

Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera

Teoria organizacji w obrazkach

Organizacja — mózg

Organizacja — więzienie psychiczne

Ta metafora wywodzi się z psychologii poznawczej. W teorii organizacji takie przenośnie psychologiczne nierzadko bywają łączone z innymi, o wyraźniejszym charakterze społecznym. I tak np. James March, jeden z najbardziej znanych teoretyków podejmowania decyzji, używa zarówno metafory systemu politycznego, jak i metafory „systemów uczących się”. Ta ostatnia metafora ma też związek ze współpracą Marcha z noblistą Herbertem Simonem. Simon, dla odmiany, łączy metaforę organizacja — mózg z metaforą organizacja — maszyna, ponieważ jest szczególnie zainteresowany rozwojem AI (sztucznej inteligencji). W ten oto sposób można dojść do bardzo interesującego połączenia — organizacja jako złożona maszyna lub organizacja jako komputer.

Tak czy inaczej, nasz doradca stoi przed dylematem — szkoła języków obcych jest uczącą (się) organizacją w podwójnym znaczeniu. Jak uczy się organizacja, której najważniejszym zadaniem jest nauczanie innych? Doradca ma dwie możliwości. Jedna polega na potraktowaniu metafory dosłownie i trzymaniu się poziomu psychologicznego, czyli indywidualnego. Oznacza to, że może np. zaproponować wprowadzenie testów psychologicznych dla kursantów i wysłanie nauczycieli na trening kreatyw-

ności. W tzw. międzyczasie może też poddać analizie same lekcje i ocenić stopień, w jakim przyczyniają się do lepszego opanowania języków obcych przez uczestników kursów. Może tu oprzeć się na ogromnym bogactwie dostępnej wiedzy pedagogicznej.

Inna możliwość polega na potraktowaniu przenośni — metaforycznie. Można poddać analizie zdolność do uczenia się organizacji jako takiej. To wymaga analizy historycznej. Co zdarzyło się, gdy organizacja napotkała na konkretne problemy? Tu najczęściej wagi nabiera analiza strategii. Czy organizacja jest w stanie uczyć się na własnych błędach? Czy ma kontakt z innymi podobnymi instytucjami, by móc korzystać z ich doświadczeń? Jak wygląda program szkoleń dla własnych pracowników?

METAFORA 5:

MÓZG („system uczący się”)

ROLA ANALITYKA: („nauczyciel”)

- sprawdzić zdolność rozwiązywania problemów,
- wprowadzać nowe metody działania,
- pozytywnie wzmocniać stosowanie nowych metod (poprzez system kar i nagród).

Organizacja — więzienie psychiczne

Oto następna pani konsultant wyposażona w wiedzę psychologiczną. Poprzedni był analitykiem organizacji reprezentującym psychologię poznawczą, obecna jest psychoterapeutką. Jej zdaniem, ludzie i organizacje są w stanie osiągnąć więcej, niż sobie to uświadamiają. Czasami wiążą ich własne sny — lub koszmary, choć wydaje się im, że ogranicza ich ktoś z zewnątrz. Wówczas z pomocą przychodzi doradca-psychoterapeuta.

Analizuje ona formalne dokumenty organizacyjne, ale także legendy i opowieści opowiadane przy kawie w sekretariacie, by stwierdzić, jakie lęki i jakie przeszkody, ale także jakie pozytywne wizje są w nich ukryte. Podobnie jak poprzedni doradca, terapeutka może wybierać między perspektywą indywidualną i organizacyjną. I tak, np. Michael Maccoby, współpracownik Erica Fromma, przeprowadził serię wywiadów psychoanalitycznych ze znanymi przywódcami biznesu, które potem opublikował w swojej książce *The Leader* (Przywódca). Innym przykładem może być Manfred De Vries z INSEAD w Paryżu, który pisze o „neurotycznej organizacji” i analizuje zbiorowy lęk, wyrzuty sumienia itd. Howard Schwartz z USA analizuje nar-

cyzm i brak dojrzałości typowy dla nowoczesnych organizacji.

W czym mogłaby nam pomóc osoba wykorzystująca tę metaforę w przypadku szkoły języków obcych? Przeprowadziłyby analizę symboli i rytuałów, by ujawnić „podświadomość” organizacji. Zorganizowałyby też tzw. przeżycie katarsyczne, gdzie członkowie organizacji są skon-

