

STUDIUM PRZYPADKU Z ZARZĄDZANIA

Monika Kostera **1**

Studium przypadku a edukacja zarządzania¹

Przypadki w nauce i w dydaktyce zarządzania

We współczesnej dydaktyce akademickiej studium przypadku (case study) uważane jest za jedno z najważniejszych narzędzi edukacyjnych, szczególnie na studiach i kursach z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości (Yin, 2003; Sudoł, 2007). Dzieje się tak dlatego, bo

[u] podstaw wykorzystywania studium przypadku jako strategii badawczej leży pragnienie zrozumienia skomplikowanych zjawisk organizacyjnych, społecznych, politycznych czy kulturowych. Metoda ta pozwala w sposób całościowy ująć istotne cechy rzeczywistych zdarzeń, takich jak procesy zarządcze i organizacyjne, zmiany otoczenia biznesowego, stosunki międzynarodowe czy dojrzewanie przedsiębiorstw (Yin, 2003) (Płomińska i Popielewicz, 2013, s. 252).

Na rynku podręczników, tak europejskim, jak i amerykańskim, występuje ogromne nasycenie publikacjami tego typu, lecz w Polsce nadal mamy do czynienia z niewykorzystanym w tym zakresie potencjałem, szczególnie jeśli chodzi o przypadki zaczerpnięte z polskich realiów i przygotowane w oparciu

¹ Praca nad tekstem możliwa była dzięki projektowi badawczemu wspieranemu przez European Union Marie Curie Fellowship Programme: FP7, 627429 ECOPREN FP7 PEOPLE 2013 IEF.

o materiał pochodzący z aktualnych badań naukowych. Ambicją tej publikacji jest przedstawienie polskiemu Czytelnikowi zestawu przypadków pochodzących z polskiej i z zagranicznej współczesnej praktyki organizacyjnej oraz z kultury popularnej, opartych na badaniach własnych i interpretacji autorów poszczególnych rozdziałów. Badania prowadzone były przy pomocy metod etnograficznych, zorientowanych na dogłębne zrozumienie procesów organizowania w ich żywym kontekście oraz metod interpretacji materiałów kultury inspirowanych etnografią. Opisane przypadki są ukazane w sposób zbliżony do praktyki, co umożliwia studentom rozważanie sytuacji problemowych w całej ich złożoności, a także dodawanie nowych informacji i trendów pochodzących z kontekstu. Z mojej długoletniej praktyki dydaktycznej i z kontaktu ze studentami wynika, że studenci – tak dzienni, jak i zaoczeni – szczególnie angażują się w zajęcia prowadzone metodą studium przypadku i chyba też uzyskana w ten sposób wiedza najlepiej się utrwała, ponieważ jest najbliższa doświadczeniu.

Organizacje a nadawanie sensu

Amerykański badacz organizacji Karl Weick charakteryzuje organizacje nie jako stany rzeczy, lecz jako procesy polegające na łączeniu „ciągłych niezależnych działań w sensowne sekwencje, czyli generowanie mających sens wyników” (Weick, 1979, s. 3). Rezultatem organizowania są połączone razem cykle przybierające postać pętli (nie łańcuchów przyczynowo-skutkowych). Pierwszym etapem jest inscenizacja (*enactment*), polegająca na wybraniu fragmentu otoczenia i nadaniu mu realności poprzez podejmowanie działań. Drugim etapem jest selekcja (*selection*), gdy aktorzy społeczni starają się zmniejszyć niepewność, obejmując działania swymi schematami poznawczymi. Umożliwia to nadawanie sensu działaniom. Ostatnim etapem jest przechowywanie (*retention*), polegające na tym, że wyniki działań zapamiętywane są w schematach poznawczych. Na każdym z tych etapów aktorzy starają się mieć poczucie sensu i zrozumienia dla całości działań, nie tylko poszczególnych etapów – istnieje przekonanie o ciągłości i stabilności procesów, i jest ono tak duże, że ludzie często biorą procesy organizowania za coś stabilnego, trwałego (Weick, 1995).

Organizowanie nie oznacza zatem wyłącznie porządkowania rzeczywistości, np. poprzez narzucanie jej reguł racjonalności, lecz w praktyce przybiera zawsze postać nieliniowego nadawania sensu, a więc działalności pomiędzy obszarem struktur a kultury (Law, 1994), doskonale nadającej się do reprezentacji w formie narracji (Gabriel, 2000; Boje, 2001; Czarniawska, 2004). Pewnym paradoksem tego procesu jest fakt, że rezultaty, które odniosły sukces są zapamiętywane, poszerzając schematy interpretatywne, lecz jednocześnie ograniczając

możliwości zmiany. Sukces organizacji jest zatem ze swej natury barierą dla możliwości uczenia się organizacji – i o organizacji.

