

Redakcja naukowa
MONIKA KOSTERA

Szef polski

Studia przypadku
o roli kierownika
w organizacjach



SEDNO
Wydawnictwo
Akademickie

Szef
polski

Redakcja naukowa
MONIKA KOSTERA

Szef polski

Studia przypadku o roli
kierownika w organizacjach

Wydawca
Bożena Kućmierowska

Redakcja merytoryczna i korekty
Iwona Witt-Czuprzyńska

Redakcja techniczna
Danuta Przymanowska-Boniuk

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Janusz Fajto

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie w całości lub we fragmentach
jakałkolwiek techniką bez pisemnej zgody wydawcy zabronione.

Copyright © by Wydawnictwo Akademickie Sedno Spółka z o.o.
Warszawa 2012

ISBN 978-83-63354-01-5
ISBN 978-83-63354-93-0 (e-book)

Wydawnictwo Akademickie Sedno Spółka z o.o.
00-696 Warszawa
ul. J. Pankiewicza 3
www.wydawnictwosedno.pl

Spis treści

Monika Kostera

| | |
|--|----|
| 1. Etnografia ról kierowniczych | 13 |
| 1.1. Studium przypadku w dydaktyce | 13 |
| 1.2. Etnografia organizacji | 15 |
| Zasady | 15 |
| Proces badawczy i metody | 16 |
| 1.3. Role społeczne kierownika | 19 |
| Role społeczne | 19 |
| Wymiar ogólnospołeczny | 20 |
| Wymiar profesjonalny | 21 |
| Wymiar organizacyjny | 22 |
| 1.4. Struktura książki | 23 |

Magdalena Mroczkowska

| | |
|---|----|
| 2. Organizacja III sektora: szef w NGO? | 27 |
| 2.1. Trzeci sektor, czyli organizacje pozarządowe | 27 |
| 2.2. Rola ogólnospołeczna | 29 |
| Społecznik czy oszołom? | 29 |
| Organizacyjna ziemia nieznana... .. | 30 |
| 2.3. Rola profesjonalna | 31 |
| Niesienie pomocy | 31 |
| Wartości szefa, wartości organizacji | 33 |
| 2.4. Rola organizacyjna | 35 |
| Organizacja jednego człowieka? | 35 |
| Pasja i determinacja | 37 |
| Dzień pracy szefa niezastąpionego... .. | 40 |
| 2.5. Pytania do przypadku | 42 |

Weronika Szczęśniak

| | |
|--|----|
| 3. Organizacja efemeryczna. Szef ad hoc | 43 |
| 3.1. Organizacja - wykopaliska archeologiczne | 43 |
| 3.2. Rola ogólnospołeczna | 45 |
| Władca | 45 |
| Współpracownik | 46 |
| 3.3. Rola profesjonalna | 47 |
| Nadar | 47 |
| Kalmir | 49 |
| Ubysława | 50 |
| Nawoja | 50 |
| 3.4. Rola organizacyjna | 51 |
| Kierownik wykopalisk na Gražus Kalnas | 52 |
| Kierownik stanowiska na Gražus Pieva | 53 |
| Kierownik wykopu | 55 |
| Opiekun studentów | 56 |
| 3.5. Pytania do przypadku | 58 |

Martyna Kordulewska

| | |
|--|----|
| 4. Samorząd lokalny: przywództwo w radzie miejskiej | 59 |
| 4.1. Gmina jako organizacja | 59 |
| Czym jest gmina? | 59 |
| Zarządzanie polityczne | 60 |
| Teren badawczy, czyli gmina Zieliniec | 61 |
| 4.2. Rola ogólnospołeczna | 62 |
| 4.3. Rola profesjonalna | 63 |
| Wybory przewodniczącego rady gminy | 63 |
| Rola przewodniczącego w samorządzie | 64 |
| Nowe rozdanie | 66 |
| 4.4. Rola organizacyjna | 68 |
| Wiele ról w jednej organizacji | 68 |
| Relacje i konflikty | 69 |
| 4.5. Pytania do przypadku | 74 |

Sylwia Piwowarska

| | |
|---|----|
| 5. Szef(owie) w korporacji globalnej, czyli Wielki Brat patrzy | 75 |
| 5.1. Organizacja w kontekście | 75 |
| 5.2. Rola ogólnospołeczna | 78 |
| Czym jest korporacja? | 78 |
| Szef w korporacji - czyli kto? | 78 |
| 5.3. Rola profesjonalna | 80 |
| Team leader, czyli profesjonalista | 80 |

| | |
|---|-----|
| Menedżer projektu, czyli osoba kontrolująca.... | 81 |
| 5.4. Rola organizacyjna..... | 83 |
| Przełożeni nic nie robią?..... | 83 |
| Pracownik w korporacji..... | 86 |
| 5.5. Pytania do przypadku..... | 87 |
| Ewa Kruk i Arkadiusz Kłós | |
| 6. Szef w PRL-u. Nie każdy może być kapitanem statku | 89 |
| 6.1. O świecie, jakim był..... | 89 |
| Zaproszenie do podróży w przeszłość..... | 89 |
| Kontekst..... | 90 |
| 6.2. Rola ogólnospołeczna..... | 91 |
| 6.3. Rola profesjonalna..... | 92 |
| Kariera kierownika z PRL-u..... | 92 |
| Kierownik a pracownicy..... | 93 |
| Cechy kierownika..... | 94 |
| 6.4. Rola organizacyjna..... | 98 |
| Pozycja lidera..... | 98 |
| Znaczenie wiedzy..... | 101 |
| 6.5. Pytania do przypadku..... | 104 |
| Milena Bajer | |
| 7. Klub kultury – szef i twórca? | 105 |
| 7.1. O Klubie słów kilka..... | 105 |
| 7.2. Rola ogólnospołeczna..... | 107 |
| Kierowanie instytucją kultury..... | 107 |
| Klub kultury jako niejednoznaczna organizacja..... | 108 |
| 7.3. Rola profesjonalna..... | 109 |
| 7.4. Rola organizacyjna..... | 112 |
| Miejsce dyrektora w strukturze..... | 112 |
| Mroczne strony uznaniowości..... | 113 |
| Zarządzanie przez czekanie?..... | 115 |
| Inni szefowie..... | 116 |
| 7.5. Pytania do przypadku..... | 118 |
| Oliwia Zgrzebnicka | |
| 8. Trener, czyli szef? | 119 |
| 8.1. Sport zorganizowany..... | 119 |
| Sport jako teren badawczy..... | 119 |
| Trener jako bohater etnografii..... | 120 |
| 8.2. Rola ogólnospołeczna..... | 121 |
| Lekka atletyka w Polsce..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| Trener w lekkoatletyce..... | 122 |
| 8.3. Rola profesjonalna..... | 123 |
| Co robi trener?..... | 123 |
| Pasja i wiedza..... | 125 |
| Łączenie ról..... | 125 |
| Komunikowanie się i relacje z innymi trenerami..... | 126 |
| Rola doświadczenia..... | 127 |
| 8.4. Rola organizacyjna..... | 128 |
| Funkcje i zadania..... | 128 |
| Radzenie sobie w kryzysie..... | 130 |
| Komunikacja..... | 130 |
| Autorytet..... | 132 |
| 8.5. Pytania do przypadku..... | 134 |

