uzyskiwania wiedzy o świecie (Ibidem, s. 272).

Burrell i Morgan, analizując dostępną im literaturę nauk społecznych, wyodrębnili cztery najbardziej powszechne i uznane paradygmaty w naukach społecznych, w tym w naukach organizacji i zarządzania (Kostera, 2003) (Tabela 3.1).

Paradygmaty nie łączą się ze sobą – są systemami, które są spójne wewnątrznie i zbudowane na bazie niedających się pogodzić założeń (Sławecki, 2012, s. 75).

Burrell i Morgan stworzyli matrycę podstawowych paradygmatów operując optyką dwóch wymiarów: obiektywizmu-subiektywizmu, który związany jest z naturą nauk społecznych, oraz regulacji-radykalnej zmiany, który odnosi się do natury społeczeństwa.

Tabela 3.1 Cztery paradygmaty służące analizie teorii społecznej

SOCJOLOGIA RADYKALNEJ ZMIANY

	Radykalny humanizm	Radykalny strukturalizm	
SUBIEKTYWIZM			OBIEKTYWIZM
	Interpretatywizm	Funkcjonalizm	

SOCJOLOGIA REGULACJI

Źródło: Burrell i Morgan, 1979, s. 22.

Radykalny humanizm opiera się o przekonanie, „że świat społeczny nie jest materialną i obiektywnie dostępną rzeczywistością, lecz produktem ludzkich umysłów” (Sławecki, 2012, s. 78). Społeczeństwo postrzegane jest jako przeciwne człowiekowi, dlatego nauka powinna demaskować pułapki zbiorowej świadomości, by człowiek mógł się swobodnie i twórczo rozwijać, pozbywając się różnych narzucanych stopniowo ograniczeń (Kostera, 2003).

Badacze zgromadzeni wokół paradygmatu *radykalnego strukturalizmu* są przekonani o istnieniu obiektywnie dostępnej rzeczywistości, którą można badać i opisywać (Ibidem). Podobnie, jak w paradygmacie radykalnego humanizm, badacz dąży do uświadamiania społeczeństwu istniejących mechanizmów i struktur, szczególnie w przypadku władzy, dominacji i pokazanie sposobów wyzwolenia się z nich (Ibidem; Sławecki, 2012).

Funkcjonalizm jest mocno osadzony w nurcie myśli pozytywistycznej, która zakłada „realność i obiektywny charakter świata społecznego” (Sławecki, 2012, s. 77), co oznacza istnienie trwałych struktur i relacji, uniwersalnych praw oraz możliwość ich mierzenia, kwantyfikowalności i porównań. Wiedza zdobyta powinna służyć praktyce, a „wszelkie działania społeczne spełniają ostatecznie jakąś ważną dla całości funkcję” (Kostera, 2003, s. 16). Opiera się głównie o metody ilościowe (Sławecki, 2012). U podstaw niniejszej pracy

leży *paradygmat interpretacyjny*. Zakłada on subiektywistyczne postrzeganie świata przez aktorów społecznych; „[p]oszukuje wyjaśnień, odwołując się do świadomości, doświadczeń, przekonań i wyobrażeń ludzi, którzy stale konstruują i rekonstruują swoje działania” (Ibidem, s. 78). Świat społeczny traktowany jest jako pewien nieustanny proces tworzenia znaczeń w codziennym życiu ludzi. Zadaniem nauki jest nie tylko opis, ale także próba zrozumienia zjawisk społecznych w ich naturalnym kontekście (Kostera, 2003).

By zachować spójność myślenia i badania,

z paradygmatu (założeń ontologicznych) wynikać powinna epistemologia – do każdego paradygmatu pasuje określony zestaw podstawowych przekonań o tym, jak nauka ma opisywać rzeczywistość (Kostera, 2003, s. 18).

Jak twierdzi cytowana autorka – badacze opisują rzeczywistość językiem *metafor epistemologicznych*. Są one uproszczeniem wieloznacznej rzeczywistości organizacyjnej, ale też jedynym możliwym sposobem opisu organizacji²⁶ (Ibidem). Metaforą epistemologiczną zastosowaną w niniejszej pracy jest pojęcie kultury (zob. podrozdział 2.3), a dokładniej przyjęte zostało postrzeganie kultury jako metafory rdzennej (Smircich, 1983), czyli uznano, że każda organizacja jest (bardziej lub mniej) odmienną od siebie kulturą.

Z przyjętych wcześniej założeń wynika także używana w toku procesu badawczego *metodologia*.

Metodologie są [...] praktycznymi sposobami poznawania świata, wykorzystującymi różne metody gromadzenia i analizy danych ilościowych i/lub jakościowych (Sławecki, 2012, s. 71).

Wybór każdego z rodzajów metodologii ma swoje korzyści i ograniczenia. Badania przeprowadzane przy użyciu dedukcyjnych metod ilościowych umożliwiają stawianie i testowanie hipotez, a także uogólnianie wyników na całą populację i znajdowanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy różnymi zjawiskami (Kostera, 2003). Badania jakościowe usiłują pokazać badane zjawiska w ich naturalnym, prawdziwym kontekście, z perspektywy ich uczestników. „Metodologie jakościowe są indukcyjne, czyli z danych empirycznych budują stopniowo uogólnienia” (Ibidem, s. 25), dlatego ogromny nacisk położony jest na własne, pogłębione badania empiryczne. Jak mówią znawcy tematyki (Denzin i Lincoln, 2009), metody jakościowe składają się z wielu połączonych ze sobą pojęć i

²⁶ Aby rozszerzyć wiedzę na ten temat, warto zajrzeć do przełomowej książki Garetha Morgana (1997), pokazującej rolę metafor w życiu organizacji, oraz różne ich rodzaje i znaczenie.

założeń, perspektyw i idei, jednak wspólne jest postrzeganie ich wyników – jako pewnego filmu kręconego z poziomu widzenia człowieka (Kostera, 2003, s. 25). Najczęściej powtarzające się w literaturze cechy badań jakościowych:

- Badania jakościowe charakteryzują się intensywnym i długotrwałym kontaktem z „terenem” lub sytuacją życiową, która zwykle jest normalna, tzn. jest odbiciem codziennego życia ludzi.
- Badacze próbują w sposób holistyczny ująć dane o spostrzeżeniach lokalnych aktorów społecznych niejako „od wewnątrz”, poprzez rozpoznanie i zawieszenie z góry przyjmowanych opinii i sądów.
- Badacze od samego początku procesu badawczego posługują się mało standaryzowanymi narzędziami badawczymi, biorąc na siebie aktywną rolę formułowania pytań czy zakresu obserwacji, wywiadów, analiz (Sławecki, 2012, s. 74-75 za: Miles i Huberman, 2000, s. 7-8).

3.1 Opis metody badawczej – czym jest etnografia?

Etnografia, wraz z teorią ugruntowaną, studiami przypadku, badaniami fokusowymi, badaniami interwencyjnymi, analizą dyskursu, studiami krytycznymi, studiami feministycznymi i podejściem narracyjnym (Sławecki, 2012), należy do jakościowych metodologii badawczych.

Etnografia nie jest ani subiektywna, ani obiektywna. Jest interpretująca, pośrednicząc między dwoma światami poprzez świat trzeci (Agar, 1986, s. 19 cytowany w: Kostera, 2003, s. 39).

Paweł Krzyworzeka (2008) zestawia różne sposoby rozumienia etnografii, które można znaleźć w literaturze przedmiotu:

- 1) etnografia jako *metoda badawcza*,
- 2) etnografia jako *sposób myślenia*,
- 3) etnografia jako *efekt finalny działań etnografów* (Krzyworzeka, 2008, s. 185-188).

Jeśli postrzegamy etnografię jako *metodę badań*, to jest „[to] w tym rozumieniu [...] zestaw działań, sposób bycia w terenie, sposób prowadzenia badań [...]” (Ibidem, s. 185). Etnografowie posługują się trzema głównymi grupami metod badawczych: obserwacją, wywiadem i analizą tekstu (Kostera, 2003; Kostera, 2007; Kostera i Krzyworzeka, 2012) (zob. Tabela 3.2). Bardzo istotne jest, aby użyć w badaniach przynajmniej dwóch

metod/technik badawczych, zgodnie z zasadą triangulacji. Wówczas materiał badawczy oraz wyniki badań są bogatsze i pełniejsze.

Tabela 3.2 Grupy metod badawczych w etnografii

METODA	OMÓWIENIE
1. OBSERWACJA	<p>- prowadzona przy zaangażowaniu wszystkich zmysłów; posługiwanie się zasadą ujmowania w nawias wstępnych założeń;</p> <p>- typy obserwacji:</p> <p>A) obserwacja uczestnicząca – „[...] ma miejsce wówczas, gdy badacz jest uczestnikiem społeczności/organizacji i z tej pozycji przeprowadza badania” (Kostera, 2007, s. 12);</p> <p>B) obserwacja nieuczestnicząca – badacz nie należy do badanej społeczności i obserwuje ją z zewnątrz;</p> <p>C) obserwacja bezpośrednia – polega na „fragmentarycznym wejściu w badany teren, nie pozostawanie ani na zewnątrz, ani w środku, lecz towarzyszenie ze stosunku bliskiej pozycji uczestnikom” (Kostera i Krzyworzeka, 2012, s. 173);</p> <p>D) shadowing – bycie „cieniem” jednego z aktorów społecznych w terenie – towarzyszenie mu w wszystkich wydarzeniach, w których uczestniczy;</p>
2. WYWIAD	<p>- to „kierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony” (Kostera, 2007, s. 13 za: Czarniawska, 2002, s. 735);</p> <p>- typy wywiadów:</p> <p>A) standaryzowany / niestandaryzowany – w wywiadzie standaryzowanym te same pytania zadawane są w tej samej kolejności tym samym rozmówcom;</p> <p>B) strukturalizowany / niestrukturalizowany – wywiady strukturalizowane są charakterystyczne dla badań ilościowych, zawierają kodowalne dane, zadaniem respondenta jest wybranie odpowiedzi z zestawu wcześniej przygotowanych możliwości;</p> <p>C) antropologiczny – niestrukturalizowany, niestandaryzowany, otwarty tematycznie (i strukturalnie) – najbardziej powszechny w etnografii;</p>
3. ANALIZA TEKSTU	<p>- najbardziej popularne metody analizy tekstu:</p> <p>A) krytyczna analiza kultury – polega na takim analizowaniu tekstów użytych przez środki masowego przekazu, aby uchwycić aspekty nieświadome, a świadczące o zdeterminowaniu ludzi przez pewne narzucone struktury znaczeń;</p> <p>B) analiza retoryczna – znana od starożytności; skupia się na sposobach wykorzystanych w tekście do przekonania czytelnika do swojego zdania poprzez wyszukiwanie figur retorycznych, np. metafor, czy ironii;</p> <p>C) analiza semiotyczna – opiera się o ideę dzieła otwartego stworzoną przez Umberto Eco (2008), według której istnieje wiele możliwości interpretowania go, a czytelnik jest zapraszany do własnej interpretacji i wspólnego tworzenia;</p>

Źródło: opracowanie na podstawie: Kostera, 2003; Kostera, 2007; Kostera i Krzyworzeka, 2012.

Według Pushkali Prasad, o poprawności przeprowadzonych badań etnograficznych możemy mówić, gdy spełniony jest szereg wymagań (Kostera, 2007) (są one pewnym uszczegółowieniem lub rozszerzeniem cech metodologii jakościowych wymienionych powyżej): pojawia się „gęsty opis” (*thick description*), który pomaga zrozumieć znaczenia nadane badanym sytuacjom przez uczestników; zjawiska pokazane są w szerokim kontekście; istnieje głębokie „zanurzenie” w teren badawczy – dobra znajomość i jego zrozumienie; pojawiają się pewne „opowieści z terenu, które [...] nie tylko ukazują różne szczegóły badanych zjawisk, ale pokazują je z różnych stron i punktów widzenia” (Ibidem, s. 11), co decyduje przede wszystkim o trafności opisu; największe znaczenie ma wiedza lokalna (Geertz, 2005), czyli punkt widzenia uczestników terenu badawczego oraz „dostęp do wiedzy milczącej” (Kostera i Krzyworzeka, 2012, s. 171), czyli wiedzy, która okazuje się dopiero w praktyce, jest zdobywana poprzez własne doświadczenia. Do wymienionych wymagań dodać możemy jeszcze „ujmowanie w nawias [...] polegające na intencjonalnym poluzowaniu sieci znaczeń i interpretacji, w jakie uwikłany jest nasz odbiór rzeczywistości, odłączeniu doświadczenia od kategorii poznawczych, które w naszym umyśle je porządkują²⁷” (Kostera i Krzyworzeka, 2012, s. 171).

Etnografia rozumiana jako *sposób myślenia* jest pewnym podejściem do rzeczywistości (np. organizacyjnej), w której nic, co jest obserwowane nie jest przyjmowane za oczywiste i jednoznaczne (zob. np. Czarniawska, 1992b; Kostera, 2012). Z takim *antropologicznym stanem umysłu* (Czarniawska, 1992b) zaczyna się inaczej zauważać dobrze znane szczegóły, niuanse, docieka się znaczeń, rozumienia pewnych faktów przez uczestników terenu badawczego, a „społeczeństwo i organizacje zaczyna postrzegać się w kategoriach kulturowych” (Krzyworzeka, 2008, s. 186).

Etnografia w trzecim rozumieniu, jako opracowany *wynik badań etnograficznych*, powinna składać się (przynajmniej) z kilku poniższych cech (Ibidem):

- oddaje poczucie „bycia tam” [...];
- jej efektem są zaskakujące szczegóły i konkluzje [...];
- odzwierciedla polifonię – mnogość głosów – rzeczywistego świata;
- oferuje model lub teorię: nie służy jedynie rozrywce. [...]
- kontekstualizuje swoje wnioski (holizm metodologiczny) [...];

²⁷ Zob. fenomenologia Edmunda Husserla (1982) oraz poglądy Maurice Merleau-Ponty (2001).

- zwraca uwagę na zagadnienia władzy i nierówności, analizując sposoby w jaki głosy i modele pewnych uczestników przeważają nad głosami i modelami pozostałych [...];
- uwydatnia zarówno to co ludzie mówią, jak i to co robią, oraz śledzi zależności między deklaracjami i działaniami [...];
- nie ogranicza się do „występów na scenie”, lecz poświęca równą uwagę temu co ludzie mówią i robią „za kulisami”, gdy nie są obserwowani [...];
- przygląda się bacznie jak używany jest język;
- jest refleksyjnie świadoma dwuznacznej pozycji etnografa, który empatycznie stara się dostrzec i zrozumieć punkty widzenia wielu osób – specjalistów i niefachowców, starych i młodych, mężczyzn i kobiet, posiadających władzę i stosunkowo bezsilnych – jednocześnie próbując połączyć je w rodzaj ogólnego modelu;
- nie szuka wyłącznie potwierdzenia tego, co już wiadomo (tzn. nie korzysta wybiórczo z etnograficznych ilustracji do zobrazowania wcześniej wypracowanego stanowiska), lecz prezentuje materiał odpowiednio szerzej: tak, aby mógł być opracowany także przez innych badaczy posiadających odmienne zainteresowania i podłoże teoretyczne [...] (Krzyworzeka, 2008., s. 187-188 za: Gellner i Hirsch, 2001, s. 9-10).

Trzeba jeszcze dodać w tym miejscu, że szczególnym przypadkiem jest etnografia organizacji, która wykorzystywana bywa do „badania kultury tych szczególnych form działalności ludzkiej, które nazywamy organizowaniem lub organizacjami” (Kostera, 2003, s. 12).

3.2 O badaniach terenowych

Badania przeprowadzałam od grudnia 2009 do lipca 2011 roku (lecz trzeba powiedzieć, że do końca pisania pracy zwracałam uwagę na pewne zachowania komunikacyjne osób, z którymi wcześniej przeprowadziłam wywiady – pozostało zaciekawienie antropologiczne). Użyłam przede wszystkim techniki wywiadu antropologicznego (w niewielkim stopniu standaryzowanego), ale także obserwacji nieuczestniczącej i analizy udostępnionych mi dokumentów. Trudno jest oszacować dokładnie czas trwania badań, ponieważ zdarzało się też, że spotykałam się z moim przyszłym rozmówcą dużo wcześniej przed wywiadem i zupełnie w innym celu. Ale ponieważ wydarzało się coś interesującego dla antropologa, coś,

co ujawniało pewną prawdę o komunikacji rozmówcy, postanowiłam również te swoje spostrzeżenia wykorzystać w badaniach. Było to ogromnie ważnym dla mnie etapem „zanurzania” się w teren badawczy. Czasem też nieformalnie rozmawiałam we współpracownikami danego kierownika. Tak, jak w przypadku wywiadu umawialiśmy się konkretnie na dzień i godzinę, tak obserwacje najlepiej prowadziło mi się bez wcześniejszego ustalania – prowadziło to do zdecydowanie bardziej wartościowych rezultatów.

W sumie wykonałam pogłębione wywiady typu opowieści biograficznych (Kaźmierska, 2013) z trzynastoma osobami (Tabela 3.2). Przez pryzmat komunikacji, czyli interesującego mnie problemu badawczego, opowieści biograficzne moich rozmówców traktowałam zarówno jako temat (Ibidem) (czyli przyglądałam się, jak narracja była zbudowana przez rozmówcę – jak sam/sama się komunikował/a), jak i jako środek (była to próba zebrania informacji typowo socjologicznych, np. ich umiejętności społecznych, ukrytych przekonań, które – w połączeniu z pierwszym rozumieniem opowieści rozmówców – dopełniły obrazu komunikowania się menedżerów w organizacjach). Najkrótszy wywiad trwał pół godziny, a najdłuższy – prawie dwie godziny, przy czym normą była godzina czasu (Tabela 3.3). Niektórzy rozmówcy bardzo chętnie poświęcali mi swój czas, lecz innych musiałam długo namawiać. Jednego interlokutora przekonywałam przez pół roku. Na szczęście z sukcesem. Spotkania odbywały się w miejscach pracy kierowników, a także w kawiarniach lub u nich w domu. Zawsze było to miejsce wybrane przez rozmówcę, takie, które było dla niej/niego najwygodniejsze, czy najswobodniejsze. Obserwacje nieuczestniczące miały miejsce zazwyczaj jeszcze przed wywiadem, chociaż bywało i tak, że pojawiały się po wywiadzie. Mogłam np. uczestniczyć w wybranych spotkaniach niektórych rozmówców z ich podwładnymi, czasem przychodziłam wcześniej przed wywiadem albo menedżer nie miał akurat czasu (mimo umówienia się wcześniej), więc mogłam poobserwować organizację i jej uczestników, a nawet z niektórymi porozmawiać. Niekiedy moi rozmówcy udostępniali mi różnego rodzaju dokumentacje funkcjonujące w organizacjach. Miałam też dostęp do ich stron internetowych lub intranetowych.

Tabela 3.3 Lista rozmówców według rodzaju organizacji

ORGANIZACJA PUBLICZNA	ORGANIZACJA PRYWATNA	ORGANIZACJA POZABIZNESOWA
1. Pani Dyrektor w wojsku (na emeryturze; stanowiska kierownicze – ponad 30 lat)	1. Dyrektor Produkcyjny (ponad 20 lat na stanowiskach kierowniczych)	1. Proboszcz Kapelan (ponad 10 lat na stanowisku kierowniczym)
2. Pielęgniarka Oddziałowa (stanowisko kierownicze – prawie 20 lat)	2. Menedżer Restaurator (stanowisko kierownicze – ponad 7 lat)	2. Proboszcz Budowniczy (ponad 10 lat na stanowisku kierowniczym)
3. Urzędniczka-Naczelnik (stanowisko kierownicze – ponad 15 lat)	3. Menedżer Bankowiec (stanowisko kierownicze – ok. 5 lat)	
	4. Menedżer Korporacyjny (stanowisko kierownicze – ok. 10 lat)	
	5. Menedżer Przedsiębiorca (od ok. 10 lat – współwłaściciel firmy)	
	6. Menedżerka Informatyczka (stanowisko kierownicze – ok.10 lat; właścicielka firmy – ponad 5 lat)	

Źródło: badanie własne.

Rozmówcy, jak widać w Tabeli 3.2, zostali dobrani w taki sposób, aby w grupie badanej znaleźli się zarządzający wszystkimi głównymi typami organizacji (zob. podrozdział 2.2). Oprócz tego, zależało mi również na zróżnicowaniu ich wewnątrz danego typu organizacji. Jedynie obaj proboszczowie pełnią – z formalnego punktu widzenia – taką samą funkcję. Lecz w praktyce ich sposoby zarządzania parafiami, kontaktu z ludźmi, komunikacji, etc. były zaskakująco tak różne, że wywiady z obydwoma z nich wydały mi się ogromnie ważne i cenne dla mojej pracy. Moi rozmówcy różnili się także wykształceniem, doświadczeniem (w tym również w pracy na stanowiskach kierowniczych), wypełnianymi codziennymi obowiązkami, bardzo często też umiejętnościami i, co jest oczywiste, własnymi talentami. Jedną z niewielu płaszczyzn im wspólnych była (jest) umiejętność (ale też i konieczność)

komunikowania się. Można powiedzieć, że kierownik znajduje się na przecięciu wielu komunikacyjnych szlaków wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych.

Tabela 3.4 Użycie metod badawczych

ROZMÓWCA	WYWIAD (data, miejsce i czas trwania)	OBSERWACJE	ANALIZA DOKUMENTÓW
1. Pani Dyrektor w wojsku	6. maja 2010, kawiarnia, ok.2h		- maile
2. Pielęgniarka Oddziałowa	22. kwietnia 2010, dyżurka pielęgniarek w szpitalu, ok.1h	- przed i po wywiadzie, w dniu wywiadu (ok. 1h)	- regulaminy i procedury szpitalne
3. Urzędniczka-Naczelnik	17. czerwca 2010, biuro w urzędzie, ok.1h	- migawkowe przez kilka miesięcy przed i po wywiadzie (w sumie ok. 5h)	- strona internetowa, maile
4. Dyrektor Produkcyjny	27. lutego 2010, jego mieszkanie, ponad 1h	- obserwacja różnych rozmów telefonicznych przez kilka miesięcy (w sumie ok. 5h)	- strona internetowa, maile
5. Menedżer Restaurator	16. marca 2010, jego restauracja, ponad 1h	- migawkowe obserwowanie jego rozmów z pracownikami (w sumie ok.2h)	- strona internetowa
6. Menedżer Bankowiec	24. marca 2010, kawiarnia, ok.40 min.	- migawkowe obserwowanie jego rozmów z pracownikami (w sumie ok.2h)	- strona internetowa
7. Menedżer Korporacyjny	25. marca 2010, biuro w korporacji, ok. 1h		- strona internetowa, maile, intranet
8. Menedżer Przedsiębiorca	30. czerwca 2010, jego dom, ok. 1h		- strona internetowa, maile
9. Menedżerka Informatyczka	27. maja 2010, jej biuro, ok. 30min.	- podczas wywiadu – kilkukrotne rozmowy z pracownicą (w sumie ok. pół godziny)	- maile
10. Proboszcz Kapelan	23. września 2010, plebania, ponad 1,5h	- podczas rozmów z parafianami - ok. 5h	- strona internetowa
11. Proboszcz Budowniczy	28. października 2010, plebania, ponad 1,5h	- podczas rozmów z parafianami i podwładnymi - ok.2h	- strona internetowa

Źródło: badania własne.

3.3 Uzasadnienie metod

Użycie metody etnograficznej pozwoliło mi przyjrzeć się bliżej pewnie niewielkiej, aczkolwiek niesłychanie istotnej, częście rzeczywistości organizacyjnej – roli menedżerów/kierowników w toku komunikacji organizacyjnej. Badanie komunikacji rozumianej dynamicznie jest możliwe tylko w sposób indukcyjny, bez stawiania wcześniejszych hipotez i sztywnych założeń. Dzięki takiemu podejściu możliwe staje się badanie komunikacji jako procesu – ukazanie, jak zmienia się w czasie. Ponadto, jak pisze Bartosz Sławecki (2012), celem badań społecznych-rozumiejących

jest zrozumienie działań ludzkich w ich naturalnym kontekście. Podejście [to] w badaniach społecznych jest nastawione na poszukiwanie znaczeń, odpowiedzi typu „jak” – próbę zrozumienia badanej rzeczywistości (Sławecki, 2012, s. 64).

To umożliwiło mi zobaczenie i usłyszenie, jak kierownicy postrzegają siebie w strukturze organizacji – pomiędzy współpracownikami i kontrahentami zewnętrznymi. Poprzez ich sposób komunikacji oraz sposób mówienia o swoich technikach komunikacyjnych prezentowali (świadomie i nieświadomie) zarówno pewne idee, jak i prawidłowości. Wiele informacji, cennych dla etnografa, pojawiało się w sytuacjach, w których rozmówcy nie chcieli mówić na jakiś temat. Istotne tu były przede wszystkim przyczyny odmowy odpowiedzi, czy wyjaśnienia sytuacji.

Jakościowe metody badawcze pozwalają na oddanie nie tylko różnych kolorytów badanej rzeczywistości, ale też ich odmiennych odcieni. Poza tym są ogromnie ciekawym wyzwaniem intelektualnym – takim układaniem puzzli bez obrazka pogładowego, którego pełen efekt końcowy dostarcza wiele satysfakcji. Warto jeszcze podkreślić spostrzeżenia uznanych badaczy, że nie ma na w naukach społecznych jednego, obowiązującego wszystkich paradygmatu. Denzin i Lincoln (2009a) mówią, że nasz moment historyczny charakteryzuje się

wielogłosowością, kwestionowanymi znaczeniami, kontrowersjami wokół paradygmatów oraz nowymi formami tekstualnymi, Jest to epoka emancypacji, wolności od ograniczeń jednego reżimu prawdy, emancypacji od postrzegania świata w jednym kolorze (Ibidem, s. 279).

Co jest jednocześnie i trudne i ciekawe, ale daje miejsce i udziela głosu każdemu badaczowi.

ROZDZIAŁ 4. Własne badania terenowe – rozdział empiryczny

Ze schematu komunikacyjnego omówionego w rozdziale 2. (por. Tabela 2.1) wynika, iż każdy komunikat zawiera pewną treść językową i w danej sytuacji, w danym kontekście nadawana jest mu konkretna forma. Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika z kolei, że dzieje się to w oparciu o relacje występujące pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Istotę wymienionego schematu komunikacyjnego można zawrzeć w następującym modelu, który powstał jako wygenerowany z mojego materiału empirycznego oraz na podstawie analiz istniejących w literaturze modeli komunikacji (por. także Tabela 2.5.5):

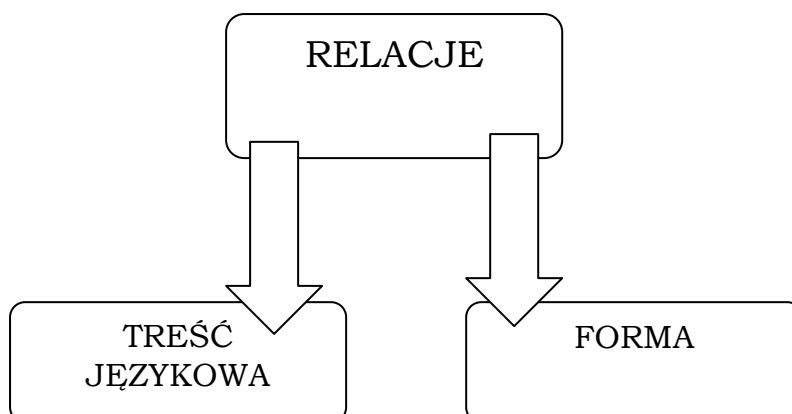
Tabela 4.1 Elementy istoty komunikacji

TREŚĆ JĘZYKOWA	co jest komunikowane – zawartość komunikatu
RELACJE	kto i do kogo przekazuje komunikat
FORMA	w jaki sposób komunikowana jest treść

Źródło: opracowanie własne.

W opisany model wpisują się wszystkie kategorie, użyte w moich badaniach. Na gruncie organizacji jej uczestnicy komunikują się na wielu płaszczyznach, używając różnorodnych form i treści. W przeprowadzonych badaniach najistotniejsze zdają się być sfery formalna i nieformalna komunikacji, co stanowi także podstawę do dalszych analiz badanego zagadnienia. Wydaje się, że wybór danej sfery zależy przede wszystkim od relacji (Rysunek 4.1), które występują pomiędzy uczestnikami, lecz także od potrzeb konkretnej sytuacji. W zależności od wyboru konkretnej sfery komunikacji zmienia się przede wszystkim treść językowa komunikatu, a często także jego forma.

Rysunek 4.1 Determinanty istoty komunikacji



Źródło: opracowanie własne.

Rolę menedżera w procesie komunikacji rozważam na podstawie jej trzech wymiarów (por. rozdział 2., tabela 2.2.): ogólnospołecznego, profesjonalnego i organizacyjnego (Kostera, 1996). W każdym z wymiarów rola menedżera opiera się o schemat komunikacyjny, w którym jest treść, forma oraz istniejące relacje międzyludzkie.

Tabela 4.2 Komunikacja a trzy wymiary roli społecznej kierownika

WYMIAR	GRUPA SPOŁECZNA (SPOŁECZNOŚĆ)	KOMUNIKACJA - RELACJE - FORMA - TREŚĆ
PROFESJONALNY	Środowisko fachowe (<i>professional community</i>)	
ORGANIZACYJNY (kontekst instytucjonalny)	Uczestnicy organizacji (<i>organizational participants</i>)	
OGÓLNOSPOŁECZNY (oczekiwań społecznych)	Spółeczność lokalna / społeczeństwo / interesariusze (<i>stakeholders</i>)	

Źródło: opracowane na podstawie: Kostera, 1996 i Kostera, 2012.

Kontakty zawodowe i relacje pojawiają się w obrębie każdego z nich. A ponieważ wymiary roli społecznej menedżera mogą się na siebie nakładać, również kontakty zawodowe, czy relacje mogą być podobne w różnych wymiarach. Zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i profesjonalnym menedżer ma kontakty lub relacje ze swoim szefem (lub szefami), z podwładnymi oraz z innymi współpracownikami, na przykład z innymi menedżerami na równorzędnych stanowiskach lub z pracownikami z innych działów. Natomiast ze światem pozaorganizacyjnym menedżer kontaktuje się poprzez klientów oraz różnego rodzaju kontrahentów (por. Tabela 4.4).

Warto zauważyć, że już klasycy zarządzania – dla przykładu: Elton Mayo, czy Chester Barnard (por. podrozdział 2.1) – rozróżniali odmienne od siebie poziomy funkcjonowania organizacji. Twierdzili, że organizacje składają się zarówno z formalnych struktur i kanałów komunikacji, jak i z tych nieformalnych, równie aktywnie wykorzystywanych.

Kontakty zawodowe rozumiem jako sporadyczne lub regularne spotkania z szefem, innymi współpracownikami lub z kontrahentami zewnętrznymi, które mają miejsce w sferze formalnej i dotyczą niemal wyłącznie spraw zawodowych²⁸. Natomiast relacje budowane są w oparciu zarówno o sferę formalną, jak i nieformalną, ze szczególnym naciskiem na tę ostatnią. Relacje zawierają w sobie pewien ładunek emocjonalny, są trwalsze i głębsze niż kontakty zawodowe. Trwałość i siła relacji budowana jest głównie w sferze nieformalnej (por. podrozdz. 2.5). Tomáš Sedláček nazywa takie dobre relacje z kolegami z pracy „przyjaźnią mniejszą” (2012) i uważa, że obowiązki mogą być wypełniane szybciej, firmy lepiej funkcjonują i mogą odnosić lepsze efekty, jeśli współpracownicy kontaktują się również poza pracą – na gruncie prywatnym. Wówczas lepiej się znają i są wobec siebie bardziej życzliwi, otwarci. Niektórzy badacze (Sias, *et al.*, 2004) zauważają także, że przyjaźnie w miejscu pracy różnią się znacząco od innych rodzajów przyjaźni, jakie miewają pracownicy. Przyjaźnie pracownicze pozwalają na wymianę informacji zawodowych, wiedzy, która obejmuje doświadczenia i czynności związane pracą, a tym samym lepszą komunikację i efektywność (ibidem za: Ray, 1987). (Więcej o przyjaźni w miejscu pracy w rozdziale 5).

²⁸ Socjologowie uznają, że *kontakt społeczny* to „działanie inicjujące i działanie reagujące [...] [związane] w parę działań społecznych wzajemnie zorientowanych ku sobie” (Sztompka, 2002, s. 67).

Tabela 4.3 Rodzaje komunikacji a trzy wymiary roli społecznej kierownika

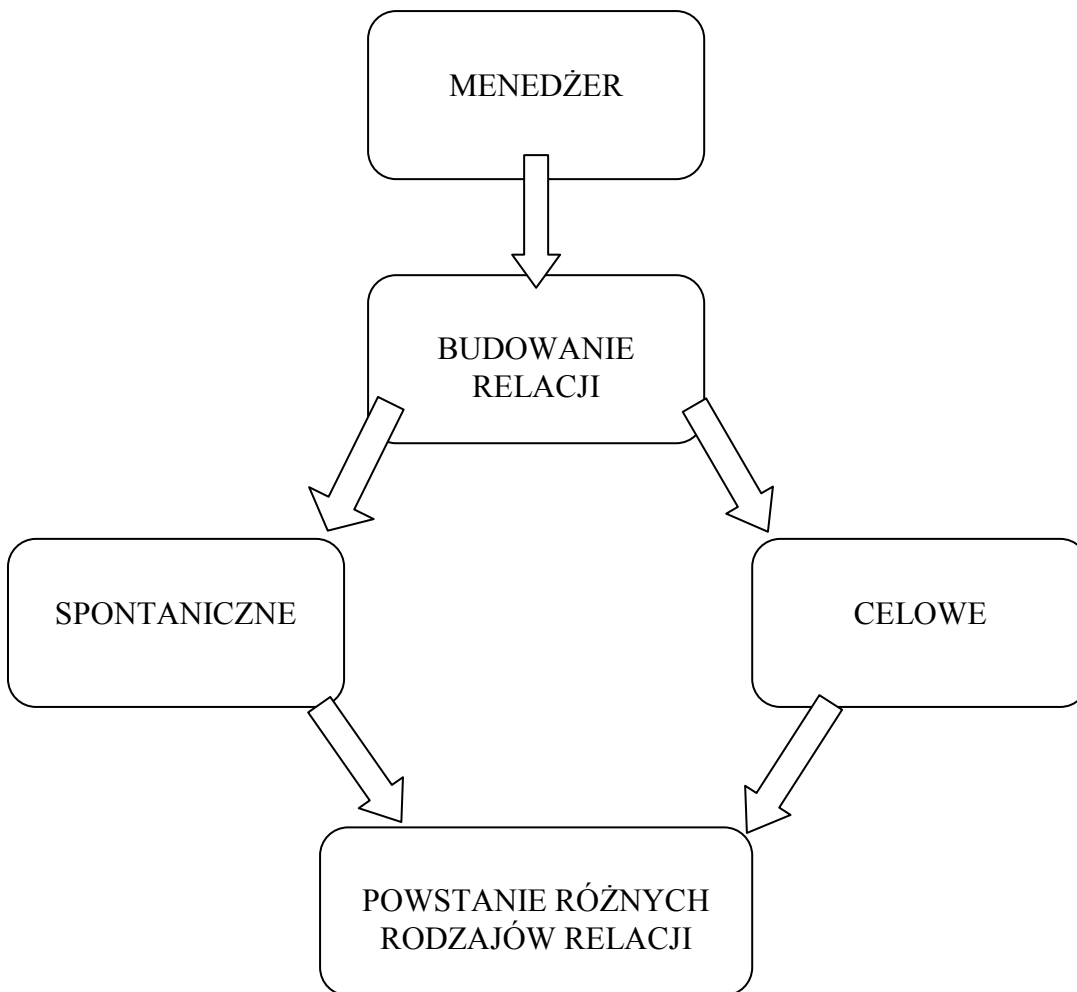
WYMIAR	GRUPA SPOŁECZNA (SPOŁECZNOŚĆ)	RELACJE SPOŁECZNE	
		KONTAKTY ZAWODOWE	
		Sfera formalna	Sfera nieformalna
PROFESJONALNY	Środowisko fachowe (<i>professional community</i>)	- z szefem - z podwładnymi - z innymi współpracownikami	- z szefem - z podwładnymi - z innymi współpracownikami
ORGANIZACYJNY (kontekst instytucjonalny)	Uczestnicy organizacji (<i>organizational participants</i>)	- z szefem - z podwładnymi - z innymi współpracownikami	- z szefem - z podwładnymi - z innymi współpracownikami
OGÓLNOSPOŁECZNY (oczekiwań społecznych)	Spółeczność lokalna / społeczeństwo / interesariusze (<i>stakeholders</i>)	- z klientami/ kontrahentami zewnętrznymi	- z klientami/ kontrahentami zewnętrznymi

Źródło: opracowane na podstawie: Kostera 1996 i Kostera 2012.

