

Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera

Teoria organizacji w obrazkach

Organizacja – tekst

Organizacja – świątynia

Wielu reprezentantów nauk społecznych twierdzi, że najważniejszym procesem, charakterystycznym dla społeczeństwa i jego organizacji, jest komunikacja. Dwóch spośród nich to niemieccy filozofowie, Niklas Luhmann i Jürgen Habermas. Luhmann jest szczególnie popularny wśród ekologów, podczas gdy Habermas cieszy się uznaniem przede wszystkim doradców, zorientowanych na wdrażanie systemów „demokratycznego dialogu” w organizacjach.

Dawniej komunikacja opisywana była jako proces mechaniczny – istnieli nadawcy, kanały i odbiorcy. Obecnie, by lepiej zrozumieć społeczną komunikację, sięgamy raczej do teorii literatury niż do cybernetyki. W nowożytnym społeczeństwie społeczna komunikacja sprawia wrażenie gigantycznej produkcji tekstów. Ludzie w organizacjach rozmawiają w cztery oczy przez telefon (ich rozmowy można nagrać na taśmę i rozpiścić, a zatem jest to potencjalny tekst); wysyłają do siebie niezliczoną liczbę listów i memorandumów; redagują dokumenty i plotkują ze sobą za pośrednictwem poczty elektronicznej. Pani konsultant, stosująca metaforę tekstu, ma relatywnie proste zadanie – analizę języka, jakiego ludzie używają. Możliwości takiej analizy są nieskończone – czy jest to żargon, lub język biurokratyczny, czy też język dostępny dla wszystkich. Czy język, którego używają różne grupy w przedsiębiorstwie, jest ten sam? Czym różnią się dokumenty produkowane na użytek wewnętrzny od dokumentów skierowanych na zewnątrz? Jakiego języka używa szkoła języków obcych, prezentując się w środkach masowego przekazu? Jaki wizerunek siebie samej utworzyła? Jak piszą o szkole dziennikarze? Materiał jest zatem łatwo dostępny, nawet jeśli analiza wymaga nieco innej wiedzy niż ta, którą zazwyczaj posiada specjalista od zarządzania.

Specjalista od zarządzania musi czasem funkcjonować w konflikcie ze swoim wykształceniem, by móc analizować ten rodzaj tekstów, który jest szczególnie ważny w organizacjach gospodarczych, lecz bywa przyjmowany jako zupełnie oczywisty – mamy na myśli teksty pisane cyframi, takie jak raporty z działalności rocznej, budżety itp. Co właściwie mówią? W jaki sposób? Na szczęście pojawia się coraz więcej analiz tekstów finansowych, na które to analizy istnieje zapotrzebowanie, wynikające z przyczyn zarówno teoretycznych, jak i praktycznych. Jak pisać raport roczny gminy, tak by radni

i dziennikarze rozumieli, co tam jest napisane? Jak „rozpogodzić” czytelnika budżetem? Co powinno znajdować się w raporcie rocznym, by informacja trafiła do akcjonariuszy, ale nie do konkurentów?

METAFORA 10: TEKST (system samoreferujący; dokument językowy)

ROLA ANALITYKA: („lingwista” lub „analityk komunikacji”)

- znaleźć alternatywne interpretacje i przez to wzbogacić czytelnika (analiza semantyczna) albo
- analizować język, jaki jest używany (analiza retoryczna) albo
- ukazać, co kryje się poza tekstem (analiza semiotyczna) albo
- zdekonstruować tekst i uwolnić czytelnika (dekonstrukcja) albo
- wymyślić nowy język.

Organizacja – świątynia

W nowoczesnym świecie organizacje mają tendencję do zastępowania instytucji religijnych. Oferują swoim uczestnikom nagrody nie tylko materialne, lecz w coraz większym stopniu także egzystencjalne, a nawet duchowe. Zapewniają ludziom poczucie tożsamości i sensu istnienia. Są także sposobem życia bądź też stylem życia ludzi w świecie nowożytnym.

Organizacja może być zatem również widziana jako świątynia, która kształtuje wartości i oddziałuje na całość życia swoich członków. W tym ujęciu religią jest nauka o organizacji, a w szczególności dominująca ideologia, związana z zarządzaniem nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi. Bóstwem jest Rozum, a specjaliści od zarządzania jego kapłanami.

Metafora ta przenosi uwagę do sfery głębszych pokładów kultury oraz rozszerzonych oczekiwań, jakie człowiek nowoczesny wiąże z organizacjami, w których znajduje zatrudnienie.

Organizacje są zatem stylem życia duchowego, wyjaśniając powstanie (nowoczesnego) świata, sens życia i znaczenie bieżących wydarzeń. Oferują także eskapizm: umysłową ucieczkę od nieuniknionej



śmierci, jako że długowieczność nowoczesnych organizacji jest synonimem nieśmiertelności. Człowiek nowoczesny w pracy spędza coraz więcej czasu i coraz częściej tam właśnie odnajduje jedyną dostępną stabilność. W świecie tak bogatym w znaczenia jak obecna rzeczywistość, ludzie gubią się i doświadczają poczucia niepewności bytu. Organizacja, pomagając uczestnikom uporać się z tym, co nieracjonalne i pozaracjonalne, staje się moralną ramą odniesienia – poprzez „kulturę przedsiębiorstwa”, kodeksy etyczne, propagowane wśród uczestników, i intensywną akulturację.