Marta Klimczuk

| | |
|--|-----|
| 9. Marek Kotański, przywódca-założyciel Stowarzyszenia MONAR-u | 135 |
| 9.1. Pomagać polskim narkomanom..... | 135 |
| 9.2. Rola ogólnospołeczna..... | 139 |
| Postać założyciela..... | 139 |
| Autorytet..... | 141 |
| 9.3. Rola profesjonalna..... | 143 |
| Kultura transformująca..... | 143 |
| Własne standardy..... | 145 |
| 9.4. Rola organizacyjna..... | 147 |
| 9.5. Pytania do przypadku..... | 151 |

Mariusz Sieradzki

| | |
|---|-----|
| 10. Kierowanie klubem sportowym na prowincji | 153 |
| 10.1. Klub sportowy, czyli badana organizacja..... | 153 |
| 10.2. Rola ogólnospołeczna..... | 155 |
| Potrzeba klubu sportowego..... | 155 |
| Aby chłopcy mieli co robić..... | 156 |
| 10.3. Rola profesjonalna..... | 158 |
| 10.4. Rola organizacyjna..... | 161 |
| Klub amatorski..... | 161 |
| Kierowanie klubem..... | 162 |
| 10.5. Pytania do przypadku..... | 165 |

Agnieszka Skoneczna i Anna Siewczyk

| | |
|---|-----|
| 11. Komendant, czyli zarządzanie w policji | 167 |
| 11.1. Policja jako przykład organizacji hierarchicznej..... | 167 |
| 11.2. Rola ogólnospołeczna..... | 169 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 11.3. Rola profesjonalna | 172 |
| Komendant a podwładni..... | 172 |
| Specyfika zawodu..... | 174 |
| Uczenie się..... | 176 |
| 11.4. Rola organizacyjna..... | 177 |
| Droga kariery..... | 177 |
| Przełożony – z „krwi i kości”? | 178 |
| Autorytety w organizacji?..... | 180 |
| 11.5. Pytania do przypadku..... | 183 |

Mateusz Biardzki

| | |
|--|------------|
| 12. Przedsiębiorca i firma. Jak być szefem wśród pasjonatów?..... | 185 |
| 12.1. Organizacja, czyli Kawiarnia „Grotą” | 185 |
| 12.2. Rola ogólnospołeczna..... | 186 |
| 12.3. Rola profesjonalna..... | 188 |
| Drużyna..... | 188 |
| Gandalf (pięćdziesięcioletni, który wygląda młodziej) | 188 |
| Eowina (24 lata) | 189 |
| Gimli (22 lata) | 189 |
| Bilbo (25 lat)..... | 190 |
| Boromir (30 lat)..... | 190 |
| Trudna sztuka dyplomacji | 191 |
| Współczesność | 192 |
| 12.4. Rola organizacyjna..... | 192 |
| Dzień w „Grocie” | 192 |
| Zarządzanie przez chaos? | 193 |
| Rodzina | 197 |
| Od rozkwitu do upadku | 197 |
| 12.5. Pytania do przypadku..... | 199 |

Waldemar Pokora i Grzegorz Woźniak

| | |
|--|------------|
| 13. Spółdzielnia mieszkaniowa. Lider w spółdzielni..... | 201 |
| 13.1. Organizacja..... | 201 |
| Mieszkanie dla każdego..... | 201 |
| Anna: dlaczego tu trafiłam? | 202 |
| Jestem właścicielem mieszkania – mit czy rzeczywistość? | 203 |
| 13.2. Rola ogólnospołeczna..... | 204 |
| 13.3. Rola profesjonalna..... | 206 |
| Rola prezesa według Prezesa | 206 |
| Zaufanie i uczciwość w interesach | 207 |
| Doświadczenie – ważny element dobrego zarządzania..... | 208 |
| Wielkość ma znaczenie w zarządzaniu..... | 208 |

| | |
|--|------------|
| Tworzenie prawa to ciężka praca | 209 |
| Ważne ogniwo - mieszkańcy | 210 |
| 13.4. Rola organizacyjna..... | 212 |
| Na straży finansowania | 212 |
| Komunikacja z lokatorami i dyżury administracji | 214 |
| 13.5. Pytania do przypadku..... | 215 |
| Izabela Dembicka-Starska | |
| 14. Harcerstwo – komendant hufca jako lider | 217 |
| 14.1. Kilka słów o Hufcu..... | 217 |
| Harcerstwo..... | 217 |
| Komendant | 219 |
| 14.2. Rola ogólnospołeczna | 219 |
| Znaczenie autorytetu | 219 |
| Autorytety a harcerstwo..... | 221 |
| 14.3. Rola profesjonalna..... | 222 |
| Komendant Hufca w roli autorytetu..... | 222 |
| 14.4. Rola organizacyjna..... | 225 |
| Komendant hufca jako autorytet | 225 |
| Cechy i umiejętności | 225 |
| Ludzie..... | 227 |
| 14.5. Pytania do przypadku..... | 230 |
| Piotr Grabowski | |
| 15. Centrum Sztuki – dyrektor w sferze kultury..... | 231 |
| 15.1. Organizacja i kultura | 231 |
| 15.2. Rola ogólnospołeczna | 233 |
| Słabość życia artystycznego w Polsce..... | 233 |
| Dyrektor instytucji sztuki..... | 235 |
| 15.3. Rola profesjonalna..... | 236 |
| 15.4. Rola organizacyjna..... | 237 |
| Organizacyjny twórca | 237 |
| Wizja bez wizjonerstwa? | 239 |
| 15. 5. Pytania do przypadku..... | 241 |
| Robert Turcki | |
| 16. Administracja państwowa: dyrektor w służbie publicznej..... | 243 |
| 16.1. Urząd jaki jest - czyli organizacja | 243 |
| 16.2. Rola ogólnospołeczna | 245 |
| Stereotyp urzędnika..... | 245 |
| Apolityczność? | 246 |
| 16.3. Rola profesjonalna..... | 247 |

| | |
|---|-----|
| Daria Buczkowska (DB), 5 lat pracy w urzędzie, prawnik | 249 |
| Dagmara Englert (DE), 4 i pół roku pracy w Urzędzie, prawnik..... | 249 |
| Daniel Graniuk (DG), 2 i pół roku pracy w Urzędzie, magister iberystyki, absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej..... | 250 |
| Dominika Florek (DF), 5 lat pracy w Urzędzie, prawnik..... | 251 |
| 16.4. Rola organizacyjna..... | 252 |
| Kierownictwo..... | 253 |
| Komunikacja wewnętrzna..... | 254 |
| Awanse | 254 |
| Wspólnota..... | 256 |
| Pożegnanie szefa..... | 257 |
| 16.5. Pytania do przypadku..... | 259 |
| Bibliografia | 261 |
| Filmoteka | 265 |
| Autorzy | 267 |

Monika Kostera

Etnografia ról kierowniczych

1.1. Studium przypadku w dydaktyce

We współczesnej dydaktyce akademickiej studium przypadku (*case study*) uważane jest za jedno z najważniejszych narzędzi edukacyjnych, zwłaszcza na studiach i kursach z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości. Jest ono od lat z powodzeniem wykorzystywane na znanych uczelniach i w szkołach biznesu, takich jak Harvard Business School i INSEAD. Na rynku podręczników, zarówno europejskim, jak i amerykańskim, mamy do czynienia z wielkim urodzajem publikacji przystosowanych do prowadzenia zajęć dydaktycznych opartych na metodzie studium przypadku. Rynek polski pozostaje pod tym względem daleko w tyle, szczególnie jeśli chodzi o przypadki zaczerpnięte z rodzimych realiów.

