

# Barbara Czerniawska

---

## Antropologia i teoria organizacji : wczoraj i dziś

---

Problemy Zarządzania 9/2, 11-29

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Antropologia i teoria organizacji. Wczoraj i dziś

Barbara Czarniawska

*Artykuł ten przedstawia pokrótce historię spotkań antropologii z teorią organizacji w literaturze anglosaskiej ze szczególnym naciskiem na lata 1990–2010. Ukazane są zarówno elementy stabilne, jak i zachodzące zmiany, a rozwój wydarzeń przedstawiony jest na tle szerszych procesów – w naukach społecznych i w badanych społeczeństwach. Artykuł kończą refleksje możliwego łączenia antropologii i teorii organizacji w przyszłości.*

## 1. Wstęp

Kiedy antropologia i teoria organizacji spotkały się w literaturze anglosaskiej<sup>1</sup> na początku lat 90. XX w., nie było to po raz pierwszy. Po raz pierwszy natomiast miało to miejsce w geopolitycznej sytuacji, która sprawiła, że spotkanie to nabrało wagi i doprowadziło do daleko idących konsekwencji. Co najmniej dwie różne szkoły myślenia poczęły się kształtować pod wspólną nazwą „kultura organizacji”. Pierwsza traktowała pojęcie „kultura organizacji” jako nowe narzędzie zarządzania; dla tej drugiej było to hasło zapowiadające ściślejsze kontakty między teorią organizacji a naukami humanistycznymi. Obie szkoły myślenia zrealizowały swoje zamiary, ale różnice między nimi nabrały charakteru przepaści. Pierwsza szkoła odwoływała się w swoich pracach wyłącznie do tradycyjnej antropologii, druga dołączyła się do rewolucjonistów wewnątrz antropologii.

Dwadzieścia lat później, w latach 10. XXI w., kultura organizacji jako narzędzie zarządzania ustępuje nowej modzie *storytelling* (gawędziarstwo), podczas gdy czerpiący natchnienie z nauk humanistycznych symboliści krytykowani są przez badaczy nauki i techniki (SST) za idealizowanie i brak zainteresowania przedmiotami, ciałami i maszynami. Dość nieoczekiwanie pojawił się jednak pewien element wspólny: etnografia stała się najbardziej popularną metodą badań terenowych<sup>2</sup>. Praktycy marketingu i informatyki używają etnografii w celach czysto użytkowych; teoretycy natomiast ugruntowują swoje teorie w etnografiach szpitali, miast i wirtualnych światów. Etnologia (kulturoznawstwo) przeniosła swoje zainteresowanie z folkloru tradycyjnego na współczesny: bada się rytuały, ale organizacyjne. Czy jest to po prostu kolejna moda, czy też kontakty między antropologią, etnologią

i teorią organizacji umocnią się, pomagając tej ostatniej wypełnić jej podstawowy cel: opisanie i wyjaśnienie tego, *jak* przebiega organizowanie?

## 2. Historia trzech dysertacji

Podczas mego pobytu w Sloan School (MIT) w ciągu roku akademickiego 1981/1982, znalazłam w bibliotece niepublikowany tekst pracy doktorskiej Henry'ego Mintzberga z 1968 r. Nosiła tytuł *The manager at work – determining his activities, roles and programs by structured observation*, a promotorem Mintzberga był Edward H. (Ned) Bowman, profesor zarządzania operacyjnego.

Nie miałam kłopotu z rozpoznaniem w tej pracy badań opisanych w słynnej książce Mintzberga *The Nature of Managerial Work* (1973), ale książka różniła się bardzo od pracy doktorskiej – miała poszerzoną tematykę, ale również bardziej mechaniczną strukturę. Praca doktorska zawierała szczegółowy opis dnia pracy pięciu dyrektorów; nie była to klasyczna etnografia, ale bardzo ją przypominała, jako że oparta była na systematycznej obserwacji tychże dyrektorów. Mintzberg wybrał takie podejście nie tyle zainspirowany antropologicznymi metodami, ile zniechęcony do metody prowadzenia dziennika używanej we wcześniejszych pracach:

Żadne z tych badań nie pozwala wniknąć w istotny sens pracy kierowniczej. (...) Czytelnik dowiaduje się, jak kierownicy spędzają czas, z kim spędzają czas, jaki charakter mają ich kontakty z innymi ludźmi (telefon, rozmowy w cztery oczy itp.) i tak dalej. Ale czytelnik nigdy nie dowiaduje się, *o co chodzi* w tych kontaktach (Mintzberg 1970: 88; tłum. BC, kursywa w oryginale).

Dlatego też Mintzberg zasugerował inne podejście:

Używam nazwy „ustrukturyzowana obserwacja” w odniesieniu do metodologii, która łączy elastyczność obserwacji nieustrukturyzowanej z systematycznością podejść, których celem jest zebranie ustrukturyzowanych danych. Badacz obserwuje kierowników w trakcie wykonywania ich pracy. Każde zaobserwowane zdarzenie (kontakt słowny czy za pośrednictwem poczty) jest od razu klasyfikowany przez badacza w odniesieniu do szeregu kategorii (np. czas trwania, uczestnicy, cel), tak jak się to robi przy prowadzeniu dziennika, ale z jedną – ogromnie ważną – różnicą. *Kategorie wypracowywane są w trakcie obserwacji, a nie przed jej rozpoczęciem* (Mintzberg 1970: 90, tłum. BC, kursywa w oryginale).

Dzisiejsi czytelnicy rozpoznają w tym bez trudu zasady „teorii ugruntowanej” (np. Konecki 2000), ale może ich zadziwić ta obsesja „strukturyzowania”. Jednak w czasach, kiedy Mintzberg pisał te słowa, nawet bezpośrednia obserwacja musiała być ustrukturyzowana. W powszechnym użytku był schemat wypracowany przez psychologa społecznego Roberta Balesa (1950). Co więcej, w tym samym artykule Mintzberg przepraszał czytelników za to, że niektóre z jego kategorii mogą się wydać niedostatecznie „czyste” (*neat*, Mintzberg 1970: 94).

Oprócz listy kategorii Mintzberg przytoczył również wiele fragmentów swoich notatek z terenu, ujawniając, że jego metoda polegała na tym, co obecnie nazywa się *shadowing* – chodzenie za kimś jak cień. Mintzberg chodził na przykład jak cień za „Panem M.”. Polegało to na tym, że siedział w biurze pana M., kiedy ten był w swoim pokoju, chodził z panem M. do fabryki, kiedy pan M. ją odwiedzał, i wracał z nim do biura na zebranie z konsultantami. W niektórych z późniejszych prac Mintzberg użył terminu *tracking* (śledzenie), ale termin ten został potem użyty przez Mintzberga w innym celu (Mintzberg 2007).

Harry F. Wolcott był „prawdziwym” antropologiem, który badał zwyczajnie Kwakiutłów i opisał je w swojej pracy doktorskiej. Kiedy jednak wrócił z egzotycznych krajów, znalazł pracę na Wydziale Pedagogiki i tam napisał dysertację, która mnie interesuje. Chciał wiedzieć, co robi dyrektor szkoły, ale podobnie jak Mintzberg uważał, że prowadzenie dziennika nie przyniesie mu odpowiedzi na to pytanie. Jak się wydaje, nie znał badań Mintzberga, nie tylko dlatego, że oba badania prowadzone były niemal równocześnie, ale też dlatego, że w latach 70. XX w. zarządzanie nie było uważane za wiedzę ogólną, którą można odnieść zarówno do przemysłu, jak i do szkół. Wolcott postanowił wykorzystać swoje umiejętności metodologiczne nabyte w trakcie badań antropologicznych, ale też nie miał wątpliwości co do tego, że badanie jego będzie bardzo się różnić od badań plemion czy pokrewieństwa (Wolcott 1973/2003).

