

# Aleksander Chrostowski, Monika Kostera

---

## Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego

---

Problemy Zarządzania 9/2, 30-50

---

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.

# Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego

Aleksander Chrostowski, Monika Kostera

*Doradztwo naukowe to metoda doradcza łącząca ze sobą proces badawczy i osobiste zaangażowanie inicjatora, polegające na wprowadzaniu zmian w funkcjonowanie organizacji. W procesie tym ważny jest udział klienta na wszystkich etapach, a celem jest doprowadzenie do uczenia się organizacji. Charakterystyczna jest długotrwałość tego typu doradztwa, ale jednocześnie oferuje ono cenną możliwość wspierania zrównoważonego wzrostu (sustainability) organizacji. W ramach procesu doradztwa naukowego wykorzystywane są różne metody badawcze, w tym często o charakterze jakościowym. W niniejszym artykule prezentujemy zalety wykorzystania etnografii na etapie diagnozy. Metody etnograficzne, polegające na zanurzeniu się w kulturę badanego terenu, zmierzające do poznania wzorców, na podstawie których funkcjonuje podsystem społeczny organizacji, mogą być wskazane w doradztwie naukowym ze względu na stabilizację rozwiązań i ugruntowanie modeli diagnostycznych. Stabilizacja wynika z zakorzenienia wdrożeń w kulturze, a ugruntowanie – na stworzeniu modeli bliskich praktyce. Jednocześnie forma, jaką przyjmuje doradztwo przeprowadzane z zastosowaniem etnografii, jest szczególnie stosowna dla inicjowania ukierunkowanej zmiany.*

## 1. Wprowadzenie

Doradztwo naukowe (*Action Research*) cieszy się od lat wielką popularnością, a ostatnio, od lat 90., naukowcy poddają je pogłębionej, systematycznej refleksji, szczególnie dotyczącej stosowanych metod i możliwości, jakie oferuje przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i branżowych (np. Eden i Huxham 1996; Greenwood i Levin 1998; Reason i Bradbury 2001). W Polsce nadal jest stosunkowo mało znane, choć zaczęły się na ten temat pojawiać polskojęzyczne publikacje (Chrostowski 2006, 2008; Chrostowski i Jemielniak 2008). Ta mniejsza popularność doradztwa naukowego w Polsce niż w innych europejskich krajach wiąże się prawdopodobnie z długotrwałością i ryzykownością procesu badawczego i aplikacyjnego przy jednoczesnym nastawieniu przez zarządy na osiąganie szybkich efektów (Obłój 1995). Pomimo uznania użyteczności tej metody przy doradztwie strategicznym (Kubr 1986), nie jest ona zbieżna z interesami wielkich kor-

poracji konsultingowych (Mezirow 1991), a pozostaje raczej domeną firm małych, niezależnych bądź afiliowanych przy uniwersytetach (por. Action Research 2010). Jest to efekt dużego ryzyka spowodowanego trudno przewidywalnymi efektami końcowymi, często rozciągniętymi w czasie i możliwymi do oceny po latach. Jednakże zalety tej metodologii są bardzo znaczące – jako jedna z nielicznych (obok wydarzenia przedsiębiorczego, Johannisson 2005) umożliwia bezpośredni i aktywny udział badacza w działaniu organizacji, rozwijanie teorii i jednocześnie posiada znaczenie praktyczne (Senge 1998; Morgan 2002). W ramach procesu doradztwa naukowego wykorzystywane są metody badawcze na ogół o charakterze jakościowym, ze względu na ich orientację procesową (Kostera i Śliwa 2010). Między innymi do diagnozowania organizacji używa się metod inspirowanych badaniami etnograficznymi (Kostera 2003).

W tym artykule przedstawiamy walory doradztwa naukowego i argumentujemy, że wykorzystanie metod inspirowanych etnografią może być bardzo wartościowe ze względu na silnie pozytywny efekt synergetyczny między takimi metodami a zaletami doradztwa naukowego. Naszym zdaniem mogą one wybitnie poprawić zakorzenienie doradztwa naukowego w kulturze uczestników organizacji, a także korzystnie wpłynąć na stabilność i jednocześnie radykalność wdrażanych zmian. Dzieje się tak dlatego, że diagnoza organizacji za pomocą metod inspirowanych etnografią oferuje materiał bliski praktyce, a zarazem reprezentujący różnorodność zawartą w kulturze. Jednocześnie forma, jaką przyjmuje, jest szczególnie stosowna dla inicjowania ukierunkowanej zmiany.

## **2. Action Research, czyli doradztwo naukowe**

Doradztwo naukowe to metoda łącząca ze sobą proces badawczy i osobiste zaangażowanie inicjatora, polegające na wprowadzaniu zmian w funkcjonowanie organizacji. W procesie tym

przede wszystkim koncentruje się na dokonaniu trwałej zmiany, czyli na efekcie końcowym dla klienta. Przy jednoczesnej możliwości weryfikacji i/lub rozwoju teorii. Podstawową różnicą pomiędzy doradztwem tradycyjnym a naukowym jest założenie, że to klient przy pomocy doradców zewnętrznych przygotowuje diagnozę, propozycje rozwiązań i wdrożenia. Kluczową rolą doradcy staje się przygotowanie i wyedukowanie klienta, aby poradził sobie w tym procesie (Chrostowski 2008: 214).

Charakterystyczny dla doradztwa naukowego jest zestaw jednoczesnych warunków, które musi spełnić. Przyjmuje się, że jest

demokratycznym procesem mającym na celu zdobycie wiedzy praktycznej. Ma on za zadanie połączyć działanie i refleksję, teorię i praktykę, poprzez działanie z innymi, w procesie poszukiwania rozwiązań problemów o dużej dla ludzi wadze oraz poszukiwanie możliwości rozwoju osób indywidualnych i całych społeczności (Reason i Brandbury 2001: 2).

Centralne dla doradztwa naukowego pojęcie działania bywa wywodzone od teorii działania Silvermana (1970). Z jednej strony jest to rozumienie pragmatyczne – nie cele organizacji są kluczowe dla zrozumienia ich istoty, ale to, co konkretnie organizacje robią i co do tego działania prowadzi. Z drugiej strony jest to rozumienie symboliczne, gdyż zdaniem autora to obiekty kulturowe odgrywają kluczową rolę – aktorzy używają ich, by uczynić swoje działania sensownymi i by móc o nich racjonalnie opowiedzieć. Te obiekty posiadają siłę normatywną, np. poprzez to że po członkach organizacji oczekuje się, że będą się zachowywać w określony sposób. Działanie jest więc zarówno sensem istnienia organizacji, jak i efektem końcowym złożonego kontekstu kulturowego. Nie jest to rozumienie odległe od tego, jakie prezentuje Strauss (1993), a mianowicie że działanie ma sens jedynie wtedy, gdy istnieje konkretny działający podmiot oraz gdy można je umiejscowić w uniwersum kulturowym. Zdaniem Straussa działanie może być uznane za racjonalne jedynie wtedy, gdy działający zna jego źródła.