Z punktu widzenia organizacji rolę kierownika w procesie komunikacji buduje przede wszystkim silne spójenie wymiaru organizacyjnego z wymiarem profesjonalnym. Związek tych wymiarów jest na tyle silny, że bardzo często nie udaje się postawienie granicy między nimi, a właściwie wydaje się, że rozdzielanie tych sfer może utrudniać ich zrozumienie i zubożyć ich znaczenie. W dalszej części pracy skupiam się na zaprezentowaniu każdego rodzaju kontaktów lub relacji przez pryzmat jego specyfiki i jakości, oraz na sposobach ich budowania.

Tworzenie relacji jest procesem (zob. Tabela 4.4), tylko do pewnego stopnia przewidywalnym – gdy menedżer świadomie i celowo dba o nawiązanie i dobrą jakość relacji z innymi ludźmi. Ale niektóre relacje powstają też samoistnie, na przykład przy okazji wspólnych szkoleń, obchodzonych razem świąt i rytuałów, spotkań poza firmą, czy nawet w sytuacjach trudnych, konfliktowych.

Tabela 4.4 Rola menedżera w procesie budowania relacji w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

4.1. Rodzaje kontaktów zawodowych i relacji

Analizę rozpoczynam od wyników zaprezentowanego procesu, czyli rodzajów relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w których menedżer uczestniczy i których jest często inicjatorem. Przyglądam się z kim, w jaki sposób i w jakim celu komunikuje się menedżer.

a) Kontakty i relacje z szefem

Jeden z moich rozmówców, na pytanie o to, jak często ma kontakt ze swoim szefem, to znaczy, jak często się z nim komunikuje, odpowiedział:

Oficjalnie raz w tygodniu, a nieoficjalnie codziennie. (Menedżer Bankowiec)

I jest to prawdziwe dla wielu interlokutorów. Natomiast każdy z badanych podkreślał regularność tych oficjalnych (formalnych) spotkań z szefem – zazwyczaj odbywały się one raz w tygodniu, ale zdarzały się także spotkania comiesięczne lub odbywające się regularnie co kilka miesięcy. Badania pokazały także, iż spotkania nieformalne odbywały się może nieco bardziej spontanicznie, nie były tak precyzyjnie ustalane, ale równie często miały miejsce. Tym samym stwarzało to możliwość nawiązywania trwalszych relacji, wykraczających zdecydowanie poza kontakty stricte zawodowe.

Sposoby komunikacji

Zazwyczaj waga sprawy do załatwienia, czy przynajmniej omówienia determinowała wybór sposobu komunikacji. Badani menedżerowie najczęściej komunikowali się: *ustnie* podczas osobistych spotkań, *telefonicznie (lub poprzez komunikator internetowy)* i *mailowo*. Osobiste spotkania miały miejsce zarówno na płaszczyźnie formalnej, jak i nieformalnej. Na gruncie formalnym omawiano wszelkie sprawy bieżące, na przykład plany produkcyjne, kalkulacje, ofertowanie, zapytania klientów, podział zadań w organizacji, oraz ewentualne problemy w pracy, na przykład przesunięcia czasowe w realizacji zadań. Ale niektórzy menedżerowie przyznawali się także do kontaktów nieformalnych z szefami – spotkań poza pracą przy kawie, czy nawet koniaku. Podstawowym celem kontaktów telefonicznych było anonsowanie pewnych spraw wymagających dalszych ustaleń, uzgodnienie konkretnej decyzji lub umówienie spotkania osobistego w wybranym gronie pracowników. Komunikacja telefoniczna, przez komunikator internetowy oraz mailowa odbywała się najczęściej w sytuacjach, w których przełożony badanego menedżera przebywał w odległym fizycznie miejscu. Mailowo wysyłane przede wszystkim były różne dokumenty, na przykład kalkulacje finansowe, do których powinny odnieść się lub sprawdzić osoby zaangażowane w daną sytuację.

Szef szefów

Menedżer pracujący w korporacji opowiadał w badaniu o komunikacji ze swoim szefem, który na co dzień przebywał i pracował w innym kraju. Mimo niewątpliwie dużej odległości fizycznej ich kontakt był wyjątkowo częsty – właściwie codzienny. Oczywiście oparty był w dużym stopniu o rozmowy telefoniczne, przez komunikator internetowy oraz o

korrespondencję mailową. Jednak warte podkreślenia jest, że kontakt (a tym samym komunikacja) z szefem menedżera korporacyjnego był także bezpośredni, osobisty. O taki rodzaj kontaktów dbał szczególnie sam szef. Przyjazdy szefa, a także wyższych rangą jego przełożonych do polskiej siedziby firmy miały miejsce raz na kilka miesięcy i pełniły ogromnie ważną rolę w motywacji całego zespołu.

Mamy młody zespół i to, żeby oni widzieli naszych szefów jest bardzo ważne.
(Menedżer Korporacyjny)

Dlaczego istotne jest, aby młodzi członkowie zespołu poznawali osobiście ważniejszych przełożonych?

Powinni wiedzieć, że [...] świat się nie kończy na nas, że my jesteśmy też częścią, trybikiem w maszynie. Po drugie, powinni mieć możliwość kontaktu z moim szefem. Mało tego – niektórzy z nich, czy w grupach, czy indywidualnie mają możliwość kontaktu bezpośrednio. (Menedżer Korporacyjny)

Według słów menedżera pracującego w korporacji, niektórzy młodzi pracownicy bardzo chętnie spotykali się indywidualnie z wyższymi szefami. Była to dla nich okazja, żeby na przykład móc zaprezentować siebie. Ale byli też tacy, którzy do tej możliwości kontaktu podchodzili z nieufnością lub nawet ze strachem.

Dyskryminacja szefa kobiety

Rosabeth Moss Kanter (1993) zauważyła w swoich wieloletnich badaniach organizacji, że od lat 70tych następowała stopniowo zmiana w postrzeganiu roli zawodowej kobiet i mężczyzn. W latach wcześniejszych istniała tak zwana „segregacja płci”, czyli kobiety pełniły raczej role dodatkowe, wspierające mężczyzn zajmujących stanowiska zarządcze. Natomiast już w latach 90tych dało się wyraźnie zaobserwować pewne zasadnicze zmiany, jedną z których było docenianie profesjonalizmu pracownika i jego sieci kontaktów, a nie wybieranie go ze względu na płeć. Jedną z moich rozmówczyń, obecnie na emeryturze, ale jeszcze kilka lat temu bardzo czynna zawodowo, jako dyrektor wojskowego przedsiębiorstwa doświadczyła wielu z opisanych powyżej sytuacji. Przeprowadzała firmę, która zarządzała przez prawie 30 lat przez proces prywatyzacji. Było to bardzo czasochłonne i trudne zadanie, a szefowie-mężczyźni nie ułatwiali jej pracy.

Zaczęłam odczuwać jak bardzo im jest nie na rękę i fakt, że jestem kobietą, i że jestem cywilnym dyrektorem i zależy mi zupełnie na czym innym. Problem też polegał na tym, że ci pozostali dyrektorzy przedsiębiorstw to byli wojskowi. Nieważne, czy w czynnej służbie, czy już byli na emeryturze, [...] im tak naprawdę było wszystko jedno, co się z tymi przedsiębiorstwami dalej stanie – czy je zlikwidują, czy włączą do czegoś. [...] Wtedy było parę takich sytuacji niezwykle przykrych. (Pani Dyrektor w Wojsku)

Nieoczekiwane problemy stwarzali również szefowie-mężczyźni spoza przedsiębiorstwa – w ministerstwie. Na przykład dochodziło do sytuacji, w której na umówione spotkanie z ministrem jechała moja rozmówczyni wraz ze swoim prawnikiem, ale do gabinetu ministra szef jego biura prawnego wpuszczał już tylko prawnika.

Tego typu sytuacje niestety miały miejsce. Co prawda niewiele zyskał na tym, bo i tak docelowo postawiliśmy na swoim. Nie mniej jednak były to takie, no, przykre sytuacje. Bo w ten sposób się zachowywali panowie i działali jak gdyby na rzecz swojego środowiska za wszelką cenę. (Pani Dyrektor w Wojsku)

Piętrzące się problemy nie powstrzymały jednak Pani Dyrektor przed właściwym przygotowaniem przedsiębiorstwa, którym zarządzała i przeprowadzeniem prywatyzacji. Włożyła wiele wysiłku i w sam trudny proces, i w przekonanie niektórych nieprzekonanych, że zna się świetnie na swojej pracy.

Wiem, że raz tylko zastępcy szefa departamentu w Warszawie, właśnie przy okazji tej prywatyzacji, to, nie to, że podpadłam, tylko może dlatego, że byłam bardziej uparta i zorganizowałam to wszystko tutaj, to całe przekazanie z pełnomocnikiem na terenie Gdańska. Był bardzo zaskoczony, że tak to było wszystko dopięte i zrobione, no to powiedział „ta małpa znowu postawiła na swoim”, (śmiech) ale to nie było w sensie złośliwym. Ja tego też tak nie przyjąłam, tylko, no, tak sobie po prostu powiedział ze śmiechem na twarzy. (Pani Dyrektor w Wojsku)

Zmiana szefa

Dwóch moich rozmówców, od ponad 10 lat proboszczowie w trójmiejskich parafiach, byli świadkami zmiany swojego bezpośredniego przełożonego, czyli biskupa. Pierwszy Proboszcz u poprzedniego biskupa pełnił dodatkową funkcję jego kapelana i wspomina kontakty z nim nieco nostalgicznie:

Wcześniej, jak był ksiądz biskup K²⁹., no to ja byłem jego kapelanem przez 7 lat, to kontakt był bardzo życzliwy. Bo się jechało właściwie na, nie powiem, że na „ty”, broń Boże, „księżę biskupie” zawsze, ale no tak się jechało, że tak powiem, jak do swojego domu. Zresztą się u księdza ciągle w domu było, rano, wieczór, we dnie, w nocy. To się potem tam jechało, człowiek pukał i wchodził właściwie bez usłyszenia „proszę”. (Proboszcz Kapelan)

Niewątpliwie z poprzednim przełożonym nawiązane były przyjacielskie relacje. Z nowym biskupem Proboszcza Kapelana łączą raczej kontakty zawodowe:

Kontakty oczywiście muszą być. [...] Niektórzy księża mówią, że do minimum zostały one zmniejszone, ale ja to mówię... Ja, to jeżeli jadę do kurii, to co 2 miesiące zawsze trzeba zrobić i opłaty kurialne, i seminaryjne, parafialne trzeba złożyć. Jak gdzieś tam na korytarzu jest, to przecież nie uciekam. To się stanie, spokojnie przywita i dalej człowiek swoje robi, chyba, że coś ma do zapytania [...]. (Proboszcz Kapelan)

Wiele ze spraw urzędowych nie wymaga w ogóle kontaktów z biskupem. Załatwiane są przez pracowników kurii biskupiej – kanclerza, wikariusza generalnego, czy notariusza. Jeżeli natomiast pojawi się konieczność spotkania z biskupem, można umówić się na rozmowę, nawet z dnia na dzień, o czym chętnie opowiadał drugi Proboszcz:

Jakbym chciał się spotkać, mam ważną sprawę, to dzwonię do jego kapelana i mówię „proszę księdza, czy mogę jutro przyjechać np. o 9”, „nie, biskup ma mszę gdzieś tam, przyjeźdź o 12”. (Proboszcz Budowniczy)

²⁹ Prawdziwe dane biskupa zostały zmienione dla potrzeb utrzymania anonimowości.

Osobiste spotkania z głównym biskupem albo z jego zastępcą mają też miejsce cyklicznie, kilka razy w roku przy różnego rodzaju większych wydarzeniach, na przykład spotkaniach dekanalnych (czyli na takich, gdzie spotykają się proboszczowie z jednego rejonu kilku – kilkunastu parafii), na wydarzeniach szczególnych dla parafii – rocznice jej powstania, bierzmowanie młodzieży, etc. Drugi Proboszcz, ponieważ właśnie buduje swój kościół parafialny, uczestniczy także dodatkowo w różnych spotkaniach dla proboszczów budujących kościoły. Spotkania osobiste często usprawniają lub w ogóle ułatwiają komunikację z przełożonymi:

Wtedy się widzimy. Są rozmowy przy stole. A jakbym miał jakąś sprawę, to na przykład powiem „księżę biskupie, czy ja mógłbym 5 minut zająć po wszystkim? Tam gdzieś byśmy na stronę poszli”. I wtedy tam załatwiam sobie sprawę z nim, nie muszę specjalnie jechać [do kurii]. (Proboszcz Budowniczy)

b) Kontakty i relacje z podwładnymi oraz z innymi współpracownikami

Wielu moich rozmówców porozumiewało się ze swoimi podwładnymi i innymi współpracownikami podobnie, jak z szefami, to znaczy ustnie (w rozmowie twarzą w twarz), mailowo lub telefonicznie, ewentualnie przez komunikator internetowy. Wybór sposobu komunikacji determinowały następujące czynniki: rodzaj sprawy do ustalenia, jej waga, czas przeznaczony na wykonanie, możliwości techniczne komunikacji, czasem: odległość fizyczna między rozmówcami/stronami komunikacji oraz narzucone procedury.

Specyfika pracy w produkcji

Jeśli jest jakaś sprawa bardzo pilna i potrzebna jest informacja natychmiast, to jest informacja drogą telefoniczną. A jeśli jest taka ... no bo te rzeczy, które chce ode mnie prezes, to ja niekoniecznie sam robię, jakieś kalkulacje ofertowe [...] Tylko robią to ludzie. To ja wtedy zbieram informacje, wysyłam ludziom zadania, zbieram informacje mailowo i wtedy sam tworzę jakby zbiorczy dokument i wysyłam. (Dyrektor Produkcyjny)

W opisany powyżej sposób mój rozmówca komunikował się najczęściej przede wszystkim ze swoimi podwładnymi. Praca w firmie produkcyjnej bardzo często wymaga

precyzyjnych wyliczeń i potwierdzenia pisemnego ustalonych spraw. Wiele z zadań w ogóle nie byłoby możliwe do wykonania tylko na podstawie ustnych uzgodnień. Jednakże nie oznacza to, że komunikacja osobista, ustna nie bywa tam używana.

Osobiście, to jeśli jest taka potrzeba, że [...] muszę podjąć decyzję, czy doradzić, to wtedy kierownik projektu czy kierownik produkcji... wtedy spotykamy się, przychodzi do mnie. Albo raz w tygodniu są spotkania, takie, na których się omawia zadania na przyszły tydzień, jak również podsumowanie poprzedniego tygodnia. Wtedy są spotkania osobiste. (Dyrektor Produkcyjny)

Życie hotelowo-restauracyjne

Jeśli chodzi o pracowników restauracji i hotelu, to ich menedżer kontaktował się właściwie ze wszystkimi swoimi podwładnymi. Oczywiście częstość tych kontaktów wynikała z wydarzeń, organizacji których podejmuje się zarządzana przez menedżera restauracja lub hotel. Mój rozmówca opowiadał na przykład o zorganizowaniu wesela. Nie tylko z pozycji pary młodej jest to poważne przedsięwzięcie logistyczne. Ta druga strona to skomplikowana „machina”, o której klient nie wie albo nie do końca ma jej świadomość. W zorganizowanie wesela zaangażowanych jest wiele osób, nie tylko z różnych działów danej restauracji i hotelu, ale też współpracujących firm i instytucji z zewnątrz.

[W]iadomo, że jest zapytanie o wynajęcie sali, menu, czyli szef kuchni, do tego jest tort i ciasta, czyli piekarnia, jest gastronomia, wyposażenie sali, kwiaty, taksówka, samochód, lotnisko, no wszystko. (Menedżer Restaurator)

Według słów mojego interlokutora wszystkie te podmioty najczęściej porozumiewają się mailowo. Tak jest dla nich szybciej i wygodniej, a do tego wcześniej ustalone zagadnienia nie giną po drodze. W restauracji – podobnie, jak w opisanej powyżej firmie produkcyjnej – nie można sobie pozwolić na błędy, wynikające z powodu niewłaściwej, czy też niedbałej komunikacji. Od skuteczności komunikacji zależy powodzenie danego przedsięwzięcia, zadowolenie klienta oraz renoma firmy.

Ze wszystkimi swoimi pracownikami menedżer restauracji-hotelu starał się spotykać dość regularnie. W ostatnim czasie były to spotkania kwartalne, ale zazwyczaj odbywają się, jeśli pojawia się taka potrzeba, na przykład wprowadzany jest nowy produkt, czy też zdarza się jakaś sytuacja problematyczna.

Zebrania generalnie odbywają się w mniejszych grupach, one mają sens. Zebranie dla całego personelu odbywa się minimum raz w roku. Jak sięgnę pamięcią. Też przy okazji różnych informacji dnia, systemu zarządzania, premiowania, wynagradzania. Na przykład wdrażaliśmy nowy system usług medycznych, wewnętrzny. Z racji tego organizowaliśmy spotkanie, na którym poruszyliśmy oczywiście inne tematy, ale spotkanie było zorganizowane przede wszystkim ze względu na wdrożenie nowego systemu usług medycznych.
(Menedżer Restaurator)

Jeśli tylko ważność sprawy na to pozwalała, to również ustnie przekazywane były pracownikom nagany i pochwały. Czasami jednak ustny sposób komunikowania może nie wystarczyć:

[J]est to wszystko połączone z dobrym systemem do rozliczenia. Czyli to już [...] są systemy papierowe. Na papierze jednak, żeby to były dowody i ślad tego. Stosuje się oczywiście jakiś system nagan, kar, upomnień, to wszystko są papierowe, ze względu na przepisy kadrowe i prawne. Ale staramy się większość takich spraw załatwiać ustnie. (Menedżer Restaurator)

Świat bankowy

W banku pracownicy nazywani byli *klientem wewnętrznym*. To określenie może wskazywać na fakt, że pracownicy firmy, pod pewnymi względami, traktowani są jak jej klienci. Jest to rodzaj polityki kadrowej nazywany marketingiem personalnym (Król, 2007). Kierownictwo firmy stosujące marketing personalny, stara się rozpoznać potrzeby i oczekiwania swoich obecnych, a także potencjalnych pracowników, traktując ich tym samym jak klientów firmy (tamże). Menedżer Bankowiec miał kontakt – oprócz szefa – z pracownikami, z menedżerami z innych oddziałów oraz z klientami zewnętrznymi. Polecenia służbowe przekazywał używając różnych, wspierających wzajemnie swą siłę przekazu, sposobów komunikacji. Miały one za zadanie podnieść jej efektywność:

Jeżeli jest to coś bardziej lekkiego, to ustnie. Jeżeli jest to coś ważnego, z jakimś terminem, to mailowo i za potwierdzeniem odbioru. I jeszcze potem

mówię pracownikowi. Mam potwierdzenie, że wysłałem i że pracownik odebrał, i zapoznał się z poleceniem. (Menedżer Bankowiec)

Sposób komunikacji dobierany był także do wagi sprawy. Sprawy bardziej istotne to:

Może to być na przykład sporządzenie wyciągu dla klienta. To nieraz też jest ważne, bo klient jest ważny. Co jest jeszcze ważne? Zrobienie jakichś wyników, tabel, zestawień, raporty sprzedaży. (Menedżer Bankowiec)

Mój rozmówca nie spotykał się ze swoimi podwładnymi regularnie, lecz prowadzili wspólne, codzienne rozmowy na terenie firmy. Odbywały się one przy kawie, przed godzinami pracy albo też po nich. Nawet jeśli dotyczyły spraw związanych z pracą, ich formuła była raczej nieformalna.

Kontakt z menedżerami z innych oddziałów był także dość swobodny – przede wszystkim telefoniczny lub mailowy. Ale odbywały się także spotkania osobiste w większym gronie, na przykład w siedzibie makroregionu. Dotyczyły głównie planów sprzedaży, podejmowanych decyzji. Z menedżerami z miasta, w którym pracował Menedżer Bankowiec spotykali się na cotygodniowych, nieco bardziej formalnych odprawach u szefa, w siedzibie głównej firmy. Ten zwyczaj spotkań pojawił się z inicjatywy menedżera wyższego szczebla. Na odprawach zazwyczaj omawiało się wszystko to, co menedżerowie zrobili oraz to, co jeszcze muszą wykonać. Spotkania takie były obowiązkowe dla wszystkich szefów oddziałów. I chociaż można się na nich nie pojawić, to trzeba mieć bardzo ważny powód. Dlaczego?

Bo są przekazywane ważne informacje. To dla naszego dobra. [...] Warto być dla własnej wiedzy i wiadomości. (Menedżer Bankowiec)

Bank korzystał także z nowych rozwiązań technicznych, aby szybko dostarczać pracownikom najnowszych informacji. To oznacza umieszczanie na stronie internetowej, dostępnej tylko dla klientów wewnętrznych, wszystkich najważniejszych informacji, zmian i ich bieżące aktualizowanie. Na forum internetowym opisywane były także różne historie, wydarzenia z życia organizacji. Pracownicy otrzymywali również gazetkę firmową, rozsyłaną pocztą elektroniczną.

W korporacji

Menedżer w międzynarodowej korporacji twierdził, że ze swoimi pracownikami ma kontakt codzienny, ale też nie ingeruje w każdą, najbardziej błahą sprawę dotyczącą jego zespołów. Starał się pozostawić zespołom zarządzanie codziennymi sprawami, ponieważ były tak zorganizowane i doświadczone, że potrafiły same podejmować różne decyzje i dać sobie radę, gdy szefa nie było albo gdy był zajęty. Oprócz podwładnych, równie często komunikował się z innymi *teamleaderami*, czyli z szefami innych zespołów, z którymi ściśle współpracują.

Rozmówca – na moją prośbę – wprowadził gradacją sposobów swojej komunikacji z zespołem. Po pierwsze używana była komunikacja mailowa:

Maile pozwalają innym osobom mieć wgląd w to, co się dzieje. Czyli nawet dyskutując wewnątrz zespołu, czy poprzez dołączenie kogoś na maila poszerzamy krąg odbiorców tej komunikacji. [...] Mailem prowadzona jest [k]omunikacja oficjalna. (Menedżer Korporacyjny)

Mailowo przekazywane były także pochwały, podziękowania od szefa z wyższego szczebla. Menedżer tłumaczył to w następujący sposób:

To też jest ważne, żeby ludzie wiedzieli, że dobra ocena idzie do góry. (Menedżer Korporacyjny)

Ale także mailowo, czyli bardzo szybko, rozchodzą się gorsze informacje, na przykład o błędach lub wykroczeniach popełnionych przez pracowników.

Na drugim miejscu wykorzystywana jest komunikacja „twarzą w twarz”, czyli osobiste spotkania. Jeżeli, z powodu na przykład dużej odległości nie jest możliwe spotkanie bezpośrednie, wówczas rozmowy były prowadzone przez telefon lub w czasie wideokonferencji. Gdy pojawiła się konieczność rozmów ad hoc, wtedy używany był komunikator internetowy – to trzecia forma komunikacji w rankingu Menedżera Korporacyjnego. Przez komunikator była prowadzona także najczęściej komunikacja nieformalna.

Korporacja w dużym stopniu opiera swoją komunikację zarówno ze światem wewnętrznym, jak też i zewnętrznym, o Internet. Oprócz wymienianego już korzystania z poczty elektronicznej, komunikatora internetowego oraz wideokonferencji, firma ma

wewnętrzną stronę internetową, przeznaczoną dla wszystkich pracowników. Co znajduje się na tej stronie?

[T]am jest wszystko. Tam jest wszystko od portalu do e-learningu i w ogóle portalu do treningu, nie tylko e-learningu. Bo tam się można zapisywać chociażby na szkolenia takie prowadzone przez kogoś, twarzą w twarz. [...] Tam są te narzędzia do oceny, narzędzia do pisania [...] Chociażby można znaleźć metryki i dane do tego, czy też jakieś nasze „targety”, czy też cele produkcyjne i dane [...], ... jak sobie radzimy.

[N]iektóre podstrony, na przykład dla menedżerów mają taki „password”, czyli trzeba poprosić o dostęp. [...] Mamy 60 000 pracowników, więc to jest takim źródłem informacji. (Menedżer Korporacyjny)

Tak duża liczba pracowników, a także ich zamieszkanie i wykonywanie pracy w różnych krajach niejako zmuszają do częstego posługiwania się elektronicznymi środkami komunikacji, ponieważ inaczej trudno byłoby sprawnie i efektywnie współdziałać. Jednakże bardziej tradycyjne formy komunikacji także są w korporacji wykorzystywane. Miejscem najczęstszych spotkań nieformalnych są kuchnie, ulokowane na każdym piętrze biurowca. W kuchniach znajdują się tablice ogłoszeń.

[W] kuchni są ogłoszenia wewnętrzne. Ludzie mogą sobie przywieszać, że szukają mieszkania, albo szukają współlokatora, czy mają pieski od oddania, a przy wejściu do kuchni jest tablica, gdzie są różne wewnętrzne, chociażby rekrutacja, kadry mają swoją [tablicę]. (Menedżer Korporacyjny)

Oficjalne informacje, oprócz tego, że zostają wywieszane na tablicach, były także przesyłane mailem. Do spotkań formalnych służyły pokoje konferencyjne, których także było wiele w budynku i mogły być rezerwowane i używane przez wszystkich pracowników.

Kultura organizacyjna jest takim konstruktem w organizacji, który jest wieloznaczny, lecz centralny jednocześnie, który przenika wszystkie aspekty życia organizacyjnego (Alvesson, 2002). Może być rozumiana jako istotna dla uczestników organizacji sfera symboliczna, obejmująca mity, rytuały, opowieści, legendy, oraz interpretacja różnych wydarzeń, pomysłów, doświadczeń, wartości i przekonań, które są podzielane i kształtowane przez wszystkich (lub przynajmniej większość) uczestników (tamże). Przejawem kultury

korporacji jest na przykład, oprócz języka, obowiązujący w danej firmie strój (*dress code*), który również komunikuje pewne treści (Szaban, 2009). Zarówno język, jak i kod ubioru są przykładami opisanego powyżej systemu symbolicznego danej organizacji (Kostera, 2010). W korporacji wymagano następującego ubioru:

[Menedżer Korporacyjny]: *Zero jeansów, nie wolno nosić adidasów, [...] faceci muszą mieć kołnierzyk i jest to albo koszula albo polo. A w piątki mogą przyjść w jeansach.*

[MSZ-R]: *Mogą przyjść w czymkolwiek?*

[MK]: *No, bez przesady. Nie można mieć na przykład sandałów, nie można przyjść w sandałach. Nie można [też] chodzić w krótkich spodenkach*

Szkoła językowa

Menedżer i jednocześnie współwłaściciel szkoły językowej bardzo przemyślanie zorganizował swój system komunikacji ze współpracownikami – tak, aby był on jak najbardziej efektywny. Przede wszystkim zadbał o stworzenie specjalnego programu do błyskawicznej komunikacji on-line, odpowiedniego oczywiście dla specyfiki swojej branży. Dzięki niemu może wysłać maila jednocześnie do kierowników wszystkich oddziałów swojej szkoły z informacjami, co należy jeszcze załatwić, na bieżąco kontrolować wpłaty od uczniów (lub ich brak) i odpowiednio nimi zarządzać, tym samym kontrolując kierowników oddziałów, jak wywiązują się ze swoich zadań. Jeśli sprawa jest zbyt skomplikowana, by opisywać ją mailowo, wówczas Menedżer dzwoni do danego kierownika. Jednak nie ingeruje w każdą najmniejszą sprawę, czy problem oddziału, pozostawiając kierownikom sporo dowolności w podejmowaniu decyzji.

Tak naprawdę każdy dyrektor oddziału dość samodzielnie działa – ja z nimi komunikuję się głównie przez Internet i telefonicznie. [...] Z pracownikami tyle, co od czasu do czasu jeździmy do oddziału. Różne sprawy załatwiać.

(Menedżer Przedsiębiorca)

Oprócz kontaktów z kierownikami, Menedżer kontaktuje się również z lektorami. Zazwyczaj są to sporadyczne spotkania przy okazji wyjazdów/impres integracyjnych, które odbywają się raz w roku. Zapraszani są wówczas kierownicy oddziałów oraz niektórzy, wyróżniający się lektorzy.

Bardzo częste kontakty Menedżer Przedsiębiorca utrzymuje z drugim współwłaścicielem szkoły. Rozmawiają właściwie codziennie przez telefon i bardzo często się widują – nawet kilka razy w tygodniu. Chociaż starali się tak podzielić pracą, aby każdy był odpowiedzialny za inną część funkcjonowania ich szkoły. Stwierdzili, że wtedy sprawniej ona działa i nie muszą się wówczas tak często komunikować, czy też spotykać.

Przedsiębiorstwo post-wojskowe

Pani Dyrektor, opowiadając mi o swoich doświadczeniach zawodowych i o swoich kontaktach z innymi pracownikami, nakreśliła bardzo cenną historię stosunków międzyludzkich od czasów komunizmu do współczesności. Firma, w której przepracowała około 40 lat, była na początku państwowym przedsiębiorstwem wojskowym, zarządzającym między innymi wszystkimi sklepami spożywczymi dla służb mundurowych w całym województwie. W latach 90 udało się Pani Dyrektor ją sprywatyzować. Oczywiście, moja rozmówczyni rozpoczynała w niej pracę na jednym z niższych stanowisk, ale wraz z upływem czasu awansowała, aż dotarła do funkcji dyrektora. Nie było to wcale zadaniem łatwym. Nie tylko z racji długiej drogi do przebycia, ale także dlatego, że płeć Pani Dyrektor (zajmującej przecież tak wysokie stanowisko) stwarzała barierę w kontaktach z niektórymi mężczyznami-współpracownikami, oraz zajmowanie przez nią stanowiska dyrektora cywilnego w przedsiębiorstwie wojskowym³⁰.

Opisywane przedsiębiorstwo zatrudniało przede wszystkim kobiety – stanowiły około 90% wszystkich pracowników. Mężczyźni pracowali głównie w dyrekcji, jako kierowcy lub członkowie brygady remontowej. Według mojej rozmówczyni, mimo różnych innych problemów z mężczyznami, to z kobietami pracowało jej się gorzej. Trudno jej było dokładnie sprecyzować, dlaczego, uważała, że był to problem złożony i wiązał się w pewien sposób z ogólnymi postawami społecznymi tamtych czasów. Na pewno jedną z przyczyn był fakt, że w latach 70tych stosunek pracowników do przedsiębiorstwa i do pracy w ogóle był zupełnie inny niż w późniejszym czasie – czyli od połowy lat 80tych do końca lat 90tych. Gdy Pani Dyrektor rozpoczynała swoje życie zawodowe, czyli w latach 70tych, świetnie funkcjonowały zasadnicze szkoły handlowe.

Dziewczyny, które były w tych szkołach miały praktyki zawodowe. One były dwa razy w tygodniu, a potem w trzecim roku trzy razy w tygodniu na

³⁰ Warto jeszcze raz przypomnieć, że o wieloletniej dominacji mężczyzn w szeroko rozumianym zarządzaniu pisze na przykład Rosabeth Moss Kanter (1977).

praktykach w sklepach. I one czuły się bardzo z tym miejscem pracy związane. Więc nie powiem, że w 100%, ale na pewno w 80% czy w 80-paru % zostawały później jako pracownicy. I one już to traktowały zupełnie inaczej. I muszę powiedzieć, że niektóre z tych osób pracowały tak długo, jak ja pamiętam, prawie. Do momentu przejścia na emeryturę, czy czasem na rentę. Część osób korzystała z wcześniejszych emerytur, bo to też wręcz może tak pozory wyglądają, ale to w sumie jest ciężka praca. Zwłaszcza w spożywczych sklepach. [...] Potem korzystały z okazji przejścia na wcześniejszą emeryturę. Już nie były w stanie tyle godzin stać za ladą, czy dźwigać ten towar. Także wtedy ten początek, ten wcześniejszy okres był o tyle lepszy. Właśnie coś takiego funkcjonowało, co dawało nam pozytywne efekty [...].

(Pani Dyrektor w wojsku)

Te pozytywne efekty to przywiązanie pracownika do miejsca pracy, identyfikacja z firmą i lojalność.

Natomiast później, kiedy wprowadzono zasiłki na przykład, panie przychodziły tylko po to, żeby się zarejestrować, że one były w ogóle. Uzyskać ten podpis, pieczętę, ale nie z myślą podjęcia pracy. To według mnie było fatalne. I myślę, że to w dużej mierze jest nadal złym rozwiązaniem. Tak samo, jak złym rozwiązaniem jest chyba zbyt długi okres czasu dawania tym ludziom bezpieczeństwa od strony świadczenia usług medycznych. [...] Bo to tych ludzi nie zmusza po prostu do innego podejścia do pracy.

(Pani Dyrektor w wojsku)

Podstawowymi problemami w tamtym czasie była ogromna rotacja pracowników oraz nagłe zwiększenie liczby mank w sklepach. Wiele osób podejmowało pracę tylko po to, żeby coś ukraść. Wiedzieli, że po pierwsze – trudno będzie ich złapać, po drugie – że w placówkach istniała wspólna odpowiedzialność materialna, więc za ich kradzież płacili wszyscy, a po trzecie – nie zależało im na pracy, nie miały zamiaru zostawać w danym miejscu na dłużej. Większość pracowników przedsiębiorstwa miała wykształcenie zasadnicze, podstawowe lub średnie. Sama firma zdawała się nie być przyczyną takiego stosunku ludzi do pracy - wynagrodzenia były porównywalne z wynagrodzeniami na innych podobnych stanowiskach, a także firma dawała chętnym możliwości szkoleń dodatkowych.

