

Łucja Lange

Antropolog jako audytor wewnętrzny



Antropolog

jako audytor wewnętrzny



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łucja Lange

Antropolog jako audytor wewnętrzny



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Łucja Lange – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Socjologii Kultury, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT

Marek Gorzko

REDAKTOR INICJUJĄCY

Iwona Gos

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Magdalena Kącicka

SKŁAD I ŁAMANIE

Monika Wolska-Bryl

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Rawpixel

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Łucja Lange, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07697.16.0.M

Ark. druk. 9,5

ISBN 978-83-8088-480-9

e-ISBN 978-83-8088-481-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Podziękowania	7
Krótkie wprowadzenie	9

Rozdział 1

Uwagi wstępne **11**

1.1. Źródła inspiracji	11
1.2. Poszukiwanie definicji i narzędzi	15
1.3. Metody antropologii kulturowej	26

Rozdział 2

Antropologia kulturowa dla mniej wtajemniczonych **35**

2.1. Antropologia kulturowa	35
2.2. Antropolog kultury	43
2.3. Antropologia zaangażowana	46
2.4. Etnografia organizacji	53
2.5. Propozycje zastosowań wiedzy antropologicznej	62

Rozdział 3

Audyty wewnętrzny dla mniej wtajemniczonych **69**

3.1. Audyt wewnętrzny	69
3.2. Historia audytu wewnętrznego	76
3.3. Audytor wewnętrzny	81
3.4. Metody pracy audytora wewnętrznego	86
3.5. Audyt wewnętrzny a antropologia kulturowa	90

Rozdział 4

Projekt: antropolog w korporacji, czyli o zastosowaniu wiedzy 107

- 4.1. Wybór studiów 107
- 4.2. Konfrontacja z rzeczywistością 117
- 4.3. Antropolog kultury w korporacji 121
- 4.4. Antropolog kulturowy w audycie wewnętrznym – podsumowanie badań 125
- 4.5. Dlaczego warto rozważyć zatrudnienie antropologa kulturowego w audycie wewnętrznym? 133

Rozdział 5

Zamiast zaleceń poaudytowych 137

Bibliografia 143

Podziękowania

Pragnę podziękować studentom i pracownikom Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej oraz Instytutu Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego za inspirację do napisania tej książki.

Niniejsza praca nie mogłaby powstać, gdyby nie moi rozmówcy i odbiorcy ankiety internetowej. Dziękuję Wam bardzo za poświęcony czas i bogactwo przekazanej wiedzy.

Krótkie wprowadzenie

Swoje rozważania kieruję przede wszystkim do absolwentów oraz studentów antropologii kulturowej, a także świadomych siebie kandydatów na studia o tym profilu. Niniejsza książka jest dobrą lekturą dla osób, które dopiero poszukują swoich dróg zawodowych oraz tych, które pragną zdobyć nowe, użyteczne kwalifikacje. Uważam również, że książka ta może przyczynić się do poszerzenia wiedzy pracowników działów *human resources* (HR) i osób odpowiedzialnych za zatrudnienie oraz audytorów wewnętrznych, którzy być może rozważą możliwość połączenia sił z antropologami kulturowymi i współpracę już na poziomie edukacji i wzajemnego wzmocnienia pozycji w badaniach organizacji. Liczę także na zainteresowanie kadry uniwersyteckiej, w przypadku której prezentowane rozważania mogą stać się źródłem inspiracji dla kolejnych pokoleń antropologów.

Duże zróżnicowanie odbiorców sprawia, że potrzebne jest wyjaśnienie wszystkich kwestii, które podczas badań moi rozmówcy wskazywali mi jako nieoczywiste. Może więc okazać się, że dla części osób poszczególne rozdziały będą powtórzeniem znanych im informacji – mam jednak nadzieję, że podejmą one trud przeczytania całej książki. Wspomniane rozmowy, które przeprowadzałam z trzema grupami osób (pracownicy działów HR, absolwenci etnologii zatrudnieni w korporacjach, audytorzy wewnętrzni), stały się dla mnie podstawą do zbudowania konkretnej struktury niniejszej monografii. Swoich rozmówców uważam za specjalistów, których zdanie jest istotne dla toku moich rozważań. Książka jest swoistym odtworzeniem drogi, jaką przebyłam z badanymi: każda przytoczona definicja ma w zamyśle doprecyzowywać kwestie, które podczas badań budziły najczęściej wątpliwości i wymagały wyjaśnień z mojej strony. Ten sam cel przyświeca zamieszczonym cytatom z literatury przed-

miotu. Ponieważ zależy mi na pokazaniu podobieństw między antropologią kulturową i audytem wewnętrznym, skupiam się na wybranych przez siebie aspektach.

Celem tej monografii jest wskazanie możliwości wykorzystania wiedzy antropologicznej (metod, narzędzi, umiejętności) w pracy zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem audytu wewnętrznego. Jest ona efektem osobistych przemyśleń, poszukiwań i podsumowań. Porządkuję dzięki niej swoje doświadczenie, rozliczam z przeszłością i staram się przy okazji wskazać ewentualną ścieżkę rozwoju odpowiadającą potrzebom zawodowym niektórych młodych ludzi (dobrze płatna, interesująca i pełna wyzwań praca oparta na kontakcie z drugim człowiekiem). W toku rozważań podążam za informacjami i odkrywam drogę, która moim zdaniem jest (a z pewnością może być) wspólna dla antropologów kultury i audytorów wewnętrznych. W tym miejscu zaznaczę również, że skupiam się na podobieństwach między antropologią kulturową a audytem wewnętrznym, ponieważ już samo połączenie tych dwóch światów jawiło się moim rozmówcom egzotycznie – początkowo w ich mniemaniu analogie nie były oczywiste. Wynikało to z faktu odmiennych doświadczeń – dlatego książka ta ma dla mnie charakter projektu, wynikającego z akademickich rozważań oraz rozmów z praktykami i mojej własnej perspektywy praktyka. Ujmując sprawę inaczej: teoretyzuję o praktyce, której nie mogę badać, ponieważ jeszcze nie istnieje. Prezentuję na kolejnych stronach odczucia badanych związane z poruszonym tematem i mój punkt widzenia – byłej konsultantki w dziale audytu wewnętrznego międzynarodowej korporacji, która posiada wykształcenie humanistyczne.

Mam nadzieję, że książka będzie stanowiła inspirację do zmian i nawiązywania się współpracy na linii korporacji i świata nauki – jeżeli nie bezpośredniej, to chociaż pośredniej objawiającej się większą otwartością kadrowców i środowiska audytorów wewnętrznych na absolwentów kierunków takich jak etnologia, antropologia kulturowa, socjologia.

Rozdział 1

Uwagi wstępne

Jeżeli chcesz odnieść sukces w pracy badawczej i nie tylko, musisz odpowiedzieć na oczekiwania różnych kategorii odbiorców, którzy będą gotowi wysłuchać, co masz do powiedzenia. Podobnie jak w wielu innych dziedzinach życia, ci, którzy narzekają na „okrutny świat”, to często ludzie, którzy lekceważą czasem trudne, lecz zazwyczaj dające satysfakcję wysłuchiwanie tego, co inni mają do powiedzenia.

D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*,
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 422.

1.1. Źródła inspiracji

Aby rozpocząć pisanie, koniecznie trzeba poczynić założenia, powziąć stosowne przygotowania, przemyśleć strategię, metody, narzędzia i techniki oraz wyjaśnić, dlaczego spośród tak wielu fascynujących tematów wybrano właśnie ten? Nie można obyć się także bez postawienia konkretnych pytań badawczych, zaprojektowania badań, zaplanowania ich i przeprowadzenia. A to przecież nadal nie wszystkie ważne kwestie, z którymi powinien uporać się autor, zanim zabierze się za pisanie. I nie ma znaczenia doświadczenie, czy wiedza. Za każdym razem przystępując do tworzenia tekstu, czuję tę samą ekscytację, obawę i przytłoczenie nadmiarem informacji, z których dla jasności wyводу muszę ułożyć prostą ścieżkę, co wiąże się także z dokonaniem selekcji i wyrzuceniem z narracji kwestii mniej istotnych. Mniej istotnych z mojego punktu widzenia. Pisanie jest więc dla mnie procesem budowania wiedzy.

Skąd pojawił się pomysł połączenia antropologii kulturowej z audytem wewnętrznym? Jak audyt wewnętrzny pojawił się w doświadczeniu zawodowym humanistki? Dlaczego audyt wewnętrzny, a nie coś innego? Po co zatrudniać antropologa w audycie? Oto niektóre z pytań, jakim przyszło mi stawiać czoła podczas badań. Mam wrażenie, że są one dobrym pretekstem do rozpoczęcia opowieści, a tym samym rozpoczęcia części metodologicznej niniejszej monografii.

Ukształtowało mnie przekonanie o sztucznym podziale nauki na dyscypliny i konieczności holistycznego postrzegania jej, jeśli chcemy dotrzeć do sedna. W toku edukacji niektórzy z moich nauczycieli i men-

torów widzieli mnie jako humanistkę, inni jako artystkę, jeszcze innych zastanawiały moje analityczne inklinacje. Kiedy w roku 2004 obroniłam pracę magisterską z teatrologii, miałam już czteroletnie doświadczenie zawodowe zdobyte w jednej z łódzkich korporacji w dziale księgowości i nie ułatwiałam ani sobie, ani innym procesu klasyfikacji, szufladkowania. Sama byłam zaskoczona tym, jak układało się moje życie, bo pozwoliłam innym przekonać siebie, że jako humanistka nie nadaję się do „zliczania słupków”. Tymczasem moje uporządkowanie, logiczne myślenie, zmysł obserwacji i ciekawość sprawiły, że nie tylko odnalazłam się w księgowości, ale odnosiłam sukcesy w tej dziedzinie (i nie było to doświadczenie traumatyczne). Mimo iż nie planowałam jej, moja zawodowa ścieżka doprowadziła mnie do miejsca, w którym pierwszy raz odczułam chęć wykorzystania w praktyce swoich obserwacji, doświadczeń oraz wiedzy teoretycznej, uzupełnianej na rozmaitych kursach. Dołączyłam do działu audytu wewnętrznego (działu zgodności, by być bardziej precyzyjną). Spotykając ludzi, a nie tylko dokumentów i cyfr, utwierdziło mnie w przekonaniu, że wreszcie robię coś, co mogę naprawdę lubić.

Po latach kolejnych dynamicznych zmian i zwrotów akcji powróciłam na drugie studia magisterskie. Wybrałam etnologię, ponieważ miałam do niej sentyment, liczyłam na ciekawe nowe doświadczenia i szersze interdyscyplinarne podejście do próby rozumienia świata. Kiedy zaczynałam naukę na studiach drugiego stopnia, w mediach internetowych pojawił się tekst Marty Piątkowskiej¹ o tym, jak po latach radzą sobie absolwenci etnologii (moi rówieśnicy). Tekst ten jest na wskroś pesymistyczny i wskazuje na to, jak bardzo etnologia nie spełnia oczekiwań absolwentów i rynku pracy. Byłam szczerze zaskoczona sposobem przedstawienia kierunku. Pominę oczywistą szkodliwość rozpowszechniania takiego wizerunku studiów bez rzetelnego zbadania tematu. Uważałam, że jest to wyjątkowo krzywdzące, kiedy mówi się o jednym kierunku, nie porównując go z innymi studiami nie tylko humanistycznymi. Z jednej strony, cytowane wypowiedzi absolwentów potwierdzają mocne strony studiów etnologicznych (spełnienie marzeń, ciekawe, lub: „antropologia nauczyła mnie zwracać uwagę na związek przyczynowo-skutkowy. Lubiłam szperanie, dokopywanie się do rzeczy nieoczywistych, szukanie związków i wyjaśnianie zawiłości²). Z drugiej – jednak absolwenci narzekają, że musieli uczyć się „o narzędziach rolniczych i wilczych dołach”, co było

1 M. Piątkowska, „*Gdybym mogła cofnąć czas, zdawałabym na kierunek, po którym od razu miałabym fach w rękach*”. *Jak sobie radzą po latach absolwenci etnologii?*, Gazeta Wyborcza 23.12.2013, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,91734,15182783,Sukces_na_swoja_miare.html [Dostęp 30.06.2015].

2 Ibidem.

rozczarowaniem, uważają, że etnologia jest dla pasjonatów, a wiedzę ze studiów wykorzystuje się w nieznacznym stopniu³. Jedna z osób mówiła: „Dziś gdybym mogła cofnąć czas, to zdawałabym na kierunek, po którym od razu miałabym fach w rękach, może lingwistykę stosowaną”⁴. Nie trzeba było długo czekać na odpowiedź ze strony władz Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Warszawskiego, którego absolwenci podzielili się swoimi przemyśleniami we wspomnianym artykule. Wicedyrektor Instytutu dr Piotr Cichocki zwraca uwagę na negatywny wydźwięk tekstu, a co za tym idzie wprowadzanie w błąd ewentualnych kandydatów na studia. Przytacza on także własne doświadczenia i obserwacje związane z tym, jak radzą sobie absolwenci etnologii⁵. Te dwa teksty pojawiły się dokładnie w czasie, kiedy pomyślałam, że warto byłoby uświadomić innym⁶, jak można wykorzystać studia humanistyczne (w tym przypadku etnologiczne) do konkretnych zawodowych wyzwań.

Poza inspiracjami z literatury i doświadczeniem zawodowym w niniejszym tekście opieram się także na obserwacji uczestniczącej i wywiadach z trzema grupami osób, których zdanie uznałam za warte uwzględnienia w kontekście stawianych pytań badawczych oraz na ankiecie internetowej skierowanej do kandydatów, studentów i absolwentów etnologii (przy czym kandydaci na studia nie brali udziału w badaniu, z powodu braku zainteresowania tej grupy proponowaną ankietą). Pozyskawszy takie źródła, podjęłam próbę pokazania użyteczności etnologii – nauki, która zdaniem części kadry nauczającej, nie potrzebuje w ramach zajęć akademickich prezentowania gotowych rozwiązań, ponieważ sama w sobie jest już bardzo konkretnym fachem, należy jedynie zdać sobie sprawę, gdzie można wykorzystać wiedzę i umiejętności zdobyte podczas studiów. Mało kto bierze poprawkę na zmieniający się świat i oczekiwania pracodawców, czy na coraz mniejszą zaradność studentów, którzy w potoku informacji nie potrafią odnaleźć prawdziwie interesujących ich przekazów.