Wielu badaczy dopatruje się korzeni doradztwa naukowego w podejściu systemowym (np. Gibson i Hugnes 1994; Reason i Bradbury 2001). Systemowe patrzenie na świat (Kozłowski 1974; Zawiślak 1978) i zachodzące w nim relacje dały charakterystyczne dla doradztwa naukowego uniwersalne i holistyczne spojrzenie na rzeczywistość (Gibson i Hugnes 1994). Początkowo doradztwo naukowe polegało na połączeniu badań w terenie organizacyjnym z eksperymentowaniem. Eksperyment taki miał za zadanie wyrażanie teorii w taki sposób, by rezultaty eksperymentu mogły ponownie być bezpośrednim odniesieniem do teorii (Lewin 1939). Celem było opracowanie takiej metodologii badań organizacji, która może być bezpośrednio wdrożona w praktyce. Warunkiem zachowania wymogu naukowości było przyjęcie, iż doradztwo naukowe nie jest dostosowane do zwykłego doradztwa i wymaga kwalifikacji naukowych oraz znajomości metodologii (np. Argyris i Schon 1974; Ebbutt 1983; Elliot 1991; Whyte 1991). Jednocześnie nastąpiła ewolucja. W pierwszym okresie badacze doradztwa naukowego skupiali się głównie na wdrażaniu teorii, a relacje z praktykami postrzegano jako tło. Z czasem dialog ze środowiskiem zainteresowanych bezpośrednio praktyków stał się integralną częścią procesu doradztwa naukowego. Spowodowało to pojawienie się podwójnego celu w badaniu doradztwa naukowego: wytworzenie użytecznego zasobu wiedzy wynikającego z badań i jednoczesna pomoc ludziom zaangażowanym w badanie w uzyskaniu lepszego zrozumienia sytuacji, w której się znajdują, co ułatwiać im miało rozwiązywanie własnych problemów (Morgan 2002). Wykształcił się symbiotyczny, wzajemnie uzupełniający związek między teorią a praktyką, charakterystyczny dla tej metodologii (Greenwood i Levin 1998). Doradztwo naukowe ma za zadanie generować pomysły, nowe związki, relacje, rozwiązania oraz wzbogacać myśli i działania. Istotne jest także uświadamianie, jakie ma miejsce w trakcie procesu (Deshler i Ewert, 1995), co wymaga bezpośredniego zaangażowania jego uczestników, oraz systematycznie podejmowany

wysiłek w kierunku poznania badanego zjawiska. Dlatego doradztwo naukowe to proces, w którym badacze wspólnie z praktykami (adresatami badań), czyli ludźmi wywodzący się ze środowiska, w którym wystąpił problem, systematycznie poszukują odpowiedzi na nurtujące ich problemy.

W powszechnie cytowanej definicji Argyrisa, Putnama i Smitha (1985) projekty doradztwa naukowego:

- wymagają prowadzenia zmian-eksperymentów, koncentrują się na realnych problemach w organizacjach i celem ich jest pomoc klientowi,
- wymagają przeprowadzenia cyklu identyfikacji problemu, planowania, działania i oceny,
- z reguły zawierają w sobie reedukację, powodującą zmianę schematów myślenia i działania u uczestników,
- stanowią wyzwanie wobec status quo w organizacji,
- dążą do jednoczesnego przyczynienia się do wzbogacenia wiedzy, tak w naukach społecznych, jak i w praktyce, ustanowienia wysokich standardów dla rozwoju teorii oraz empirycznie testowanych propozycji dla praktyki.

Obecnie główny nacisk kładzie się na systematyczne poszukiwanie rozwiązań przez uczestników. Powinno być ono przeprowadzane zespołowo; kluczowa na każdym etapie jest ścisła współpraca głównych aktorów (Kemmis i McTaggart 1988).

Badania umożliwiają uczestnikom organizacji wpływ i współodpowiedzialność za efekty badań, a tym samym zwiększają ich odpowiedzialność oraz satysfakcję i wpływ na realizację zamierzonego celu. Doradztwo naukowe łączy więc w sobie nierozdzielnie trzy elementy: badania, działania i współuczestnictwo (Greenwood i Levin 1998). Głównym zasobem, na którym opiera się doradztwo naukowe, jest przede wszystkim wiedza, doświadczenie. Proces przebiega w sposób schematyczny: plan–działanie–refleksja. Proces jest stosunkowo ustrukturalizowany, doradca i badacz w jednej osobie koordynuje pracę, lecz istnieje duża możliwość zmiany, redefinicji i przewartościowania w zależności od potrzeb praktyki. Najczęściej celem, do jakiego zmierza doradztwo naukowe, jest wprowadzenie zmiany organizacyjnej. Wyniki badania powinny być użyteczne dla organizacji i powinny umożliwiać im większą kontrolę nad ich własnym położeniem oraz polepszanie istniejącej sytuacji poprzez zmobilizowanie ich zróżnicowanych zasobów.

Istnieją dwie głównie, najbardziej znane odmiany doradztwa naukowego: *Participatory Action Research* (Whyte 1991) i *Community Action Research* (Senge i Scharmer 2001). *Participatory Action Research* (PAR) jest to metoda polegająca na naukowym podejściu do rozwiązywania praktycznych problemów świata społecznego przy szerokim udziale osób, których ten problem dotyczy, z pożytkiem dla wiedzy społecznej (Whyte 1991). Istnieją trzy możliwe sposoby podejścia do wdrożenia w praktyce postulatu współdziałania w ramach PAR (Whyte 1991):

- oficjalne trójstronne komitety, w których reprezentowane są interesy pracowników, zarządów oraz państwa,

- nieoficjalne sieci eksperymentujących przedsiębiorstw,
- specjalnie projektowane konferencje badawcze i warsztaty.

Temat badań bierze swój początek z samej społeczności, pomoc praktykom jest nadrzędnym zadaniem badacza. Celem ostatecznym jest na ogół radykalna transformacja rzeczywistości i przyczynienie się do zwiększenia świadomości (Hall i Kidd 1978). PAR kładzie nacisk na trzy elementy: udział wiedzy teoretycznej w procesie zmian, przejawiający się zaangażowaniem badacza, uczestnictwo tych, których zmiany mają dotyczyć, i działania generujące rozwiązania (Whyte 1991). Podejście to pozwala rozwiązywać problemy w co najmniej dwóch dziedzinach, którymi zajmują się menedżerowie: przeprojektowywanie (zmiana organizacyjna) oraz wydajność. Przeprojektowywanie (zmiana organizacyjna) napotyka zawsze dwa typy problemów, tj. jej uczestników oraz zakłóceń w jej funkcjonowaniu. Pierwszy wynika z faktu, że ludzie obawiają się zmian, które wprowadzają niepewność w ich sytuację (Lewin 1948). Pomocne w tym przypadku jest współuczestniczenie w badaniach poprzedzających przeprojektowywanie, a także na późniejszych etapach. Włączenie do badań pomaga lepiej zrozumieć działanie organizacji, a zatem celowość i pozytywne skutki zmian. Taki zbiorowy udział dobrze sprawdza się w zakresie podnoszenia wydajności, gdyż często wiąże się ze wzrostem motywacji i zaangażowania (Lewin 1948).

*Community Action Research* (CAR) to druga klasyczna odmiana doradztwa naukowego. Wiąże się z ufundowaniem przez grupę amerykańskich firm Centrum dla Nauki Organizacyjnej (MIT) w 1991 r. Założenie wyjściowe dla powstania CAR to potrzeba budowania wiedzy dla zmian transformacyjnych na dużą skalę. Niezbędne w realizacji tego celu było budowanie współpracy i postawy zakładającej głębokie zaangażowanie w bycie członkiem wspólnoty (Senge i Scharmer 2001). CAR odwołuje się do tradycji akcji doradztwa naukowego osadzonej wewnątrz dużej społeczności dokonującej zmiany i zorientowanej na wspólny projekt. Ideologia CAR zakłada, że wiedza to działanie, a działanie to wiedza. Podejście to wyróżnia rozwijanie relacji między rozwiniętymi organizacjami a konsultantami, badaczami i innymi osobami zaangażowanymi w projektach, wspieranie postępu w organizacjach poprzez międzyorganizacyjną więź, budowanie bazy wiedzy międzyorganizacyjnej, przydatnej dla innych praktyków. Centralne jest tu założenie, że organizacje powinny ewoluować zgodnie z otoczeniem i aktualnym stanem wiedzy. Wszystko to powinno się odbywać w atmosferze bezpieczeństwa, refleksyjności i zaufania (Senge i Scharmer 2001).