Definicja, jaką przyjmujemy dla organizacji, jest efektem założeń przyjętych przez obserwatora. Istnieje wiele sposobów widzenia rzeczywistości organizacyjnej; kilka bardziej rozpowszechnionych przedstawia Gareth Morgan (1997) w swojej znanej książce *Wizerunki organizacji*. Ukazuje w niej także genezę różnych podejść i różne przykłady ich zastosowania. Przekonuje, że każdy wizerunek ma swoje istotne konsekwencje tak praktyczne, jak i poznawcze. Na przykład, spojrzenie na organizację jako na maszynę sprawia, że uwaga skupia się na mierzalnych efektach jej działania, takich jak efektywność i wydajność. Natomiast spojrzenie pod kątek nadawania sensu, tak jak w przytoczonej definicji Karla Weicka (1979), koncentruje się na uczestnictwie aktorów społecznych w tworzeniu procesów organizowania, na ich sprawczości i doświadczeniu. Efekty stają się wówczas drugoplanowe, bardziej interesujące są procesy i akty tworzenia. Do takich właśnie założeń pasuje szczególnie sposób poznawania organizacji poprzez zbieranie opowieści zaangażowanych w te procesy aktorów i dążenie do ułożenia z nich bardziej złożonych, szerszych opowieści, uwzględniających różne stanowiska i punkty widzenia, zawsze jednak w ujęciu dynamicznym. Interpretacja takiego materiału polega na porządkowaniu symboli kultury, analogicznie do tego jak procesy organizowania polegają na porządkowaniu, mniej lub bardziej zasadniczym, ludzi i rzeczy (Law, 1994). Takie praktyki organizowania przez porządkowanie nie są zawsze świadome, lecz układają się niemal zawsze w pewien tryb porządkowania (*mode of ordering*), sposób formowania procesów przez aktorów. Konkretny tryb jest stosunkowo regularny i powtarzalny w czasie i staje się względnie stabilnym wzorcem, który badacz może odczytać i przedstawić w uporządkowanej narracji, na przykład – w studium przypadku. Należy mieć na uwadze, że w procesach organizowania bardzo często współwystępuje kilka trybów, przeplatających się i posiadających efekty synergetyczne. Często trudno jest wyodrębnić je badaczowi, zwłaszcza jeśli przyjmuje zbyt liniowe metody badań. Najbardziej dostosowane do tworzenia kompleksowych przypadków są zatem metody jakościowe i narracyjne, badające zjawisko w jego naturalnym kontekście, uwzględniające przedeterminowanie zjawisk społecznych i ich przenikanie się (Kostera, 2003). Nieuwzględnianie tej złożoności prowadzić może do przekłamań, pokazywania przypadków zbyt jednostronnie, liniowo, co może nadać opowieści wyraźniejszy morał, ale zabija dynamikę i zubaża wnioskowanie, a zatem – ogranicza możliwości uczenia się z przypadku (Law, 1994). Często popełnianym błędem przez autorów studiów przypadków jest nadmierna koncentracja na racjonalności. Racjonalność jest pożyteczną kategorią opisu wielu współczesnych organizacji, lecz pamiętać należy, że organizacje nie są całkowicie racjonalne, zwłaszcza nie dadzą się

w ten sposób satysfakcjonująco przedstawić przypadki zmiany organizacyjnej (Brunsson, 1985). Barbara Czarniawska-Jorges (1992) przekonuje, że wszelkie procesy zmiany w organizacjach są głęboko osadzone w procesach nadawania sensu i są dla organizacji centralne, a nawet definiujące, gdyż wszelkie organizacje to w istocie

sieci kolektywnych działań, podejmowanych celem wpływania na kształt świata i życia ludzi. Jedna sieć działań kolektywnych różni się od innych rodzajem znaczeń i produktów społecznie przypisywanych do organizacji (1992, s. 32).

Zmiana nie może zatem być ani deterministyczna, ani liniowa. Gibson Burrell (1997) podkreśla, że podczas gdy praktyka jest daleka od liniowości, to teoria organizacji od dziesięcioleci usiłowała wtłoczyć ją w ciasne i sztuczne formy narracyjne, sprowadzające złożoność do ciągów przyczynowo-skutkowych, niewyjaśniających tych zjawisk i zubażających wartość przedstawionego materiału. Wyobrażenie organizacji jako przedmiotu o dobrze zdefiniowanych granicach jest złudzeniem, szkodliwym dla poznania, a także dla prób twórczego i nowatorskiego wpływania na procesy organizowania. Ogranicza ono oddziaływanie aktorów społecznych właściwie tylko do znanych i uklepanych dróg postępowania, nawet jeśli ich skuteczność wyczerpała się lub gdy wymagane jest nowe spojrzenie na sytuację. Zamiast tego należałoby podejść do organizacji w sposób przedstawiony powyżej, jako do złożonych procesów. Przydatna jest do tego celu szczególnie perspektywa kulturowa, pokazująca wielokierunkowość ludzkich działań, normy i zasady, na których są one oparte i które urzeczywistniają się wówczas, gdy aktorzy społeczni nadadzą im sens i zaczną realizować w praktyce (Wright, 1994). Mają miejsce swego rodzaju negocjacje kulturowe, nie zawsze uświadomione, w których odgrywają rolę rutyna i symbole, włączając w to konwencje dotyczące wytyczania granic. Granice są istotne kulturowo dla aktorów organizacyjnych, lecz ich znaczenie może się zmieniać w zależności od tego, co ludzie pragną osiągnąć lub jak patrzą na procesy, w których biorą udział. Niekiedy rozumienie granic organizacji oparte jest na wizerunkach, co do których aktorzy mają głębokie przekonanie, że stanowią niezmiennicze prawa i zasady, lecz często także te wizerunki są częścią systemu kultury – jej instytucjami, a więc wzorcami o szczególnie dużej trwałości i stabilności (DiMaggio i Powell, 1991). W danym miejscu i czasie wzorce te przyjmowane są jako pewnik niemogący ulegać kwestionowaniu; z nich wyprowadzane są inne, pomniejsze schematy kulturowe oraz role społeczne i można je uznać za fundament całego systemu kulturowego. Część tych instytucji dotyczy procesów organizowania, tak w praktyce, w teorii, jak i w ludzkich wyobrażeniach. Odnoszą się do tego, które działania są typowo (tradycyjnie) powiązane z innymi, które role współwystępują, z którymi innymi i w jakich konstelacjach.