Z moim dołączeniem do grona studentów związane były spostrzeżenia, które początkowo pomijałam. Pierwsze z nich dotyczyło postrze-

3 Ibidem.

4 Ibidem.

5 P. Cichocki, *Jak sobie radzą po latach absolwenci etnologii? Odpowiedź wicedyrektora Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej*, *Gazeta Wyborcza* 16.01.2014, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,15283601,Jak_sobie_radza_po_latach_absolwenci_etnologii__Odpowiedz.html [Dostęp 30.06.2015].

6 Używając określenia „inni”, mam w tym miejscu na myśli przede wszystkim te osoby, które w sposób stereotypowy łączą etnologię wyłącznie z badaniami wsi i tradycji ludowych lub w ogóle mają problem z rozpoznaniem obszarów zainteresowań etnologii i antropologii kulturowej.

gania korporacji jako metaforycznej „wioski”⁷. Organizacja działów, ich funkcjonowanie, komunikacja – wszystko to stawało się z perspektywy nowej wiedzy bardziej oczywiste i zrozumiałe. Następnie trafiłam na teksty dotyczące etnografii organizacji i przedstawiające korporację jako metaforę wioski plemienniej. Kolejne podobieństwa zauważyłam na zajęciach z „Etycznych problemów badań etnograficznych”. Problemy etyczne znalazłam właśnie z audytu wewnętrznego – z konferencji i kursów oraz rozmów z koleżankami i kolegami audytorami. Kiedy wreszcie przeszłam do planowania swoich pierwszych badań, a następnie analizy wyników i ich interpretacji, okazało się, że również metody badań (wywiad, obserwacja) są mi znane. Moja odmienna perspektywa osoby z doświadczeniem zawodowym, pozwoliła na odnalezienie w etnologii tego wszystkiego, co zdobywałam przez dwanaście lat pracy (w tym dziesięć w korporacjach). I właśnie w tym miejscu pojawił się mój pomysł, roboczo nazwany projektem „antropolog (kultury) w audycie wewnętrznym”. To on stał się przyczynkiem do napisania tej książki.

Swoje rozważania zaczynam od kwestii ogólnych. Wychodzę więc od dekodowania pojęć: etnologia, etnografia, antropologia kulturowa, socjologia czy audyt wewnętrzny. Zastanawiam się, czy wybrane metody badań i sposoby interpretacji są wystarczające (rozdział pierwszy).

Przechodząc do bardziej szczegółowych analiz na podstawie literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań, starałam się odpowiedzieć na pytania o obszar zainteresowań antropologii kulturowej i antropologii zaangażowanej lub o istniejące propozycje zastosowania antropologii w życiu zawodowym (proponowane przez wykładowców oraz media). Skupiam się także na przybliżeniu zagadnień związanych z etnografią organizacji czy etnografią zawodów (rozdział drugi). Podejmuję próbę przybliżenia zagadnień związanych z audytem wewnętrznym – poświęcam uwagę historii audytu, regulaminom i kodeksom etycznym, wyjaśniam także, na czym polega audyt wewnętrzny, jakimi narzędziami i metodami dysponuje oraz jakie zauważam podobieństwa między audytem wewnętrznym i antropologią kulturową (rozdział trzeci). Przy czym ta część referowanych przeze mnie informacji może wydawać się trudniejsza w związku

7 Metafora ta wywodzi się z badań prowadzonych przez Lloyda Warnera w projekcie Eltona Mayo. „Warner potraktował zakład pracy jak wioskę: zaczął badać fabrykę, wykorzystując etnograficzne metody badań, przede wszystkim obserwację i wywiady. Grupa robotników była dla niego małą społecznością, w której wszystkie elementy organizacji społecznej posiadały funkcję w spójnym nieformalnym systemie”. Vide: M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 170.

z użytym językiem pochodzącym z ustaw, kodeksów i nie zawsze poprawnych tłumaczeń amerykańskich standardów audytu wewnętrznego.

Kolejny etap rozważań (rozdział czwarty) poświęciłam wnioskom z badań. Prezentuję na konkretnych przykładach badanych przeze mnie etnologów zatrudnionych w korporacjach pomysły na zastosowanie wiedzy i umiejętności zdobytych podczas studiów. Przy tej okazji zastanawiam się również nad kwestiami zainteresowania studentów zawodową przyszłością, ich oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości i tym, jak odnajdują się w pracy. Staram się także odpowiedzieć na pytania o przyczyny wyboru etnologii oraz z czego może wynikać niezadowolenie absolwentów prezentowane w mediach. Zadaję pytania o perspektywy zawodowe i o faktyczne możliwości, jakie daje praca w korporacji.

W końcu przedstawiam własny pomysł na wprowadzenie studentów etnologii do audytu wewnętrznego. Moje spojrzenie i projekt „antropolog (kulturowy) w audycie wewnętrznym” konfrontuję z poglądami badanych audytorów wewnętrznych, pracowników działów HR i etnologów pracujących w korporacji. Staram się z pomocą badanych odpowiedzieć na pytanie, czy mój pomysł ma szansę na realizację. Rozważam wreszcie możliwość wzbogacenia metod audytu wewnętrznego o umiejętności antropologów kultury.

1.2. Poszukiwanie definicji i narzędzi

Nie ukrywam, że badania początkowo wzbudziły we mnie pewną wątpliwość, czy ja, osoba posiadająca doświadczenie jedynie na gruncie dziennikarstwa społecznego i audytu wewnętrznego, potrafię przeprowadzić badania antropologiczne? Tę wątpliwość wypowiedziałam na forum studentów, którzy natychmiast upewnili mnie, że oczywiście potrafię, przecież te badania to „tylko rozmowa”. Czy badania to „tylko” rozmowa? Przypomniałam sobie, że zarówno na zajęciach z dziennikarstwa w szkole średniej, jak i podczas szkoleń dotyczących audytu wewnętrznego powtarzano mi, że „dobry dziennikarz (lub audytor wewnętrzny), jest jak dzika świnia, bo zawsze wie, gdzie ryć, żeby znaleźć trufle”. Postanowiłam zawierzyć intuicji⁸ i przygotować się najlepiej jak to możliwe do planowanych badań. I tu pojawił się pierwszy problem: co właściwie należy do metod antro-

8 Intuicja, choć nie daje się skodyfikować, jest uznawana przez praktyków (zarówno antropologów, jak i audytorów) za jedną z ważniejszych umiejętności, która umożliwia dokonywanie selekcji i wypracowuje się ją po latach badań. Moja in-

logicznych, a co nie? Podręczniki wydawane przez PWN w serii *Niezbędnik Badacza. Metodologia*⁹ zostały napisane przez specjalistów z Zachodu, a to wiąże się ze specyficznym rozumieniem dyscyplin, takich jak antropologia kulturowa, etnologia czy socjologia. Już samo usytuowanie tych książek w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego, może prowadzić do wniosku, że dotyczą one metodologii używanej w socjologii (a socjologia na Uniwersytecie Łódzkim jest w bliskich związkach z ekonomią, czyli zupełnie nie tam, gdzie student etnologii pokierowałby swoje kroki). Jednocześnie w większości z nich określenia etnografia, etnologia, antropologia kulturowa i socjologia występują zamiennie, albowiem dotyczą jednej dziedziny wiedzy: badań społecznych bądź nauk społecznych¹⁰. Część specjalistów piszących o metodologii nazywa siebie socjologami, inni mianują się antropologami kultury, opisują jednak te same sposoby przeprowadzania badań. Dlatego poczyniłam założenie, że poruszam się na gruncie nauk społecznych, co pozwala mi korzystać z wielu opracowań, a wnioski mogą dotyczyć na równi absolwentów etnologii i socjologii.

Zaistniała wreszcie konieczność podjęcia decyzji, z jakich definicji powinnam skorzystać w swoim opracowaniu oraz przy ewentualnych problemach z rozumieniem pojęć przez moich rozmówców, szczególnie dlatego, że dla samych absolwentów czy studentów nie są one jednoznaczne¹¹. We wszystkich rozmowach z etnologami pracującymi w kor-

tuicja, mimo iż nie jest wynikiem doświadczenia na gruncie badań antropologicznych, mam wrażenie, nie zawiodła mnie.

- 9 Na serię *Niezbędnik Badacza* składa się „osiem praktycznych przewodników, które razem stanowią najbardziej obszerne i szczegółowe wprowadzenie do badań jakościowych”, jak to określił na okładce wydawca. W cyklu tym znalazły się następujące pozycje: U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego* (2010); S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów* (2010); M. Angrosino, *Badania etnograficzne i obserwacyjne* (2010); R. Barbour, *Badania fokusowe* (2011); M. Banks, *Materiały wizualne w badaniach jakościowych* (2009); G. Gibbs, *Analiza danych jakościowych* (2011); T. Rapley, *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów* (2010); U. Flick, *Jakość w badaniach jakościowych* (2011).
- 10 W metodologii GUS etnologia znajduje się w grupie „Nauki społeczne, gospodarka i prawo”, w podgrupie „społecznej” wraz z: ekonomią, politologią, psychologią, socjologią, kulturoznawstwem, międzynarodowymi studiami kulturowymi, naukami o rodzinie, europeistyką, dyplomacją europejską, polityką społeczną, analityką gospodarczą, gospodarką przestrzenną, orientalistyką, gospodarką i zarządzaniem publicznym itp. Vide: *Załącznik: grupy i podgrupy kierunków zgodne z metodologią GUS*, [w:] Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Szkolnictwo Wyższe w Polsce*, 2013, s. 66, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf [Dostęp 30.06.2015].
- 11 Mam na myśli definicję antropologii kulturowej, ponieważ definicja audytu wewnętrznego jest jedna i powszechnie stosowana, o czym będę jeszcze wspominała. Vide: Przypis 20 (rozdział 1).

poracjach pojawia się stwierdzenie, że trudno jest wyznaczyć granice wiedzy antropologicznej, ponieważ jest to otwarta i szeroka dyscyplina, zamykanie i dookreślanie jej mija się z celem. Zgadzam się z tym zdaniem, zauważam jednak także związane z nim zagrożenie: to, co nie jest określone, nie może być społecznie rozumiane, a co za tym idzie podlega chaotycznej stereotypizacji. Efekty tejsze widoczne są na każdym kroku życia codziennego etnologa. Przykład stanowią mogą jedne z zajęć w ramach przedmiotu „Źródła archiwalne do badań etnologicznych”, które prowadzili pracownicy Archiwum Uniwersytetu Łódzkiego. Potrafili połączyć etnologię wyłącznie z nauką o wsi i tradycji ludowej (co jest bardzo ograniczonym widzeniem pola działań etnologów). Proponowali nawet wykorzystanie podlegających im zasobów archiwalnych do badań nad pochodzeniem kandydatów na studia sugerując, że to dla etnologów zapewne interesująca kwestia: skąd pochodzą studenci? Część moich rozmówców (pracownicy działu HR korporacji i audytorzy wewnętrzni) najczęściej kojarzyła etnologię z programem Cejrowskiego bądź Tony’ego Halika, czasami z Bronisławem Malinowskim¹². Głównie wyobrażali sobie etnologa jako podróżnika i badacza innych kultur. Inny przykład pochodzi z wykładu inauguracyjnego w roku 2013, który prowadziła dr hab. Noemi Modnicka z łódzkiego Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej, pojawił się w nim wątek interpretowania etnologii, jako nauki o motywach... Albo nie do końca trafione odczytywanie antropologii kulturowej jako antropologii fizycznej, co zawdzięczamy zachodnim kryminalnym serialom telewizyjnym, w których antropolog fizyczny jest po prostu nazywany antropologiem (na marginesie: w środowisku biologów i archeologów także funkcjonuje właśnie ta nazwa, rzadziej natomiast bioarcheolog, co wprowadza duże zamieszanie i wymaga doprecyzowywania za każdym razem, kiedy w okolicy pojawia się etnolog lub socjolog). Antropologia kulturowa rzadko spotyka się z trafnym skojarzeniem jej obszaru zainteresowania, konieczne staje się w związku z tym określenie zarówno obszaru, jak i metod, jakimi posługują się antropologowie w swoich badaniach.

Jak więc powinnam uściślić granice pojęć i już na tym etapie wprowadzić czytelnika (a wcześniej także moich rozmówców) na „właściwą” ścieżkę interpretacji? Sięgnęłam w tym celu po definicję zamieszczoną na stronie Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Łódzkiego. Uznałam, że jest ona dobrym źródłem informacji dla osób, które nie spotkały się wcześniej z tą dyscypliną nauki. Jej wersja w roku akademickim 2013/2014 prezentowała się następująco:

12 Vide: *Rozmowa z pracownikiem działu HR 01_HR01/20140709*, s. 8.

„ETNOLOGIA (ZWANA TAKŻE ANTROPOLOGIĄ SPOŁECZNĄ LUB ANTROPOLOGIĄ KULTUROWĄ) jest dyscypliną akademicką o niemal 150-letniej historii. Przedmiotem jej badań jest człowiek jako istota kulturowa, zarówno w wymiarze globalnym, jak i lokalnym. Antropolodzy badają ludzi jako twórców i użytkowników kultury w ich «naturalnym środowisku». Prowadzą badania terenowe zarówno wśród Indian Wielkich Równin, mieszkańców Bałut, ortodoksyjnych wyznawców judaizmu, menadżerów, jak i różnych subkultur młodzieżowych. W ujęciu antropologicznym kultura z jednej strony może być rozumiana jako najbardziej charakterystyczna cecha wszystkich ludzi. Z drugiej zaś strony jako zjawisko lokalne, charakteryzujące się specyficznymi własnościami i przypisane do konkretnej grupy (etnicznej, religijnej, zawodowej itp.)”¹³.

