

# W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności

Dr Paweł Krzyworzeka | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | pkrzyworzeka@alk.edu.pl

## | Abstrakt

Jak pokazują badania zarówno kultur pozaeuropejskich, jak i organizacji funkcjonujących w krajach rozwiniętych, zapotrzebowanie na rutynę jest tym większe, im wyższy jest poziom niepewności w działaniach członków danej społeczności. W artykule podjęta została próba rehabilitacji uspołecznionej wersji rutyny, będącej nieodłącznym elementem wszystkich działań rytualnych i performatywnych.

JEL: M14

## | Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu popularny jest pogląd, że właściwą odpowiedzią na niepewność i zmienność otoczenia powinna być elastyczność organizacji. Podejście to jest powszechnie uznawane za słuszne – prowadzone badania potwierdzają, że przyjęte normatywne tezy na temat konieczności uelastyczniania organizacji w obliczu turbulentnego otoczenia są trafne (Koźmiński 2004; Krupski 2005). Propozycja prezentowana w niniejszym artykule z pozoru przeczy twierdzeniom zwolenników elastyczności, gdyż prezentuje stanowisko, że typową i sku-

teczną odpowiedzią ludzi na niepewność jest rutyna. Stwierdzenia o zapotrzebowaniu na rutynę i potrzebie elastyczności są jednak jedynie z pozoru przeciwstawne, gdyż każde z nich odnosi się do innego poziomu analizy. Rutyna, której próbę rehabilitacji podejmuję w niniejszym artykule, dotyczy działań aktorów społecznych tworzących organizację. Elastyczność, o której można przeczytać w publikacjach na temat zarządzania jest natomiast atrybutem samych organizacji. U podstaw obu twierdzeń leżą różne sposoby rozumienia organizacji, które z kolei są odzwierciedleniem szerszych zmian, jakie dokonały się w naukach społecznych. Można je krótko przedstawić na przykładzie zmiany sposobów rozumienia kultury.

## | Działania, nie kultura

W antropologii, w ramach której pojawiła się pierwsza naukowa definicja kultury, w ostatnich dekadach wygasły spory dotyczące definiowania tego pojęcia (Burszta 1998; Kuper 2005; Wagner 2003). Nie oznacza to, że osiągnięto porozumienie, czym jest kultura – ani też że porzucono stosowanie tego pojęcia. Stało się ono raczej pojęciem uwrażliwiającym, zwracającym uwagę na pewne – właśnie kulturowe – aspekty życia. W pojęciu tym nie dąży się już do dokładnego wydzielenia określonego zbioru zjawisk z rzeczywistości. W trakcie rozwoju naukowego zainteresowania kulturą sposoby jej badania, opisywania i w efekcie rozumienia i definiowania zmieniały się – od ujęć holistycznych, próbujących wyjaśnić w sposób systematyczny kulturę do ujęć cząstkowych, niepretendujących do miana uniwersalistycznych, podkreślających za to procesualność i dynamizm. Metafory zaczerpnięte z nauk fizykalnych zastąpiono metaforami z nauk humanistycznych (Geertz 2005; Morgan 1999). Badanie kultury doskonało zatem sposoby badania złożonego zjawiska, czego efektem była rosnąca niuansowość definicji. W efekcie użyteczniej jest dziś mówić o starych i nowych sposobach rozumienia kultury (Wright 1998), niż starać się odnaleźć jedną właściwą definicję czy chociaż elementy wspólne wszystkich definicji kultury.

Sposoby postrzegania kultury można zatem podzielić na dwie grupy:

1. W jednej będą definicje, które podkreślają to, co wspólne.
2. W drugiej znajdują się te, które takie podejście krytykują, pokazując, że podkreślanie podzielanych przez członków społeczności elementów (wartości, norm itp.) nie jest prezentowaniem kultury lecz jedynie dominujących dyskursów.