Na przykład kwestia, czy klient jest częścią procesu usług, czy też jedynie ich odbiorcą jest bardzo ważna z punktu widzenia strategii zarządzania przedsiębiorstwem usługowym, a wynika z głębszych pokładów kultury, z wzorców związanych z instytucjami rynku i usługi (Gustavsson, 2000). DiMaggio i Powell (1991) wprowadzili także inny konstrukt kontekstualny przydatny dla analizy działań organizacji w dłuższym okresie – pola organizacyjne, czyli sieci działań powiązanych instytucjonalnie. Przykładami takich pól mogą być sektor publiczny, branża przemysłu, współpracujący w danym regionie dostawcy, producenci, samorządy lokalne itd. Badacz decyduje, jaki obszar tematyczny jest dlań interesujący i wyróżnia tenże obszar z szerszego kontekstu faktycznych instytucjonalnych sieci i powiązań, mając na uwadze, iż żadne granice nie są ostateczne ani obiektywne. Wyodrębnienie pola organizacyjnego ma na celu zbadanie konkretnych działań. Jest to zawsze jedna z możliwych konfiguracji, właściwych dla sensownego układu odniesienia. Pole organizacyjne pokazuje kolejny wymiar procesów organizowania, nierzadko trudny do wychwycenia w bardziej tradycyjne sposoby – pojedynczy aktorzy społeczni, których wspólne działanie jest potrzebne dla danego procesu mogą bowiem nigdy fizycznie się nie spotkać. Pole organizacyjne dlatego jest tak ważne praktycznie i poznawczo, ponieważ połączona w nie grupa organizacji posiada często wspólne systemy znaczeń i działa razem częściej niż z aktorami społecznymi spoza grupy (Scott, 1995). Taka współpraca posiada także bardziej dalekosiężne skutki dla nich niż współdziałanie z innymi aktorami. Ponadto uczestnicy pola niekiedy widują siebie samych jako część czegoś większego, choć na ogół nie mówią o tej większej części jako o organizacji. Jest to przykład tożsamości instytucjonalnej. Guje Sevón (1998) pokazuje jak proces samookreślenia instytucjonalnego, czyli definiowanie w tych szerokich kategoriach tożsamości kulturowej, jest ściśle powiązane z tym, jakie pole organizacyjne jest postrzegane przez uczestników, a przede wszystkim przez zarząd, jako istotne strategicznie. Jednakże stosunkowo rzadko odrzuca się dawne samoidentyfikacje, gdy zmienia się strategia organizacji. Nowe definicje dodawane są do starych i tożsamość instytucjonalna nabiera jakby wielu warstw. Często definicje te są ze sobą powiązane w sposób mający sens narracyjny, np. „firma innowacyjna” może dodać sobie tożsamość „Hi Tech”, lecz raczej nie wymieni pierwszego członu definicji, czyli „firma” na „projekt artystyczny”, ani też nie doda nowej tożsamości typu „sprawdzona solidna biurokracja”. Zmiany w tożsamości instytucjonalnej są także na ogół spójne z ogólniejszymi tendencjami w polach organizacyjnych, w których organizacja uczestniczy, nie tylko tych, z którymi się identyfikuje, ale także z tymi, których dotyczy bardziej marginalnie. Opowieści o zmianie są zatem podobne w całym polu instytucjonalnym, mają podobną strukturę narracyjną i często podobne wątki. Na przykład, gdy innowacyjność jest pozytywnie postrzegana, wiele orga-

nizacji przyjmuje taką właśnie tożsamość i dostosowuje ją do swoich dotychczasowych samookreśleń. Również oczekiwania ludzi co do wartości zmieniają się w czasie, a wraz z nimi, powoli, instytucje społeczne. Te zmieniają się niejako ostatecznie, ale zawsze znajduje to odzwierciedlenie w samoidentyfikacjach organizacji biorących w nich udział. Gdy taka decyzja o zmianie zostanie powzięta przez jedną kluczową organizację, rozpoczyna się proces imitacji, w ramach którego aktorzy społeczni szybciej lub wolniej kopiują rozwiązania aktorów uważanych za wzorcowych lub najbardziej dla nich widocznych. Na przykład współczesna firma IT prawdopodobnie imitować będzie organizację z Silicon Valley, tak jak jest ona postrzegana w danym kontekście kulturowym. Nie będzie to imitacja dokładna ani oparta na badaniach empirycznych – firma szwedzka będzie się różnić od polskiej, choć niekoniecznie pod względem „cech narodowych”, a jedynie wyobrażeń o tym, co jest „amerykańskie” i typowe dla Silicon Valley. Obie będą jednak starały się odwzorować „właściwą” tożsamość kulturową, tak jak sobie ją wyobrażają.

Pojęcie pola organizacyjnego pomaga lepiej zrozumieć wiele z pozoru paradoksalnych zjawisk organizacyjnych, takich jak przedstawione wcześniej – sukces ogranicza zdolność organizacji do uczenia się i innowacyjnej zmiany. Zmiana, która przyniosła sukces ogranicza możliwość zmiany w przyszłości. Co więcej, organizacje zmieniają się często całymi skupiskami, tak jakby pragnęły stać się wszystkie identyczne. Teoria instytucjonalna posiada wytłumaczenie dla tego faktu, który od lat zastanawiał badaczy – czemu to robią, skoro konkurują ze sobą, skoro liczy się unikatowość, oryginalność, tak bardzo chroniona marka i produkt? Otóż tak właśnie jest – organizacje naprawdę imitują siebie wzajemnie, imitacja jest jednym z głównych motorów instytucjonalizacyjnych, a przyczyną podejmowania takiej zmiany jest pragnienie uzyskania prawomocnej – z punktu widzenia istotnego pola organizacyjnego – tożsamości. Wewnątrz pola działa mechanizm samoidentyfikacji, czyniący te działania niemal automatycznymi. Bardzo mała ilość organizacji rzeczywiście tworzy swoje własne misje, wizje i tożsamości całkowicie od nowa, w oryginalny sposób. Imitacja innych organizacji jest częścią składową procesów instytucjonalizacji, prowadzących w kluczowych momentach do wyodrębnienia się poprzez te procesy nowych instytucji. Efektem są tożsamości instytucjonalne. W ramach pola instytucjonalnego jest to działanie zbiorowe, nazywane izomorfizmem organizacyjnym (DiMaggio i Powell, 1991). Aktorzy społeczni w ramach swojego pola komunikują się szczególnie intensywnie, tworząc struktury instytucjonalne, takie jak wzorce koalicyjne. Swego rodzaju świadomość instytucjonalna wyodrębnia się w tym efekcie, na przykład, „organizacje rynkowe”, oferująca organizacjom poczucie wspólnoty wartości, celów i głównych charakterystyk z innymi wewnątrz tego samego pola.

Barbara Czarniawska i Bernward Joerges (1996) opisują podróże idei w ramach pól organizacyjnych, w jaki sposób przemieszczają się od organizacji do organizacji. Autorzy opisują ten proces jako rodzaj translacji i lokalnego dostosowania. Idee bardzo rzadko transmitowane są bezpośrednio, bez modyfikacji. Akt translacji jest często twórczy, a niemal zawsze – wymaga adaptacji. TQM było bardzo modnym modelem zarządzania w latach 1990., wdrożonym przez wiele firm, jednak w każdym konkretnym przypadku wdrożenie to przybierało nieco inne formy, charakterystyczne dla danej organizacji (patrz Styhre, 1998).

