

Autorem interesującego sposobu patrzenia na organizacje jest Karl Weick (1969/1979). Nie wierzy on w istnienie konkretnych obiektów zwanych organizacjami, lecz w ciągle trwające procesy organizowania, czyli łączenia „trwających niezależnie działań w mające sens sekwencje, to znaczy, tworzenie mających sens wyników” (Weick 1969/1979, s. 3). Efektem organizowania są cykle połączone ze sobą w postaci pętli – nie są to łańcuchy przyczynowo-skutkowe). Weick wyróżnił cztery etapy procesu organizowania, składające się na jeden cykl. Pierwszym etapem jest inscenizacja (*enactment*) polegająca na ujęciu w nawias<sup>21</sup> fragmentu otoczenia i nadanie mu realności poprzez działania. Drugim etapem jest selekcja (*selection*), w trakcie której ludzie starają się zmniejszyć niepewność, obejmując działania swymi schematami poznawczymi. W ten sposób działania i wydarzenia na jakiś czas zyskują znamiona dającej się pojąć całości. Następnie zachodzi przechowywanie (*retention*), gdy wyniki działań zachowywane są w schematach poznawczych. Proces organizowania jest ciągłym tworzeniem sensu, nadawaniem znaczeń i dążeniem do rozumienia tego, co się dzieje (Weick, 1995/2016), a jednocześnie – konkretnym działaniem. Oba te aspekty organizowania da się zrozumieć lepiej wtedy, gdy koncentruje się na tym, w jaki sposób organizacja się dzieje, a więc gdy postrzega się ją nie jako rzeczownik, lecz czasownik (Law, 1994). John Law przedstawił proces organizowania jako porządkowanie – mniej lub bardziej obsesyjne, mniej lub bardziej dokładne. Obejmuje ono nie tylko ludzi, ale także teksty i artefakty. Cały proces jest zdaniem Johna Law strategią, niekoniecznie uświadomioną, czyli trybem porządkowania (*mode of ordering*) – sposobem formowania procesu organizowania przez konkretnych aktorów. Tryb porządkowania jest względnie systematyczny, stwarzając wrażenie powstania tworu, jakim jest organizacja. Można to porównać do powiedzenia, że przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka – człowiek, który się często spóźnia, staje się w oczach innych spóźnialskim, lecz postać ta jest jedynie sposobem uporządkowania jego działań. Może przestać się spóźniać, może zacząć otaczać się ludźmi, którzy spóźniają się bardziej niż on, a wtedy złudzenie trwałości zniknie. Jednak powtarzalność działań to coś więcej niż tylko złudzenie – obserwowane wzorce to dynamiczny system. W organizacjach strategia porządkowania nie jest prosta, lecz składa się z wielu współwystępujących trybów, czasami nietrywialnie ze sobą połączonych. Powoduje to, że jednoznaczne rozszyfrowanie strategii porządkowania w konkretnej organizacji jest trudne, a może nawet niemożliwe. Procesy organizowania zawierają w sobie wiele aspektów, np. aspekt przedsiębiorstwa działającego na rynku i jednocześnie aspekt koleżeństwa i rywalizacji ludzi, aspekt politycznej

<sup>21</sup> Ujmowanie w nawias jest niedoskonałym tłumaczeniem na j. polski sformułowania *bracketing*, które oznacza dosłownie wzięcie w nawias, ale nie sugeruje traktowania czegoś jako mniej ważne od głównego wątku, tak jak polski odpowiednik. Wręcz przeciwnie – dotyczy to czegoś, co jest ważne, i dlatego wyodrębnia się to z pozostałych nurtów myśli czy postrzegania.