Akcentowanie tego, co wspólne jest z wielu względów szkodliwe. Ukrywa bowiem konflikty, niespójności i pęknięcia występujące w każdej grupie. Jest hegemoniczną wersją kultury, często wspiera praktyki dyskryminacyjne. Nowe sposoby rozumienia kultury podkreślają natomiast zmienność, konflikt, historyczną zmienność oraz sprawczość jednostek. Badacze w nurcie nowego rozumienia kultury skupiają się przede wszystkim na działaniach konkretnych aktorów społecznych, a nie na badaniu abstrakcyjnych, zreifikowanych fenomenów, takich jak kultura.

## | Organizacje jako sieci działań

Skupienie się na poziomie działań widoczne jest także w naukach zarządzania w tym, jak definiowane są współcześnie organizacje. Przykładem może być propozycja Barbary Czarniawskiej (2004; 2009), dla której organizacje to sieci działań (*Action Nets*). Teoretyczka organizacji wprowadza to pojęcie, przesuwając akcent w sposobach postrzegania organizacji z obiektu na działania (organizowanie), odcinając się od funkcjonujących wcześniej perspektyw, według których organizacje są realnie istniejącymi bytami z zestawem cech dystynktywnych (wielkość, skład, poziom integracji itp.), które badacz może obiektywnie opisać. Autorka zastrzega jednak, że „termin sieci działań nie ma ambicji analitycznych; przeciwnie, termin ten służy zminimalizowaniu ilości założeń apriorycznych przed rozpoczęciem badań” (Czarniawska 2009: 18). Spojrzenie przez pryzmat sieci działań w znacznej mierze uwalnia z ograniczeń narzucanych przez perspektywę modernistyczną, ułatwia skupienie się na procesie organizowania, pozwala dostrzec, że organizacje są „raczej produktami niż źródłami organizowania” (Czarniawska 2004: 780). Sprzyja również dostrzeganiu powiązań istniejących na granicach organizacji lub poza nimi.

## | Koncepcja rytuału w teorii organizacji i zarządzania

W literaturze z zakresu zarządzania rozwój zainteresowania rytuałami przypada na lata 80. XX wieku i pokrywa się z rozwojem nurtu zainteresowania kulturą organizacyjną (Deal, Kennedy 1982; Peters, Waterman 1982). Szczególnie ważną i wpływową publikacją rozwijającą zagadnienie rytuałów w organizacjach był artykuł *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials* (Trice, Beyer 1984), opublikowany w czasopiśmie „The Academy of Management Review”. Autorzy opisali sześć rodzajów rytuałów występujących w organizacjach. Ich propozycja badań kultury organizacyjnej przez rytuały i ceremonie znalazła kontynuatorów i jest do dziś inspirująca (współczesny przegląd literatury przedmiotu zob. Islam, Zyphur 2009). Warto zauważyć, że propozycja Trice’a i Beyera bazuje na klasycznych pracach socjologów i antropologów zajmujących się rytuałem, jest przeniesieniem elementów ich teorii na grunt badań organizacji. To istotny walor tej pracy, gdyż pojęcie rytuału jest często stosowane jedynie w potocznym rozumieniu – gubi w ten sposób swoją teoretyczną i analityczną głębię. Autorzy nurtu zapoczątkowanego przez Trice’a i Beyera starają się w pełni wykorzystać potencjał kryjący się w naukowej koncepcji rytuału, rozwijanej od ponad stu lat w ramach innych dyscyplin akademickich.

Także niektórzy polscy badacze organizacji odwołują się do koncepcji rytuału. Przykładem może być Krzysztof Konecki, opisujący w swojej książce pt. *W japońskiej fabryce* (1992) – m.in. – rytuały, które zaobserwował w japońskim przedsiębiorstwie Maekawa. Dariusz Jemielniak (2008), w książce pt. *Praca oparta na wiedzy*, zwraca natomiast uwagę na rytuały polskich i amerykańskich programistów.