Ambicją autorów tej publikacji jest przedstawienie polskiemu Czytelnikowi zestawu przypadków pochodzących z polskiej aktualnej praktyki organizacyjnej, opartych na badaniach własnych autorów poszczególnych rozdziałów. Wszystkie prowadzone były za pomocą metod etnograficznych i trwały rok lub dłużej. Opisane przypadki są ukazane w jak najbardziej autentyczny i zbliżony do praktyki sposób, a jednocześnie zachowany został dystans badawczy, umożliwiający problematyzację i rozpatrywanie różnych możliwości wariantów. Z jednej strony dają kontakt z praktyką, doświadczeniem innych osób; z drugiej – powalają na rozwinięcie wyobraźni, refleksji, twórczego podejścia do problemów organizacyjnych.

Książka, trzymana właśnie w rękach przez Czytelnika, zawiera poszerzone studia przypadku, czyli opisy autentycznych praktyk organizacyjnych, ukazujące złożoność rzeczywistych sytuacji i postaci. Każde zawiera

prawdziwy problem organizacyjny, nad którym należy się zastanowić, używając obserwacji, analizy, interpretacji, refleksji i wiedzy. Przypadki mogą być wykorzystane w rozwijaniu wszelkich umiejętności potrzebnych zarówno menedżerom, przedsiębiorcom, specjalistom, jak i uczestnikom organizacji, czyli właściwie wszystkim nam – ludziom XXI wieku. Organizacje są bowiem wszechobecne i bez nich właściwie trudno wyobrazić sobie współczesność – są naszymi sposobami na rozwiązywanie problemów, a także je sprawiają na skalę niedostępną dla pojedynczych ludzi, oferując pracę, rozrywkę, powodują katastrofalne skutki ekonomiczne i ekologiczne, dają wsparcie i stanowią zagrożenie. Współczesny człowiek, chcąc nie chcąc, żyje w świecie przepełnionym organizacjami i musi umieć sobie z nimi radzić. Studia przypadku pomagają nauczyć się takiej umiejętności, szczególnie w wersji poszerzonej – pokazując złożoność i kontekst rzeczywistych sytuacji.

Zanim pokrótce przybliżę treść podręcznika, wyjaśnię wpierw w dużym skrócie, na czym polega rola studium przypadku w dydaktyce i jak należy je przygotować oraz wykorzystać na zajęciach.

Według Roberta Yina, jednego z uznanych klasyków tej metody, case study

koncentruje się na współczesnym zjawisku w jego rzeczywistym kontekście, w szczególności gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są jasne [Yin 2003, s. 13].

Barbara Czarniawska-Joerges definiuje studium przypadku jako

badanie 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 1992, s. 8].

Jeśli celem jest sporządzenie przypadku do dyskusji na zajęciach, należy koncentrować się raczej na procesach niż na strukturach. Szczególnie przydatna jest dla opracowania takiego studium metoda etnograficzna, o której za chwilę.

W dydaktyce stosuje się przede wszystkim przypadki wyjaśniające, pozwalające na analizowanie przyczyn i konsekwencji wydarzeń. Studenci mogą poznawać autentyczne sytuacje i w sposób twórczy poszukiwać rozwiązań i dróg postępowania. Studia przypadku nie powinny mieć tylko jednego rozwiązania – chodzi o to, by nie zamykać studiujących w pułapce myślenia schematami, lecz wręcz przeciwnie: pobudzić ich do samodzielnego, krytycznego myślenia. Przypadek do dyskusji na zajęciach dla studentów zarządzania powinien mieć bohaterów dwojakiego rodzaju: ludzi (np. decydentów) i organizacje. Bohaterowie tej książki są ludźmi – prawdziwymi polskimi szefami z autentycznymi dylematami i sytuacjami, jakim stawiają

czoła. Studenci mogą, ale nie muszą, identyfikować się z postacią głównego bohatera. Przy rozwiązywaniu zadań mogą też sięgać po dodatkowe źródła, takie jak literatura naukowa i fachowa, kultura popularna i tzw. wysoka, a także badania i doświadczenia własne.

Studium przypadku nadaje się do praktycznego tłumaczenia teorii, może służyć jako praktyczna ilustracja nadająca żywy sens przerabianym modelom i teoriom. Może także być punktem wyjścia do przeprowadzenia własnych badań empirycznych, pomocą w sformułowaniu problemu badawczego i wzbudzeniu ciekawości poznawczej.

Przypadek najlepiej jest rozwiązywać w grupach, ponieważ uczy to współpracy i nakłania do wzięcia pod uwagę kilku różnych punktów widzenia. Efektem może być raport i prezentacja przed grupą¹.

1.2. Etnografia organizacji

Zasady

Etnografia to badania w terenie polegające na intensywnym zaangażowaniu badacza i jego dążeniu do zrozumienia ludzi i ich kultury pojmowanej jako procesy tworzenia rzeczywistości społecznej. Etnografia organizacji jest metodologią zaadaptowaną z antropologii kulturowej do celów eksplorowania organizacji [Czarniawska-Joergs 1992] i zawiera większość jej cech charakterystycznych. Różni się od etnografii stosowanej przez antropologów kultury głównie nieco mniejszym zaangażowaniem badacza – studium organizacji trwa na ogół krócej (2–5 lat) niż badania społeczności i rzadko polega na całkowitym zaangażowaniu badacza w teren (choć zdarzają się również takie projekty badawcze). Sposób interpretacji materiału i zasady wnioskowania są podobne dla wszelkich zastosowań etnografii. Polegają one na tym, że badacz

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 struktur znaczeniowych w ramach swoich własnych wyobrażeń. Wynikające z tego interpretacje etnograficzne są przerabiane w miarę upływu czasu i rozwoju materiału [...] dzięki doświadczeniom z terenu oraz spoza niego [...]. Etnografowie badają innych, by nauczyć się czegoś zarówno o sobie samych, jak i o innych [Rosen 1991, s. 2].