gry itd. W dodatku żaden z tych trybów nie jest uniwersalnie zdefiniowany, lecz wszystkie zależą od aktorów i otoczenia, w jakim działają. John Law argumentuje, że typowa dla procesów organizowania niespójność jest przyczyną, dla której procesy te praktycznie są możliwe. Ich niespójności nie można zredukować ani doprowadzić do stanu „okropnej czystości” (*hideous purity*), ponieważ zwyczajnie jest to niewykonalne, a także dlatego że nawet gdyby to się udało, to organizacje by zamarły. Aktorzy biorący w nim udział są sami bardzo złożonymi istotami i żadnego działania, nawet pojedynczego człowieka, nie da się zrozumieć wyłącznie w kategoriach racjonalności. Choć racjonalność jest użyteczną kategorią, to jednak irracjonalność jest podstawą działania i zmiany w organizacjach (Brunsson, 1985). Nie jest to jednak jedyna paradoksalna właściwość procesów organizowania. Jak zauważa Weick (1969/1979), organizowanie polega na tym, że udane wyniki są zapamiętywane (etap przechowywania), poszerzając w ten sposób zbiorowe schematy poznawcze, lecz w tym samym czasie ograniczają możliwości zmiany. Proces ten pozwala ukierunkować porządkowanie. Wynika z tego wspomniana już względna trwałość trybów porządkowania opisanych przez Johna Law (1994). Barbara Czarniawska-Joerges w swojej definicji organizacji zwraca uwagę na aspekt organizowania polegający na inscenizowaniu ukierunkowanej zmiany i nadawania sensu. Jej zdaniem organizacje to:

sieci zbiorowych działań, podejmowanych jako próba kształtowania świata i życia ludzi. Zawartością tych działań są znaczenia i rzeczy (artefakty). Jeden zestaw zbiorowych działań odróżnia się od innych poprzez rodzaj znaczeń i produktów społecznie przypisywanych danej organizacji (Czarniawska-Joerges, 1992a, s. 32).

Zmiana, nawet jeśli ukierunkowana, nie jest jednak liniowa ani deterministyczna. Świat żywych systemów nie jest do końca racjonalny ani nawet jednoznacznie przejrzysty (Morin, 1992). Gibson Burrell (1997) twierdzi, że liniowość zabija – teoria organizacji niepotrzebnie przez wiele lat zajmowała się wtłaczaniem żywołowych i dynamicznych procesów w linearny, zubażający porządek opisu. Tego rodzaju podejście nie pomogło zrozumieć organizacji – przeciwnie: umocniło lęk przed ich zrozumieniem. Postrzeganie organizacji jako tworów z dobrze wyodrębnionymi granicami jest szkodliwym poznawczo złudzeniem. Jak podkreśla Susan Wright (1994), organizowanie jest działaniem wielokierunkowym, płynnym i umownym, które staje się rzeczywiste dopiero wtedy, gdy ludzie nadadzą mu znaczenie. Czynią to na zasadzie negocjacji dotyczących codziennych rutyn i symboli, również tych odnoszących się do umownego wytyczania granic. Granice są bardzo istotne do zapewnienia spójności i tożsamości, ale nie są dane raz na zawsze. Ich utrzymanie kosztuje dużo uważności i wysiłku – właśnie odpowiedniego zarządzania. Na przykład wiele organizacji świadczących usługi,

szczególnie w przypadku organizacji sektora publicznego w ramach tak zwanego NPM, New Public Management, przewartościowało zasadniczo swoje pojęcie granic w latach 80. i 90. XX wieku. Wcześniej osoby korzystające z usług znajdowały się w sposób oczywisty na zewnątrz organizacji. W wyniku reform i nowych trendów w zarządzaniu osoby korzystające z usług stały się przededefiniowane jako klienci, co sprawiło, że pojawiła się kategoria „rynku” w tym sektorze – zmieniając jednocześnie tożsamość tych organizacji i profesji, które w ich ramach działają. Na przykład, „usługi medyczne” to całkiem co innego niż publiczna służba zdrowia (por. Erlingsdóttir, 1999; Gustavsson, 2000).