Warto w tym miejscu przytoczyć, wciąż badawczo użyteczną, klasyczną typologię rytuałów organizacyjnych według Trice’a i Beyera (1984):

1. **Rytuał przejścia** – powoduje zmianę statusu członka społeczności. Obrzędy przejścia – tak w polskiej literaturze tłumaczy się termin *rite de passage*, wprowadzony przez Arnolda Van Gennepa – składa się z trzech faz; separacji, liminalnej i ponownego włączenia. W okresie separacji poprzez działania symboliczne jednostka jest odrywana od grupy, od swojego miejsca w strukturze. W fazie liminalnej, czyli granicznej, jednostka jest zawieszona między stanami, w trzeciej fazie (włączenia) przejście zostaje dokonane. Prawa i obowiązki wobec członków społeczności są na nowo zdefiniowane (Gennep 2006; Turner 2005; Turner 2005). Klasycznym antropologicznym przykładem obrzędu przejścia jest inicjacja, gdy chłopcy przez obrzęd przejścia stają się mężczyznami. W świecie organizacji – wcielanie do wojska czy treningi nowych pracowników.
2. **Rytuał degradacji** – odbieranie w publiczny sposób pozycji, statusów i władzy członkom organizacji. Jedną z ważnych konsekwencji tych rytuałów jest wzmacnianie granic grupowych poprzez podkreślenie, kto do grupy należy, a kto już nie. Przykładem takiego rytuału w świecie organizacji jest zwalnianie pracowników.
3. **Rytuał nagradzający osiągnięcia** – podczas którego członkowie organizacji w uroczysty sposób są wyróżniani awansami, dyplomami, nagrodami, pochwałami. Rytuał ten w efekcie wskazuje, jakie postawy i zachowania są oczekiwane i motywuje innych do podobnego wysiłku.
4. **Rytuał odnowienia** – którego przykładem mogą być działania *team building*, u których podstaw leży założenie, że na korzyść organizacji można przekuć rozwijanie bliższych więzi między pracownikami. Rytuały te pokazują, że problemy są zauważane i podejmuje się działania w celu ich naprawy, odnowy organizacji.
5. **Rytuał redukcji konfliktu** – który zmniejsza napięcia w organizacji i skupia się na rozwiązaniu problemu. Jego przykładem mogą być negocjacje między pracownikami, a pracodawcą.
6. **Rytuał integracji** – angażuje emocje i daje poczucie wspólnoty, jak np. firmowe spotkanie oplatkowe. W czasie tych rytuałów niektóre normy rozluźniają się.

Chociaż przytoczona powyżej typologia rytuałów organizacyjnych cieszy się powodzeniem wśród badaczy, można ją skrytykować za aprioryczność. Płodniejsze poznawczo jest budowanie unikalnych typologii na podstawie materiałów z badań konkretnych organizacji niż przykładanie gotowych typów rytuału. Jest to podejście zgodne z podstawowymi metodologicznymi założeniami etnografii jako metody indukcyjnej (Hammersley, Atkinson 2000), popierają je także liczne przykłady badaczy performansów (Bauman, Briggs 1990), którzy w taki oddolny sposób podchodzą do opisu gatunków performansów.

## | Rutyna, rytuał, niepewność

Symptomatyczne jest, że do tej pory nie padła definicja rytuału, jest to bowiem pojęcie wielowątkowe. W różnych okresach badacze różnych zjawisk podkreślali odmienne aspekty tego zjawiska: nadmiar estetyczny, wyodrębnienie z działań życia codziennego, odwołania do sił wyższych, powtarzalność w czasie, zmianę sytuacji społecznej, aspekty symboliczne, strukturę

dramaturgiczną, sposoby wykonania. Rytuał ma tak dużą liczbę odwołań, że nie sposób przedstawić je chociażby pobieżnie w tym artykule. Z jednej strony mamy bowiem definicje w tradycyjnym nurcie badań nad rytuałem religijnym, jak choćby klasyczna definicja V. Turnera:

„[rytuał to] nakazane przez prawo, formalne zachowania, odpowiednie dla sytuacji niewymagających technicznej rutyny, mające związek z wierzeniami w mistyczne (lub nieempiryczne) byty czy siły, które uważa się za pierwszą i ostateczną przyczynę wszystkich rzeczy” (Turner 2005: 78).