Wersja uaktualniona w roku akademickim 2014/2015 zawiera uzasadnienie wielości nazw oraz szerzej określony obszar zainteresowań badaczy:

„ETNOLOGIA JAKO NAUKA: Etnologia jest dyscypliną akademicką funkcjonującą w świecie pod różnymi nazwami. W krajach anglosaskich nazywana jest antropologią kulturową (USA) lub społeczną (Wielka Brytania). W przeszłości w krajach frankofońskich i niemieckojęzycznych przeważała nazwa etnologia. W krajach byłego bloku wschodniego często używana była nazwa etnografia. Obecnie dostrzega się powszechnie dominację nazwy antropologia kulturowa w odniesieniu do dyscypliny, zaś nazwa etnografia odnosi się do stosowanej metody badawczej. Jednakże pod względem teoretycznym i metodologicznym etnologia jako dyscyplina akademicka rozumiana jest w ten sam sposób, podobnie określone są jej cele badawcze, metody i typy refleksji.

Etnologia jako nauka zajmuje się kulturowymi i społecznymi aspektami ludzkiej egzystencji, bada systemy i mechanizmy kulturowe oraz rządzące nimi prawa, analizuje znaczenia i funkcje poszczególnych elementów kultury i życia społecznego, rozpatruje ciągłość i procesy zmiany, a także etniczną różnorodność kultur. W szczególny sposób uwzględnia społeczne i historyczne uwarunkowania różnorodnych zjawisk zarówno z obszaru tradycji, jak i współczesnego świata. Skupia się na badaniu dziedzictwa kulturowego, a także procesów modernizacji i przemian kultury. Charakteryzują ją zarówno studia porównawcze, jak i badanie oraz interpretacja wybranych zjawisk kulturowych. [...]”¹⁴.

13 Definicja etnologii ze strony Instytutu Etnologii i Antropologii Kultury Uniwersytetu Łódzkiego, <http://www.etnologia.uni.lodz.pl/index.php?id=dla-kandydatow> [Dostęp 08.07.2014].

14 Ibidem, rozszerzona wersja [Dostęp 30.06.2015]. Definicja ta chociaż bardziej adekwatna nie stała się podstawą podczas moich badań – skorzystałam z pierw-

Pracownicy Uniwersytetu Jagiellońskiego na stronie Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej posłużyli się interesującą definicją, którą przytaczam, ponieważ mam wrażenie, że poza objaśnianiem, prezentuje ona także w pełni złożoność dyscypliny.

„Nazwa naszej dyscypliny wiedzy – etnologia (gr. *ethnos* – lud) i antropologia kulturowa (gr. *anthropos* – człowiek) – może budzić pewne zdziwienie. Ta podwójność ma dwie przyczyny: historyczną (różne tradycje nazewnictwa w poszczególnych krajach) i merytoryczną (zakresowa rozległość, jak i wielość sposobów uprawiania dyscypliny). W codziennej praktyce akademickiej najczęściej posługujemy się tymi terminami zamiennie. W zwyczajowym jednak użyciu przyjęło się, że termin etnologia ma silniejsze związki z badaniami europejskich kultur ludowych (tradycyjnych) i pozaeuropejskich (plemiennych, archaicznych), natomiast antropologia kulturowa oprócz swych «klasycznych» obszarów badawczych obejmuje swym zakresem także szeroki wachlarz zjawisk kultury współczesnej.

Ale antropologię można także definiować nie przez konkretny, w ten czy inny sposób wydzielony (geograficznie, narodowo, klasowo, grupowo, etc.) obszar badawczy, ale przez szczególny sposób spojrzenia na rzeczywistość kulturową. Polega on – w największym skrócie – na egzotyżacji tego, co bliskie i oswojone, na «konstruktywnym zdziwieniu» tym, co uchodzi w danej kulturze za zwykłe, naturalne i oczywiste. Przy takim rozumieniu istoty antropologii każde zjawisko włączone do kultury może stać się potencjalnym przedmiotem refleksji. Wówczas, to już nie przedmiot determinował będzie istotę naszej dyscypliny, ale szczególne nastawienie do niego.

Obojętnie wszakże, jak definiować zadania i powinności naszej dyscypliny, jedno zdaje się pewne: etnologia/antropologia kulturowa jest nauką empiryczną. Formułowane przez nią uogólnienia zawsze mają za podstawę empiryczny konkret [...]. Antropologia bywa czasem określana mianem «filozofii empirycznej», co z jednej strony umieszcza ją obok filozofii (warto tu przypomnieć o – bliskim antropologii – «zdziwieniu» jako źródle filozoficznego namysłu), z drugiej, podkreśla jej bliski, zmysłowy związek z przedmiotem zainteresowania. Ów «przedmiot» ma

szej tu przytoczonej. Nadmienię, że w badaniach potrzebowałam zarówno definicji antropologii kulturowej, jak i audytu wewnętrznego na wypadek, gdyby któryś z rozmówców nie potrafił określić, czym zajmują się antropolog lub audytor – problem taki pojawił się w grupie osób zatrudnionych w działach HR. Ponieważ nowsza wersja definicji może być dla czytelników bardziej adekwatna i więcej wyjaśniać, zdecydowałam się ją zamieścić wraz z innymi, które figurują na stronach internetowych kierunku „etnologia”.

wiele imion i różne oblicza, najogólniej jest nim mianowicie kultura rozumiana jako sposób życia ludzi (obyczaje, wierzenia, wartości, systemy pokrewieństwa, mity itd.).

Właśnie wielka różnorodność i duża rozpiętość tematyczna badań podejmowanych przez antropologów stanowi o bogactwie i sile naszej dyscypliny. [...]

Bodaj nigdy nie było tak sprzyjających czasów dla studiowania i uprawiania etnologii/antropologii kulturowej. Migracje, neoregionalizm, nowoplemienność, nowe techniki komunikowania, rzeczywistość sieci, potężniejący świat obrazu itp. – wszystkie te zjawiska domagają się badań i wiedzy, która sprostałaby wynikającym z nich problemom.

Antropologia to nie tylko akademicka dyscyplina, to coś między miłą a powołaniem, wie o tym każdy, kto się o nią choćby przez chwilę otarł. To narzędzie poznania innych kultur, ale też wyjątkowe narzędzie samopoznania¹⁵.

Z internetowej wersji *Encyklopedii PWN* dowiemy się jedynie bardzo ogólnie i mało konkretnie (szczególnie jeżeli liczymy na to, że po definicję taką sięgają osoby, które nie mają do czynienia z antropologią na co dzień), że antropologia kulturowa to „dyscyplina zaliczana do zespołu nauk społecznych i/lub nauk kulturoznawczych; jest także jedną z podstawowych dziedzin nauk antropologicznych (obok antropologii fizycznej, etnolingwistyki, etnohistorii i antropologii stosowanej) zajmującą się kulturowymi aspektami ludzkiej egzystencji”¹⁶. Już na poziomie definio-

15 Definicję przytaczam w jej oryginalnym zapisie (pogrubienia, kursywa, cudzo-słów). Zwróciła ona moją uwagę, jako jedna z bardziej charakterystycznych i szeroko omawiających problem związany z nazwą dyscypliny. Zaznaczam jednak, że nie była ona moją pomocą naukową w momencie przeprowadzania badań, dotarłam do niej później. Uważam jednak, że na tym etapie rozważań warto ją przytoczyć, jako treściwe źródło wiedzy, <http://www.etnologia.uj.edu.pl/etnologia/definicje> [Dostęp 30.06.2015].

16 *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/antropologia-kulturowa.html> [Dostęp 30.06.2015]. Portal onet.pl w udostępnionej na stronie *Encyklopedii WIEM* do opracowana hasła „antropologia kulturowa” wykorzystał *Popularną Encyklopedię Powszechną Wydawnictwa Fogra*. Z definicji tej możemy dowiedzieć się dodatkowo, że „antropologia kulturowa, [to – przypis ł.l.] dziedzina nauki badająca kulturotwórcze i kulturowe aspekty społecznej egzystencji człowieka. Wyspecjalizowany dział antropologii, korzystający z dorobku psychologii, językoznawstwa, historii, archeologii, socjologii, religioznawstwa, filozofii oraz różnych nauk społecznych. Skupia się na poszukiwaniu ogólnych teorii tłumaczących zarówno kulturę ludzką w ogóle, jak i kultury poszczególnych ludów w całej ich różnorodności. W tym celu bada kulturę jako całość rządzącą się określonymi prawidłami, a także tworzące ją elementy: zwyczaje i wzorce zachowań, hierarchie wartości, normy, systemy pokrewieństwa i podziałów społecznych, wierzenia, instytucje, urzędy, struktury władzy itp., starając się opisać ich naturę we-

wania antropologii kulturowej i jej obszaru zainteresowań oraz metod i narzędzi stosowanych w badaniach widoczne jest bardzo charakterystyczne podejście cechujące się otwartością i holizmem.

Po podjęciu decyzji, z której definicji antropologii kulturowej skorzystam (przypomnę, że chodzi o pierwszą wersję ze strony Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Łódzkiego), pozostał mi wybór technik badawczych. Moje badania miały charakter „badań dla potrzeb praktyki”¹⁷ i zakładały potrzebę rozmowy z osobami, które: mają wpływ na zatrudnienie; ukończyły etnologię i pracują w korporacjach; pracują w audycie wewnętrznym. Zdecydowałam się na wywiady swobodne, które zaplanowałam w taki sposób, by zawierały następujące części: wyobrażenia związane z etnologią i antropologią kulturową; wyobrażenia związane z audytem wewnętrznym; zauważanie podobieństw; zdanie badanego na temat możliwości wprowadzenia mojego projektu „antropolog (kultury) w audycie wewnętrznym” w życie. Dodatkowo w zależności od grupy badanych pytałam o prywatne odczucia na temat: oczekiwań pracodawców względem kandydatów, obecności humanistów w miejscu pracy, obecności absolwentów etnologii w miejscu pracy i ich typologii (pracownicy działu HR). Od absolwentów etnologii oczekiwałam informacji odnoszących się do: motywacji związanej z wyborem studiów etnologicznych, ukończenia innych kierunków studiów, procesu rekrutacji i wyborów ścieżki kariery, opisu aktualnie wykonywanej pracy, wykorzystania w pracy wiedzy zdobytej podczas studiów oraz ewentualnych propozycji zmian w programie studiów etnologicznych. Audytów dopytywałam o wykształcenie kierunkowe i przypuszczenia na temat tego, co w ich opinii antropolog kultury może wnieść do warsztatu audytora wewnętrznego. Liczyłam na różne perspektywy i odmienne stanowiska, na możliwość zestawienia ich z własnym doświadczeniem, a także ewentualną korektę moich założeń. Nie mogłam przeprowadzić badań etnologów pracujących w audycie wewnętrznym, ponieważ zgodnie ze stanem mojej wiedzy, jeszcze takich osób nie ma. Żałuję, że w swoich planach nie uwzględniłam osób zajmujących się etnografią organizacji, których perspektywa mogłaby potwierdzić moją tezę o dużym podobieństwie metodologii tej do audytu wewnętrznego.

wewnętrzną oraz wzajemne związki genetyczne i strukturalne”, http://portalwiedzy.onet.pl/18658,,,antropologia_kulturowa,haslo.html [Dostęp 30.06.2015].

17 Janusz Sztumski wyróżnia badania dwa typy badań: poznawcze i dla potrzeb praktyki. Efektem pierwszych są nowe teorie, rezultatem drugich są „ustalenia czy, i o ile istniejące twierdzenia i teorie są przydatne do rozwiązywania konkretnych problemów, jakie pojawiają się w codziennej działalności ludzkiej”. Vide: J. Sztumski *Wstęp do metod i technik badań społecznych, sine nomine*, Śląsk 2010, s. 34.

Na początku nie byłam pewna, czy ktokolwiek poza mną dostrzeże podobieństwa między antropologią kulturową i audytem wewnętrznym – zaprojektowałam badania tylko z pracownikami działów HR korporacji i firm pośredniczących w zatrudnieniu. Tu napotkałam pierwsze problemy i postanowiłam rozszerzyć badania na inne grupy rozmówców. Problem z docieraniem do pracowników firm pośredniczących w zatrudnieniu dotyczył przede wszystkim niechęci osób zajmujących się doradztwem zawodowym i rekrutacją dla korporacji. Żadna ze znanych mi firm, z którymi nawiązałam kontakt¹⁸ nie podjęła ze mną współpracy. Na nic zdały się zapewnienia, że badania mają charakter absolutnie anonimowy i nie dotyczą konkretnych informacji, których ujawnienie wiązałoby się ze złamaniem umów między firmą pośredniczącą a zleceniodawcą¹⁹ i dodatkowo będą one poddane autoryzacji. Chciałam poznać osobiste stanowiska osób, które przeprowadzają rekrutacje, na temat możliwości zatrudnienia humanisty w ogóle i humanisty-etnologa w korporacji na stanowisku specjalistycznym, ze szczególnym uwzględnieniem pracy w dziale audytu wewnętrznego. Interesowało mnie, czy i na ile zleceniodawcy polegają na opiniach rekruterów. Postanowiłam, że skoro osoby z firm zewnętrznych nie chcą rozmawiać, mogę spróbować dotrzeć do znanych mi lub polecanych pracowników działów HR korporacji, którzy mają bezpośredni wpływ na proces rekrutacji. I w tym przypadku także zbyt optymistycznie podeszłam do zagadnienia, bo założyłam, że skoro w firmach są działy audytu wewnętrznego, to pracownicy HR wiedzą, jakie kwalifikacje i doświadczenie powinni mieć kandydaci do pracy i czym zajmuje się audyt wewnętrzny. Okazało się jednak, że nie są to sprawy oczywiste – wymagały one wyjaśnienia z mojej strony, a co z tym związane, zaczęłam mieć wrażenie „wpływania na informatorów”, ponieważ w razie potrzeby posługiwałam się definicjami. Ta dotycząca antropologii kultury pochodziła (o czym już wspominałam) ze strony

18 Zaprośenie do badań wysłałam do łódzkich oddziałów firm: Randstad, Manpower, Adecco, Flexidea, WorkService, Ernst&Young.