Zapytany wiele lat później przez Jaya Gubriuma, dlaczego nazwał swoją metodę *shadowing*, Wolcott odpowiedział, co następuje:

Jest prawdą, że idea badań terenowych prowadzonych „jak cień” wywodzi się od czasu publikacji mojej pracy *Man in the Principal's Office: An Ethnography* (HRW 1973), ale ukształtowała się ona całkiem przypadkowo. Zdawałem sobie dobrze sprawę, że mocno rozciągam definicję pracy etnografa, badając, co robi dyrektor szkoły na drugim końcu miasta. Sam zamysł sporządzenia etnografii w tym samym kraju, i w dodatku w szkole, wydawał się nowy i oryginalny – do tego stopnia, że poświęciłem cały pierwszy rozdział mojej książki opisaniu mego zachowania w terenie. W czasie kiedy prowadziłem obserwację dyrektora szkoły (1966–1968), uzyskałem przywilej Cień, pochodzące z audycji radiowej z poprzednich lat. Jak to opisałem w mojej książce (1973: 2), przywilej to przyjęło się. Był to również bardzo trafny opis tego, co robiłem – naprawdę chodziłem za dyrektorem szkoły jak cień. Dlatego też zacząłem używać tego sformułowania, poczynając właśnie od tego rozdziału (np. s. 3), choć raczej jako metaforycznego wyrażenia niż technicznej etykiety. Osobiście wydawało mi się to raczej dziwne, że śledziłem kogoś jak jakiś detektyw, ale potem zauważyłem, że termin się przyjął, i że nikt nie widział w tym nic złowrogięgo; żartowano sobie z tego (Wolcott 2000 cyt. w: Czarniawska 2007; tłum. BC).

Chociaż Wolcott chodził za dyrektorem jak cień, co trudno byłoby nazwać ustrukturyzowaną obserwacją, ale nie był wolny od ducha czasu. Wymyślił sobie zatem, że przez dwie godziny każdego dnia będzie również prowadzić obserwację ustrukturyzowaną, zapisując co minutę czynności dyrektora. Zapewne niewiele mu to dało, ale miał czyste sumienie.

Ten duch czasu zniknął ze Sloan School w 1987 r., kiedy Gideon Kunda bronił swojej pracy doktorskiej. Jego promotorami byli profesor antropologii John Van Maanen i profesor psychologii społecznej Edgar Schein, który był również bardzo zainteresowany antropologią. Kunda przeprowadził interesujące studium przypadku: próbę świadomego wprowadzenia i uformowania „kultury organizacyjnej” w przedsiębiorstwie high-tech (stąd ironiczny tytuł *Engineering Culture*, który można rozumieć zarówno jako „kulturę inżynierów”, jak i „majstrowanie kulturą”). Jego podejście było zdecydowanie antropologiczne: jako obywatel Izraela czuł się jak badacz egzotycznej kultury. Chodził do przedsiębiorstwa (które w pracy nazywa „Tech”) trzy do pięciu razy w tygodniu przez sześć miesięcy, obserwując działalność grupy kierowniczej w kwaterze głównej przedsiębiorstwa. Następne pół roku spędził, obserwując grupę pracowników liniowych, ale ciągle utrzymując kontakt ze sztabem. Przeprowadzał formalne wywiady i gawędził nieformalnie z każdym, kto chciał z nim rozmawiać; brał udział we wszelkich możliwych otwartych zebraniach i uczestniczył w zajęciach sportowych i kursach. W odróżnieniu od późniejszych etnografów pracy nie interesowały go zajęcia profesjonalne, tzn. praca z komputerami – ponieważ przedmiotem jego badań było „konstruowanie kultury”, obserwował działalność kierownictwa i jej skutki.

Kiedy praca doktorska została opublikowana jako książka w 1992 r., Kunda podkreślał raczej, niż utajniał jej etnograficzny charakter:

Niniejsza praca należy do gatunku zwanego „realizmem etnograficznym”. Określenie to mówi wiele o stylu pisania, ale niewiele o faktycznym prowadzeniu badań. Zwyczajowa charakterystyka tego gatunku przedstawia rolę badacza jako kogoś w rodzaju muchy na ścianie – obiektywny, niewidzialny obserwator, który w pracy swej po prostu postępuje zgodnie z regułami i zasadami zbierania danych i ich weryfikacji. Nie trzeba jednak szczególnej spostrzegawczości, żeby zauważyć, że jest to czysta fikcja, a dokładniej, pewna konwencja samoprezentacji, która zniekształca rzeczywistość. Badania terenowe, jak wie każdy, kto je prowadził, to proces bardzo intensywny, osobisty i subiektywny. Wydaje się raczej prawdopodobne, że jest tyle odmian „metody” prowadzenia badań, ilu badaczy (Kunda 1992: 229; tłum. BC).

I tak dalej, w podobnym tonie. Książka stała się bestsellerem i niedawno (w 2006 r.) ukazało się jej drugie wydanie. Coś ważnego się zmieniło i w niniejszym artykule spróbuje to opisać i scharakteryzować – z pozycji zarówno obserwatora, jak i uczestnika.

### **3. W stronę antropologii złożonych organizacji. Lata 90. XX w.**

W 1989 roku redagowałam specjalny numer czasopisma *International Studies of Management & Organization* (19/3), umieszczając we wstępie fragment książki nad którą wtedy pracowałam, i którą miałam zamiar wydać pod tytułem *Antropologia złożonych organizacji*. Wydawnictwo Sage wydało

książkę w 1992 r., zmieniając tytuł na *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Wydawca wytłumaczył mi, że ponieważ nie mam naukowego stopnia w dziedzinie antropologii, nie powinnam używać tego terminu w tytule pracy; ponadto niewłaściwy tytuł sprawi, że książka znajdzie się w księgarniach na niewłaściwej półce (było to w czasach, kiedy książki kupowało się w księgarniach, a nie w Internecie).

Podstawą zarówno specjalnego numeru czasopisma, jak i całej książki było następujące rozumowanie. Wielkie, złożone organizacje należą do najbardziej charakterystycznych zjawisk naszych czasów. Metody badań organizacji natomiast wywodzą się z czasów, kiedy „wielkie” organizacje były całkiem małe i proste w porównaniu z obecnymi. Ani mikroekonomia ze swoją perspektywą „z lotu ptaka”, ani teoria przedsiębiorstwa, która sprowadzała złożoną organizację do jednej Super Osoby, owego „decydenta”, nie są tu specjalnie pomocne. Psychologia organizacji koncentruje się na grupach, jednak wielkie, złożone organizacje to coś więcej – ale i mniej – niż grupy, jak są one rozumiane w psychologii. Jeśli jednak przyjmiemy, że zjawisko wielkich, złożonych organizacji jest jednym z centralnych aspektów współczesnych kultur, należy zwrócić się o pomoc do antropologii. I tak właśnie zrobiłam.