Tu chodziło o to głównie, że były to osoby, które nie przywiązywały wagi ani do szkoleń, które są w firmie, ani nie miały zamiaru związać się z firmą. W większości przypadków. [...] Była to grupa, no duża. W związku z czym ta rotacja była bardzo duża. Poza tym były to bardzo często osoby, które gdzieś tam podjęły manka, zmieniały pracę, podpadły z tytułu opuszczenia miejsca pracy. [...] Niestety był taki moment, bardzo ciężki moment, kiedy tych osób było bardzo dużo. I specjalnie nie było wyboru w urzędach pracy, żeby zatrudnić kogoś. W ogóle czy przez ogłoszenia, czy przez urząd pracy, to tam nie miało większego znaczenia, ale żeby w ogóle zatrudnić osoby, które myślałyby w sposób inny, że może lepiej byłoby się związać z firmą, poprzez szkolenia zdobyć jakieś lepsze kwalifikacje. No takich osób było stosunkowo mało. (Pani Dyrektor w wojsku)

W latach 90tych, w związku z trudnościami ze znalezieniem pracy, zaczęły pojawiać się także osoby z wykształceniem wyższym.

Ale prawda była też taka, że one się nie utrzymywały. Bo szukali po prostu innych rozwiązań, traktowali tą pracę raczej jako taką pracę w tak zwanym między czasie. (Pani Dyrektor w wojsku)

To również było problematyczne dla przedsiębiorstwa. Mając na uwadze również wcześniej opisane problemy, były to niezwykle trudne czasy dla zarządzających tym przedsiębiorstwem. Natomiast komunikacja z pracownikami, czy też stosunek Pani Dyrektor do nich był niezmienny przez te wszystkie wymagające lata. Bardzo ważny i ogromnie ciekawy wydaje się być fakt, że Pani Dyrektor znała wszystkich swoich współpracowników (czyli w sumie kilkaset osób) z imienia, a często również i z nazwiska. Miała zwyczaj przeglądania i czytania dokumentów osób przyjmowanych do pracy w ich firmie, a jeśli czas pozwalał, to również osobiście prowadziła z kandydatami rozmowy wstępne (więcej na ten temat oraz o adaptacji w nowym miejscu pracy w podrozdziale 4.2.5). Sposób postępowania Pani Dyrektor przypomina w pewnym stopniu *zarządzanie przez obchód* (*Management by wandering around*) (pisze o nim na przykład Griffin, 2003), który polega na byciu menedżera w kontakcie z ludźmi pracującymi w firmie, czy też z nią w jakikolwiek sposób związanymi – zaczynając od bezpośrednich podwładnych, a na klientach kończąc. Zarządzanie przez

obchód jest rodzajem komunikacji nieformalnej (więcej na ten temat w podrozdziale 2.5). Menedżer może nawiązywać kontakt, a nawet tworzyć długotrwałe relacje ze współpracownikami poprzez regularne „wędrowanie” po firmie, częste rozmowy i poznawanie spraw dotyczących swoich podwładnych.

Parafie

Najbliższymi współpracownikami proboszczów są przede wszystkim wikariusze, czyli księża delegowani dekretem biskupim do danej parafii. Ich zadania i obowiązki są zazwyczaj przydzielane przez proboszcza. W parafiach mieszkają również rezydenci, czyli księża starsi, często schorowani, którzy także pomagają, na ile siły im pozwalają. Na praktyki przyjeżdżają także diakoni. Mają oni pierwsze święcenia, ale nie są jeszcze pełnoprawnymi księżmi, to znaczy nie mogą wykonywać niektórych obowiązków, jak na przykład odprawianie mszy. Proboszczowie mają również kontakt z wieloma współpracownikami świeckimi. Do tej grupy należy kościelny, organista, pracownik kancelarii parafialnej oraz Rada Parafialna, z którą ustalane są inwestycje w parafii oraz plany finansowe ich wykonania. Członkowie rady mogą także sugerować pewne zmiany w funkcjonowaniu parafii lub też przekazywać sugestie zmian od innych wiernych, którzy z różnych powodów nie chcą lub nie mogą przedstawić ich bezpośrednio proboszczowi.

Proboszcz Kapelan bardzo cenił sobie kontakty osobiste. W początkowym okresie swoich rządów w parafii regularnie co miesiąc zwoływał spotkania dla wszystkich swoich współpracowników. Uważał, że była wtedy taka potrzeba. Natomiast w późniejszym czasie zrezygnował z tych formalnych, cyklicznych spotkań na rzecz spotkań nieformalnych, gdy pojawia się konieczność ustalenia pewnych działań, czy też przedyskutowania bieżących spraw. Zazwyczaj takie spotkania odbywają się w jadalni, w czasie wspólnych posiłków. Mój rozmówca bardzo ubolewał nad tym, że na dłuższe rozmowy brakuje dziś często czasu.

To jest choroba całego świata i widać też księży, że wszędzie gdzieś się śpieszą. To jest przekleństwo. Niestety. Bo człowiek nie może się ciągle śpieszyć, musi też mieć czas na to, żeby usiąść i porozmawiać. Nawet posiedzieć tylko, nie wiem, wypić herbatę i pogadać o pogodzie, nawet jak to się mówi pospolicie. A takie – szybko zjeść i lecieć, bo już ... Po co lecieć? Gdzie śpieszyć się? Usiąść, pogadać chwilę. (Proboszcz Kapelan)

Proboszcz Budowniczy rozpisuje podział obowiązków w grafiku. W każdą sobotę wywiesza go w zakrystii na specjalnej tablicy ogłoszeniowej. Jeżeli pojawiają się jakiegokolwiek dodatkowe sprawy, obowiązki, które nie zostały umieszczone w grafiku, wówczas dzielone są one na bieżąco, ustnie. Zdarzają się czasami takie sytuacje, gdy niemożliwe jest spotkanie osobiste. Wtedy Proboszcz dzwoni lub wysyła sms“a z konkretnymi decyzjami, czasem zostawia instrukcje zapisane na kartce.

Z wikariuszem, diakonem i katechetkami Proboszcz Budowniczy odbywa cykliczne, pół-formalne spotkania. Są one szczególnie istotne, gdy zbliża się jakieś ważne wydarzenie dla parafii i trzeba je zaplanować i przygotować. Najlepszy kontakt Proboszcz ma z wikariuszem, jako że jest on jego najbliższym współpracownikiem. Spotykają się właściwie codziennie, więc okazji do rozmów nie brakuje. Spokojnie porozmawiać najczęściej mogą przy śniadaniach, ponieważ to jedyny w ciągu dnia ich wspólny posiłek. Ale zdarzają się też inne nieformalne sytuacje sprzyjające wymianie myśli – wspólne oglądanie meczu, czy ciekawego filmu.

Proboszcz Kapelan bardzo ciekawie opowiadał o sytuacjach, w których bezbłędnie rozpoznaje innych, ubranych po cywilnemu, księży. Skąd wie, że to księża, bo przecież bardzo często zachowują się zupełnie tak samo, jak osoby świeckie?

To jest takie wyczucie po stylu zachowania się, nawet chodzenie. Na przykład w sutannie trzeba umieć chodzić po schodach. Trzeba lekko podnieść kolana, żeby sutannę podbić do góry. Jeżeli ktoś lekko podnosi kolana, to wiem, że to jest ksiądz. Bo ma ten dryg podnoszenia sutanny. [...] To i ja też mam.

Podrzuca kolanami – o, to jest ksiądz. Też to zauważam. (Proboszcz Kapelan)

Mój rozmówca nazywał to „wyczuciem“, ale wydaje mi się, że można jego umiejętność nazwać dobrym odczytywaniem sygnałów komunikacji niewerbalnej (por. rozdz. 2.3), czyli świadomym lub nieświadomym wychwytywaniem i rozumieniem zachowań, gestów, czy też mimiki innych ludzi.

Szpital

Głównodowodzącą na bloku operacyjnym jest oddziałowa. Każdego dnia ma w pracy kontakt – i tym samym komunikuje się – z kilkudziesięcioma współpracownikami.

Na blok operacyjny wchodzi 4 oddziały lekarskie, czyli oddział ginekologii onkologicznej, ginekologii zwykłej, chirurgii onkologicznej, chirurgii dziecięcej. Oprócz tego posiadam 20 osób, tak zwane pielęgniarki operacyjne i 6 osób personelu pomocniczego, którzy przygotowują pakiety – ten pomocniczy – i myją narzędzia. W każdym dniu są rozpisywane zabiegi operacyjne na każdą salę. Na bloku operacyjnym jest 4 sale operacyjne. Na każdą salę jest przydzielona 2 pielęgniarki operacyjne, czyli „czysta”, ta, która asystuje do zabiegu i „brudna”, ta, która pomaga przy zabiegu, [...] 3 lekarzy – lekarz operator i 2 asystentów (pierwsza asysta i druga asysta), lekarz anestezjolog i pielęgniarka anestezjologiczna, czyli 7 osób wchodzi na salę operacyjną. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Po każdym zabiegu następuje 30-minutowa przerwa, podczas której sale są sprzątane, dezynfekowane, a narzędzia sterylizowane. Jednego dnia odbywać się może około 15 zabiegów. Po każdym z nich większość personelu się zmienia. Plany zabiegów przygotowywane są zawsze pisemnie, najpóźniej w dniu poprzedzającym dany zabieg. Generalnie większość komunikacji formalnej ma postać pisemną. Wymaga tego specyfika pracy.

Pracujemy na procedurach, instrukcjach, algorytmach i standardach. I to wszystko jest podpisane i pisemne. Czyli mamy opracowane procedury ogólne bloku. Każdy to podpisał, więc to jest pisemne [...] Jak się liczy na przykład materiał teraz opracowuję instrukcję. I to są po prostu zatwierdzane w dyrekcji takie, to są wszystkie wytyczne, jak się osoba skaleczy – to jest wszystko wytyczne pisemnie [...] Wszystko jest w instrukcjach, standardach [...] I część rzeczy, jak na przykład jak przygotować salę operacyjną, i tak dalej, nie musimy im wytycznych dawać z racji tego, że one wiedzą, a dwa – to są opracowane te rzeczy [...] Z każdego zabiegu to są protokoły operacyjne. Ta osoba, która asystuje, ona wszystko to co podała, jakie ilości podała, wszystko jest w protokole, historii. A na koniec dyżuru one piszą raport. Co było na dyżurze, ile zabiegów było, czy coś jest zepsute one mnie informują. Bo wie pani, ja sobie to odczytuję, że na przykład brakuje jakiejś żarówki w lampie operacyjnej, bo ja to muszę zgłosić. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Szczegółowe instrukcje ułatwiają pracę, oszczędzają czas oraz stanowią dowód na to, co działo się podczas zabiegu – czy wszystko odbyło się zgodnie z przyjętymi standardami, czy też pojawiły się jakiegokolwiek nieoczekiwane trudności.

Gdy Oddziałowa jest niezadowolona z postępowania któregoś ze swoich podwładnych, zazwyczaj zwraca mu uwagę ustnie. Jednak dzieje się tak tylko w przypadku drobnych przewinień. Gdyby sprawa dotyczyła postępowania krzywdzącego pacjenta lub jakiejś skargi pisemnej, wówczas miałyby obowiązek zgłosić je dalej, do swoich przełożonych i ustosunkować się do tego również pisemnie.

Samorząd

Pani Naczelnik komunikuje się przede wszystkim ze swoim ośmioosobowym zespołem. Mają kontakt codzienny. Wykorzystują różnorodne sposoby komunikacji – ustny, pisemny tradycyjny i mailowy. Szefowa oraz jej bezpośredni przełożony starają się, by co tydzień, regularnie spotykać się z całym zespołem i omawiać minione wydarzenia oraz plany działań. Na pytanie, czy ma jakiś swój charakterystyczny sposób wydawania poleceń Pani Naczelnik odpowiedziała:

Mam wrażenie, że ja nie wydaję poleceń służbowych. [śmiech] ... Czy ja wydaję polecenia służbowe? ... Nigdy się nie zastanawiałam na tym.

(Urzędniczka-Naczelnik)

Szefowa bardzo dba o to, aby w zespole istniała przyjazna atmosfera, aby przynajmniej niektóre decyzje wypracowywać wspólnie.

Oprócz bezpośrednich podwładnych, Pani Naczelnik często kontaktuje się z innymi pracownikami urzędu:

[Z] pozostałymi osobami w wydziale, z innymi wydziałami, z innymi komórkami organizacyjnymi, miejskimi jednostkami organizacyjnymi z urzędu, mam kontakt również z członkami Kolegium Prezydenta, z dyrektorem, czyli z tą już najwyższą kadrą samorządową, czy przedstawicielami samorządu.

[...] Kolegium Prezydenta tworzy pan Prezydent i szefowie zespołów specjalnych, które on tworzy, wiceprezydenci, dyrektor urzędu, skarbnik, przewodniczący Rady Miasta, należy też mój szef – bezpośredni przełożony, jest członkiem Kolegium. (Urzędniczka-Naczelnik)

Z wymienionymi osobami nie udaje się odbywać regularnych spotkań. Nawet jeśli są ustalone, to pojawia się tak dużo nieoczekiwanych zdarzeń i tak wiele mają oni wszyscy zadań do wykonania, że ustalone plany trzeba zmieniać, dostosowywać do rzeczywistości. Dlatego spotkania mają miejsce, gdy są potrzebne.

c) Kontakty i relacje ze światem zewnętrznym

Menedżerowie, z którymi przeprowadzałam rozmowy nawiązywali kontakt przede wszystkim z klientami – zarówno polskimi, jak i coraz częściej międzynarodowymi – a także z różnego rodzaju instytucjami, czy organizacjami współpracującymi z ich firmami. Czasem klientem jest spółka-matka. Wówczas do niej kierowane są oferty i od niej spółka-córka otrzymuje zlecenia. Bywa też tak, że pracownicy spółki-córki są zapraszani na spotkania z klientem zewnętrznym. W jakich przypadkach?

Jak realizuje się jakiś kontrakt, to są odbiory. Wtedy jest klient z zewnątrz, inspektor nadzoru, to wtedy my się kontaktujemy, ale to jest już na etapie realizacji. Sprzedajemy niejako w imieniu naszej, naszego zlecającego, czyli S.A. [spółki-matki], robotę bezpośrednio klientowi, sprzedajemy poszczególne etapy wykonywanych prac, za które klient płaci, bo to są sprawy powiązane. Etapy odbiorów są powiązane z etapami płatności za zlecenie dane.

(Menedżer Produkcyjny)

Dyrektor hotelu i restauracji zauważył, że większość ich transakcji i zamówień klientów realizują drogą mailową. Natomiast Menedżer Bankowiec telefonicznie lub mailowo umawia spotkania osobiste z klientami. Mniej problemów dostarczają klienci, którzy już wcześniej zostali pozyskani, ponieważ ich nazwiska i numery telefonów widnieją w bankowych bazach danych. Wystarczy nawiązać z nimi kontakt. Szczególnie istotni dla banku są klienci kluczowi, czyli:

Klienci zamożni i klienci korporacyjni. Zamożni, to ci, którzy zarabiają więcej niż 10 000 zł netto miesięcznie. [...] [Korporacje] są naszymi długoletnimi klientami i są dobrymi klientami. Są różne, [przedłużająca się chwila

ciszy]..wiesz, jak to powiedzieć, mamy dobre relacje z szefami, z księgowymi, menedżerami. (Menedżer Bankowiec)

Jeżeli ustalane są spotkania, to około 75% z nich odbywa się w siedzibach firm klientów. Pozostała część w oddziałach banku. Miejsce spotkania często zależy od decyzji dyrektora danego oddziału banku, ale także:

To zależy od klienta, od jego działalności, co robi, jaki jest jego status. (Dyrektor Bankowiec)

Natomiast, aby pozyskać nowych klientów, pracownicy banku przygotowują i wysyłają oferty. Gdy któryś klient odpowie, wykaże zainteresowanie, wówczas bank nawiązuje z nim kontakt i przedstawia szczegółową ofertę.

Menedżer Korporacyjny przyznaje, że ze swoimi klientami porozumiewa się najczęściej telefonicznie. Większość z nich to banki z Wielkiej Brytanii, ale kontakty nawiązane są również z klientem rosyjskim i klientami skandynawskimi. Od pewnego czasu firma postawiła także na kontakt osobisty.

[C]zasami klienci do nas przyjeżdżają. Rzadko, bo raz na kwartał. Mało tego, my teraz promujemy, żeby klientów już takich naszych, bezpośrednio moich zespołów albo ściągać tutaj, albo wyjeżdżać i się spotykać z nimi tam, gdzie oni są, odwiedzać ich w biurach, żeby dowiedzieć się jak używają danych, które tu produkujemy. (Menedżer Korporacyjny)

Swoistymi „klientami” Proboszczów są parafianie lub inni ludzie, którzy zgłaszają się do nich ze swoimi sprawami, problemami. Większa część komunikacji Proboszczów z wiernymi opiera się o kontakty i spotkania osobiste. Ze sprawami formalnymi parafianie przychodzą najpierw do kancelarii i jeśli sprawa nie jest skomplikowana, wówczas pracująca tam osoba może ją samodzielnie załatwić. Sprawy nieskomplikowane to na przykład ustalenie dnia pogrzebu, chrztu, czy ślubu, gdy zgadzają się wszystkie potrzebne dokumenty.

Jak słyszę telefon, mówię „no, jest jakiś problem”. Bo jak przychodzą chwalić, to mnie nie wołają, a jak przychodzą z problemami to mnie wołają. (śmiech) (Proboszcz Kapelan)

Proboszcz Kapelan spotyka się z wiernymi także w mniej formalnych sytuacjach – na przykład w drodze z plebanii do kościoła:

[J]est taka chwila, żeby zawsze przy kościele, momencik, zamienić parę zdań. Chociaż ja zawsze tego się boję, bo zawsze ktoś potem powie na jakiś tam temat..., rzuci jakieś hasło i za jakiś czas dzwoni i mówi „ksiądz pamięta o tym temacie?” Gdzie człowiek pamięta o temacie, jak w tym momencie 4 czy 6 osób spotkało po drodze, powiedziało jakiś tam problem, poszedł do kościoła i za chwilę „pani mi przypomni temat”. Jak przypomni, o co chodziło, „aha, już wiem, już pamiętam rozmowę”. I wtedy taka osoba przychodzi. Tylko ja wolę, żeby takie spotkania umówione na jakąś tam godzinkę, ktoś przychodzi, ja mam czas, proszę bardzo. (Proboszcz Kapelan)

Parafianie przychodzą do kościoła nie tylko na msze. Uczestniczą w różnego rodzaju, bardziej lub mniej formalnych spotkaniach, zebraniach, katechezach, modlitwach. Większość z nich odbywa się regularnie. W salkach przykościelnych zbierają się zarówno dzieci i młodzież, jak i dorośli.

No ja to mam duży kontakt z ludźmi. Bardzo duży kontakt. Zresztą zawsze tak mówiłem o tym, że ... zawsze tak chciałem, żeby plebania, czy ten dom parafialny, jak to nazwał, żeby to było takie miejsce, żeby ludzie tutaj chętnie przychodzili, żeby tu się nikt nie bał przyjść. [...] Bardzo dużo ludzi przychodzi. (Proboszcz Budowniczy)

Bardzo często, gdy pojawia się jakieś ważne wydarzenie w życiu parafii, wierni wraz z Proboszczem zaczynają spotykać się dodatkowo, żeby zaplanować i ustalić wszystkie szczegóły, a także by podzielić zadania. Na przykład, gdy planowano festyn parafialny, już pierwsze rozmowy i ustalenia miały miejsce trzy, cztery miesiące przed jego terminem. Często bywa też tak, że takie spotkania robocze odbywają się w domach parafian. Za każdym razem u kogoś innego. Proboszcz Budowniczy ma też swój system informowania wszystkich zainteresowanych o planowanym spotkaniu: przekazuje informację jednej osobie, takiemu łącznikowi, a ta osoba musi zadbać, aby informacja dotarła do pozostałych członków zespołu.

I kontakt jest bardzo częsty. Bardzo częsty. Bo tak staramy się, żeby było żywo w parafii. Żeby ta parafia żyła. (Proboszcz Budowniczy)

Okazją do mniej formalnych spotkań i rozmów jest także coroczna wizyta duszpasterska, nazywana potocznie kolędą. Wiele na ten temat opowiedział mi Proboszcz Kapelan.

Można powiedzieć, że w 3/4 to jest bardzo fajne kolędy, rozmowy, gdzie ludzie wiedzą, o co chodzi. A 1/4 no to bym powiedział, to jest taka..., z tej 1/4 to połowa lepiej, żeby nie dotykała drzwi, tak mi ktoś powiedział, bo to rzeczywiście tylko po to, żeby ten krzyżyk był na karcie i że kolędę przyjąłem. A tam nie ma nic wspólnego... (Proboszcz Kapelan)

Te mniej przyjemne spotkania z wiernymi w ich domach są wówczas, gdy próbują oszukać Proboszcza, a przynajmniej podkoloryzować fakty na swój temat i Proboszcz się w tym wszystkim zorientuje.

[J]a bardzo szanuję każdego człowieka, ale szacunek mam do tych ludzi, którzy umieją się przyznać do tego - on jest osobą po prostu niepraktykującą, niewierzącą, ale nie przeszkadza nikomu. Jest grzeczny, siedzi sobie. A jak ktoś chce mnie robić w głupka i udaje, że on jest praktykującym katolikiem, a ja po dwóch zdaniach już wiem, że on w ogóle nie ma nic wspólnego z parafią, no to dla mnie to jest robienie ze mnie idioty. Ja tego nie lubię. (Proboszcz Kapelan)

Jego sposób na takich wiernych, to najpierw dać im się swobodnie wypowiedzieć, a później sprostować nieprawdziwe informacje od nich zasłyszane. Takie postępowanie Proboszcza budzi wówczas zdziwienie i konfuzję rozmówców.

W życiu Proboszczów zdarzają się czasem niecodzienne spotkania. Zgłaszają się do nich niekiedy kluby piłkarskie, czy też koła myśliwskie z prośbą o odprawienie mszy w ich intencjach. I tak Proboszcz Kapelan na przykład odprawiał już mszę w lesie na rozpoczęcie sezonu łowów. Bardzo ciekawą i niezwykle cenną dla mojego rozmówcy formą kontaktu z innymi ludźmi były pielgrzymki piesze, które dawały możliwość dłuższej rozmowy, bez pośpiechu, i lepszego zrozumienia rozmówcy.

Na pielgrzymce pieszej to jest fantastyczna rzecz, że jest taki człowiek, młody człowiek, chłopiec czy dziewczynka podchodzą i proszą o spowiedź. Bierze się ich powiedzmy 10 metrów za grupą czy 15 metrów za grupą i się idzie na przykład przez godzinę, dwie, trzy i się rozmawia... To jest taka spowiedź, rozmowa duchowa z daną osobą. I takich spowiedzi było mnóstwo na pielgrzymce, wcześniej Gdańskich, później Kaszubskich. To było mnóstwo. I to było najładniejsze z tego wszystkiego. (Proboszcz Kapelan)

Proboszczowi Budownicemu telefon służy głównie do ustalania osobistych spotkań. Natomiast Proboszcz Kapelan jest zagorzałym przeciwnikiem zarówno komunikacji mailowej, jak i – w dużym stopniu – telefonicznej.

Maile to nie ja [śmiech], bo komputer to jest dobra rzecz, ale nie dla mnie. To znaczy ja mam komputer oczywiście, nie jestem aż taki ten... Ale nie wysyłam maili. Uważam, że to nie jest to, co ja chcę. Uważam, że kontakt ma być taki. Z drugiej strony też mnie zawsze atakują, że ja sms'a wyślę jedno zdanie, jeden wyraz i koniec sms'ów. Jeżeli już muszę porozmawiać przez telefon, ale nie sms'ami, czy mailami, bo to nie jest kontakt z człowiekiem. Jeżeli ja usłyszę głos, ja w tym głosie słyszę, czy dany człowiek jest spokojny, czy zdenerwowany, chociażby przez telefon. A w mailu, czy w komputerze, to tego nie widzę. To jest maszyna, która podaje jakieś informacje, ale nie samopoczucie danej osoby. Może powiedzieć, że czuje się dobrze, a może mieć kryzys, a w głosie, jeśli dłuższa jest rozmowa, wyczuję, że ta osoba..., coś tam ją gryzie. Wolę osobiście niż telefonicznie. (Proboszcz Kapelan)

Mój rozmówca wyjaśniał jeszcze jedną kwestię, która – jego zdaniem – jest problematyczna w rozmowach telefonicznych: można pewne sprawy celowo lub nieświadomie zmienić, inaczej odczytać intencje, czegoś nie zapamiętać, można też zwyczajnie czegoś nie zrozumieć. Dlatego, dla pomyślnego załatwienia sprawy, a szczególnie rozwiązania problemu konieczne są spotkania osobiste.

Za kontakty z mediami i wydawanie oficjalnych oświadczeń, czy komentarzy w imieniu całej firmy odpowiedzialny jest dział marketingu i PR. Dzieje się tak głównie w przypadku dużych, międzynarodowych firm. Wyjaśnia to Menedżer Korporacyjny:

Generalnie, jeśli mamy skomentować cokolwiek, musimy mieć pozwolenie firmy. Oczywiście możemy komentować [...] prywatnie, natomiast jeżeli byśmy skomentowali coś z ramienia firmy – musimy mieć pozwolenie.

W małych firmach za kontakty z podmiotami zewnętrznymi – nie licząc kontaktów z klientami – odpowiedzialny jest zazwyczaj właściciel. Dla przykładu Menedżer Przedsiębiorca osobiście załatwia reklamy prasowe, radiowe, kontaktuje się z właścicielami lokali, które jego firma wynajmuje, z drukarnią, z osobami, które roznoszą ulotki jego firmy, sporadycznie z ZUSem, z kuratorium oświaty, z agencjami reklamowymi. Czasem udaje mu się załatwić sprawę telefonicznie lub mailowo, jednakże wiele z nich wymaga kontaktu osobistego.

Oddziałowa zazwyczaj nadzoruje swój zespół pracowniczy i wspólnie zajmują się pacjentem. Ale zdarzają się czasami sytuacje, w których kontaktuje się z firmami zewnętrznymi. Podczas naszej rozmowy na korytarzu na swoją kolejkę czekali przedstawiciele handlowi:

To jest akurat firma, która zajmuje się niciami. Niciami i staplerami. I oni do nas co jakiś czas przychodzą, bo oni mają różne nowości. Jeżeli zbliża się jakiś przetarg, jeżeli stary kończy się, a nowy się zaczyna, to dzięki im, ich uprzejmości, dzięki różnym ich szkoleniom i tak dalej, ja wiem, co jest nowego. [...] To możemy sprawdzić do następnego przetargu. Oni nie tylko mówią nam, oddziałowym, ale również mają spotkania z lekarzami... To musi być zaakceptowane, to nie ja mogę wybierać ten sprzęt. Ja mogę podpowiedzieć lekarzom, ale ten sprzęt specjalistyczny, oprócz nici, ale jakieś staplery i tak dalej, to lekarze w większości decydują. (Pielęgniarka Oddziałowa)

4.2. Sposoby budowania relacji

Najważniejszym i jednocześnie najbardziej pracochłonnym, lecz absolutnie niezbędnym elementem procesu komunikacji jest budowanie przez menedżera relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji (por. Mintzberg, 2009). Menedżer wydaje się być takim „punktem startowym”, ale też *nerve center* (czyli swoistym „centrum połączeń nerwowych”) (Mintzberg, 2009, s.54) całego procesu. On sam, z racji zajmowanego stanowiska i władzy, którą mu przydzielono, narzuca pewne procedury, sposoby zachowania, sposoby podejmowania decyzji i w bardzo dużym stopniu kreuje całą atmosferę pracy zespołu. Ale nie tylko on kształtuje relacje w organizacji. W procesie komunikacji ogromną rolę odgrywają także pracownicy, którzy mogą nie tylko reagować na daną sytuację, ale także aktywnie wpływać na relacje i w różnym stopniu je zmieniać. Również kontrahenci i cały świat zewnętrzny mają swój udział w tworzeniu obustronnych relacji i wpływ na ich jakość. Monika Kostera (2013) twierdzi (za Sandelands i Drazin, 1989), że relacje pomiędzy organizacją i jej otoczeniem są „silnie uwarunkowane wzorami interakcji w dłuższym okresie i zależne od kontekstu, szczególnie (...) kontekstu kulturowego” (Kostera, 2013, s.51). Natomiast kontekst kulturowy organizowania jest wszechobecnym tłem, a „otoczenie przesyca organizowanie, wywiera wpływ na wszelkie jego przejawy i aspekty” (tamże). Może być rozumiany jako:

świat myśli, podzielany przez kolektyw w czasie i przestrzeni, który składa się z czystych tworów wykreowanych w celu nadania sensu pewnym wydarzeniom (Czarniawska-Joerges, 1992b, s.21-22 cytowana w: Kostera, 2013, s.51).

Rola menedżera sprowadza się również do aktywnego budowania, inspirowania, ale też zmieniania (czasem destrukcji) tożsamości organizacyjnej, której nieodłącznym składnikiem są relacje międzyludzkie. Monika Kostera i Martyna Śliwa (2010) przedstawiają w swojej książce szereg najistotniejszych definicji tożsamości organizacji. Jedną z ważniejszych jest pierwsza definicja w literaturze nauk zarządzania, zaproponowana przez Stuarta Alberta i Davida Whettena, która określa tożsamość organizacji jako złożenie trzech elementów:

tego, co jest centralne, trwałe i tego, co wyróżnia organizację z otoczenia (Albert i Whetten, 1985, cytowani w: Kostera i Śliwa, 2010, s.255).

Komunikowanie się jest przede wszystkim zachowaniem, bardzo często współdziałaniem (por. rozdz. 2). Pojawia się w każdej właściwie sferze funkcjonowania organizacji. Można je określić jako pewnego rodzaju narzędzie, które – intencjonalnie bądź zupełnie nie zamierzenie – wpływa na tożsamość organizacji. Na potrzeby tej pracy przyjrzałam się kilku

obszarom z życia organizacji, badając, jaką rolę pełnią tam menedżerowie. Moich rozmówców pytałam między innymi o zintegrowanie pracowników – czy obchodzone są w firmach jakieś święta, czy mają własne rytuały, a także kiedy i w jaki sposób pracownicy są chwaleni, motywowani do efektywniejszej pracy, jak rozwiązywane są sytuacje problematyczne, jak traktowani bywają nowi pracownicy, na jakie tematy żartuje się w organizacjach, z kim porozumiewają się „po imieniu”, a z kim bardziej oficjalnie, jaka jest znajomość języków obcych oraz żargonów organizacyjnych. Wymienione obszary ilustrują różnego typu sytuacje komunikacji wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnej, jednak stanowią zaledwie część skomplikowanego konstruktów, jakim zawsze jest kultura organizacyjna (por. rozdz. 2).

A) Integracja pracowników

Jako członkowie życia społecznego należymy do różnego rodzaju grup, które spełniają dla nas wiele funkcji, na przykład „dostarczają” nam doświadczenia, poczucia bezpieczeństwa, czy zwyczajnie towarzystwa (Smith i Preston, 1977). Grupa może być wyjaśniana i rozumiana na wiele sposobów – chociażby jako:

pewna liczba ludzi, którzy są związani ze sobą na dwa sposoby. Po pierwsze, wchodzi z sobą w interakcje według jakichś wzorców organizacyjnych. [...] Po drugie, członkowie grupy posiadają świadomość swej odrębności lub mają poczucie bycia powiązanych przez pewne wspólne cechy, poglądy lub sytuacje (Ibidem, s.96).

Członkowie danej grupy identyfikują się z grupami, do których należą, wobec których są lojalni i z członkami których są zintegrowani. Mówimy o nich „grupy swoje”, czyli „my”. Odróżniamy je wyraźnie od „grup obcych”, czyli „ich” (Ibidem).

Przeprowadzone przez mnie badania pokazują, że członkowie organizacji bardzo często korzystają – świadomie lub nieświadomie – z wielu sposobów integrowania się w „swoich” grupach i zespołach pracowniczych: obchodzą wspólnie różne święta, uczestniczą w szkoleniach, spotykają się podczas pracy w specjalnie wyznaczonych do tego miejscach, spotykają się na gruncie nieformalnym poza pracą, etc. Niekiedy jest to inicjatywa zarządzających, a czasem inicjatywa oddolna lub pewna tradycja firmy, przekazywana kolejnym „pokoleniom”.

Święta i rytuały

Wszelkie ceremonie i rytuały są przejawiającymi się w zachowaniu artefaktami kultur organizacyjnych (zob. Hatch, 2002, której teorie zostały opisane szczegółowo w

podrozdziałach 2.4 i 2.5). Mogą mieć wymiar symboliczny, jeśli uczestnicy danej kultury organizacyjnej nadadzą im konkretne znaczenia i będą ich używać w komunikacji z innymi, przekazując im te znaczenia.

W badanych organizacjach najczęściej obchodzona jest Wigilia Świąt Bożego Narodzenia. Pracownicy (wraz z szefem) czerpią z bogatej w różnego rodzaju rytuały tradycji obchodzenia tych świąt. Czasem w firmach organizowany jest wspólny poczęstunek, na który każdy pracownik przygotowuje jedną, wybraną potrawę. W innych organizacjach zbiorowo ubierana jest choinka. Zdarza się również, że pracownicy dostają podarunki z okazji świąt – paczki dla dzieci, dodatkowe pieniądze, drobne pamiątki.

Jednak niemal każdy z moich rozmówców opowiadał o pewnych rytuałach, zwyczajach, świątach, które są charakterystyczne tylko dla ich własnych organizacji. Czasem jest to rocznica powstania firmy, a innym razem wypracowane wewnątrz i sprawdzone wielokrotnie sposoby budowania dobrych relacji międzyludzkich:

Organizuję zwykle spotkanie wigilijne. Raz w roku jest też impreza integracyjna dla całego makroregionu, w jakimś miejscu, o określonej porze. Co jest jeszcze rytuałem?[...] Jak jest urodzenie dziecka, to wiadomo, że składamy się - kupujemy prezenty jakieś fajne, albo pytamy się, co akurat by chciała, albo dajemy jej po prostu tą kasę. Urodziny? Ostatnio zauważyłem, że zaczęliśmy odbiegać od świętowania imienin. Było zawsze ciasto, kawa i high-life. A zaczęliśmy obchodzić urodziny. To mnie tak bardzo zaskoczyło. To było mile, że na przykład pamiętali o moich 30-tych urodzinach. (Menedżer Bankowiec)

W korporacji pracownicy integrują się ze sobą, ale także z bezpośrednim przełożonym i z szefem szefa:

Mamy dwie imprezy w roku – mamy imprezę gwiazdkową i mamy imprezę letnią, która odbędzie się za miesiąc na plaży. One są opłacone przez firmę, więc to jest możliwość czy napicia się z ludźmi, czy pogadania, czy pogrania razem w siatkę na imprezie. Czy pośpiewania karaoke na imprezie gwiazdkowej. Poza tym, jak nasz szef przyjeżdża, to zawsze wychodzimy, również firma płaci za drinki, wychodzimy na taki wieczór, gdzie można pogadać bezpośrednio z naszym szefem. (Menedżer Korporacyjny)

W szkole językowej właściciele firmy starają się mieć kontakt z całym, dużym zespołem:

Raz w roku [mamy] spotkanie integracyjne. Zapraszamy na nie 10 osób z oddziałów plus wyjątkowi lektorzy. [...] Co roku gdzie indziej. Hotel, muzyka, jedzenie, alkohol. W zasadzie jest to jeden dzień. W firmie nie ma facetów, same babki [śmiech]. (Menedżer Przedsiębiorca)

Menedżerka Informatyczka próbuje swój zespół jeszcze inaczej zmotywować:

Wszystkie święta się obchodzi, czyli wielkanocne i Boże Narodzenie. Ale szczególnie ważne jest to, jak się kończy... jak jest jakiś sukces, to zawsze to świętujemy. [...] Spotykamy się razem albo wychodzimy gdzieś poza firmę.