19 Krzysztof T. Konecki w książce poświęconej agencjom pośredniczącym w zatrudnieniu napisał: „Ład moralny biznesu rekrutacji ustanawiany jest przez tworzenie zaufania pomiędzy firmą rekrutacyjną a klientem oraz firmą rekrutacyjną a kandydatami. [...] Ład moralny nie jest tu nadany przez jakąś wyższą władzę czy też nie pochodzi z formalnego kodeksu etycznego, chociaż kodeks taki istnieje. Jest on pochodną indywidualnych interpretacji rekrutujących [...]”. Wyjaśnia to (poniekąd) protekcyjalne podejście pracowników agencji pośrednictwa pracy. Vide: K.T. Konecki, *Łowcy głów – Headhunting. Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1998, s. 54.

łódzkiego Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej²⁰, a związana z audytem wewnętrznym zacerpnięłam z polskiej strony Stowarzyszenia Audytorów Wewnętrznych²¹.

Podczas moich bardzo swobodnych rozmów z pracownikami działu HR korporacji pojawiły się także pytania ze strony badanych dotyczące motywacji kandydatów do wybierania studiów antropologicznych, ich oczekiwań zawodowych i sposobu myślenia o przyszłości. Ponieważ trudno było mi udzielić odpowiedzi, chociażby ze względu na różnicę pokoleń i światopoglądu, postanowiłam pozyskać potrzebną wiedzę, której nie posiadałam. Uwzględnienie potrzeby zdobycia informacji na wspomniane tematy skłoniło mnie do stworzenia ankiety internetowej. Zdaję sobie sprawę z ryzyka, jakie niesie za sobą zastosowanie badań internetowych, jednak w tym przypadku uznałam, że skoro wyniki ankiety będą pełniły jedynie funkcję dodatkową (wspierającą), mogę to ryzyko zaakceptować²². Zastosowałam więc internetowe badanie poprzez ankietę zamieszczoną na stronie portalu „survio”²³.

Będąc po pierwszych rozmowach, czytałam akurat książkę Uwe Ficka *Jakość w badaniach jakościowych*, w której poszukiwałam inspiracji do dalszych badań. Jest tam mowa o triangulacji, która polega na zastosowaniu różnych perspektyw metodologicznych. Autor wskazuje na potrzebę podnoszenia wartości badań jakościowych przez stosowanie więcej niż jednej

-
- 20 Vide: Przypis 11 (rozdział 1), to z tej właśnie definicji korzystałam podczas badań, które otrzymały roboczą nazwę „antropolog kulturowy w audycie wewnętrznym”.
- 21 Definicja audytu wewnętrznego ze strony Polskiego Oddziału Stowarzyszenia Audytorów Wewnętrznych — powrócę do niej na stronie 72, <https://www.iaa.org.pl/o-nas/definicja-aw> [Dostęp 31.05.2015].
- 22 O zaletach i wadach badań przeprowadzanych z użyciem Internetu powstało wiele tekstów. Autorzy zwykle zaznaczają, że „zasadnicze problemy badań internetowych związane z określeniem badanej populacji i doбором próby badań, sprawiają, że na wiele pytań badawczych nie da się odpowiedzieć [...]”. W szczególności nie jest możliwe prowadzenie reprezentatywnych badań o populacji internautów lub o całej – ogólnokrajowej populacji. Mimo to możliwe jest prowadzenie badań pozwalających uogólniać wyniki na inne zbiorowości”. W przypadku badań, które przeprowadziłam, potrzebowałam próbki składającej się z co najmniej 50 osób należących do grupy kandydatów, studentów lub absolwentów studiów etnologicznych. W moim badaniu wzięło udział 71 osób. Poza pytaniami umożliwiającymi szybką odpowiedź (tak lub nie), zostawiłam szansę na zamieszczenie opisowej odpowiedzi. Wstępne wyniki ankiety przedyskutowałam z jedną z badanych pracownic działu HR. Vide: D. Batorski, M. Olcoń-Kubicka, *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 3(182)/2006, s. 126.
- 23 Sonda internetowa pt. *Etnolog a korporacja* otwarta była w okresie 20.07–31.12.2014 i dostępna pod adresem, <https://www.survio.com/survey/d/N6X7N-3F1R9E2O8E2H>.

metody: „W badaniach etnograficznych triangulacja rodzajów danych, metod i perspektyw teoretycznych prowadzi do poszerzenia zakresu uzyskiwanej wiedzy, dzięki ujawniającym się w jej toku rozbieżnościom [...].

Podobnie jak w innych obszarach badań jakościowych, triangulacja w etnografii służy podnoszeniu jakości badań. Często przeprowadza się ją w sposób bardziej ukryty niż jawny. Jej znaczenie jest nawet większe niż w innych rodzajach badań jakościowych, ponieważ w etnografii rzadziej podejmuje się otwarcie problem jakości badań. [...] Dobre badania etnograficzne cechuje elastyczne łączenie różnych sposobów zbierania danych oraz długotrwała obecność badacza w terenie. Podobnie jak w innych dziedzinach badań jakościowych, triangulacja może pomóc w odkryciu różnych wymiarów badanego zagadnienia, na przykład związanych z nim wiedzy i praktyk. Triangulacja jest zatem sposobem podnoszenia jakości etnograficznych badań jakościowych, a szerzej – przydatną strategią dbania o jakość w badaniach jakościowych jako takich²⁴.

Dodanie kolejnych dwóch grup rozmówców (absolwentów etnologii zatrudnionych w korporacjach oraz audytorów wewnętrznych) i ankiety uznałam za dobry sposób zdobycia pełniejszych informacji, które pozwoliły mi na względne domknięcie pytań badawczych. Podejście badawcze zależy bowiem od problemu, którego analizę zamierzamy przeprowadzić, co zaznacza Martyn Hammersley, pisząc: „Nie stajemy więc wobec twardego wyboru między słowami a liczbami ani nawet między dokładnymi i niedokładnymi danymi; musimy raczej dokonać wyboru między danymi zróżnicowanymi pod względem dokładności. Co więcej, nasza decyzja, jaki poziom dokładności jest właściwy dla jakiegoś twierdzenia, zależy od natury tego, co usiłujemy opisać, od ścisłości naszego opisu, od naszych celów oraz od dostępnych zasobów; nie zależy od ideologicznego poparcia dla jednego z wielu paradygmatów metodologicznych²⁵.

Przy okazji przygotowywania ankiety doszłam także do wniosku, że nie wystarczy zapytać o kwestie związane z wyborem studiów, należy pogłębić wiedzę o zainteresowania studentów i ich preferencje związane z ewentualnym przyszłym zajęciem zarobkowym. I tak za sprawą etnologów, którzy podjęli pracę w korporacjach, uzyskałam wreszcie możliwość rozmowy o podobieństwach między antropologią kulturową i audytem wewnętrznym. Zarówno etnologów pracujących w korporacji, jak i osób chętnych do wzięcia udziału w ankiecie internetowej poszukiwałam na

24 U. Flick, *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 149–150.

25 M. Hammersley, *What's Wrong with Ethnographic Research: A Critical Guide*, Routledge, London 1992, [za:] D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 37.

stronie facebookowej grupy zrzeszającej łódzkich etnologów. Absolwenci etnologii zatrudnieni w korporacjach w większości posiadali zarówno wiedzę na temat swojej dyscypliny, jak i na temat audytu wewnętrznego. Dzięki rozmowom z nimi możliwa była konfrontacja mojego podejścia z wyobrażeniami badanych. Gdybym zatrzymała się na etapie badań pracowników działów HR, moje wnioski musiałabym ograniczyć do stwierdzenia: zarówno audyt wewnętrzny, jak i etnologia czy antropologia kulturowa nie są znane osobom, które nie zajmują się nimi zawodowo. Perspektywa pracowników działów HR – o ile wniosła wiele do procesu powstawania ostatecznej formuły badań – nie pozwalała mi na dogłębną analizę tematu. W tym samym czasie pojawiło się także pytanie: czy istnieją podstawy do mówienia o zawodzie: „etnolog”?

Podjęcie decyzji o zaproszeniu do badań samych audytorów wewnętrznych jako grupy, która ewentualnie może czuć zagrożenie ze strony etnologów, pozwoliło na jeszcze większe rozszerzenie perspektywy. Rozmowy te pomogły mi uporządkować wszystkie pozyskane wcześniej informacje. Pokazały także, że praktykowana już etnografia organizacji nie jest znana audytorom, mimo iż stanowi w dużej mierze kalkę ich zadań (postrzegając kwestię z ich perspektywy). Swoich rozmówców poszukiwałam zarówno w szeregach polskiego oddziału IIA, jak i poprzez polecenia i wśród znajomych.

Podczas badań, które prowadziłam od połowy lipca do końca listopada 2014 roku, zastanawiałam się nad tym, jak bardzo moi rozmówcy są stronniczy i czy moje wprowadzanie ich w tematykę badań i projektu „antropolog kulturowy w audycie wewnętrznym” mogę poczytywać za (niezamierzoną, ale zaistniałą) manipulację. Nie ukrywam także wątpliwości związanych z podejściem osobistym, które mam do podjętego tematu. Michael Carrithers w książce *Dlaczego ludzie mają kultury* skupia swoją uwagę na możliwości przekroczenia własnej kultury, punktu widzenia i stanowiska wobec innych. W jego mniemaniu „zrozumienie nawet tych, których znamy najlepiej – jest to zadanie wyrafinowane i trudne, które nie zawsze kończy się sukcesem”²⁶. Dlatego właśnie należy pracować nad empatią, umiejętnością analitycznego analizowania zebranych materiałów i porzucić złudzenie braku „wpływu”. Więc moi rozmówcy wpływali na mnie i ja na nich. Oni uświadamiali mi możliwe rozumienia tematu oparte na ich doświadczeniu, czyli godne uwzględnienia w toku badań, a ja prezentowałam założenia mojego projektu. Obie strony dialogu podlegały „metamorfozie”, którą należy w tym przypadku rozumieć jako „ustawiczną zmienność ludzkiego doświadczenia, tymczasowość

26 M. Carrithers, *Dlaczego ludzie mają kultury. Uzasadnienie antropologii i różnorodności społecznej*, PIW, Warszawa 1994, s. 24.

wplecioną we wszelkie ludzkie instytucje i stosunki”²⁷. Sygnały takich przemian otrzymywałam od części swoich rozmówców, którzy nawet po pewnym czasie powracali do mnie z kolejnymi spostrzeżeniami i opiniami współpracowników, z którymi dyskutowali na poddany przeze mnie temat. Ma to związek ze zdolnością, którą Carrithers nazywa myślą narracyjną. Polega ona na umiejętności rozumienia bezpośrednich relacji „ja-inni” oraz „długotrwałych interakcji wielostronnych”²⁸. Autor postrzega wiedzę antropologiczną jako coś więcej niż tylko powiązanie kilku opowieści. Wiedza taka „musi pasować do bardziej abstrakcyjnego poglądu na ludzkie społeczeństwa i musi dać się korygować bądź falsyfikować”²⁹. Mam wrażenie, że wybór rozmówców do badań, włączenie ankiety internetowej jako narzędzia, a także prowadzona przez dwa lata studiów obserwacja oraz doświadczenie w pracy audytora wewnętrznego pozwoliły na stworzenie dobrych podstaw do dalszych rozważań.

1.3. Metody antropologii kulturowej

Ponieważ zdecydowałam się na korzystanie z bogactwa wszelkiej literatury metodologicznej z zakresu nauk społecznych, określenie narzędzi i metod, które przyczyniają się do tworzenia wiedzy antropologicznej, stało się łatwiejsze. Skupiłam się na poszukiwaniu metod badań etnograficznych (mając jednak w pamięci słowa Katarzyny Kaniowskiej: „we współczesnej antropologii metody nie da się definiować, a tylko co najwyżej wskazać jej sposób rozumienia i funkcję, jaką pełnić powinna [...]”³⁰, które Krzysztof T. Konecki za Paulem Atkinsonem i Martynem Hammerseym charakteryzuje następująco:

- „w badaniach główny nacisk kładzie się na eksplorację zjawisk społecznych, a nie na testowanie hipotez;
- istnieje tendencja do pracy nad nieustrukturalizowanymi danymi; oznacza to pracę nad danymi, które nie zostały zakodowane po ich zebraniu do wcześniej ustalonych kategorii;

27 Ibidem, s. 46.

28 Ibidem, s. 109.

29 Ibidem, s. 218.

30 K. Kaniowska, *Metoda etnograficznych badań terenowych i poznanie w antropologii*, [w:] T. Buliński, M. Kairski (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2011, s. 282.

- bada się bardzo szczegółowo małą liczbę przypadków empirycznych, czasami nawet jeden;
- analiza danych obejmuje otwartą interpretację znaczeń i funkcji ludzkiego działania, produkt analizy ma charakter werbalnego opisu i wyjaśnienia, a kwantyfikacja i analiza statystyczna pełnią rolę podporządkowaną³¹.

Michael Angrosino rozgranicza etnografię na rezultat badań i metodę. Jako rezultat badań należy rozumieć „opis ludzi”, przy czym dotyczy on zbiorowości, a nie jednostek³². Warto wspomnieć w tym miejscu także o etnografii jako sposobie prowadzenia badań społecznych. Jest to metoda opierająca się na pracy w terenie; ma spersonalizowany i holistyczny charakter; jest wieloczynnikowa; zakłada długotrwałe zaangażowanie badacza; jest indukcyjna, czyli pozwala na wskazanie wzorów i zbudowanie teorii; bazuje na dialogu³³. Zdaniem Floriana Oberhubera i Michała Krzyżanowskiego „[...] badania etnograficzne przekroczyły granice dyscyplin. «Wyruszenie w teren» nie jest już wyłącznie domeną zawodowych antropologów. Inne dyscypliny w coraz większym stopniu zaczęły przejmować i adaptować metody etnograficzne do swoich własnych celów”³⁴. W opinii Atkinsona i Hammersleya duża popularność etnografii wynika między innymi „z rozczarowania” metodami ilościowymi. Duże zainteresowanie prowadzi do dyskusji na temat tego, co do niej przynależy, a co nie. Etnografię rozumieją więc oni jako „zespół metod”, które „w swojej najbardziej charakterystycznej formie wymagają [...] od etnografa uczestniczenia, jawnego bądź ukrytego, w codziennym życiu ludzi przez dłuższy okres, obserwowania biegu zdarzeń, słuchania rozmów, zadawania pytań – [...] wymagają zbierania wszelkich dostępnych danych, które rzucą nieco światła na kwestie będące przedmiotem badań”³⁵. Celem badania etnograficznego jest zdaniem Stanisława Juszczyka „określenie wpływu środowiska kulturowego na jednostkę (analiza karier, historii życia, ról społecznych) czy grupę (traktowaną jako mała lub duża społeczność, środowisko społeczne lub jako odosobniony układ)”, w jaki sposób

31 K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 121–122.

32 M. Angrosino, *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, PWN, Warszawa 2010, s. 24.

33 Vide: ibidem, s. 45–46.

34 F. Oberhuber, M. Krzyżanowski, *Analiza dyskursu a badania etnograficzne*, [w:] R. Wodak, M. Krzyżanowski (red.), *Jakościowa analiza dyskursu w naukach społecznych*, Oficyna wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 283.