Zarządzanie – proces nieliniowy

Zarządzanie jest szczególnym przypadkiem organizowania, podczas którego ludzie i zasoby łączone są w skoordynowany sposób, dla osiągnięcia wyznaczonego celu (Sjöstrand, 1998). Koordynacja może być jednostkowa lub zbiorowa. Potrzeba zarządzania powstaje wówczas, gdy pojawia się w otoczeniu niepewność oraz gdy istotnym aktorom społecznym wewnątrz organizacji zależy na jej przetrwaniu. Zarządzanie jest niwelowaniem wpływu niepewności na organizację. W sytuacji gdy wpływ ten nie jest postrzegany jako groźny lub niepożądany, organizacja może pozostać niezarządzana, tak jak, na przykład, ma to miejsce w przypadku organizacji efemerycznych, czyli tymczasowych, powołanych do rozwiązania konkretnego problemu, na przykład akcja pomocy zorganizowana podczas powodzi, która nie jest kontynuowana po jej ustąpieniu. Natomiast gdy organizacja ma przetrwać, a zagraża jej niepewność, ludzie pragną ubezpieczyć się przed jej skutkami zawczasu, planując zorganizowaną reakcję na dające się przewidzieć jej przejawy. Taka postawa może nie dotyczyć konkretnych wydarzeń, lecz, ogólnie, wyrażać gotowość do walki o przetrwanie organizacji w obliczu rozmaitych zagrożeń. Zarządzanie nie polega na unikaniu sytuacji zagrażających organizacji, lecz zapewnieniu, że jeśli one się pojawią, uczestnicy organizacji będą zdolni do podjęcia odpowiednich działań – do **zorganizowanej reakcji**. Nagłe wydarzenia mogą mieć wpływ na wszelkie elementy składowe organizacji i zadaniem zarządzania jest zapobiec chaosowi, czuwać nad tym, by istota działalności organizacji nie została zakłócona.

Mats Alvesson i Hugh Willmott (1998) podkreślają, że na zarządzanie składają się czynniki tak techniczne, jak i społeczne, co opisało już wcześniej podejście systemowe. Organizacje są systemami społeczno-technicznymi, składającymi się z podsystemów, czyli częściowych zbiorów elementów systemu, w których wszystkie główne relacje między elementami pozostają niezmienione (Ackoff, 2010; Emery i Trist, 1960). Podsystemy społeczne, czyli: ludzie (kultura) i cele są systemami probabilistycznymi, czyli można przewidzieć ich funkcjo-

nowanie jedynie z pewnym prawdopodobieństwem. Podsystemy techniczne, czyli struktury i technologia są deterministyczne, czyli ich działanie jest w pełni przewidywalne. Organizacja jako całość jest systemem probabilistycznym (Emery i Trist, 1960). Tymczasem wiele podręczników do zarządzania traktuje temat jako czysto techniczny, polegający na racjonalnych, dających się przewidzieć procesach, zauważają Mats Alvesson i Hugh Willmott (1998). Owszem, zarządzanie, a raczej pewien jego aspekt, daje się w ten sposób opisać i wiele spośród deterministycznych modeli zdaje się akuratnie odwzorowywać jego funkcjonowanie, zwłaszcza w krótszym okresie i w warunkach ograniczonej zmienności. Jednak ogromna część istotnych aspektów pozostaje poza zasięgiem takiego opisu i wymyka się wiedzy w ten sposób zdobytej. Dla zdobycia pełnej wiedzy o zarządzaniu, konieczna jest świadomość tak technicznych, jak i społecznych procesów i elementów, a dodatkowo wrażliwość na procesy o charakterze politycznym, często mające kolosalne znaczenie dla zrozumienia tego, co faktycznie dzieje się w organizacjach. Uczenie się zarządzania nie powinno sprowadzać się do naiwnych „historii sukcesu” ani do zracjonalizowanych liniowych sprawozdań i modeli. Autorzy przestrzegają przed taką edukacją, wskazując nie tylko na jej małą przydatność w czasach rosnącej zmienności i niepewności otoczenia, ale także na zagrożenia, jakie niesie – wierę w to, że złożone problemy mogą mieć proste rozwiązania i że rozwiązania te nie będą miały żadnych skutków ubocznych. Skutki te akumulują się ostatnimi czasy w sposób aż nazbyt widoczny dla większości obserwatorów w postaci katastrofalnego zanieczyszczenia środowiska, rosnących nierówności społecznych, postępującej alienacji większości społeczeństw, w tym także społeczeństw krajów rozwiniętych. Dlatego edukacja menedżerska powinna opierać się na złożonej wizji zarządzania, biorącej pod uwagę fakt, iż jest ono praktyką społeczną, która pojawiła się w konkretnych warunkach społecznych i kulturowych. Napięcie między praktyką a teorią wzięło się z politycznie umotywowanej dążności do znalezienia ekonomicznie efektywnych rozwiązań za wszelką cenę, dla której poświęcona została świadomość złożoności, a pragnienie opisu rzeczywistości zgodne z prawdą zostało zastąpione tendencjami normatywnymi. Teorie przekazywane w podręcznikach głównego nurtu są często normatywne – mówią jak należy zarządzać, zamiast problematyzować i opisywać w sposób całościowy różne faktyczne sytuacje. Taka edukacja jest bardziej ideologią niż nauką.

Do tego ważnego postulatu, by edukacja menedżerska przekazywała prawdziwe opisy rzeczywistości w sposób holistyczny, dodać należy jeszcze całą, pomijaną w głównym nurcie, sferę nieświadomą i nieracjonalną lub pozaracjonalną, która jest bardzo ważną i niemożliwą do wyodrębnienia częścią praktyki zarządzania. Zjawisko cienia organizacyjnego (Bowles, 1991; Kostera, 2010) posiada niezwykle ważne konsekwencje dla zarządzania i powinno być także