Z drugiej strony inni badacze dostrzegają rytuał także w działaniach niezwiązanych z religią. W tym nurcie powstały opisane wyżej badania rytuałów organizacyjnych oraz analizy codziennych rozmów i przekazów medialnych jako rytuałów (Rothenbuhler 2003). Jedną z najszerszych definicji rytuału podaje Eric Rothenbuhler, badacz ceremonii medialnych. Według niego rytuał to „dobrowolne wykonanie odpowiednio uwzorowanego zachowania w celu symbolicznego oddziaływania na życie poważne lub uczestnictwa w nim” (Rothenbuhler 2003: 73).

„Nakazane przez prawo, formalne zachowania” z definicji Turnera i „odpowiednio uwzorowane zachowania” Rothenbuhlera odnoszą się do powtarzalności w rytuale. Element rutyny łączy zachowania rytualne z performansem – pojęciem pokrewnym, pozwalającym analizować niecodzienne ludzkie działania. Tak jak koncepcja rytuału wykorzystywana jest w wąskim i szerokim rozumieniu, tak pojęcie performansu posiada całe spektrum definicji. Jedno z najwęższych wskazuje na działania, które przez swoją formalizację i nadmiar estetyczny wyróżniają się spośród działań codziennych, jednak w przeciwieństwie do rytuału służą rozrywce. W tym rozumieniu angielskiemu słowu *performance* najbardziej odpowiada polskie „widowisko” lub „przedstawienie”. Na drugim biegunie znajdują się teorie prezentujące wizję, według której całość świata społecznego tworzona jest poprzez performanse. W codziennych performansach każdy z nas odgrywa np. rolę (Butler 2008) – w tym przykładzie performans rozumiany jest bardzo szeroko, niemal każde nasze zachowanie ma charakter performatywny. Dość blisko tego krańca rozumień performansu należałoby umieścić perspektywę dramaturgiczną Ervinga Goffmana (2006; 2008).

Wspólnym elementem zarówno rytuałów, jak i performansów – niezależnie od tego, czy rozumiemy je szeroko, czy wąsko – jest pierwiastek rutyny, powtarzalności. Dla każdego z tych działań istnieje jakiś pierwowzór. Czy będzie to msza katolicka, nadanie doktoratu *honoris causa*, spotkanie biznesowe, czy codzienne odgrywanie roli mężczyzny, dla każdego z tych działań istnieje wcześniejsze odwołanie – wzór, który bardziej lub mniej świadomie odtwarzamy. To, że taki wzór istnieje, zarówno dla widzów jak i dla wykonawcy, najwyraźniej uwidacznia się, gdy jakieś działanie odbiega od tego wzoru. Widzowie orientują się wtedy, że akcja nie przebiega „właściwie”.

Kontynuacją uznania istnienia rytuałów i performansów organizacyjnych jest konieczność zwrócenia uwagi na element rutyny. Chociaż powtarzalność i rutyna są nieuniknione, to jej intensywność jest stopniowalna. Badania pokazują, że są sytuacje, kiedy członkowie społeczności uciekają się do nich ze szczególną gorliwością.

## | Zapotrzebowanie na rutynę w obliczu niepewności

Niemiecki filozof Odo Marquard twierdzi, że „im trudniejsza jest sytuacja życiowa, tym wyższe zapotrzebowanie na rutynę” (1994: 97). Jak pokazują badania prowadzone przez antropologów w różnych zakątkach świata, rytuały dostarczają elementu stabilnego i konkretnego w sytuacji, gdy otoczenie staje się niepewne czy wręcz niebezpieczne. Jak zauważył Bronisław Malinowski w pracy poświęconej religii, magii i rytuałom Trobriandczyków:

„[Magia] dostarcza człowiekowi pierwotnemu gotowe rytualne działania i wierzenia, a także określoną technikę myślenia i postępowania, która wypełnia niebezpieczne luki pojawiające się podczas każdego ważnego przedsięwzięcia lub w sytuacji krytycznej. Daje człowiekowi pewność siebie w realizacji ważnych zadań, pozwala zachować równowagę i integralność umysłu w porwach gniewu i nienawiści, w smutku nieodwzajemnionej miłości, w chwilach rozpacz i lęku. Funkcją magii jest rytualizacja ludzkiego optymizmu, umacnianie wiary w zwycięstwo nadziei nad strachem. Magia akcentuje wyższość ufności nad zwątpieniem, nieugiętości nad wahaniem, optymizmu nad pesymizmem” (Malinowski 1990: 444).

Rybołówstwo w lagunie trobriandzkiej było bezpieczne, wiedza i umiejętności rybaków były na tyle wystarczające, żeby nie odczuwali oni niepewności podczas prowadzenia takich połowów. Jednak połowy na otwartym oceanie, w o wiele bardziej niebezpiecznych i niepewnych warunkach, wiązały się już zawsze z rytuałami magicznymi. Powtarzalne, znane i w przeszłości sprawdzone formuły magiczne pozwalały Trobriandczykom zmniejszyć poczucie niebezpieczeństwa i niepewność związaną z działaniami niecodziennymi, prowadzonymi w trudniejszych niż zwykle warunkach, w otoczeniu mniej znanym i przez to znacznie bardziej ryzykownym.

Obserwacja Malinowskiego znajduje zastosowanie w przypadku działań nie tylko „człowieka pierwotnego”, lecz także ludzi żyjących współcześnie i tworzących nowoczesne organizacje.

W książce pt. *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life* Robin Leidner przedstawia pracę osób pracujących w restauracji McDonald's oraz pracę agentów ubezpieczeniowych z firmy Combined Insurance (Leidner 1993). Autorka pokazuje różnice w rutynizacji obu rodzajów prac. Wniosek zaproponowany przez Leidner jest na pierwszy rzut oka zaskakujący. Twierdzi ona, że rutynizacja odgrywa ważniejszą rolę w pracy agentów ubezpieczeniowych niż w działaniach pracowników McDonald's (Leidner 1991). Mimo że McDonald's często bywa przywoływany jako modelowy przykład rutynizacji pracy, to wg. Leidner jest to rutynizacja, za którą nie są odpowiedzialni pracownicy. Są oni włożeni w zaprojektowany, dość sztywny, schemat działań. Sami nie odczuwają jednak potrzeby standaryzacji i rutynizacji tak mocno jak agenci ubezpieczeniowi.

„Klienci wchodzący do McDonald's nie musieli być przekonywani do brania udziału w interakcji sprzedaży (...). Reklamy, projekt restauracji, poprzednie doświadczenia, obserwowanie innych klientów, wszystko to uczyło klientów restauracji McDonald's, jak mają się zachowywać, klienci zazwyczaj chętnie podejmowali współpracę. Ponieważ zróżnicowanie zachowań klientów było

niewielkie, McDonald's było w stanie stworzyć schemat, który dawał pracownikom niewielką swobodę decyzji oraz niewielką kontrolę. Podstawowym zadaniem osób pracujących przy kasie w McDonald's było więc obsługiwanie klientów, a nie kontrolowanie ich" (Leidner 1993: 122).

W większości przypadków osoba wchodząca do restauracji była już przygotowana do nawiązania interakcji ze sprzedawcą, z własnej inicjatywy poddawała się znanemu sobie schematowi działań, rutynie McDonald's (stanie w kolejce do kasy, wybór dań, złożenie zamówienia, odebranie zamówienia itd.). Natomiast praca agentów ubezpieczeniowych firmy Combined Insurance odbywała się w innym kontekście. Ich zadania polegały na zachęceniu potencjalnych klientów do wejścia w interakcje i przekonaniu ich do poddania się przewidzianemu przez firmę schematowi działań. Agenci spotykali się z potencjalnymi klientami sami, bez nadzoru, w miejscu spotkań sprzedawcy nie mieli wsparcia ze strony otoczenia fizycznego. W McDonald's cała przestrzeń restauracji (ustawienie kas, stolików, wejść, tablice z menu itd.) pomaga kontrolować klientów. Natomiast w pracy agentów jednym z najważniejszych narzędzi stosowanych w celu kontrolowania sytuacji była właśnie rutyna. W idealnej wersji schemat działań agentów składał się z sześciu etapów.

