

Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński

Cztery teatry

Normy i wartości w zarządzaniu (II)

W pierwszej części naszego eseju wyróżniliśmy dwa wymiary dyskursu: rodzaj stosowanych definicji (kategorii) oraz liczbę dopuszczonych doń głosów. Wspomnieliśmy o dyskursie opartym na definicjach demonstrującej i wykonawczej oraz o dyskursie monofonicznym i polifonicznym.

Spróbujmy podsumować nasze rozumowanie w odniesieniu do etyki organizowania i zarządzania, prezentując je w postaci poniższej, siłą rzeczy mocno upraszczającej skomplikowaną rzeczywistość, tabelki (nie zapominając, że jest to tylko wykonawczy model):

Tab. 2. Cztery typy dyskursów o etyce organizowania i zarządzania

Dyskurs	Definicje	
	Demonstrujące	Wykonawcze
monofoniczny	Absolutyzm: poszukiwanie uniwersalnych zasad moralnych zarządzania i organizowania; deontologiczna etyka <i>businessu</i>	Pragmatyczny funkcjonalizm: rozważanie „optymalnych” systemów etycznych dla danej, określonej czaso-przestrzennie społeczności, umożliwiających jej sprawne funkcjonowanie; założenie o konieczności consensusu; np. utylitarystyczna etyka <i>businessu</i>
polifoniczny	Relatywizm: poszukiwanie charakterystycznych dla danej społeczności zasad organizowania i zarządzania; np. <i>cross-cultural management</i>	Anty-esencjonalistyczny liberalizm: społeczne negocjowanie zasad postępowania dla umożliwienia wspólnego działania; consensus nie jest konieczny ani możliwy

Dyskurs absolutystyczny

Klasycznym dyskursem etycznym, nie tylko w odniesieniu do organizowania i zarządzania, jest dyskurs absolutystyczny, przyjmujący założenie, że dopuścić do dyskursu można tylko jeden głos, gdyż jeden tylko system etyczny jest słuszny, prawdziwy i godny. Ten system jest przedmiotem rozważań, a przede wszystkim poszukiwań, gdyż przyjmuje się platońskie założenie o realnym istnieniu jednej prawdziwej odpowiedzi na pytania, które sobie w tej mierze ludzie stawiają.

Zdając sobie sprawę z ryzykowności takiego działania (podobna klasyfikacja nazwisk Burella i Morgana w ich słynnym *Sociological paradigms and organizational analysis* z 1979 roku wywołała prawdziwą burzę i lawinę sprostowań), chcemy cał-

kiem „wykonawczo” wskazać na kilku badaczy angażujących się w ten typ dyskursu. Są to autorzy zajmujący się kondycją etyczną współczesnego *businessu*, m.in. Brooks [3 i 4], Gandz i Bird [16], a także reprezentujący religijny punkt spojrzenia na etykę w zarządzaniu.

Dyskurs relatywistyczny

Podażając za tokiem rozumowania Lindy Smircich [46], scharakteryzować można takie podejście do etyki w zarządzaniu jako opierające się na widzeniu systemu norm i wartości jako zmiennej niezależnej; typowy jest przede wszystkim dla badań międzykulturowych w zarządzaniu. Kultura, definiowana najczęściej w trybie moralnym, tj. jako normy i wartości [42, 43], jest elementem tła, czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Badacze reprezentujący to podejście koncentrowali się na narodowych stylach zarządzania, związkach między kulturą a elementami procesu zarządzania, podobieństwach i różnicach w sposobie zarządzania w różnych krajach itp. Badacze interesowała szczególnie mo-

żliwość zwiększenia efektywności zarządzania w różnych kontekstach kulturowych. Przykładowo podejście to reprezentują Hofstede [20], Laurent [30], Inzerilli i Laurent [23], Ronen [43], Singh [45].

Dyskurs pragmatycznego funkcjonalizmu

Ten rodzaj dyskursu także opiera się na założeniu, że istnieje jeden uprzywilejowany głos, podobnie jak w przypadku etyki absolutystycznej. Nie szuka się jednak „prawdy”, ani „istoty rzeczy”, lecz tych „rozwiązań”, które najlepiej się sprawdzają w danych okolicznościach. Istnieje w każdej społeczności taki system norm i wartości, który jest najbardziej celowy, najbardziej odpowiedni dla umożliwienia życia tej społeczności. Jest to zatem definicja wykonawcza, jednak stosun-

kowo szeroka i normatywna: gdy zostanie znaleziona (nie „odkryta”), aktorzy powinni podporządkować się jej, a więc osiągnąć consensus, w imię wyższych celów.