Dzięki temu, że nie obowiązują tu bezwzględne procedury i zasady, badania etnograficzne opierają się w dużej mierze na wnikliwości, rzetelności,

¹ Więcej na temat studium przypadku w polskiej dydaktyce zarządzania w: Kostera 2011.

uczciwości i postawie badacza. Bardzo ważne jest jego antropologiczne nastawienie [Czarniawska-Joerges 1992], czyli taki stan umysłu, który łączy w sobie otwartość, empatię, jak i krytyczny dystans. W zapisie etnograficznym taką nadrzędną zasadą jest tzw. gęsty opis (*thick description*), czyli przedstawienie zjawisk i zachowań w ich rzeczywistym kontekście [Geertz 1973]. Etnograf unika nakładania na badany teren własnych rozumień i terminologii i stara się być jak najwierniejszym językowi i perspektywie terenu. Etnografia pozwala na badanie zjawisk w ich autentycznym, żywym kontekście, umożliwia pokazanie i zrozumienie ludzkiej strony organizacji oraz naświetlenie problemów mało znanych, zjawisk nowych i unikatowych [Kostera 2003/2010].

Proces badawczy i metody

W etnografii ważne jest przestrzeganie kolejności etapów badania, by zachować ważny dla tej indukcyjnej metodologii ciąg poznawczo-interpretacyjny: najpierw same badania empiryczne, to jest zbieranie materiałów, potem ich interpretacja, w tym także czytanie literatury naukowej, a następnie tworzenie teorii i modeli oraz spisanie wyników badań.

Punktem wyjścia jest sformułowanie tematu badawczego i kontakt z terenem. W trakcie badań następuje doprecyzowanie problemu badawczego – należy mieć ogólny pomysł, co chce się badać, ale też zostawić pole do konceptualizacji w efekcie kontaktu z terenem.

Dobrze sformułowany problem badawczy jest niebanalny, istotny i interesujący. Nie może być powieleniem stereotypowych czy przyjętych w danym momencie jako pewniki społecznych sposobów rozumienia i definicji kulturowych. Powinien dotyczyć ludzi w organizacji oraz ich perspektywy.

Niezwykle ważne są przy prowadzeniu badań etnograficznych empatia, szacunek dla terenu i rozmówców oraz uczciwość badacza. Brak tych podstawowych wartości i zasad przekreśla wartość całego materiału – dlatego tak ważne jest zdanie przez badacza rzetelnej relacji z badań, a także opis w pierwszej osobie liczby pojedynczej, uwiarygodniający i firmujący własnym nazwiskiem relację z terenu, a jednocześnie umożliwiającą Czytelnikowi własny odbiór materiału oraz wyrobienie sobie własnego zdania na jego temat, które może być inne niż zdanie autora. Etnografię przedstawia się z perspektywy „naukowego świadka”, tj. wiarygodną relację konkretnego badacza opartą na zdyscyplinowanych zasadach i metodach badawczych.

Same badania prowadzone są za pomocą zestawu charakterystycznych dla etnografii metod, które dzielą się na trzy główne grupy: obserwacja, wywiad i analiza tekstu². Należy stosować co najmniej dwie metody. Wynika to z zasady triangulacji metod, czyli wykorzystania różnych metod, i zderzenia ze sobą wiedzy pochodzącej z różnych źródeł. Obserwacja polega

² Więcej na ten temat w: Kostera 2003/2010.

na doświadczania terenu za pośrednictwem wszystkich dostępnych zmysłów, odrzucając wszelkie wstępne założenia i kategorie. Może mieć charakter nieuczestniczący, gdy badacz nie przyjmuje żadnych ról wewnątrz badanego terenu, lub uczestniczący, gdy badacz w celu wykonania analizy zostaje tymczasowo uczestnikiem terenu. W etnografii organizacji występuje dodatkowo metoda pośrednia (obserwacja bezpośrednia) polegająca na swobodnym, fragmentarycznym wejściu w badany teren, jakby się było niezależnym gościem. Występują ponadto inne metody pośrednie, między innymi *shadowing*, czyli towarzyszenie jednemu wybranemu aktorowi społecznemu w terenie. Wywiad to „kierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony” [Czarniawska 2002, s. 735]. Typowy dla etnografii wywiad jest otwarty, niestrukturalizowany, czyli nie ma z góry przewidzianych form odpowiedzi (typowych dla ankiety ilościowej), oraz niestandardyzowany, czyli bez przyjętej wcześniej listy pytań. Taki wywiad pozwala na swobodną wypowiedź rozmówcy (w etnografii mamy rozmówców, interlokutorów – nie respondentów). Badacz stara się podążać za tokiem wypowiedzi rozmówcy, prosi o kontynuowanie wątków, o podawanie konkretnych przykładów, stara się nie narzucać języka ani własnych poglądów czy interpretacji. Jest to więc nastawienie na wysłuchanie i zrozumienie rozmówcy, próba poznania świata z jego perspektywy. Oczywiście, nie możemy popatrzeć na świat oczami innej osoby, jest to niemożliwe – ale możemy starać się uważnie wysłuchać tego, co drugi człowiek mówi o sobie i o swoim codziennym życiu.

Trzecią grupą głównych metod etnograficznych jest analiza tekstu. Wszelkie wypowiedzi organizacji zapisane, wizualne, mówione, takie jak biuletyny, przepisy, schematy, raporty roczne, strony internetowe, reklamy, sztuka, mogą być przedmiotem takiej refleksji. Badacz może koncentrować się na różnych aspektach tekstów: na jego retoryce, treści, przekazach jawnych i ukrytych itp. Ważne jest, by prowadzić notatki w trakcie badań. Mogą one przybrać postać tekstu pisanego lub zapisu głosu. Należy tu unikać interpretacji i wartościowania, starać się zapisywać tylko to, czego się doświadcza, z zachowaniem otwartości na perspektywę terenu.

Etap interpretacji polega na zastosowaniu do zebranego materiału badawczego jakiejś ramy teoretycznej lub metafory rdzennej, pozwalającej ukazać procesy tworzenia kultury i jej wzorce w ciekawym i wartościowym poznawczo świetle. Można tu stosować różne metody (więcej na ten temat w: Kostera 2003/2010), między innymi interpretację antropologiczną, zorientowaną na ukazanie głównych mechanizmów kultury; narracyjną, pomagającą wyłowić główne opowieści inspirowane teorią ugruntowaną, poszukującą wzorców i prawidłowości dynamicznych w materiale.

Tworzenie teorii i modeli to etap następujący po etapie interpretacji. Argumentacja interpretująca prowadzona jest, tak by jej efektem były uogólnienia tematyczne, czyli modele pokazujące sekwencje i wzorce działań i procesów.

To właśnie one są teoretycznym wkładem badań etnograficznych w dorobek nauki.