„Przechodzenie od jednego etapu do kolejnego nie mogło być uznawane za coś naturalnego, każdy etap był dla agentów wyzwaniem. Rutyna miała na celu spowodować, żeby klientowi było możliwie jak trudniej przestać słuchać agenta, przerywać mu (...) lub odmówić zakupu" (Leidner 1993: 106).

Firma kładła duży nacisk na standaryzację zachowań agentów. Starła się przewidzieć możliwe zachowania klientów i dostarczyć agentom gotowych skryptów zachowań, odpowiednich do różnych sytuacji. Podczas szkoleń organizowanych przez Combined Insurance ważnym elementem było zapamiętywanie *sales talks*. Leidner cytuje szkoleniowca, który podkreśla, jak ważne jest przyswojenie tych „gadec” i właściwe, czyli bez zniekształceń, ich stosowanie: „Jeśli trzymasz się tego [prezentacji sprzedażowej] dokładnie, wygrasz. Jeśli zaczniesz odstępować od niej, zaczną się kłopoty" (Leidner 1993: 107).

## | Dialektyka konserwatyzmu i innowacji

Dająca się zaobserwować rutynizacja nie wyklucza jednak elementów innowacji, która jest stałym elementem każdego performansu i rytuału. Każde wykonanie, nawet najbardziej konserwatywnych i zrutynizowanych działań, naznaczone jest indywidualną kreatywnością performerera (Bauman 1986). Rytuały i performanse charakteryzuje dialektyka konserwatyzmu i innowacji. Poprzez za każdym razem inne okoliczności performansu, inny zestaw uczestników, inną atmosferę, nie ma dwóch takich samych performansów czy rytuałów.

Dostarczanie rutyny członkom organizacji nie jest zatem zagrożeniem elastyczności. Ciekawego przykładu dostarczają firmy stosujące model marketingu wielopoziomowego, które badał autor niniejszego artykułu (Krzyworzeka 2010). Przykład tych organizacji pokazuje, że przez odpo-

wiednie wyważenie rutynizacji i swobody w działaniach członków organizacji możliwe jest powstanie elastycznej organizacji, dostosowującej się do szybko zmieniających się warunków (Biggart 1990), przy jednoczesnym zachowaniu korzyści płynących z rutynizacji zachowań. Organizacje MLM, takie jak Mary Kay Cosmetics, czy Amway, składają się z dwóch części:

- 1) korporacyjnej, odpowiedzialnej przede wszystkim za rozwój nowych produktów i ich produkcję, logistykę oraz, w ograniczonym zakresie, promocję i marketing;
- 2) sił sprzedaży – czyli sieci niezależnych dystrybutorów.

Dystrybutorom, podobnie jak sprzedawcom ubezpieczeń opisywanym przez Leidner, w szeregu różnych performansów transmituje się skrypty, pozwalające opanować nieprzewidywalną sytuację. Jednocześnie każdy ze sprzedawców reinterpretuje dostarczaną rutynę przez pryzmat swoich doświadczeń, celów i umiejętności. Dzięki temu formy promocji i sprzedaży są dostosowywane do lokalnych warunków – zarówno w skali poszczególnych krajów, jak i w skali mikro, do potrzeb poszczególnych grup klientów. Zamożna sąsiadka sprzedawcy, lubiąca spędzać czas z koleżankami, otrzyma prawdopodobnie propozycję zorganizowania prezentacji produktów w formie domowego przyjęcia z koleżankami. Znajomej z pracy, która ma problemy zdrowotne, sprzedany zostanie zestaw suplementów diety z płatnością rozłożoną na raty. Siostrze studentce, której nie stać na produkty, złożona zostanie propozycja zostania konsultantką, kupowania produktów po niższej cenie i zarabianiu na dystrybucji. I to wszystko bez potrzeby angażowania biurokratycznej korporacyjnej aparatury badań rynku, kampanii reklamowych.