Nauka o zarządzaniu staje się religią dla mas, szczególnie jej spopularyzowane wydanie. Książki takie oferują normy i wartości, poczucie porządku, stałości, mity, bohaterów (nowożytny „żywoty świętych”), a także metafizykę, substytut Opatrzności: racjonalność ekonomiczną, która jest nowożytną Alfą i Omegą zorganizowanego życia codziennego, nie tylko przedsiębiorstw. Racjonalność ta, od Adama Smitha znana pod bardziej personifikującą i godną bóstwa nazwą Niewidzialnej Ręki Rynku, jest

ostatecznym sędzią, rozstrzygającym wszystkie wątpliwości, przed jakimi staje współczesny człowiek.

Doradca, reprezentujący taki punkt widzenia, będzie zwracał szczególną uwagę na symbole, mity i legendy, podobnie jak doradca-antropolog. Ich sposób widzenia organizacji jest bardzo podobny – religia też jest formą kultury. Jednak doradca, reprezentującego metaforę „organizacja-świątynia”, będą interesować przede wszystkim potrzeby duchowe ludzi i sposób, w jaki organizacja próbuje je zaspokajać. Jakie są duchowe potrzeby studentów i pracowników w szkole języków obcych? W jakich sferach potrzebne jest przywództwo duchowe? Czy są kpiarze nie szanujący panującej „religii”? Jakie są możliwości misjonarstwa i nawróceń?

METAFORA 11: ŚWIĄTYNIA

ROLA ANALITYKA: („teolog”)

- ustalić „duchowe potrzeby” członków organizacji,
- opisać, w jaki sposób organizacja próbuje te potrzeby zaspokoić,
- sformułować „misję” organizacji.

Czas na podsumowanie cyklu prezentacji metaforycznej teorii organizacji z próbą wyboru doradcy – analityka „przypisanego” niejako owym typom organizacji. Jakiego doradcę możemy polecić? Można by powiedzieć, że najtańszy jest najlepszy, ale to nieprawda, gdyż najtaniej byłoby nie zatrudniać nikogo. Można też powiedzieć, tak jak czyni to wiele organizacji, że najlepszy jest ten najdroższy, gdyż to pokazuje, na ile daną organizację stać. Można nawet uważać, że najlepiej byłoby zatrudnić wszystkich doradców jednocześnie, ale w jakim celu? Żeby skonstruować idealną organizację? Takowej nikt nie chce. Muszą istnieć rozwiązania bardziej pragmatyczne.

Jako naukowcy, zajmujący się refleksją, nie możemy zarekomendować żadnego doradcy – każdy musi wybrać sam, w zależności od tego, jaki przyświeca mu, czy jej, praktyczny cel. Natomiast możemy przedstawić czytelnikom różne sposoby dokonywania wyboru.

Istnieją co najmniej dwa kryteria, które można przyjąć przy wyborze doradcy – i przenośni. Jedno związane jest z własnymi preferencjami: można wybrać metaforę, którą się najbardziej akceptuje. Teoria chaosu może być bardzo atrakcyjna, lecz jeśli woli się psychoanalityczną wersję świata, nie ma powodu, by upierać się przy wyborze tej pierwszej metafory. Inna możliwość, to rozumowanie przeciwne – wybór tej metafory i tego doradcy, który reprezentuje punkt widzenia nam całkowicie obcy.

Są to w istocie rzeczy znane teorii uczenia się: przez pogłębianie tego, co już się zna, lub poszerzenie horyzontów, spotkanie z czymś zupełnie nieznanym.

Drugie kryterium dotyczy konkretnego problemu, który ma zostać rozwiązany. Jeśli uczestnicy kursów

narzekają na słabą pozycję negocjacyjną wobec np. nauczycieli, którzy nie liczą się z ich preferencjami i potrzebami, to nie ma większego sensu patrzeć na organizację jak na maszynę. Lepiej spojrzeć na szkołę języków obcych jak na system polityczny.

Jednak pamiętać należy, że już samo sformułowanie problemu zawiera w sobie jakąś metaforę. Można by raczej powiedzieć, że to rodzaj rezultatów, które chce się osiągnąć, powinien być decydujący przy wyborze doradcy. Ale nawet rezultat może być rozumiany na dwa sposoby – czy chcemy niespodzianki, czy potwierdzenia tego, co już podejrzewamy? Właściwie drugie kryterium jest bardzo zbliżone do pierwszego – wszystkie wybory, których się dokonuje, definiują dystans między tym, co już wiemy, a tym, czego mamy nadzieję się nauczyć – czy mają one znajdować się blisko, czy daleko od siebie?

I ostatnia uwaga. Niezależnie od tego, jaką metaforę się wybierze, trzeba pamiętać, że inni ludzie często preferują zupełnie inne metafory i w dodatku mogą nie być tego świadomi. Jeśli nie będziemy o tym otwarcie dyskutować, mogą powstać nieporozumienia. Nieduże są szanse na kreatywne rozwiązanie we współpracy między doradcą, który postrzega organizację jako mózg, i dyrektorem, który widzi organizację jako kulturę, jeśli te dwie osoby sobie tego nie wytłumaczą. Bądźmy świadomi metafor, których sami używamy i pomagajmy innym uświadomić sobie, jakie są ich ulubione przenośnie. Wtedy możemy próbować przekonać innych co do swojego punktu widzenia, negocjować nad wspólną metaforą lub pozostawić sytuację w jej wieloznaczności. O ileż to bardziej twórcze niż walka o to, co „wydaje się właściwe”, i towarzyszące jej ciągłe nieporozumienia.

Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera

Organizacja – świątynia