Ostatnim etapem pracy etnografa jest pisanie etnografii. Język zapisu powinien być przede wszystkim poprawny i płynny, należy starać się pisać, tak by czytelnik był w stanie wyobrazić sobie, jak wygląda codzienne funkcjonowanie w terenie. Jak już wspomniałam, regułą jest narracja w pierwszej osobie, ponieważ świadectwo badacza ma tu szczególne znaczenie, a konstruowanie złudzenia obiektywności przekazu jest niezgodne z zasadami etnografii. Wszelkie badania interpretujące³ są bowiem ze swej natury nieobiektywne. Nie powinny być również subiektywne – lecz intersubiektywne [Schütz 1982], czyli przekazujące to, jakie kulturowe znaczenia ma badana rzeczywistość. Czytelnik powinien być zaproszony do współdefiniowania tych znaczeń – dlatego wymóg pisania bardziej osobistego, brania odpowiedzialności za obserwacje i stwierdzenia jest tak istotny w części empirycznej takiej pracy naukowej. John Van Maanen wyróżnia trzy główne style pisania etnografii [Van Maanen 1988]. Pierwszy – najbardziej popularny, zwany jest opowieściami realistycznymi. Charakteryzuje się dystansem do opisywanej rzeczywistości, dążeniem do jak największej autentyczności i pomijaniem wrażeń i odczuć autora. Kolejny, określanany jako wyznania, polega na bardzo osobistym pisaniu, koncentracji na uczuciach i dylematach autora. Trzeci natomiast to opowieści impresjonistyczne – jest to najbardziej literacki styl z nich trzech – opis powinien być żywy, wywołujący obrazy i wrażenia i koncentrujący się na czytelniku. Style często się łączą; istnieje poza tym wiele innych sposobów pisania etnografii, jednak zasada jest zawsze ta sama – jest ona świadectwem kulturowym i powinna być ciekawie i pięknie napisana.

Nie jestem zwolenniczką tzw. naukowego stylu pisania, kojarzącego się bardziej z językiem urzędowym aniżeli z tradycyjnymi naukami społecznymi, a w etnografii taki styl jest po prostu błędny. Tutaj bowiem reprezentatywność nie jest miarą statystyczną, natomiast ważna jest wiarygodność, na którą składają się: rzetelność (czyli zapewnienie triangulacji metod), możliwość odniesienia do innych, podobnych obiektów i sytuacji, znaczenie (czyli wyniki badań powinny być pouczające), zaufanie (czyli szczegółowa relacja z badań w tekście, bez pomijania błędów i problemów) oraz dystans badawczy (czyli niezanieczyszczanie przekazu własnymi poglądami, a więc najlepiej uczciwe przyznanie się do tego, jakie one są) [Lincoln, Guba 1985]. Dobra etnografia powinna także zwiększać zrozumienie dla opisanego terenu i problemu przyjętego w badaniach.

Wreszcie, o czym warto wiedzieć, istnieje wymóg ochrony tożsamości rozmówców i terenów. Rozmówcom należy w publikacji zapewnić pełną anonimowość, przedstawiając ich pseudonimami, a w razie potrzeby na różne

³ A nawet: wszelkie badania społeczne. Czytelników zainteresowanych argumentacją zapraszam do lektury, na przykład Kostera 1996.

sposoby ukrywać ich tożsamość (np. zmienić płeć, stanowisko lub inne ważne dane osobowe, „podzielić” na dwie role). Tylko promotor i recenzenci znają prawdziwe imiona i nazwiska. Tożsamość organizacji również podlega ochronie i może być ujawniona, jeśli zarząd wyrazi na to zgodę (na piśmie).

1.3. Role społeczne kierownika

Role społeczne

W klasycznym już ujęciu Ervinga Goffmana role społeczne są

wytyczonym a priori wzorcem działania, realizowanym podczas wykonania roli [...] deklaracją praw i obowiązków przypisanych do danej pozycji społecznej [...] zawierające jedną bądź więcej ról odgrywanych przy kolejnych okazjach przez aktora przed tą samą lub przed różnymi publicznościami [Goffman 1959/1981, s. 52-53].

Odgrywanie roli społecznej to „każde działanie uczestnika interakcji w danej sytuacji, mające na celu wywarcie wpływu w jakiś sposób na innych uczestników [Goffman 1959/1981, s. 52]. „Publiczność” jako przyjęta rola społeczna to inni uczestnicy życia społecznego, czyli inni aktorzy społeczni. Role społeczne wynikają z miejsca, które aktor zajmuje w strukturze społecznej, i od tego, czego się oczekuje po nim w danym miejscu i czasie. Struktura społeczna jest dynamiczna, a treść ról nie jest ani stała, ani oczywista dla wszystkich, choć ludzie, obejmując nowe stanowisko, czy przyjmując nową sytuację życiową, często szybko wcielają się w rolę, jaka się z tym wiąże. Jak stwierdza Barbara Czarniawska-Joerges, jednak „każda osoba, która podejmuje się grania jednej spośród tych ról, gra je właściwie od nowa, stale próbując” [Czarniawska-Joerges 1992, s. 125]. Role społeczne są tworamami kulturowymi, ważnymi elementami w sieciach komunikacji interpersonalnej. Aktorzy domyślają się, jakie są oczekiwania społeczne związane z ich rolą, odczytując jakby scenariusz kulturowy: co się uważa za akceptowalne, pożądane, wypada, czyli co powinno się robić na danym stanowisku lub w życiowej sytuacji. Taki scenariusz mieści też w sobie kary i nagrody, takie jak prestiż, uznanie, możliwość pozbawienia roli, brak szacunku. Aktorzy niejako „czytają kulturę” i stąd odczytują, co zawiera dotyczący ich scenariusz. Może on być zapisany w postaci przepisów, ale częściej jest dany do zrozumienia, zakodowany w tekstach kultury, takich jak powieści, seriale, biografie sławnych ludzi. Jednak jest to zapis płynny i najczęściej nie do końca oczywisty. Ponieważ nie jest wykuty w kamieniu, każdy odczyt jest nową interpretacją, która może zostać przez innych przyjęta lub nie. Odgrywanie ról społecznych jest czymś w rodzaju społecznej negocjacji dokonującej się na zasadzie prób i błędów.

Aktorami szczególnie widocznymi na organizacyjnych scenach, a obecnie także szeroko w kulturze popularnej [patrz na przykład Hatch i in. 2005/2010], są kierownicy, czyli menedżerowie. Ich pozycja jest oparta na wiedzy w organizacji, która ich formalnie i nieformalne uprawnia do podejmowania decyzji, planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Wyróżniam następujące trzy główne wymiary roli kierownika (patrz tab. 1.1): społeczny, czyli oczekiwania społeczne, profesjonalny, czyli normy środowiskowe, i organizacyjny, czyli oczekiwania ze strony organizacji [Kostera 1996]⁴. Wymiary roli społecznej kierownika nie są od siebie oddzielone i nakładają się na siebie. Można je rozpatrywać pod kątem znaczeń praktycznych, politycznych i kulturowych – w tej książce interesować nas będzie ten ostatni charakter.