### 3.1. Definicja organizacji

Definicja organizacji, którą umieściłam we wstępie do ISMO, była nieco inna niż ta, która potem znalazła się w książce. Wyglądała ona następująco:

Organizacja to *system działań zbiorowych*, przedsięwziętych w celu wywarcia wpływu na świat (...) Działania wytwarzają symbole i przedmioty. Różne systemy zbiorowego działania różnią się właśnie charakterem wytwarzanych symboli i przedmiotów uważanych za typowe dla danej organizacji (1989: 3 tłum. BC).

W książce zastąpiłam słowo „system” słowem „sieć”: „organizacje to *sieci zbiorowych działań...*” (1992: 32) – „system” był za bardzo „systematyczny”. Sieci mogą mieć dziury i nie muszą być symetryczne; organizacje są systemami tylko na papierze. W książce przeanalizowałam też przyczyny, dla których teoria organizacji nie podtrzymała wcześniejszych kontaktów z antropologią.

Zdaniem Dwighta Waldo (1961) w czasach, kiedy teoria organizacji była jeszcze nazywana „teorią administracji”, niektórzy badacze organizacji byli bardziej antropologicznie nastawieni niż antropolodzy (przypis 7, strony 217–218). Moim zdaniem jedną z przyczyn zerwania kontaktów była właśnie teoria systemów (więcej na ten temat w Czarniawska 2011). W końcu antropologowie tradycyjnie badali „organizację” (plemienia, klanu itp.), ale nie mieli przez to na myśli formalnych jednostek oddzielonych granicą od „otoczenia”. Ale nawet Eric Trist, który był z wykształcenia antropologiem, uważał, że metody badań tradycyjnych kultur nie nadają się do studiowania społeczeństw nowoczesnych, i zachwyił się teorią systemów. Obserwacja

uczestnicząca jak najbardziej; badanie w działaniu też, ale nie żadne analizy symboli i znaczeń (Fox 1990). I tak to przez co najmniej 30 lat (1960–1990) teoria systemów, wywodząca się z cybernetyki, trzymała pod swoim zaklęciem praktycznie wszystkich badaczy w naukach społecznych (włączając w to antropologów, np. Bateson 1979). „System” wkradł się do mojej pierwszej definicji praktycznie niepostrzeżenie; dopiero uważny recenzent – antropolog – zwrócił mi uwagę na niewłaściwość tego terminu. Mimo jednak tego ciężaru przeszłości, zarówno ja, jak i wielu moich kolegów<sup>3</sup>, gotowi byliśmy na następne spotkanie z antropologią.

### 3.2. Na spotkanie z antropologią

Za przewodnika w świecie antropologii obrałam sobie Anglika Edmunda Leacha (1982), bo bardzo spodobała mi się jego definicja antropologii jako „studium jedności rodzaju ludzkiego poprzez badanie jego różnorodności”. W końcu każde studium rodzaju ludzkiego zakłada między innymi ustalenie różnic między ludźmi i innymi stworami (zwierzętami, ale też maszynami) Jako że złożone organizacje bez wątpienia goszczą wiele rodzajów bytów, badanie powiązań i współpracy między nimi powinno być owocne. W ten sposób miałam nadzieję dołączyć do perspektywy antropologicznej również zainteresowanie maszynami i przedmiotami – Leach był antropologiem społecznym i w podwójnym sensie zainteresowanym tylko ludźmi: jako „anthropos” i jako „społeczny”.

Kiedy rękopis mojej książki był prawie gotowy, przypadkowe spotkanie z antropolożką Constance Perin<sup>4</sup> uświadomiła mi, że w antropologii miała miejsce rewolucja! Młodzi autorzy, tacy jak Clifford i Marcus (1986), Marcus i Fischer (1986) i Rosaldo (1989), poddali w wątpliwość większość aksjomatów tradycyjnej antropologii, włączając w to mit neutralnego obserwatora, który jakoby tylko dokumentuje rzeczywistość. Dałam się łatwo przekonać, ale do dzisiaj cenię sobie bardzo poglądy Leacha. Postulował on na przykład, że badania antropologiczne powinny być historyczne, ale nie historycystyczne: silnie osadzone w czasie i przestrzeni, ale bez tendencji do deterministycznych interpretacji rozwoju wydarzeń w stylu Hegla czy Marksa. Skłaniając się ku etnologii, sugerował, że należy studiować „sposoby życia” wybranych ludzi (co ja przerobiłam na „sposoby pracy”) i – w duchu Ervinga Goffmana – traktować je jako teatr społeczny. Wreszcie pozwolił sobie na następujące wyznanie:

Antropolodzy społeczni są raczej słabymi pisarzami niż słabymi naukowcami. Ale, moim zdaniem, wgląd uzyskany prze prace antropologów społecznych ma szczególną wartość ze względu na pole, na którym uprawiają artystyczną wyobraźnię, choćby ograniczoną w porównaniu z literatami. To pole, to przestrzeń życia jakiejś stosunkowo niewielkiej społeczności ludzi, którzy żyją razem i porozumiewają się prawie wyłącznie poprzez kontakty twarzą w twarz. Takie społeczności i takie interakcje nie wyczerpują całości życia ludzkiego ani też historii rodu ludzkiego. Ale wszyscy ludzie spędzają dużą część swego życia właśnie w ten sposób (Leach 1982: 53–54; tłum. BC).

To wyznanie, choć w tonie przeprosin, uznaje podejście narracyjne za oczywiste (antropolodzy są pisarzami) i za równie oczywiste założenie, podzielane przez socjologów z SST, że życie rozgrywa się „na miejscu”, „lokalnie”. Ale Leach nie przywiązywał dostatecznej wagi do „globalnych” powiązań między miejscowościami (np. Sassen 2001) i nie dożył czasów, kiedy coraz więcej ludzi zaczęło się kontaktować nie „twarzą w twarz”, ale „twarzą w komputerze” (np. Knorr Cetina i Bruegger 2000).

Inne z moich antropologicznych kontaktów oparły się lepiej biegowi czasu. Clifforda Geertza *Interpretacja kultur* (1973/2005) stała się modna we wczesnych latach 90. XX w., pewnie dlatego, że Geertz uważnie słuchał młodych buntowników i, choć traktował ich z niejakim ironicznym dystansem, walenie przyczynił się do refleksji nad stanem współczesnej antropologii (np. Geertz 1988/2000).

Do dzieł omawianych w mojej książce dołączyłam również Mary Douglas *How Institutions Think* (1986), również dzięki temu, że Constance Perin zabrała mnie na wykład tej słynnej antropolożki na Uniwersytecie w Uppsali (przypadek rządu i badaniami terenowymi, i rozwojem teorii!). Jej teza, że klasyfikacje są równie ważne w społeczeństwach współczesnych, jak i w „prymitywnych” (Durkheim i Mauss 1903/1963) jest ciągle podtrzymywana i rozwijana (np. Bowker i Star 1999; Bowker 2006).

Włączyłam również Castanedę (1968/1986), który był wtedy ciągle jeszcze modny, oraz Thomasa P. Rohlena (1974), którego praca jest typowym przykładem antropologa badającego egzotyczne (japońskie) przedsiębiorstwo. Znaleźli się tam również Latour i Woolgar (1979/1986), jako że Latour w latach 70. prezentował się ciągle jeszcze jako antropolog<sup>5</sup>.