Przedsiębiorstwo wykorzystuje niezliczoną ilość mikrookazji, bazując na wiedzy ukrytej sprzedawców i ich prywatnych więziach społecznych. Dzięki powiązaniom transnarodowym sprzedawców w Stanach Zjednoczonych możliwa była bardzo skuteczna ekspansja tych korporacji na rynki międzynarodowe. Najważniejszymi osobami rekrutującymi sprzedawców i prezentującymi produkty, w pierwszym okresie rozwoju firmy Amway w Polsce, byli Polacy mieszkający w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

## | Wnioski

Jak pokazują przykłady różnych społeczności, z różnych kultur, zachowania rutynowe są jednym z ważniejszych sposobów radzenia sobie z niepewnością. Zachowania rutynowe realizowane są przede wszystkim przez kultywowanie rytuałów. Zasada ta dotyczy nie tylko rytuałów religijnych, lecz także wszelkich zachowań organizacyjnych, które nazwać można rytualnymi lub performatywnymi.

Umiejętność „odgrywania” rytuałów można zatem postrzegać jako ważną i użyteczną kompetencję w zarządzaniu organizacjami. Jeśli w danej organizacji nie ma odpowiednich wzorów działań, pozwalających jej członkom skutecznie opanowywać niepewność otoczenia, menedżer (przywódca) może starać się powoływać do życia nowe rytuały. Wiąże się z tym jednak pewne niebezpieczeństwo, gdyż każdy rytuał i performans są narażone na ryzyko niepowodzenia (Bone 2006; Howe 2000). Chociaż osoby mające władzę w organizacji mogą inicjować lub wręcz samo-



dzielnie wykonywać rytuały organizacyjne, nie mają one jednak władzy nad tym, jak zostaną one zinterpretowane przez członków organizacji (Hatch 1993). Szczególnie rytuały niemające ugruntowania w przeszłości i tradycji są narażone na porażkę. Dlatego, jak pokazują przykłady z badań, bardzo często znajduje się historyczną legitymizację działań rytualnych i performatywnych. Eric Hobsbawm nazwał to zjawisko wynajdowaniem tradycji, „tradycje te (...) odpowiadają na nowe sytuacje w taki sposób, że przybierają formę nawiązania do sytuacji dawnych albo ustanawiają swą własną przeszłość przez jak gdyby »obowiązkowe« powtarzanie” (Hobsbawm 2008). Wiele takich tradycji wynalezionych można było obserwować w powstałych po rozpadzie ZSRR krajach azjatyckich, gdzie nowe święta ałtajskie, chakaskie, buriackie, jakuckie, reżyserowane były w taki sposób, by podkreślać związek z przeszłością grupy etnicznej (Nowicka-Rusek, Wyszyński 1996; Nowicka 2000; Smyrski 2008; Halemba 2006; Derlicki, Lipiński 2002).

Zauważając, że życie organizacyjne składa się z wielu performansów i rytuałów, będąc świadomi potrzeby dostarczania rutyny w obliczu niepewności i sytuacji kryzysowych, menedżerowie powinni doskonalić swoje umiejętności wykonywania rytuałów w taki sposób, aby przez uczestników tych wydarzeń odbierane były jako udane, czyli zgodne z pierwowzorem. To jednak, paradoksalnie, wymaga dużej dawki kreatywności i wysokich kompetencji komunikacyjnych.