Tabela 1.1. Grupy i znaczenia – trzy wymiary roli społecznej kierownika

| Wymiar | Grupa społeczna (społeczność) | Znaczenie |
|---|---|--|
| Rola ogólnospołeczna: oczekiwania społeczne | interesariusze (<i>stakeholders</i>) społeczność lokalna/społeczeństwo | jak kierownik powinien/nie powinien postępować? co jest ważne, wartościowe, niepożądane? |
| Rola profesjonalna: wymiar profesjonalny | <i>professional community</i> środowisko fachowe | „zasady gry”, jak profesjonalista/osoba wykonująca zawód menedżera powinna/nie powinna się zachowywać? |
| Rola organizacyjna: kontekst organizacyjny | organizacja (uczestnicy) | rola szefa w konkretnej organizacji zdefiniowana kulturowo; co robi szef w tej organizacji? |

Źródło: Postuła 2010; Kostera 1996.

Wymiar ogólnospołeczny

Wymiar ogólnospołeczny roli kierownika obejmuje mniej lub bardziej sformalizowane scenariusze zawarte w szerszym kontekście społecznym i kulturowym, znajdującym się poza bezpośrednim miejscem pracy aktora społecznego i poza jego kontekstem profesjonalnym (patrz tab. 1.2). „Publiczność”, przed którą ten wymiar roli jest odgrywany, to osoby z zewnątrz pracy, a więc przede wszystkim rodzina i przyjaciele, klienci oraz szeroko pojęta kultura. Wszystkie te grupy mogą wywierać wpływ w pośredni lub bezpośredni sposób. Najbardziej bezpośrednio oddziałują rodzina i przyjaciele; ich opinie i oczekiwania mogą być werbalizowane w osobistym kontakcie. Klienci również mogą wprost przekazywać kierownikowi swoje reakcje, ale często czynią to za pośrednictwem decyzji zakupu, zażaleń, interwencji, prasy itp. Najmniej bezpośrednio reaguje na wykonanie roli przez kierownika kultura

⁴ Istnieją też inne wymiary, takie jak subkultury specjalizacyjne, prywatne, lokalne czy narodowe, lecz na potrzeby tej książki ograniczymy się do tych trzech, które określiłam jako podstawowe.

masowa – taka reakcja ma miejsce tylko w sytuacjach wyjątkowych, gdy kierownik jest sławny, może nawet sam jest takim wzorcem kultury dla innych. Zazwyczaj kultura dostarcza ogólnych norm i wartości, barw dla roli kierownika, moralnej oceny postaci, które zostają kierownikami, przypisuje im cechy i intencje w danym miejscu i czasie, uważane za właściwe. Na przykład w latach 70. XX wieku kierownicy byli modni, ich zawód charakteryzowany był w przekazie kulturowym pozytywnie, a oni sami często przedstawiani jako bohaterowie [Kostera 1996]. Zgoła inaczej było w latach 80. – wówczas kierownik uważany był za postać podejrzaną, o nieczystych intencjach i ogólnie niepopularną [Kostera 1996]. Podobnie może być odczytany kulturowy przekaz dotyczący roli przedsiębiorcy, co bardzo interesująco przedstawia Beata Glinka [Glinka 2008]. Kultura polska w takich sferach jak rodzina, edukacja, środki masowego przekazu, literatura i film wystawia opinie mniej lub bardziej przychylne wobec roli przedsiębiorcy, sama w sobie oferując nagrody i kary za podejmowanie tej roli przez pojedynczych aktorów społecznych.

Wymiar profesjonalny

Tabela 1.2. Grupy społeczne związane z profesją menedżera (rola ogólnospołeczna)

| Wymiar | Grupa społeczna (społeczność) | Opis |
|---|-------------------------------|--|
| Rola ogólnospołeczna: oczekiwania społeczne | rodziny, przyjaciele, znajomi | niezwiązani z organizacją ludzie, którzy wypowiadają się/mają oczekiwania wobec kierownika |
| | klienci | odbiorcy i klienci |
| | kultura masowa | prasa, telewizja, radio, seriale, filmy, powieści, piosenki itp. podejmujące tematykę dotyczącą bycia kierownikiem danej organizacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kostera 1996; Postuła 2010.

Rola menedżera wiąże się z trzema zasadniczymi cechami profesji, którymi są: środowisko menedżerów ma preferowane przez siebie zasady działania i podejmowania decyzji, potrafi określić wymogi związane z edukacją i osiągnięciami i ma zbiór norm, które uważa za centralne dla przynależności do swego grona [Schein 1968]. Żadna z tych cech nie jest sformalizowana ani też uznawana powszechnie i trwale za obowiązującą. O ich istnieniu i charakterystyce można się dowiedzieć od innych menedżerów zajmujących się podobną działalnością w podobnym okresie.

Wymiar profesjonalny roli kierownika obejmuje w szczególności oczekiwania pochodzące z wewnątrz profesji, ale niekoniecznie z wewnątrz organizacji – od innych podobnych kierowników i od samego aktora społecznego (patrz tab. 1.3).

Tabela 1.3. Grupy społeczne związane z profesją kierownika (rola profesjonalna)

| Wymiar | Grupa społeczna (społeczność) | Opis |
|--|---|--|
| Rola profesjonalna: wymiar profesjonalny | sam kierownik | aktor społeczny sam o sobie |
| | środowisko menedżerów w szerokim ujęciu | inni, podobni kierownicy, którzy mają wpływ na jego profesjonalne funkcjonowanie; wykładowcy, branżowe organizacje, kluby itd. |

Źródło opracowanie własne na podstawie: Kostera 1996; Postuła 2010.

Dotyczą one norm i wartości dominujących w środowisku, odnoszących się do zadań, a więc tego, co jest uznawane za osiągnięcie, oraz standardów związanych z wykształceniem i doświadczeniem, standardów etycznych itd. (patrz tab. 1.4). Te oczekiwania pochodzące z wewnątrz środowiska profesjonalnego stanowią „bariery wejścia” – aktor społeczny, który ich nie spełnia w stopniu satysfakcjonującym nie jest traktowany jako „jeden z nas” przez to środowisko. Dysponuje ono mniej lub bardziej silnymi sankcjami dla ich egzekwowania, od fizycznego przyjęcia lub wykluczenia z profesji (rzadko spotykane w środowisku menedżerskim) poprzez sankcje kulturowe i społeczne, takie jak uznanie czy jego brak, po osobiste, takie jak popularność towarzyska lub ostracyzm.

Wymiar organizacyjny

Tabela 1.4. Elementy składowe wymiaru profesjonalnego roli społecznej kierownika

| Element wymiaru profesjonalnego roli społecznej kierownika | | Oczekiwania i wartości | Definicje elementów scenariusza |
|--|----------------|---|--|
| Zadanie | | efektywność: co jest uznawane za osiągnięcie? | co powinno być wykonane? |
| Standardy | wykształcenie | „ogólne zasady” pracy kierownika; co taki jak on powinien wiedzieć i umieć? | jak powinno być wykonywane? przez kogo? |
| | kodeks etyczny | etyka: jak powinni postępować tacy menedżerowie jak dany kierownik? | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kostera 1996; Postuła 2010.