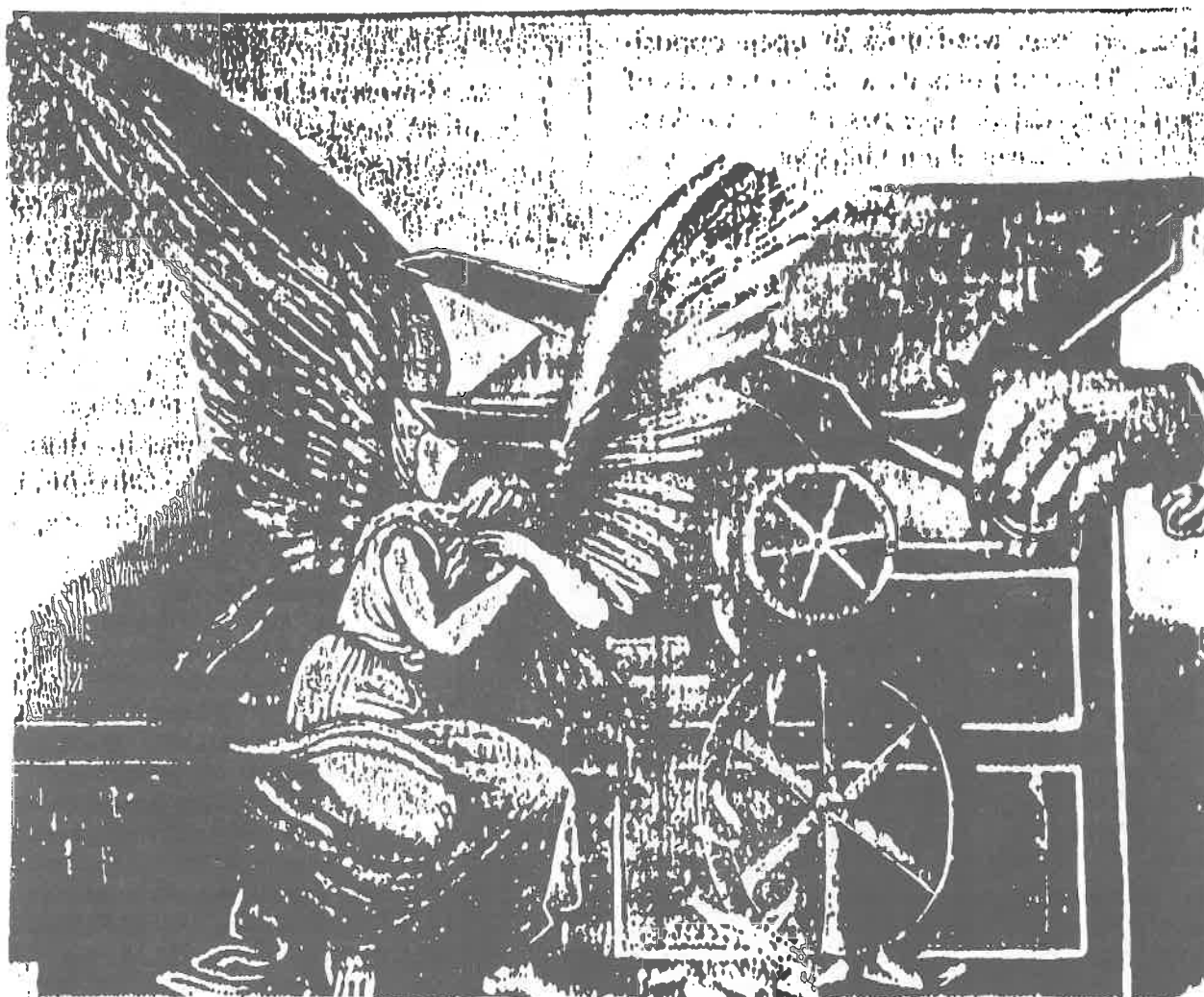
frontowani z podświadomością w nie zagrażających okolicznościach. Najczęściej przybiera to postać seminariów dla kierownictwa, trwających wiele dni, poza miejscem pracy (np. w specjalnym ośrodku za miastem). Nadal jednak głównie organizacje same zajmujące się terapią, mają odwagę poddawać swoich uczestników psychoterapii.