### 3.3. Ślady antropologii w badaniach organizacji

W tej samej książce wyliczyłam znane przykłady badań organizacji, które charakterem zbliżone były do etnografii (Dalton 1959; Crozier 1964; Kanter 1977), a potem zaczęłam przedstawiać inne badania organizacji, bez względu na to, czy ich autorzy uważali się za teoretyków organizacji, czy też nie. Wycieczka do etnometodologii ujawniła niezwykle ważny artykuł Bittnera (1965), którego lista sposobów badania organizacji jest ciągle jeszcze bardzo pomocna, oraz studium karier organizacyjnych Davida Silvermana i Jill Jones (1976). Następna wycieczka – w stronę antropologii politycznej – doprowadziła mnie do prac Abnera Cohena (1974, 1981), Michaela Burawoya (1979) i Tony’ego Spiby (1989). Na koniec doszłam do właśnie wtedy rozwijającego się nowego nurtu – badań kultury organizacyjnej.

Zaczęłam od poprzedników, opisując Elliota Jaquesa *The Changing Culture of a Factory* (1951) i Barry A. Turnera *Exploring the Industrial Subculture* (1971), a potem przeszłam do lat 80. Wśród dzieł z tych lat znalazły się: Deal i Kennedy, *Corporate Cultures* (1982); Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (1985) oraz Frost i in. *Organizational Culture*



(1985). Ta ostatnia książka wydana została ponownie w 1991 r. pod zmienionym tytułem *Reframing Organizational Culture*. Już wtedy widać było zarysowujący się rozłam (np. Smircich 1983): z jednej strony „kultura korporacji” jako narzędzie zarządzania, koncepcja preferowana przez konsultantów, z drugiej zaś „organizacja jako kultura” – metafora, zgodnie z którą organizacja widziana jest jak wieś lub plemię, lub też miejsce, gdzie wytwarzany jest pewien rodzaj symboli. Bez względu na wersję, w latach 90. było oczywiste, że antropologia weszła na dobre do badań organizacji. Ale czy tam została?

## 4. Antropologia organizacji w pierwszej dekadzie XX w.

W 2007 r. Alberto Corsín Jiménez zredagował antologię, której tytuł brzmiał *The Anthropology of Organisations*. Oto niektóre wyniki porównania obrazu, który wyłania się z tomu Jiménezza, z obrazem przedstawionym przez mnie w latach 1989 i 1992.

### 4.1. Nieco inne początki

Alberto Jiménez jest antropologiem, a ja nie, co częściowo tłumaczy różnice w naszych decyzjach. Ponadto w sytuacji, kiedy istniały podobne badania z tego samego czasu lub miejsca, mogło się zdarzyć, że nasz wybór był odmienny. I tak ja wybrałam Burawoya (1979) zamiast pracy Donalda F. Roya (1959), choć obydwaj przeprowadzili obserwację uczestniczącą w tej samej fabryce (Burawoy dwadzieścia lat później). Byliśmy zgodni co do wagi prac Melville Daltona, Abnera Cohena, Lindy Smircich, Gideona Kundy i Johna Van Maanena. Włączony przez Jiménezza tekst Dorinne K. Kondo (1987) opierał się w znacznej mierze na pracy Thomasa P. Rohlena. Ale najbardziej interesujące były różnice.

W 1992 r. nie przyszłoby mi do głowy, aby włączyć badania restauracji (William Foote Whyte, Gary Alan Fine), ponieważ wtedy ciągle jeszcze badania organizacji koncentrowały się na przedsiębiorstwach przemysłowych. Zarządzanie usługami rozwijało się i zyskiwało na wadze w tym samym czasie. Chociaż jednostki administracji publicznej były często obiektem badań (w końcu teoria organizacji wywodzi się z teorii administracji: Waldo 1961), ale np. badania organizacji opieki zdrowotnej (tekst Helen B. Schwarzman w antologii Jiménezza), tak obecnie rozpowszechnione, były wtedy rzadkością. Nie przyszło mi również do głowy, aby udać się na wycieczkę do ekonomii politycznej (rozdział napisany przez June Nash) lub prawa (Janet A. Gilboy).

### 4.2. Co zostało

Jiménez zgromadził przede wszystkim badania organizacji przeprowadzone przez antropologów, a nie przez badaczy organizacji w perspektywie antropologicznej. Okazuje się, że antropologowie badający organizacje są

nadal zainteresowani ekonomią polityczną (Massimiliano Mollona 2005/2007) i badaniem „potężnych biurokracji” (Josiah McC. Heyman 2004/2007), ale nie w ujęciu marksistowskim lub nawet neomarksistowskim<sup>6</sup>. Chociaż klasycy zasługują na uwagę i szacunek, nowe ujęcia są konieczne. Dlaczego biurokracje? Dlatego, zdaniem Heymana, że antropolodzy mają bardzo często do czynienia z biurokratycznymi organizacjami, więc dobrze byłoby wiedzieć o nich więcej (2004/2007: 249, przypis 2).

Annelise Riles (2004/2007) również twierdzi, że badała biurokrację, ale była to raczej technokracja lub biurokracja, ale banku japońskiego. Jak Rohlen, badała japońskie przedsiębiorstwo, ale nie interesowały ją rytuały, tylko technika. W tym sensie praca jej bliska jest badaniom w tradycji SST, a również socjologii finansów, o której potem. Rozdział napisany przez antropologów zatrudnionych w korporacji Xerox (Suchman i in., 1999/2007) jest jednym z wielu przykładów prac tej grupy, zainteresowanej przede wszystkim pracą z komputerem. Również Jiménez (2003/2007) twierdzi, że badał pracę, czy też „siłę roboczą”, ale zaiste należy umieścić ten termin w cudzysłowie, jako że badał on wizualne wyobrażenie pracy. Można więc powiedzieć, że spotkanie antropologii z badaniami organizacji wykazuje pewną ciągłość, ale również wiele zmian.

### 4.3. Co się zmieniło w antropologii

Edmund Leach, przepraszając za swoje staroświeckie poglądy (1985), uważał jednak, że antropolodzy nie powinni studiować swojej własnej kultury:

Badania terenowe, w kontekście który jest badaczowi dobrze znany z bezpośredniego doświadczenia, muszą być dużo trudniejsze niż badania prowadzone w kontekście postrzeganym naiwnym okiem cudzoziemca. Kiedy antropolodzy badają własną kulturę, ich wejście jest zniekształcone przez przesady nabyte w toku ich osobistych doświadczeń (1982: 124, tłum. BC).

Leach uważał się za staromodnego, ponieważ już w 1980 r. Britan i Cohen (cytowani również przez Heymana) twierdzili, że antropologia musi zacząć badać nowoczesne społeczeństwa, jako że coraz więcej społeczeństw wkracza w nowoczesność:

Kontekst życia ludzkiego w dzisiejszych czasach zmienił się nie do poznania. Lokalne społeczności zostały włączone w wielkie systemy. Skutkiem tego dziedziczność, klany, grupy wiekowe, wodzowie i wielcy ludzie nie mają już tej wagi, co poprzednio. Na całym świecie nabierają natomiast wagi klasy, grupy etniczne i organizacje formalne (1980: 9, tłum. BC).

„Cudzoziemskie” organizacje wrastają coraz mocniej w lokalny kontekst, czego najlepszym przykładem są organizacje pomocy (David Mosse 2004/2007). Co więcej, niektóre organizacje – właśnie dlatego, że pozostają lokalne – mogą stać się bardziej egzotyczne niż organizacje translokalne. Dalej, rzutowanie obcej perspektywy – na przykład perspektywy zarządczej – na takie tradycyjne organizacje jak uniwersytet, może prowadzić do owego

wyobcowania, które tak sobie cenil Leach (Marilyn Strathern 2000/2007). Sharon Macdonald (1995/2007) w swoim rozdziale postulowała zbliżenie nie tylko z teorią organizacji, ale również z marketingiem i badaniem konsumentów, i tak się rzeczywiście stało.