35 M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 2000, s. 11.

i za pomocą jakich narzędzi transmitowana jest kultura na odbiorców³⁶. W opracowaniu, którego redaktorem jest Dariusz Jemielniak, etnografia została opisana w następujący sposób: „Etnografia jest zróżnicowaną wewnątrznie, w niewielkim stopniu skodyfikowaną tradycją metodologiczną. Holizm metodologiczny, który jest z tym związany, doceniają badacze wywodzący się z różnych dyscyplin akademickich. Pozwala ona dostosowywać metody i techniki (ich wybór i sposób realizacji) do problemu badawczego oraz specyfiki grupy badanej, co w rezultacie sprzyja etnograficznym odkryciom. Efektem ubocznym relatywnej swobody jest brak opisu tej tradycji metodologicznej, z którym zgadzałyby się większość badaczy praktykujących etnografię [...]. Istnieje jednak kilka fundamentalnych elementów, które konstituują etnografię. [...]”³⁷. Są nimi – obserwacja, wywiad i analiza tekstów.

Badacz zaczyna swoją pracę od sformułowania problemu. Etnografia jest więc od początku pisana, tworzą ją teksty. Do najczęściej spotykanych typów pisania etnografii należą w klasyfikacji Johna Van Maanena: opowieści realistyczne (zdystansowane, dążące do autentyczności, zgodne z faktami, z rzetelnymi opisami, pomijające własne wrażenia), wyznania, inaczej opowieści konfesyjne (bardzo osobiste, przesyczone własnym punktem widzenia), opowieści impresjonistyczne (wymagające talentu literackiego, z żywym opisem, koncentrujący się na czytelniku, który zostaje „przeniesiony” w teren)³⁸. Angrosino wyróżnia jeszcze autoetnografię (narracja o sobie), reprezentację poetycką, etnodramę oraz fikcję³⁹.

David Silverman uważa, że obserwacja jest podstawą etnografii. Jego zdaniem „obserwacja w etnografii to użycie wszystkich zmysłów do doświadczenia badanej rzeczywistości, z zastosowaniem zasady ujmowania w nawias, czyli odrzucając wszelkie wstępne założenia i kategorie. Jest to jakby doświadczenie pustym umysłem i ciałem, z «wyłączeniem myślenia»”⁴⁰. Dla antropologa oznacza ona pracę badawczą w terenie, polegającą na „zatopieniu w kulturze” (zależne od opanowania języka i poziomu zaangażowania w życie społeczności). Przedstawiciele innych

36 S. Juszczak, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 115.

37 M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1)..., s. 167.

38 J. Van Maanen, *Tales of the Field: On Writing Ethnography (Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing)*, [za:] M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1)..., s. 181.

39 M. Angrosino, op. cit., s. 147–149.

40 M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1)..., s. 172.

dziedzin ograniczają obserwację do badania środowiska bądź „subkultur istniejących na gruncie ich własnego społeczeństwa”⁴¹. Obserwacja może mieć różny charakter – może to być obserwacja uczestnicząca, nieuczestnicząca, pośrednia i bezpośrednia w terenie lub w warunkach kontrolowanych⁴². Wyróżnić należy także tak zwany *shadowing* – określane jako „bycie cieniem”. Jest to metoda polegająca na towarzyszeniu badanemu w jego codziennych czynnościach, przez określony czas, bez brania na siebie roli uczestnika wydarzeń. Inny podział proponuje Juszczuk, który wyróżnia następujące rodzaje obserwacji: otwartą i swobodną, bezpośrednią i pośrednią, kontrolowaną i niekontrolowaną oraz jawną i ukrytą⁴³. Cechy charakterystyczne obserwacji to: premedytacja, planowość, celowość, aktywność i systematyczność⁴⁴. W etnografii najczęściej stosowana jest obserwacja uczestnicząca, która zapewnia dostęp do znaczeń i kontekstu, pozwala więc nabyć wiedzę zarezerwowaną dla depozytariuszy danej kultury. Jak zauważają Monika Kostera i Paweł Krzyworzeka: „zalety obserwacji uczestniczącej są powszechnie uznawane i doceniane: jest to jedyna metoda umożliwiająca nam jako badaczom pełny dostęp do wiedzy milczącej i pełne zanurzenie w lokalnym kontekście”⁴⁵. Z tą techniką związane jest zagrożenie utraty dystansu, dlatego potrzebna jest umiejętność wycofywania się celem poddania refleksji własnych doświadczeń.

Obserwacje powinny zostać zapisane w formie notatek z terenu. Zapis taki jest selektywny, ponieważ doświadczenia badacza poddawane są redukcji. „Nie istnieje jeden właściwy sposób tworzenia idealnych notatek z terenu, tym bardziej że każdy opis zawiera już element interpretacji tego, co się wydarzyło. Dlatego tak ważne jest to, co zdecydujemy się podkreślić, zmarginalizować lub zupełnie zignorować w naszych zapisach”⁴⁶. Małgorzata Ciecielska, Boström Wolanik i Magnus Öhlander wyszczególniają kilka zasad obowiązujących przy prowadzeniu obserwacji:

41 D. Silverman, op. cit., s. 80.

42 K. Szpakowska, *Metody jakościowe*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2012, s. 115–116.

43 S. Juszczuk, op. cit., s. 165–166.

44 Ibidem, s. 165.

45 M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1)..., s. 174.

46 M. Ciecielska, B. Wolanik, M. Öhlander, *Obserwacja*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 2), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 49.

1. „Nie jest możliwe obserwowanie wszystkiego naraz, zdecyduj więc, jaki jest główny cel poznawczy danej obserwacji.
2. Notuj (na ile się da) na bieżąco, aby uniknąć późniejszych reinterpretacji tego, co się stało.
3. Notuj szczegóły, wstępne odczucia, wygląd, reakcje i zachowania ludzi, zapachy, dźwięki.
4. Łatwo jest skupić się na własnych odczuciach, trudniej na reakcjach obserwowanych osób, ale to te drugie powinny być w centrum uwagi.
5. Zawsze staraj się zrozumieć, co znaczą wydarzenia dla obserwowanych osób i społeczności – ale w trakcie notowania nie przypisuj obserwowanemu zachowaniu (np. okazywaniu emocji) motywów.
6. Raczej opisuj, niż oceniaj. Unikaj szybkich i nieuzasadnionych uogólnień, typizacji i stereotypów.
7. Lepiej jest nagrywać i transkrybować wypowiedzi, niż tylko podsumowywać tematy rozmów.
8. Notatki powinny dotyczyć przede wszystkim tematu badań. Należy także mieć świadomość, że selekcja materiału zależy zarówno od problemu badawczego, jak i od poglądów samego badacza. Jest zatem z natury rzeczy subiektywna⁴⁷.

Obserwacja jest ważnym źródłem informacji dla antropologa. Pomaga mu w uzyskaniu kontekstu przeprowadzanych rozmów, dopełnia obraz świata badanych.

Kolejnym istotnym narzędziem badań etnograficznych jest wywiad. Istnieje wiele rodzajów wywiadów i równie bogata ich klasyfikacja ze względu na: kolejność zadawanych pytań (standaryzowany, niestandaryzowany) czy treść pytań (ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane)⁴⁸. Svetlana Gudkova wyróżnia poza tym wywiad kwestionariuszowy, swobodny i grupowy oraz typy takie jak: wywiad narracyjny, wywiad w badaniach etnograficznych i wywiad kreatywny. Autorka przytacza cztery cechy wywiadu w badaniach etnograficznych, które wyróżnił Giampietro Gobo: „Pierwszą stanowi specyficzna atmosfera wywiadu, która jest wynikiem znajomości rozmówców. Drugą cechą [...] jest ich nieplanowany charakter. Odbywają się one spontanicznie podczas obserwacji uczestniczącej, która stanowi główne źródło informacji. Zazwyczaj takie wywiady są również znacznie krótsze niż tradycyjne wywiady częściowo ustrukturyzowane. Koncentrują się zazwyczaj na konkretnym temacie i mają na

47 Ibidem.

48 S. Gudkova, *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 2)..., s. 113.

celu poznanie przyczyn określonych działań, a także emocji i doświadczeń z tym związanych. Czwartą cechą jest mniejsze obciążenie badacza, który nie czuje się zobowiązany do zgromadzenia wyczerpujących danych empirycznych podczas jednej rozmowy. Wywiady są powtarzane, co pozwala na wyjaśnienie wątpliwości i niejasności interpretacyjnych⁴⁹.

Steinar Kvale mówi o wywiadzie „na wpuł uporządkowanym” jako tym, „którego celem jest uzyskanie interpretacji sensów opisu świata przeżyć osoby udzielającej wywiadu”⁵⁰. Kostera i Krzyworzeka twierdzą, że „wywiady w etnografii są na ogół niestrukturalizowane i niestandardyzowane”⁵¹. Są to wywiady otwarte. Zdaniem wspomnianego duetu „sekret dobrego wywiadu tego rodzaju polega na tym, by podążać za tokiem wypowiedzi rozmówcy. To on lub ona decyduje, jakie wątki i w jakiej kolejności chce poruszyć”⁵². Zadaniem badacza jest dopytywanie celem rozwinięcia konkretnych kwestii. Dostarczony w ten sposób materiał retrospektywny zawiera cenne informacje na temat interesujących nas fenomenów. Andrea Fontana i James H. Frey twierdzą, że „wywiad jest jednym z najpowszechniejszych i najskuteczniejszych sposobów, by zrozumieć drugiego człowieka”⁵³.

Kvale zwraca również uwagę na krytyczną ocenę wywiadów przez innych badaczy (preferujących metody ilościowe). Wyszczególnia on dziejąc najczęściej spotykanych reakcji, które jednocześnie podważa, wykazując ich tendencyjny charakter i nieadekwatność względem aktualnych trendów związanych z nastawieniem na kontekst i niejednorodność. Zgodnie z przedstawionymi przez autora zarzutami badanie jakościowe:

1. „Nie jest naukowe, gdyż odzwierciedla jedynie zdrowy rozsądek.
2. Nie jest obiektywne, gdyż jest subiektywne.
3. Nie jest godne zauważenia, gdyż jest tendencyjne.
4. Nie jest rzetelne, gdyż opiera się na pytaniach ukierunkowujących.
5. Nie jest intersubiektywne, gdyż różni czytelnicy stwierdzają odmienny sens.
6. Nie jest naukową metodą, gdyż jest zbyt zależną od osoby.
7. Nie jest naukowym testowaniem hipotez, tylko eksploracją, poszukiwaniem.

49 Ibidem, s. 119.

50 S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 17.

51 M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1)..., s. 176.

52 Ibidem.

53 A. Fontana, J.H. Frey, *Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych* (tom 2), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 85.

8. Nie jest ilościowe, a jest tylko jakościowe.
9. Nie jest możliwe do generalizacji, gdyż jest zbyt mało osób badanych.
10. Nie jest trafne, gdyż opiera się na impresjach subiektywnych⁵⁴.

Wywiad w etnografii jest podstawowym narzędziem zdobywania wiedzy na temat świata badanych osób. Pozwala poznać i zrozumieć drugiego człowieka, jego wyobrażenia. Mimo krytyki ze strony badaczy ilościowych jest w obecnej chwili nadal najbardziej rozpowszechnionym i najchętniej stosowanym narzędziem pozyskiwania informacji.

Ostatnim ze wspomnianych elementów konstytuujących etnografię, jest analiza. Poddawane są jej teksty rozumiane zarówno jako zapisana narracja, jak też różne inne kulturowe artefakty. Wszystkie one zawierają charakterystyczne dla danej społeczności symbole. Aylin Kunter tekstem nazwa materiały wizualne, dokumenty zastane oraz dyskurs (czyli język). Jej zdaniem możemy wyróżnić analizę kultury, retoryczną i semiotyczną. Analiza kultury (nazywana także krytyczną analizą kultury) dotyczy tekstów pochodzących z masowych środków przekazu. Prowadzi do identyfikacji i charakteryzacji nieświadomych, nieintencjonalnych aspektów tekstu, które determinują struktury znaczeń. Analiza retoryczna wyszukuje i charakteryzuje typowe figury retoryczne (metafora, ironia itp.), określa ich ilość i jakość, cel i środki użyte do ociążnięcia tego celu. Analiza semiotyczna polega na poddawaniu tekstu wielu interpretacjom. Analiza dyskursu opiera się na analizie tekstu i języka, który jest „zarazem odzwierciedlający i kształtujący ład społeczny”⁵⁵. Dokonując analizy tekstu, należy skupić uwagę na przedstawianych: (a) wydarzeniach, (b) doświadczeniach, (c) objaśnieniach oraz (d) narracji. Wydarzenia zawierają informacje na temat tego, co się zdarzyło. Doświadczenia przejawiają się poprzez obrazy, odczucia, reakcje i znaczenia. Kwestia narracji przysparza najwięcej problemów, ponieważ należy zwracać uwagę na dobór słów, użycie języka, formy retoryczne, logiczne łączenie wzajemnych interakcji badanego i badacza, porządkowanie wydarzeń, fabularyzacja, wykorzystanie wyobrażeń, opis bohaterów itp.⁵⁶

54 S. Kvale, op. cit., s. 287.

55 A. Kunter, *Analiza dyskursu*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 2)..., s. 189.

56 G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 118.

W antropologii analiza materiałów wizualnych uwzględnia sposób rozumienia oddziaływania na otoczenie (performatywność)⁵⁷; obrazy rozumie się jako mobilne (rekontekstualizacja)⁵⁸; postrzega obrazy jako obiekty materialne⁵⁹. W przypadku dokumentów zastanych mówimy o tym, co „pozostaje po rzeczywistości”. Są to dokumenty formalne i nieformalne. Mogą one służyć: „(a) formułowaniu hipotez i problemów badawczych, (b) eksploracji i opisowi zjawisk społecznych, (c) wyjaśnianiu zjawisk społecznych”⁶⁰.