Czasami opisywanie organizacji i jej granic na podstawie wewnętrznych przedstawień, jakie tworzą uczestnicy, pomaga w zrozumieniu rzeczywistości. Niemniej nawet wtedy nie należy zapominać, że badana organizacja jest częścią większego systemu społecznego porządkowania – porządku instytucjonalnego (DiMaggio i Powell, 1991). W danym czasie i miejscu występuje zbiór dominujących, obowiązujących instytucji (czyli wzorców postępowania i zestawów ról społecznych przyjętych jako pewniki), spośród których część kieruje organizowaniem, tak w teorii, jak w praktyce i wyobrażeniach ludzi. Mówią one, jakie działania są zwykle tradycyjnie połączone z innymi działaniami. Okazuje się więc, że program przekształcenia służby publicznej w rynek usług był częścią szerszych procesów instytucjonalizacji społecznej, nie dotyczył zaś tylko kilku wybranych przedsiębiorstw czy urzędów. Zgodnie z nowym porządkiem instytucjonalnym organizacja świadcząca usługi działa na rynku usług, klienci mają prawo do tego, by definiować jedno z ważnych wewnętrznych kryteriów jej działania, czyli jakości. Przykładem innej instytucji społecznej związanej współcześnie z organizowaniem jest przekonanie o tym, że przedsiębiorstwo ma przynosić zysk i temu celowi powinno być podporządkowane jego działanie. Cechą instytucji jest to, że są przyjmowane przez ludzi jako oczywiste i niekwestionowalne jako obiektywnie istniejące prawa: ekonomii, socjologii, natury czy też po prostu „porządek rzeczy”, z którym się nie dyskutuje<sup>22</sup>. DiMaggio i Powell mówią, że przydatne może być wyodrębnienie do celów analitycznych pól organizacyjnych, czyli sieci połączonych ze sobą instytucjonalnie działań. Takim polem może być np. administracja publiczna, branża czy współpracujący ze sobą lokalnie dostawcy, producenci, klienci, władze lokalne i konkurenci. Analizując pola organizacyjne, badacze wyodrębniają je ze skomplikowanej sieci faktycznych instytucjonalnych powiązań, przy czym żadne granice nie są ostateczne ani obiektywne. Celem takiego wyodrębnienia jest przyjrzenie się wybranym działaniom. Poszczególne aktorzy są sobie wzajemnie potrzebni do tego, by wykonywać działania, ale nie

<sup>22</sup> Cechą instytucji jest to, że są przyjmowane przez ludzi jako oczywiste i niekwestionowalne, jako obiektywnie istniejące prawa: ekonomii, socjologii, natury, czy też po prostu „porządek rzeczy”, z którym się nie dyskutuje. Więcej o instytucjach piszę w rozdziale 1.1 oraz 5.1.

muszą się ze sobą spotykać ani nawet znać się nawzajem. Pola organizacyjne mogą mieć też walor empiryczny, gdyż jak zaznacza Richard Scott (1995), taka społeczność wielu organizacji podziela wspólny system znaczeń i współdziała ze sobą częściej niż z aktorami spoza pola. Współdziałanie to ma również dla nich bardziej znaczące konsekwencje niż interakcje z pozostałymi aktorami. Zresztą same organizacje często postrzegają siebie jako część większej całości. Nie jest przy tym powiedziane, że organizacja definiująca swoją instytucjonalną tożsamość w określony sposób zawsze musi trzymać się tej definicji. Jak pisze Guje Sevón (1998), proces samoidentyfikacji, czyli nadawania sobie samemu tożsamości, ma w życiu organizacji ścisły związek z tym, jakie pole organizacyjne w danym momencie uczestnicy organizacji – zwykle zarząd – uznają za szczególnie dla siebie istotne. Nowe etykiety bywają dodawane do starych lub wymieniane na całkowicie nowe. „Firma przedsiębiorcza” często dodaje sobie aktualnie modne etykiety identyfikujące, np. „innovacyjność” niż raczej „tradycjonalizm”. Zmiany te przebiegają zgodnie ze zmianami w otoczeniu: rozwojem doświadczeń i oczekiwań. W chwili gdy samoidentyfikacja zostanie dokonana, następuje bezpośrednio proces imitacji tych aktorów, którzy postrzegani są jako typowi przedstawiciele wybranego pola. Jeśli przedsiębiorstwo określiło się jako nowoczesna firma komputerowa, to zaczyna naśladować słynne firmy z Silicon Valley.

Pola organizacyjne pozwalają lepiej zrozumieć wiele interesujących zjawisk w samych organizacjach, np. wspomniany już paradoks zmiany, polegający na tym, że organizacje zmieniają się tak, by zmienić się jak najmniej. Udana zmiana z poznawczego punktu widzenia blokuje możliwości zmiany. Ale to nie wszystko – organizacje często zmieniają się zbiorowo w podobny sposób, tak jakby się nawzajem naśladowały. Imitacja jest jedną z sił instytucjonalizacji – w ramach postrzeganego subiektywnie wspólnego pola organizacyjnego, aktorzy naśladowają się wzajemnie, w ten sposób tworząc i umacniając nowe instytucje. Właśnie w ten sposób organizacje same sobie nadają tożsamość instytucjonalną. W skali całego pola organizacyjnego jest to zachowanie zbiorowe, zwane izomorfizmem organizacji (DiMaggio i Powell, 1991). Aktorzy w ramach pola komunikują się ze sobą intensywnie. Powstają struktury międzyorganizacyjne, takie jak np. wzorce koalicyjne. Powstaje rodzaj wspólnej świadomości pola (np. „my, przedsiębiorstwa rynkowe”) – swego rodzaju poczucie, że ma się wiele wspólnego z innymi uczestnikami pola. Barbara Czarniawska i Bernward Joerges (1996) opowiadają o tym, jak idee podróżują w ramach pól, jak przekazywane są od jednej organizacji do drugiej na zasadzie tłumaczenia i lokalnego dostosowania – rzadko przenoszone są dosłownie, bezmyślnie, często akt translacji jest aktem twórczym. O ile więc np. TQM<sup>23</sup> było modną ideą, wdrażaną w wielu organizacjach w późnych latach 80.

<sup>23</sup> Total Quality Management.

i wczesnych 90., o tyle rzadko wdrażano go bezrefleksyjnie. Typowy indywidualny system TQM w konkretnym przedsiębiorstwie jest lokalną twórczą wersją ogólnej idei (por. Styhre, 1998).

Zarządzanie jest szczególnym przypadkiem organizowania polegającym na tym, że jednostki i zasoby łączone są ze sobą w skoordynowany sposób po to, by coś osiągnąć (Sjöstrand, 1998). Taka koordynacja może przybierać formy zarówno zindywidualizowane, jak i zbiorowe. Zarządzać może zespół albo jedna osoba. Punktem wyjścia dla powstania zarządzania jest postrzegana niepewność, jak pisze Sven-Erik Sjöstrand, ponieważ zarządzanie jest radzeniem sobie z niepewnością. Rzadko zdarza się, że organizacją nikt nie zarządza – między innymi dlatego że uczestnicy i uczestniczki pragną utrzymać granice i tożsamość swoich organizacji. Jednak możliwe jest zarządzanie demokratyczne, kolegialne, kolektywne, federacyjne i wiele innych tak zwanych „alternatywnych” form organizacji i zarządzania (Parker, Cheney, Fournier i Land, 2018). Zarządzający różnymi typami organizacji mają różne zadania, jednak łączy ich wszystkich odpowiedzialność za przetrwanie organizacji w warunkach niepewności (Mintzberg, 2023). Mats Alvesson i Hugh Willmott (1996/1998) charakteryzują zarządzanie jako złożone z aspektów technicznych i społecznych, przypominając, że powszechna w literaturze fachowej tendencja, by traktować zarządzanie wyłącznie jako działalność techniczną nie prowadzi do zrozumienia tego zjawiska. Zarówno działania, jak i środki, wiedza, świadomość potrzebne do zarządzania wywodzą się z obu tych wymiarów rzeczywistości organizacyjnej. Poza tym zarządzanie ma bardzo wyraźny i ważny wymiar polityczny, którego pomijanie może prowadzić do naiwnych wyobrażeń, a niekiedy też do niebezpiecznie uproszczonych propozycji rozwiązań praktycznych w poszukiwaniu „efektywnego zarządzania”. Autorzy piszą o tym, że takie rozwiązania już wielokrotnie udowodniły swoją ryzykowność, przyczyniając się do zatrucia i zubożenia środowiska naturalnego, wypalenia pracowników, łącznie z samymi zarządzającymi itd. Alvesson i Willmott proponują, by patrzeć na zarządzanie całościowo, biorąc pod uwagę fakt, że zarządzanie jest praktyką społeczną, powstałą w określonych warunkach społecznych i kulturowych. Napięcie między praktyką a teorią wynika z tego, że teoria często nie bierze pod uwagę złożoności i usiłuje być normatywna, czyli mówić zarządzającym, jak efektywnie zarządzać, zamiast starać się problematyzować i holistycznie opisywać działania. Tylko ten ostatni sposób może inspirować do podejmowania prób nowych rozwiązań.

Na zakończenie zauważmy, że nie tylko zarządzanie, ale także wszelkie procesy organizowania są wieloznaczne i złożone. Oprócz celów formalnych czy racjonalnych realizują wiele innych; zaspokajają różne ludzkie potrzeby, których istotność bywa postrzegana subiektywnie w zależności od potrzeb czy ról aktorów. Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims (1992/2000) podkreślają, jak wiele ról w życiu współczesnego człowieka odgrywają organizacje – tylko część dotyczy