Wreszcie, rola organizacyjna dotyczy oczekiwań formułowanych wobec kierownika w ramach własnej organizacji (patrz tab. 1.5). Obejmuje mniej lub bardziej sformalizowane elementy kultury organizacji, przejawiające się na różnych poziomach: jednostkowym, kierowniczym i relacyjnym. Określają one, co dany kierownik robi i jakie są normy, zwyczaje, rytuały itd. związane

z wykonaniem ról, które obowiązują w danej organizacji. Na poziomie menedżera ten wymiar określa, jakie są relacje między kierownikami, z kogo dany aktor społeczny może i powinien brać wzór. Ostatni poziom wyznacza miejsce kierownika w relacjach społecznych z kierowanymi, co powinien robić przywódca, a co podwładny, jak powinni się zachowywać wobec siebie pracownicy i szefowie.

Tabela 1.5. Elementy składowe wymiaru organizacyjnego roli społecznej kierownika

| Wymiar | Grupa społeczna (organizacja) | Opis |
|---|-------------------------------|--|
| Rola organizacyjna: kontekst organizacyjny | uczestnicy organizacji | rola jednostkowa: co robi badany kierownik? jakie są wartości, rytuały, zwyczaje, zadania itd. związane z wykonaniem roli? |
| | | rola innych kierowników: co robią inni kierownicy w tej organizacji? interakcje, relacje z badanym kierownikiem |
| | | rola relacji: kierujący i kierowani, przywódcy i uczestnicy, szefowie i podwładni |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kostera 1996; Postuła 2010.

Wszystkie te elementy przenikają się wzajemnie – nie należy traktować typologii jako obowiązującego powszechnie schematu, lecz jako dynamiczny model; pokazują one pewne charakterystyczne momenty w procesie tworzenia ról społecznych ze względu na zasięg i poziom interakcji społecznych danego aktora z innymi.

1.4. Struktura książki

Książka składa się z rozdziału ogólnego, nakreślającego główne ramy metodologiczne i teoretyczne całości, i z piętnastu rozdziałów merytorycznych. Niniejszy przybliży metodę studium przypadku w dydaktyce i metodologię etnografii organizacji oraz proponuje sposoby korzystania z podręcznika. Następnie przedstawia także w skrócie teorię roli społecznej kierownika, na której oparta jest strukturalnie książka. Każdy rozdział zawiera opis przypadku, do każdego przypisana jest lista pytań do rozważenia i dyskusji. Wszystkie przypadki zostały oparte na badaniach etnograficznych przeprowadzonych przez autorów pod kierunkiem redaktora naukowego tej publikacji, na ogół jako praca magisterska – z jednym wyjątkiem: gdy etnografia została przygotowana bezpośrednio na potrzeby tej publikacji⁵. Wszystkie przypadki oparte

⁵ Rozdział Ewy Kruk i Arkadiusza Kłosa.

są na autentycznym materiale z żywego terenu, uzyskanym przez autorów w trakcie badań. Rozdziały zostały napisane specjalnie na potrzeby tej książki i mają charakter dydaktyczny, przeznaczony do analizy i refleksji przez studentów na zajęciach. Pytania zaproponowane na koniec każdego z rozdziałów mają postać problemowych tematów do syntezy i pogłębionej refleksji, mogące służyć na przykład jako tematy eseju egzaminacyjnego, po połączeniu z odpowiednią bazą literaturową.

Książka może być wykorzystywana jako podręcznik akademicki na kierunkach: zarządzanie, etnologia, socjologia, kulturoznawstwo, nauki polityczne. Może być podstawą do prowadzenia ćwiczeń i konwersatoriów z wielu przedmiotów, takich jak zarządzanie, kultura organizacyjna, etnografia organizacji, socjologia organizacji.

Wielowątkowość przypadków, gęstość opisu i bogaty kontekst, w jakim przedstawione są problemy zarządzania, dają im szerokie możliwości zastosowania. Nie istnieje jedno właściwe rozwiązanie przypadków, a ambicją autorów jest przedstawienie materiału, który w interesujący sposób można analizować na wiele sposobów.

Cechą charakterystyczną przypadków są polskie realia, gęstość opisu i nasycenie kontekstem, charakterystyczne dla badań etnograficznych, umożliwiające wielostronne wykorzystanie i pogłębioną refleksję. Przypadki w zasadzie opowiadają o roli kierownika, czyli menedżera w różnych rodzajach organizacji, jednak dają także możliwość analizowania ze względu na wiele innych aspektów. Można także porównywać przypadki między sobą pod wybranym kątem, poszukując efektów synergetycznych, podobieństw i różnic.

Istnieją także możliwości zastosowania podręcznika jako narzędzia egzaminacyjnego, jako źródła przypadków do krytycznej refleksji i analizy w formie indywidualnego eseju. Po połączeniu z odpowiednią bazą literaturową egzaminujący może wykorzystać przypadek jako odniesienie praktyczne, tło bądź materiał do budowy modelu lub argumentacji, zgodnie z wiedzą przyswojoną na kursie.

Każdy spośród rozdziałów składa się z pięciu części:

- prezentacja organizacji z kontekście, czyli ogólna charakterystyka terenu i jego głównych uwarunkowań
- rola ogólnospołeczna, czyli to otoczenie mówi o takim szefie jak opisywany w rozdziale, w wywiadach z interesariuszami, a także jakiego obraz pojawia się w prasie, TV, serialach itd.
- rola profesjonalna, czyli co szef mówi sam o sobie w kategoriach: edukacja, etyka, zasady, doświadczenie potrzebne do dobrej realizacji
- rola organizacyjna, czyli rola bohatera rozdziału w jego lub jej organizacji, co mówią o nim inni pracownicy, co mówią o pracy szefa

- w organizacji, „zwykły dzień pracy” szefa itd. oraz „echa organizacyjne”, czyli co robią i jak zachowują się inni szefowie w tej organizacji
- pytania do przypadku, a więc pytania problemowe, do dyskusji na zajęciach, na które nie istnieje jedna właściwa odpowiedź, lecz które mogą być tematem do wielu refleksji i poszukiwań.

Przedstawieni są polscy kierownicy, aktywni w różnego typu organizacjach, od korporacji, poprzez organizacje pozarządowe, kluby kultury, niszowe przedsięwzięcia, galerie sztuki, po urząd służby publicznej. Są wśród nich szefowie znani i sławni, a także zwyczajni, niespotykani na łamach prasy, menedżerowie wybitni i tacy, którym w oczach współpracowników nie udaje się zarządzanie swoją organizacją, są szefowie typu brat-łata i tyrani, szefowie z przeszłości i nowocześni bohaterowie... Nie porządkowałam rozdziałów według żadnego dodatkowego kryterium, by zachować wrażenie mnogości, różnorodności czy wręcz rogu obfitości. Mam nadzieję, że każdy Czytelnik znajdzie tu coś dla siebie.