Interesująca odmianą doradztwa naukowego jest metodologia nauki w działaniu (*Action Science*), której twórcami są Argyris, Putman i Smith (Argyris, Putman i Smith 1985; Friedman 2001). Punktem wyjścia jest potrzeba generowania użytecznej wiedzy nie tylko w celu objaśniania świata, ale zarazem takiej, która pokazuje, jak można go zmieniać. Podobnie jak klasyczne doradztwo naukowe, jest to więc metodologia zarazem naukowa, jak też interwencyjna. *Action Science* jest przede wszystkim związana z sytu-



acjami niepowtarzalnymi, budzącymi wątpliwości, niestabilnymi. Jej celem jest rozwijanie tematów, z których w odpowiedniej sytuacji mogą powstawać teorie i metody (Schon 1983). Metodologia ta koncentruje się zatem głównie na tworzeniu nauki, a nie rozwiązywaniu praktycznych problemów. Sprawdza się ona w sytuacjach, gdy istnieje silna dynamika pomiędzy ludźmi i różnorodność interesów. Powiązane jest to z niekończącym procesem uczenia się i działania, które jest ważniejsze od zdobycia nowej równowagi. Kluczowymi cechami *Action Science* jest kreowanie wspólnego badania i praktyki, definicja problemów i procedur ze względu na kryteria teoretyczne i praktyczne, krytyczne badania i pogłębiona refleksja oraz dążenie do rozwiązania praktycznych problemów (Friedman 2001). *Action Science* ma tendencję do wielorakich interpretacji zdarzeń, dlatego konieczna jest krytyczna refleksja. W przypadku kiedy ludzie nie zgadzają się ze swoimi interpretacjami rzeczywistości, powinni wspólnie zająć się procesem ich testowania (Argyris, Putman i Smith 1985).

Wszelkie badania typu doradztwa naukowego wymagają kreatywności i elastyczności; badacze muszą się szybko uczyć, podobnie jak praktycy uczestniczący w procesie. Przydatna jest jednak pewna systematyczność. Posługując się doradztwem naukowym, dobrze jest używać cyklicznej procedury – w późniejszych cyklach ma się możliwość porównania zebranych informacji i ich interpretacji z tymi wcześniejszymi (zebrane dane, literatura). W doradztwie naukowym pytanie badawcze jest zawsze lekko niedookreślone, nieostre, głównie ze względu na konieczność ciągłego dostosowywania badań do realiów organizacji. Szczególnie dotyczy to projektów prac związanych ze strategią czy kulturą organizacji (Kubr 1986).

Jedną z centralnych zasad w doradztwie naukowym jest demokracja. Poglądy zaprezentowane przez Deweya (1927), według których demokracja jest zbiorowym procesem społecznych ulepszeń, w którym biorą udział wszystkie klasy społeczne, polegającym na formułowaniu społecznych działań, łączeniu formalnych form i etycznych związków, które współdziałając powodują wzrost umiejętności i zdolności wszystkich zaangażowanych, zostały przejęte przez twórców doradztwa naukowego. Znalazło to swój wyraz w ideologicznym manifestie Greenwooda i Levina: „Action Research to badania społeczne, które mogą pomóc zbudować lepsze i bardziej wolne społeczeństwo” (1998: 3). Demokracja i zaangażowanie członków lokalnych społeczności w badania, a także współpraca przy rozwiązywaniu istotnych dla nich problemów to punkt wyjścia przy wszelkich badaniach doradztwa naukowego. Na potrzeby doradztwa naukowego demokrację określa się jako forum debat i sposób podejmowania decyzji, który szanuje i wzmacnia różnorodność grup. Konsensus uważa się za nieprzydatny, wręcz szkodliwy, ponieważ jest mało twórczy i często jest znakiem słabego zaangażowania uczestników – albo zdominowania części uczestników przez jakąś grupę lub jednostkę. Odrzucany jest także pogląd na demokrację jako kierowanie się wolą większości. Liczą się argumenty, a różnorodność jest najcenniejszym

zasobem. Podstawą tak rozumianej demokracji jest więc nie wypracowanie kolektywnego stanowiska, lecz ciągły dialog (Gustavsen 1992; Gustavsen i Engelstad 1986). Sukces doradztwa naukowego bywa dzięki temu trwalszy i stabilniejszy, ale badania są długotrwałe, sięgają kilku lat i wymagają osobistego zaangażowania badacza<sup>1</sup>.

Kolejną ważną cechą doradztwa naukowego jest refleksyjność. W szybko rozwijającej się, nowoczesnej gospodarce potrzebna jest nowa umiejętność – zdolność do refleksji, czyli przemyślenia i podsumowywania doświadczeń na nietrywialnych osobistych i kontekstualnych poziomach (Smith 1998). Istnieje ścisły związek między refleksją a uczeniem się (Honey i Mumford 1989; Schon 1983). Zdaniem Schona (1983) refleksja zawiera w sobie element diagnozy, czyli umiejętność scharakteryzowania problemu poprzez profesjonalną wiedzę, doświadczenie, unikalność zasobów oraz zaangażowanych osób oraz przez oczekiwania innych. Kiedy problem zostanie scharakteryzowany, badacz zaczyna proces eksperymentów i refleksji w celu sprawdzenia alternatywnych rozwiązań. Diagnoza jest zaś jednym z głównych elementów procesu doradztwa naukowego, któremu poświęcona będzie dalsza część tego artykułu.

### **3. Proces badawczo-doradczy w ramach doradztwa naukowego. Rola diagnozy**

*Etapy procesu doradztwa naukowego.* Charakterystyczny cykl doradztwa naukowego przebiega na zasadzie: plan–działanie–przemyślenia–plan–działanie itd. Projekty przygotowywane są w następujących etapach (Chrostowski 2006):

1. Etap przedwstępny – wstępne założenia i pierwszy kontakt doradcy/badacza z firmą.
2. Etap poznawania się, ustalania celów, priorytetów i zakresu prac.
3. Etap tworzenia zespołów oraz dobrej atmosfery prac w zespole doradczym.
4. Etap aktywnego diagnozowania i pierwszego planu prac oraz tworzenie pozytywnej atmosfery wokół prac zespołu projektowego.
5. Etap realizacji rozwiązań i pomysłów (wdrożenie), oceny, tworzenie kolejnych planów.
6. Etap zakończenia prac i oceny efektów.

Etap pierwszy rozpoczyna się od nawiązania więzi między badaczami a praktykami. Najpierw odbywają się spotkania z dyrekcją organizacji, a następnie z kolejnymi zaangażowanymi uczestnikami projektu. Drugi etap polega na pogłębianiu więzi i zapoznawaniu się z organizacją. Jest to krytyczny moment budowania wspólnego zrozumienia, zaufania. Etap trzeci to przygotowanie odpowiedniej struktury społecznej do przeprowadzenia procesu zmian. Zespoły są podstawą wspólnego działania i od ich składu wiele zależy. Na tym etapie zapewnienia się także środki do rozwiązania



problemu przy pomocy takich kluczowych narzędzi, jak: uczenie się, ustalenie wspólnej odpowiedzialności i określenie zasad uczestnictwa. Etap czwarty to kluczowy etap diagnozowania organizacji i jej problemów. Rola diagnozy ma centralne znaczenie dla powodzenia całego projektu. Przyjęcie fałszywych założeń prowadzi w konsekwencji do porażki projektu, a w najlepszym przypadku do jego wydłużenia w czasie. Przy diagnozowaniu powinno się dążyć do tego, by problem został naświetlony w swoim kontekście w sposób jak najbardziej żywy, wielopłaszczyznowy, z uwzględnieniem głosów z różnych poziomów i obszarów organizacji. W doradztwie naukowym najbardziej zasadne jest przyjęcie perspektywy kulturowej ze względu na dążenie do zakorzenienia rozwiązań w istniejącym systemie norm i wartości podsystemu społecznego (Hensel 2010). W tym celu wykorzystywane są naukowe metody badawcze, o których będzie mowa dalej: studium przypadku, teoria ugruntowana lub etnografia. Etap piąty obejmuje już praktyczne wdrożenia wygenerowanej wiedzy i wymaga szczególnie bliskiej współpracy wszystkich zaangażowanych, lecz zwłaszcza istotna jest na tym etapie rola praktyków. Ostatni etap to śledzenie efektów i służy do sprawdzenia realizacji projektu. Zazwyczaj przyjmuje się stałe procedury oparte na systematycznym uzupełnianiu danych. Następnie poszukuje się źródeł osiągnięć i porażek. Systematyczne sprawdzanie rozwoju projektu pomaga w budowanie zasobu wiedzy, na której można tworzyć podstawy nowego systemu.