częścią przekazu edukacyjnego. Cień jest jednym z archetypów opisanych przez Carla Gustava Junga (1968), odnoszącym się do mrocznej strony osobowości. Jest to zestaw nieakceptowanych cech, skłonności, dążeń, odrzuconych w procesie socjalizacji. W przypadku organizacji cień składa się z odrzuconych i negowanych tendencji, a więc im silniejsza jest dążność do perfekcji, do kontrolowania wszelkich elementów, tym bardziej rozwija się cień. Negatywne sygnały projekcjonowane są na innych – konkurentów, klientów, związki zawodowe lub nawet na własnych pracowników. Silny i aktywny cień prowadzi do poczucia niepewności, niepokoju, braku energii do działania, a w dłuższym czasie może prowadzić do wybuchu w postaci przemocy i niedającej się kontrolować negatywnej energii (mobbing, tyranizowanie pracowników, akcje sabotażu ze strony zatrudnionych, gwałtowne protesty). Cieniem jest zatem w organizacji to „czemu organizacje przeczą na swój temat, z powodu zagrożenia, jakie stawia to wobec wizerunku własnego i zrozumienia siebie oraz, bardziej generalnie, potrzeby, by inni widzieli organizację w sposób korzystny (Bowles, 1991, s. 387). Menedżerowie więc starają się „skonstruować wizerunek godny szacunku, racjonalny, efektywny” (ibid., s. 388), a wszelkie elementy niezgodne z tym wizerunkiem „wyrzucane są” do cienia. Co ciekawe, niekiedy staje się to udziałem nie tylko mrocznych uczuć, zjawisk i tendencji, takich jak zawiść, niewyrozumiałość, chciwość, ale niektórych pozytywnych cech i umiejętności, niepasujących jednak do racjonalnego ideału, czyli autentyczna twórczość, radość życia, wszelkie uczucia, uznawane wszelako za nieracjonalne. Często przejawy życia i żywotności wymykające się spoza kontroli znajdują się w cieniu, w tym przypadku zwanym złotym cieniem, ponieważ znajdujące się tam elementy są niekiedy niewyczerpalnym źródłem energii i potencjalnie mogą służyć celom niezwykle pozytywnym, takim jak odnowa i innowacyjność. Co symptomatyczne, we współczesnych organizacjach często w cieniu znajdują się wszelkie uczucia, przynoszące uczestnikom radość i zadowolenie z pracy. Edukacja menedżerska powinna obejmować również tę ważną sferę życia organizacyjnego. Jak pisze Karl Weick,

[o]rganizacje dają ludziom zatrudnienie, czasami dostarczają rozrywki, dają im mnogość doświadczeń, pozwalają na zmniejszenie stresu, dostarczają pretekstów do snucia opowieści i umożliwiają życia towarzyskie. Poza tym nie mają nic więcej do zaoferowania (Weick, 1979, s. 264).

Ludzie uczestniczą w organizacjach z wielu powodów, dotyczy to także menedżerów – bardzo rzadko motywacja do pracy jest zgodna z liniowym projektem planowania kariery, znanym z normatywnych podręczników. Człowiek jest istotą społeczną i lubi współdziałać z innymi, jest całkowicie normalne, że pragnie przebywać i dzielić życie z innymi ludźmi. Praca menedżera opiera się na zrozumieniu tego faktu, ponieważ menedżer działa poprzez ludzi. Zmuszanie

innych do realizowania własnej wizji czy wizji pochodzącej z nadrzędnego szczebla jest nie tylko działaniem pozbawionym empatii, ale na ogół nieskutecznym. Przewycięzanie tak zwanego „oporu wobec zmian” nie powinno być powodem do dumy, lecz wstydu – dobry kierownik umie znaleźć drogę do swoich podwładnych i uzgodnić razem z nimi cele i zasady działania. W zdecydowanej większości przypadków jest to nie tylko możliwe, ale i pożądane (patrz np. Hatch et al., 2010). By nauczyć się tego robić, trzeba umieć radzić sobie z uczuciami w organizacji. Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims (2000) ukazują znaczenie uczuć w codziennych procesach organizacyjnych, z punktu widzenia osoby zarządzającej. Podejmują takie tematy jak: reakcje na zasady i regulaminy, postawy wobec odpowiedzialności, włączanie się w działalność organizacji i odchodzenie, morale, oczekiwania wobec kariery, romanse pracownicze, uczucia związane z produkowaniem i konsumowaniem, itd. By zarządzać ludźmi w organizacjach, należy zrozumieć te wszystkie przejawy ich działań i aktywności oraz wiele innych, takich jak rywalizacja, antypatie, przyjaźnie, lojalność, itd. Najlepszym sposobem nauki w tym zakresie jest uczenie się na przykładach – żywo i gęsto opisanych przypadkach. Zresztą nie tylko zarządzanie ludźmi domaga się takiego podejścia do edukacji. Mary Jo Hatch (2002) przekonuje, że świadomość różnych, w tym kulturowych i związanych z uczuciami i postawami, aspektów, ważne jest dla całokształtu procesu zarządzania. Należy ją brać pod uwagę przy podejmowaniu wszelkich decyzji, ponieważ poszczególne sfery organizacji, społeczne i techniczne, są ze sobą nierozzerwalnie powiązane. Ludzie, którzy tego nie rozumieją, stają się więźniami swojej własnej wyobraźni, niezdolnymi do adaptacji ani do wprowadzania jakichkolwiek twórczych zmian. Dzieje się tak dlatego, że upiłowują oni oddziaływać na bardzo ograniczoną rzeczywistość, a więc ich zdolność do oddziaływania staje się silnie ograniczona. Zbyt wielu menedżerów dokonuje aktów samo-alienacji w imię racjonalności, która jest tylko jednym z aspektów funkcjonowania organizacji i wcale nie najważniejszym z punktu widzenia zdolności do przetrwania i samo-odtworzenia.

Opowieść jako forma wiedzy o organizacjach

Jean François Lyotard (1984) pisze o wiedzy narracyjnej, w przeciwieństwie do logonaukowych, która jest stosunkowo młodszym zjawiskiem. Ostatnio wiedza narracyjna staje się znów coraz bardziej wykorzystywana w nauce i uważana za prawomocną. W badaniach organizacji podejście narracyjne coraz bardziej zyskuje na popularności (na przykład Czarniawska, 1997). Narracja jest naturalnym sposobem wyrażania doświadczenia i bliska temu, w jaki sposób postrzegamy świat. Jerome Bruner (1991) twierdzi, że jest także najbardziej

fundamentalnym sposobem ludzkiego komunikowania się. Alasdair MacIntyre (1997) uważa narrację za wręcz najbardziej powszechną formę życia społecznego. Opowiadanie jest też najbardziej rozpowszechnioną postacią aktywnego nadawania sensu – opowiadamy historie po to, by bawić i informować, ale także wyjaśnić i pojmować otaczający nas świat (Kociakiewicz i Kostera, 2001). Barbara Czarniawska podkreśla, że „badacz życia społecznego, bez względu na obszar zainteresowań, musi wziąć pod uwagę narrację jako formę wiedzy, formę życia społecznego, a także komunikacji” (2000, s. 2).

