

samo ważna dla ludzkości jak bioróżnorodność dla ekosystemów (Stiegler, 2017). Złożony system, czy to biologiczny, czy kulturowy, tracąc różnorodność, traci też zdolność do odnowy, regeneracji, rozwoju. Dynamiczne systemy, dzięki różnorodności, zawierają potencjał zmian, zestaw możliwych i niemożliwych scenariuszy. Zdrowy system ma dzięki temu zdolność do dostosowania, zmiany, nawet jeśli odrzuca część załączków możliwych przyszłości (Stiegler, 2017). Bez prawdziwej różnorodności kulturowej ludzie nie mają inspiracji, ducha twórczości, radości życia, przekonuje filozof Byung Chul Han (2022), określając skutki nadmiernej identyczności mianem powszechnego wyczerpania, wypalenia.

Różnorodność kulturowa jest wielką wartością. Książka, którą czytelniczka i czytelnik trzymają w dłoni lub widzą na ekranie, ma ambicję być kluczem, który pomoże jej i jemu samodzielnie otworzyć drzwi do zrozumienia tej różnorodności wokół nas, w naszej codzienności. Może pomóc w odczytaniu wielu pozornie „chaotycznych” znaczeń i symboli kulturowych. Etnografia może służyć do zrozumienia wielu światów życia ludzi – kultur większych i mniejszych. Tego rodzaju kulturami mogą być organizacje, które we współczesnych czasach są obecne niemal wszędzie. Użycie etnograficznego klucza do nich pomaga zrozumieć je od strony ludzkiej: jak żyją i myślą ludzie, jak widzą swoją rzeczywistość i jakie z tego wynikają pomysły na organizację i zarządzanie. Etnografia pomaga uniknąć kolonizatorskiego spojrzenia typowego dla osoby, która nawet w dobrych intencjach narzuca swój punkt widzenia czy też widzi wszystko w jednej, dominującej w danym momencie perspektywie – na przykład postrzega wszystkie organizacje tak, jakby były organizacjami biznesowymi. Pozwala także na tworzenie teorii bliskich doświadczeniu ludzi, a także daje możliwość współdoświadczenia rzeczywistości badanej przez badaczkę i badacza, a przede wszystkim – udziela głosu różnym społecznościom.

Autorki i autor tej książki przyszli do etnografii organizacji z różnych obszarów. Monika trafiła do niej podczas swojej pracy jako naukowczyni zajmująca się zarządzaniem. Trafiła na trop tej metodologii przypadkiem, ponieważ zaciekał ją tytuł książki Barbary Czarniawskiej *Exploring Complex Organizations* (1992). Książka okazała się tak interesująca, że Monika przeczytała ją dwukrotnie i zaczęła aktywnie szukać więcej materiałów o tym, jak prowadzić badania etnograficzne organizacji. Poznała sporo badaczek i badaczy zajmujących się takimi badaniami w Szwecji, Wielkiej Brytanii i innych krajach. W Polsce spotkała trójkę badaczek i badacza, z którymi łączyło ją zamiłowanie do badań etnograficznych: socjologów Krzysztofa Koneckiego, Aldonę Jawłowską i antropolożkę Zofię Sokolewicz. Profesor Sokolewicz natchnęła ją ideą, by traktować etnografię organizacji jak szkołę naukowego życia, nie tylko metodologię. Takie podejście jest z zasady humanistyczne i interdyscyplinarne, nastawione na wiedzę praktyczną. Niezwykle zainspirowało ją także to, że profesor Sokolewicz uważała, że środowiska etnografek

i etnografów organizacji powinny starać się korzystać w miarę możliwości nie tylko z międzynarodowych, ale także własnych, krajowych zasobów wiedzy i tworzyć zawsze wiedzę także we własnym macierzystym języku – bo etnografia to budowanie mostów, a mosty będą o tyle ciekawsze, o ile więcej łądów połączą.

Paweł wyszedł od antropologii kulturowej. Pierwsze wprawki w prowadzeniu badań etnograficznych zaczynał już na studiach licencjackich, jeżdżąc z grupą studentów na Podlasie do wsi zamieszkałych przez Białorusinów, a później na samą Białoruś. Grupę początkujących etnografów interesowały powiązania między językiem, religią, lokalnością i tożsamością narodową. Później Paweł realizował własne projekty etnograficzne. Pierwszym były badania terenowe w syberyjskich wsiach zamieszkałych przez Selkupów i Chantów, rdzennych mieszkańców tamtych terenów. Badania, chociaż pod wieloma względami wyglądające na tradycyjne badania etnograficzne w nurcie antropologii kulturowej, zbliżyły go do zainteresowania organizacjami. Niemożliwe było zrozumienie życia mieszkańców tych z pozoru odizolowanych wiosek bez uwzględnienia organizacji i instytucji. To, jak wyglądała obserwowana przez Pawła kultura Selkupów i Chantów, trzeba było interpretować w kontekście działania nie tylko instytucji państwowych, szkolnictwa, działań innych badaczy akademickich, ale też międzynarodowych organizacji pozarządowych, które pozwalały osobom z małej wioski znajdującej się na rzece Ob podróżować po całym świecie i spotykać rdzennych zbieraczy i myśliwych z innych kontynentów. Pierwszym w pełni świadomym projektem w nurcie antropologii organizacji były badania organizacji sprzedaży bezpośredniej. Do przyjęcia perspektywy organizacyjnej zainspirowały Pawła seminaria, w większości nieformalne, z prof. Zofią Sokolewicz i prof. Moniką Kosterą, oraz lektura pierwszego wydania książki *Antropologia organizacji* autorstwa Moniki Kostery.

Marta studiowała równoległe zarządzanie i antropologię. Choć jej pierwsze badania etnograficzne dotyczyły obszaru antropologii krajobrazu i przestrzeni miejskiej, zajęcia z etnografii organizacji, prowadzone przez prof. Monikę Kosterę na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, okazały się idealnym połączeniem jej zainteresowań: badań etnograficznych i zagadnień z obszaru zarządzania. Jako studentka, a później doktorantka, prowadziła etnografię organizacji w sferze kultury i sztuki. Jej zainteresowanie naukowe wzbudziła oddolna, nieformalna działalność artystów ulicznych, a następnie ich sformalizowana odsłona w kontekście organizowania ulicznych festiwali. Badania te pozwoliły zauważyć, jak oddolna, niezależna organizacja może przekształcać się w działania formalne. Występy uliczne, ze względu na swój nieformalny charakter, stanowią działalność o bogatej tradycji i trwałych korzeniach, rzadko spotykanych w przypadku organizacji sformalizowanych. Etnografia organizacji urzekła Martę możliwością poznawania rzeczywistości takiej, jaką widzą ludzie – podzielanej, odczuwalnej i wzbudzającej emocje. Ponadto etnografia stworzyła Marcie okazję do poznania,

a dzięki obserwacji uczestniczącej także do podjęcia się zajęć, których poza badaniami najprawdopodobniej nie miałyby szansy doświadczyć. W przypadku Marty pierwowzór tej książki, jak również możliwość bezpośredniego uczenia się od pozostałych autorów jej nowej edycji, stanowiły nieocenione wsparcie i drogowskaz w stawaniu się etnografką organizacji – nie tylko z pasji, ale również z zawodu.

Badaniami etnograficznymi zajmują się różne osoby, z różnych dyscyplin i na różnym etapie pracy badawczej: początkujący studenci, przygotowujący swój pierwszy większy projekt naukowy, jakim jest praca licencjacka, projekt dyplomowy czy praca magisterska, doktoranci, uczący się warsztatu badawczego, a jednocześnie pragnący dowiedzieć się czegoś nowego na temat, który ich interesuje, a także zawodowi badacze. Przede wszystkim do tych ostatnich dwóch grup czytelniczek i czytelników skierowana jest ta książka – nie wykluczając, rzecz jasna, wszelkich osób pragnących dowiedzieć się, jak korzystać z metodologii etnograficznej w badaniach organizacji. W książce używamy często zamiennie nazw antropologia i etnografia. Jest to przyjęty potocznie zwyczaj stanowiący punkt wyjścia do bardziej szczegółowych rozważań. Potem nuansujemy nieco nasz język, opowiemy o etnografii wywodzącej się z antropologii i etnografii organizacji. Tradycyjnie uważa się, że etnografia jest zapisem badań antropologicznych. Obecnie miano etnografii nosi cała tradycja metodologiczna badań społecznych, łącznie z jej zapisem, który może być nie tylko tekstem, ale też filmem, opowieścią czy serią zdjęć.

Etnografia organizacji to metodologia służąca do badania kultury tych szczególnych form działalności ludzkiej, które nazywamy organizowaniem lub organizacjami. Jest to dość specyficzny typ terenu badawczego, który wyróżnia etnografów spośród innych naukowców zainspirowanych w swoich badaniach terenowych metodami antropologicznymi czy też samych antropologów kultury i etnologów. Współpraca między nimi a antropologami organizacji jest często bardzo cenna, podobnie jak ciekawe bywają efekty współpracy między etnografami a przedstawicielami teorii organizacji i zarządzania, korzystającymi z innych podejść i tradycji badawczych. Współczesna nauka często korzysta z dialogu, a tradycyjne granice między dyscyplinami są kwestionowane i przekraczane. Metodologia etnograficzna, służąca do badania specyficznego terenu, jakim są organizacje, może być okazją do spotkania różnych dyscyplin i badaczy mających odmienne zainteresowania badawcze. Kierujemy tę książkę w pierwszej kolejności do socjolożek i socjologów organizacji, do badaczek i badaczy zarządzania, a także do innych osób, które ten teren badawczy interesuje: do środowisk z zakresu antropologii, politologii, pedagogiki, psychologii i innych. Antropologia organizacji jest bliską krewną socjologii i badań kulturowych (*cultural studies*), a także antropologii kultury (Mencwel, 1998), jest więc w naturalny sposób interdyscyplinarna.

Książka ta jest poświęcona etnografii organizacji, a więc metodologii; oprócz jej opisu zawiera także przykłady jej wykorzystania, opowieści badaczek i badaczy, którzy opisują swoje etnograficzne przygody, związane z różnymi zagadnieniami bądź etapami prowadzenia badań antropologicznych organizacji. Będą to opowieści nasze oraz innych etnografek i etnografów – nieraz osób sławnych, autorytetów w swoich dziedzinach. Będziemy w ten sposób dzielić się z czytelniczkami i czytelnikami naszymi problemami, radościami i radami. Pierwsza taka opowieść wieńczy nasz wstęp. Doświadczona szwedzka badaczka, Ulla Johansson, wyjaśniła, dlaczego zafascynowała ją etnografia.

Ulla Johansson

Etnografia – sposób na zrozumienie ludzi¹

Kiedy prowadzę badania etnograficzne, używam kombinacji metod: shadowingu² i wywiadów z różnymi ludźmi. Lubię robić *shadowing* – towarzyszyć ludziom od początku dnia pracy do jego końca. *Shadowing* daje mi wiele możliwości, które doceniam. Zyskuję własne doświadczenie i zrozumienie warunków pracy i różnych zadań, które wchodzi w skład pracy ludzi. Poza tym daje mi to również okazję do zadawania spontanicznych pytań i dostarcza powodów, by pytać o takie kwestie, które w innych okolicznościach pewnie nigdy nie przyszłyby mi do głowy. *Shadowing* także powoduje, że mój kontakt z ludźmi w terenie staje się otwarty, co ułatwia późniejsze wywiady. Na ogół pogłębia także mój szacunek dla ich pracy. I bez żadnej wątpliwości czyni moją interpretację nagranych na taśmę dyktafonu wywiadów o wiele łatwiejszą. Czasami robię *shadowing* jakiejś osoby przez tydzień, czasami przez kilka dni. W sumie robiłam *shadowing* 50–60 osób, gdy pracowałam nad badaniami do mojej książki³.

¹ Wszystkie opowieści z badań zagranicznych badaczek i badaczy zostały przetłumaczone przez Autorów tej książki.

² Wszystkie pojęcia takie jak *shadowing*, wywiad, wywiad ustrukturalizowany, interpretacja itd. zostaną wytłumaczone dalej w tej książce – jej zadaniem jest przybliżenie takich (metodologicznych) pojęć i oswojenie z nimi czytelniczki i czytelnika. W tej opowieści początkujące w etnografii organizacji osoby mogą nie rozumieć pojedynczych słów, lecz prosimy o próbę zrozumienia całości. Po przeczytaniu całej książki prosimy o powrót do tej historii po to, by docenić zarówno ogólny sens, jak i jej wszystkie szczegóły.

³ Wyniki pracy badawczej zostały opublikowane w książce *Om ansvar (O odpowiedzialności)* (Johansson, 1998). Często odwołujemy się do literatury szwedzkiej, ponieważ Monika Kostera aktywnie uczestniczy w pracy szwedzkiego środowiska naukowego. Dostępność literatury tego typu jest na razie w naszym kraju znikoma, dotyczy to nawet klasycznych dzieł anglojęzycznych. Mamy nadzieję, że sytuacja ta zmieni się i zaczną być tłumaczone na język polski różne książki, w tym także szwedzkie.

Najpierw więc przeprowadzam *shadowing*, a potem zazwyczaj wywiad, czasami krótki. Ale ponieważ wywiady nigdy nie są w stanie ukazać „prawdy”, lecz tylko sens, jaki rozmówca tworzy na swój użytek w swej rzeczywistości, ważne jest, by mieć ten sens uchwycony w jego czy jej własnych słowach. To jeden z powodów, dla których należy nagrywać wywiady. Kiedy interpretuję wywiady, mam jednak potrzebę, by interpretować nie tylko to, *co* jest mówione, ale także *jak* to jest mówione (ze złością, cichym głosem, pospiesznie, zdecydowanie czy z wahaniem itd.). Kiedy więc transkrybuję wywiady, zapisuję, jakim tonem głosu słowa zostały wypowiedziane. Jest dla mnie bardzo ważne, by słuchać ciszy, przerw, tego, co nie jest wypowiedziane, bo to może dużo powiedzieć o sposobach, w jakich ludzie przyjmują, że coś jest oczywiste w swoim nadawaniu sensu rzeczywistości, o której opowiadają. Tak samo przemawiają do mnie tonacje i gesty.

Zawsze będę pamiętać dozorczynię w średnim wieku, z którą przeprowadziłam wywiad na temat tego, czy jej odpowiedzialność wzrosła teraz, gdy zajmuje się nie tylko czyszczeniem klatek schodowych, ale również prostymi naprawami, hydrauliką, stolarką. Poza tym przedsiębiorstwo mówiło o „odpowiedzialności” w taki sposób, że zainteresowało mnie to, jakie znaczenie wiąże się z tym słowem. Więc spytałam ją: „Czym jest dla ciebie odpowiedzialność?” i czekałam, co odpowie. Czekałam – i czekałam, jak mi się wydawało, całe wieki. Nie tylko nic nie powiedziała, ale wyglądała na całkiem zdumioną, jakby miała problemy z opisaniem tego (i prawdopodobnie je miała). Nie potrafiłam dłużej cierpliwie czekać, więc zadałam intuicyjnie następne pytanie „Więc nie wiesz, co to jest?”, Wtedy nagle rozzłościła się bardzo i z urazą, i gniewem powiedziała „Oczywiście że wiem, co to jest, ale wiem to tutaj” – i wskazała na serce. Oczywiście, interpretować można to na wiele sposobów: jest to najwyraźniej nie intelektualne, lecz emocjonalne pojęcie; twierdzi, że posiada wiedzę, ale ma problemy z wyjaśnieniem itd.

W etnografiach, w odróżnieniu od ustrukturalizowanych wywiadów czy ankiet, mamy możliwość nawiązania kontaktu z wieloma odsłonami człowieka i możemy być otwarci na to, co niespodziewane. To właśnie lubię w etnografii – i to też sprawia, że uważam etnografię za wartościową zarówno z punktu widzenia tego, co w każdym człowieku stanowi istotę ludzką, jak i z punktu widzenia badań naukowych.