W wojsku istniało wiele możliwości wspólnego świętowania, ale też i nagradzania wyróżniających się pracowników. Z większości tych możliwości przedsiębiorstwo często korzystało.

[T]o często był dzień pracy, to nie było tak, że to się tam w niedzielę, aczkolwiek było parę takich imprez, które były w sobotę lub w niedzielę. Ale to wyglądało przeważnie w ten sposób, że no niestety, ponieważ nie dało się ściągnąć całej załogi, bo to było absolutnie niemożliwe. Więc kierownicy wiedzieli, że mają do dyspozycji taką i taką kwotę na tą kawę, na jakieś ciasto, ponieważ to też były w większości spożywcze sklepy, więc one były praktycznie na miejscu. Wówczas robiliśmy to w ten sposób, że nawet może nie kwiaty, bo to już było takie mniej istotne przy takich dniach, tylko właśnie w sposób taki – kierowca któryś tam wyjechał jeden czy drugi, zawiózł jakieś torty, jakieś ciasto dodatkowo. (Pani Dyrektor w wojsku)

W firmie funkcjonowało wyjątkowo dużo sposobów odznaczania pracowników – były na przykład odznaczenia resortowe, państwowe, wojskowe. Świętowano rocznice związane z Wojskiem Polskim, Marynarką Wojenną, i wiele innych. Jeden z rozlicznych przykładów:

W listopadzie byli pracownicy, którzy byli zapraszani na przykład przez dowódcę Marynarki Wojennej. Organizowaliśmy tak, żeby wytypować też pracowników z zaproszeniem dowódcy. [...] Płynęli jego tym malutkim [...] stateczkiem po zatoce i potem brali udział w jakimś tam obiedzie, czy innego typu poczęstunku. (Pani Dyrektor w wojsku)

A co trzeba było zrobić, żeby dostać medal?

Na pewno jednym z kryteriów była ocena całej placówki, która była prowadzona przez daną osobę. Jeżeli to był kierownik. Albo też personel, który, no, był personelem takim, no powiedziałabym, lubianym, dobrze świadczącym usługi, dbającym o placówkę. Ale to nie wszystko. Drugim istotnym elementem było to, czy placówka się rozliczała dobrze. Bo były placówki, które nigdy nie miały żadnego manka, a jeżeli nawet, to były to rzędu 200 - 300 złotych, czyli można powiedzieć, że to w ogóle nie istniało. Bo to w granicach błędu się mieściło. Po prostu. Więc takie rzeczy się brało pod uwagę - dbałość o towar, właściwą rotację tego towaru, dbanie o własny wygląd, to też jest bardzo istotne, więc też ocenialiśmy pracowników. Bo panie, które zawsze wyglądały, jakby dopiero co przyszły do pracy, może nie od fryzjera, ale zawsze czyściutkie, eleganckie, fartuch służbowy był zawsze uprasowany, czyściutki. No, a były takie, którym trzeba było notorycznie zwracać uwagę. [...] I oprócz tego sugestie samych na przykład dowódców, czy klientów. Bo klienci się też wpisywali do ksiąg. I, że tak powiem, propozycją wynagrodzenia w jakiś sposób akurat tej pani, pani Halinki, pani Ewy, czy po imieniu pisali, bo to, to i tamto. Także to wszystko trzeba było brać pod uwagę. Dużo czynników w sumie. I zawsze się w ten sposób po prostu wyeliminowało tych, co nie powinni być. (Pani Dyrektor w wojsku)

W parafii zarządzanej przez Proboszcza Kapelana formalne spotkania ze wszystkimi współpracownikami odbywały się kiedyś regularnie. Dziś już nie ma tego zwyczaju, co skłania czasem moją rozmówcę do dość smutnej refleksji:

[B]yły, raz w miesiącu zawsze było spotkanie, w pierwszym tygodniu miesiąca nowego miesiąca było spotkanie. Zawsze jednego dnia, bo każdy ma jeden dzień wolny, żeby zbierać się tego dnia. I takie spotkania były. Teraz ... na razie ich nie ma, bo nie widzę takiej potrzeby. Są takie rzeczy, które załatwia się przy stole, aczkolwiek ja uważam, że taka ..., takie spotkanie było wtedy potrzebne, choćby na pół godziny, żeby spotkać się, ustalić, czy to, czy to, czy to. Aczkolwiek teraz to jest tak troszeczkę, ja widzę, że to jest choroba całego świata i widać też księży, że wszędzie gdzie się śpieszą. To jest przekleństwo. Niestety. Bo człowiek nie może się ciągle śpieszyć, musi też mieć czas na to, żeby usiąść i porozmawiać. Nawet posiedzieć tylko, nie wiem, wypić herbatę i pogadać o pogodzie, nawet jak to się mówi pospolicie. A takie – szybko zjeść i lecieć, bo już ... Po co lecieć? Gdzie śpieszyć się? Usiąść, pogadać chwilę.
(Proboszcz Kapelan)

Mój rozmówca ma jednak inne, swoje własne rytuały:

Jeżeli ktoś ma urodziny, jakiś ksiądz, to jak zapowie i zaprosi, to pójde na kawę i herbatę, i coś tam się zrobi. Ja, jak mam urodziny czy imieniny, to zapraszam nie tylko księży, także i Radę [Parafialną] do salki i robię taką małą powiedzmy kolacyjkę, że przygotowuję i się zaprasza.[...] Ja mam taki zawsze zwyczaj, że w lutym robię takie podziękowanie, taką kolację, podziękowanie dla wszystkich, którzy się angażowali w danym roku w pracę w parafii. Ale chodzi o takie rzeczywiście czynne. Bo wiele osób się angażuje w życie parafii w ten sposób, że się modlą za parafię. Starsze osoby, różaniec, czy tam... Ale ja bardziej mówię te osoby czynnie – kościelny, organista, jakiś pan nam użyczy cały czas samochodu, jakiś tam inny pan na przykład użyczy swojej firmy. Takie osoby zapraszam na taką kolacyjkę i im za to, za ten rok miniony po prostu dziękuję. (Proboszcz Kapelan)

Oczywiście obchodzona jest również Wigilia – i to nie tylko z księżmi-współpracownikami, ale czasem zdarzało się, że w jednostce wojskowej, a ostatnio w domu opieki z jego pensjonariuszami. Proboszcz Budowniczy również bardzo dba o obchodzenie Wigilii wspólnie z parafianami:

[R]obimy w ten sposób, że ja zapraszam, tak się składa, że z roku na rok coraz więcej ludzi [śmiech]. Takich... panie, które sprzątaję ten kościół, to są starsze panie, takie – mówię – po siedemdziesiątce, osiemdziesiątce, przeważnie wdowy, czy takich panów tutaj mam, takich spoza, jeden zamiata, czy garbi liście, takich jest dwóch czy trzech, panie, które dekorują, o kwiaty dbają, też bezinteresownie, kwiaty przynoszą. No to tak właściwie ... na początku pamiętam, jak była pierwsza Wigilia, bo tu tego nie było, mieszkałem u ludzi tam, tam dom był, no to zaprosiłem chyba 4 osoby, prócz wikarego i ... ja. Później już było 6, a teraz, w zeszłym roku było, prócz – mówię – wikariusza, diakona i mnie, to jeszcze było dobre ze 14- 15 osób. I chyba na tym już skończę, bo dlatego, że ... bo pani gospodyni musi też przygotować. Więc czym więcej, tym więcej trzeba. Ale skromniutko bardzo. Bo to jest taka symboliczna.[...]. I to trwa krótko. Dlatego ja wiem, że one [panie kucharki] muszą iść do swoich domów przygotować Wigilię. Ja wiem o tym. Niekiedy one się wykręcały, że one nie przyjdą. „Proboszczu, bo my tego, bo my tyle przygotowania w domu”. A ja mówię „przyjdźcie chociaż – godzinkę. Obiecuję wam, że wpół do drugiej zaczynamy i wpół do trzeciej już wychodzicie z plebanii”. I tak jest. Bo nie chodzi o to, żeby siedzieć godzinami, nie wiadomo co, ci ludzie też mają swoje domy, rodziny, tam też trzeba przygotować. „Ale chociaż przyjdźcie na tą godzinkę, bo nie będę miał okazji z wami się spotkać na Wigilię”. (Proboszcz Budowniczy)

Proboszcz Budowniczy wyjątkowo dba także o utrzymanie różnych świąt i rytuałów z tradycji Kościoła, które dziś często ulegają zapomnieniu, na przykład w jego parafii obchodzone są dni urodzin różnych świętych, patronów. Każde takie wydarzenie składa się z szeregu barwnych obyczajów.

[N]a przykład, zawsze błogosławimy [...] ludziom gardła na św. Błażeja, świecami, na Agatę [św. Agatę] święcimy chleb i sól, na Antoniego [św. Antoniego] zamawiam chlebki, [...] bułeczki, takie grahamki, zamawiam z 300. I ludzie sobie je potem biorą do domu. Co my tu jeszcze mamy? ... [J]eszcze kreda, kadzidło na Trzech Króli. [...] Na Matkę Bożą Wniebowziętą, to panie robią takie... kopce, nie wiem, jak to nazwać, takie zrobione z metalu [...] i wieszają tam marchew, kalarepy, pietruszki, kopry, selery, kapusta gdzieś tam

jest ogromna, przyczepiona, papryki, to robimy na Wniebowzięcie. Mamy zwyczaj robienia palm, oczywiście, na Niedzielę Palmową. Dalej, to jest taka nowość, też to zanika już, robimy wianuszki na Oktawę Bożego Ciała. Też robimy to. Mało parafii to już robi. (Proboszcz Budowniczy)

Wszystkie te uroczystości parafialne służą spotkaniom, rozmowom, poznawaniu się, „zespołowemu” świętowaniu, czyli tak naprawdę budowaniu relacji międzyludzkich i wspólnemu konstruowaniu tożsamości parafii.

Szkolenia

Pracownicy integrują się również podczas różnego rodzaju szkoleń. Odbywać się one mogą albo na terenie firmy lub też poza nią. Objęci nimi są właściwie pracownicy wszystkich szczebli – zarówno umysłowi, jaki i fizyczni. Rodzaje przeprowadzanych szkoleń ściśle wiążą się branżą, w której funkcjonuje dana firma oraz z aktualnymi potrzebami:

Dla fizycznych pracowników to są głównie szkolenia typu obsługi urządzeń dźwignicowych, uprawnienia spawalnicze, bo to przepisy wymagają, że te uprawnienia trzeba odnawiać. To są wtedy... to już ci ludzie muszą to zrobić. Co dwa lata na przykład spawacze muszą się wykazać kompetencjami spawania. Wtedy organizuje się dla nich szkolenie, no egzamin. Krótkie szkolenie i egzamin. [...] Firma [za nie] płaci, ale pracownik tam przez jakiś czas musi pracować. A jak chce zrezygnować, no to te szkolenia najczęściej się kończą uzyskaniem albo rozszerzeniem uprawnień. Można to wykorzystać w innej firmie. Pracownik musi za to odpracować albo jak chce odejść, to musi zwrócić kasę. (Dyrektor Produkcyjny)

Nowoprzyjęty pracownik ma zazwyczaj szkolenie, które powinno mu pomóc wdrożyć się w obowiązki pracownicze. Między innymi o takich szkoleniach mówił Menedżer Bankowiec:

[Pracownicy] mają takie szkolenia adaptacyjne, na początku – między innymi sprzedażowe i obsługi klienta. To już należy do menedżera jednostki, w której pracuje pracownik, u którego jest zatrudniony, do niego należy właściwe przeszkolenie i przygotowanie go do pracy.

Menedżerowie opowiadali jeszcze o popularnych w wielu organizacjach szkoleniach językowych oraz wszelkich typach szkoleń podnoszących kompetencje pracowników, które konieczne są, aby na przykład zrealizować nowy projekt.

Miejsca spotkań

Przestrzeń w organizacjach pełni bardzo ważną rolę. Analizując przestrzeń fizyczną budynków-siedzib organizacji, można odkryć ich znaczenia symboliczne (Kostera i Śliwa, 2010 za Yanow, 1995).

Przestrzeń może wywoływać uczucia, nakłaniać do działania lub przeciwdziałać im, a także nakłaniać do refleksji. By zrozumieć politykę organizacji w jej kulturowym kontekście, należy zwracać uwagę na tego rodzaju możliwe przestrzenne kontakty (Kostera i Śliwa, 2010, s. 279).

Przestrzeń – podobnie jak rytuały – jest także artefaktem kultury organizacyjnej (Hatch, 2001). Budynki, wystrój, układ przestrzenny, etc. są jej przejawami fizycznymi, którym pracownicy-uczestnicy organizacji nadają jakieś znaczenia.

Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że pracownicy mogą spotykać się w firmach w specjalnie do tego wyznaczonych pokojach konferencyjnych (odbywają się tam spotkania zarówno formalne, jak i nieformalne), w tak zwanych pokojach socjalnych/kuchniach/jadalniach, czyli miejscach, w których można przygotować sobie posiłek (są to raczej spotkania nieformalne) oraz poza miejscem pracy (w dowolnym pubie lub restauracji; zazwyczaj są to spotkania nieformalne).

Dyrektor Produkcyjny tak opisał ich firmową salę konferencyjną:

[T]o jest takie pomieszczenie, w którym robi się wszystkie spotkania. I z klientem zewnętrznym, i wewnętrznym, i grupie [kapitałowej], i spółki osobno organizują swoje spotkania. Takie wydzielone pomieszczenie do tego celu.

W korporacji istnieje specjalny kalendarz w używanym tam systemie informatycznym. Jest to pewnego rodzaju wirtualny sekretariat, poprzez który można sprawdzić, kiedy dana sala konferencyjna jest wolna i ewentualnie ją zarezerwować na swoje spotkanie. Natomiast spotkania nieformalne odbywają się w kuchniach, które znajdują się na każdym piętrze zajmowanego przez korporację budynku.

Do wszelkich spotkań, zarówno tych formalnych, jak i mniej oficjalnych, proboszczowie wykorzystują pomieszczenia domów parafialnych. Ze współpracownikami Proboszcz Kapelan rozmawia zazwyczaj podczas posiłków:

Najczęściej jest to w jadalni. Gdzieś usiąść w jadalni. Albo w pokoju, który ... to znaczy kiedyś było tak, że w pokoju, który jest przygotowany powinien być napój, sok, jakieś tam ciasteczka, się siadało i się rozmawiało. A teraz jest tak, że po prostu siadamy sobie, zjemy tam posiłek, coś tam porozmawiamy chwileczkę, różne sprawy się załatwi i tak jak mówię – każdy gdzieś tam leci, się śpieszy. (Proboszcz Kapelan)

Proboszcz Budowniczy ma niezwykle dużo kontaktów z parafianami:

[Z]awsze tak chciałem, żeby plebania, czy ten dom parafialny, jak to nazwał, żeby to było takie miejsce, żeby ludzie tutaj chętnie przychodzili, żeby tu się nikt nie bał przyjść. [...] Bardzo dużo ludzi przychodzi. [...] Przychodzi dużo też i młodzieży. A oni przychodzą tu na katechezy do bierzmowania. Bo to tak wszystko razem jest. Bo to się tak w domu parafialnym odbywa. Na górze mieszkamy. Tutaj jest sala do zebrań właśnie. Taka duża. Tam jest kuchnia. Tam mamy świetlicę, to tam z kolei dzieci przychodzą. Schola śpiewa. Katecheza do Pierwszej Komunii. Tam jest biuro. Także tu się ludzie bez przerwy kręcą. Tam młodzież ma swoje trzy salki oazowe. Też tutaj bez przerwy są. Ja nikomu tutaj drzwi nie zamykam. I mam duży kontakt. A też spotykam się regularnie z świeckimi. I głównie są to małżeństwa. (Proboszcz Budowniczy)

Ale głównym miejscem spotkań oficjalnych parafian z księżmi jest kościół. Proboszcz Budowniczy wprowadził pewną innowację w swoim budynku kościoła, która ma poniekąd ułatwiać spotkania, a która zwróciła uwagę samego biskupa:

[B]yły już tam betonowe schody wylane i ja miałem dywan. Zbędny dywan. On jest jako pierwszy rozłożony tam, tak pod ołtarzem. Tak spod ołtarza wychodzi. Wielki dywan. Sobie myślę „kurcze, co z nim zrobić?” Mówię „przecież pasuje elegancko na te schody”. No i wiesz, rozłożyłem, a tam później ktoś mówi, z

tych pań, które sprzątają, „a proboszczu, a może byśmy tak w ogóle dywanami rozłożyli ten ... kościół”. A ja mówię „dywanami? A, meczet będziemy robili z tego?” Ale tak sobie myślę „dobry pomysł”. Przecież ciepło w nogi, klękać można. Dałem ogłoszenie „używane, słuchajcie, tylko w dobrym stanie. Jak będzie jakiś brudny, śmierdzący, dziurawy, to proszę mi nie przynosić, bo wyrzucę od razu”. Tam krótko gadam [śmiech]. Ludzie naznosili. Pamiętam, jak arcybiskup pierwszy raz przyjechał, dwa lata temu, to był zaskoczony. „Dywany! – mówi – jakiej dobrej jakości! [śmiech]” [...] Mówi „no w takim kościele to ja w życiu nie byłem! Jak w meczecie macie”. (Proboszcz Budowniczy)

Spotkania poza firmą odbywają się z różną regularnością. Niektóre organizacje starają się, aby takie wyjścia miały miejsce co miesiąc, dwa, a inne w zależności od potrzeb. Taka dobrą okazją do świętowania może być odniesiony przez zespół sukces, zakończenie pewnego etapu projektu, konieczność przedyskutowania i ustalenia jakiegoś zbliżającego się wydarzenia w firmie lub spotkanie pożegnalne pracownika, który z firmy odchodzi. W korporacji na przykład regularnie, raz w miesiącu spotykają się tylko menedżerowie:

[Menedżer Korporacyjny]: *Po prostu, no zostało to zaproponowane przez naszego szefa, idziemy... kończymy pracę o 2., ostatnie trzy godziny idziemy coś zjeść i pogadać o pracy luźno, żeby nie rozmawiać o pracy będąc w pracy.*

[Marta Szeluga-Romańska]: *A dlaczego nie?*

[MK]: *Żeby troszkę się zrelaksować. Jednak zupełnie inaczej się rozmawia w pokoju konferencyjnym, a zupełnie inaczej w restauracji. Poza tym, no nie wiem, to jest raczej pewnie podświadome uczucie, że człowiek już nie jest w pracy – już jest po pracy. Mało tego, robimy to zazwyczaj w piątek, czyli też zaczyna się weekend i to też przekłada się na to, o czym mówimy. A żeby było śmieszniej – gadamy jak nakręceni o pracy. Przez cały obiad. To znaczy, oczywiście, zdarza nam się lekka dygresja od czasu do czasu, natomiast zazwyczaj większość tego czasu rozmawiamy rzeczywiście o pracy, o problemach ogólnie.*

B) Pochwały i motywowanie

Proces motywowania pracowników oraz jego różne sposoby został zdefiniowany i opisany w rozdziale 2. W tym miejscu warto jeszcze wspomnieć, że nowsze teorie motywacji podkreślają wagę motywacji wewnętrznej (Pink, 2011) oraz pozafinansowych sposobów pobudzania pracowników do efektywniejszego działania. Ma to szczególne znaczenie w przypadku zadań twórczych, niekonwencjonalnych, gdzie pracownicy muszą użyć swojej wyobraźni.

Menedżerowie, którzy zgodzili się na rozmowę ze mną, nieco różnili się w sposobach motywowania swoich podwładnych. Spowodowane to było często indywidualnymi doświadczeniami lub narzuconym ogólnie przez organizację systemem i praktykami. Większość menedżerów chwali swoich pracowników ustnie, na bieżąco, po bardzo dobrym wykonaniu danego zadania. Dyrektor w banku postępuje dokładnie w taki sposób:

[J]eżeli jest okazja to powiem „super to zrobiłeś”, „rób tak dalej”, „pokaż innym, że tak można” i tak dalej. (Menedżer Bankowiec)

Są to najczęściej spotkania indywidualne, ale niektórzy starają się także pochwalić pracownika na większym forum:

Mamy spotkania co tydzień. Jak trzeba kogoś pochwalić, to się wtedy na tym spotkaniu mówi. [...] Czy ten czy tamten zasługuje na wyróżnienie, na pochwałę. (Dyrektor Produkcyjny)

Menedżer pracujący w banku najczęściej wysyła maila do wszystkich pracowników, w którym docenia tego wyróżniającego się. Oprócz przekazania pochwały zainteresowanemu, ma w tym działaniu dodatkowy cel:

[N]ie dość, że ta osoba jest chwalona, to też jednocześnie wpływa to na innych. Myślę – może następnym razem będę to ja? (Menedżer Bankowiec)

W międzynarodowej korporacji istnieje cały skomplikowany system oceniania i – na tej podstawie – motywowania pracowników. „Zaobserwować” go można przede wszystkim w świecie wirtualnym, ponieważ specyfika pracy niejako wymusza częstsze kontakty właśnie mailowe:

Mamy różne gradacje. Przede wszystkim mamy system ocen roczny, gdzie oceniam pracowników ja, pracownik ocenia sam siebie i jeszcze do pomocy prosimy o ocenę pracowników naszego działu i innych działów, które generalnie, globalnie współpracują z nami w Indiach, w Stanach, w Anglii, w Szwecji. Więc robimy to i jak gdyby później jest ta oficjalna ocena roczna. Bardzo odporna i bardzo dobrze umotywowana. [...] Jeżeli ktoś zasłuży, to wtedy mój szef wysyła maila, dzwoni, to też jest ważne, żeby ludzie wiedzieli, że dobra ocena idzie do góry. [...] Mamy system nagradzania ludzi – od wpisu pochwały do akt, poprzez wypłacanie premii, oczywiście im ludziom lepiej idzie w pracy, tym mają wyższe roczne podwyżki. [...] Największą nagrodą za dobrą pracę są promocje. (Menedżer Bankowiec)

Obydwaj Proboszczowie także publicznie chwalą swoich parafian za ich pomoc, bezinteresowność, wysiłek, etc., ale też mają swoje sprawdzone sposoby takiej komunikacji:

Na przykład „dziękuję za to, czy za to”, „za przygotowanie tego, czy tego”, „za pomoc w tym i w tym danej osobie”. Z tym, że ja bardzo nie lubię nieraz wymieniać nazwiskami. Dlaczego? Nie daj Boże kogoś ominiesz, wtedy jest kłapa. Też ja staram się raczej mówić ogólnie. Chyba, że na przykład wiem, że dana osoba to konkretnie zrobiła. Ale staram się omijać, wolę osobiście tej osobie podziękować niż publicznie mówić nazwiska. Dlatego, że nie daj Boże, mówię tak, powtarzam się, o kimś zapomnę, to wtedy jest większe zło to przyniesie, niż korzyści. Dlatego wolę to zrobić, jeżeli publicznie, to ogólnie, „są osoby, które pomagały na przykład w tym, czy w tym, czy w tym”. Zawsze „żywemu różańcowi”, a nie „pani takiej, czy takiej, takiej”, nie. (Proboszcz Kapelan)

W podobny sposób robi to Proboszcz Budowniczy:

[J]eśli chodzi o ludzi świeckich – to bardzo często chwalę. Dlatego, że jak jestem tutaj [ponad] 11 lat proboszczem, to praktycznie muszę powiedzieć, że non stop, właściwie, bez przerwy spotykam się z taką ludzką dobrocią i życzliwością. Czy przy budowie kaplicy, czy dom parafialny wznosili, czy

kościół się teraz buduje, no to ludzie są tacy bardzo zaangażowani. Coś chcą zrobić. [...] No to ja co tydzień zawsze im dziękuję. W ogłoszeniach mówię, że dziękuję. [...] Tych sytuacji jest strasznie dużo. Więc ja się może ograniczę tylko do kilku, [...] bo musiałbym przez całą noc tylko wymieniać. Spotykam się nieustannie z taką dobrocią ludzką.

Natomiast mój rozmówca stara się unikać sytuacji, gdy ktoś chwali jego, a także sam rzadko chwali innych księży. Dlaczego?

Nie lubię. Strasznie nie lubię. Na to mam awersję. Nie lubię. Bo ludzie mnie tak... czasem lubią pochwalić, a ja tego nie lubię. To samo – uważam, że robię to, co mam robić i ja nikomu łaski nie robię, że to jest to, czy tamto zrobione. No taki mam charakter, taki jestem człowiek i nic na to nie poradzę. [...] Ja słowo „pochwalić kogoś” używam bardzo rzadko. Bardzo rzadko, jeżeli to na przykład dotyczy księdza. W ogóle to muszą to być gardłowe sytuacje, żebym pochwalił. Dlatego, że uważam, że nie ma za co chwalić. Robimy to, co mamy robić. I nie robimy to na swoją chwałę, tylko na chwałę Bożą. Oczywiście, że podziękuję za przygotowanie bierzmowania, spotkania, ale to robię krótko, w bardzo oszczędnych słowach. Uważam, że chwalenie księdza za to, co robi w parafii, ... za to, co ma robić w parafii, ... to jest jego obowiązek. Po to został księdzem. (Proboszcz Budowniczy)

Problemy z chwaleniem współpracowników miewa również Menedżerka Informatyczka.

Bardzo trudno mi jest chwalić. Ponieważ ja bardzo dużo wymagam od siebie i bardzo dużo wymagam od zespołu. I czasami wydają mi się niektóre rzeczy bardzo naturalne, że one po prostu powinny się zadziać. I tego też się z czasem dopiero nauczyłam, że dla kogoś to jest ogromne wyzwanie. I ten ktoś sobie z tym poradził. Warto to docenić. To od niedawna naprawdę doceniam to w taki sposób, że rzeczywiście chwałę, wynagradzam, i tak dalej. Ale to była najtrudniejsza część. Łatwiej było mi rozwiązywać problemy, tak naprawdę motywować zespół, przenosić go, rozpędzać, a trudniej mi było właśnie w jakiś taki konstruktywny sposób docenić to, co się wydarzyło. To rzeczywiście mam z

tym dużo problemu. Ale wynika to po prostu z tego, że mam rzeczywiście duże oczekiwania w stosunku do siebie i do innych osób.

Niektórzy menedżerowie uważają, że skuteczniej motywują podwładnych konkretne działania niż słowa. Wyróżniającym się pracownikom przydzielane są premie, inne nagrody pieniężne, regularne podwyżki, awanse, a w miejscach pracy, w których jest to jeszcze możliwe nadawane są pracownikom nawet odznaczenia. Naczelnik-Urzędniczka powiedziała, że można uznać za motywację fakt, że stara się dbać o swoich pracowników, walczyć o jakieś dodatkowe nagrody, czy przywileje, oraz pomagać w realizowaniu ich własnych przedsięwzięć. Podobnie postępowała Dyrektor pracująca w wojsku:

Tam, gdzie na przykład firma nie chciała angażować dużych środków finansowych, to stwarzaliśmy pracownikom możliwości wzięcia w ajencję tych placówek, ale dawaliśmy jak gdyby cały ten design, wszystko, firmy. Natomiast sam sposób rozliczenia był inny i można było w ten sposób po prostu więcej też zarobić, bo myśmy gwarantowali lokal, koszty pokrywaliśmy wszystkie, jedynie tam telefony i właściwie jeżeli chodzi o energię elektryczną, to jest w sposób bieżący oni płacili, natomiast myśmy gwarantowali, poprzez długoletnie umowy zawarte z wojskiem, że te placówki będą istniały, to umowy 10-letnie na ogół. Więc mieli jakąś perspektywę funkcjonowania w tych miejscach i pomagaliśmy w zamian za po prostu odpłatność, którą ustalaliśmy, żeby mieć jakiś tam zysk. (Pani Dyrektor w wojsku)

W organizacji wojskowej, w której zarządzała moja rozmówczyni na początku istniało wiele dodatków socjalnych, charakterystycznych dla przedsiębiorstw państwowych. Były to na przykład dopłaty do kolonii dla dzieci, paczki świąteczne, etc. Po przeprowadzonej prywatyzacji firma zaczęła funkcjonować jako przedsiębiorstwo komercyjne i zwyczajnie, często uzależnione od funduszy, zaczęło stopniowo zmieniać. Jednak kilka z nich, o większym znaczeniu dla atmosfery pracy, zostało utrzymanych:

Panie dostawały z okazji Dnia Kobiet jakieś tam drobne upominki. Nie były to jakieś wielkie rzeczy, no ale dostawały. Zawsze staraliśmy się też pilnować tego, że gdy panie miały imieniny, chociaż z tym kwiatkiem podejść. [...] Niby niekosztowne, blahe, ale mające znaczenie. (Pani Dyrektor w wojsku)

Za co i kiedy chwali swoich podwładnych Pielęgniarka Oddziałowa?

[P]ochwała też na pewno wpływa pozytywniej na personel niż nagana. Bo jeżeli pani pochwali ten personel od czasu do czasu, no to one też są inaczej.. Dlatego ja zawsze mówię też lekarzom o tym, że mają chwalić, przede wszystkim moje młode pracownice. Bo stare to są już wyjadaczki i już nie zginą. Ale taka młodzież, która pół roku, i ona staje pierwszy raz do tego zabiegu, też coś powiedzieć, że już ładnie, że już fajnie, czy tam coś miłego powiedzieć. To dużo znaczy dla takiej osoby. [...] Jeżeli proszę je o zrobienie czegoś, jeżeli będzie zrobione extra, no to pochwałę. Jeżeli ktoś zrobi od siebie, na przykład, jakiś koszyk, czy tam ułoży inaczej, żeby to było łatwiejsze, to jakaś tam pochwała za to jest [...] Jeżeli wiem, na przykład, że mam jakieś kontrole i proszę, żeby mi pomogły jeszcze w papierach i tak dalej, no to one nie muszą. [...] Jeżeli mówię, że to dobrze wypadło, to ich również zasługa. [...] Jeżeli jest taka sytuacja, że jestem dziś, że mój kierownik przychodzi na bloku, to mówię, że mam pochwałę, że proszę tu przynieść jakieś ciacho, no to nawet takie rzeczy. Znaczą, to już są żarty, ale oni przynoszą czasami. [...] Kierownik też musi wiedzieć, że mam dobry zespół! [...]

C) Sytuacje trudne

Wszyscy moi rozmówcy przyznawali, że różnego rodzaju sytuacje problematyczne pojawiają się czasami w ich zespołach i że to zazwyczaj oni – menedżerowie – są odpowiedzialni za rozwiązanie większości tych problemów lub takie pokierowanie konfliktami, że nie tylko znikną, ale też przyniosą zespołowi konkretne korzyści. Choć bywają również takie sytuacje, w których konflikty są rozwiązywane przez zespoły samodzielnie i tylko w wyjątkowych przypadkach menedżer jest o nich w ogóle informowany. Konflikt może mieć wiele przyczyn, przybierać różnorodne formy oraz objawiać się z różnym natężeniem swojej siły (Abercrombie, *et.al.*, 1988). Zasięg i skala konfliktów w zespołach pracowniczych waha się od tych korzystnych (tak zwany konflikt wspierający innowacje i kreatywność) do konfliktów skrajnie negatywnych, hamujących możliwości zespołu do podejmowania jakichkolwiek decyzji (Ancona, *et.al.*, 2009). Jak piszą autorzy wymienionej powyżej książki – „dobrą” odmiana konfliktu nazywana jest konfliktem przedmiotowym (*substantive conflict*) (tamże, s.M5-13), w którym pojawiają się odmienne od siebie opinie członków zespołu odnośnie wykonania danego zadania. Ten rodzaj konfliktu

może pomóc zespołowi poprzez zaangażowanie ich w działania, przez pewnego rodzaju zmuszenie ich do wymiany informacji związanych z zadaniem, szukania alternatywnych rozwiązań, czy też po prostu głębszego zastanowienia się nad konkretnymi kwestiami. Natomiast „zła” postać konfliktu to konflikt emocjonalny (*affective conflict*) (Tamże). Jest to konflikt interpersonalny, w którym ścierają się różne osobowości, ludzie o odmiennych wartościach, pochodzeniu, czy też stylu. W tego rodzaju konfliktach do relacji międzyludzkich wnikają złe emocje – frustracja, wrogość, które przerywają pracę, obniżają wyniki zespołu i powodują, że członkowie nawet zaprzestają pracy w grupie.

Sytuacją trudną w organizacji bywa także zwalnianie pracowników. Gdy szef musi podziękować za dalszą współpracę swojemu pracownikowi, jest to bardzo często stresujące dla obu stron. W niektórych przypadkach również w zespole budzi negatywne emocje, które mogą nawet demotywować do dalszej pracy.

Źródeł konfliktów w badanych organizacjach, czy też przeróżnych problemów jest wiele. Jedną z najczęściej wymienianych przez moich rozmówców przyczyną konfliktów pracowniczych było niedopasowanie charakterów członków zespołów – na przykład ścieranie się silnych osobowości, częste dążenie do konfrontacji – czyli konflikty interpersonalne:

Konflikty są zawsze. W każdej dziedzinie. [...] Zawsze były, są i będą, niestety. Sztuka menedżera, żeby tak dobierać personel lub tak łączyć, nawet łączyć godziny pracy, grafiki pewnych osób, żeby unikać konfliktów. To jest dość istotne, uważam. A oczywiście menedżerowie, czy kierownicy pewnych działów mają ode mnie zalecane, że wszelkie konflikty, które są, ogólnie, rozwiązują samemu. (Menedżer Restaurator)

Niekiedy konflikt pojawia się w sytuacji nadmiernego stresu spowodowanego nieoczekiwanym wydarzeniem. Tak bywa w szpitalu, gdy podczas operacji kolejne jej etapy nie przebiegają według przewidywań i zagrożone zostaje zdrowie i bezpieczeństwo pacjenta.