Ten rodzaj dyskursu charakterystyczny jest dla większości głównego nurtu (*main stream*) literatury z dziedziny zarządzania, począwszy od zasad Henri Favola, a przede wszystkim jego postulatów o podporządkowaniu interesów jednostki interesowi ogółu, do tzw. nowej fali w zarządzaniu (Kozłowski [27]). Gdy autorzy bestsellerów i jednocześnie doradcy organizacyjni, tacy jak: Ouchi [38], Deal i Kennedy [14], Pascale i Athos [40], Peters i Waterman [41] piszą o normach i wartościach organizacji, o kulturze przedsiębiorstw (*corporate culture*), chodzi im o znalezienie najbardziej funkcjonalnych zasad, które łączyłyby wszystkich uczestników organizacji. Przedsiębiorstwo otrzymać miało „receptę na sukces”, tajny klucz, który dotąd niedoceniany, teraz miał otworzyć przedsiębiorstwom drzwi do efektywności, innowacyjności i wewnętrznego consensusu. Podejście opiera się rozumieniu systemu norm i wartości jako *zmiennej wewnętrznej* [47]. Organizacje w tym ujęciu mogą manipulować, tworzyć systemy norm i wartości, mają wpływ na ich wybór i rozwój. Jednak w tym tworzeniu nie ma dowolności: są systemy bardziej i mniej sprzyjające efektywności i chodzi o to, by „wykonać” taki optymalny system.

System norm i wartości postrzegany zatem jest jako „normatywne spoiwo”, jak to określa Smircich [47], spajające organizację i mogące przesądzić o jej powodzeniu bądź niepowodzeniu. Spełnia on wiele istotnych społecznie, a nawet strategicznie funkcji. Może być nawet wykorzystany jako wygenerowany proefektywnościowy system kulturowy, swego rodzaju „przewaga strategiczna” (Obłój [37]).

Dyskurs nie-esencjonalistyczny

Nie-esencjonalistyczny liberalizm wyklucza istnienie ostatecznych wartości, do których może odwołać się aktor podczas dyskursu. Dopuszcza się do głosu wielu autorów, wiele „prawd”. Badacz zainteresowany jest tym, w jaki sposób ludzie rozumieją świat i jakie nadają znaczenia swojej rzeczywistości. Rezygnuje z poszukiwania „istoty rzeczy” (w którą zresztą nie wierzy), koncentrując na intersubiektywności.

W filozofii kierunek ten reprezentuje Rorty [44], w socjologii — McIntyre [36]. W dziedzinie etyki organizowania i zarządzania nie został jeszcze rozwinięty, choć oferuje bardzo interesujące pole do badań empirycznych i refleksji.

W niniejszym tekście identyfikujemy się z tym właśnie kierunkiem. W sformułowaniu koncepcji badań posłużymy się analogią teatru.

Cztery teatry

Analogia ta jest o tyle adekwatna, że w przedsiębiorstwach i w innych organizacjach mamy do czynienia z osobami pełniącymi określone role lub wiązki ról i realizującymi mniej lub bardziej dokładne scenariusze. W socjologii metafora teatralna była stosowana od dawna (Goffman — [18 i 19]; Burns [8]; V. Turner [48]; Mangham i Overinton [34]. Wielu autorów piszących o organizacjach i zarządzaniu (m.in. Crozier) uczestników organizacji nazywa aktorami. Praca w nowoczesnym przedsiębiorstwie usługowym porównywana była do pracy aktorów (Höpfl [22]). Do opisu przywództwa w organizacji wykorzystano analogię z *commedia dell'arte* (Mangham, [31 i 32]). Mangham i Overington [33] proponują metaforę teatralną do analizy i badań organizacji wszelkiego typu.