Warto zdawać sobie sprawę, że każdy proces doradczy, w tym także doradztwo naukowe, nie jest w stanie uniknąć wewnątrzorganizacyjnych gier interesów oraz roli tworzenia koalicji wokół projektu diagnostycznego (Harrison i Shirom 1999; Hensel 2010). Świadomość, że jest to nieuchronne, a jednocześnie dążenie do poznania tych gier (etnografia jest tutaj bardzo dobrym narzędziem) mogą to potencjalne zagrożenie dla demokratyczności procesu doradztwa naukowego zmienić w szansę poprzez aktywizację osób mniej zaangażowanych i uczynienie procesów politycznych bardziej transparentnymi.

Ze względu na duże znaczenie odpowiedniej diagnozy<sup>2</sup> skoncentrujemy się teraz na tym etapie procesu doradztwa naukowego i pokażemy, jakie możliwości daje zastosowanie w nim metod inspirowanych etnografią organizacji.

Wielu autorów podkreśla (Ebbutt 1983; Elliot 1991; Whyte 1991; Greenwood i Levin 1998), że doradztwo naukowe integruje wiele metod badawczych, dążąc do połączenia teorii z praktyką. Możliwe jest zastosowanie metod inspirowanych jedną z pokrewnych metodologii jakościowych<sup>3</sup>. Główne takie metodologie to: studium przypadku, teoria ugruntowana i etnografia (tabela 1).

*Etap diagnozy – metody jakościowe.* Popularnym podejściem diagnostycznym jest bazowanie na przypadku, badanie za pomocą zestawu i odniesienie go do kontekstu (patrz np. Chrostowski 2006; Reason i Bradbury 2001). Badacz koncentruje się tu na wybranych kluczowych zagadnieniach

Metodologia	Cel badań	Rola badacza	Charakter interakcji	Efekt badań
Doradztwo naukowe	Zmiana/uczenie się organizacji	Biorący inicjatywę – konsultant	Uczenie się przez doświadczenie	Twórcza zmiana
Studium przypadku	Zrozumienie przypadku (organizacji)	Diagnostyk	Diagnoza	Teoria przypadku
Teoria ugruntowana	Zrozumienie procesu w kontekście	Systematyczny obserwator	Znajdowanie wzorców	Teoria średniego zasięgu (ugruntowana)
Etnografia	Zrozumienie zjawiska w kontekście	Obserwator	Refleksyjność	Teoria lokalna dająca się odnieść do podobnych sytuacji/kontaktów

Tab. 1. Doradztwo naukowe a metodologie pokrewne. Źródło: opracowanie na podstawie M. Kostera 2005. *The Quest for the Self-Actualizing Organization*, Malmö-Copenhagen: Liber-Copenhagen Business School Press, s. 186.

(np. zmiana strategiczna) i wątku przewodnim temacie (np. ucząca się organizacja). W badaniu tego rodzaju w zależności od potrzeb i sytuacji stosuje się formalne metody: ilościowe, jakościowe i mieszane (Greenwood i Levin 1998). Akcent kładziony jest raczej na procesy niż na struktury (proces tworzenia jest bardziej interesujący dla badacza niż rezultaty procesu, które po prostu są nierozłączną jego częścią). Podejście jest pragmatyczne – formalne reguły nie są przestrzegane w sposób kategoryczny, ponieważ utrudniałoby to proces badawczy, bo odciągają uwagę od celu badań. Studium przypadku jest

badaniem rozwoju danego zjawiska. Proces, bądź ognisko jest wybrane przez badacza, rama czasowa wykracza poza decyzję (choć oczywiście badanie może być ukończone zanim przypadek dobiegnie do końca; jednakże z wyraźną świadomością że przypadek nadal trwa) (Czarniawska-Joerges 1992a: 8).

Czarniawska-Joerges (1992a) wyróżnia dwa rodzaje studiów przypadku: retrospektywne (badanie historyczne, skoncentrowane na przeszłości) i prospektywne (badanie aktualnych zdarzeń i ich rozwoju) oraz studium wycinkowe, polegające na otwarciu przez badacza arbitralnego „okna” i opisie tego, co przez nie można zobaczyć, a zatem opisuje fragment rzeczywistości.

*Grounded Action* jest metodą diagnostyczną opracowaną przez Simmonsa i Gregory’ego (2003). Działanie ugruntowane (*Grounded Action*) polega na zastosowaniu i poszerzeniu teorii ugruntowanej w celu opracowania oraz wdrożenia praktycznych działań i interwencji, programów zmiany, modeli działania, strategii organizacyjnych i społecznych oraz inicjatyw zmiany.

Działanie ugruntowane zostało opracowane w celu zaspokojenia zapotrzebowania na złożone i wielowymiarowe problemy organizacyjne i społeczne. Jego sednem jest zastosowanie teorii ugruntowanej w praktyce. Celem teorii ugruntowanej jest opracowanie teorii średniego zasięgu, wygenerowanej wprost z materiału empirycznego (Glaser i Strauss 1967; Konecki 2000), nie aplikacja. Efektywna zmiana i optymalna długofalowo odpowiedzialna (*sustainable*) zmiana jest ułatwiona przez głębokie zrozumienie procesów społecznych. Działanie ugruntowane może być zastosowane w różnych celach, ale zawsze oparte jest na zasadach etycznych wynikających ze zrozumienia podstawowych procesów społecznych. Opiera się na wiedzy zarówno bardziej ogólnej (ugruntowanej), jak i dostosowanej do warunków praktyki. Proces badawczy jest dostosowywany do wyników; badacze wychodzą z założenia, że badania prowadzone są właśnie po to, aby dokonać odpowiednich zmian. W miarę trwania procesu badawczego cele procesu są stale redefiniowane, odkrywane nowe, czasem nawet zupełnie ulegają zmianie.

Mniej znana jest diagnoza przy zastosowaniu narzędzi inspirowanych metodologią etnografii organizacji (Kostera 2003). Naszym zdaniem warto przybliżyć to podejście, gdyż może się ono okazać bardzo wartościowe zarówno poznawczo, jak i praktycznie. Etnografia organizacji to badania polegające na długotrwałym badaniu kultury organizacji w jej naturalnym kontekście poprzez dążenie do zrozumienia postaw i motywacji ludzi oraz ujrzenia ich w ich szerszym społecznym układzie odniesienia (Rosen 1991; Wright 1994; Kostera 2003). Jest to metodologia jakościowa opierająca się na osobistym zaangażowaniu badacza w teren i jego kontakcie z uczestnikami w ich rzeczywistym i naturalnym środowisku życia czy pracy, będąca dostosowaniem do badań organizacji metod stosowanych w antropologii kultury (Wright 1994; Rosen 1991; Kostera 2003). Etnograf

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: 2).

*Zastosowania i korzyści z etnografii.* Celem etnografii jest opis życia społecznego uwolniony z kategorii przyjmowanych potocznie w trakcie tego życia przez uczestników i opis charakterystycznych procesów i wzorców na podstawie refleksji i reinterpretacji. W tym celu stosuje się gęsty opis (*thick description*), czyli opis terenu, który charakteryzuje zjawiska w ich żywym kontekście (Geertz 1973). Etnografia zainteresowana jest przede wszystkim wiedzą lokalną, czyli wykorzystywaną w badanym terenie i mającą znaczenie dla żyjących w nim ludzi. Zabiega także o zrozumienie wiedzy „milczącej”, czyli wiedzy *implicite* (*tacit knowledge*, Polanyi 1958), nie dającej się

zwerbalizować, lecz niezbędnej w działaniu, składającej się z doświadczeń, przyzwyczajzeń, uwagi i koordynacji zachowań. Etnografia pozwala na badanie zjawisk mało znanych, nowych i pozwala na holistyczne zrozumienie mechanizmów społecznych mających miejsce w terenie. Wymienione tu cechy czynią ją szczególnie dobrze dostosowaną do tego, by korzystać z niej na etapie diagnozowania przy badaniach typu doradztwa naukowego. W projektach doradztwa naukowego niezbędna jest wiedza dotycząca realiów kulturowych organizacji, a szczególnie zasad działania, ich kontekstu, zrozumienia postaw i motywacji ludzi w ujęciu całościowym, holistycznym, w lokalnym środowisku, w jakim organizacja funkcjonuje. Poza tym doradztwo naukowe opiera się na szerokiej reprezentacji uczestników badanej organizacji. Etnografia jest w stanie dostarczyć wiedzy na temat tego, jak funkcjonują różne podsystemy organizacji. Można przy jej pomocy z powodzeniem badać wszelkie poziomy strukturalne i hierarchiczne, subkultury i działy, a także perspektywę jednostkową. Materiał pochodzący z badań etnograficznych wydaje się więc idealny dla celów doradztwa naukowego, jednak są też mankamenty – takie jak długotrwałość i złożoność etnografii.