Badacze mogą z powodzeniem łączyć pisarstwo akademickie z literackim, jak przekonuje Barbara Czarniawska (1999) w swojej książce *Writing management, pisanie zarządzania*. Wobec złożonej i wielowymiarowej rzeczywistości należy przyjąć podejście nieograniczające tej złożoności, ale czyniące je bardziej przystępnym i możliwym do ogarnięcia. Dlatego ważne jest, by ustanowić wyraźne wątki, czyli przejścia od jednego stabilnego stanu do drugiego. Opowieść polega na przeprowadzeniu narracyjnym między takimi dwoma stanami poprzez fazy dysharmonii i zakłóceń. Możliwe jest też pisanie bez wykorzystania wątków, czyli stosujące na przykład enumerację lub chronologię jako strategię porządkującą. Takie podejście jest typowe dla podręczników zarządzania głównego nurtu. Jest to jednak sposób pisania odległy od sposobów, w jaki umysł nadaje sens rzeczywistości i w związku z tym mające słabe oddziaływanie edukacyjne. O wiele bardziej skuteczne jest łączenie elementów przy pomocy wątków, niekoniecznie przyczynowo-skutkowych, lecz opartych na zasadzie intencjonalności działań – jakie działania zostały podjęte, przez kogo, jakie to miało skutki, itd. Dobra opowieść potrafi połączyć elementy chronologiczne w przekonującą, interesującą historię, gdzie rzeczy nie tylko następują po sobie, ale są ze sobą powiązane w inny sposób, który można zrozumieć i który potrafi utrzymać uwagę czytelnika, pozwalając na identyfikację z bohaterami przedstawionych sytuacji. Opowieść z wątkiem może być widziana jako relacja o transformacji, przeobrażeniu. Przydatność takich opowieści wydaje się być nie do przecenienia w naukach organizacji i zarządzania, a także w edukacji menedżerskiej, gdzie transformacja, zmiana, od zarania dziejów dyscypliny, odgrywają jedną z głównych ról – jeśli nie główną.

Nelson Philips twierdzi, że „bariery między fikcją a faktem, sztuki i nauki, stają się coraz bardziej trudne do obronienia” (1995, s. 626). Faktycznie „naukowcy społeczni socjologowie robią często to, co pisarze: tworzą, nie odkrywają, koncentrują się na tym, co wyjątkowe i indywidualne, używają ilustracji i retoryki po to, by przekazać swoje wyniki badań” (ibid., s. 626). Barbara Czarniawska-Joerges (1995) bada związki między nauką i opowieścią. Argumentuje za przywróceniem wiedzy narracyjnej w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych, a zwłaszcza do badań organizacji. Istnieją już silne tradycje

wykorzystania takiej wiedzy w naszej dyscyplinie, przede wszystkim studia przypadków, a ostatnio także rozwijające się niezwykle dynamicznie podejście narracyjne (Czarniawska, 2004). Do tradycyjnych zadań nauki dodać można nowe ważne ideały, takie jak piękno i użyteczność. Czy to, co piszemy jest przydatne? Czy to ma sens? Czy jest piękne? Pytania te mogą korzystnie stanowić wymierną ocenę tego, co przedstawiamy w raportach z badań organizacji. W naukach społecznych wszak teorie nie „reprezentują” rzeczywistości, lecz innych ludzi, organizacje, społeczności, kultury i chodzi o to, by czyniły to w sposób przekonujący i pouczający (Czarniawska-Joerges, 1995). Autorka zachęca do tego, by podjąć się

świadomej i refleksyjnej próby stworzenia specyficznego gatunku, z poszanowaniem dla tradycji, ale bez bycia przez nią paraliżowanym, gatunku poszukującego inspiracji w innych gatunkach, jednak bez imitowania ich, który czerpie pewność siebie z przekonania o wadze tematów, jakie podejmuje i z własnych rozwijających się umiejętności (ibid., s. 28).

Wspomniane inne gatunki to przede wszystkim powieści. Literatura może być bogatym źródłem inspiracji i zrozumienia dla badaczy i studentów zarządzania. Pierre Guillet de Monthoux i Barbara Czarniawska-Joerges (1994) przedstawiają znane dzieła literatury pochodzące z różnych krajów, by pokazać, czego mogą nauczyć w kontekście praktyk organizacyjnych i zarządzania w tych krajach. Zdolność książek takich jak *Człowiek bez właściwości* Roberta Musila (2002) do tego, by stale inspirować i uczyć wynika z rygorystycznych badań autora, poprzedzających pisanie, ale także z umiejętnego wykorzystania możliwości, jakie daje gatunek. Książki takie czytane są – i odczytywane – wciąż na nowo, bez ostatecznej interpretacji i jednoznacznego morału. Dzieje się tak dlatego, iż są one, w terminologii Umberto Eco (1973), dziełami otwartymi, czyli takimi, które

inspirują czytelnika do „aktów świadomej wolności”, do tego, by uczynić go aktywnym ośrodkiem nieograniczonej sieci relacji, którym ma nadać kształt, nie będąc ograniczonym przez *przymus* implikowany przez zadane reguły organizacji danego tekstu (Eco, 1973, s. 28).

Takie właśnie cechy powinno mieć dobre studium przypadku do wykorzystania w naukach zarządzania, a także w dydaktyce. Czytelnik powinien mieć możliwość własnego odczytu materiału i „wczucia się” w sytuację opisaną w opowieści, tak by starać się uczyć nie tylko z teorii, mogących przydać się przy rozwiązywaniu sytuacji problemowej, ale z doświadczenia przedstawionego w przypadku, tak jakby było jego czy jej własnym doświadczeniem. Jak wspomniałam, wymaga to nie tylko przyjęcia odpowiedniej formy (gatunku)

pisarskiego, ale także nadającego się do tego materiału, zebranego w sposób, mający na uwadze znaczenie i zastosowanie narracji. Barbara Czarniawska identyfikuje następujące sposoby użycia podejścia narracyjnego w odniesieniu do materiału empirycznego

- obserwować, jak powstają opowieści,
- zbierać opowieści,
- interpretować opowieści (co one mówią?),
- analizować opowieści (w jaki sposób to mówią?),
- dekonstruować opowieści (rozbierać je),
- tworzyć własną opowieść,
- porównać ją z innymi opowieściami (Czarniawska, 1999, s. 22).