Metafora organizacja — teatr może okazać się szczególnie przydatna dla badaczy reprezentujących podejście nie-esencjonalistyczne. Dzięki przyjęciu takiej perspektywy można śledzić jak przyczyniamy się do tworzenia organizacyjnej rzeczywistości i co właściwie dzieje się, kiedy mówimy, że podejmowane są decyzje, inicjowane zmiany itd. Sądzimy, że i dla nas metafora ta może być użyteczna przy konceptualizacji badań. Mamy nadzieję, że analiza swoistych scenariuszy realizowanych w organizacjach oraz stopnia określenia ról, a także relacji między rolami i scenariuszem pozwoli określić różne orientacje etyczne. Odpowiadają one czterem różnym typom teatru.

Tradycyjny teatr japoński to teatr lalek. Cedrowe lalki tworzone według tradycyjnych wzorów wyraźnie symbolizują określone wartości, takie jak męstwo, dostojeństwo, przewrotność i postęp lub miłość. Aktorzy kierujący lalkami występują wraz z nimi na scenie. Ich zachowanie jest jednak ściśle zdeterminowane przez charakter danej lalki (lub ściślej wartość, którą ona reprezentuje) oraz scenariusz. Liczy się nie twórczość, lecz biegłość odtwórcza: zachowanie zgodnie z oczekiwaniami widowni, która wie czego się spodziewać; zna bowiem fabuły legend, będących treścią przedstawień. Warto pamiętać, że widowiska w podobnej konwencji teatralnej spotkać można w wielu epokach i w wielu kulturach, żeby wymienić chociażby włoską *commedia dell'arte*, francuską komedię bulwarową, amerykański western, czy operę mydlaną. Żadna z nich jednak nie jest tak precyzyjna, jak tradycyjny teatr japoński. A to ze względu na większą swobodę interpretacji i elementy zaskoczenia. Podstawowym wspólnym wyróżnikiem łączącym je wszystkie jest wyrazistość postaci reprezentujących określone wartości.

Współczesny teatr europejski i amerykański to teatr refleksyjny, w którym pewna etyczna

niejednoznaczność i niedookreśloność postaci i sytuacji wymaga „domknięcia” poprzez samodzielną refleksję widza. Sprzyja temu twórcza i samodzielna interpretacja ról aktorów wyrosła z ich własnej refleksji nad scenariuszem sztuki.

Happening to widowisko nie ustrukturalizowane i niepowtarzalne, w którym zaciera się granica pomiędzy grupą aktorów a widzami. Widowisko tworzone jest wspólnie *ad hoc* bez szczegółowego scenariusza, a jedynie w oparciu o ogólne założenia. Wartości powstają tu w procesie spontanicznej interakcji pomiędzy aktorami oraz między aktorami a widownią. Nie sposób ich przewidzieć ani ocenić *ex ante*. Wartościami ogólnymi są swoboda, spontaniczność i twórczość.

Szczególnym rodzajem widowiska teatralnego jest globalny show Michaela Jacksona. Jego specyfika polega na nieokreśloności i możliwości przybierania wielu najróżniejszych konkretnych form reprezentujących odmienne lub zgoła sprzeczne wartości. Michael Jackson jest i biały i czarny, młody i stary, jest mężczyzną i kobietą, jest hetero- i homoseksualny, występny i cnotliwy, jest Liz Taylor, Kleopatram i Cezarem... Wszyscy i każdy znajdują tam coś dla siebie. Widownia tworzy ten teatr swymi często nie wyartykułowanymi oczekiwaniami. Wartościami nadrzędnymi są elastyczność, adaptacja, wszechobecność.

Cztery teatry to modele czterech różnych porządków lub orientacji etycznych:

- Tradycyjny teatr japoński reprezentuje systemy jednoznacznie zdeterminowane przez tradycyjnie określone wartości. Wszyscy tam wiedzą, co należy zrobić i czego się po kim spodziewać.

- Teatr współczesny reprezentuje systemy zdominowane przez wybory moralne. Postacie takie jak wujaszek Wania Czechowa czy Romulus Wielki Dürrenmatta dokonują wyborów. Scenariusz określa parametry tych wyborów i możliwe warianty decyzyjne. Ocena należy do widza. W pewnej mierze zależy ona od sposobu interpretacji scenariusza przez reżysera i aktorów.

- Happening reprezentuje orientację na działanie, swoisty aktywizm, będący dla aktorów wartością samą w sobie, przymusem. Efekty działania ocenie etycznej podlegać mogą jedynie *ex post*. Scenariusz bowiem ich nie przewiduje.