Każdy zabieg ten sam jest inny. To nie jest tak, że jak w innej pracy, że pani to oddała i tak to jest. [...] Do jednego zabiegu idzie 10 pasków, do tego samego, a do drugiego idzie 100. A jak już jest 100, to już idą komplikacje, już są rzeczy nieprzewidywalne. [...] I wtedy pan doktor jest zdenerwowany, może krzyknąć na tą osobę, gdy jemu nie wychodzi. [...] Złości się, że dlaczego nie dostał

lepiej[pielęgniarki]. A dostał na przykład z mniejszym stażem pracy. No przez to może coś ubliżyć, przekląć. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Moja rozmówczyni uważa, że takimi przypadkami – mimo iż są nieprzyjemne – nikt się za bardzo nie przejmuje i nie obraża się, bo wszyscy rozumieją powagę sytuacji i jej kontekst. Natomiast, gdyby podobna sprawa wydarzyła się podczas rutynowego, spokojnego zabiegu, wówczas Pielęgniarka Oddziałowa stanęłaby w obronie swojej pracownicy przed nerwowym lekarzem. Jako wieloletnia szefowa dużego zespołu ludzi ma też swoje sposoby na rozwiązywanie różnych konfliktów. Generalnie zostawia wiele swobody zespołowi, również jeśli chodzi o wyjaśnianie nieporozumień. Woli, żeby to zespół sam najpierw spróbował rozwiązywać swoje problemy, a w ostateczności odwoływał się do jej pomocy. Poza tym to zespołowi pozostawia swobodę decyzji, jak sprawiedliwie przydzielić pracę jego członkom. I przyznaje, że to zazwyczaj bardzo dobrze działa.

Menedżerka Informatyczka również twierdzi – podobnie jak Menedżer Restaurator – że konflikty pojawiają się bardzo często, nawet codziennie:

Dzisiaj na przykład mam taką sytuację, że projekt jest znacząco opóźniony i doszło do kłótni w zespole, bo zaczęły osoby w zespole szukać osób winnych [...]. Dlaczego, mieliśmy ustalony termin, miało się wszystko skończyć i teraz ktoś nawalił. I nie wiadomo kto i kogoś trzeba zrobić winnego. [...] Wiadomo, że wskazanie winnego może tylko pokutować tym, że nastąpi jakiś podział w zespole, na czym mi absolutnie nie zależy, więc staram się tą sytuację załagodzić i sprawić, że nikt nie będzie czuł się winny ani nikt nie będzie szukał winnego. Tak, żebyśmy mogli przejść na inny etap rozwoju i zacząć się zajmować pracą, i zweryfikować ewentualne problemy, które się pojawiły, żeby je rozwiązać i dopiąć projekt jak najprędzej. (Menedżerka Informatyczka)

Jak mojej rozmówczyni udaje się zażegnać tego typu konflikty?

Ucinam wszystkie kłótnie. To zdecydowanie. Jestem taką osobą, która po prostu prosi o to, żeby emocje zostały za drzwiami, jak ktoś sobie nie może poradzić, to proponuję, żeby wyszedł. I przechodzimy do tematu, w czym jest problem. Zajmuję się merytoryczną częścią [...] Zawsze ktoś jest urażony, zawsze ktoś ma inne podejście, bardzo subiektywne. I albo się od tego

odcinamy, albo będzie po prostu tak zwana 'babska kłótnia'. Wyszukiwanie, poszukiwanie problemu. (Menedżerka Informatyczka)

Pewne problemy stwarza zarządzającym organizacjami bezpośredniość komunikacji z podwładnymi, to znaczy mówienie sobie po imieniu. Niektórzy menedżerowie narzekają, że problemy pojawiły się, gdy zaczęli nazywać się ze współpracownikami po imieniu. Uważają, że brak tego niepisane dystansu powoduje brak szacunku do szefa. Dlatego też ze wszystkimi nowo przyjętymi pracownikami tytułują się bardziej formalnie.

[Menedżer Restaurator]: *Tak jak powiedziałem, chyba, że ktoś wcześniej pracował. A jeżeli chodzi o nowych pracowników, to nie ma czegoś takiego, jest „pan”, „pani”.*

[Marta Szeluga-Romańska]: *Ale takie masz założenie?*

[MR]: *Takie mam założenie. Jednak. Bo w kulturze jest to, uważam, wymagane i jedyne, jedyne. Inaczej jest w Anglii. W Anglii ludzie szanują i z wieloma osobami się mówi na „ty” i się dalej szanuje człowieka. Każdy wie swoje zadania. W naszej kulturze tego nie ma. Jeśli się przechodzi na „ty”, to już relacje są bardzo ... hmhhh.*

[MSZ-R]: *Nadużywają pracownicy?*

[MR]: *Bardzo! Bardzo. Nie stosowałbym tego. [...] Oczywiście mówimy tu o różnych działach, wiadomo, jeżeli jest to zarząd, czy może nawet kierownicy danych działów, no to tutaj można się zastanowić oczywiście. Jakkolwiek też bym był ostrożny. [...] Ale mówię, gdyby było to osoby nowe, czy projekty nowe [...], tam stosujemy w większości przypadków na „pan”, „pani”.*

Z kolei inni menedżerowie twierdzą, że pewnym problemem jest mówienie do siebie „proszę pani/pana”, zamiast po imieniu. Sądzą, iż stwarzanie nadmiernego dystansu jest niepotrzebne i utrudnia komunikowanie się, a tym samym współpracę.

[Marta Szeluga-Romańska]: *A z szefem bezpośrednim jesteś na „ty”?*

[Menedżer Bankowiec]: *Nie, też nie.*

[MSZ-R]: *Czyli, rozumiem, że też należy do tej „gwardii”, o której mówiłeś?*

[MB]: *Tak. To jest jakby inna struktura. Ciężko jest to tak ocenić i, wiesz, złapać, ale tak było od zawsze i tak jest.*

[MSZ-R]: *Nie przeszkadza ci to?*

[MB]: *Przeszkadza.*

[MSZ-R]: *A nie masz problemów w swoim oddziale z tym, że ktoś nadużywa sytuacji, że jest z tobą na „ty”? Że za bardzo skraca dystans?*

[MB]: *Nie, jesteśmy na „ty”, ale w relacjach wewnętrznych. [...] Przy kliencie już nie jestem Tomasz³¹, nie jesteś „ty”, ale „Panie Dyrektorze”, albo „Panie Managerze” [...]. Musi być jakiś szacunek. Nie ma problemu. Myślę, że to nie ma wpływu na – powiem brzydko – naginanie, czy jakieś inne tam rzeczy.*

[MSZ-R]: *Nie było żadnej takiej sytuacji nadużywania?*

[MB]: *Nie, nie..*

Problematyczny może być także niewłaściwy stosunek pracownika do organizacji – na przykład lekceważenie swoich obowiązków, porównywanie pracy wykonanej przez siebie z pracą wykonaną przez innego pracownika, a nawet oszustwa i kradzieże:

Dużym problemem w gastronomii są podejrzania o braki towarowe. [...] Tu się największe konflikty tworzą, bo jest odpowiedzialność zbiorowa [...]. I tu menedżer musi mieć przede wszystkim świetne systemy rozliczania. Bardzo proste, przejrzyste i żeby każdemu pracownikowi po kolei przedstawił go i wytłumaczył, i kto zrobił błąd, ma winnego. To są najczęstsze konflikty i są najlepsi przyjaciele w pracy w danym dziale, to tak potrafią się ostro pokłócić, jeżeli jest zły system do rozliczania kradzieży – tak na to mówimy, bo wtedy każdy się broni, „a to nie ja zrobiłem, to ukradł ten, a na pewno to ten zrobił, bo ja widziałem”. A dlaczego to widziałeś? „Bo go nie lubię”. (Menedżer Restaurator)

W korporacji międzynarodowej, w której pracuje jeden z moich rozmówców rodzajów problemów jest kilka. Niektóre z nich wynikają ze specyfiki pracy i bardzo trudno ich uniknąć, a inne są podobne do tych występujących w różnych, odmiennych od siebie organizacjach:

³¹ Prawdziwe imię rozmówcy zostało zakodowane, by zachować poufność przekazanych informacji.

Przede wszystkim pracuje tutaj wielu młodych ludzi, dla których często jest to pierwsza praca po uniwersytecie. Więc jak gdyby oni się tutaj kształtują i czasami część z nich traktuje tą pracę bardzo poważnie, część jakby przedłuża tu sobie studia. Konflikty często powstają na tej linii, że ktoś mniej, ktoś bardziej poważnie traktuje. [...] Ja mam zespół [...] skandynawski [i] jest podzielony pomiędzy Polskę i Wielką Brytanię. Więc często niezrozumienie się, czy niezrozumienie kontekstu, w którym coś opowiadamy prowadzi do spięć. Czy niezrozumienie tonu, bo większość ludzi mówi bardzo dobrze po angielsku. Natomiast niektóre rzeczy, zwłaszcza w kontaktach z [...] „nativami”³² czasami można nie zrozumieć kontekstu, można nie zrozumieć tonu wypowiedzi. Mogę powiedzieć po sobie – to wymaga lat praktyki, żeby zrozumieć język. (Menedżer Korporacyjny)

Mój rozmówca – jako zarządzający w organizacji międzynarodowej, wielokulturowej – dostrzegł jeszcze jeden obszar problemów lub konfliktów:

[N]a przykład zespoły indyjskie tylko i wyłącznie interesują się targetami swoimi, nic więcej ich nie interesuje. Czyli oni jak gdyby za wszelką cenę próbują osiągnąć swój cel, nie patrząc na szerszy kontekst. I to jest czasami nie do zniesienia dla nas. Ostatnio mamy, zresztą w naszym zespole, problem z klientem, który się czepia to może za dużo powiedziane, ale który ma dużo podejrzeń, jeżeli chodzi o nasze dane i właśnie wyznaczono takiego account managera w Indiach, w Bangalor, który go obsługuje i on jak gdyby nie słucha tego, co mówimy. Na przykład przysłał 200 000 rzeczy do przejrzenia, na co my mu odpowiedzieliśmy, ja mu odpowiedziałem, że tyle rzeczy w życiu nie przejrzymy. No to przysłał 70 000. Ja raczej myślałem o 100, nie 70 tysiącach. Napisałem mu z prośbą..., opisałem mu sposoby komunikacji u nas, to próbował mnie ominąć rozmawiając z ludźmi z mojego zespołu. Ale tak jest często, takie sytuacje są w miarę częste. Tak jest podobnie z Chinami. Mało tego, bardzo podobnie jest z Amerykanami. Amerykanie są tacy bardzo „tu i teraz”, „zaraz”. (Menedżer Korporacyjny)

³² *Native speaker*, czyli osoba, która urodziła się w kulturze danego języka i posługuje się nim jako swoim językiem ojczystym.

O poważnych problemach kadrowych, które trwały ponad 10 lat opowiadała Dyrektor pracująca w wojsku:

[P]rawda była też taka, że one się nie utrzymywały. Bo szukali po prostu innych rozwiązań, traktowali tą pracę raczej jako taką pracę w tak zwanym między czasie. To był cały problem. [...] Natomiast wśród tych osób, które miały podstawowe lub zasadnicze wykształcenie, niestety rotacja też była duża. Ale nawet nie z winy firmy, bo to nawet nie chodziło o wynagrodzenia, które wcale nie odbiegały od innych. Tu chodziło o to głównie, że były to osoby, które nie przywiązywały wagi ani do szkoleń, które są w firmie, ani nie miały zamiaru związać się z firmą. W większości przypadków. Ja nie mówię, że wszyscy. [...] Były to bardzo często osoby, które gdzieś tam podjęły manka, zmieniały pracę, podpadły z tytułu opuszczenia miejsca pracy, no ale niestety był taki moment, bardzo ciężki moment, kiedy tych osób było bardzo dużo. I specjalnie nie było wyboru w urzędach pracy, żeby zatrudnić kogoś..., w ogóle czy przez ogłoszenia, czy przez urząd pracy, to tam nie miało większego znaczenia, ale żeby w ogóle zatrudnić osoby, które myślałyby w sposób inny, że może lepiej byłoby się związać z firmą, poprzez szkolenia zdobyć jakieś lepsze kwalifikacje. No takich osób było stosunkowo mało.[...] Kiedy wprowadzono zasiłki na przykład, panie przychodziły tylko po to, żeby się zarejestrować, że one były w ogóle. Uzyskać ten podpis, pieczętkę, ale nie z myślą podjęcia pracy. To według mnie było fatalne. [...] [Panie] przychodziły po to, żeby znowu gdzieś coś tam trochę uskubnąć krótko mówiąc, i pożegnać się, bo wiedziały doskonale, że ciężko jest potem ściągnąć cokolwiek z tych osób.
(Pani Dyrektor w wojsku)

Obaj Proboszczowie najwięcej problemów dostrzegają w kwestiach przestrzegania zasad wiary przez parafian, którzy wielokrotnie, na różne sposoby próbują wymuszać na Proboszczach bardziej liberalne ich traktowanie.

Tu jest to, że ludzie nie potrafią tego zrozumieć. Tylko że „a, bo babcia chce, [...] żeby ochrzcić”. Była sytuacja tego typu, że przyszedł pewien pan, gdzieś tam, niekoniecznie tutaj, w tej parafii, ale miał taką sytuację, że koniecznie chciał chrzest. A ja mówię „przecież pan nie chodzi do kościoła”. „Tak, ja

jestem niewierzący”. „To jak pan chce chrzest dla dziecka?” „No żeby miał lepiej w szkole, bo wtedy dziecko ma w szkole”. Ja mówię „to nie może być powodem, niech przyjdzie pana żona, może ona ma częśćkę tego, że coś będzie z tym chrztem, coś zrobimy, a nie damy chrzest, odbędziecie chrztu i potem koniec”. [...] Jeżeli dajemy perłę, to trzeba ją szlifować. [...] To nie jest czary mary ten sakrament. To nie jest czary mary. To nie jest paszport do nieba. [...] Bo można wychować lingwistę, można wychować sportowca, a katolikiem nie będzie żadnym. A rodzice niestety bardzo często przykładają wagę, bardzo dużą wagę do: żeby chodził na balet, na francuski, na niemiecki, na basen, na to i na to. A katecheza do komunii „ojej, ooo, no nie można tego zrobić prywatnie?” (Proboszcz Kapelan)

Mój rozmówca twierdzi, że nie ma możliwości uczynienia dla kogokolwiek wyjątku. Nigdy nie dopasowuje zasad organizacji, w której działa do bieżących potrzeb parafian. Uważa też, że zazwyczaj rozwiązanie kwestii problematycznej leży tylko i wyłącznie po stronie wiernych:

Bardzo często jest też tak, że ludzie zagmatwiają sobie swoje sprawy i chcą, żebym ja je rozkręcił, rozwiązał. I to jest problem. Też. Ale jak mu się powie, że musi zrobić to czy to, to on tego nie robi, bo jest za dumny, żeby na przykład pójść i przeprosić teściową, czy tam teścia. On nie pójdzie. To jest ... jaki jest jego problem? Jego problem jest taki, że „jeżeli sam nie pójdziesz, jeśli nie zrzucisz z siebie tego... tej matki, tylko ja jako najważniejszej, trochę pokory, swoją dumę włożysz do kieszeni i pójdziesz przepraszać”. [...] Jak ktoś to zgubi, to musi pierw to odnaleźć. Najpierw musi to odnaleźć, potem dopiero jest czas, że coś się zmieni. (Proboszcz Kapelan)

Podobne przykłady podawał Proboszcz Budowniczy. On również był niekiedy stroną w sporze o zasady:

Na przykład miałem sytuacje takie, że ktoś przychodzi ... ja mówię „pana syn czy pana córka nie może być przyjęta do bierzmowania, bo jak się zapisał we wrześnieu, tak mamy styczeń ani razu się nie pojawił na żadnym spotkaniu, na żadnej katechezie, no nie może być..za miesiąc mamy bierzmowanie..”.

*„No, no...” i wyzywa mnie i obraża, od najgorszych. „A bo ci księża...”
Wyladowuje jakąś swoją frustrację. Naczytał się pewno, naoglądał się [w mediach][...] i teraz przenosi to na mnie na przykład. Bo dzisiaj tak można. Można przyjść, kogoś – że tak powiem – psychicznie skopać, obrzucić go błotem [...] Mówię „panie, zobaczysz pan za parę lat, jak pana syn przyłoży panu, przypomnisz sobie moje słowa, tylko wtedy, już za późno będzie”.. I właśnie na tym tle są jakieś konflikty. [...] Zawsze idę na rękę ludziom, staram się pomóc. Ale gdzie nie mogę, no to nie mogę. No co mam zrobić? (Proboszcz Budowniczy)*

Jednak są także menedżerowie, którzy twierdzą, że w ich zespołach raczej konfliktów nie ma – co najwyżej jakieś nieporozumienia, które są na bieżąco wyjaśniane:

Inaczej byśmy nie mogli dalej funkcjonować. Przebywamy ze sobą 8 godzin, dzień w dzień. To jest więcej niż przebywamy z rodziną w domu. Tak na dobrą sprawę. [...] I to by było,... żeby stwarzać sobie jeszcze jakieś dodatkowe problemy, to wydaje mi się, że by było bez sensu. Musimy, musieliśmy się nauczyć funkcjonować. I to jest zespół naprawdę bardzo inteligentny i kulturalny, który wie, zna te reguły gry i je szanuje, i za to jestem mu wdzięczna. Ale sama też nie staram się być osobą konfliktową. (Urzędniczka-Naczelnik)

Skąd biorą się nieporozumienia w zespołach?

Na pewno nie na tle prywatnym, personalnym, osobowościowym. Mogą one wynikać jedynie z niezrozumienia zadań, które trzeba wykonać, czy na przykład jakiejś utrudnionej przez – nie wiem – brak czasu, dostępu do danej osoby, komunikacji. (Urzędniczka-Naczelnik)

Dyrektor Produkcyjny uważa, że konfliktów pomaga unikać jasna sytuacja w firmie, gdy każdy pracownik ma swoje zadania, wie, za co odpowiada i ile za to zarabia:

Konfliktów międzyludzkich nie ma. [...] To jest firma prywatna i jak ktoś się nie potrafi dostosować do pracy w takiej firmie, no to nie musi. A jak ktoś chce

pracować, no to wymagana jest całkowita, pełna współpraca. Nie ma tam, że ktoś komuś świnię podkłada. [...] Każdy wie, co ma robić, za co odpowiada. Każdy wie, ile zarabia, zarobi za swoją pracę. Nie ma sytuacji, że trzeba kogoś zmuszać, że ma zostać dłużej, czy przyjść. Jeśli jego praca w danej chwili wymaga, że on ma poświęcić więcej czasu, to ludzie normalnie w sobotę przyjdą, czy dłużej zostają. Bo jest do wykonania zadanie. To jest czysta sytuacja, że ludzie wiedzą, że jak firma będzie miała dochód, to oni będą zarabiać pieniądze. Nie ma jakiś tam fikcyjnych umów. Wszystko jest jasne, przejrzyste, klarowne. Tylko jest tyle ludzi, ile jest potrzebnych. Nie ma ludzi zbędnych u nas, którzy by, nie wiem, uchylali się, inni musieli za nich coś robić. Każdy [...] dokładnie wie, za co bierze pieniądze i co do jego zadań należy. Jak ludzie się nie wywiązują, były takie przypadki, to się dziękuje.

(Dyrektor Produkcyjny)

Większość moich rozmówców ustnie rozwiązuje pojawiające się niekiedy konflikty i problemy. Jednak jeśli przewinienie jest poważne albo powtarza się częściej, wówczas „zwrócenie uwagi” przybiera formę pisemną – może to być na przykład nagana wpisana do akt pracownika.

Jednym z trudniejszych zadań stojących przed menedżerem jest zwalnianie swoich podwładnych z pracy. Wydaje się, że nie ma jedyne, najlepszego sposobu rozwiązania takiej sytuacji. Zazwyczaj jest ona stresująca dla obu stron. Moi rozmówcy, jeśli pracownik nie popełnił jakiegoś rażącego błędu lub wykroczenia, starali się przeprowadzić zwolnienie z pracy jak najbardziej „bezboleśnie” – to znaczy proponowali elastyczne godziny pracy, żeby mógł uczestniczyć w jakichś dodatkowych szkoleniach lub szukać nowej pracy, rozwiązywali umowę szybciej na życzenie pracownika, etc. Czasem zdarzało się nawet, że gdy pracownik zostawał oficjalnie zwolniony dyscyplinarnie, to pracodawca pomagał mu w taki sposób, że w dokumentach wpisane było rozwiązanie kontraktu za porozumieniem stron albo po prostu nie przedłużano umowy na kolejny okres i sama wygasła. Pierwsze ustalenia odbywały się najczęściej ustnie, natomiast każda taka sytuacja musi być zawsze wpisana formalnie do akt pracowniczych.

D) Żarty korporacyjne

Życie korporacyjne jest wypełnione różnego rodzaju opowieściami, na przykład dotyczącymi historii powstania firmy lub jej założycieli, a także opisami wielu innych,

bardziej lub mniej ważnych dla firmy wydarzeń, etc. Niektóre z takich opowieści mają charakter dramatyczny, inne humorystyczny (zobacz na przykład Konecki, 2007; Gabriel, 2000). Odgrywają w życiu organizacyjnym różne role – niekiedy pozytywne, innym razem negatywne. Tworzą niezależne przestrzenie symboliczne, które stanowią „organizację niezarządzaną” (Gabriel, 2004, s.71 cytowany w: Kostera i Śliwa, 2010, s.185), pojawiającą się w większości organizacji zarządzanych.

Organizacja niezarządzana nie jest tożsama z organizacją nieformalną, która także kieruje się swoimi realistycznymi prawami i często podlega nieformalnym przywódcom. Przestrzeń ta nie jest też tym samym, co świat opowieści, w których mieszczą się gawędy menedżerskie, mniej lub bardziej ukierunkowane na wywieranie wpływu. Jest to strefa wolna od takich oddziaływań, bardzo trudna do spacyfikowania, gdyż wszelkie próby tłumienia opowieści na ogół potęgują ich atrakcyjność. Opowieści wyznaczają granice między obszarami zarządzanymi i niezarządzanymi, co jest ich najpotężniejszą rolą w kulturze (Kostera, Śliwa, 2010, s.185).

W codziennych zadaniach pracowników wszystkich szczebli pojawiają się niekiedy takie sploty okoliczności, które w chwili wydarzenia są nie tylko zaskakujące, ale z różnych przyczyn trudne albo nieprzyjemne. Jednak przekazywane później kolejnym „pokoleniom” pracowników jako opowieści nabierają charakteru żartobliwego. Opowiadane historie szybko zapisują się na trwałe w kulturze danej organizacji i stanowią jej ważny element. Można to zaobserwować szczególnie w komunikowaniu się pracowników ze sobą nawzajem. Jeżeli dana opowieść jest dobrze znana wszystkim członkom grupy, a jeden z nich chce przywołać jakiś jej fragment lub puentę, wówczas mówi tylko słowo-klucz, które jest natychmiast rozpoznane przez zainteresowanych i automatycznie wywołuje u wszystkich rozbawienie. Podobnie, jak ma to miejsce w przypadku żargonu słowa-klucze mogą rozpoznać tylko osoby świetnie znające wszystkie elementy kultury organizacyjnej.

Przykładem opowieści, która wydarzyła się rzeczywiście, i która rozśmieszyła kilka tysięcy pracowników firmy – z jednym może wyjątkiem – w większości jej oddziałów na świecie była historia opowiedziana przez Menedżera Korporacyjnego:

[T]o taka bardzo duża sprawa, jak pracownik z Nowego Jorku pomylił się w mailu wpisując nazwisko i wysłał do naszego CEO maila – to druga absolutnie osoba po prezesie – która była zatytułowana „gdzie jest moja lampa?” Ktoś mu po prostu gwizdnął lampę, jak on był na wakacjach. No i szef mu powiedział, że nie wie i nie wie za bardzo, co ma z tym zrobić. Ten człowiek brnął dalej i powiedział, że może mu pomóc ją znaleźć, porozmawiać z ludźmi,

zobaczyć, co się z nią stało. No to tamten z niezmaconym spokojem i uprzejmością napisał do globalnego administratora budynku z prośbą, żeby się tym zajął. No i ten,... on przesłał to dalej i w przeciągu paru godzin ten mail obiegł całą firmę. Powstały grupy wsparcia, powstało konto na Facebooku „Where is my lamp?”, które bodajże w niecały dzień miało kilkanaście tysięcy ludzi zapisanych. [...] Był przynajmniej na ustach wszystkich przez jakiś tydzień. Na wszystkich spotkaniach, na których miałem, były żarty dotyczące lampy. Przez tydzień. (Menedżer Korporacyjny)

Menedżer w banku przeżył chwile grozy, gdy kilkanaście lat temu pojawiła się pewna klientka. W tamtym momencie nie było w całej sytuacji nic śmiesznego. Lecz do dziś jest ona opowiadana kolejnym nowo przychodzącym pracownikom jako jedna z najbardziej zabawnych w historii firmy:

To było jak zaczynałem pracę. Była godzina 17. Siedziałem sam na obsłudze klienta. Mój kolega Tomek tego dnia był akurat u szefa. Przychodzi pani. Kładzie torebkę na biurku i mówi do mnie „dzień dobry”, a to był mój drugi dzień, jak obsługiwałem klientów. Każdy klient podchodził, a ja niepewność w oku, bo już nie wiedziałem, co będzie. Przychodzi, kładzie tą torebkę i mówi do mnie „dzień dobry, jestem królowa Bona i chcę trochę pieniędzy z waszego skarbcza”. Ja – 19 lat, drugi dzień w pracy, pobiegłem do kolegi i szefa, którzy siedzieli razem i mówię „słuchaj, przyszła babka, która mówi, że jest królowa Bona i że chce pieniądze ze skarbcza”. Oni się tak na mnie patrzą i mówią „[...]Powiedz jej, że przed chwilą był Sobieski i wszystko zabrał”. Więc ja, nieświadomy, wróciłem, siadłem i jej to wszystko powtórzyłem. I ona wyszła. I od tej pory to krąży cały czas. Jako opowieść. [...]To była nasza klientka, która była chorą osobą. [...] [P]rzychodziła wcześniej, tylko jej nie znałem jeszcze. (Menedżer Bankowy)

Proboszcz Budowniczy również doświadczył pewnych trudności, które po czasie zaczęły budzić wesołość parafian. Taką trudną sytuacją okazała się współpraca z architektem, który przy budowie kościoła nie posłuchał ludzi i za głęboko kazał wykopać dół pod fundamenty:

Humorystycznie to może jest to traktowane dziś, ale ileś lat temu to nie było humorystyczne. Jak na przykład zalalo nam kaplicę. Ile razy to wspominamy gdzieś, to wszyscy się z tego śmieją. Jak „pływali”, jak trzymali buty w wodzie, bo nam zalalo kaplicę. [...] Wspominają ludzie „siedzę, jeszcze było tak wilgotno – mówi – a już na koniec miałem buty... 5 centymetrów w wodzie były”. Z takich rzeczy się śmieją, wspominają. (Proboszcz Budowniczy)

Niekiedy humor korporacyjny wywoływany jest niechcąc w sytuacji niezwykle stresującej, gdy na przykład zostaje dużo pracy, a mało czasu na jej wykonanie:

[K]iedyś siedziałam w pokoju, po prostu jeden programista, project manager, przyszedł mi obwieścić, że „no niestety, ale nie uda się zrobić projektu w terminie”, a to był szalenie ważny projekt i szalenie ważna [...] instytucja, dla której to robiliśmy. No i skończyło się na tym, że użyłam pewnego, bardzo niegrzecznego sformułowania i do dzisiaj jest to powtarzane. Także jak wszyscy mówią o drzewie i wycinaniu pewnych części ciała, to wiedzą doskonale, że sytuacja jest podbramkowa i nie ma o czym mówić – ma być zrobione. (Menedżerka Informatyczka)

Niektórzy moi rozmówcy za zabawne uznawali sytuacje, w których ktoś inny (na przykład przełożony, czy klient) uznawał, że wie wszystko najlepiej, a tak naprawdę wykazywał się dużą niezajomością tematu.

[M]yśmy opracowywali również w firmie i wykonywaliśmy to później - dystynkcje dla Marynarki Wojennej. [...] To jest to, co panowie noszą na rękawach, ewentualnie na rękawie jako para albo jedna sztuka. No i była bardzo śmieszna sytuacja, gdzie skompromitowali się bardzo panowie. [...] Ja się czułam jak gdyby górą i było mi bardzo przyjemnie, ponieważ po zrobieniu kalkulacji na te dystynkcje, otrzymaliśmy z powrotem. Nie mniej jednak skreślono nam od podporucznika dystynkcje na dwóch rękawach, tylko na jednym. A okazało się, było to na tyle śmieszne, że panowie nie mieli zupełnie orientacji w ministerstwie, jak wygląda marynarz. [śmiech] Czyli jakie w Marynarce Wojennej są stopnie wojskowe. Było im bardzo głupio, niewyraźne mieli miny. Tym bardziej, że nie kto inny, ja jako kobieta zwróciłam im na to

uwagę, wysłałam im to z odpowiednim komentarzem. [śmiech] (Pani Dyrektor w wojsku)

Podobnych sytuacji doświadcza czasami Proboszcz Kapelan. Czasem go śmieszą, czasem trochę irytują:

[J]a bardzo szanuję każdego człowieka, ale szacunek ma się do tych ludzi, którzy umieją się przyznać do tego – on jest osobą po prostu niepraktykującą, niewierzącą, ale nie przeszkadza nikomu. Jest grzeczny, siedzi sobie. A jak ktoś chce mnie robić w głupka i udaje, że on jest praktykującym katolikiem, a ja po dwóch zdaniach już wiem, że on w ogóle nie ma nic wspólnego z parafią, no to dla mnie to jest robienie ze mnie idioty. Ja tego nie lubię. [...] Są takie sytuacje, że ktoś krzyczy na proboszcza, że zrobił coś nie tak, ja się z tym zgadzam, „tak, ma pani rację, proboszcz to jest naprawdę niedobry człowiek, ma pani rację, to też było złe”. Pytam „a rozmawiała pani z proboszczem?”, „tak, rozmawiała”. „To jak rozmawiała pani, to bardzo fajnie”. Na koniec podpisuję jej obrazek – ksiądz proboszcz. Proszę bardzo. I wtedy ta osoba robi wielką minę. (Proboszcz Kapelan)

Zabawnym pomysłem dla mojego rozmówcy były również takie sytuacje, w których rodzice chcieli dla swoich dzieci korepetycji, to znaczy indywidualnego, prywatnego przygotowania do bierzmowania lub pierwszej komunii, ponieważ z jakichś przyczyn dzieci te nie przychodziły na zajęcia dla wszystkich. Zazwyczaj był to brak czasu albo niedbalstwo rodziców – przypomnienie sobie o tych uroczystościach w ostatniej chwili.

W innych organizacjach podobnych emocji dostarczali klienci. W hotelu i restauracji zarządzanych przez Menedżera Restauratora niezbyt mili lub dziwni – zdaniem obsługi – klienci byli specjalnie określani przez pracowników firmy, oczywiście poza zasięgiem wzroku i słuchu tych klientów:

[śmiech] Wolalbym chyba nie przytaczać ich, bo to jest takie na zasadzie takich śmiesznych drobnostek... Różnych śmiesznych takich nawet może i wulgaryzmów, czyli potocznych nazw na klienta. (Menedżer Restaurator)

Menedżer Przedsiębiorca opowiedział historię pewnego spotkania z trzydziestoletnim klientem, który na test wstępny z języka angielskiego, kwalifikujący go na odpowiedni poziom, przyszedł z tatą. Tato był dyrektorem jednego ze szpitali i bardzo rozmownym człowiekiem – przez godzinę mówił, nie dając dojść do głosu nauczycielowi. W sumie test się nie odbył.

Niektóre sytuacje wywołujące śmiech są przygotowywane i prowokowane specjalnie. Zazwyczaj to starsi stażem pracownicy żartują sobie w ten sposób z młodszych. Choć zdarzają się także takie sytuacje, w których pracownicy na podobnych stanowiskach robią dowcipy sobie nawzajem, a także tym starszym kolegom. Moi rozmówcy podawali przykłady historii, gdy po kryjomu smarowano koleżankom/kolegom okulary klejem i zostawiały one ślady na twarzy, gdy pakowano komuś do prywatnej torby różne dziwne rzeczy – na przykład zielony koperek, słoik, gdy zszywano komuś nogawki ubrania zakładanego na terenie firmy. Pielęgniarka Oddziałowa miała okazję uczestniczyć w wielu żartobliwych sytuacjach:

Takie żarty były robione. [D]októr N. zawsze przychodził, on dyżuruował w czwartki, [...] on się kładł na kanapie, znaczy godzina snu [...]. I tak spał mocno, że opinaliśmy go opinakami i jak wstawał, to część opinaków była w fartuchu u góry. I zawsze mówił „ty Babo Jago jedna!”. Takie powiedzonko.
(Pielęgniarka Oddziałowa)

Z kolei Pani Dyrektor w wojsku doświadczała niekiedy dowcipnych uwag kolegów-mężczyzn, którzy w ten sposób podkreślali fakt, że ich szefowa była kobietą:

[Mówili], że jakby mieli takie nogi, to by nie pracowali [śmiech]. [...] To nie były jakieś złośliwe uwagi. No starali się być dowcipni. Po prostu.