*Dostosowanie etnografii do procesu doradczego.* W doradztwie naukowym nie chodzi jednak o rygorystyczne naukowe zastosowanie metod, tak jak w przypadku projektu czysto badawczego. Dlatego z powodzeniem można odchodzić od kanonu i upraszczać zasady. Nie mówimy zatem o etnografii sensu stricto, lecz raczej o metodach diagnostycznych inspirowanych etnografią. W doradztwie naukowym badaczowi nie zależy na wygenerowaniu w sposób indukcyjny wiarygodnej teorii z danych empirycznych, lecz o uzyskanie użytecznych fragmentów teorii, które są natychmiast testowane w praktyce. Dzięki temu powstaje lokalny pakiet rozwiązań (który jednakże może być wykorzystany jako materiał do uczenia się innych, podobnych organizacji). Dlatego nie jest konieczne przestrzeganie kolejności procedur badawczych, czyli w przypadku etnografii: sformułowanie problemu badawczego, zastosowanie metod do zbierania materiału empirycznego, interpretacja i zapis. Problem w doradztwie naukowym może być o wiele bardziej doraźny i schematyczny niż w etnografii. Badania mogą być prowadzone równolegle z interpretacją, która ma tutaj mniej naukowy charakter i polega raczej na modelowaniu, niż na systematycznym wnioskowaniu za pomocą schematów interpretacyjnych na podstawie materiału. Wreszcie, zapis jest istotny, ale co najmniej równie ważne w doradztwie naukowym jest wdrożenie projektu w praktyce.

*Metody badawcze w etnografii – wykorzystanie w doradztwie naukowym.* Etnografia korzysta z trzech głównych grup metod badawczych (więcej na ten temat w: Kostera 2003), do których należą: obserwacja, wywiad i analiza tekstu. O ile w badaniach naukowych konieczna jest triangulacja metod, czyli zastosowania co najmniej dwóch typów metod w celu zwiększenia wiarygodności materiału (Konecki 2000; Kostera 2003), o tyle inspirowana etnograficznie diagnoza organizacyjna w ramach doradztwa naukowego nie

posiada takich wymogów. Nadrzędne jest w tym przypadku generowanie materiału bliskiego praktyce i mogącego się przydać do zrozumienia funkcjonowania organizacji w swoim kontekście.

Obserwacja w etnografii to doświadczenie terenu za pośrednictwem zmysłów i poddanie go refleksji przy wykorzystaniu zasady ujmowania w nawias (Kostera 2003). Istnieją dwa klasyczne typy obserwacji: uczestnicząca i nieuczestnicząca. Obserwacja uczestnicząca polega na doświadczeniu terenu od wewnątrz, tj. przyjmując role pochodzące z terenu (Whyte 1991). Uzyskuje się dzięki niej dostęp do wiedzy milczącej i bierze udział w codziennym życiu organizacji. Można to robić w sposób jawny, gdy inni uczestnicy wiedzą, że badacz w gruncie rzeczy nie jest „prawdziwym” uczestnikiem, ponieważ prowadzi badania naukowe, lub w sposób ukryty, gdy badacz nie zdradza swojej tożsamości. Obserwacja nieuczestnicząca to doświadczenie z zewnątrz, bez przyjmowania jakichkolwiek wewnętrznych ról i wzorców (Rottenburg 2000). Dzięki temu nie traci się dystansu wobec badanej rzeczywistości, a można też dostrzec wiele zjawisk i wzorców, które od wewnątrz uchodzą za oczywiste lub są po prostu kulturowo niewidoczne. Istnieją także pośrednie typy obserwacji wykorzystywane w badaniach organizacji, takie jak obserwacja bezpośrednia i *shadowing*. Obserwacja bezpośrednia polega na wybiórczym podejściu do doświadczenia terenu, częściowym przyjmowaniu definicji wewnętrznych, jednak bez przyjmowania jednej roli (Kunda 1992). Badacz zachowuje dystans wobec organizacji, lecz nie dystansuje się wobec kontekstu. Jego czy jej rola to rola gościa – jest w stanie się komunikować, ale też posiada częściowo zdolność widzenia zjawisk z perspektywy przybysza z innej rzeczywistości społecznej. *Shadowing* to towarzyszenie wybranemu aktorowi społecznemu w terenie i dążenie do postrzegania rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy tego aktora (Czarniawska 2008). Niekiedy umożliwia to zdobycie elementów wiedzy milczącej, jednak bez utraty dystansu, co jest dużą zaletą tej metody. Ponadto jest mniej czasochłonna niż obserwacja uczestnicząca – za to bywa dużo bardziej powierzchowna.

W przypadku doradztwa naukowego wszystkie te metody z powodzeniem znajdują zastosowanie na etapie diagnozy. Badacz może obserwować organizację od zewnątrz, jak i od wewnątrz po to, by zrozumieć jej sposób funkcjonowania; może także przyjrzeć się bliżej działaniu poszczególnych grup aktorów społecznych w trakcie obserwacji bezpośredniej i jednostkom na zasadzie *shadowingu*. Ponieważ celem jest diagnoza, można stosować bardziej ograniczoną w czasie i skoncentrowaną na wychwyceniu problemów obserwację niż w etnografii. Ważne jest, by obserwować organizację na wielu poziomach hierarchii i w różnych przekrojach funkcjonalnych i specjalizacyjnych. Można oczekiwać, że obserwacja w procesie doradztwa będzie trwać o wiele krócej niż w etnografii i że będzie bardziej ukierunkowana na problemy i potencjał do zmian.

Wywiad to rodzaj sterowanej przez jedną stronę rozmowy, w której chodzi o zdobycie wiedzy czy informacji na jakiś temat (Czarniawska 2002).



W etnografii używane są przede wszystkim tzw. wywiady otwarte, czyli niestandaryzowane i niestrukturalizowane rozmowy, gdzie nie formułuje się listy pytań ani nie proponuje alternatyw odpowiedzi, lecz podąża za tokiem wypowiedzi rozmówcy. Celem jest uzyskanie wiedzy pochodzącej z wewnątrz systemu, zawartej w jego specyficznych kulturowych ramach odniesienia i zakodowanej w jego języku. Badacz stara się wyeliminować swój kulturowy wpływ na badaną rzeczywistość, nie sugerować wzorców, wartości ani nie narzucać języka wypowiedzi. Należy dążyć do tego, by wypowiedź była nasycona konkretnymi przykładami. Najbardziej przydatny jest materiał zbliżony do poziomu praktyki; opinie i teorie rozmówców mają mniejszą wartość. Zdarza się też wykorzystanie w etnografii wywiadu standaryzowanego niestrukturalizowanego. Taki wywiad nazywa się zbieraniem definicji wykonawczych i polega na konfrontowaniu wszystkich rozmówców z tą samą listą pytań (może to być bardzo krótka lista, składająca się tylko z jednego pytania). Chodzi o uzyskanie krótkich definicji roboczych lub charakterystyki wybranego zjawiska. W doradztwie naukowym obie te odmiany wywiadu są bardzo przydatne. Wywiad otwarty może z powodzeniem być stosowany w takiej postaci jak w etnografii, tj. w celu zdobycia lokalnej wiedzy aktorów społecznych na ich warunkach i w formie charakterystycznej dla kultury badanej organizacji. Pozwala to lepiej zrozumieć perspektywę uczestników i realizuje ważny w doradztwie naukowym postulat demokracji. Wywiad otwarty oferuje też możliwość zdobycia wiedzy na temat problemów organizacji, takich jak postrzegają je uczestnicy różnych szczebli i specjalności. Jest więc wyjątkowo wartościowym źródłem wiedzy dla doradztwa naukowego, którego celem jest możliwie szeroka definicja problemów i dostosowanie zmian do potrzeb aktorów społecznych. Zbieranie definicji wykonawczych również może się przydać przy diagnozie – może pomóc w szybkim zorientowaniu się w tym, jak ludzie widzą jakąś sprawę lub w praktycznych okolicznościach, np. kto z kim współpracuje, jaki jest zakres zadań na stanowiskach.