Tyle o antropologach. Co jednak robią teraz badacze organizacji zainspirowani przez antropologię?

## 5. Czasy w których przyszło nam żyć

### 5.1. Triumf etnografii

W 2010 r., kiedy pisany był ten rozdział, zmiany były bardzo widoczne. Kultura korporacji stała się domeną konsultantów. Symbolizm organizacyjny został wchłonięty przez dwa inne trendy. Pierwszy to „zwrot narracyjny” (*narrative turn*), który objął również badania organizacji. Trend ów miał również dwie odmiany: w pierwszym wypadku inspiracja pochodziła z narratologii (np. Czarniawska 2004b), a w drugim z badań folkloru i gawędziarstwa (*storytelling*, np. Gabriel 2000). Drugi trend to socjologia kultury – socjologia zainspirowana przez antropologię – który w teorii organizacji skierował uwagę badaczy ku kulturze popularnej (np. Rhodes i Westwood 2009). W każdym jednak z tych wariantów podstawową metodą jest etnografia (np. Nyland 2007; Ybema i in. 2009), chociaż sam ten termin nabył wiele odmiennych znaczeń.

Wpływ antropologii ograniczył wpływ teorii systemów. W moim tekście włączonym przez Jiméneza do jego antologii (Czarniawska 2004a/2007), próbowałam przekonać czytelników, że organizacje to epifenomeny: nie są żadnymi wyodrębnionymi jednostkami bytu, ale po prostu produktami wytwarzanymi przez sieć działań, która może być dużo obszerniejsza niż dana organizacja.

Spotkanie między tymi dwoma dziedzinami badań wywołało jednak również pewnego rodzaju krytykę przeciwko tradycyjnym metodom stosowanym w antropologii: „Podstawowa zasada etnografii – obowiązek długiej obserwacji uczestniczącej – napotyka na cztery problemy w badaniach organizacji: uczestnictwa, czasu, miejsca, i niewidoczności” (Czarniawska 2004a/2007: 536–537). Jako sposób przeciwdziałania tym problemom zasugerowałam „ruchomą, symetryczną etnologię”. Zilustruję to pojęcie na przykładach.

### 5.2. Opowieści godne naszych czasów

W książce *The Body Multiple: Ontology in Medical Practice* (2002) filozofka holenderska Annemarie Mol opisała, jak diagnozuje się i leczy miażdżycę tętnic w holenderskiej klinice uniwersyteckiej. Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że Mol przeprowadziła badanie jak wiele innych: ot, opisała praktyki stosowane w szpitalu, który badała, a potem wyciągnęła z tego pewne ogólniejsze wnioski. Ale praca ta jest zgoła niezwykła.

Każda strona tekstu podzielona jest na dwie części. Część górna to etnografia, a raczej ergonografia (Czarniawska 1997) – opis pracy związanej z diagnozą i leczeniem miażdżycy. Mol była w stanie to opisać, ponieważ chodziła jak cień za pacjentem, dzięki czemu mogła pokazać, jak – przechodząc z jednego wydziału szpitala do drugiego – ciało, pacjent i sama choroba stają się zupełnie czymś innym (stąd tytuł „wielokrotne ciało”).

Dolna część każdej strony zawiera natomiast teoretyczne rozumowanie dotyczące różnych punktów widzenia w medycynie, filozofii i naukach społecznych. Dolna część tekstu, tak jak i górna, podzielona jest na rozdziały, i każda część teoretyczna jest powiązana tematycznie z częścią etnograficzną rozdziału, do którego przynależy. Czytelnik może czytać część etnograficzną najpierw, a teoretyczną potem – albo odwrotnie. Można by również rzec, że część etnograficzna zbudowana jest wokół głównego wątku książki – przeobrażeń ciała w procesie diagnozy i kuracji, podczas gdy teoretyczna spleciona jest przez metawątek, to jest teorię zmiany i rozwoju różnych teorii. I chociaż trudno by napisać równie interesującą i oryginalną książkę, praca Mol jest przykładem niesłuchanie pomysłowego sposobu połączenia teoretycznej refleksji z fascynującą relacją z badań terenowych.

Praca Annemarie Mol zawiera dwie jeszcze innowacje godne zarekomendowania. Oprócz obserwacji przeprowadziła ona również „etnograficzne wywiady”, choć nie w tym samym znaczeniu, jakie było przypisane temu wyrażeniu przez jego autora, amerykańskiego antropologa Jamesa Spradleya (1979). W jego definicji wywiady etnograficzne miały za cel „opisanie kultury”. W definicji Mol wywiad etnograficzny oznacza, że osoba, z którą przeprowadza się wywiad, staje się sama etnografem (Mol 2002: 15). Druga innowacja to zastąpienie znanego (i często niewłaściwie używanego) terminu Michaela Polanyi „milcząca wiedza” (*tacit knowledge*) terminem „wiedza osadzona” (*imbedded<sup>7</sup> knowledge*). Oznacza to wiedzę nagromadzoną w różnych częściach sieci działań stworzonej przez personel medyczny, ich dostawców, a także samych pacjentów. Różne elementy takiej wiedzy mogą być aktywowane przez różnych działających, choć żaden z nich nie musi wiedzieć ani umieć wszystkiego. Najprostszy przykład to elektroniczne karty do otwierania drzwi – używamy ich codziennie, rzadko zastanawiając się nad tym, jak wiele wiedzy elektronicznej, technicznej i budowlanej jest w nich osadzone.

Książka Richarda Rottenburga *Far-fetched Facts. A Parable of Development Aid* (2009) to praca antropologa, która pokazuje, beznamiętnie i przekonująco, dlaczego programy pomocy dla krajów rozwijających się muszą kończyć się fiaskiem, jeśli utrzyma się ich obecna forma. W oparciu w osobiste wieloletnie doświadczenia Rottenburg stwierdził, że problem polega na tym, iż różne strony biorące udział w takich przedsięwzięciach mają zupełnie odmienne style komunikowania się, nie zdając sobie z tego sprawy. Finansiści z zachodu, konsultanci, którzy mają prowadzić program, lokalne władze i lokalni operatorzy używają odmiennych kodów, w wyniku czego

powstaje istna Wieża Babel, gdzie wszystkim wydaje się, że mówią tym samym językiem, a jednak nikt nikogo nie rozumie. Jeśli nawet zdarzy się tak, że dwie strony przez jakiś czas posługują się tym samym kodem i rozumieją się nawzajem, tym trudniej jest im pojąć, że inni ich nie rozumieją. Rekwizyty, takie jak listy, obliczenia, tabele, programy komputerowe, tylko powiększają ogólne zamieszanie.

Rottenburg opowiedział całą historię, używając wielu głosów, z których każdy przedstawia własną wersję rozwoju wydarzeń w Rurytanii (wszystkie nazwy są fikcyjne). Wszyscy opowiadający są bardzo uważnymi obserwatorami, zdolnymi wykryć i opisać niedociągnięcia swoich partnerów – ale nie swoje własne. Ich filozoficzne podejścia reprezentują obiektywizm, realizm i konstruktywizm. Ale te trzy perspektywy nie dają się połączyć i program pomocy bliski jest upadkowi.