E) Pracownicy młodociani i nowoprzyjęci

Pracownicy, którzy zostają zatrudnieni w organizacjach zazwyczaj podlegają procesowi adaptacji. Polega on na przystosowaniu – przede wszystkim nowego pracownika do organizacji i jej kultury. Krzysztof Konecki (2007) podkreśla jednak interakcyjność tego procesu, czyli jego działanie w dwie strony. Oznacza to, że również organizacja dostosowuje się w pewnym zakresie do nowoprzyjętego pracownika (widać to na przykład w sposobie traktowania nowego pracownika przez starszych, już doświadczonych) (tamże). Adaptacja może mieć postać *spontaniczną* (Ludwicyński, 2007), gdy pracownik musi dowiedzieć się

większość potrzebnych mu do funkcjonowania w firmie zagadnień samodzielnie lub też może to być adaptacja *kierowana*, gdy przygotowany jest jej plan i nowoprzyjęta osoba stopniowo wdraża się we wszystkie aspekty życia organizacyjnego. Z punktu widzenia większości pracowników bardziej pożądana jest ta druga forma adaptacji. Pozwala ona sukcesywnie poznawać zarówno formalne, jak i nieformalne sprawy i relacje w organizacji. Długość adaptacji zależy przede wszystkim od specyfiki pracy oraz ilości i jakości obowiązków, których musi się nauczyć nowicjusz. Na przykład w szpitalu adaptacja trwa przynajmniej pół roku:

Chodzi się tylko na rano. Przez 2 tygodnie nic się nie robi. Dostaje się osobę jedną, która mną się opiekuje [...] Jest na sali pod tą osobą, która jest przydzielona i ona tylko patrzy, co ta „brudna” robi. [...] Następnie po 2 czy po 3 tygodniach zaczyna stawać do małych zabiegów, jako druga osoba. Czyli ta osoba, doświadczona osoba pokazuje, jak się układa, jak się myje ręce, [...] jak się rozkłada narzędzia, jak się koperty robi. [...] I tak trwa właściwie przez 6 miesięcy na zmianę i jeżeli zaliczy na przykład zabiegi z tą osobą, to jest mały zabieg, i ona zaczyna stać sama, ale z obstawą bardzo dobrą. Super ma pomoc, która pomaga, i ona czuwa nad tym, żeby jej się krzywda nie stała od lekarza, żeby on na nią nie krzyczał. Żeby ona to wszystko rozumiała. Ona wtedy się uczy. Pan doktor pomaga. Zakładają sobie zeszyty i sobie opisy robią [...] Bo później przechodzą na dyżury, ale pod opieką jeszcze. [...] I tak powolutku są wprowadzane. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Żeby być już w miarę doświadczoną i pewną siebie instrumentariuszką, należy pracować przynajmniej 5 lat. Chodzi o to, że niektóre zabiegi pojawiają się bardzo rzadko. Według mojej rozmówczyni nawet po 10 latach pracy bywają sytuacje i zabiegi zaskakujące. Natomiast to pierwsze pół roku jest przeznaczone na ścisły trening pod skrupulatną kontrolą bardziej doświadczonych instrumentariuszek. Czasem potrzebne jest też innego rodzaju wsparcie koleżanek:

[M]łodziź w ciągu roku [...] nie może nawet się odezwać, bo taka jest kolej rzeczy. Nawet nie wypada. Ale za to ma tak dobrą obstawę, że w obronie jej zawsze stanie druga osoba. Jeżeli ... to by było za mało, jeżeli coś by nie było tak, to zawsze jestem ja i ona przychodzi do mnie. I zawsze może być

konfrontacja. Ja wysłucham ją, wysłuchuję drugą stronę [...]. I zawsze jest jakiś rozejm. To nie może być tak, że ktoś mi na moją dziewczynę tam krzyczy.
(Pielęgniarka Oddziałowa)

Jak to widać na przykładzie szpitala – nowemu pracownikowi zazwyczaj jest przydzielany opiekun, czyli bardziej doświadczony pracownik, który pomaga bezproblemowo przebyć proces adaptacji. W urzędzie taki opiekun także jest wyznaczany:

Staram się, [...] żeby taka osoba dostawała tak zwanego mentora, bo tak to by mi siedziała na plecach. Oczywiście jest bardzo ciężko, dlatego, że przychodzi osoba, która ... to nie sztuką jest skończyć studia, zresztą w ogóle jak młody człowiek kończy studia, to mało umie [...]. A jak przychodzi do urzędu, to oprócz tego, że mało umie, to jeszcze nie potrafi się poruszać po urzędzie. A jednak specyfika samorządu ma bardzo duży wpływ na sposób organizacji pracy na poziomie zwykłego pracownika. Naprawdę trzeba się nauczyć tego samorządu i umieć się poruszać po takiej dużej ilości zagadnień, szczególnie w takiej pracy, jaka jest tutaj. Trzeba mieć dużego bigla, żeby sobie poradzić. I przychodzi taka zupełnie „świeża”, „zielona” osoba, która nic nie umie. Dużo zależy od tej osoby. Czasami to jest tak, że – nie jeden raz się tak trafiło, bo byli praktykanci, stażyści – zaczynały osoby pracę, również młode osoby, ale nie zawsze te osoby się sprawdziły w tej pracy. Więc bardzo często odchodziły, bo sobie nie dawały rady. (Urzędniczka-Naczelnik)

Dyrektor zarządzająca przedsiębiorstwem wojskowym wspominała swoje pierwsze lata w tym zakładzie pracy i adaptację, którą sama przeszła:

[Z]astępcą dyrektora mnie przyjął, wszystko mi powiedział, pokazał co i jak. Oczywiście nie w pierwszy dzień – to nie było możliwe, tym bardziej, że oni mi załatwili lokum, pokój wynajęli i tak dalej. Więc dał kierowcę, który mnie tam zawiózł. A potem mówi „idź dziecko na plażę, bo jest ładna pogoda”. [śmiech] To był 1. września. [śmiech] Także pamiętam, jak przez pierwszy tydzień miałam taki luz, kazali mi pochodzić, żebym się zorientowała, gdzie co jest, ponieważ no, w Gdańsku nie mieszkalam, więc żebym wiedziała, gdzie kolejką dojechać [śmiech] co i jak. I faktycznie to mi się przydało, bo zrobiłam takie

rozeznanie terenu i już od następnego tygodnia normalnie przechodziłam, miałam opiekuna. Przepuścili mnie, jeżeli tak można powiedzieć, przez wszystkie działy. Też się zorientowałam. To też jest dobre, tego się teraz nie stosuje. (Pani Dyrektor w wojsku)

Również w czasach studenckich Pani Dyrektor inaczej – niż niejednokrotnie dziś – traktowano studentów-praktykantów:

Myśmy mieli dwie praktyki – po drugim roku i po trzecim roku. Miesięczne praktyki w zakładach. Ja akurat miałam w przemysłowych zakładach produkcyjnych, no bo akurat tak było bliżej mojego miejsca zamieszkania. [...] To nigdy mi się nie zdarzyło, żeby mnie na takiej praktyce akurat, jak pojechałam i stawiałam się na nią, żeby mnie ktoś pozostawił samą sobie. Nawet byłam w zakładach, które do dziś istnieją – duże zakłady filcowe, gumowo-filcowe, duże, duże, dużą produkcję miały, zwłaszcza za tamtych czasów. [...] Że była przerwa produkcyjna, ta miesięczna taka, technologiczna. Mieli po prostu przerwę. I że sam dyrektor poświęcił mi czas i przez pierwsze chyba dwa, czy trzy dni mnie po prostu po całym zakładzie on osobiście (śmiech) oprowadzał wszędzie. Także myśmy nie byli pozostawiani tak sami sobie. [...] Także było trochę inaczej. (Pani Dyrektor w wojsku)

Moja rozmówczyni otrzymała także bardzo poważne zadanie do wypełnienia, jeszcze w czasie stażu:

[A]kurat była taka sytuacja, że dyrektor firmy potrzebował kogoś pilnie na szefa działu i, no, dał mi szansę. Skrócił mi [...] staż o te dwa miesiące i dał mi szansę objęcia tego działu. Dział był trudny, bo to był dział produkcji i usług. Może nie w samym dziale, ale generalnie podległych pracowników było około 200. Było to ogromne dla takiej młodej osoby, mając na uwadze jeszcze to, że myśmy kiedyś wcześniej kończyli studia. Na dobrą sprawę, ja miałam pracę mając niecałe 23 lata. (Pani Dyrektor w wojsku)

Gdy już sama była osobą zarządzającą i w jej gestii leżało na przykład przyjmowanie do pracy nowych osób, stosowała podobne zasady i rozwiązania, których doświadczyła na

początku swojej kariery zawodowej. Zawsze czytała dokumenty kandydatów do pracy, często osobiście przeprowadzała z nimi rozmowy i zaznajamiała z pozostałymi członkami załogi. Jeśli brak czasu nie pozwalał jej zająć się nowoprzyjętą osobą, zawsze wyznaczała w zastępstwie tak zwanego opiekuna. Po wstępnych szkoleniach i zapoznaniu się ze współpracownikami, nowy pracownik rozpoczynał swoją pracę dopiero następnego dnia. Również w Menedżer Korporacyjny mówił o jedno-, dwudniowych szkoleniach wprowadzających w życie firmy, na których uczestnicy poznawali jej historię, dziedzinę działania i inne najbardziej potrzebne informacje. Czasem taki kurs kończył się egzaminem. Firma rodzinna ma nieco inną specyfikę. Menedżer Restaurator opowiadał, że w życie firmy wdrażany był od dziecka:

Urodziłem się na worku w piekarni [śmiech]. Z mąką razową 550-tką [śmiech]. Nie, tak poważniej. [...] Ogólnie, szczerze, zaczynaliśmy w piekarni pracować jako czeladnicy, jeżeli mówimy ogólnie o stażu pracy, to jest 93 rok [1993]. Jeżeli chodzi o tak oficjalnie zatrudniony, jako czeladnik w firmie [...]. To była pierwsza klasa szkoły średniej. Ja byłem jako czeladnik. To było takie oficjalne. A nieoficjalnie było wiadomo, że to była firma rodzinna, nadal jest, to się przekładało – każde wakacje były jarmarki, czy chociażby każda wolna chwila się biegało do piekarni do pracy.

Tym samym adaptacja przebiegała naturalnie, przez tyle czasu, ile było potrzebne.

Zdarza się niekiedy, że nowi pracownicy muszą przejść tak zwany chrzest bojowy. Mogą to być żarty przygotowane specjalnie przez starszych stażem pracowników, albo trudne sytuacje zawodowe, w których nowoprzyjęty musi sobie sam poradzić. Tej ostatniej sytuacji doświadczyła Pielęgniarka Oddziałowa:

[T]eraz to są płyny w odpowiednich pojemnikach oznaczone, [...] ale kiedyś, ileś lat temu, to były płyny w butelkach, takie weki słoiczki. To się słoiczki myło, przynosiło z domu, to się gotowało i tam było wlewane. I się opisywało czy to jodynę, czy fitrynę i to stało na takich szklanych stolczkach [...]. I ja miałam tam podać coś, spadła mi pokrywka i ten cały stolik, [...] ta cała szyba z tymi płynami, oprócz tego jeszcze nici były kręcone w spirytusie, spadło na ziemię. Ja zamarłam i weszła [...] oddziałowa. Tydzień czasu nie wiedziałam, co mam powiedzieć. I profesor – świętej pamięci, już nie żyje – powiedział:

„nie przyznawaj się dziecko, bo to wszystko będziesz musiała odkupić”. I nie przyznałam się, ale później przez miesiąc cały czas myślałam, że ona wie, patrzy się na mnie i co ja mam zrobić. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Proboszcz Kapelan ma swój sposób na wdrażanie nowego współpracownika – księdza w obowiązki. Po pierwsze uważa, że powinien przejąć obowiązki swojego poprzednika. Oczywiście pod warunkiem, że chce i będzie dobrze się w nich czuł. Jeśli nie, wówczas szuka się możliwości innego podziału zadań. Po drugie sądzi, że nowy ksiądz powinien dobrze przyjrzeć się funkcjonowaniu parafii, przynajmniej przez pół roku i dopiero wtedy, ewentualnie zgłaszać jakieś propozycje zmian.

Najgorzej jest wtedy, kiedy na przykład przychodzi nowy i nagle wszystko jest złe, „wy to nie umiecie” [...]. Trzeba powiedzieć, niestety, ale najpierw jest tak: „proszę poczekać jakieś pół roku, jakiś czas i potem ksiądz powie co ma, jakieś wnioski, czy też co może zmienić albo co było fajnego w tamtej parafii, gdzie ksiądz był, żeby to wprowadzić tutaj”. (Proboszcz Kapelan)

Sam zresztą też tak postępował, gdy został proboszczem parafii, w której pracuje i którą zarządza już od ponad 10 lat:

Jak tu przeszliśmy, w lipcu 2001 roku, to pierwsza rzecz to żeśmy nic nie ruszyli. Nic nie pozmieniałem. Przez pierwszy rok ni, żeśmy nie zmienili nic, nic. [...] A w pierwszym roku, mówię: „nie, przyjrzyjmy się, jak to działa, jak to wygląda, bo to może być dobre. Nie mówię, że od razu wszystko jest złe. A teraz ja zbawię cały świat. Nie”. To trzeba zostawić, popatrzeć, obejrzyć i z czasem zobaczyć, co można ewentualnie zmienić. Nie należy zmieniać czegoś, co już jest dobre, albo ludzie są przyzwyczajeni do czegoś. (Proboszcz Kapelan)

F) Z kim po imieniu

Moi rozmówcy podzielili się na dwie grupy różniące się znacząco w opiniach, czy należy pozwalać swoim pracownikom zwracać się do swoich przełożonych po imieniu. Pierwsza grupa to zdecydowani zwolennicy takiej sytuacji. Druga grupa to zagorzali

przeciwnicy lub osoby, które niekiedy dopuszczają mówienie do siebie po imieniu, ale tylko przez niektóre osoby, pod pewnymi warunkami lub w ściśle określonych okolicznościach.

Do wielkich zwolenników zwracanie się do siebie po imieniu należeli Menedżer Bankowiec i Menedżerka Informatyczka. Warto zauważyć, że oboje byli młodymi, nieco ponad trzydziestoletnimi osobami, które stosunkowo szybko doszły do swoich menedżerskich stanowisk. Dyrektor w banku ubolewa, że nie może do wszystkich pracowników firmy zwracać się po imieniu, szczególnie do tych starszych, ponieważ uważa, że bezpośrednia komunikacja ułatwia współdziałanie:

[T]a „stara gwardia”, która jest, ci wszyscy dyrektorzy to jest „pan”, „pani”, a ci wszyscy nowi, dyrektorzy w centrali, to jest wszystko na „ty”. Prawdopodobnie jest to dlatego, że zawsze było „Pan Dyrektor”, „Panie Dyrektorze”. A ci nowi, którzy przychodzą, nawet jak są starsi, to jest per „ty”. (Menedżer Bankowiec)

Natomiast ze wszystkimi swoimi podwładnymi zwracają się do siebie bezpośrednio, po imieniu. Nie ma tu znaczenia nawet duża różnica wieku. Menedżer przyznał także, że przy klientach nazywają się bardziej formalnie – tytułują się według stanowisk pracy lub „proszę pani”, „proszę pana”. Uważa też, że nazywanie się po imieniu nie jest brakiem szacunku i nigdy nie było przyczyną jakichkolwiek nieporozumień, czy problemów. Podobnie myśli Menedżerka Informatyczka:

Dla mnie to jest takie naturalne, że relacje są wtedy lepsze i pracuje się dużo szybciej, fajniej, i też bardzo się staram, żeby osoby, z którymi pracuję miały też szansę do wypowiedzenia się, jeżeli coś im się nie podoba.

Dodaje również, że nigdy nie zdarzyło się w jej zespole nadużywanie takiej sytuacji:

To jest kwestia szacunku, myślę, do samego siebie. I ludzie wyczuwają, gdzie jest granica. Nie mam takiego problemu, że ktoś nie wie. Ja szanuję tą drugą osobę i ta druga osoba mnie. I to jest ważne. [...]. Podległość służbowa jest w pracy. [...] A poza pracą jesteśmy koleżankami. Więc ok. Tylko po to, żeby podjąć właściwe decyzje i iść do przodu. (Menedżerka Informatyczka)

Z większością swoich podwładnych i innych współpracowników u pani Dyrektor w wojsku także zwracali się do siebie po imieniu. Z pracowników cywilnych głównie byli to: jej zastępca, księgowi, niektórzy kierownicy działów, kierownicy sklepów – szczególnie tacy, z którymi przepracowali wspólnie kilkadziesiąt lat i znali się od początku. Po imieniu mówili do siebie także z dowódcami, czyli z jej przełożonymi wojskowymi. Oczywiście, ze wszystkimi współpracownikami nazywali się po imieniu tylko poza sytuacjami formalnymi, publicznymi. Chociaż zdarzały się niekiedy takie sytuacje, w których nawet (a może szczególnie) publicznie deklarowano swoje dobre relacje:

[Dowódca] w momencie, kiedy był rozpisany konkurs, bo wtedy trzeba było konkursy napisać, a odszedł wojskowy, bo wojskowy był szefem, ja byłam zastępcą, no to prawie że wszyscy napisali mi, że tak powiem listy [śmiech] popierające do ministerstwa i tu do komisji konkursowej. Także to było też takie przyjemne – mam je do dziś [śmiech] jako pamiątkę. (Dyrektor w wojsku)

Należy też dodać, że Dyrektor w wojsku – jak to zostało opisane już w podrozdziale 4.1.2 – znała wszystkich swoich podwładnych z imienia, (a często także i z nazwiska), co także przyczyniało się do tworzenia relacji i współpracy innej, lepszej jakości.

Dla Menedżera Restauratora sprawa zwracania się do siebie nawzajem z pracownikami jest nieco kłopotliwa.

[J]ak zaczynałam pracę to wcześniej byłem po prostu jako osoba na zasadzie „młody”, ten, który ledwie co skończył szkołę, który praktyki tu odbywa i wiadomo, że wtedy wręcz odwrotnie, oni mówili mi na „ty”, a ja do nich na „pan”. Role się zmieniły i oczywiście jak byliśmy na „ty”, jesteśmy na „ty”, ale z nowymi, nowoprzyjętymi pracownikami – „pan” i „pani”. [...] Ze starą kadrą, uważam, z 70% załogi jesteśmy na „ty”. (Menedżer Restaurator)

Menedżer ma założenie, że z nowoprzyjętymi pracownikami nie nazywa się po imieniu. Uważa, że w naszej kulturze pracownicy nie potrafią docenić takiej sytuacji. Jako, że pracował kiedyś w Wielkiej Brytanii, ma porównanie tych dwóch odmiennych kultur:

[Menedżer Restaurator]: *W Anglii ludzie szanują się i z wieloma osobami się mówi na „ty” i się dalej szanuje człowieka. Każdy wie swoje zadania. W naszej kulturze tego nie ma. Jeśli się przechodzi na „ty”, to już relacje są bardzo ... hmhhh.*

[MSZ-R]: *Nadużywają pracownicy?*

[Menedżer Restaurator]: *Bardzo! Bardzo.*

Dlatego nauczony swoim własnym, niezbyt pozytywnym doświadczeniem, we wszystkich nowo utworzonych przez niego miejscach, w których współpracuje z ludźmi z zasady nie pozwala mówić do siebie po imieniu.

Menedżer Przedsiębiorca mówi po imieniu (i tak też pozwala mówić do siebie) współpracownikom, z którymi zna się lepiej, to znaczy niektórym kierowniczkom oddziałów firmy i dłużej współpracującym z ich szkołą lektorom. Uważa, że taka forma komunikacji *jest mniej kłopotliwa*.

W przypadku Proboszczów sytuacja się nieskomplikowana, gdy współpracują z księżmi w podobnym wieku, na przykład ze swoimi kolegami z seminarium. Z nimi mówią sobie po imieniu. Zazwyczaj ma to miejsce tylko w sytuacjach nieformalnych, gdy nie towarzyszą im żadni parafianie, czy też współpracownicy świeccy. Chociaż Proboszcz Kapelan przyznał, że zdarzyły się pewne sytuacje, gdy jego bezpośredniość komunikacji z innymi księżmi została nadużyta. Od tego czasu, od początku znajomości z nowymi współpracownikami-księżmi mówi do nich „proszę księdza”. Gdy nabierze większego zaufania, lepiej ich pozna, wówczas proponuje mówienie sobie po imieniu. Proboszcz Budowniczy zapytał swojego aktualnego współpracownika, nowowyświęconego księdza, czy może mówić do niego po imieniu.

[...] Ja prywatnie mówię do niego po imieniu. Nie wołam przez kościół „Łukasz chodź tutaj”. Coś takiego. Nie. Broń Boże! Bo to nie przystoi, nie wypada. I jakiś szacunek się też należy. (Proboszcz Budowniczy)

Natomiast ksiądz ten mówi „proszę księdza proboszcza”, ponieważ jego przełożony jest od niego dwa razy starszy i uważa, że to za duża różnica wieku na większą poufałość.

Kwestię sporej różnicy wieku i jej wpływu na sposób zwracania się do siebie nawzajem ze współpracownikami poruszały w wywiadach także Pielęgniarka Oddziałowa i Urzędniczka-Naczelnik. W szpitalu po imieniu mówią sobie niektóre pielęgniarki i lekarze,

którzy są albo w podobnym wieku, albo znają się i współpracują od lat. Wówczas ułatwia to pracę. Natomiast, gdy różnica wieku wynosi kilkadziesiąt lat – stanowi to pewnego rodzaju barierę. Pani Naczelnik w urzędzie jasno wyraziła swoje zdanie w tej kwestii:

[Z] każdą osobą, która mogłaby być moim dzieckiem nie przechodzę z założenia na „ty”.

Moja rozmówczyni przyznała, że ze swoimi przełożonymi też nie mówią sobie po imieniu, ale uważa, że nie ma to żadnego wpływu na jakość i efektywność komunikacji. Jest zdecydowaną zwolenniczką tytułowania się raczej „pani”, „pan”, a przeciwniczką ślepego przejmowania zagranicznych (głównie brytyjskich) sposobów komunikacji. W swoim życiu zawodowym była świadkiem kilku zmian w kwestii bezpośredniości komunikacji:

[Z]aczynałam pracę w urzędzie 1994 roku. Wtedy w ogóle ten okres takiej pełnej transformacji ustrojowej i w ogóle warunków życia, sposobu życia, stylu życia, właśnie wtedy ten proces komunikowania się był taką zupełnie nowością. Bo ja teraz tak w innym sensie [mówię] - czasu, gdzie na ten savoir vivre biurowy, czy urzędowy zwracano uwagę. W komunikacji zawsze mówiono do pracowników „pan”, czy „pani”, a później ten sposób bardzo się zmienił [...]. I ja zmieniłam pracę, przyszłam tutaj do urzędu i powiem pani, że dla mnie to było taką nowością, bo generalnie wchodziło się do środowiska, gdzie przechodziło się od razu na „ty”. U mnie, ale to może wynikać też z moich cech charakteru, jednak ten sposób komunikowania się wynika z tego, że ja jednak [...] stwarzam sama [...] pewien dystans do siebie i staram się nie przechodzić z ludźmi na „ty”. A tutaj jednak w pracy musiałam to zaakceptować, z kolegami bardzo szybko musiałam przejść. I nawet to ułatwiałam. Także ... później, tak jak obserwowałam sposób komunikowania się, to jednak się to zmieniało. Zaczęliśmy odchodzić od takiego sposobu porozumiewania się. Czasami, czasami dochodzi do sytuacji śmiesznych – wydaje mi się – że jeśli osoba mająca 20-parę lat i osoba, która ma 50-parę lat przechodzą bardzo szybko na „ty”, to jest to jednak takie takie.... [...] śmieszne czasami dla obserwatora. (Urzędniczka-Naczelnik)

Pani Naczelnik mówiła także, że sposób komunikowania się narzucany jest przez hierarchię organizacyjną, w której nie jest zalecane nazywanie się z pracownikami po imieniu.

G) Znajomość języków obcych

Języki obce nie są większości moich rozmówców zupełnie obce. Oczywiście różnili się znacząco stopniem zaawansowania znajomości innych języków, ale wielu z nich zmuszonych było do częstego ich używania, przynajmniej w podstawowym zakresie. Zazwyczaj konieczność porozumiewania się w obcym języku pojawiała się, gdy firma nawiązywała współpracę z klientami zagranicznymi, gdy zatrudniała zespoły międzynarodowe lub gdy promowała się za granicą. Zdarzały się też takie sytuacje, w których firma była przejmowana przez inną, zagraniczną. Wówczas, na przykład cała korespondencja odbywała się już tylko w języku centrali zagranicznej. Niektóre firmy organizowały dla swoich pracowników szkolenia językowe (za które również płaciły), lecz w innych pracownicy byli zobowiązani sami, na własny koszt, języka obcego się nauczyć. Najbardziej powszechna jest znajomość języka angielskiego, znacznie mniej niemieckiego, francuskiego, hiszpańskiego lub ... łaciny. Menedżerka Informatyczka zauważa jeszcze inną konieczność, nie tylko językową:

Przydałby mi się chiński. [...] Myślę, że to jest ogromna przyszłość, dla całego regionu [pomorskiego]. W ogóle mam nadzieję, że władze będą na tyle odważne, że zdadzą sobie sprawę i zaczną jak gdyby budować nową strategię w oparciu o zupełnie inne regiony partnerskie niż europejskie. Bo Europa szuka też już nowych kierunków rozwoju poza naszym obszarem geograficznym.

W hotelu i restauracji, którymi zarządza Menedżer Restaurator warunkiem koniecznym przy przyjmowaniu do pracy jest znajomość przynajmniej jednego języka obcego. Dotyczy to głównie stanowisk menedżerskich. Ale na przykład kierownik hotelowej recepcji mówi w dwóch językach – niemieckim i angielskim. Jest to bardzo przydatne i często wykorzystywane w jego pracy, ponieważ hotel odwiedza wielu Niemców. Czy znajomość języków obcych jest wymagana również na mniej odpowiedzialnych stanowiskach?

Jest na pewno mile widziana i jest może nie najważniejszy warunek, ale jest ..., podstawowy. Średnia znajomość jednego języka jest na pewno mile widziana i

jeśli mamy do wyboru dwie równorzędne osoby na dane stanowisko, to na pewno będzie to decydujący. (Menedżer Restaurator)

Wiąże się to również z pewnymi formalnymi wymogami – klasyfikacją stanowisk w hotelach i przyznawaniem hotelom „gwiazdek” potwierdzających jakość świadczonych usług. Według słów mojego rozmówcy, w hotelu czterogwiazdkowym wymagana jest znajomość przynajmniej jednego języka obcego na poziomie podstawowym przez pracowników średniego szczebla, czyli na przykład przez kelnerów, kucharzy, pokojówki. Co prawda hotel, którym zarządza ma „gwiazdki” trzy, ale jego właściciele uważają, że świadczą usługi o wyższym standardzie, spełniając bez problemu wymagania konieczne do uzyskania czwartej „gwiazdki” według standardów Unii Europejskiej, tylko przestarzałe polskie przepisy nie pozwalają na oficjalne ubieganie się o tę dodatkową „gwiazdkę”.

W korporacji, która ma swoją siedzibę między innymi w Polsce, językiem najpowszechniej używanym jest język angielski. Przyczyn tej sytuacji jest kilka – szefostwo nie mówi wcale po polsku, część zespołów, którymi zarządzał mój rozmówca (Menedżer Korporacyjny) mieszka poza Polską, podczas niektórych spotkań komunikacja może odbywać się jedynie w języku angielskim. Natomiast należy zauważyć, że firma nie wymaga formalnie używania języków innych niż polski:

Polskie prawo nie pozwala na to, żeby pracowników zmuszać do tego. Natomiast specyfika pracy pomaga.. Komunikacja mailowa jest praktycznie w języku angielskim. (Menedżer Korporacyjny)

Proboszczowi Kapelanowi języki obce przydają się przede wszystkim przy okazji wyjazdów zagranicznych. Czasami jednak parafianie zaskakują Proboszcza niecodziennymi problemami:

[M]iałem taką parę w języku hiszpańskim. No i był kłopot poważny. No bo teraz spisać protokół [przedślubny] w języku hiszpańskim. Ona była Polką, on Hiszpanem. Tam dobrze nie pamiętam, może odwrotnie. I był poważny problem, bo on musi rozumieć to. Nie to, że ona mu przetłumaczy pytanie. Bo ja nie wiem, czy przetłumaczy mu dobrze. Więc trzeba było znaleźć szybko tłumacza, który przetłumaczy na hiszpański protokół przedślubny. Da się gościowi do ręki. Ja mówię, „przeczytaj pytanie”. Więc są problemy nieraz w

językach, jeżeli dana osoba na przykład nie rozumie dobrze języka polskiego.
(Proboszcz Kapelan)

Najbardziej problematyczne są właśnie sytuacje, w których biuro parafialne otrzymuje dokumenty w językach obcych lub gdy ma do czynienia z obcokrajowcami i ich formalnymi sprawami. Wówczas trzeba prosić o pomoc tłumaczy. Natomiast jedynym językiem obcym, który nie sprawia trudności, nawet (a może przede wszystkim) w sferze formalnej, jest łacina:

[W] kościele zawsze, jeszcze jak byłem młodym księdzem, panowała łacina. Oczywiście jest to język martwy, łacina, nie jest to język mówiony [...]. Więc chodzi o to, że jeżeli ja mam dokument po łacinie, to ja dojdę bez problemu. Bo głównie to jest..., dokumenty w kościele krążą w języku łacińskim. I wtedy są wystarczające, żeby taki dokument przesłać gdzieś dalej albo coś z tym zrobić.
(Proboszcz Kapelan)

H) Żargon

Próba zdefiniowania

Niektórzy naukowcy (na przykład de Burgh-Woodman i Brace-Govan, 2008) definiują żargon jako pewnego rodzaju dyskurs, sposób komunikacji z innymi jej uczestnikami, podzielany przez nich wszystkich. Pomaga pokonywać granice społeczne i geograficzne, i stanowi podstawę całego procesu komunikacji oraz spójności grupy.

Jezyk może też charakteryzować pewne środowiska i wspólnoty zawodowe. Tu charakterystyczne jest swoiste słownictwo środowiskowe lub zawodowe. Jest ono rodzajem wyróżnika danej mikrospołeczności (Łuczyński i Maćkowiak, 1999, s.62).

Podczas przeprowadzanych wywiadów starałam się nie narzucać respondentom naukowego, czy słownikowego rozumienia pojęcia żargonu. Definiowałam je jedynie w przypadkach, gdy rozmówcy mnie o to poprosili. Respondenci rozumieli żargon, jako pewien specyficzny, „swojski” język, który funkcjonuje w organizacji, grupie i jest rozumiany przez wszystkich jej członków zaangażowanych w dane zadania. Często, chociaż nie zawsze, żargon rozumiany jest nawet, jeśli nie wszyscy się nim na co dzień posługują.

Żargon pojawia się w tej formie komunikacji, która jest najczęściej wykorzystywana w danej organizacji. Najbardziej powszechne wydaje się być używanie komunikacji ustnej, ponieważ ta forma jest najszybszą możliwością wymiany myśli, a także uzyskania

odpowiedzi, czy jakiegokolwiek innej reakcji (tzw. sprzężenia zwrotnego). Jednakże świetnie funkcjonują również takie organizacje, w których pracownicy częściej posługują się formą pisemną – dziś zazwyczaj mailową. Wówczas to tam właśnie funkcjonują sformułowania żargonowe.

Przykłady żargonu organizacyjnego (na podstawie własnych badań terenowych):

Na podstawie analizy słów moich rozmówców można wysnuć wniosek, że żargon w ich organizacjach pojawia się w sytuacjach zestawionych w Tabeli 4.5 oraz opisanych poniżej:

Tabela 4.5 Żargon organizacyjny – przykłady

A) SKRACANIE DLUŻSZYCH WYRAZÓW	B) NADAWANIE WŁASNYCH NAZW	C) UŻYWANIE BRANŻOWEGO JĘZYKA OBCEGO
	a) rzeczom	a. oryginalne brzmienie i znaczenie słownikowe
	b) miejscom w organizacji	b. spolszczona wersja
	c) sprzętom w pracy	
	d) produktom	
	e) stanowiskom pracy	
	f) obowiązkom i zadaniom na miejscu pracy	
	g) klientowi	
	h) szefowi	

Źródło: badania własne.

A) *skracanie dłuższych wyrazów* – szczególnie takich, które używane są wielokrotnie w ciągu dnia, na przykład: w pewnym oddziale banku wyraz *dokumenty* skracany był często do słowa *doki*. Wyraz *dokumenty* nie jest trudny do wymówienia, ale stosunkowo długi, więc zdecydowanie szybciej wymawia się *doki*. Jest to szczególnie istotne, gdy powtarza się go kilkanaście razy dziennie.

B) nadawanie własnych nazw:

- a) *rzeczom* – w banku pracownicy mówili *karciochy* na wszelkiego rodzaju karty płatnicze, kredytowe i inne;
- b) *miejscom w organizacji* – przykładem może być nazywanie przez studentów seminarium duchownego pewnych części budynku ich uczelni różnymi, czasem zaskakującymi nazwami:

[Proboszcz Kapelan]: *Każdy [...] korytarz miał swoją nazwę. Był Wersal, był falowiec³³, była Syberia, była Francja, był Olimp, mostek kapitański. Syberia to było najzimniej. Tam zimą było maksymalnie 5 stopni w pokoju. Nie można było grać farelką na przykład, bo stara była ta sala i wszystko padało. I spało się w śpiworze, w kocu i w czapce.[...] Francja to była najbardziej elegancka. Olimp to był w najwyższym miejscu, [...] pod dzwonami [...] w katedrze. A Wersal dlatego, że to był najnowocześniejszy budynek, gdzie w pokojach były łazienki[...].*

[MSZ-R]: *A mostek kapitański?*

[PK]: *To się wchodziło takimi schodami krętymi.*

- c) *sprzętom pracy* – bywa tak, na przykład w szpitalu, że według katalogu dane narzędzie ma konkretną nazwę i numer, a na sali operacyjnej, gdy personel często pracuje w pośpiechu, podawana jest skrótowa nazwa albo pielęgniarka instrumentariuszka sama musi wiedzieć, które konkretnie ma podać:

My mówimy na przykład „krzywy”. Różne są „krzywe”. Ja pani mówię „krzywy”, a pani musi mieć takich „krzywych” siedem. Ale przypuśćmy, że drugi „krzywy”, to jest pod innym symbolem. On tylko dla nas jest „krzywy”, on inaczej się nazywa. A my o tym wiemy. (Pielęgniarka Oddziałowa)

³³ Falowiec, to określenie długiego dziesięciopiętrowego bloku mieszkalnego, który w przekroju ma kształt fali morskiej. Kilka takich znajduje się w gdańskiej dzielnicy Przymorze. Zostały zbudowane w latach 70tych i w dalszym ciągu są jednymi z najdłuższych w Europie. Jako relikty minionej epoki stanowi często atrakcję dla turystów zagranicznych. Zdarza się, że całe wycieczki podjeżdżają autokarami, żeby falowce obejrzeć i obfotografować z bliska.

Na badanym bloku operacyjnym również różni lekarze różnie mówią na to samo narzędzie – albo mają swoje własne nazwy, albo używają pewnych skrótów. Dobrze przygotowana pielęgniarka musi doskonale znać te wszystkie określenia, ponieważ charakter pracy nie pozwala na długie zastanawianie się, czy dopytywanie o szczegółowy opis w trakcie operacji.

- d) *produktom* – restauracja wydaje się być takim miejscem, gdzie także nie ma wiele czasu na rozmowy przy pracy, jeśli pojawili się akurat klienci. Dlatego też wszelkie długie nazwy opisowe potraw czy drinków są upraszczane do minimum – każdy zainteresowany pracownik wie bardzo dobrze, co ma wykonać, podać i nie traci przy tym cennego czasu na drobiazgowo ustalenia:

„[L]unch schabowy”. Czyli wiadomo, że to będzie [...] pora obiadowa, [...] nie trzeba pisać szczegółów, że klient będzie o 20 czy o 7 rano. I do tego już jakiś konkret słownictwa, typu schab. (Menedżer Restaurator)

- e) *stanowiskom pracy* – w badanym przeze mnie oddziale szpitalnym pielęgniarkę, która tylko asystuje do zabiegu nazywa się *czystą*, a tą, która czynnie bierze udział w danym zabiegu – *brudną*. Ale w innych organizacjach zdarzają się zupełnie odmienne, lecz równie interesujące określenia:

Jakiś ksiądz mówi „a, idę na dyżur do budki”[...] „Czyli gdzie ty idziesz?”. „No, do konfesjonatu”. (Proboszcz Budowniczy)

- f) *obowiązkom i zadaniom na miejscu pracy* – tym miejscem, w którym nieustannie używa się określeń żargonowych przy wykonywaniu codziennych, pracowniczych obowiązków jest przede wszystkim oddział szpitalny. Pod hasłowymi określeniami danej czynności kryją się niekiedy dziesiątki możliwych sposobów jej rozumienia lub szereg kolejnych czynności niezbędnych do prawidłowego wypełnienia danego zadania.

[MSZ-R]: [...] A ja tu słyszę, że pani mówi na przykład „dziennie idą 3 brzuchy”, tak żargonowo...