Trzecią grupą głównych metod etnograficznych jest analiza tekstu. Istnieje wiele rodzajów tekstów produkowanych przez współczesne organizacje, np. biuletyny, przepisy, schematy, raporty roczne, strony internetowe. W etnografii poddaje się teksty analizie, stosując takie metody jak analiza kultury (Denzin 1992), analiza retoryczna (Glinka i Kostera 2001) czy analiza narracyjna (Corvellec 1997). Celem analizy kultury jest identyfikacja i interpretacja cech tekstu – jak scharakteryzować takie aspekty tekstu, które są nieuświadomionym wspólnym mianownikiem łączącym sposób wypowiedzania się i wiele kluczowych zjawisk społecznych – styl opisu dominujący w danym systemie społecznym. Analiza retoryczna polega na wyszukiwaniu i charakterystyce stosowania figur retorycznych: metafory, metonimii, synekdochy i ironii. Analiza narracyjna poszukuje wątków i dokonuje rozbiory tekstu, wskazując na najważniejsze jego elementy, takie jak bohater, focalizacja,



narrator itd. Elementy te odnoszone są do głównych aktorów w organizacji. Diagnoza w procesie doradztwa naukowego może z powodzeniem opierać się na etnograficznej analizie tekstu. Wszystkie wykorzystywane w etnografii metody mogą z powodzeniem być użyte przy diagnozowaniu problemów organizacyjnych. Obecnie rola tekstów w organizacji jest bardzo duża i stanowią one kopalnię wiedzy na temat wszystkich ważnych aspektów ich funkcjonowania. Nie ma jednak potrzeby, by stosować indukcyjną, bardzo otwartą analizę tekstów, bez przyjętego z góry założenia dotyczącego tego, co w materiale jest najbardziej interesujące. Doradca naukowy pragnie znaleźć problemy do rozwiązania i pomóc organizacji w procesie zmiany, toteż zakres analizowanych dokumentów i sposób podejścia do nich może być dużo bardziej ukierunkowany niż w etnografii. Można zatem spodziewać się, że zajmie mniej czasu.

W trakcie badań etnograficznych należy prowadzić systematyczne notatki. W przypadku diagnozowania w ramach doradztwa naukowego wymóg ten nie jest konieczny. Dobrze jednak prowadzić jakiś względnie uporządkowany rejestr obserwacji i refleksji, obejmujących np. takie elementy, jak: czas i miejsce badania, fakty, opis wydarzeń, wrażenia zmysłowe, trafne wyrażenia, reakcje na obecność badacza, wątpliwości i pytania i inne odniesienia (Chiseri-Strater i Sunstein 1997).

*Interpretacja w etnografii a doradztwo.* W etnografii organizacji istnieje szereg tradycji interpretacyjnych, takich jak antropologiczna, symboliczna lub narracyjna (Czarniawska 1999; Turner 1986; Rosen 1991; Kostera 2003). W doradztwie naukowym przydatność tych rodzajów interpretacji jest ograniczona, ponieważ celem badania jest jedynie diagnoza, nie budowa teorii. Doradztwo naukowe nie prowadzi do generowania teorii, lecz tworzy robocze teorie do użycia i przetestowania w praktyce. Wyniki diagnozy nie są zatem poddawane interpretacji naukowej, lecz raczej służą do budowy modeli podobnych do tych, jakie są używane w analizie systemowej (Kozłowski 1974; Zawisłak 1977), mających przede wszystkim ułatwić rozwiązanie konkretnych problemów badanej organizacji. Jednakże systematyczność i naukowość stosowanych procedur badawczych używanych przy diagnozie sprawiają, że modele te mogą mieć o wiele szersze wykorzystanie praktyczne niż tylko jednostkowe. Doradztwo naukowe nie jest zwykłym rodzajem technicznego doradztwa na zlecenie, ponieważ bierze pod uwagę szerszy kontekst i dąży do tego, by wszelkie przyjęte rozwiązania były w nim osadzone – mają one zasięg większy niż zaledwie jednostkowy. Powoduje to szerszą przydatność wygenerowanej wiedzy – modele z jednego projektu z powodzeniem mogą pomóc w rozwiązaniu problemów innej, podobnej organizacji lub mogą zainspirować do poszukiwania rozwiązań nawet w stosunkowo odmiennych typach organizacji (organizacje różnych sektorów czy w różnych krajach).

#### 4. Doradztwo naukowe a zmiana organizacyjna – zalety metod inspirowanych etnografią w procesach doradztwa naukowego

Doradztwo naukowe skutecznie przygotowuje organizację do zmian przede wszystkim poprzez uczenie się i zmianę percepcji patrzenia pracowników na organizację i jej problemy. Przełamuje istniejące stereotypy, wywołuje refleksję, powoduje to w dłuższym okresie czasu zmiany w kulturze organizacji. Wynika to z otwartości na przyjmowanie nowych wzorców i postaw. Demokratyzuje styl zarządzania i relacji w firmie lub nie sprawdza się w ogóle. Elastyczność metody powoduje konieczność krytycznego adopcowania metod, testowania ich i, jeśli zajdzie taka potrzeba, zmieniania.

Pozytywne efekty takiej pracy budują poczucie pewności w radzeniu sobie z problemami. Dodatkowo metoda sprzyja ocenie potencjału pracowników w organizacji i lepszemu niż dotychczas wykorzystaniu ich wiedzy i umiejętności. Pełne uczestnictwo w badaniach/doradztwie typu doradztwa naukowego przygotowuje osoby z organizacji do roli doradcy wewnętrznego. W literaturze dotyczącej badań typu doradztwa naukowego autorzy przede wszystkim koncentrują się na wykorzystaniu metody do różnorodnych badań. Efektem jest wiele bardzo odmiennych studiów przypadku koncentrujących się na wypracowaniu kolejnych wariantów metody. Brakuje syntezy stosowanych modeli, próby ich porównania i generalizacji wniosków, zarówno tych, które zakończyły się powodzeniem, jak i tych, które się nie udały.

Główną zaletą doradztwa naukowego jest praktyczna trwałość i stabilność wdrażanej zmiany. Od inicjacji do wdrożenia proces przebiega głównie na zasadzie systematycznego uczenia się. Na wejściu istnieją inicjatorzy zmiany (badacze i główni aktorzy organizacyjni), czyli *agents of change* (Argyris i Schon 1978). Na podstawie doświadczenia, wiedzy, a także wyobrażeń na temat tego, jak powinny wyglądać elementy na „wyjściu” organizacji, porównują stan pożądaný ze stanem faktycznym. Gdy istnieje między nimi rozbieżność (błąd), mogą oni zmodyfikować swoje wyobrażenia i oczekiwania oraz są w stanie podjąć odpowiednie działania. Polega to często na rozpoznaniu błędu w praktyce działalności organizacji i naprawieniu go. Organizacyjne uczenie się występuje, gdy w proces włącza się więcej aktorów społecznych, bazując na wypracowanej wiedzy. Poszukują wówczas nowych sposobów działania, następnie je oceniają i uogólniają jego rezultaty. Wszelkie odkrycia i oceny inicjatorów zmian muszą zostać zapisane w organizacyjnej pamięci, muszą zostać zakodowane w wyobrażeniach pracowników o organizacyjnej praktyce działania. Inaczej będą się uczyć tylko poszczególne jednostki, osoby przeprowadzające zmianę, a nie organizacja.