#### B i b l i o g r a f i a

- Bauman R.** (1986) *Story, Performance, and Event: Contextual Studies of Oral Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bauman R., Briggs C.L.** (1990) Poetics and Performances as Critical Perspectives on Language and Social Life. *Annual Review of Anthropology*, Vol. 19, No. 1, s. 59–88.
- Biggart N.** (1990) *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bone J.** (2006) The Longest Day: 'flexible' Contracts, Performance-Related Pay and Risk Shifting in the UK Direct Selling Sector. *Work Employment Society*, Vol. 20, No. 1, s. 109–127.
- Burszta W.** (1998) *Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Butler J.** (2008) *Uwikłani w pleć*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Czarniawska B.** (2004) *On Time, Space, and Action Nets. Organization*, Vol. 11, No. 6, s. 773–791.
- Czarniawska B.** (2009) *A Theory of Organizing*. Edward Elgar Publishing.
- Deal T., Kennedy A.** (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books.
- Derlicki W., Lipiński J.** (red.) (2002) *Pierwsze narody: społeczności rdzenne i idea tubylczości we współczesnym świecie*. Warszawa: DiG.
- Geertz C.** (2005) *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gennep A.** (2006) *Obrzędy przejścia: systematyczne studium ceremonii: o bramie i progu, o gościnności i adopcji [...]*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Goffman E.** (2006) *Rytuał interakcyjny*. Warszawa: WN PWN.
- Goffman E.** (2008) *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Halemba A.** (2006) *The Telengits of Southern Siberia: landscape, religion, and knowledge in motion*. Routledge.
- Hammersley M., Atkinson P.** (2000) *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hatch M.J.** (1993) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, s. 657–693.
- Hobsbawm E.** (2008) *Wprowadzenie. Wynajdywanie tradycji*. W: E. Hobsbawm, T. Ranger (red.), *Tradycja wynaleziona*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 9–23.
- Howe L.** (2000) Risk, Ritual and Performance. *The Journal of the Royal Anthropological Institute*, Vol. 6, No. 1, s. 63–79.
- Islam G., Zyphur M.J.** (2009) Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, Vol. 34, No. 1, s. 114–139.
- Jemielniak D.** (2008) *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Konecki K.** (1992) *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji*. Łódź: Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski R.** (2005) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzyworzeka P.** (2010) *Recepcja amerykańskich wzorców przedsiębiorczości w polskich realiach społecznych i kulturowych. Na przykładzie badań firm sprzedaży bezpośredniej*. Niepublikowany doktorat. Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Warszawskiego.

- Kuper A.** (2005) *Kultura. Model antropologiczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Leidner R.** (1991) Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs. *Gender and Society*, Vol. 5, No. 2, s. 154–177.
- Leidner R.** (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press.
- Malinowski B.** (1990) *Mit, magia, religia*. Warszawa: PWN.
- Marquard O.** (1994) *Antropologia przypadkowości. Studia filozoficzne*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Morgan G.** (1999) *Obrazy organizacji*. Warszawa: WN PWN.
- Nowicka E.** (2000) *Wielka Syberia małych narodów*. Kraków: Nomos.
- Nowicka-Rusek E., Wysiński R.** (1996) *Lamowie i sekretarze. Poziomy więzi społecznej we współczesnej Buriacji*. Warszawa: Wydział Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- Peters T.J., Waterman R.H.** (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Rothenbuhler E.W.** (2003) *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Smyrski Ł.** (2008) *Ajdyn Znaczy Księżyc: Narody Południowej Syberii*. Warszawa: Wydawnictwo DiG.
- Trice H. M., Beyer J. M.** (1984) *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials*. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, s. 653–669.
- Turner V.W.** (2005) *Gry społeczne, pola i metafory: symboliczne działanie w społeczeństwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Turner V.W.** (2005) *Od rytuału do teatru: powaga zabawy*. Warszawa: „Volumen”.
- Wagner R.** (2003) *Wynalezienie kultury*. W: M. Kempny, E. Nowicka (red.), *Badanie kultury*. Warszawa: WN PWN, s. 59–72.
- Wright S.** (1998) The politization of “culture”. *Anthropology Today*, Vol. 14, No. 1, s. 7–15.