Obserwując rozwój wydarzeń przez długi okres, Rottenburg był w stanie wyróżnić pewien wzorzec, który można odnieść nie tylko do programów pomocy, ale do wszelkich projektów organizacyjnych. Na samym wstępie projekt jest otwarty na wszelkiego rodzaju sugestie i wpływy; pod koniec zamyka się co się da, mając na uwadze sprawozdawczość. Gdzieś tak w połowie plany i kontrakty muszą być dopasowane do rzeczywistości i wtedy to projekt doświadcza pierwszego kryzysu. Duży obszar niepewności utworzony celowo na początku utrudnia, a nawet uniemożliwia dokładne porównanie tego, co udało się osiągnąć, z tym, co było planowane i co zostało wpisane w umowę jako cel projektu. Okazuje się wtedy nieuchronnie, że wszystkie parametry muszą być zdefiniowane na nowo: obecna sytuacja, pożądaný stan końcowy, warunki kontraktu, a także procedura przejścia od stanu obecnego do pożądanego. Takie przedefiniowanie musi się jednak odbywać cichaczem, ponieważ w przeciwnym przypadku obserwatorzy, a szczególnie finansisci, odnieśliby wrażenie że projekt jest nieprzewidywalny, a zatem i koszty są nieobliczalne. Taka opinia oznaczałaby koniec projektu i najpewniej niemożność podejmowania następnych projektów. Ta skomplikowana sytuacja może być rozwiązana tylko przez oficjalne odwołanie się do warunków kontraktu i publicznie stwierdzonych faktów oraz nieoficjalne przedefiniowanie całej sytuacji (Rottenburg 2009: 167).

W przypadku programu pomocy badanego przez Rottenburga jedna ze stron – najsilniejsza – odmówiła takiego przedefiniowania, w rezultacie czego najsłabsza strona była zmuszona do bankructwa. Błąd popełniony przez tych ostatnich polegał na tym, że za bardzo wierzyli oni w „niezbite fakty”, które jakoby przedstawiały „prawdziwą rzeczywistość” i dlatego powinny wszystkich przekonać. Jednakże dokumenty zawierające owe „niezbite fakty” były najgorszymi winowajcami w całej historii, właśnie dlatego, że nie mogły się zmienić, kiedy to było konieczne, i nikogo nie przekonały.

Książka jednak nie kończy się pesymistycznie, a jej ostateczne wnioski dają się odnieść do wszystkich projektów podejmowanych w dzisiejszym

wielokulturowym świecie. Rottenburg proponuje pragmatyczne rozwiązanie tego typu impasów. Polega ono na tym, że wszystkie strony muszą – świadomie i na krótko – podtrzymywać jedną z najważniejszych iluzji Oświecenia, mianowicie, że istnieje uniwersalny język, który znaczy prawdziwy świat, i wszyscy, którzy chcą, mogą się nim porozumieć. Tylko w ten sposób można osiągnąć porozumienie, które potem trzeba będzie przetłumaczyć na języki lokalne – czy to będzie język rachunkowości, czy rurytański. Wszystkie strony muszą jednak wiedzieć, że jest to iluzja niezbędna dla współpracy<sup>8</sup> i nikt nie powinien uważać swego języka za „ten właściwy”.

*Material Markets: How Economic Agents Are Constructed* Donalda MacKenzie (2009) to tylko jedna spośród rosnącej liczby etnografii instytucji finansowych, tworzonych w ramach nowej gałęzi nauk społecznych, zwanej społecznymi badaniami finansów (np. zbiór pod red. Karin Knorr Cetina i Alexa Predy 2005). Wybrałam tutaj pracę MacKenzie, a nie na przykład książkę Karen Ho *Liquidated. The Ethnography of the Wall Street* (2009) właśnie dlatego, że Ho jest antropolożką, a MacKenzie socjologiem nauki i techniki, który używa antropologii do swoich celów. Oto jak objaśnił on specyfikę swojego podejścia:

Badacze nauki i techniki zwykle nabywają pewnego rodzaju wrażliwości, zainteresowania i zasobów intelektualnych, które odróżniają ich od kolegów z – szerzej rozumianej – dyscypliny, z której pochodzą. (...) Może najbardziej typową cechą podejścia do badania zjawisk rynkowych z perspektywy badań nauki i techniki jest nacisk na *materialność* rynków: ich cechy fizyczne, cielesne, techniczne (MacKenzie 2009: 2; tłum. BC, kursywa w oryginale).

Można by rzec, że jego podejście buduje pomost między tradycyjnymi zainteresowaniami archeologii (kultura materialna) i antropologii (kultura niematerialna), odnawiając te tradycje w sposób pasujący do obecnych czasów. Badania terenowe przedstawione w książce prowadzone były przez autora, ale także jego kolegów: razem przeprowadzili obserwację (w tym uczestniczącą przez jednego ze współpracowników MacKenziego) oraz 189 wywiadów. Czytelnik, który nie zna albo nie rozumie profesjonalnego świata finansów, może się wreszcie dowiedzieć, co ci ludzie robią raczej niż co – prawdopodobnie – myślą (główny punkt zainteresowania Ho). Należy mieć nadzieję, że praca ta będzie czytana również poza środowiskiem akademickim.

Rynek jest oczywiście centralnym zjawiskiem współczesnego świata i takim zapewne pozostanie: trudno sobie obecnie wyobrazić inne formy produkcji i dystrybucji w gospodarce. Jednakże większość ludzi bezpośrednio doświadczyło działania rynku tylko w ograniczonym stopniu. (...) Szczególnie rynek finansów zaśmiecony jest tym, co badania nauki i techniki nazywają „czarnymi skrzynkami” (...) urządzeniami, praktykami, przepisami, organizacjami, modelami itp., o których wewnętrznej budowie nie wie się nic albo które są po prostu nieprzejryste dla ludzi z zewnątrz, często pod pozorem, że to są sprawy „techniczne” (...) Badania, które pomogą otworzyć czarne skrzynki finansów, wniosą zatem wkład nie tylko w dorobek nauki, ale poszerzą też wiedzę całego społeczeństwa (MacKenzie 2009: 185; tłum. BC).

Badanie czarnych skrzynek zwraca szczególną uwagę na dwa z problemów, na które natykają się tradycyjne metody antropologiczne: umiejętności potrzebne przy obserwacji uczestniczącej i niewidoczność. Warto podkreślić, że większość badań finansów jest dokonywanych przy współpracy „połówek” (*halfies*, Abu-Lughod 1991), czyli badaczy, którzy przedtem pracowali w finansach albo przynajmniej byli przeszkoleni (Bruegger w Knorr Cetina i Bruegger 2000; Beunza w Beunza i Stark 2003; Hardie w MacKenzie and Hardie 2009 i Ho 2009). Takie „połówki”, to znaczy na wpół tubylcy, a na wpół antropolodzy, mogą prowadzić obserwację uczestniczącą i wiedzą, co siedzi w środku czarnych skrzynek. Co jednak zrobić, kiedy nie ma się takiego współpracownika? Jednym ze sposobów jest ten, który zastosowałam w moich własnych badaniach. Cytuję je tutaj nie dlatego, że są równie interesujące jak trzy prace opisane poprzednio, ale dlatego że zawierają jedno z możliwych rozwiązań problemu niewidoczności.