Organizacje są ciągle zaangażowane w transakcje z ich wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem. Na przykład przedsiębiorstwa przemysłowe ciągle odpowiadają na zmieniający się model zewnętrznej konkurencji, regulacji, popytu oraz zmieniające się zachowania i aspiracje pracowników. Te

odpowiedzi przybierają formę wykrywania i usuwania błędów. Uczenie oparte na pojedynczym kole uczenia się jest wystarczające, kiedy naprawa błędów może następować w ramach stałych norm. Czasem jednak w organizacji pojawia się konflikt, np. gdy trzeba pogodzić ze sobą nacisk na poprawianie dotychczasowej działalności z koniecznością wprowadzenia innowacji, inwestycji i zmiany technologicznej (co może np. wynikać z pragnienia właścicieli do otrzymywania większych zysków i sprzedaży dzięki rozszerzeniu zakresu działalności przedsiębiorstwa). W tej sytuacji efekty na „wyjściu” będą nieprzewidywalne, nieznane, aż do czasu, kiedy zaistnieją. Dlatego też menedżerowie zmuszeni będą najpierw do ustalenia na nowo czy też restrukturyzacji obecnych norm, a dopiero w następnej kolejności do korekty błędów, tak jak jest to przy pojedynczej pętli uczenia się. Tak więc, uczenie się z podwójnym kole polega na poszukiwaniu rozwiązań, które ustalą na nowo niekompatybilne normy, zmieniają cele i założone sposoby ich realizacji.

Istotne jest również pojęcie „uczenie uczenia się”, czyli uczenie drugiego porządku. Organizacje, poprzez przeprowadzane w pewnych odstępach czasu zmiany, uczą się jak wykorzystywać nowe technologie stworzone przez działy badań i rozwoju. Organizacja uczy się, jak przeprowadzać zmiany, jak przebiegały procesy uczenia się oparte na pojedynczych i podwójnych kołach uczenia się, uczy się o kontekstach tych procesów. W efekcie – uczą się, jak się uczyć. Cały proces zawiera parę etapów. Pierwszym krokiem jest proces odczuwania, badania i bieżącego śledzenia otoczenia. Drugim – porównanie zdobytych informacji z istniejącymi normami. Następnie rozpoczyna się proces kwestionowania, czy istniejące normy są odpowiednie. Po tym następuje proces inicjowania odpowiedniego działania (Argyris i Schon 1978). Organizacyjne uczenie się nierozzerwalnie związane jest ze zmianą, czyli działaniem. Dlatego metoda doradztwa naukowego powinna ułatwiać zmianę drugiego porządku i powodować podwójną pętlę uczenia się. We wszystkich tych procesach metody inspirowane etnografią odgrywają pozytywną rolę oraz wspierają uczenie się i zmianę. Organizacyjne uczenie się potrzebuje bowiem wiedzy lokalnej, bliskiej praktyce, a jednocześnie pewnej refleksji i dystansu – a taki jest charakter wiedzy zebranej za pomocą badań etnograficznych (np. Rosen 1991; Kostera i Śliwa 2010). Etnografia ułatwia także zmianę opartą na uczeniu się z innego ważnego powodu – oferuje uczestnikom najlepiej dostosowane do takiej zmiany narzędzie, jakim jest zestaw odpowiednio dobranych symboli.

Hatch (1993) charakteryzuje zmianę jako dynamiczne zjawisko kulturowe. Organizacje stale się zmieniają w sposób naturalny, co mogą wykorzystać inicjatorzy zmian (np. menedżerowie) do tego, by ewolucyjnie ukierunkować proces w strategicznie ważny sposób. Można też podjąć próbę zmiany bardziej radykalnej, jednak należy pamiętać o tym, że jest to trudne. Procesy ewolucji przebiegają w następującej sekwencji: manifestacja, realizacja, symbolizacja i interpretacja. Manifestacja założeń kulturowych ozna-

cza, że normy i wartości tworzone są na bazie niewypowiedzianych i często nieuświadomionych fundamentalnych założeń, zakorzenionych głęboko w systemie kulturowym. Realizacja polega na urzeczywistnieniu norm i wartości w postaci artefaktów. Kolejny etap, symbolizacja, to podniesienie znaczenia niektórych artefaktów ze zwykłych przedmiotów do kluczowych elementów kodu kultury, symbolu. Ostatni etap to interpretacja. Symbole są tu tłumaczone i objaśniane wewnątrz systemu kulturowego. Dzieje się to tylko częściowo w sposób uświadomiony i zwerbalizowany. Ten etap stabilizuje system, sprawia, że system kulturowy ma sens dla uczestników. Do interpretacji symboli używane są fundamentalne założenia. Niekiedy możliwa jest zmiana założeń za pomocą symboli, toteż na tym etapie podejmuje się często próby zmian zarządzanych. Jest to błąd, takie zmiany kończą się na ogół niepowodzeniem, ponieważ kultura jest systemem powracającym do równowagi i na ogół zmiany interpretowane są wstecz, tj. stare założenia zmieniają treść nowych interpretacji i wskazują, dlaczego wszystko w dłuższym okresie powinno pozostać bez zmian. Co więcej, zbyt często lub zbyt gwałtownie podejmowane próby reinterpretacji kulturowy mogą wywołać niezadowolenie społeczne, poczucie wykluczenia, sprzeciw lub apatię (Kostera i Śliwa 2010).

Zmiana powinna być wprowadzana na etapie symbolizacji – np. ogromny potencjał symboliczny tkwi w postaci przywódcy (Hatch, Kostera i Koźmiński 2010). Przywódca może dawać przykład, sam osobiście wcielić się w symbol zmiany. Jednak to nie wszystko, konieczne są też codzienne symbole, w których mogą wziąć udział zwykli aktorzy społeczni. Wizja przywódcy powinna zostać połączona z systemem symboli zmiany, dostępnych i przekonujących dla różnych uczestników. Wiedza dotycząca tego, jakie to mogą być symbole, może zostać zaczerpnięta z badań etnograficznych, które oferują materiał badawczy w postaci symboli na poziomie praktyk – a więc w pełni zrozumiałą i użyteczną dla każdego podsystemu, a nawet dla pojedynczych aktorów społecznych. Inne metody badawcze nie są w stanie zaoferować wiedzy w takiej postaci, ponieważ ich przedmiotem jest wiedza innego rodzaju (zagregowana, podana w postaci liczb czy też większych wzorców i procesów). Etnografia bada kulturę, a więc na najniższym poziomie jej przedmiotem jest symbol, czyli podstawowa – choć bardzo ważna – część składowa systemu kulturowego. Pokróćce wyjaśnimy, czym są symbole i jaka jest ich rola w stabilizacji i zmianie.

Symbolizm organizacyjny koncentruje się na symbolach i leżących u ich podstaw znaczeniach w procesie konstrukcji zjawisk organizacyjnych. W centrum uwagi znajdują się procesy tworzenia i nadawania sensu rzeczywistości. Nośnikami sensu są symbole, nie tylko te specyficzne dla organizacji, ale też te obejmujące swym zasięgiem cały kontekst społeczny, świadome i nieświadome. Wzrost zainteresowania tym kierunkiem nastąpił wraz ze wzrostem popularności kultury organizacyjnej jako przedmiotu badań (Turner 1986). Symbolizm koncentruje się na znaczeniach rzeczywistości spo-

lecznej, jakie ma ona dla aktorów. Znaczenia te nie są zawarte w samej rzeczywistości jako takiej, lecz w kulturze i jej konstrukcjach. W badaniach organizacji spotyka się to z rosnącym zainteresowaniem (Turner 1990), gdyż otwiera przed badaczami nowe i ważne horyzonty poznawcze. We współczesnym świecie, który jest światem organizacji (Perrow 1991), organizacje są najbardziej rozpowszechnionym sposobem strukturyzacji naszego czasu i uwagi (Czarniawska-Joerges 1992b), a „nawet ci, którzy są przeciwni organizacjom, organizują się jednak, aby przeciwko nim protestować” (Czarniawska-Joerges 1994: 16). Symbolizm dostarcza istotnej wiedzy na temat ich funkcjonowania. W zarządzaniu podejście symbolistyczne nabiera znaczenia i zaczyna stawać się częścią nurtu głównego (Magala 2009).

Jednak problemem pozostaje odległość symbolistycznego myślenia od praktyki organizacyjnej. Włączenie etnografii w proces doradztwa naukowego może rozwiązać ten problem – dzięki niemu symbole rejestrowane są na poziomie praktyk – z jednej strony, a z drugiej – pojawiające się i odnotowane przez badacza symbole od razu włączane są w działanie. Dzięki zrozumieniu symboli badacz jest w stanie postrzegać kulturę jako proces. Kultura jednocześnie zachowuje stabilność i umożliwia zmianę (Hatch 1993). Ten kolosalny potencjał staje otworem do wykorzystania jako zasób dla ukierunkowanej zmiany w doradztwie naukowym, gdy na etapie diagnozy budowana jest wiedza metodami inspirowanymi etnografią.