[Pielęgniarka Oddziałowa]: *[wchodząc w słowo] Brzuchy to jest brzuch, to się otwiera. Ale brzuchy to znaczy jelitowe, tego typu. [...] Ale brzuchy jako brzuchy to są ginekologiczne.. Bo jeżeli to są laparotomie [...], czy tam Wartheimy, w większości to są brzuchy. Tylko my żargonowo.. Brzuch to jest tak: resekcja jelita, stomia, resekcja żołądka, resekcja przełyku,[...] esica i tak dalej. Potem brzuch to jest wycięcie macicy, Wartheim, usunięcie jajnika na przykład, [...] śledziony, no wszystko, wszystko to, co jest w środku.*

- g) *klientowi* – zdarza się, że stosunek pracowników danej firmy do klienta jest inny w bezpośrednim kontakcie z nim, a inny za jego plecami:

A teraz przykłady, tak? Boże.. [śmiech] Wolałbym chyba nie przytaczać ich, bo to jest takie na zasadzie takich śmiesznych drobnostek... Różnych śmiesznych - takich nawet [...] wulgaryzmów, czyli potocznych nazw na klienta. (Menedżer Restaurator)

Określenia żargonowe klienta pojawiają się szczególnie, gdy klient postępuje niezrozumiale dla pracowników, gdy trudno się z nim współpracuje. Ale klienci bywają także pozytywnie postrzegani:

Na przykład, na klientkę, która jest dobrym klientem, ma pieniądze i do tego jest ładna, mówimy – „ładna pani, dużo dzieci”. Wiadomo, że jest dobrym klientem. (Menedżer Bankowiec)

- h) *szefowi* – niekiedy nazywa się go używając przezwiska, skonstruowanego z części nazwiska lub celowo, prześmiewczo (lub czasem zupełnie poważnie) używając pełnej nazwy jego stanowiska pracy. Jednak bardzo często szef nazywany jest po prostu po imieniu lub po nazwisku, co po pewnym czasie staje się określeniem żargonowym w danej grupie, to znaczy, że zazwyczaj niesie pewien ładunek emocjonalny. Poprzez konkretne, rozpoznawane w danej grupie określenie można wyrazić na przykład swoją sympatię lub też antypatię do szefa.

C) *używanie branżowego języka obcego* – elementy języków obcych wplatanie są w język polski wówczas, gdy polscy pracownicy często komunikują się z przedstawicielami innych kultur, posługującymi się językami innymi niż polski – z klientami, kontrahentami, szefami lub innymi współpracownikami z różnych szczebli organizacji. W przypadku, gdy pracownicy danej firmy pochodzą z różnych kręgów kulturowych, a muszą się porozumieć i, co ważniejsze, efektywnie współdziałać, firma może zaproponować posługiwanie się tak zwanym językiem funkcjonalnym. Może nim być: język siedziby głównej firmy, język danego oddziału lub jakiś trzeci, inny język (na przykład angielski, chiński lub hiszpański - zależy to od rejonu świata i tego, jakim językiem najczęściej posługują się firmy z danej branży) (Rozkwitalska, 2010). Wyrazy lub wyrażenia zaczerpnięte z języków obcych funkcjonują w organizacjach albo w oryginalnym brzmieniu albo w formie spolszczonej.

- a. *oryginalne brzmienie i znaczenie słownikowe* – pewne zagadnienia bardzo trudno jest przetłumaczyć na język polski. Ich tłumaczenie mogłoby sprawić, że zostałyby zupełnie zmieniony oryginalny sens. Czasem także nie ma polskiego odpowiednika leksykalnego, a wersja opisowa zagadnienia byłaby zbyt długa lub skomplikowana do codziennego używania. Dlatego też w użyciu pozostaje wyraz lub wyrażenie w języku obcym - w wielu dziedzinach najczęściej w języku angielskim.

„Usability”. [...] Czyli makieta przygotowana zgodnie z zasadami usability., W Polsce nie jest to jakoś tam tłumaczone specjalnie. Po prostu w informatyce wiadomo, że ona musi być przyjazna użytkownikowi. I mieć pewne, bardzo określone miejsca, zagospodarowane w konkretnym celu. (Menedżerka Informatyczka)

- b. *spolszczona wersja* - wiele spolszczonych anglicyzmów funkcjonuje w organizacjach dokładnie w takim samym znaczeniu i kontekście, jak w życiu codziennym pracowników. Na porządku dziennym jest używanie wyrazów typu „forwadować coś”, „wygooglować”, „looknąć gdzieś”. Zdarzają się korporacje, które mając swe siedziby na całym świecie używają języka angielskiego jako swojego języka funkcjonalnego. Wówczas pracownicy wszelkie sprawy zawodowe omawiają w tym języku. Wielu z nich, omawiając

sprawy zawodowe ze współpracownikami polskimi spolszcza nazwy angielskie, ponieważ jest to szybsze i łatwiejsze niż tłumaczenie ich. Ponadto, nieustanne tłumaczenie ich na drugi język (np. polski) wydaje się być bezcelowe, ponieważ wszyscy rozmówcy doskonale znają tematy rozmowy i umieją efektywnie porozumiewać się językiem funkcjonalnym firmy.

My mówimy takim pidgeon – polskim, bo używamy takiej terminologii angielskiej. Nie będziemy sobie [...] terminów technicznych tłumaczyć na polski, więc łatwiej nam używać zwrotów angielskich. Ni to polski właściwie, ni to angielski. [...] Tłumaczenie tego na polski tworzyłoby taki problem, że później w rozmowie z kimś z zagranicy, a mamy z ludźmi z zagranicy kontakt codzienny, problem, żeby to z powrotem przetłumaczyć. Także łatwiej jest nam zostać przy terminologii angielskiej. (Menedżer Korporacyjny)

Przyczyny powstawania żargonu i jego funkcje

Żargon pojawia się w organizacjach, ponieważ ułatwia ich funkcjonowanie – przede wszystkim skraca i upraszcza codzienne czynności, dzięki czemu oszczędza czas pracownikom. Rozmówcy podkreślali, że określenia żargonowe pojawiają się spontanicznie w konkretnych sytuacjach, nikt ich specjalnie nie wymyśla. Jeśli żargon jest w codziennym użyciu menedżerów (ale też i innych członków organizacji), to zdarza się, że taki sposób mówienia przenoszą do swojego życia prywatnego. Wówczas używany żargon organizacyjny przeszkadza w komunikacji, zaczyna być powodem żartów lub nawet irytacji otoczenia.

Niekiedy żargon przybiera postać przekleństw. Pojawiają się one w sytuacjach, w których działają silne emocje (gniew), nierzadko w sytuacji, gdy do wykonania danego zadania czy projektu pozostało niewiele czasu lub gdy pracownik przekracza pewną niepisaną granicę pomiędzy koleżeństwem, czy przyjaźnią z szefem a byciem jego podwładnym. Z przeprowadzonych przez mnie badań wynika, że menedżerowie raczej starają się powściągać swoje silne negatywne emocje przy pracownikach. Jedynie w skrajnych przypadkach zdarza się, że krzykną na pracownika lub użyją przekleństw.

[MSZ-R]: *A czy macie jakieś historie, jakieś żarty może sytuacyjne, które gdzieś tam się pojawiły i są przekazywane kolejnym osobom?*

[Menedżerka-Informatyczka]: *Tak, ale nie mogę ich powtórzyć. [śmiech] Ale są takie, [...] są takie, które wiążą się z drzewami, które po prostu kiedyś*

siedziałam w pokoju, po prostu jeden programista, project manager, przyszedł mi obwieścić, że „no niestety, ale nie uda się zrobić projektu w terminie”, a to był szalenie ważny projekt i szalenie ważna [...] instytucja, dla której to robiliśmy. No i skończyło się na tym, że użyłam pewnego, bardzo niegrzecznego sformułowania i do dzisiaj jest to powtarzane. Także jak wszyscy mówią o drzewie i wycinaniu pewnych części ciała, to wiedzą doskonale, że sytuacja jest podbramkowa i nie ma o czym mówić – ma być zrobione.

Określenia żargonowe są najczęściej znane i używane przez wszystkich członków danej grupy pracowniczej. W sytuacjach, które nie dotyczą całej grupy, żargon pojawia się tylko wśród osób zaangażowanych w konkretną sytuację. Wówczas używane przez nich niektóre sformułowania żargonowe mogą nie być rozumiane przez pozostałą część grupy.

I) Kim jest menedżer/sposoby zarządzania

Jak zostało to już wcześniej opisane, menedżerowie – moi rozmówcy – zostali wybrani celowo tak, żeby jak najbardziej różnili się od siebie wykształceniem, doświadczeniem i rodzajem spraw bieżących, którymi muszą się codziennie zajmować. Jednak tym, co ich niewątpliwie łączy jest miejsce, które zajmują w strukturze firmy oraz związana z tym rola pełniona przez nich w życiu organizacyjnym, a także konieczność nieustannego komunikowania się zarówno ze światem wewnętrznym, jak i ze światem zewnętrznym. Trudno jednoznacznie zdefiniować, kim dziś jest menedżer. Czy – jeśli każda organizacja jest kulturą, bardziej lub mniej podobną wzajemnie (por. rozdz.2) – możemy w ogóle mówić o uniwersalnej definicji?

Moi rozmówcy bardzo ciekawie, ale też i różnorodnie postrzegali rolę szefa w swoich firmach oraz mieli własne, wielokrotnie sprawdzone pomysły na zarządzanie ludźmi. Menedżer pracujący w firmie produkcyjnej bardzo doceniał postępowanie swojego szefa – prezesa całego przedsiębiorstwa:

[G]łówny prezes, tak samo jak my [pozostali dyrektorzy], czyli prezes ze spółki-matki jest dostępny dla każdego pracownika. Jeżeli jest tutaj na miejscu, to prawie codziennie chodzi po firmie, każdy może do niego podejść, pogadać, zwrócić się z czymkolwiek, jak potrzeba jest jakiejś większej rozmowy, to zaprasza do siebie. Normalne, takie normalne, partnerskie stosunki. Nie ma

jakiejś takiej podległości, że trzeba się zapisać, czekać. To za mała firma, żeby tak, tworzyć jakieś schody dostępności. Ludzie doskonale wiedzą, czują, tu jest sytuacja na rynku pracy taka, że każdy szanuje, nie ma potrzeby nawet do kogoś.., zmuszać do czegokolwiek, ludzie sami chodzą, pytają, co by jeszcze zrobić, szukają pracy, zajęcia, więcej. Jak robią coś, to czekają, pytają już o następne. (Menedżer Produkcyjny)

Urzędniczka-Naczelnik zarządza ludźmi już od kilkunastu lat. Jej obecny zespół jest tak naprawdę jednym z „trybików” w całej skomplikowanej „machinie” urzędowej. Stąd, być może, jej opinia, że ona sama takim typowym menedżerem nie jest:

W mojej opinii menedżer odpowiada za efekty finansowe bardziej firmy, którą zarządza. Za efekty finansowe zespołu, za efekty pracy zespołu, a my jesteśmy właściwie takim podzespołem, częścią większej grupy ludzi i biorąc pod uwagę sposób hierarchii w urzędzie, poziom wyżej może bardziej będzie pretendował do bycia menedżerem. (Urzędniczka-Naczelnik)

Jak mówiła, stara się, aby zespół sprawnie współdziałał, aby był zgrany, ponieważ:

*[J]ak jest zgrany zespół, to na pewno komunikacja jest łatwiejsza.
(Urzędniczka-Naczelnik)*

Z drugiej strony dba również o to, aby wysiłki jej zespołu były zauważane oraz odpowiednio nagradzane przez przełożonych. Bywa, że na przykład o dodatkową gratyfikację finansową musi się bardzo starać:

*Gdybym miała możliwości, to bym pracowników nagradzała na każdym kroku.
[...] Staram się oczywiście walczyć. Czasami nie przynosi to efektu. Ale to są warunki urzędowe. (Urzędniczka-Naczelnik)*

Pielęgniarka Oddziałowa także zauważa potrzebę doceniania, chwalenia swoich podwładnych. Twierdzi nawet, że pochwałą można działać więcej niż karaniem:

[Z]awsze mówię też lekarzom o tym, że mają chwalić, przede wszystkim moje młode pracownice. Bo stare to są już wyjadaczki i już nie zginą. Ale taka młodzież, która [...] staje pierwszy raz do tego zabiegu, też coś powiedzieć, że już ładnie, że już fajnie, czy tam coś miłego powiedzieć. To dużo znaczy dla takiej osoby. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Moja rozmówczyni sądzi również, że nie można postępować wbrew woli pracownika, albo wbrew jego planom i oczekiwaniom. Opowiada o tym na przykładzie urlopu na żądanie:

Jeżeli ja mu nie dam urlopu na żądanie, to [...] weźmie zwolnienie lekarskie. To ja wolę dać jej ten urlop na żądanie bądź powiedzieć „słuchaj, bardzo cię proszę, przyjdź, ja cię zwolnię 4 godziny, ale ty jesteś nieodzowna”. W ten sposób się nawet dogaduję. [...] Ja nawet potrafię zwolnić tą osobę, jeżeli muszą. Ale z reguły mi mówią i nie ma problemu. Wiedzą, że jeżeli mam nóż na gardle, bo jeżeli nie mam tej pełnej obsady, to muszę kogoś ściągnąć. I one wiedzą. [...] Mają się między sobą dogadać. Bo jak nie, to mówię, że będę wyznaczać. A wiem, że pracują [dodatkowo]. Więc niech się między sobą dogadają. (Pielęgniarka Oddziałowa)

Inni menedżerowie również wolą, żeby członkowie ich zespołów pewne sporne lub trudne kwestie rozwiązywali sami. Nie chcą wtrącać się w każdą sprawę, ani narzucać swoich opinii.

[R]aczej daję kierunek, w którym zespół ma iść i, jak to tylko możliwe, odsuwam się od bieżącego działania zespołu, bo nie mam w tym doświadczenia i ufam, że z jednej strony ludzie przyjdą do mnie z problemami, a z drugiej strony, jeżeli nie ma problemów, to zespół poradzi sobie sam niż gdybym ja miał wkładać w to wszystko swoje palce. [...] O tyle, o ile jest to możliwe zostawiam zarządzanie, czy właściwie zarządzanie tymi sprawami codziennymi zespołowi. (Menedżer Korporacyjny)

Również Menedżer Restaurator uważa, że on sam nie powinien rozwiązywać wszystkich pojawiających się konfliktów, a oprócz tego każdy menedżer powinien dążyć do unikania ewentualnych nieporozumień:

Sztuka menedżera, żeby tak dobierać personel lub tak łączyć, nawet łączyć godziny pracy, grafiki pewnych osób, żeby unikać konfliktów. To jest dość istotne, uważam. A oczywiście menedżerowie czy kierownicy pewnych działów mają ode mnie zalecane, że wszelkie konflikty, które są, ogólnie, rozwiązują samemu. (Menedżer Restaurator)

Chociaż takie podejście może być również niebezpieczne. W opinii Proboszcza Kapelana sprawy konfliktowe powinny być rozwiązywane przez zarządzającego:

Ktoś [...] powiedzmy [...] ma jakąś grupę pod sobą ludzi. Nie ważne, czy to jest 10 osób, czy 100 osób, czy 12 tysięcy osób, to jest ten problem, że każdy ma inne zdanie. Gdzie 4 Polaków, tam jest 5 zdań. I każdy uważa, że on ma rację. I ten, który jest na górze, nazwijmy to, że ten jest szef, ma wielką głowę, bo każdy uważa, że jego racja jest pierwsza. A tu trzeba niestety spojrzeć na całość i to wszystko sobie poukladać. [...] Co ma być pierwsze. Nie zawsze ten, który najgłośniej krzyczy ma rację. (Proboszcz Kapelan)

Z kolei Proboszcz Budowniczy woli konsultować różne decyzje z parafianami. Mimo tego, że wiele poważnych decyzji może – według prawa – podejmować sam.

Nie muszę się pytać za każdym razem biskupa. [...] [Na przykład] nabożeństwa będą obowiązywały, jak proboszcz ustanowi. Owszem, ja mam taką zasadę, że ja się dużo ludzi pytam, jak oni widzą pewne sprawy. Też żeby nie narzucać. Bo ja nie lubię, mimo że jestem tutaj szefem. Lubię posłuchać czyjś zdania, z boku. (Proboszcz Budowniczy)

Mój rozmówca ma kilka własnych, sprawdzonych pomysłów na zarządzanie swoją parafią. Wśród nich kluczową rolę pełni ścisła współpraca i nieustanne komunikowanie się z parafianami.

[M]am duży kontakt z ludźmi. Bardzo duży kontakt. Zresztą zawsze tak mówiłem o tym, że ... zawsze tak chciałem, żeby plebania, czy ten dom parafialny, jak to nazwał, żeby to było takie miejsce, żeby ludzie tutaj chętnie przychodzili, żeby tu się nikt nie bał przyjść. [...] Bardzo dużo ludzi przychodzi.

[...] Tu się ludzie bez przerwy kręcą. [...] Ja nikomu tutaj drzwi nie zamykam. I mam duży kontakt. A też spotykam się regularnie z świeckimi. I to głównie są to małżeństwa. [...] Staramy się, żeby było żywo w parafii. Żeby ta parafia żyła. (Proboszcz Budowniczy)

Jednak mimo bliskich kontaktów z wiernymi, Proboszcz Budowniczy w żadnej sytuacji nie rezygnuje z egzekwowania obowiązków i przestrzegania prawa – zarówno przez siebie, swoich współpracowników, jak i przez parafian. Jeżeli dana osoba liczy na szczególne (to znaczy łagodniejsze) traktowanie, to nawet dobra znajomość z Proboszczem nie zwalnia jej ze spełniania koniecznych wymagań. Nierzadko zdarzały się sytuacje, w których znajomi parafianie próbowali nadużywać tej znajomości, a gdy się nie udawało – gwałtownie wyrażali swoje niezadowolenie. A Proboszcz Budowniczy z sprawach Kościoła pozostaje zawsze nieugięty:

[I wtedy] obrażona, trzaśnie drzwiami i ... kolędy na pewno w tym domu już nie będzie i na pewno źle będzie o mnie mówić do końca życia. Ale ja nie mogę inaczej postąpić. Nawet w imię tego, że ktoś przestanie mnie lubić. Trudno. Jego problem. (Proboszcz Budowniczy)

Czasem bywa też tak, że menedżer poświęca swój własny rozwój, czy swoje plany na rzecz zarządzania zespołami. Przyczyną jest zwyczajny brak czasu na realizację wszystkich zamierzeń i zapewne też odpowiedzialność za ludzi i zadania, które się rozpoczęło:

[Z]arządzanie zespołami jest bardzo absorbujące i bardzo angażuje, i tak naprawdę w dużej mierze poświęca się dużo czasu na rozwój całego zespołu, niekoniecznie jak gdyby mając czas na podnoszenie swoich kwalifikacji. Dla mnie to było bardzo wyczerpujące w którymś momencie, na przykład podjęłam studia podyplomowe i już kończyłam je i za chwilę zaczęłam zarządzać zespołem. Potem robiłam studia doktoranckie i cały czas zarządzałam zespołami, więc to wszystko było bardzo trudno połączyć. A w pewnym momencie nawet zrezygnowałam ze studiów MBA, bo nie dawałam rady czasowo. Więc troszkę... coś kosztem czegoś. (Menedżerka Informatyczka)

ROZDZIAŁ 5. Wnioski i modele końcowe – komunikacja a trzy wymiary roli społecznej kierownika

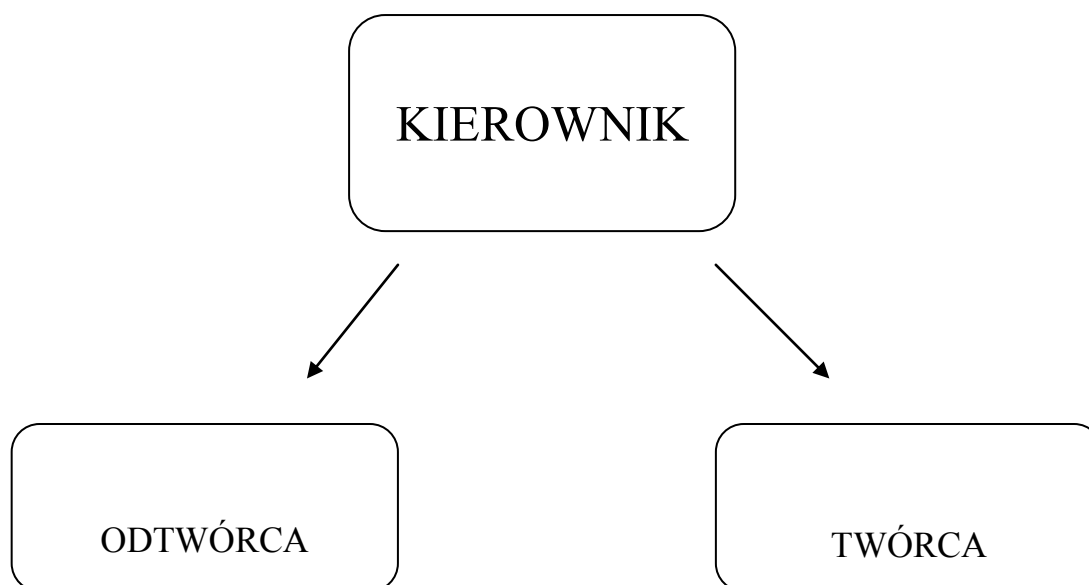
Niektórzy badacze³⁴

Charakteryzują zarządzanie jako złożone z aspektów technicznych i społecznych, przypominając że powszechna w literaturze fachowej tendencja, by traktować zarządzanie wyłącznie jako działalność techniczną nie prowadzi do zrozumienia tego zjawiska. Zarówno działania, jak i środki, wiedza oraz świadomość potrzebne do zarządzania wywodzą się z obu tych wymiarów rzeczywistości organizacyjnej. [...] [P]roponują, by patrzeć na zarządzanie całościowo, biorąc pod uwagę fakt, że jest ono praktyką społeczną powstałą w określonych warunkach społecznych i kulturowych. (Kostera, 2008, s. 23)

Podobnie, jak zarządzanie powinno być postrzegane jako praktyka społeczno-kulturowa, tak również procesy komunikacji nie mogą być rozumiane inaczej niż w kontekście kultury organizacyjnej, jako całość społeczno-językowo-techniczna. Tylko wówczas jedno i drugie zjawisko udaje się lepiej zrozumieć, mimo całej ich niesłychanej złożoności. W procesach komunikacyjnych danej organizacji to menedżer pełni kluczowe, wyjątkowo odpowiedzialne funkcje w każdym z wymiarów swojej roli społecznej. Menedżer, podobnie zresztą jak wszyscy inni uczestnicy organizacji, jest osadzony w jej kulturze i podlega jej dynamice zmiany, czyli nieustannego odtwarzania tych samych procesów z uwzględnieniem pojawiających się – czasem silniejszych, czasem mniej widocznych, aczkolwiek nieuchronnych – zmian. Jednak w odróżnieniu od innych członków organizacji, ma on silną symboliczną władzę i jeśli posiada również jej świadomość oraz umie ją wykorzystać, jest bardziej skutecznym kierownikiem niż zarządzający organizacjami bez tych umiejętności (Hatch, 2002).

³⁴ Zob. na przykład: Mats Alvesson i Hugh Willmott, (1996/1998).

Rysunek 5.1 Rola kierownika w organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

Tak, jak „dzieje się” kultura, podobnie działa kierownik – z jednej strony jest jej *odtwórcą*. Mats Alvesson (2002) twierdzi nawet, że menedżerowie są lepiej rozumiani w organizacjach jako „przeźnaczy” (*transmitters*) kultury niż jako dokonujący w niej zmian. Ale, jako że komunikacja jest nieodłącznym elementem kultury, również w tej sferze to kierownik bywa najbardziej wpływową osobą w organizacji. Wykorzystując funkcję informacyjną wszelkich narzędzi komunikacji (zob. podrozdział 2.5), przekazuje swoim podwładnym reguły i normy postępowania, narzucone przez zarządzających organizacją (lub jej właścicieli/interesariuszy). Musi przedstawiać i realizować ustaloną strategię, czy też politykę organizacyjną. Zobowiązany jest też do informowania podwładnych o obranych celach, sposobach realizacji strategii. Konieczne są wówczas dobre umiejętności komunikacyjne, pewna sprawność w interpretowaniu i przekazywaniu precyzyjnych, czy nawet trudnych informacji. Bruno Ollivier (2010) nazywa je umiejętnościami technicznymi, a tę wizję dominującej komunikacji – *instrumentalną* (Ollivier, 2010, s.345). Warto dodać, iż wizja komunikacji instrumentalnej, czyli wykorzystania komunikacji tylko jako narzędzia, jest zbliżona do rozumienia jej przez chociażby Shannona i Weavera w latach 40tych XX wieku (zob. podrozdział 2.5).

Z drugiej strony menedżer jest także *twórcą* elementów kultury organizacyjnej i tym samym również pewnych wzorców komunikacyjnych. Sam pokazuje nie tylko wzorce w

komunikacji, ale także wzorce postępowania – na przykład stawia granice pomiędzy sferą formalną a nieformalną w komunikacji i innych rodzajach zachowania (np. przechodzenie na komunikację bezpośrednią – z formalnego „pan”, „pani” na „ty”), narzuca (do pewnego stopnia) swoje sposoby budowania relacji i tym samym tworzy różne ich rodzaje (zob. Tabela 4.4). Taka wizja wykorzystania komunikacji w organizacji uznaje, że:

[...] jest ona elementem koncepcji, ustanawiania i oceniania strategii przedsiębiorstwa, zarówno ze względu na to, że ma za zadanie wyprzedzać kryzysy, jak i dlatego że umożliwia regularną ocenę odbioru działań przedsiębiorstwa i jego wizerunek (Ollivier, 2010, s.347).

Możemy przyznać, że „komunikacja [...] tworzy nasze światy społeczne” (Morreale, *et al.*, 2007, s.52). Ponieważ rola społeczna menedżera jest kilkowymiarowa (zob. Tabela 2.3.2), buduje on swój „świat” w każdym wymiarze roli. Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, iż menedżer przede wszystkim tworzy relacje w każdym z tych wymiarów. A wymiary roli społecznej kierownika/menedżera nie mają dziś już trwałych granic (Rysunek 5.2). W momencie powstawania tej koncepcji, w innej rzeczywistości społecznej, granice istniały, jednak wymiary na siebie nachodziły i łączyły się w pewnych obszarach (Kostera, 1996). Zgodnie z teoriami, przyjętymi za Baumanem (2000), w płynnej nowoczesności wszelkie granice są płynne – niewyraźne, przerywane lub wręcz nie istnieją.

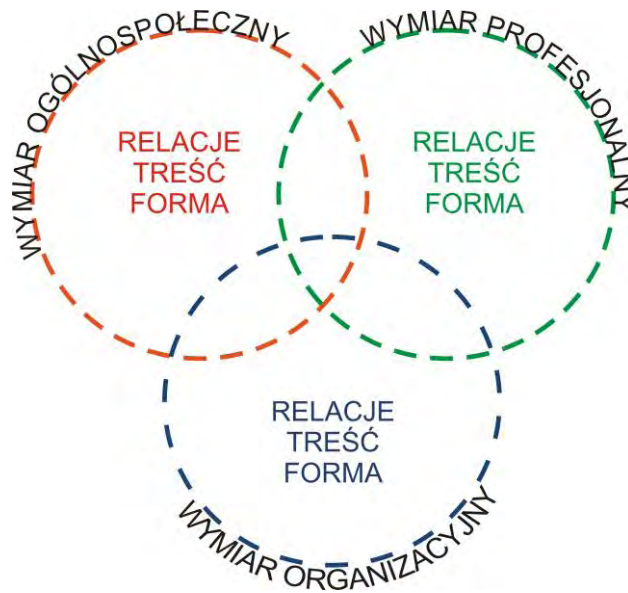
W kontekście komunikacji organizacyjnej rola menedżera wydaje się być wyjątkowo skomplikowana, ponieważ nie tylko rola społeczna menedżera jest wielowymiarowa, ale również sam proces komunikacji odbywa się na kilku płaszczyznach. Podobnie, jak każdy (inny) uczestnik sytuacji komunikacyjnej również menedżer komunikuje się z innymi na płaszczyźnie znaczeń (aspekt semantyczny), na płaszczyźnie relacji wewnątrzgrupowych (aspekt społeczny), używając zestawu pewnych narzędzi technicznych. Innymi słowy, każdemu wymiarowi roli menedżera towarzyszą nieco (lub zupełnie) inne relacje (aspekt społeczny) – ponieważ komunikuje się z innymi ludźmi, oraz treści komunikacji (aspekt semantyczny) – ponieważ w każdym wymiarze swojej roli, komunikując się z innymi ludźmi, zapewne będzie zajmował się odmiennymi od siebie problemami i sprawami³⁵. Natomiast zbiór form (narzędzi, sposobów) komunikacji jest względnie stały (aspekt stanu – techniczny)(zob. podrozdział 2.5), ponieważ narzędzia komunikacji tworzą w miarę ustalony zestaw i stosunkowo wolno się zmieniają. Mam tu na myśli użycie mowy i pisma, natomiast zmiany następują w sposobach przekazu zarówno mowy, jak i pisma. Każda sytuacja

³⁵ Szczegółowe odróżnienie wymiarów roli społecznej menedżera oraz opis części wspólnych pomiędzy nimi znajduje się w dalszej części tego rozdziału.

komunikacji wymaga dokonania wyboru jej formy, uzależnionej często i od relacji między stronami, i zawieranych treści. Jednak sama forma komunikacji wydaje się być tylko środkiem, czy też narzędziem w osiągnięciu celu, którym może być na przykład sprawne funkcjonowanie firmy, pozyskiwanie nowych klientów, dobra reputacja w środowisku, etc.

Komunikacja formalna i nieformalna są kluczowe dla zrozumienia procesów komunikacji, w których uczestniczy menedżer w różnych wymiarach pełnionej przez siebie roli społecznej. W każdym z wymiarów, a także w obszarach wspólnych między nimi, występują z różnym natężeniem. Komunikacja formalna dotyczy raczej spraw profesjonalnych, dlatego jest zauważalna przede wszystkim w wymiarze profesjonalnym, w kontaktach zawodowych (zob. rozdział 4), które mogą stanowić (choć niekoniecznie muszą) pierwszy etap nawiązania głębszej relacji. Komunikacja nieformalna odnosi się do spraw pozazawodowych i jest wszechobecna, to znaczy pojawia się nie tylko w sytuacjach pozaformalnych (na przykład rozmowy pracowników podczas przerwy na lunch), ale bardzo często zauważyć można pewne jej przejawy również w sytuacjach wydających się z pozoru stricte formalne. To raczej komunikacja nieformalna pomaga budować długofalowe relacje pomiędzy uczestnikami życia wewnątrz- i pozaorganizacyjnego. W rozdziale 4 zostało napisane, że przyjaźnie w pracy, zawiązywane bądź podtrzymywane w sferze nieformalnej, są bardzo istotne zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji w ogóle (Sias, *et al.*, 2004). Dodać można w tym miejscu, że o ich wadze może także świadczyć fakt, iż w momencie utraty takiej przyjaźni pracownik często traci potrzebne mu wsparcie i wewnętrzną motywację, co może z kolei negatywnie wpłynąć na wypełnianie przez niego obowiązków (Ibidem).

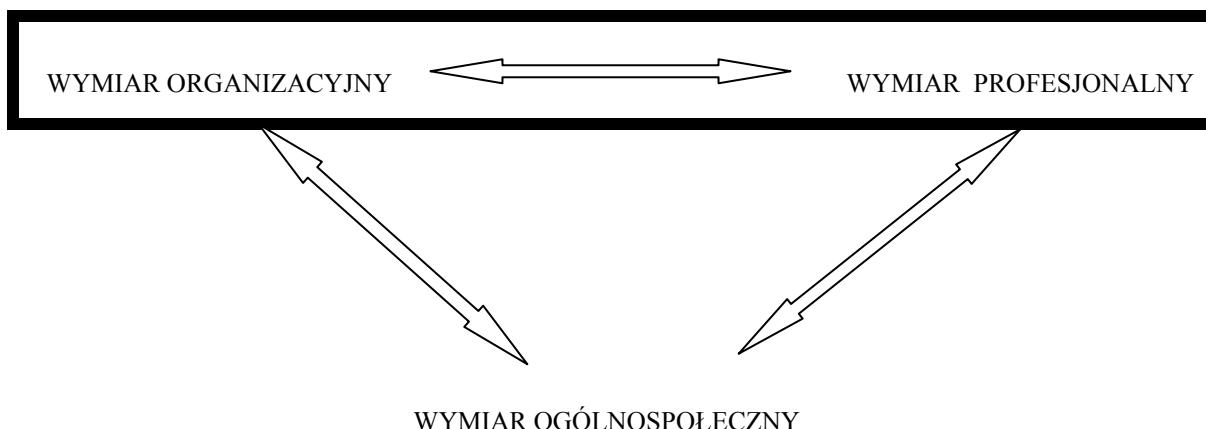
Rysunek 5.2 Wymiary roli społecznej menedżera a istota komunikacji



Źródło: opracowane na podstawie: Kostera, 1996 oraz badań własnych.

Chociaż menedżer komunikuje się z różnymi osobami i grupami w obrębie wszystkich wymiarów swojej roli, to jednak połączenie wymiaru organizacyjnego z profesjonalnym wydaje się mieć najważniejsze znaczenie dla życia organizacyjnego. To tam menedżer odgrywa swoje najbardziej istotne dla – szeroko rozumianej – kultury organizacyjnej role. W wymiarze ogólnospołecznym menedżer komunikuje się ze światem zewnętrznym, co także może mieć wpływ na komunikację wewnątrzorganizacyjną, jako że wszystkie wymiary roli społecznej menedżera są ze sobą powiązane i od siebie zależne.

Rysunek 5.3 Relacje pomiędzy wymiarami roli



Źródło: opracowane na podstawie: Kostera, 1996; Postuła, 2010.

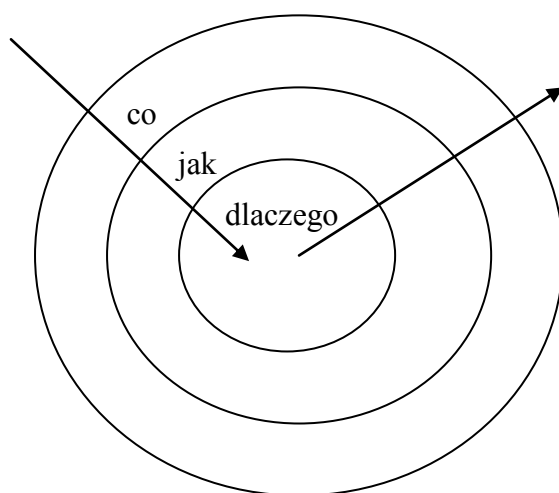
Przenikanie się wymiaru organizacyjnego i profesjonalnego w dzisiejszym sprofesjonalizowanym świecie sprawia, że niesłychanie trudno jest niekiedy zauważyć, gdzie kończy się jeden, a zaczyna drugi. Można powiedzieć, że w wymiarze organizacyjnym mieści się siatka ludzkich relacji, emocji, dążeń, które pojawiają się w danej organizacji. Natomiast w wymiarze profesjonalnym – wiedza i umiejętności zawodowe. Rolą kierownika może być aktywizacja lub wyciszenie jednego lub drugiego aspektu (lub obu jednocześnie). Pojawia się tu jeszcze jedna kwestia, istotna dla organizacji. W zależności od tego, jaki stosunek ma kierownik do zatrudnionych w organizacji profesjonalistów (zob. podrozdział 2.4) i czy sam profesjonalistą jest, tak często kształtuje się atmosfera pracy. Jak pisze Barbara Czarniawska (2010) – kierownik może chętnie współpracować z profesjonalistami, korzystać z ich wiedzy, zaleceń, uczyć się od nich, ale może też skutecznie przeszkadzać im w pracy.