Na wstępie moich badań agencji prasowych (Czarniawska w przygotowaniu), zastanawiałam się, jak można zastosować metodę „chodzenia za kimś jak cień” w stosunku do osób, które pracują głównie z komputerem. Wcześniej zdarzało mi się często chodzić jak cień za kierownikami, którzy komputera używali tylko od czasu do czasu (Czarniawska 2007). Oczywiście próbuje się teraz wypracować nowy zestaw technik nadający się do tworzenia „wirtualnych etnografii” (Hine 2000), to jest badań prowadzonych w Internecie. Istnieją również liczne metody badania interakcji człowieka i komputera, ale nie pracy wykonywanej przy pomocy komputera (obietującym wyjątkiem jest tu książka Jemielniaka i Kociatkiewicza 2009).

Okazało się jednak, że niepotrzebnie się martwiłam, bo problem rozwiązała za mnie moi gospodarze we włoskiej agencji prasowej ANSA. Po prostu dali mi miejsce przy komputerze i pokazali, że mogę na dwóch ekranach śledzić produkcję wiadomości bez przeszkadzania im w ich pracy. Na jednym z ekranów widziałam „biurko” (*desk*), gdzie produkowano wiadomości, a na drugim „kabel” (*wire*), czyli wiadomości wysyłane z agencji. Kiedy w pokoju redakcyjnym wszczynano dyskusję dotyczącą jakiejś wiadomości, mogłam ją również odszukać w archiwum (prowadząc badania w Reutersie, nauczyłam się otwierać cztery okienka na jednym ekranie). W ten sposób (prawie) zawsze wiedziałam, o czym mówią.

Ale również śledzenie fizycznych osób nie było problemem, i to nie tylko wtedy, kiedy udawały się na zebranie, a ja szłam w ślad za nimi. Jak się okazało, w pracy dziennikarzy agencji prasowych zdarza się często, że jedna osoba coś pisze lub redaguje, a druga osoba siedzi z tyłu za nią, patrząc jej przez ramię i komentując, udzielając rad lub prosząc o wyjaśnienia. Robiłam to samo, z tym że nie udzielałam rad, a prosiłam o wyjaśnienia. W sumie chodziłam jak cień za osobami z kierownictwa, kiedy szły na zebranie, do kawiarni lub na papierosa (mnóstwo ciekawych rozmów odbywało się właśnie tam); obserwowałam bezpośrednio interakcje i podsłuchiwałam rozmowy w pokoju redakcyjnym, mogłam siedzieć za plecami

osób wykonujących specyficzne zadania (np. „redaktor biurka”), i wreszcie mogłam widzieć formowanie wiadomości i końcowy rezultat na moim komputerze. Wystarczy tylko trochę przystosować metody antropologiczne, a świetnie nadadzą się do badania zjawisk nowoczesności.

## 6. Co niesie nam przyszłość

Obecny triumf etnografii można tłumaczyć modą, która kieruje nauką, tak jak wszystkim innym (Czarniawska i Panozzo 2008); przydatnością etnografii w marketingu (Greenwood 2008), ale również ogólnym zainteresowaniem zawartością czarnych skrzynek. W dodatku trzydzieści lat po tym, jak Karl Weick (1969/1979) zasugerował, że procesualne podejście do badań organizacji ma przewagę nad strukturalnym, wydaje się, że badacze organizacji i ich czytelnicy wreszcie dali się przekonać (Hernes i Maitlis 2010). Antropolodzy powrócili z egzotycznych krajów, a badacze organizacji nabyli większej wprawy w używaniu narzędzi antropologicznych, więc może nadszedł czas na systematyczną wymianę doświadczeń. Jak dotąd wymiana ta jest bardzo ograniczona. Antropolodzy i etnologowie znają tylko nieliczne prace z teorii organizacji, a badacze organizacji nadal, jak kiedyś ja, czytają głównie klasyczne prace antropologiczne. Być może razem, ręka w rękę, wstąpimy w postnowoczesność?

### Informacje o autorce

**Prof. dr hab. Barbara Czarniawska** – Gothenburg Research Institut, członkini Szwedzkiej Królewskiej Akademii Nauk. E-mail: Barbara.Czarniawska@gri.gu.se.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Sytuację polską omawiają szczegółowo inne artykuły w tym samym numerze.
- <sup>2</sup> Można zaprotestować, że nie odnosi się to do badań w Polsce, ale także tu tłumaczenie pracy Elizabeth Dunn (2004/2008) wydaje się zapowiadać zachodzącą zmianę.
- <sup>3</sup> Już na początku lat 80. badacze zainteresowani podejściem symbolicznym stworzyli międzynarodową sieć powiązań (*network*) zwaną Standing Conference on Organizational Symbolism (<http://www.scos.org/>). Przy tej okazji warto dodać, że zarówno po polsku, jak i po francusku dwa różne angielskie słowa *net* i *network* tłumaczone są tak samo (sieć, reseau). Pozbawia to nas możliwości odróżnienia tych dwóch terminów (po angielsku używam sformułowania *action net*, a nie *action network*).
- <sup>4</sup> <http://constanceperin.net/>
- <sup>5</sup> Po dłuższym okresie bycia socjologiem ostatnio zdecydował, że jednak jest filozofem (Latour 2010).
- <sup>6</sup> O neomarksizmie w teorii organizacji pisze Paul Adler (2009).
- <sup>7</sup> Nie należy tego określenia mylić z *embeddness*, którego autorem był brat Michaela – Karl Polanyi.
- <sup>8</sup> Można to porównać z „niezbędną hipokryzją” (Brunsson 1989).



**Bibliografia**

- Abu-Lughod, L. 1991. Writing against culture, w: R.G. Fox (red.) *Recapturing anthropology. Working in the present*, s. 137–162. Santa Fe, New Mexico: School of American Research Press.
- Adler, P. 2009. Marx and organization studies today, w: P. Adler (red.) *The Oxford handbook of sociology and organization studies*, s. 62–91. Oxford: Oxford University Press.
- Bales, R.F. 1950. *Interaction process analysis*, Cambridge: Addison–Wesley.
- Bateson, G. 1979. *Mind and nature: A necessary unity (Advances in systems theory, complexity, and the human sciences)*, Cresskill: Hampton Press.
- Beunza, D. i D. Stark 2005. How to recognize opportunities: Heterarchical search in a trading room, w: K. Knorr Cetina i A. Preda (red.) *The sociology of financial markets*, s. 84–101. Oxford: Oxford University Press.
- Bittner, E. 1965. The concept of organization. *Social Research*, nr 31, s. 240–255.
- Bowker, G.C. 2006. *Memory practices in the sciences*, Cambridge: The MIT Press.
- Bowker, G.C. i S.L. Star. 1999. *Sorting things out*, Cambridge: The MIT Press.
- Britan, G.M. i R. Cohen 1980. Toward an anthropology of formal organizations, w: G.M. Britan i R. Cohen (red.) *Hierarchy and society: Anthropological perspectives on bureaucracy*, s. 9–30. Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues.
- Brunsson, N. 1989. *The organization of hypocrisy*, Chichester: Wiley.
- Burawoy, M. 1979. *Manufacturing consent*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, M., Burton, A., Ferguson, A.A., Fox, K.J., Gamson, J., Gartrell, N., Hurst, L., Kurzman, Ch., Salzinger, L., Schiffman, J. i S. Ui 1991. *Ethnography unbound. Power and resistance in the modern metropolis*, Berkeley: University of California Press.
- Castaneda, C. 1968/1986. *The teachings of Don Juan*, Berkeley: University of California Press.
- Clifford, J. i G.E. Marcus (red.) 1986. *Writing culture: The poetics and the politics of ethnography*, Berkeley: University of California Press.
- Cohen, A. 1974. *Two-dimensional man: An essay on anthropology of power and symbolism in complex society*, Berkeley: University of California Press.
- Cohen, A. 1981. *The politics of elite culture*, Berkeley: University of California Press.
- Crozier, M. 1964. *The bureaucratic phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (w przygotowaniu) *Cyberfactories. How news agencies produce news*.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. 2004a. On time, space and action nets. *Organization*, nr 6 (11), s. 777–795.
- Czarniawska, B. 2004b. *Narratives in social science research*, London: Sage.
- Czarniawska, B. 2007. *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. i F. Panozzo 2008. Trends and fashions in management studies (I): Fashion in research. *International Studies of Management & Organization*, nr 1 (38): s. 1–5.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park: Sage.
- Dalton, M. 1959. *Men who manage*, New York: Wiley.
- Deal, T.E. i A.A. Kennedy 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading: Addison–Wesley.
- Douglas, M. 1986. *How institutions think*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Dunn, E. 2004/2008. *Prywatyzując Polskę*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Durkheim, É. i M. Mauss 1903/1963. *Primitive classifications*, London: Cohen and West.