Analizie poddajemy zarówno treści, które znalazły się w tekście, jak i to, co zostało przemilczane, opuszczone itp. Skupiamy się na tym „w jaki sposób różne elementy tekstu łączą się ze sobą i wzmacniają (lub osłabiają) taki właśnie wydzźwięk tekstu”⁶¹.

O interpretacji w etnografii można powiedzieć, że nie ma ona ogólnie przyjętych zasad. Kostera i Krzyworzeka zauważają, że „istnieje [...] kilka typowych podejść, kładących nacisk na różne aspekty dokumentacji i pozwalających na wyciąganie różnego rodzaju wniosków [...]”⁶². Najczęściej spotyka się: interpretację antropologiczną (z wykorzystaniem kategorii antropologicznych: rytuał, ceremonia itp.), narracyjną (nacisk na zawarte w treści wątki) i inspirowaną teorią ugruntowaną (umożliwia wyciąganie wniosków, bez aspiracji do tłumaczenia świata w ogóle, dotyczy wycinka rzeczywistości). Ważną kwestią dotyczącą badań dyskursu stanowi zrozumienie, że nie istnieje jedna „prawda”, a język nie służy do opisu rzeczywistości. Zdaniem Tima Rapleya „wytwarza wiele

57 „Performatywne rozumienie *wzajemnego ustanawiania się obrazu i obserwatora* wymaga [...] bardzo wrażliwych narzędzi analitycznych, pozwalających zbadać, jak obrazy i ludzie wchodzą we wzajemne relacje w konkretnym czasie i miejscu, w konsekwencji stwarzając się nawzajem w specyficzny sposób”. Vide: *ibidem*.

58 „W trakcie swego życia społecznego i wędrówki, przedmiot przechodzi przez różne konteksty kulturowe, które mogą zmodyfikować jego znaczenie, a nawet całkowicie je przekształcić”. Vide: *ibidem*, s. 262.

59 „Traktowanie zdjęć jako obiektów oznacza zwrócenie uwagi na ich specyficzne właściwości fizyczne, ich złożone oddziaływanie na zmysły, ich materialność: to, jak wyglądają, jakie są w dotyku, jaki mają kształt i objętość, wagę i fakturę. Oznacza to też usytuowanie zdjęć w konkretnym miejscu geograficznym oraz określonym kontekście społecznym i kulturowym”. Vide: G. Rose, *Interpretacja materiałów wizualnych. Krytyczna metodologia badań nad wizualnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 259.

60 M. Łukaszewski, P. Bednarz-Łuczewska, *Analiza dokumentów zastanych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 2)..., s. 165.

61 T. Rapley, *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 196.

62 M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1)..., s. 180.

możliwych interpretacji tego, co rzeczywiste”⁶³. Celowym działaniem badacza staje się więc pokazywanie procesu wytwarzania prawd oraz wersji rzeczywistości badanych. Analiza ma także doprowadzić do pokazania, że zawarte w konkretnym opracowaniu interpretacje i tezy są: prawdopodobne, wiarygodne i poparte argumentami pochodzącymi z badań.

Celem tego rozdziału było wskazanie wybranych metod antropologii kulturowej, które uważam za szczególnie ważne i użyteczne w pracy audytora wewnętrznego. Przedstawione na dalszych stronach rozważania są zapisem moich poszukiwań ścieżki, która mogłaby stać się ciekawą (w moim mniemaniu), a jednocześnie cenną (w sensie wartości przypisywanej konkretnym zawodom przez studentów i wykładowców) perspektywą dla absolwenta etnologii. Nie twierdzę, że jest to ścieżka odpowiednia dla wszystkich i że każdy student czy kandydat na studia powinien brać ją pod uwagę. Twierdzę natomiast, że warto ją uwzględnić. Należy bowiem pamiętać, że najważniejsze są przy dokonywaniu wyboru pracy zawodowej: motywacja i cechy indywidualne.

63 T. Rapley, op. cit., s. 221.

Rozdział 2

Antropologia kulturowa dla mniej wtajemniczonych

[...] Każdą etnografią rządzi ukryta struktura narracyjna, nasza opowieść o badanych ludach. [...] Chciałbym poszerzyć pojęcie opowieści o etnografię rozumianą jako dyskurs, jako gatunek literacki służący opowiadaniu historii.

E.M. Bruner, *Etnografia jako narracja*

[w:] E.M. Bruner, V.W. Turner (red.), *Antropologia doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 150.

W tym rozdziale przybliżyłam zagadnienia związane z antropologią kulturową. Wprowadzenie to umożliwia prześledzenie ważniejszych pojęć powiązanych z tematem monografii, których znajomość uważam za niezbędną do zauważenia, że możliwość wykorzystania metod antropologii kulturowej w audycie wewnętrznym nie jest wcale tak egzotyczna, jak mogłoby się wydawać. Definicje antropologii kulturowej, które cytowałam w poprzednim rozdziale, wskazywały na przedmiot zainteresowania tej dyscypliny – jest nim człowiek w ujęciu kulturowym. Nie znalazło się w nich jednak miejsce dla kategorii, takich jak: metafora, opis, pamięć, doświadczenie czy poznanie. Wprowadzając więc czytelnika w zagadnienia związane z antropologią kulturową, nie sposób pominąć wspomniane kategorie. W dalszych częściach tego rozdziału poświęcam uwagę zarówno charakterystycznemu dla antropologów spojrzeniu na świat, jak i powszechnym wyobrażeniom antropologa kultury. Prezentuję także w skrócie antropologię zaangażowaną i etnografię organizacji, a następnie przechodzę do praktycznych propozycji zastosowania antropologii w pracy zawodowej.

2.1. Antropologia kulturowa

Ponad dwadzieścia lat temu (1995) łódzka antropolożka, Katarzyna Kaniowska, napisała: „[...] antropologizująca się etnologia polska, staje się coraz bardziej ekspansywną dziedziną wiedzy, coraz wyraźniej

określającą zakres a czasem i skuteczność własnego działania, swoją tożsamość, ale też i coraz bardziej świadomą uczestnictwa w procesach dotyczących całej humanistyki. Te dwa ostatnie aspekty: budowanie tożsamości i uwikłanie w rozmaite zależności od innych dziedzin nadają, w moim odczuciu, ton dziejącym się przemianom¹. Zaleca jednocześnie dystans, by nie przeceniać wagi i znaczenia tych aspektów dla rozwoju etnologii. Artykuł ten jest dobrym przykładem zarówno na to, jak wiele przemian przeszła etnologia na gruncie polskim w ostatnich parę dekad, jak i na to, że refleksyjny charakter tej dyscypliny związany jest ze skupieniem się na teorii, nie zaś na praktycznym zastosowaniu tworzonej wiedzy. W metodzie antropologicznej, czyli badaniach etnograficznych doszło także do znaczących przemian: po pierwsze zaczęto badać swoją własną kulturę (także miejską); po drugie taka zmiana „terenu” badań spowodowała pojawienie się perspektywy badawczej zakładającej dystans względem badanych zjawisk (badania przestały dotyczyć kultury „innych”, zainteresowaniem zaczęła cieszyć się kultura własna); po trzecie „badania etnograficzne przekroczyły granice dyscyplin”, które „rutynowo włączają elementy instrumentarium etnograficznego do swoich podejść i schematów poznawczych”². Tymczasem w centrum antropologii kulturowej stoi niezmiennie człowiek: twórca i użytkownik kultury, jest on badany zawsze w szerszym kontekście geograficznym, etnicznym, społecznym i historycznym. Nie wystarczy napisać, że antropologię kulturową tworzą opowieści, teksty, narracje. Ani tym bardziej, że „[...] nikt, łącznie z tymi, którzy ją uprawiają, nie wie dokładnie, czym ona jest”³.

Zanim jednak przejdę do konkretyzowania informacji na temat antropologii i jej zainteresowań warto odnieść się do akademickiego umiejscowienia tej dziedziny badań. Przy okazji przytoczanych już definicji antropologii kulturowej, pojawiło się rozróżnienie na: antropologię kulturową (w Stanach Zjednoczonych), antropologię społeczną (w tradycji brytyjskiej) oraz etnologię (w tradycji europejskiej). Chris Hann twierdzi, że „w innych krajach zbliżone projekty badawcze mogą być realizowane przez wydziały socjologii lub kulturoznawstwa. Innymi słowy, akademickie umiejscowienie naszej dziedziny badań jest rozmaite. W istocie zawsze takie było. Antropologia to dyscyplina, która od początku była otwarta na wpływ innych dziedzin niemal ze wszystkich stron, i nie moż-

1 K. Kaniowska, *Czy trudno dziś być antropologiem?*, „Lud” t. 78, 1995, s. 280.

2 F. Oberhuber, M. Krzyżanowski, *Analiza dyskursu a badania etnograficzne*, [w:] R. Wodak, M. Krzyżanowski (red.), *Jakościowa analiza dyskursu w naukach społecznych*, Oficyna wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 283.

3 C. Geertz, *Zastane światło. Antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, Universitas, Kraków 2003, s. 114.

na oczekiwać, że na płaszczyźnie międzynarodowej zachowa wewnętrzną spójność”⁴. Hann zauważa także, że występowanie tej samej nazwy nie gwarantuje jednorodności w programach badawczych, tak samo, jak odmienne nazewnictwo nie wyklucza podobieństw. Warto w tym miejscu zauważyć, że także na poziomie odnajdywania się absolwentów etnologii i socjologii na rynku pracy można zauważyć pewną zbieżność.

Edward Bruner postuluje „rozumienie społeczeństwa jako rzeczywistości opowiadanej wciąż na nowo”⁵. Jego zdaniem to rozumienie zależy od opowieści badanych, które różnią się między sobą i zmieniają się w czasie. Nie możemy więc mówić o jednej opowieści, która prezentuje jeden obraz rzeczywistości. Mówimy o wielu opowieściach. Antropolog opiera swoje badania na narracji – zarówno na poziomie przeprowadzania wywiadów, jak i spisywania spostrzeżeń – antropologia jest więc zamkniętą w strukturach językowych próbą przekazania doświadczenia. Każda próba będzie opowieścią wypowiedianą przez konkretną osobę, ukształtowaną przez określone warunki, okoliczności i wydarzenia. Tak postrzegana antropologia, badająca doświadczenia poszczególnych osób, ma subiektywny charakter. Wojciech Burszta zwraca uwagę na to, że „jesteśmy nieustannie uświadamiani, że obraz świata, który wytwarzamy jest zawsze partykularny i względny”⁶. Badacz ma więc świadomość subiektywności i zmienności wytwarzanej wiedzy.

Nie bez znaczenia pozostaje wspomniana przez Bursztę względność i lokalność, które od czasu postmodernizmu wpływają na sposób postrzegania wiedzy przez antropologów. Wiedza ta wykracza poza ramę dotychczasowych oczekiwań nauki – nie charakteryzuje jej obiektywność, gwarantująca do tej pory możliwość racjonalnego poznania i dotarcia do „prawdy”. Antropologia bada wycinki rzeczywistości, by mówić o konkretnych społecznościach i mechanizmach nimi sterujących. Antropolog wątpi – pozwala mu to na zdanie sobie sprawy z niemożliwości posiadania wszystkich odpowiedzi. W moim mniemaniu ta wątpliwość jest jedną z podstawowych różnic między antropologią kulturową, a innymi dyscyplinami: etnologia przedstawia wersje – obrazy rzeczy, jak z platońskiej jaskini. Nie stara się przekonywać, że oto odkrywa jedyną możliwą „prawdę”. We wstępie do amerykańskiego podręcznika *Mysleć*

4 C. Hann, *Antropologia społeczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 3–4.

5 E.M. Bruner, *Etnografia jako narracja*, [w:] E.M. Bruner, V.W. Turner (red.), *Antropologia doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 165.

6 W.J. Burszta, *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998, s. 82.

jak antropolog czytamy, „że nie sposób wprawdzie badać człowieka i jego dzieł w postaci różnych form kultury jedną metodą i za pomocą jednej teorii [...], ale warto mieć świadomość, że każde ukonkretnienie i wybór perspektywy poznawczej nie unieważnia innego spojrzenia, innego ujęcia teoretycznego i odmiennej metodologii”⁷. Z drugiej strony ta otwartość i nieostre granice wiedzy antropologicznej sprawiają problem np. ekonomistom, którzy oczekują ostatecznych rozwiązań. W biznesie, gdzie do tej pory zastosowanie znajdowała głównie wiedza ekonomiczna, trudno znaleźć miejsce dla wiedzy, jaką wytwarza antropologia kulturowa. Bo kiedy antropolog po zwrotach, jakie postmodernizm wymusił na naukach humanistycznych, przyjął postawę bardziej otwartą na różnorodność, płynność i zmienność zarówno człowieka, jak i zjawisk z nim związanych, w naukach ekonomicznych i pokrewnych z zarządzaniem oczekuje się nadal wyników ilościowych, które jednoznacznie określą badane obszary. Myślę, że należy dodać jeszcze do tego obrazu, że: „nie istnieje idealny sposób przedstawiania antropologii. Bez względu na przyjęty punkt wyjścia, musimy podążać we wszystkich kierunkach, dostrzegając istniejące związki między zjawiskami i badać dostępny krajobraz. Bez względu na punkt wyjścia, koniec nastąpi w zupełnie innym miejscu”⁸.