Część wspólna pomiędzy wymiarem profesjonalnym a ogólnospołecznym to kontakty fachowców z organizacji ze światem zewnętrznym. Może być też tak, że na przykład fachowcy z zewnątrz, pracujący głównie na własny rachunek są także zatrudniani przez organizację – jak chociażby bardzo popularny dziś outsourcing księgowych, niekiedy informatyków (zob. Postuła, 2010), czy też agencji reklamowych. Komunikacja między nimi dotyczy przede wszystkim spraw profesjonalnych, ponieważ wymiar profesjonalny roli kierownika dotyczy głównie wypełniania obowiązków zawodowych. Tym samym komunikacja formalna jest podstawowym sposobem/rodzajem komunikacji dla menedżera.

Jednak bardzo często pojawiają się tu także elementy komunikacji nieformalnej, która niemal zawsze, w szerszej lub zawężonej formie, pojawia się w kontaktach międzyludzkich. Niemożliwym jest postawienie wyraźnej granicy pomiędzy tymi sferami w naszej, opisanej już powyżej, płynnej nowoczesności.

Wymiar ogólnospołeczny i organizacyjny także przenikają się, niekiedy na tyle silnie, że zaciera się granica między jednym a drugim. Jest to wyjątkowo łatwe w dobie tak wielkiego rozwoju nowych technologii, pomagających w natychmiastowej komunikacji lub w ogóle umożliwiających komunikowanie i współpracę z ludźmi/organizacjami z odległych miejsc na świecie. O tym, jak istotną rolę pełni osoba zarządzająca daną organizacją – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz – przekonuje Simon Sinek (2013). Po przyjrzeniu się wielu znakomitym światowym przywódcom (nie tylko ze świata biznesu) twierdzi, że tym, co zachęca ludzi do działania, inspirowanie, jest pokazanie im, w co wierzy organizacja i jej przywódca. Na przykładzie firmy Apple opowiada, że istnieje na rynku wiele firm produkujących podobne sprzęty, które mówią klientom *co* robią i *jak* to działa czy wygląda. Natomiast prawdziwy sukces odnoszą dopiero firmy, które wyjaśniają klientom, *dlaczego* – świadczą daną usługę lub wytwarzają dany produkt, czyli przedstawiają swój sposób myślenia, filozofię i w ten sposób znajdują klientów utożsamiających się z danymi przekonaniem. Jednak najpierw same muszą to dobrze wiedzieć.

Rysunek 5.4 Kierunki komunikowania treści w koncepcji *The Golden Circle*



Źródło: opracowane na podstawie: Sinek, 2009, s. 41.

Kluczową rolę pełni tu komunikacja z otoczeniem, a właściwie hierarchia przedstawianych informacji (Rysunek 5.4). Wiele organizacji wie, co i jak produkuje, ale tylko nieliczne rozumieją dlaczego (tym samym komunikują się do środka kół). Natomiast te, które komunikację z otoczeniem rozpoczynają od przedstawienia swojej filozofii, celu działania – odnoszą globalny sukces (komunikacja na zewnątrz kół). Oba sposoby komunikacji z otoczeniem, czyli całą filozofia *The Golden Circle*, oparte są o budowę mózgu człowieka. Koło „co” odpowiada zewnętrznej warstwie mózgu człowieka nazywanej korą mózgową. Odpowiedzialna jest ona za język, myślenie racjonalne i analityczne. Z kolei pozostałe wewnętrzne koła „jak” i „dlaczego” są odpowiednikami części limbicznej mózgu człowieka, która kontroluje nasze uczucia (np. lojalność, zaufanie), zachowanie i procesy podejmowania decyzji, natomiast nie ma w niej miejsca na język (Sinek, 2009). Jeśli komunikujemy się odwołując się do sfery limbicznej, wpływamy skutecznie na czyjeś zachowanie, które racjonalizowane jest z kolei przez korę mózgową – część odpowiedzialną za język.

Simon Sinek przekonuje także, że w budowaniu długotrwałych relacji z klientami (ale też z pracownikami³⁶), pozyskaniu ich lojalności – najważniejsze jest, by nie opierać się na manipulacjach. Niestety, manipulowanie ludźmi, chociaż daje tylko krótkoterminowe rezultaty, jest atrakcyjne:

Niebezpieczeństwo manipulacji polega na tym, że działają. A ponieważ działają, stały się normą, praktykowaną przez znaczącą większość firm i organizacji, niezależnie od ich wielkości, czy rodzaju przemysłu. Ten fakt stwarza systemiczną presję otoczenia. Jak na ironię, my, manipulatorzy, jesteśmy manipulowani przez nasz własny system. (Sinek, 2009, s. 36).

Efektem jest osłabienie wszelkich systemów. Jego poglądy przypominają postrzeganie rzeczywistości przez Matsa Alvessona (2013), który twierdzi, że wiele z dzisiejszych organizacji, systemów opiera swoje istnienie na płytkich lub iluzorycznych podstawach, zaledwie na fasadach:

Przesadnie rozbudowane (*grandiose*) projekty zajmują ciągle wzrastającą ilość czasu, poświęceń i zasobów różnych grup elitarnych, takich jak politycy, ludzie mediów, menedżerowie, przywódcy związkowi i inni przedstawiciele organizacji i grup zawodowych. Lecz także życie zwyczajnych ludzi ze wzrastającą siłą porusza się wokół przesady, nadmiaru (*grandiosity*) (Alvesson, 2013, s.1).

Uważa, że nadmiar „bylejakości”, powierzchowności skutecznie przesłania ludziom jakość. Również komunikacja, oparta o nadmiernie rozbudowaną formę – fasadę, za którą niewiele

³⁶ To inaczej marketing personalny, omawiany w rozdziale 4.

treści i jakości się znajduje pojawia się w dzisiejszych organizacjach. Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań przekonują na przykład, że trwałych i prawdziwych relacji nie uda się zbudować, jeśli menedżer (czy też organizacja, jej interesariusze) traktuje procesy komunikacyjne tylko instrumentalnie, do realizacji swoich partykularnych celów, jeśli nie traktują procesów komunikacji jako potężnej siły społeczno-, kulturotwórczej, w której istotną rolę odgrywa także „druga strona” wszelkich procesów zarządczych, czyli pracownicy. Richard Sennett (2013), znakomity amerykański socjolog uważa, że współczesne społeczeństwa wręcz pozbawiają, oduczają ludzi współpracy. Ułatwiają to praktyki pewnych organizacji, które poprzez swoje nastawienie tylko na krótkoterminową pracę zespołów, budują krótkoterminowe relacje. To sprawia także, że ludzie nie angażują się w życie organizacji, a tym bardziej – w szerszym znaczeniu – w sprawy, które ich osobiście nie dotyczą. Dlatego tak ważna jest umiejętność współpracy – nie zatracenie jej lub ponowne nauczenie się.

Jak zostało to pokazane w Tabeli 4.4. menedżer – zarówno świadomie i celowo, jak też i zupełnie nieintencjonalnie – może budować różnego rodzaju relacje w zarządzanej przez siebie organizacji. Z przeprowadzonych badań wynika także, że relacje wpływają na jakość komunikacji organizacyjnej (Rysunek 5.6). Dobre relacje wpływają pozytywnie na komunikację, usprawniając jej efektywność. Sprawna komunikacja wspiera z kolei budowanie dobrych relacji. Jest to proces wzajemnego wpływu, który podąża w jakimś kierunku, tzn. zmienia się w czasie. Jeśli relacje w organizacji nie są dobre, wspierające, wówczas komunikacja także działa nieefektywnie³⁷. Deborah Tannen, uznana amerykańska socjolingwistka, zauważyła w swoich badaniach, że tym, co ma ogromny wpływ na kształtowanie relacji międzyludzkich jest używany *styl konwersacyjny*:

Niebezpośredniość, a także rozmaite sposoby formułowania pytań i grzecznego odmawiania, to aspekty stylu konwersacyjnego. Ponadto wysyłamy pewne sygnały związane z szybkością mówienia, jego głośnością, intonacją i doborem słów. Ważne jest także to, co mówimy i kiedy. Te językoznawcze elementy rozmów określają charakter prowadzonych przez nas dyskusji, lecz nie zauważamy ich dlatego, że rozumiemy w kategoriach intencji (nieuprzejmy, greczny, zaciekawiony) oraz charakteru (ona jest miła, a on nie).

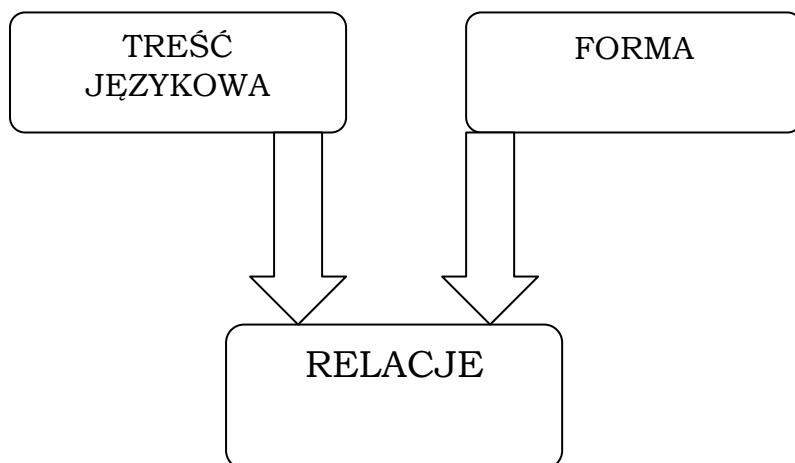
Pomimo dobrych intencji i przyzwoitego charakteru nas samych (co uważamy za oczywiste) oraz innych (w co często wątpimy) niejednokrotnie nie potrafimy się z kimś porozumieć. Wynika to tylko i wyłącznie ze stosowanych przez nas metod komunikacji, które wbrew pozorom nie są oczywiste i

³⁷ Dla przykładu warto sięgnąć do artykułu przedstawiającego destruktywne zarządzanie: Ciuk i Kostera (2010).

logiczne. Przeciwnie, różnią się one w zależności od rozmówcy, nawet w obrębie rzekomo jednolitej społeczności (Tannen, 2002, s.24).

Zatem, analogicznie do schematu determinantów istoty komunikacji, zawartych w Tabeli 4.2, można stworzyć ich odwróconą wersję, zgodną z założeniami i definicjami cytowanej amerykańskiej badaczki języka. W jej ocenie tym, co buduje (lub niszczy w zarodku) relacje międzyludzkie jest pewna technika, umiejętność komunikacji – innymi słowy umiejętny dobór formy oraz treści do partnera i całego kontekstu danej sytuacji komunikacyjnej.

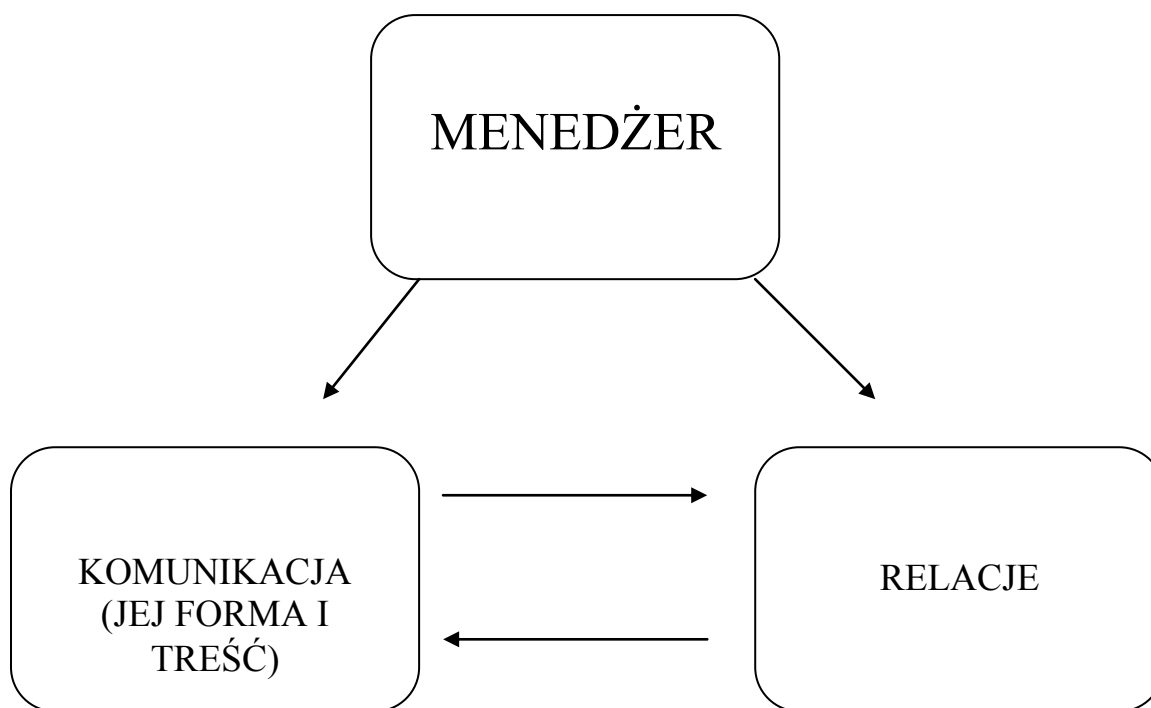
Rysunek 5.5 Istota komunikacji według Deborah Tannen



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tannen, 2002.

Cały, obustronny proces może być przedstawiony tak, jak na rysunku poniżej.

Rysunek 5.6 Menedżer a komunikacja organizacyjna



Źródło: badania własne; Tannen, 2002, Morreale, *et al.*, 2007.

Na menedżerze spoczywa ważny obowiązek dbania zarówno o jakość relacji wewnętrznych i pozaorganizacyjnych, jak i o jakość komunikacji, ponieważ obydwa zjawiska/procesy są ze sobą ściśle związane i mają na siebie ogromny wpływ.

Po pierwsze, kierownik, poprzez odpowiedni dobór środków komunikacyjnych (treści i formy) do rozmówcy i kontekstu komunikacji tworzy z nim pewne relacje. Mogą one mieć bardziej powierzchowną postać kontaktów zawodowych, mogą też mieć postać głębszą i trwalszą. Warto przypomnieć, że komunikacja to przede wszystkim zachowanie (jak zostało to zdefiniowane i wyjaśnione w podrozdziale 2.5). Więc tym samym relacje budowane są przez osobę zarządzającą w oparciu o różnego rodzaju działania, których się podejmuje (np. wspólne obchodzenie różnych świąt z pracownikami, szkolenia i wyjazdy integracyjne, a nawet konflikty). Jednak budowanie relacji to niezwykle delikatna materia i wiele z nich powstaje również samoistnie przy okazji różnych, pozornie niezwiązanych z tym działań.

Po drugie, osoba zarządzająca organizacją, w momencie obejmowania tego stanowiska wchodzi w zastany porządek, w tym w różnorodne relacje, emocje, które powstały wcześniej.

Środki komunikacyjne (czyli forma i treść dopasowane do kontekstu), którymi zacznie się posługiwać mogą wspierać zarówno pozytywne, jak i negatywne relacje; mogą budować lub niszczyć ten zastany porządek społeczny. Należy tu także przypomnieć, że – jak zostało to powyżej nakreślone – relacje w organizacjach nie są tworzone według jakichś sztywnych schematów i pojawiają się również samoistnie, zadziergnięte przy okazji różnych wydarzeń. Na ich jakość i siłę mają wpływ wszyscy uczestnicy danych sytuacji, nie tylko menedżer, chociaż jego rola wydaje się być wyjątkowo ważna i silna.

Bibliografia

- Abercrombie, N., S. Hill i B.S. Turner (1988) *The Penguin Dictionary of Sociology*, London-New York-Victoria-Toronto-Auckland: Penguin Books.
- Ackoff, R. L. (1973) *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 143-161.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. (2008) *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA.
- Agar, M. (1986) *Speaking of ethnography*, Newbury Park: Sage.
- Albert, S. i D. Whetten (1985) „Organizational identity”, *Research in Organizational Behavior*, 7, s. 263-295.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*, London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage.
- Alvesson, M. (2014) *The Triumph of Emptiness*, wykład, który odbył się 10.04.2014 na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.
- Alvesson, M. i H. Willmott (1996/1998) *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, London-Thousand Oaks-New Delhi, Sage.
- Ancona, D., T. A. Kochan, M. Scully, J. Van Maanen i D. E. Westney (2009) *Managing for the Future*, Mason, OH: Cengage Learning.
- Bauman, Z. (2000) *Liquid modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2007) *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*, Warszawa: Sic!
- Bauman, Z. (2009) *Sztuka życia*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Barnard, Ch. I. (1997) *Funkcje kierownicze*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Barnes, J. A. (1979) *Network analysis: Orienting notion, rigorous technique, or substantive field of study?* (w): *Perspectives on Social Network Analysis*, P.W. Holland i S. Leinhardt (red.), New York: Academic.
- Batko, R. (2013) *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec*, Warszawa: Sedno.
- Bendix, R. (1975) *Max Weber. Portret uczonego*, Warszawa: PWN.
- Berger, P.L. i T. Luckman (1966/1983) *Spoleczne tworzenie rzeczywiŹtoŹci*, Warszawa: PIW.
- Burrell, G. i G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.

- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard: University Press.
- Ciuk, S. (2008) *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* (w): Nowe kierunki w zarządzaniu, red. M. Kostera, Warszawa: WAiP, s. 331-345.
- Ciuk, S. i M. Kostera, *Drinking from the waters of Lethe: A tale of organizational oblivion*, Management Learning 1-18, 2010.
- Conville, R. L. i L. E. Rogers (1998) *The Meaning of "Relationship" in Interpersonal Communication*, Westport, Connecticut-London: Praeger Publishers.
- Cook, K. S. (1977) *Exchange and power in networks of interorganizational relations*, Sociological Quarterly, nr 18, s. 62-82.
- Cooley, Ch. H. (1902) *Human Nature and the Social Order*, New York: Scribners.
- Crozier, M. i E. Friedberg (1982), *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa PWE.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992a) „Culture is the Medium of Life” (w): A. Sjögren i L. Janson (red.), *Culture and Management in the Field of Ethnology and Business Administration*, Stockholm: Invandrarministeriet, s. 15-29.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992b) *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park-London-New Delhi: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992c) *Nice work in strange worlds: Anthropological inspiration for organization theory* (w): T. Polesie i I.-L. Johansson (red.) Responsibility and accounting: The organizational regulation of boundary conditions, Lund: Studentlitteratur, s. 59-77.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994) *Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka*, Przegląd Organizacji, 1, s. 16-17.
- Czarniawska, B. (2002) *Interviews and organizational narratives* (w): Handbook of interviewing, J. F. Gubrium i J. Holstein (red.), Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. (2010) *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa: Poltext.
- Czechow (2013), <http://well.blogs.nytimes.com/2013/10/03/i-know-how-youre-feeling-i-read-chekhov/?hp>; pobrane z World Wide Web dnia 17.10.2013.
- De Burgh-Woodman, H. i J. Brace-Govan (2008) *Jargon as imagining: Barthes's semiotics and excavating subcultural communication*, Qualitative Market Research: An International Journal Vol. 11, No. 1, 2008, pp. 89-106.

- Denzin, N. K. i Y. S. Lincoln (2009) *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, (w:) *Metody badań jakościowych*, N. K. Denzin i Y. S. Lincoln (red.), Warszawa: WN PWN, tom 1, s. 19-62.
- Denzin, N. K. i Y. S. Lincoln (2009a) *Rywalizujące paradygmaty i perspektywy*, (w:) *Metody badań jakościowych*, N. K. Denzin i Y. S. Lincoln (red.), Warszawa: WN PWN, tom 1, s. 271-279.
- Eco, U. (2008) *Dzieło otwarte. Forma i nieokreśloność w poetykach współczesnych*, tłum. Lesław Eustachiewicz i in., Warszawa: W.A.B.
- Emery, F. E. i E. L. Trist (1960) *Socio-Technical Systems* (w:) C. W. Churchman i M. Verhulst (red.) *Management Science, Models and Techniques*, London: Pergamon, s. 83-97.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Fayol, H. (1916) *Administration Industrielle et Generale*, Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale, Paris.
- Fayol, H. (1947) *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań: Księgarnia Wł. Wilak.
- Filipiak, M. (2004) *Homo Communicans. Wprowadzenie do teorii masowego komunikowania*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Follet, M.P. (1927/1941) *Leader and expert* (w:) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet*, Nowy Jork, 1927/1941.
- Ford (2011), <http://corporate.ford.com/about-ford/heritage/people/henryford/650-henry-ford>, pobrana dnia 7.09.2011.
- Frankfort-Nachmias, Ch. i D. Nachmias (2001) *Metody badawcze w naukach społecznych*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Freeman, L. (1979) *Centrality in social networks: Conceptual clarification*, *Social Networks*, nr 1, s. 215-239.
- Frey, L.R., C.H. Botan i G.L. Kreps (2000) *Investigating communication: An introduction to research methods* (wyd. 2), Boston: Allyn & Bacon.
- Gabriel, Y. (2000) *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*, Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004) „Narratives, stories and texts”, (w:) D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, L. Putnam (red.), *The Sage handbook of organizational discourse*, London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage, s. 61-78.

- Geertz, C. (2005) *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*, Kraków: WUJ.
- Gellner, D. N. i E. Hirsch (2001) *Inside Organizations: Anthropologist at Work*, Oxford-New York: Berg.
- Goodman, N. (1997) *Wstęp do socjologii*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Gramsci, A. (1978)** *Listy z więzienia*, wybór i tłum. A. Kosierkiewicz, „Regiony” nr 3, s. 5-25.
- Granovetter, M. S. (1972) *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, nr 78, s. 1360-1380.
- Griffin, R.W. (2003) *Fundamentals of management. Core concepts and applications*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gwisziani, D.M. (1973) *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: KiW.
- Hatch, M. Jo (2002) *Teoria organizacji*, Warszawa: WN PWN.
- Hatch, M. Jo, M. Kostera i A. K. Koźmiński (2010) *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer-Artysta-Kapłan*, Warszawa: WAiP.
- Hall, E. T. (1997) *Ukryty wymiar*, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA.
- Hofstede, G. i G. J. Hofstede (2007) *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
- Husserl, E. (1982) *Medytacje kartezjańskie*, tłum. Andrzej Wajs, Warszawa: PWN.
- Illouz, E. (2010) *Uzucia w dobie kapitalizmu*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Jemielniak, D. (2013) *Życie wirtualnych dzikich. Netnografia Wikipedii największego projektu współtworzonego przez ludzi*, Warszawa: Poltext.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Kaźmierska, K. (2012) *Wprowadzenie (w): Metoda biograficzna w socjologii*, K. Kaźmierska (red.), Kraków: NOMOS, s. 107-121.
- Keyton, J. (2005) *Communication & Organizational Culture*, Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage.
- Knights, D. i H. Willmott (1999) *Management Lives*, London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage.
- Kołodziej-Durnaś, A. (2012) *Kultura organizacji – idea i instrumentalizacja*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Konecki, K.T. (2007) *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Przegląd Socjologii Jakościowej, Tom III, Numer 1.

- Kostera, M. (1996) *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: WN PWN.
- Kostera, M. (2007) *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, Gdańsk: GWP.
- Kostera, M. (2008) *Wprowadzenie* (w): Nowe kierunki w zarządzaniu, red. M. Kostera, Warszawa: W AiP, s. 17-27.
- Kostera, M. (2010) *Organizacje i archetypy*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kostera, M. (2012) *Szef polski*, Warszawa: Sedno.
- Kostera, M. (2013) „Otoczenie organizacji: perspektywa ekologii zarządzania” (w): M. Kostera (red.), *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*, Warszawa: Poltext.
- Kostera, M. (2013) *Organizować z polotem*, (red.), Warszawa: Sedno.
- Kostera, M. (2014) *Occupy Management! Inspirations and ideas for self-management and self-organization*, Oxford: Routledge.
- Kostera M. i P. Krzyworzeka (2012) *Etnografia* (w): Badania jakościowe. Podejścia i teorie, D. Jemielniak (red.), Warszawa: WN PWN, tom 1, s. 167-187.
- Król, H. (2007) „Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi” (w): H. Król i A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWN.
- Kuhn, T. S. (1968) *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa: PWN, tłum. Helena Ostromecka.
- Koźmiński, A. K. i A. M. Zawiślak (1982) *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, wyd. II, Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A. K. i K. Obłój (1989) *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A. K. i D. Latusek-Jurczak (2011) *Rozwój teorii organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Król
- Krzyworzeka, P. (2008) *Kultura i organizacje: perspektywa antropologiczna* (w): Nowe kierunki w zarządzaniu, red. M. Kostera, Warszawa: W AiP, s. 181-197.
- Kurcz, I. (2000) *Psychologia języka i komunikacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kurnal, J. (1969) *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: PWE.

- Kurnal, J. (1972) *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Warszawa: PWE.
- Latour, B. (1987) *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Ludwicyński, A. (2007) „Alokacja zasobów ludzkich organizacji” (w): H. Król i A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWN.
- Łuczyński, E. i J. Maćkiewicz (1999) *Językoznawstwo ogólne. Wybrane zagadnienia*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Mangham, I. L. i M. A. Overington (1987) *Organizations as Theater: Social Psychology and Dramatic Performance*, Chichester: Wiley.
- Mayo, E. (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston.
- Mead, R. (2005) *International Management. Cross-Cultural Dimensions*, Oxford: Blackwell UK.
- Mehrabian, A. (1972) *Non-verbal Communication*, Chicago: Aldine.
- Merleau-Ponty, M. (2001) *Fenomenologia percepcji*, tłum. Małgorzata Kowalska, Jacek Migasiński, Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Mikołajczyk, Z. (1983) *Techniki organizatorskie*, Warszawa: PWN.
- Miles, M.B. i M. A. Huberman (2000) *Analiza danych jakościowych*, tłum. Stanisław Zabielski, Białystok: TransHumana.
- Milgram, S. (1967) *The small world problem*, Psychology Today, t. 2, s. 60-67.
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mizruchi, M. S. (1996) *What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates*, Annual Review of Sociology, t. 22, s. 271-98.
- Moreno, J. (1934) *Who shall Survive?*, Nervous and Mental Diseases Publishing, Washington.
- Morgan, G. (1997) *Images of organization*, Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage.
- Morreale, S.P., B.H. Spitzberg i J.K. Barge (2007) *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Novinger, T. (2001) *Intercultural Communication. A Practical Guide*, Austin: University of Texas Press.
- Ollivier, B. (2010) *Nauki o komunikacji. Teoria i praktyka*, Warszawa: Oficyna Naukowa.

- Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka* (1927) praca zbiorowa, Warszawa: PWE.
- Pass, Ch., B. Lowes, A. Pendleton i L. Chadwick (1999) *Dictionary of business*, Glasgow: HarperCollins Publishers.
- Perrow, C. (1991) *A Society of Organizations*, *Theory and Society*, 20, s. 725-762.
- Pink, D. (2011) *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Warszawa: Studio EMKA.
- Piontek, D. (2000) *Bariery w komunikowaniu masowym* (w): *Bariery w komunikowaniu*, M. Golka (red.), Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, s. 129-135.
- Piotrowski W. (2004) *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia* (w): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), Warszawa: WN PWN.
- Postuła, A. (2008) *Teoria aktora-sieci (Actor-Network Theory, ANT)* (w): *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: WAiP, s. 295-310.
- Postuła, A. (2010) *Informatycy i organizacje*, Warszawa: WAiP.
- Rapoport, A. (1969) *Operational Philosophy*, New York: Wiley.
- Ray, E.B. (1987) „Supportive relationships and occupational stress in the workplace” (w): T.L. Albrecht & M.B. Adelman (red.), *Communicating and social support*, str. 172-191, Newbury Park, CA: Sage.
- Ritzer, G. (2003) *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA.
- Rozkwitalska, M. (2010) *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Gdańsk: Wolters Kluwer.
- Sandelands, L.E. i R. Drazin (1989) „On the language of organization theory”, *Organization Studies* 10/4, s. 457-478.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*, Berlin-New York: De Gruyter.
- Sedláček, T. (2012) *Ekonomia dobra i zła*, Warszawa: Studio EMKA.
- Sennett, R. (2013) *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, London: Penguin Books.

- Shannon, C.E. i W. Weaver (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Sias, P.M., R.G. Heath, T. Perry, D. Silva i B. Fix (2004) „Narratives of workplace friendship deterioration”, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 21(3), s. 321-340.
- Sigman, S.J (1998) *Relationships and Communication: A Social Communication and Strongly Consequential View* (w): The Meaning of “Relationship” in Interpersonal Communication, R. L. Conville i L. E. Rogers (red.), Westport, Connecticut-London: Praeger Publishers.
- Simmel, G. (1922) *Conflict and the Web of Group Affiliations*, New York 1955: Free Press.
- Sinek (2006), <http://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>, pobrane z World Wide Web 19.11.2013.
- Sinek, S. (2009) *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*, London: Penguin Books.
- Sławecki, B. (2012) *Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych*, (w:) *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, D. Jemielniak (red.), Warszawa: WN PWN, tom 1, s. 57-87.
- Smircich, L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983), s. 339-358.
- Smith, R.W. i F.W. Preston (1977) *Sociology. An Introduction*, New York: St. Martin’s Press.
- Stoner, A.F.J. i Ch. Wankel (1992) *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2012) *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Szaban, J. (2007) *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Toruń: Adam Marszałek.
- Szacka, B. (2003) *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Szacki, J. (2003) *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa: WN PWN.
- Szeluga-Romańska, M. (2012) *Cross-cultural Communication* (w): *Intercultural Management Issues*, red. M. Rozkwitalska, Warszawa: Wolters Kluwer, s.60-78.
- Sztompka, P. (2002) *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Znak.
- Tannen, D. (2002) *To nie tak!*, Poznań: Zys i S-ka.
- Turowski, J. (1994) *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.

Weick, K. (1979) *The social psychology of organizing*, New York-St. Louis-San Francisco-Auckland-Bogota-Caracas-Lisbon-London-Madrid-Mexico-Milan-Montreal-New Delhi-Paris-San Juan-Singapore-Sydney-Tokyo-Toronto: McGraw-Hill.

Wright, S. (1994) *Culture in anthropology and organizational studies* (w): Anthropology of organizations, S. Wright (red.), London: Routledge.

Wstęp (w): *Pomiędzy realnością i wirtualnością. Internet i nowe technologie w życiu codziennym* (2012), Kuczyńska, A. i K. Stachura (red.), Gdańsk-Warszawa. *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (2004) Koźmiński A. K. i W. Piotrowski (red.), Warszawa: WN PWN.

Zawiślak, A.M. (1975) *Szkice o zarządzaniu. Z problematyki działania korporacji przemysłowych*, Warszawa: PWN.

Zbiegień-Maciąg, L. (1999) *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: WN PWN.

Spis tabel i rysunków

Tabela 2.1.1	Źródła inspiracji w teorii organizacji – perspektywy.....	12
Tabela 2.1.2	Zasady zarządzania według H. Fayola.....	24
Tabela 2.1.3	Typy władzy prawomocnej według Maxa Webera.....	27
Tabela 2.1.4	Systemowe spojrzenie na organizację.....	40
Tabela 2.1.5	Model Trista-Emery'ego.....	40
Tabela 2.1.6	Recepcja i „produkcja” kultury.....	41
Tabela 2.1.7	Organizacja według Croziera i Friedberga.....	43
Tabela 2.1.8	Główne obszary wykorzystania poszczególnych instrumentów równoważenia organizacji.....	47
Tabela 2.1.9	Przykłady wskaźników równowagi organizacyjnej według obszarów działania.....	47
Tabela 2.1.10	Koncepcje sieci – przegląd.....	49
Tabela 2.1.11	Modernistyczne i postmodernistyczne podejście do zarządzania.....	53
Tabela 2.2.1	Podsumowanie kontrastujących cech „starych” i „nowych” modeli organizacji.....	56
Tabela 2.3.1	Koncepcje kultury.....	64
Tabela 2.3.2	Koncepcje kultury według Lindy Smircich.....	66
Tabela 2.3.3	Najbardziej powszechne przejawy kultury organizacyjnej (artefakty).....	68
Tabela 2.4.1	Grupy i znaczenia – trzy wymiary roli społecznej kierownika oraz ich elementy składowe.....	75
Tabela 2.4.2	Role zarządcze w organizacji – perspektywa wieku XX.....	78
Tabela 2.4.3	Role zarządcze w organizacji – perspektywa wieku XXI.....	79
Tabela 2.5.1	Schematyczny diagram ogólnego systemu komunikacji.....	87
Tabela 2.5.2	Schemat komunikacji – „Nowy model cybernetyczny”.....	88
Tabela 2.5.3	Schemat komunikacji – „Model komunikacji organizacyjnej”.....	89
Tabela 2.5.4	Elementy istoty komunikacji – aspekt stanu i procesu.....	90
Tabela 2.5.5	Podstawowy model kompetencji komunikacyjnej.....	92
Tabela 2.5.6	Wybrane rodzaje komunikacji.....	93
Tabela 2.5.7	Wybrane przykłady barier w procesie komunikacji.....	96
Tabela 2.5.8	Funkcje komunikacji według Romana Jakobsona.....	98
Tabela 3.1	Cztery paradygmaty służące analizie teorii społecznej.....	107
Tabela 3.2	Grupy metod badawczych w etnografii.....	110
Tabela 3.3	Lista rozmówców według rodzaju organizacji.....	113

Tabela 3.4	Użycie metod badawczych.....	115
Tabela 4.1	Elementy istoty komunikacji.....	117
Tabela 4.2	Komunikacja a trzy wymiary roli społecznej kierownika.....	118
Tabela 4.3	Rodzaje komunikacji a trzy wymiary roli społecznej kierownika.....	120
Tabela 4.4	Rola menedżera w procesie budowania relacji w organizacji.....	121
Tabela 4.5	Żargon organizacyjny – przykłady.....	188
Rysunek 2.1.1	Czynności przedsiębiorstwa i funkcje kierownicze według H. Fayola.....	23
Rysunek 2.2.1	Model pięciu okręgów.....	58
Rysunek 2.2.2	Typy organizacji.....	59
Rysunek 2.3.1	Model dynamiki kulturowej.....	70
Rysunek 2.4.1	Wymiary roli społecznej kierownika.....	77
Rysunek 2.4.2	Przywództwo wpisane w model dynamiki kulturowej Mary Jo Hatch.....	82
Rysunek 2.4.3	Zarządzanie jako nauka, sztuka, rzemiosło.....	83
Rysunek 4.1	Determinanty istoty komunikacji.....	118
Rysunek 5.1	Rola kierownika w organizacjach.....	200
Rysunek 5.2	Wymiary roli społecznej menedżera a istota komunikacji.....	203
Rysunek 5.3	Relacje pomiędzy wymiarami roli.....	204
Rysunek 5.4	Kierunki komunikowania treści w koncepcji <i>The Golden Circle</i>	205
Rysunek 5.5	Istota komunikacji według Deborah Tannen.....	208
Rysunek 5.6	Menedżer a komunikacja organizacyjna.....	209