#### **Informacje o autorach**

**Prof. dr hab. Monika Kostera** – kierownik Katedry Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

E-mail: kostera@mail.wz.uw.edu.pl.

**Dr Aleksander Chrostowski** – Katedra Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

E-mail: achrostowski@mail.wz.uw.edu.pl.

#### **Przypisy**

- <sup>1</sup> Są jednak mniej długotrwałe niż badania etnograficzne czy badania przeprowadzane za pomocą teorii ugruntowanej (Konecki 2000; Kostera 2003).
- <sup>2</sup> O diagnozie w doradztwie szeroko pisze Hensel (2010). Publikacja zawiera także kompleksowy przegląd teorii i modeli diagnozy, a także porównanie metod i podejść.
- <sup>3</sup> Metody te oparte są na niepozytywistycznych założeniach ontologicznych i epistemologicznych, w zdecydowanej większości sposobów wykorzystania mieszczą się w ramach szeroko pojętych podejść interpretatywnych i symbolicznych (por. np. Hatch 1997/2002).



**Bibliografia**

- Action research* 2010. <http://www.emtech.net/actionresearch.htm>, odczyt 19.12.2010.
- Argyris C. i D. Schon 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C. i D. Schon 1974. *Theories in practice*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R. i D.M. Smith 1985. *Action science*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiseri-Strater, E. i B.S. Sunstein 1997. *Field working: Reading and writing research*, Upper Saddle River: Blair Press.
- Chrostowski, A. 2006. *Metoda Action Research w procesie doradztwa strategicznego*, rozprawa doktorska, Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Chrostowski, A. 2008. Doradztwo naukowe, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, s. 237–256. Warszawa, WAIp.
- Chrostowski, A. i D. Jemieniak 2008. Action Research w teorii organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (131), s. 41–56.
- Corvellec, H. 1997. *Stories of achievements: Narrative features of organizational performance*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Czarniawska, B. 1999. *Writing management: Organization theory as a literary genre*, Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. 2002. Interviews and organizational narratives, w: J.F. Gubrium i J. Holstein (red.) *Handbook of interviewing*, s. 733–750. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. 2008. *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992a. *Doing interpretive studies of organizations*, materiały powielone 8, Lund: Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992b. *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park-London-New Delhi: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B. 1994. Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka. *Przegląd Organizacji*, nr 1, s. 16–17.
- Denzin, N.K. 1992. *Symbolic interactionism and cultural studies: The politics of interpretation*, Oxford-Cambridge: Blackwell.
- Deshler, D. i M. Ewert 1995. *Participatory Action Research: Traditions and major assumptions*, London: Sage.
- Dewey, J. 1927. *Imperialism is easy*, New York: G.P. Putnam.
- Ebbutt, D. 1983. *Educational Action Research: Some general concerns and specific quibbles*, Cambridge: Cambridge Institute of Education.
- Eden, C. i C. Huxham 1996. Action Research for the study of organization, w: S. Clegg, C. Hardy i W.R. Nord (red.) *Handbook of organizational studies*, s. 526–542. Thousand Oaks: Sage.
- Elliot, J. 1991. *Action Research for educational change*, Milton Keynes: Open University Press.
- Friedman, V. 2001. Action Science: Creating communities of inquiry in communities of practice, w: P. Reason i H. Bradbury (red.) *Handbook of Action Research participative inquiry and practice*, s. 159–170. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage.
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books.
- Gibson, M. i C. Hughes 1994. *Systems analysis and design: A comprehensive methodology with case*, Danvers: Boyd i Fraser.
- Glaser, B. i A. Strauss 1967. *The discovery of grounded theory*, Chicago: Aldine.
- Greenwood, D.J. i M. Levin 1998. *Introduction to Action Research*, London: Sage.
- Gustavsen, B. i P.H. Engelstad 1986. The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing work life. *Human Relations*, nr 2 (39), s. 101–116.



- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development Assen/Maastricht*, Stockholm: The Swedish Center for Working Life.
- Hall, B.L. i R.J. Kidd 1978. *Adult learning: A designing for action*, Oxford: Pergamon.
- Harrison, M.I. i A. Shirom 1999. *Diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage.
- Hatch, M.J. 1993. The dynamics of organizational Culture. *Academy of Management Review*, nr 4 (18), s. 657–663.
- Hatch, M.J. 1997/2002. *Teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J. Kostera, M. i A.K. Koźmiński 2010. *Trzy oblicza przywództwa*, Warszawa: WAIp.
- Hensel, P. 2010. *Diagnoza organizacji: Pierwszy krok do uzdrowienia firmy*, Gliwice: Helion.
- Honey, P. i A. Mumford 1989. *The manual of learning styles*, Berkshire: Peter Honey.
- Johannisson, B. 2005. *Entreprenörskapets väsen – en personlig bild*, Lund: Studentlitteratur.
- Kemmis, S. i R. McTagger 1988. *The Action Research Planner*, Victoria: Deakin University Press.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. 2005. *The quest for the self-actualizing organization*, Malmo–Copenhagen: Liber–Copenhagen Business School Press.
- Kostera, M. i B. Glinka 2001. The budget as logos: The rhetorics of the Polish press. *Organization*, nr 4 (8), s. 647–682.
- Kostera, M. i M. Śliwa 2010. *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa: WAIp.
- Koźmiński, A.K. 1974. *Zarządzanie – analiza systemowa procesów i struktur*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kubr, M. 1986. *Management consulting*, Geneva: International Labour Office.
- Kunda, G. 1992. *Engineering culture*, Philadelphia: Temple U.P.
- Lewin, K. 1939. *Field theory and experiment in social psychology, concepts and methods*, New York: Harper i Row.
- Lewin, K. 1948. *Resolving social conflicts*, New York: Harper i Row.
- Magala, S. 2009. *The management of meaning in organizations*, London: Palgrave Macmillan.
- Mezirow, J. 1991. *Fostering critical reflection in adulthood*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G. 2002. *Wyobrażenia organizacyjna: Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oblój, K. 1995. *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Perrow, Ch. 1991. A Society of Organizations. *Theory and society*, nr 20, s. 725–762.
- Polanyi, M. 1958. *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Reason, P. i H. Bradbury (red.) 2001. *Handbook of Action Research participative inquiry and practice*, London–New Delhi–Thousand Oaks: Sage, s. 145–156.
- Rosen, M. 1991. Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography. *Journal of Management Studies*, nr 1 (28), s. 1–24.
- Rottenburg, R. 2000. Sitting in a bar. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, nr 1 (6), s. 87–100.
- Schon, D. 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York: Basic Books.
- Senge, P. i O. Scharmer 2001. Community Action Research: Learning as a community of practitioners, consultants and researcher, w: P. Reason i H. Bradbury (red.) *Han-*

- dbook of Action Research participative inquiry and practice*, s. 238–249. London: Sage.
- Senge, P. M. 1998. *Piąta dyscyplina*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Silverman, D. 1970. *The theory of organizations*, London: Heinemann.
- Simmons, O.E. i T.A. Gregory 2003. Grounded action: Achieving optimal and sustainable change. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, nr 3 (4), art. 27, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-03/3-03simmonsgregory-e.htm>, odczyt 30.10.2010.
- Smith, D. 1998. *Developing people and organizations*, London: CIMA.
- Strauss, A.L. 1993. *Continual permutations of action*, New York: Aldine de Gruyter.
- Turner, B.A. 1986. Sociological aspects of organizational symbolism. *Organization Studies*, nr 2 (7), s. 101–115.
- Turner, B.A. (red.) 1990. *Organizational symbolism*, Berlin–New York: de Gruyter.
- Whyte, F.W. (red.) 1991. *Participatory Action Research*, New York: Sage.
- Wright, S. 1994. Culture in anthropology and organizational studies, w: S. Wright (red.) *Anthropology of Organizations*, s. 1–31. London–New York: Routledge.
- Zawiślak, A. 1978. *Organizacja i planowanie: Ujęcie systemowe*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.