- Fox, W.M. 1990. An interview with Eric Trist, father of the sociotechnical systems approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, nr 2 (26), s. 259–279.
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. i J. Martin (red.) 1985. *Organizational culture*, Beverly Hills: Sage.
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. i J. Martin (red.) 1991. *Reframing organizational culture*, Beverly Hills: Sage.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Geertz, C. 1973/2005. *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Geertz, C. 1988/2000. *Dzieło i życie. Antropolog jako autor*, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Gilboy, J.A. 1992/2007. Penetrability of administrative systems: Political „casework” and immigration inspections, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 197–238. Aldershot: Ashgate.
- Greenman, A. 2008. Brand new talk: Constructing fashionability in a consulting trend. *International Studies of Management & Organization*, nr 2 (38), s. 44–70.
- Hernes, T i S. Maitlis (red.) 2010. *Process, sensemaking and organizing*, Oxford: Oxford University Press.
- Heyman, J. McC. 2004/2007. The anthropology of power-wielding bureaucracies, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 239–252. Aldershot: Ashgate.
- Hine, Ch. 2000. *Virtual ethnography*, London: Sage.
- Ho, K. 2009. *Liquidated. An ethnography of Wall Street*, Durham: Duke University Press.
- Jaques, E. 1951. *The changing culture of a factory*, London: Tavistock.
- Jemieliński, D. i J. Kociatkiewicz (red.) 2009. *Management practices in high-tech environments*, IGI Global: Premier Reference Source.
- Jiménez, A.C. 2003/2007. Working out personhood: Notes on “labour” and its anthropology, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 519–522. Aldershot: Ashgate.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Knorr Cetina, K. i A. Preda (red.) 2005. *The sociology of financial markets*, Oxford: Oxford University Press.
- Knorr Cetina, K. i U. Bruegger 2000. The market as an object of attachment: Exploring postsocial relations in financial markets. *Canadian Journal of Sociology*, nr 2 (25), s. 141–168.
- Kondo, D.K. 1987/2007, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 307–338. Aldershot: Ashgate.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kunda, G. 1992/2006. *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- Latour, B. 2010. Coming out as a philosopher. *Social Studies of Science*, nr 4 (40), s. 599–608.
- Latour, B. i S. Woolgar 1979/1986. *Laboratory life: The construction of scientific facts*, Princeton: Princeton University Press.
- Leach, E. 1982. *Social anthropology*, Oxford: Oxford University Press.
- Leach, E. 1985. Observers who are the part of the system. *The Times Higher Education Supplement*, 29.11.1985.
- Macdonald, S. 1995/2007. Consuming science: Public knowledge and the dispersed politics of reception among museum visitors, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 409–425. Aldershot: Ashgate.

- MacKenzie, D. 2009. *Material markets. How economic agents are constructed*, Oxford: Oxford University Press.
- MacKenzie, D. i I. Hardie 2009. Assembling an economic actor, w: D. MacKenzie, *Material markets. How economic agents are constructed*, s. 37–62. Oxford: Oxford University Press.
- Marcus, G.E. i M.M. Fischer 1986. *Anthropology as cultural critique. An experimental moment in the human sciences*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. 1970. Structured observation as a method to study managerial work. *The Journal of Management Studies*, February, s. 87–104.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 2007. *Tracking strategies: Towards a general theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Mol, A. 2002. *The body multiple: Ontology in medical practice*, London: Duke University Press.
- Mollona, M. 2005/2007. Factory, family and neighborhood: The political economy of informal labour in Sheffield, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 151–172. Aldershot: Ashgate.
- Mosse, D. 2004/2007. Is good policy unimplementable? Reflections on the ethnography of aid policy and practice, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 451–483. Aldershot: Ashgate.
- Nash, J. 1979. Anthropology of the multinational corporations, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 79–106. Aldershot: Ashgate.
- Nyland, D. 2007. *Organizational ethnography*, London: Sage.
- Rhodes, C. i R. Westwood 2009. *Critical representations of work and organization in popular culture*, London: Routledge.
- Riles, A. 2004/2007. Real time: Unwinding technocratic and anthropological knowledge, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 545–558. Aldershot: Ashgate.
- Rohlen, T. 1974. *For harmony and strength: Japanese white-collar organization in anthropological perspective*, Berkeley: University of California Press.
- Rosaldo, R. 1989. *Culture and truth. The remaking of social analysis*, Boston: Beacon Press.
- Rottenburg, R. 2009. *Far-fetched facts*, Cambridge: The MIT Press.
- Roy, D.F. 1959. "Banana time": Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, nr 18, s. 158–168.
- Sassen, S. 2001. *The global city. New York, London, Tokyo*, Princeton: Princeton University Press.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership*, New York: Jossey-Bass.
- Schwartzman, H.B. 1987/2007. The significance of meetings in an American mental health center, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 339–362. Aldershot: Ashgate.
- Silverman, D. i J. Jones 1976. *Organizational work*, London: Collier Macmillan.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, nr 3 (28), s. 339–358.
- Spradley, J.P. 1979. *The ethnographic interview*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spybey, T. 1989. Frames of meaning as a concept of organization. *International Studies of Management & Organization*, nr 3 (19), s. 16–33.
- Strathern, M. 2000/2007. The tyranny of transparency, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 485–497. Aldershot: Ashgate.
- Suchman, L., Blomberg, J., Orr, J.E. i R. Trigg 1999/2007. Reconstructing technologies as social practice, w: A.C. Jiménez (red.) *The anthropology of organisations*, s. 431–447. Aldershot: Ashgate.

- Turner, B.A. 1971. *Exploring the industrial subculture*, London: Macmillan.
- Waldo, D. 1961. Organization theory: An elephantine problem. *Public Administration Review*, nr 21, s. 210–225.
- Weick, K. 1969/1979. *The social psychology of organizing*, Reading: Addison–Wesley.
- Wolcott, H.F. 1973/2003. *The man in the principal's office. An ethnography*, Walnut Creek: Altamira Press.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. i F. Kamsteeg (red.) 2009. *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*, London: Sage.