- Show globalny to system, w którym elastyczność i adaptacja są najwyższymi przykazaniami. Efekty działań, które stąd wynikają, mogą podlegać najróżniejszym, niejednokrotnie sprzecznym ocenom moralnym. Ten sam podmiot godzi się więc z działaniami o przeciwstawnych sobie znakach na skali dobra i zła. Godzi się, ponieważ chce i zapewne musi być elastyczny.

W obrębie tej samej organizacji pojawiać się mogą w różnych miejscach i o różnym czasie, z różną częstotliwością i natężeniem i w różnych układach odniesienia wszystkie cztery porządki czy orienta-

cje etyczne przedstawione tu za pomocą metafory czterech teatrów.

Jaka prawidłowość rządzi tymi fluktuacjami? Logika nakazuje odwołać się do kategorii najogólniejszej w całym dotychczasowym rozumowaniu. Jest nią nadawanie znaczenia (*meaning making*) zdarzeniom, sytuacjom, obiektom. Przy użyciu tych znaczeń konstruowane są przez aktorów sytuacje, które składają się na określone porządki etyczne. Takie konstrukcje leżą u podłoża podejmowanych w organizacjach działań, nie tylko jako przesłanki decyzyjne ale także jako źródło „nastawień” i „klimatów”, których od działań oddzielić nie sposób. Jak empirycznie dotrzeć do tego podłoża? Jak je zrekonstruować?

Kilka uwag o metodzie Jak wykonać dyskurs

Najbardziej oczywistą odpowiedzią na zadane powyżej pytania wydaje się być odtworzenie dyskursu wewnętrznego aktorów – uczestników sytuacji. Dyskurs taki prowadzi bowiem do wartościowań moralnych, które pozwalają konstruować sytuacje. U podstaw tego rozumowania leży założenie, że emocja oparta na instynktownym sądzie etycznym jest punktem wyjścia takiego dyskursu; poprzedza rozumowanie.

Założenie to znajduje potwierdzenie w niektórych badaniach psychologicznych [51]. Józef Koziński pisze: „W cyklu ludzkiego działania uczucia mogą wyprzedzać myślenie” [26].

Posłużmy się przykładem. Jeżeli w jakiejś kulturze kompromis uważany jest za coś nagannego moralnie, to propozycja zawarcia kompromisu (zwłaszcza sformułowana z użyciem tego słowa) spotka się najpierw z negatywnym odruchem, a dopiero później i na podłożu tego odruchu nastąpi „trzeźwe” rozważenie takiej propozycji.

Punktem wyjścia badań nad etycznym wartościowaniem w zarządzaniu powinno więc być poznanie emocji, jakie budzą podstawowe pojęcia stosowane w procesach decyzyjnych, które składają się na zarządzanie.

Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUSTIN J.L., *How to do things with words*, Clarendon Press, Oxford, 1962/1985.
- [2] BERGER P.L., LUCKMANN T., *Společne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa, 1983.
- [3] BROOKS L.J., *Corporate ethical performance: Trends, forecasts, outlooks*, „Journal of Business Ethics” nr 8/1989, s. 31–38.
- [4] BROOKS L.J., *Business ethics: Directions for the 1990s.*, „Canadian Business Review”, Spring, 1990, s. 38–41.
- [5] BROWN R.H., *Society as text*, Chicago University Press, Chicago, 1987.
- [6] BRUNER J., *Actual minds, possible worlds*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1986.