Dwa pierwsze wykorzystania mają miejsce podczas badań terenowych i dotyczą praktyk organizacyjnych. Dwa ostatnie – mają miejsce w procesie teoretyzowania, czyli zajmuje się nimi badacz, autor studium przypadku. Trzy środki występują zarówno w praktyce, jak i w teorii i podejmują się ich zarówno badacze, jak i aktorzy społeczni w badanym terenie i dotyczą interpretacji i translacji. Wrażliwość na opowieści i wątki pojawiające się w trakcie badań terenowych to cecha, którą także inny wybitny badacz organizacji, Yiannis Gabriel (2000), uważa za kluczową. W organizacjach istnieje wiele takich spontanicznych fragmentów opowieści, narracji skrótowych, a także rozwiniętych wątków, które badacz, na przykład przy wykorzystaniu metod etnograficznych, takich jak wywiad, stara się zebrać i aktywnie ich poszukuje.

Etnografia jest tradycją metodologiczną, czyli

najlepiej [ją] rozumieć jako złożony zestaw założeń, światopoglądów, orientacji, procedur i praktyk. Tradycja naukowa czy intelektualna sugeruje cały sposób zajmowania się nauką raczej niż zaledwie wybór technik (Prasad i Prasad, 1999, s. 3–4).

Tradycja metodologiczna zawiera w sobie metody, a dalej – na metody składają się techniki. Jest nadrzędna wobec metod badawczych – stanowi ich zbiór wraz z systemami wartości im towarzyszącymi. Podstawą epistemologiczną w badaniach etnograficznych jest metafora epistemologiczna kultury. Kultura jest pojęciem, umożliwiającym patrzenie na zjawiska organizacyjne w ich kontekście, koncentrację na idiograficznym podejściu do organizacji. W znanej definicji kultury Barbary Czarniawskiej-Joerges kultura to otoczka znaczeń (*bubble of meaning*):

otoczką przez nas stworzoną, w której żyjemy – i choć postrzegamy wiele spośród tego, co widzimy jako nie przez nas stworzone, widzimy to zawsze pokryte przezroczystą powłoką naszej otoczki (Czarniawska-Joerges, 1992, s. 60).

Etnografia, koncentrując się na kulturze, stara się pośredniczyć między tworzeniem a interpretacją zjawisk:

Etnografia nie jest ani subiektywna, ani obiektywna. Jest interpretująca, pośrednicząc między dwoma światami poprzez świat trzeci (Agar, 1986, s.19).

Metody stosowane przez etnografów: obserwacja, wywiad, analiza tekstu, zakładają bezpośrednie doświadczenie badacza (Kostera, 2003). Badacz jest obecny w terenie oraz

[i]interpretuje to, co zaobserwuje, czego doświadczy lub usłyszy od innych, zapisując takie dane kulturowe w postaci notatek z terenu i świadomie lub nieświadomie pozwalając im usystematyzować się względem tableau struktur znaczeniowych w ramach swoich własnych wyobrażeń. Wynikające z tego interpretacje etnograficzne są przerabiane w miarę upływu czasu i rozwoju materiału [...], za pośrednictwem doświadczeń z terenu oraz spoza niego [...]. Etnografowie badają innych, by nauczyć się czegoś zarówno o sobie samych, jak i o innych (Rosen, 1991, s. 2).

Krytyczne przypadki humanistyczne

Niniejsza publikacja jest inna niż dotychczasowe, ponieważ opiera się na zmodyfikowanej metodzie studium przypadku, opartej na przypadkach krytycznych, a więc niecodziennych. John Flanagan (1954) zaproponował metodę incydentów krytycznych do wykorzystania w psychologii jako mającą pomóc rozwiązać potencjalne problemy wynikające z ludzkich zachowań. Incydent krytyczny w rozumieniu autora polegał na tym, iż był wyraźnie określony, pod względem intencji oraz konsekwencji działań. Oryginalnie metoda miała być wykorzystywana do szkolenia pilotów, lecz szybko rozpowszechniła się także w odniesieniu do badań psychologicznych innych profesji (w służbie zdrowia, np. Silén e.a., 2012; w stosowanych naukach społecznych, np. Shaw i Gould, 2001; w informatyce, np. Serenko, 2006; itd.). Jest bardzo popularna w zarządzaniu, w szczególności – w zarządzaniu usługami (np. Gremler, 2004). Warto też wspomnieć o zastosowaniu jej w badaniach przedsiębiorczości, gdzie m.in. stosują ją polskie autorki (Glinka i Gudkova, 2011). Obecnie nie chodzi tylko o rozwiązywanie konkretnych problemów, ale o zrozumienie mechanizmów tak psychologicznych, jak i organizacyjnych, leżących u podstaw różnych sytuacji – zarówno tych powszechnych, jak i nietypowych. Metoda bywa wykorzystywana w badaniach i w dydaktyce zarządzania, bardzo często w nurtach doradczych i narzędziowych, jako sposób na opracowanie optymalnych rozwiązań i identyfikację źródeł możliwych zakłóceń (patrz np. Bryman, 1989; Bryman i Bell, 2006).