Taki punkt widzenia wiąże się z holizmem w antropologii. Zdaniem Holly Peters-Golden (w czwartym rozdziale książki *Myśleć jak antropolog*) podejście holistyczne jest istotą myślenia antropologicznego, ponieważ człowiek jest istotą biologiczną, historyczną, kulturową, na którą wpływ ma wiele czynników. Pomijanie tego faktu i wybiórcze próby postrzegania człowieka, diametralnie zmieniają rozumienie badanych zjawisk.

Antropolog kultury operuje kilkoma kategoriami, które uważam za znaczące dla niniejszego wywodu. Należą do nich: metafora, pamięć, opis, poznanie, doświadczenie oraz teren.

Rozumienie metafor zdaniem Garetha Morgana potrzebne jest do odczytywania kultury. Metafory nie służą jedynie „upiększaniu dyskursu”, ich użycie jest „konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle”⁹. Morgan wskazuje na powszechne użycie metafor, których celem jest rozumienie pewnych aspektów (fragmentów) rzeczywistości za pomocą innych. Powstają cząstkowe interpretacje świata. Autor ten zauważa także, że „badania

7 W. Burszta, *Wprowadzenie do wydania polskiego*, [w:] P.C. Salzmanna, P.C. Rice, *Myśleć jak antropolog*, GWP, Gdańsk 2009, s. 11.

8 P.C. Salzmanna, P.C. Rice, *Wprowadzenie do myślenia antropologicznego*, [w:] P.C. Salzmanna, P.C. Rice, *Myśleć jak...*, s. 23–24.

9 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 11.

w bardzo różnorodnych dziedzinach dowodzą, że metafora wywiera kształtujący wpływ na naukę, na nasz język i sposób myślenia, a także na to, jak się uzewnętrzniamy w codziennym życiu¹⁰. Metafora spełnia więc rolę porządkującą i wyjaśniającą. Wzbogaca zasób posiadanych przez nas informacji. Graham Gibbs uważa, że „metafora jest wykorzystaniem wyobraźni w roli narzędzia retorycznego”¹¹. W metaforach możemy odnaleźć kwestie abstrakcyjne i emocje czy odzwierciedlenie idei i pojęć przynależnych konkretnym kręgom kulturowym¹². Ewa Domańska zwraca uwagę na trzy rodzaje metafor w narratywistycznej teorii Haydena White’a, są to metafory opisujące, heurystyczne i poznawcze. Metafory opisujące dotyczą wyobrażeń. „Komunikują sens z całym bagażem dramatycznej siły wizualnego opisu”¹³. Metafora heurystyczna jest komponentem dyskursu wyjaśniającego, dzięki niej możemy zauważyć, jakie dane zostały wyeliminowane świadomie z dyskursu. Metafora poznawcza stanowi strukturę interpretacyjną¹⁴. Zmiany statusu prawdy, narracji, rewizja pojęć i pojawienie się nowych idei sprzyjają używaniu metafor w języku naukowego dyskursu. Język ten ulega ciągłym zmianom i nadal się kształtuje. Zdaniem Kaniowskiej „sprzyja to niewątpliwie tendencji do zastępowania metaforami pojęć, które w nowej koncepcji poznania czy opisu naukowego przestały obowiązywać lub okazały się niezadowolające z jakichś powodów”¹⁵. Język metafor jest zdaniem części badaczy językiem zastępczym, służącym lepszemu poznaniu. Inni uznają go za język nowy, który pozwala na poszerzenie kontekstu rozumienia i udoskonalone przedstawianie doświadczenia, ponieważ metafora zawiera w sobie rodzaj wyjaśnienia, które można pogłębiać, docierając do źródeł. Michael Herzfeld kładzie nacisk na to, by nie popełniać powszechnego błędu polegającego na założeniu, „że wszelkie znaczenia da się odpowiednio oddać w formie językowej”¹⁶. Kirsten Hastrup dostrzega trudność w czytaniu metafor. W jej opinii

10 Ibidem.

11 G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 110.

12 Confer: ibidem, s. 110–111.

13 E. Domańska, *Metafora – mit – mimesis. (Refleksje wokół koncepcji narracji historycznej Haydena White’a)*, „Historyka”, t. 22/1992, s. 40 [cyt. za:] K. Kaniowska, *Opis – klucz do rozumienia kultury*, „Łódzkie Studia Etnograficzne” tom XXXIX, Łódź 1999, s. 124.

14 Ibidem, s. 125.

15 K. Kaniowska, *Metafory w języku współczesnej antropologii*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Prace Kulturoznawcze IX” nr 2745/2005, s. 211.

16 M. Herzfeld, *Antropologia. Praktykowanie teorii w kulturze i społeczeństwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 29.

„metafora jest specyficzną konwencją językową, którą [...] postrzegano zawsze jako budującą mosty między kategoriami i dostarczającą szczególne wglądu w granice samego systemu kategorii [...]” jednocześnie uważa je za „pasożytujące na języku”¹⁷.

Nie wystarczy jednak skupić się na samych metaforach. Cała struktura wypowiedzi ma znaczenie. „Język (jako system) jest nie tylko nierozłącznie związany ze swym użyciem, ale także [...] głęboko osadzony w tym, co społeczne”¹⁸. Nie daje on jednak bezpośredniego dostępu do kultury. Hastrup pisze o tym, że możemy z form językowych konstruować strukturę, jednak nie istnieje ona poza przestrzenią naszej analizy. Mówimy więc o budowaniu narracji, czyli opowiadaniu historii. Antropolog widzi w tej formie sposób na organizowanie rozumienia świata przez badanego. To w opowieści (słowach, gestach, milczeniu) nadawany jest sens doświadczeniom. Narracja jest strukturą znaczeniową, zależną od kontekstu, publiczności, konwencji, procesu komunikacji. Łączy ona badacza i badanego. Bruner dostrzega, że „przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są nie tylko skonstituowane, lecz także połączone w linearną sekwencję, określaną w kategoriach związków systemowych albo wręcz przyczynowych. Sposób przedstawienia każdego segmentu tej sekwencji wiąże się z naszą koncepcją całości, którą chciałbym rozważyć jako opowieść”¹⁹. Istotna z punktu widzenia antropologa staje się analiza tematów, treści, stylu, kontekstu, jak i aktu opowiadania. Prowadzi ona w opinii Gibbsa do odkrywania sposobu rozumienia znaczenia wydarzeń (doświadczeń) w życiu jednostek i zbiorowości, a także dotarcia do kontekstów kulturowych będących ramą życiowego doświadczenia²⁰. Narracje mogą ulegać zmianie przez ponowne opowiedzenie, zmianę kontekstu i publiczności. Zdaniem Brunera „struktury narracyjne, które konstruujemy, nie mają charakteru wtórnej narracji o danych, lecz pierwotnych narracji określających, co należy uważać za dane. Nowe narracje dostarczają nowego słownictwa, składni i znaczenia w naszych relacjach etnograficznych; określają też, co stanowi dane w tych relacjach”²¹.

W naukach deskryptywnych opis staje się dla nas interpretacją rzeczywistości. Zdaniem Kaniowskiej „status opisu w antropologii jest dwuznaczny. Z jednej strony traktowany jest on jako jedna z podstawowych

17 K. Hastrup, *Droga do antropologii. Między doświadczeniem a teorią*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 45.

18 Ibidem, s. 47.

19 E.M. Bruner, *Etnografia jako narracja*, [w:] E.M. Bruner, V.W. Turner (red.), op. cit., s. 152.

20 Vide: G. Gibbs, op. cit., s. 108.

21 E.M. Bruner, *Etnografia jako narracja*, [w:] E.M. Bruner, V.W. Turner (red.), op. cit., s. 154.

technik, z drugiej zaś – jako materiał służący do budowania wiedzy²². Można na opis patrzeć przez pryzmat wyróżnionych przez Jamesa Clifforda trzech gatunków: inskrypcji, transkrypcji i deskrypcji. Inskrypcja jest rozumiana jako „przepisywanie, notowanie własnych obserwacji i wrażeń oraz wypowiedzi informatorów”²³. Kaniowska uważa, że „notatki terenowe są zawsze autorskim zapisem poprzedzonym czymś wyborem treści uznanych za konieczne lub znaczące i czynionym w czyimś indywidualnym, kulturowo skodyfikowanym języku”²⁴. Inskrypcja jest zapisem doświadczenia. Transkrypcja jest zapisem treści zjawisk kulturowych, których badacz nie doświadcza – mają one charakter zastany i obejmują mity, rytuały, czy wiedzę ludową. Deskrypcja stanowi natomiast technikę zapisu umożliwiającą powiązanie opinii badacza z wypowiedzią badanego. Opis jest więc efektem doświadczenia rozumianego jako obserwacja, interakcja, uczestniczenie. Jednocześnie jest on niejako „zawieszony” między wyjaśnieniem oraz procedurami teoretycznymi i doświadczeniem²⁵.

Opis, o czym już wspominałam, jest efektem doświadczenia, które w opinii Kaniowskiej stanowi „podjęcie swoistej próby życia inaczej”²⁶, skierowanej na zrozumienie inności. Bruner twierdzi, że „każdy etnograf ma bolesną świadomość rozbieżności między bogactwem przeżywanego doświadczenia terenowego a ubóstwem języka używanego do jego opisu. Konieczna jest radykalna redukcja, skondensowanie i fragmentacja danych”²⁷. Doświadczenie jest „bezpieczniejszym” określeniem niż „obserwacja uczestnicząca” czy „uczestnictwo [...] rozumiane nie jako proste dzielenie przestrzeni i czasu, lecz jako dzielenie «sekretów» badanej wspólnoty”²⁸. Yves Winkin wskazuje na pozornie iluzoryczny charakter uczestniczenia we francuskiej koncepcji badań terenowych. Jego zdaniem niemożliwe jest dzielenie odmienności, tym bardziej że sam badacz jest jednostką złożoną.

„Podstawę tej ontologii stanowi przekonanie o zasadniczej nieprzejrzystości podmiotu ludzkiego dla samego siebie. [...] [W]zajemna nieprzejrzystość podmiotów wobec siebie jest tak znaczna, że jeśli antro-

22 K. Kaniowska, *Opis – klucz do rozumienia kultury...*, s. 49.

23 J. Clifford, *Notes on (field)notes*, [w:] R. Sanjek (red.), *Fieldnotes: the making anthropology*, Cornell University Press, Ithaca, [za:] K. Kaniowska, *Czy trudno dziś być antropologiem?...*, s. 283.

24 K. Kaniowska, *Opis – klucz do rozumienia kultury...*, s. 50.

25 Vide: *Ibidem*, s. 17.

26 *Ibidem*, s. 63.

27 E.M. Bruner, *Etnografia jako narracja*, [w:] E.M. Bruner, V.W. Turner (red.), op. cit., s. 159.

28 Y. Winkin, *Antropologia komunikacji. Od teorii do badań terenowych*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2007, s. 127.

polog chce badać relacje, w jakie wchodzą one ze sobą, musi „wczuć się” w nie nie próbując ich zrozumieć. Nie powinien nawet usiłować ich opisywać – a tym bardziej obserwować. Obserwacja niszczy uczestnictwo, natomiast uczestnictwo wyklucza obserwację²⁹.

Ponieważ założenie o przezroczystości lub nieprzezroczystości podmiotów może nie przesądzić kwestii jednoczesności uczestniczenia i obserwacji, kategoria doświadczenia zdaje się rozwiązaniem idealnym terminologicznie.

Na uwagę zasługuje także kategoria poznania, która dotyczy naszego „bycia w świecie” i jest związana z doświadczeniem. Zależność taką dostrzega William Schneider, twierdząc, że doświadczenie, kontakt z opowiadającym pozwalają nam na zauważanie analogii, zrozumienie, a w następstwie ponowne opowiedzenie historii – opowiedzenie jej na nowo przez pryzmat naszego punktu odniesienia³⁰. Tak, jak etnograficzne prawdy są tylko częściowe, tak i poznanie ma charakter niekompletny. Zdaniem Jamesa Clifforda, naszemu poznaniu towarzyszą zewnętrzne i wewnętrzne granice, które posiada zarówno badacz, jak i badany³¹. Należy więc mieć świadomość tej „częściowości” poznania. Tekst, który jest finalnym produktem badań „może być oglądany z rozmaitych stron, lecz nigdy ze wszystkich stron jednocześnie. [...] Akt czytania narzuca bowiem swego rodzaju jednostronność. To właśnie ta jednostronność powoduje, że interpretacja ma charakter domysłu czy domniemania”³². Jerzy Trzebiński dostrzega w narracji „szczególną formę poznawczego reprezentowania rzeczywistości”, ponieważ „rozumiemy otaczające nas zdarzenia i sytuacje jako historie, a siebie i innych ludzi jako postaci z tych historii”³³. Poznanie dokonuje się nie tylko poprzez doświadczenie poddane interpretacji. I o ile w procesach poznawczych człowieka interpretacja przebiega w sposób nieuświadomiony i niekontrolowany, o tyle w antropologii ma ona charakter świadomy i kontrolowany. Indywidu-

29 Ibidem, s. 128.

30 „In the end, it is our contact with the teller (real in the case of those we interview and imagined in the case of those whose recordings we hear or whose transcripts we are called to read) that allows us to see ourselves in the experience described, to live with the story, and perhaps, at the right moment in our own lives when we find meaning in the experience recalled, when the analogy with the present is compelling, when there is a point to be made, a lesson to be learned, we will choose to retell the story”. Vide: W. Schneider (red.), *Living with Stories. Telling, Retelling, and Remembering*, Logan Utah State University Press, Utah 2008, s. 165.

31 J. Clifford, *Introduction: Partial Truths*, [w:] J. Clifford, G.E. Marcus (red.), *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*, University of California Press, Berkeley 1986, s. 7.

32 P. Ricoeur, *Język, tekst, interpretacja. Wybór pism*, PIW, Warszawa 1989, s. 164.

33 J. Trzebiński (red.), *Narracja jako sposób rozumienia świata*, GWP, Gdańsk 2002, s. 13.

alne doświadczenia kształtują reguły, wedle których jednostka dokonuje interpretacji w charakterystyczny dla siebie sposób.