- [7] BRUNER J., *Acts of Meaning*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990.
- [8] BURNS E., *Theatricality: A study of convention in the theater and in social life*, Cox & Wyman, London, 1972.
- [9] BURRELL G., MORGAN G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London, 1979.
- [10] CZAPIŃSKI J., *Wartościowanie – zjawisko inklinacji pozytywnej*, Ossolineum, Wrocław, 1985.
- [11] CZAPIŃSKI J., *Wartościowanie – Efekt Negatywności*, Ossolineum, Wrocław, 1988.
- [12] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Culture is the medium of life* [w:] A. SÖJGREN i L. JANSON (red.) *Culture and management in the field of ethnology and business administration*, Invadraministeriet, s. 15–29, Stockholm, 1992.
- [13] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *The three-dimensional organization: A constructionist view*, Studentlitteratur, Lund, 1993.
- [14] DEAL T., KENNEDY A., *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1982.
- [15] ECO U., *The limits of interpretation*, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, 1990.
- [16] GANDZ J., BIRD F. G., *Designing ethical organizations*, „Journal of Business Ethics” vol. 8, 1989.
- [17] GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973.
- [18] GOFFMAN E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa, 1959/1981.
- [19] GOFFMAN E., *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1974.
- [20] HOFSTEDE G., *Culture' consequences: International differences in work-related values*, Sage, London, 1980.
- [21] HOFSTEDE G., *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive” nr 1/1993, vol. 7, s. 81–94.
- [22] HÖPFL H., *Counterfeits, conceits and corpses: The failure of the mask*, referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Kopenhaga, 1989.
- [23] INZERILLI G., LAURENT A., *Managerial views of organizational structure in France and the USA*, „International Studies of Management and Organization”, 1983, 13/1–2, s. 97–118.
- [24] KOSTERA M., tekst oddany do druku: *Męskie struktury*, „Kultura Współczesna”.
- [25] KOZIELECKI J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa, 1987.
- [26] KOZIELECKI J., *Constructivism and Cognitive Representation of Decision Problems*, working paper No. 1., Department of Cognitive Psychology, University of Warsaw, Warszawa, 1992.
- [27] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, 1986, nr 2.
- [28] LATOUR B., *The powers of association*, [w:] LAW J. (red.), *Power, action and belief. A new sociology of power?*, Routledge and Kegan Paul, London, 1986.
- [29] LAURENT A., *Matrix organizations and Latin culture: A note on the use of comparative-research data in management education*, „International Studies of Management and Organization”, 1981, 10/4, s. 101–114.
- [30] LAURENT A., *The cultural diversity of Western conceptions of management*, „International Studies of Management and Organization”, 1983, 13/1–2, s. 75–96.
- [31] MANGHAM I.L., *Power and performance in organizations*, Basil Blackwell, Oxford, 1986.
- [32] MANGHAM I.L., *Introduction: Offending the audience*, [w:] I.L. MANGHAM (red.) *Organization analysis and development: A social construction of organizational behavior*, Wiley & Sons, Chichester, 1987.
- [33] MANGHAM I.L., OVERINGTON M.A., *Dramatism and the theater metaphor* [w:] G. MORGAN (red.) *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, s. 219–233, Beverly Hills–London–New Delhi, 1983.
- [34] MANGHAM I.L., OVERINGTON M.A., *Organizations as theatre: A social psychology of dramatic performance*, Wiley & Sons, Chichester, 1987.
- [35] MARCH J.G., *Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice*, „Bell Journal of Economy”, 1978, 9; s. 587–608.
- [36] McINTYRE A., *After virtue: A study in moral theory*, Duckworth, Gloucester, 1985.
- [37] OBLÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1993.
- [38] OUCHI W., *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981.
- [39] PAYNE J., BETTMAN J., *Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective*, „Annual Review of Psychology”, 1992/43, s. 87–131.
- [40] PASCALE R., ATHOS A., *The art of Japanese management: Applications for American executives*, Warner Books, New York, 1982.
- [41] PETERS T., WATERMAN R., *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Warner Books, New York, 1982.
- [42] ROKEACH M. (red.), *Understanding human values: Individual and societal*, Free Press, New York, 1979.
- [43] RONEN S., *Comparative and multinational management*, Wiley & Sons, New York, 1986.
- [44] RORTY R., *Contingency, irony and solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
- [45] SINGH J., *Managerial culture and work-related values in India*, „Organization Studies”, 1990 11/1, s. 75–101.
- [46] SMIRCICH L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 1983 28/3, s. 339–358.
- [47] SMIRCICH L., *Studying organizations as cultures*, [w:] MORGAN G. (red.), *Beyond method: Strategies for social research*, Sage, Beverly Hills–London–New Delhi, 1983/1987, s. 160–172.
- [48] TURNER V., *From ritual to theatre: The human seriousness of play*, Performing Arts Journal Publication, New York, 1982.
- [49] WEICK K., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1969/1979.
- [50] ZAJONC R.B., *Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences*, „American Psychologist” 1980, 35, s. 151–175.
- [51] ZAJONC R.B., *On the Primacy of Effect*, „American Psychologist” 1984, 39, s. 117–123.

Autorzy – Monika Kostera jest doktorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prof. dr. hab. Andrzej K. Koźmiński – kierownikiem Katedry Metod i Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW.