

Krzysztof T. Konecki
Uniwersytet Łódzki

Joanna Kłodkowska, *Radzenie sobie pracowników ze zmianami w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, 2014, 291 s.

Recenzowana książka dotyczy problematyki zarządzania organizacjami, z perspektywy pracowników, którzy muszą radzić sobie z narzuconymi zmianami organizacyjnymi. Książka składa się siedmiu rozdziałów. Autorka podejmuje problem zmian w dość specyficznej instytucji, jaką jest Ochotniczy Hufiec Pracy. Metoda badawcza, którą przyjmuje, jest to tzw. badanie monograficzne, gdzie niezwykle istotna jest technika analizy dokumentów zastanych. Ponadto Autorka używa także metody etnograficznej. Zmiany organizacyjne opisane są w schemacie „biografii organizacji”, a więc określone zdarzenia następują po sobie, niektóre opisane są bardziej szczegółowo, są bowiem zdarzeniami formacyjnymi (zmiana schematyczna organizacji). Autorka pokazuje historię zmian jako „linię życia” organizacji.

Zastosowane podejście jest niezwykle interesujące. Radzenie sobie ze zmianą organizacyjną potraktowano jako doświadczenie biograficzne. Takie ujęcie jest nowatorskie wśród polskich badaczy zmiany organizacyjnej. Joanna Kłodkowska łączy tu w sposób kompetentny perspektywę socjologiczną i pedagogiczną, co nie jest łatwym zadaniem ze względu na różnice paradygmatyczne w podejściu do diagnozowania i reagowania na uzyskane konkluzje (apraaktyczne i praktyczne podejście).

W rozdziale pierwszym Autorka opisuje pojęcia zmiany społecznej, by odnieść tę problematykę do zmiany organizacyjnej. Powołuje się tutaj na książki Piotra Sztompki, a szczególnie na teorię stawania się społeczeństwa (Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Tenże, *Socjologia. Analiza społeczeństwa* – przypis redakcji). Przyjęcie pojęcia zmiany społecznej zwykle zakłada, iż są momenty trwania, braku zmiany. Struktura społeczna niejako ma być tym stabilizatorem, trwałą ramą społeczną. Jednak są podejścia, które inaczej ujmują rzeczywistość społeczną, w tym także organizacyjną, np. etnometodologia, fenomenologia społeczna, interakcjonizm symboliczny, teoria ugruntowana (odwołująca się do Podstawowego Procesu Społecznego), analiza sytuacyjna Adele Clarke, czy teoria światów społecznych lub teoria tożsamości Anselma Straussa. Ciągła zmiana, w tych ujęciach, jest immanentną cechą systemów społecznych, także organizacji formalnych. Jest to tzw.

procesualne ujęcie organizacji. Autorka pomija w tym miejscu tradycję interakcjonistyczną w analizach światów społecznych oraz organizacji.

W rozdziale drugim Kłodkowska podejmuje analizę definicji i problematykę tzw. radzenia sobie. Píše tutaj: „»Radzenie sobie« staje się też treścią i sensem interakcji międzyosobowych. Dzieje się tak za sprawą poradnictwa i poradoznawstwa” (s. 38). Przyjmuje zatem, iż istnieje jakiś system wartości, z którego punktu widzenia można dawać porady w kwestii „radzenia sobie”.

W bardzo innowacyjny sposób stosuje do koncepcji radzenia sobie metaforę dramaturgiczną Goffmana. Patrzy się wówczas na świat poprzez metaforę teatru. Można w ten sposób radzić sobie z problemami życia codziennego. Nie wszystkimi oczywiście, bo świat jest nie tylko teatrem, widowiskiem, a my grającymi tylko rolę, choć tak chciałoby socjologia czy psychologia społeczna. Głęboko odczuwany lęk, niepokój nie należy do sfery teatru, ale egzystencji w świecie realnych zagrożeń dla koncepcji siebie jednostki i jej odczuwania świata tu i teraz.

W rozdziale trzecim Joanna Kłodkowska opisuje, m. in. historię Junackich Hufców Pracy i Powszechnej Organizacji „Służba Polsce”. Pokazuje prehistorię OHP. Analizuje dokumenty, które powoływały określone organizacje, ukazując ideologiczną podstawę stworzenia i działania tych organizacji. Ponadto objaśnia idee pedagogiki socjalistycznej.

W rozdziale czwartym został podjęty problem schematycznej zmiany organizacyjnej w OHP. Proces rozpoczyna się od odwołania wieloletniego komendanta OHP. Zmiana ta odbywa się według określonego wzoru, a po niej zostaje wprowadzony nowy schemat działania organizacji. Autorka przedstawia również rytuały organizacyjne, np.: „Uroczystość odbyła się poza miejscem pracy aktorów organizacyjnych, w pobliskiej sali restauracyjnej. (...) Rytuał obejmował wręczenie Dawnemu Komendantowi kwiatów i dyplomu, wzniesienie toastu lampką szampana. Myślę, że zdarzenie odwołania Dawnego Komendanta było dla pracowników OHP momentem przełomowym w procesie zmian w organizacji, przełamało od dawna obowiązujący schemat funkcjonowania organizacji” (s. 137).

Rozdział piąty poświęcony jest zmianie rozwojowej organizacji i temu, co dzieje się po pojawieniu się nowego komendanta. Zdarzenia o charakterze rytuałów pozwalają na refleksję nad definicjami sytuacji i ich zmianą. Wzmacniane są określone wartości, mają miejsce odznaczenia za profesjonalizm, znaczenia nabiera obecność ważnych osobistości, itp.

Rozdział szósty dotyczy zmiany traumatogenicznej a zatem procesu zmiany władzy (wymiany komendantów) i ratowania wizerunku organizacji. Następuje zamiana komendanta Biurokratycznego Bohatera na komendanta Persona Non Grata. Zmiana ma charakter traumatyczny, gdyż dotyczy wartości i norm zachowania. Nastąpiła ona na skutek zewnętrznej interwencji i pracownicy odczuwali ją jako napaść na ich wartości i istniejące relacje pracownicze. Uczestnicy organizacji odczuwają smutek. Emocje są społecznie konstruowane.

Rozdział siódmy. W rozdziale ostatnim Joanna Kłodkowska zajmuje się tworzeniem się podmiotowości społeczności organizacyjnej. Używa tutaj koncepcji P. Sztompki: „stawania się społeczeństwa”. Można byłoby tu nawiązać do starszych i oryginalnych koncepcji konstruktywistycznych, jak np. interakcjonizmu symbolicznego, który zakłada twórczą rolę jednostek i grup w tworzeniu społeczeństwa (H. Blumer, A. Strauss). Autorka analizuje sposoby radzenia sobie z poczuciem zagrożenia, wynikającym z utraty ciągłości i stabilności organizacji. Radzenie sobie ma charakter dramaturgiczny, a więc oparty jest na umiejętnościach aktorskich i współpracy dramaturgicznej wszystkich członków organizacji.

Książka jest interesującym zastosowaniem perspektywy dramaturgicznej do analizy zmian organizacyjnych. Prezentowane w niej wyniki badań są przykładem jednego z nielicznych zastosowań perspektywy interpretatywnej w analizach organizacji w Polsce. Autorka dokonała bardzo wnikliwej analizy sfery „dramaturgicznej” ujawniającej się w procesach komunikacyjnych w badanej instytucji. Świadczy to o jej dociekliwości badawczej i dużych zdolnościach analitycznych. Kłodkowska zaadaptowała terminy analizy dramaturgicznej Ervinga Goffmana do analizy instytucji, choć pierwotnie były one stworzone do analizy względnie wyizolowanych interakcji.

Praca Joanny Kłodkowskiej jest ciekawym zastosowaniem teorii sekwencji traumatycznej Piotra Sztompki. Jest to poniekąd weryfikacja tej teorii. Sytuacja traumatogenna wymaga analizy kultury emocji w danej organizacji i Autorka próbuje ją zdiagnozować, wymieniając emocje, które występują w danej sytuacji oraz reguły emocjonalne, związane z wyrażaniem emocji (intensywność, sposoby wyrażania, rodzaj emocji).