METAFORA 6: WIĘZIENIE PSYCHICZNE

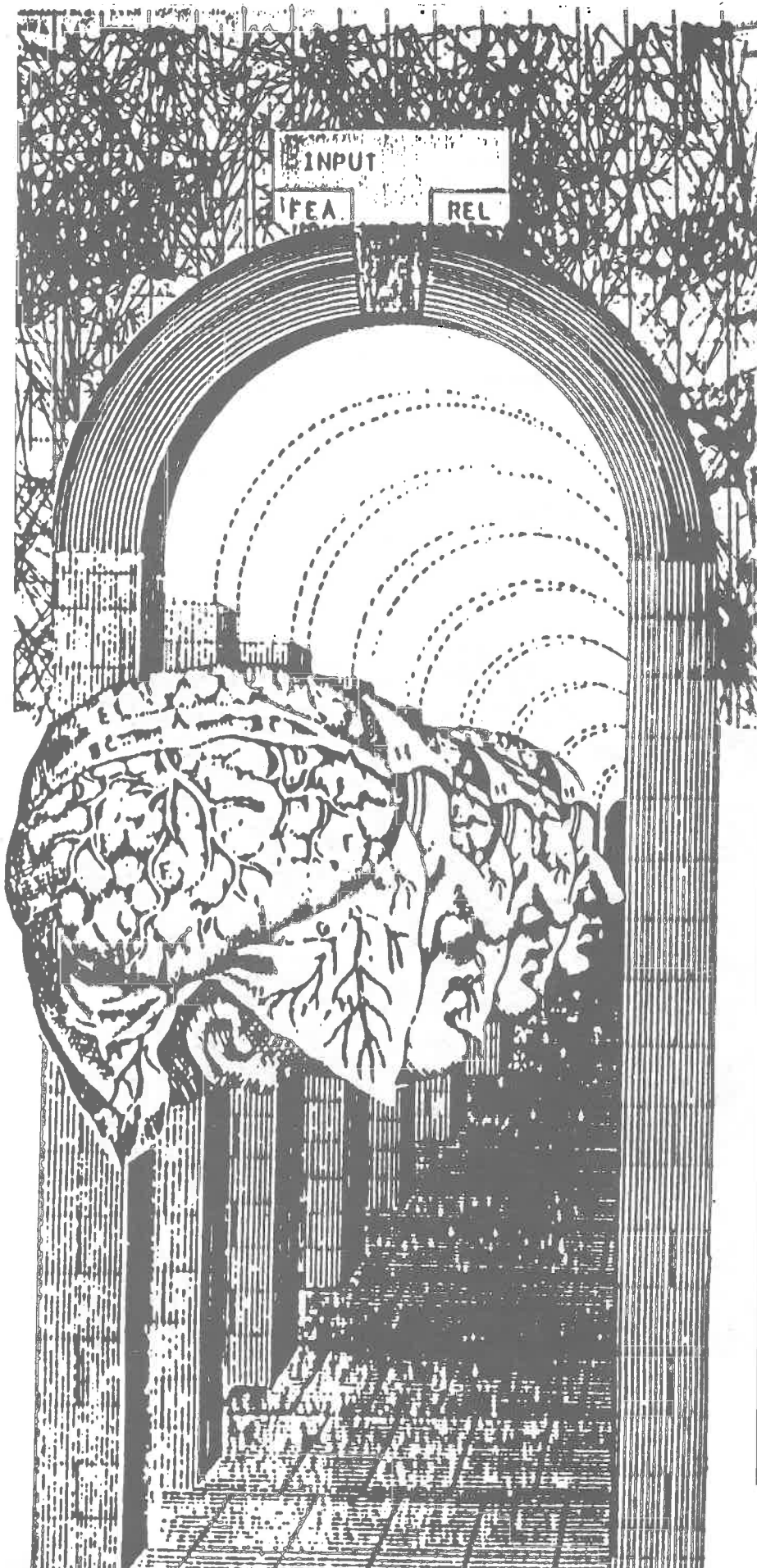
ROLA ANALITYKA: („psychoterapeuta”)

- ustalić co zostało wyparte i dlaczego,
- pomóc uwolnić się od kompleksów.

Więzienie psychiczne



Mózg



Linda Smircich i Gareth Morgan [5] zwrócili uwagę na władzę, jaką przynosi zarządzanie znaczeniami (*management of meaning*). Ich zdaniem, przywództwo realizuje się w procesie, gdzie jedna bądź więcej osób skutecznie ujmują w ramy (*frame*) i definiuje rzeczywistości innych ludzi [5, s. 258].

Przywódcy ujmują w ramy doświadczenie, czynią je możliwym do interpretacji. Inni ludzie interpretują i podejmują działania [5]. W innym miejscu Morgan [6] pisze: „Przywództwo w ostateczności oznacza umiejętność definiowania rzeczywistości innych ludzi [...]. Wielu skutecznych menedżerów i przywódców świadomych jest władzy, jaką przynosi wywoływanie obrazów i instynktownie poświęca dużo uwagi wpływowi na ludzi, jaki mają ich słowa i działania. Np. kultywują ideę, że organizacja jest zespołem, a otoczenie dżunglą, gdzie panuje konkurencja, mówią o problemach w kategoriach szans i wyzwań [...]” [6, s. 176].

Chciałabym skoncentrować się tu na jednym, moim zdaniem, szczególnie ważnym aspekcie zarządzania znaczeniami. Tekst ten poświęcony będzie roli i konsekwencjom, jakie ma nadawanie nazw. Zgodnie z *Genesis*, Bóg powierzył człowiekowi (Adamowi, oczywiście) zadanie nazwania wszystkich zwierząt: „Utworzył więc Pan Bóg z ziemi wszelkie dzikie zwierzęta i wszelkie ptactwo niebios i przyprowadził do człowieka, aby zobaczyć, jak je nazwie, a każda istota żywa miała mieć taką nazwę, jaką nada jej człowiek.

Nadał tedy człowiek nazwy wszelkiemu bydłu i ptactwu niebios, i wszelkim dzikim zwierzętom” (*Genesis* 2:19–20).

W ten sposób, między innymi, przejawiała się uprzywilejowana rola ludzi, którym Bóg polecił: „*czyńcie (ziemię) sobie poddaną, i panujcie nad rybami morskimi i nad ptactwem niebios, i nad wszelkimi zwierzętami, które się poruszają po ziemi!*” (*Genesis* 1:28).

Nazywanie rzeczy, zjawisk, procesów oznacza władzę – tym większą, im bardziej to co nazywamy jest niejednoznaczne, im większą niesie ze sobą niepewność. Rzeczywistość jest nieprzejrzysta (*intransparent*)