Na zakończenie tego rozdziału chciałabym dodać, jak ta książka powstała. Na jednych z prowadzonych przeze mnie zajęć studenci zaoczeni, w tym doświadczeni praktycy, narzekali na brak ciekawych lektur o tym, co naprawdę robią szefowie. Twierdzili, że podręczniki zawierają często myślenie życzeniowe pochodzące z całkiem innych kontekstów kulturowych niż nasz [dominują podręczniki amerykańskie], oparte są bardziej na tym, co autorowi wydawało się, że menedżer „powinien” umieć i robić, niż opowiadają o autentycznych sytuacjach, które dotyczą praktyków. Czasami są to raczej bajki niż opisy rzeczywistości. Jeden ze studentów – menedżer wysokiego szczebla, w trakcie tej dyskusji zwrócił się do mnie żartobliwie ze słowami: „no to kierujemy do pani profesor zamówienie”. Zamówienie zrealizowane, drodzy Studenci! Mam nadzieję, że ta książka dostarczy Wam tych treści i wrażeń, których tak poszukujecie, a więc: kontaktu z polską rzeczywistością, autentycznych, żywych postaci kierowników różnych polskich organizacji, widzianych oczami własnymi oraz innych osób, wypowiadających się na temat swojej pracy, problemów i codziennych wyzwań. Podręcznik udziela głosu praktykom, a jednocześnie dopuszcza do tego głosu studentów, którzy mają za zadanie odpowiedzieć na pytania zawarte po każdym rozdziale, korzystając z własnej wiedzy, inwencji i doświadczeń. Większość autorów pracuje obecnie w przedsiębiorstwach i organizacjach sektora publicznego, pełniąc w nich niejednokrotnie funkcje kierownicze. Dla wszystkich wspólne pisanie tej książki było intelektualną przygodą, łączącą ponownie ich lata refleksji podczas studiów z realiami pracy zawodowej. Pragnę, korzystając z okazji, wszystkim im serdecznie podziękować za niezwykle zaangażowanie i entuzjazm, twórczą postawę, pracowitość, sprawność i duży wysiłek, mimo chronicznego braku czasu polskiego praktyka – znalezienie go dla tego

wspólnego projektu, który dla nas wszystkich był przede wszystkim wyrazem naszej chęci podzielenia się z naszym Czytelnikiem czymś, co uważamy za cenne i wartościowe. Oddajemy więc tę książkę w Jego ręce i serdecznie życzymy, by miał z lektury równy pożytek, a także równą radość jak my, jej autorzy.

Magdalena Mroczkowska

Organizacja III sektora: szef w NGO¹?

2.1. Trzeci sektor, czyli organizacje pozarządowe

Trzeci sektor to nazwa, której używa się wobec ogółu organizacji pozarządowych. Określenie to, przeniesione z języka angielskiego, nawiązuje do podziału dzielącego aktywność społeczno-gospodarczą nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Według tej typologii pierwszy sektor to administracja publiczna, określana też niekiedy jako sektor państwowy lub publiczny. Drugi sektor to sfera biznesu, czyli wszelkie instytucje i organizacje, których działalność jest nastawiona na zysk, nazywany też sektorem prywatnym.

Trzeci sektor to ogół prywatnych organizacji, działających społecznie i nie dla zysku, czyli organizacje pozarządowe (organizacje non-profit) [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2012].

Badana przeze mnie organizacja działa w sektorze usług socjalnych i pomocy społecznej. Swoje działania kieruje do osób bezdomnych, bezrobotnych i niepełnosprawnych intelektualnie. Funkcjonuje od 15 lat, co w polskich realiach stawia ją w szeregu „dojrzałych” organizacji pozarządowych.

¹ Skrót od ang. *non-governmental organization* ('organizacja pozarządowa').

Każda organizacja ma swoją historię powstania. Tak też jest z opisywanym przeze mnie Stowarzyszeniem. Główną rolę odegrała tu pani Prezes – jej determinacja i wizja poprawy społecznej.

W połowie lat 90. XX wieku, kiedy polska gospodarka uczyła się demokracji, grupa ludzi ze środowisk akademickich, do których należała między innymi pani Prezes, zaczęła dostrzegać zagrożenie wysokiej stopy bezrobocia w naszym kraju.

PP: W pierwszej połowie lat 90. było już widoczne, że szykuje się w Polsce katastrofa, znaczy się... bezrobocie... To proste sprawy pokazywały, jakie, jakie może być bezrobocie... I te opracowanie, które wówczas składałam do różnych ważnych osób, raporty i tak dalej... zmierzały w kierunku stworzenia specjalnego programu, narodowego programu, żeby uchronić młode pokolenie od takiego zjawiska, takiego ciężaru².

Niestety apele tej grupy nie spotkały się z odzewem wśród ustawodawców. Brak rozwiązań systemowych oraz ignorancja wobec prognoz i pomysłów tej grupy naukowców wywołały u nich potrzebę natychmiastowego działania. Nie chcieli pozostawać bierni wobec narastającego problemu. Było to pierwszą podstawową przesłanką, by założyć Stowarzyszenie.

PP: Alternatywą mogła być tylko ucieczka, zmiana w ogóle zainteresowań... Bo tkwienie na przykład w strukturach akademickich i produkowanie kolejnej jeszcze książki, której nikt nie czyta, którą się nikt nie interesuje, straciło już po prostu sens. Natomiast dalsze funkcjonowanie w strukturach czy państwowych, czy samorządowych, czy jakis innych oznaczało też akceptację tego stanu rzeczy. Przy czym właściwie nie było wyjścia. Należało założyć byt niezależny, prawda... który by pozwolił na realizację własnych zamierzeń. Dążenie do własnego programu, do własnej idei, prawda... No i tak to się zaczęło.

Wśród tych, którzy powołali do życia Stowarzyszenie, znaleźli się nie tylko przedstawiciele środowiska akademickiego, ale także prawnik, poseł, inżynier budowlany. Łączyła ich wspólna idea.

Na lokalizację Stowarzyszenia wybrano warszawską Pragę. O decyzji zdecydowało to, że właśnie w tym regionie miasta kumuluje się wiele patologii społecznych. Działalność rozpoczęto od prowadzenia biura pośrednictwa pracy i porad prawnych. Od tamtej pory organizacja niesamowicie się rozrosła, a w momencie zakończenia moich badań mieściła się w trzech ośrodkach, które kierowały swoje działania pomocowe do osób bezdomnych, bezrobotnych i niepełnosprawnych intelektualnie.

² Cytaty, jeśli nie zostało podane inne źródło, pochodzą z badań przeprowadzonych przeze mnie na cele pracy magisterskiej [Dąbrowska 2007]. Wszystkie imiona i nazwiska zostały zmienione, by zapewnić anonimowość rozmówcom. „PP” przed cytatem wskazuje na to, że autorką wypowiedzi jest pani Prezes.

*Dalsza część książki dostępna w wersji
pełnej.*