Karl Weick (1995) zaproponował wykorzystanie przypadków, które określił mianem „prawie-porażek” (*near misses*) do celów rozważania znaczących a niewidocznych w codziennej praktyce związków między zjawiskami i elementami systemów organizacyjnych. Takie podejście może być przydatne nie tylko w nauce i w dydaktyce zarządzania z nurtu ekonomicznego, lecz także – humanistycznego, nastawionego na perspektywę człowieka w organizacji (Nierenberg, 2013; Kociatkiewicz i Kostera, 2013). Weick interesował się prawie-porażkami, ponieważ emocje zaangażowane w takich sytuacjach są mniejsze niż w przypadku porażek, a skłonność czytelników do analizowania i problematyzowania ich jest bardziej znacząca niż w przypadku sukcesów. Porażki i katastrofy wywołują silne reakcje, a także nakłaniają do poszukiwania winnych i odpowiedzialnych, co czyni analizowanie ich i uczenie się na nich trudne. Sukces natomiast utrwala zachowania i rytualizuje działania, co zmniejsza raczej, niż czyni bardziej prawdopodobnym, przyszłe sukcesy w warunkach zmienności i niepewności – ponieważ żadna sytuacja nie powtarza się identycznie dwa razy (Weick, 1979). Sukces bywa często normatywizowany, postrzegany jako „jedyne pożądane” i „absolutnie normalny”, gdzie wszelkie odstępstwa od głównych elementów sytuacji zdefiniowanych jako „historia sukcesu” widziane są jako naganne – a więc jego potencjał jako przykład do uczenia jest słaby. Historie sukcesu są zapamiętywane, by wyznaczać odtąd kryteria selekcji działań i wzorców, ograniczając możliwości zmiany (Weick, 1995). Dzieje się tak zwłaszcza w nurtach intelektualnych, gdzie presja na przedstawienie sukcesu jest tak duża, że może przyćmić inne cele opisu, czyli np. w podejściach proefektywnościowych do zarządzania.

Opowieść o niezwykłym wydarzeniu jest o tyle pouczająca, że pokazuje spójność wydarzeń o wiele bardziej spójny i powiązany wewnętrznie, niż dzieje się to zazwyczaj – w codziennych organizacyjnych wydarzeniach brak jest na ogół takiej spójności, a także często wyraźnego początku, rozwinięcia i zakończenia (Weick, 1995). Dlatego opowieści tego rodzaju pozwalają przygotować się na niespodziewane, niezwykle sytuacje, a także ukazują ukryty potencjał systemów i działań osób w nie zaangażowanych.

W tej publikacji interesować nas będą różne wydarzenia niezwykle, tak porażki, jak i sukcesy, prawie-porażki czy sytuacje po prostu niecodzienne, niesamowite, wstrząsające, dziwne, a także śmieszne, nietypowe, oryginalne, ekscentryczne. Postaramy się uniknąć normatywizowania sukcesu, traktując go jako jeszcze jedną nietypowość. Jest to możliwe, ponieważ przyjmujemy perspektywę humanistyczną (Nierenberg, 2013) do naszego przedmiotu badań, a więc zorientowaną na zrozumienie ludzi w organizacjach, a nie – osiągnięcie określonych celów ekonomicznych. Sukces nie jest dla nas normą ani głównym celem

badania i opisu. Jest jednym z interesujących, aczkolwiek nietypowych, wątków opowieści organizacyjnych.

Studium przypadku, takie jak tu proponujemy, przydać się mogą szczególnie do tego, by poznać i zrozumieć organizacje jako złożone systemy społeczno-techniczne (Ackoff, 2010). Mogą także przydać się dla ćwiczenia umiejętności diagnostycznych, zgodnie z postulatem Weicka (1995), by wykorzystywać jako narzędzia diagnostyczne organizacyjne opowieści krytyczne. Takie opowieści pozwalają bowiem na diagnozowanie z uwzględnieniem interaktywnej złożoności systemów, posiadają bowiem unikatową właściwość ukierunkowywania uwagi bez upraszczania (ibid.). Wreszcie pomagają w sposób trwały i sensowny przyswajać wiedzę o organizacjach, ponieważ ułatwiają trudny proces abstrahowania (od konkretnego do teorii).

Opowieści, które egzemplifikują ramy odniesienia i ramy, które egzemplifikują opowieści to dwie podstawowe formy, w których istota nadawania sensu staje się sensowna (Weick, 1995, s. 131).

Kilka słów o książce

Książka jest przede wszystkim podręcznikiem akademickim do wykorzystania na zajęciach konwersatoryjnych i na ćwiczeniach. Może być wykorzystywana na kierunkach: zarządzanie, etnologia, socjologia, kulturoznawstwo, nauki polityczne. Jest dostosowana do prowadzenia ćwiczeń i konwersatoriów z wielu przedmiotów, takich jak: zarządzanie, kultura organizacyjna, etnografia organizacji, socjologia organizacji itd. Wielowątkowość przypadków, gęstość opisu i bogaty kontekst, w jakim przedstawione są problemy zarządzania, dają im szerokie możliwości zastosowania. Nie istnieje jedno właściwe rozwiązanie przypadków, a ambicją autorów jest przedstawienie materiału, który w interesujący sposób można analizować na wiele sposobów przez wiele lat. Cechą charakterystyczną przypadków są polskie realia, gęstość opisu i nasylenie kontekstem.

Można także po prostu czytać kolejne rozdziały, pomijając zamieszczone na końcu pytania – jak ciekawe i wciągające opowieści o życiu w organizacjach. Zgodnie z postulatami zarządzania humanistycznego (patrz np. Nierenberg, 2013) książka pisana jest staranną polszczyzną, bez użycia charakterystycznego dla wielu polskich tekstów naukowych z dziedziny zarządzania języka, kojarzącego się z językiem urzędowym raczej niż z literackim. Wszystkie przypadki oparte są na autentycznych wydarzeniach i pochodzą z badań terenowych autorów rozdziałów. Widziana w ten sposób publikacja jest po prostu wciągającą lekturą o ważnej części codziennego życia właściwie nas wszystkich – zatrud-

nionych w organizacjach, zarządzających nimi, uczących się w nich i spędzających w sposób zorganizowany wolny czas.

Przedmowa autorstwa Prof. Bogusława Nierenberga, jednego z najwybitniejszych polskich przedstawicieli nurtu humanistycznego w zarządzaniu oraz praktyka, organizatora i menedżera humanisty, ukazuje nurt ten w szerszej perspektywie tradycji badawczych i zapotrzebowania praktyki. Mówi o tym, dlaczego warto studiować zarządzanie humanistyczne i czemu takie spojrzenie na świat organizacji jest w dzisiejszych czasach konieczne. Wprowadzenie przybliży metodę krytycznego studium przypadku w dydaktyce i proponuje sposoby korzystania z podręcznika. Każdy merytoryczny rozdział zawiera opis przypadku, do którego przypisana jest lista 4–5 pytań do rozważenia i dyskusji. Pytania te mają postać problemowych tematów do syntezy i pogłębionej refleksji, mogących służyć np. jako tematy eseju egzaminacyjnego, po połączeniu z odpowiednią bazą literaturową.