Pamięć, która także ma znaczenie dla antropologa, jest rodzajem alternatywy dla historii (jako nauki). Kerwin Lee Klein uważa, że: „pamięć wydaje się rodzajem *kulturowej religijności*, sposobem na *zaczarowanie* naszego poczucia przeszłości”³⁴. Ewa Domańska uważa natomiast, że „pamięć stała się użytecznym narzędziem analizy odmienności i różnic [...], zaś prowadzone na szeroką skalę badania jej różnych aspektów zwróciły uwagę na problemy pozostające na marginesach badań historycznych, do których należą: trauma, żaloba i melancholia, literatura świadectw oraz materializacje pamięci w postaci pomników, cmentarzy czy muzeów”³⁵. Kategoria pamięci dla antropologii jest podstawą do badania świata ludzi. Ponieważ pamięć zwerbalizowana ma charakter opowieści, których analiza prowadzi do odnajdywania tego, co charakterystyczne dla danej społeczności.

Kończąc rozważania na temat najważniejszych w mojej opinii kategorii w antropologii kulturowej, pragnę zauważyć, że każda z wymienionych kategorii doczekała się obszernych opracowań, na których streszczenie nie ma tu miejsca. Z punktu widzenia podjętego tematu uważam, że istotne było wprowadzenie właśnie tych pojęć (i odesłanie do źródeł), ponieważ podczas moich badań zarówno audytorzy, jak i pracownicy działów HR korporacji nie traktowali poważnie kategorii takich jak pamięć, czy metafora, mimo iż jednocześnie rozmowom nieformalnym przypisywali w procesie pozyskiwania informacji dużą wagę.

2.2. Antropolog kultury

Praca antropologa kultury (lub kulturowego, obie wersje są poprawne) opiera się na badaniach terenowych. Teren rozumiany jest jako miejsce występowania kultury i spotkania z „innym” w osobie informatora. Tymczasem także antropolog jest tym „innym” i „obcym”, ponieważ doświadcza poczucia odrębności i braku przynależności do grupy. Ta-

34 K.L. Klein, *On the Emergence of Memory in Historical Discourse*, Representations 69/ Winter 2000, [za:] E. Domańska, *Wprowadzenie: Pamięć, etyka i historia*, [w:] E. Domańska (red.), *Pamięć, etyka i historia*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2002, s. 17.

35 E. Domańska, *Wprowadzenie: Pamięć, etyka i historia*, [w:] E. Domańska (red.), op. cit., s. 16.

kie postrzeganie – jak twierdzi Bartłomiej Walczak – wpisuje się w topos antropologa „przybysza”, „który przejmując lokalną wrażliwość i zaczyna identyfikować się z lokalnymi wartościami”³⁶. Jest to wyobrażenie często powtarzające się w wypowiedziach badanych – co interesujące, dla wielu osób to właśnie chęć badania egzotycznych kultur była powodem wybrania studiów etnologicznych. Antropolog jest badaczem zróżnicowania społeczności ludzkich w czasie i przestrzeni. Interesują go zarówno cechy łączące, jak i różnicujące zbiorowości. Opisując swoje doświadczenie, „tworzy kulturę” poprzez narrację, a ponieważ „kulturę odczuwa się jedynie za pomocą «szoku kulturowego», w którym streszcza się w dramatycznej formie wystawienie na działanie innej kultury”³⁷ poczucie obcości w pracy etnologa jest kluczowe i można powiedzieć, że przynależy do atrybutów jego fachu.

Wraz z obcością jest i niezrozumienie. Była wykładowczyni łódzkiej etnologii podczas badania jednej z organizacji, doświadczała (jak to sama określa) „niekończącego się zaskoczenia” badanych – co też humanistka może robić dla biznesu. Ewa Jagiełło wspomina: „podczas rozmów bardzo często spotykałam się z pytaniami i wątpliwościami dotyczącymi specjalności, którą reprezentuję. Dodatkowym utrapieniem i poważną barierą w komunikacji był fakt funkcjonowania – często zamiennie – kilku różnych nazw na określenie dyscypliny”³⁸. Jedną z moich rozmówczyń zapytana o swoje wyobrażenia związane z etnologiem i obszarem jego zainteresowań powiedziała, że: „Etnolog to badacz. Wyobrażam go sobie jako obserwatora, który siedzi na zydelku w kącie i coś notuje (śmiech). Bardziej kojarzy mi się z kulturą ludową, przyznaję. Z pewnością nie szukałabym go w jakichś współczesnych wnętrzach. I może nawet bardziej niż z kulturą ludową, kojarzy mi się z jakimiś odległymi kulturami i ludami. Taki podróżnik i odkrywca”³⁹.

Zdaniem innej badanej etnolog to pracownik muzeów i skansenów.

„I z tymi muzeami i skansenami chyba głównie kojarzy się praca antropologa... [...] To po prostu jest mało wypromowany kierunek. Ja przed naszym spotkaniem zajrzałam nawet, żeby sprawdzić, czym jest dokładnie etnologia po to, żeby mieć obraz i wiesz, on się zderzył z moim stereotypowym postrzeganiem. Bo dla mnie etnolog, czy etnologia to:

36 B. Walczak, *Antropolog jako Inny. Od pierwszych badań terenowych do wyzwania ponowoczesnej antropologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 10.

37 K. Hastrup, op. cit., s. 29.

38 E.A. Jagiełło, *Antropolog w organizacji. Zapiski z badań terenowych*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2, 2012, s. 159.

39 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 11_AW01/20140821 s. 2–3.

Malinowski, praca naukowa, skansen. I sędzę, że bardzo dużo osób ma właśnie takie postrzeganie⁴⁰.

Jest więc obecna w tych wyobrażeniach wizja antropologa-podróżnika, antropologa-odkrywcy. Zdaniem części moich badanych obszarem zainteresowań etnologa jest „pochodzenie ludzi”⁴¹. Dla innych może ostatecznie zajmować się pracą w dziale HR, etyką pracy lub coachingiem⁴². Te wyobrażenia wpisują się w stereotyp etnologa, o którym już wspominałam.

Antropolog to człowiek, badacz, obserwator i autor. Co jednak najważniejsze, antropologiem nie może być każdy. Wielokrotnie spotykałam się – zarówno w książkach, jak i na zajęciach – z zastrzeżeniem, że sam fakt studiowania antropologii, nie czyni ze studenta antropologa. Bo kiedy niezbędną wiedzę można zdobyć na studiach, potrzebne jest jeszcze wieloletnie doświadczenie, predyspozycje do prowadzenia badań typowych dla tej dziedziny i jeszcze to „coś” niedookreślonego, co sprawia ostatecznie, że możemy nazwać kogoś antropologiem. To także ktoś, kto potrafi preselekcjonować, wypreparować i przedstawić w postaci tekstu „nieuporządkowany strumień zdarzeń składających się na rzeczywistość pola badawczego”⁴³. Potrzebuje więc w sposób świadomy i analityczny przesledzić zebrane w terenie narracje i odnaleźć w nich wzory kulturowe.

Pisząc o charakterze badań etnograficznych, jak i o samej antropologii kulturowej, poniekąd uprawomocniłam powyższe stwierdzenie, że antropolog jest badaczem, obserwatorem i autorem. Jest też człowiekiem, co wiąże się z relacją badacz-badany oraz posiadaniem konkretnych przymiotów jak: wrażliwość na innych czy świadomość odpowiedzialności, jaką ponosi badacz, wybierając temat i teren swoich badań. Wrażliwość, empatia i szczerłość to cechy, które Katarzyna Kaniowska wymienia jako istotne dla antropologa w kontekście rozważań o problematyce etycznej badań antropologicznych. Przyznaje przy tym, że bliska jest jej „konceptcja ścisłego związku pomiędzy światopoglądem a sposobem pojmowania nauki”⁴⁴. Antropolog nie jest niewinny. Jak twierdzi Bruner „wszyscy od początku mamy w głowie jakąś narrację, która organizuje nasze początkowe obserwacje w terenie”⁴⁵. Antropolog ma za zadanie „odnalezienie

40 Vide: *Rozmowa z pracownikiem działu HR 01_HR01/20140709* s. 4.

41 Vide: *Rozmowa z pracownikiem działu HR 04_HR04/20141127* s. 2.

42 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym 12_AW02/20140909* s. 5.

43 B. Walczak, op. cit., s. 106.

44 K. Kaniowska, *Skąd się biorą etyczne problemy badań antropologicznych?*, [w:] K. Kaniowska, N. Modnicka (red.), *Etyczne problemy badań antropologicznych*, „Łódzkie Studia Etnograficzne”, tom ILIX, 2010, s. 8.

45 E.M. Bruner, *Etnografia jako narracja*, [w:] E.M. Bruner, V.W. Turner (red.), op. cit., s. 157.

nie się” w terenie, „radzenie sobie”. Badacz może odczuwać początkowo przeciążenie: informacjami, milczeniem albo wzajemnym nastawieniem. Może także odczuwać obawę przed wyjawieniem swojej roli i reakcją, z jaką się spotka. Dystans względem badanych potrafi doprowadzić do sytuacji dyskwalifikacji badacza i badania. Poczucie niechęci i „marginalizacji” przez badanych również nie sprzyja prowadzeniu badań. Inga Kuźma zauważa, że dopiero z chwilą „pojawienia się uczucia sympatii i utożsamienia się badacza np. z jakimś fragmentem życia, poglądów itp. badanych zmienia się jego stosunek wobec nich (i *vice versa*), zmienia się także pogląd na temat badań, w tym stosunek do własnej roli”⁴⁶.

Gary Alan Fine prezentuje wyobrażenie etnografa uwikłanego w dziesięć kłamstw. Kłamstwa te odnoszą się do wyobrażeń (cnót), których realizacja w rzeczywistym świecie jest praktycznie niemożliwa. Wyobrażenia te zostały podzielone na grupy: „cnoty klasyczne” (szlachetność, przyjazność, uczciwość), „umiejętności techniczne” (precyzyjność czy też dokładność, spostrzegawczość, przezroczystość) oraz „etnograficzne ja” (szczerłość, przyzwoitość, bezstronność, dosłowność)⁴⁷. Kurczone trzymanie się tych złudzeń, jak nazywa wspomniane cnoty autor, związane jest z przekonaniem, że można osiągnąć zawodową doskonałość. Fine zdaje sobie sprawę właśnie z niemożliwości osiągnięcia ideału i konieczności dążenia do działania zgodnie z etyką zawodową.

Antropolog kultury jest dobrym słuchaczem. Jego celem jest badanie kultury innych ludzi. Postępuje on zgodnie z kodeksem etycznym, o czym będzie jeszcze okazja wspomnieć. Antropolog kulturowy to osoba o bardzo konkretnych umiejętnościach i przymiotach – to „inny”, która potrafi poradzić sobie z uczuciami obcości i niechęci ze strony badanych.

2.3. Antropologia zaangażowana

Dotychczasowe moje rozważania odnosiły się do, interesujących z punktu widzenia poruszanego tematu monografii, kategorii w antropologii kulturowej oraz wyobrażenia antropologa i tego, co jest dla niego istotne, jaką wiedzę, umiejętności i cechy powinien posiadać, by skutecz-

46 I.B. Kuźma, *Wprowadzenie do antropologicznych badań wśród bezdomnych kobiet. Charakter relacji dialogicznej*, [w:] I.B. Kuźma (red.), *Tematy trudne. Sytuacje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 77–78.

47 G.A. Fine, *Dziesięć kłamstw etnografii – dylematy etyczne w terenie*, [w:] K. Kaniowska, N. Modnicka (red.), op. cit., s. 87–106.

nie stosować narzędzia i badać kulturę innych ludzi. Nadal nie przedstawiłam choćby jednego przykładu wykorzystania wiedzy antropologicznej w życiu codziennym (dla polityki, gospodarki czy mediów). Uważam więc za konieczne przejście do kwestii związanych z antropologią zaangażowaną. Aaron Podolefsky w tekście opublikowanym w podręczniku *Myśleć jak antropolog* wyjaśnia: „Przez praktyczne zastosowanie antropologii rozumiem szukanie odpowiedzi na pytania, które wywierają bezpośredni wpływ na życie jednostek lub oddziałują na społeczeństwo przez zmianę polityki społecznej. Mówiąc inaczej, zastosowanie antropologii wiąże się z wykorzystaniem wiedzy, metod i antropologicznego myślenia zarówno w badaniach współczesnych problemów i zagadnień, jak i do wypracowania pożądanych zmian. [...] Przyjęcie szerszej perspektywy pozwala zastosować myślenie antropologiczne w różnych dziedzinach, począwszy od biznesu przez inżynierię, aż po budowę manekinów do testów wypadkowych i ergonomiczne projektowanie [...]”⁴⁸.

Antropologia kulturowa w początkach swojego istnienia była nauką gabinetową (jak historia lub filozofia). Z czasem badacze zrozumieli, że na odległość nie da się zrozumieć lokalnych kultur, trzeba je badać na miejscu. Nie zawsze samodzielnie angażowali się w badania, mieli pomocników. Kiedy zrozumieli, że bezpośredni i osobisty kontakt z kulturą daje znacznie lepsze rozumienie spraw, antropologia zaczęła pracować na swój (do dziś pokutujący) stereotyp: antropolog–podróżnik, antropolog badacz kultury tradycyjnej, antropolog badacz przeszłości. Nie ważne jednak, jak inni postrzegali antropologa, ważne, że on sam zaczął zauważać iluzoryczność przypisanego swojej dyscyplinie obszaru. Etnolog miał świadomość, że bada kulturę „tu i teraz”, a więc może zarówno wnioskować o przeszłości, jak i mieć wpływ na zachowanie kultury i formę tego zachowania, czyli przyszłość. Koniec XIX wieku i początek XX to okres przemian antropologii uwikłanej kolonialnie w zaangażowaną politycznie związaną z rządowymi projektami rozpracowywania „wrogów”. Gdybyśmy sięgnęli do historii antropologii stosowanej, zobaczylibyśmy, że termin ten dotyczy w dużej mierze antropologów brytyjskich i amerykańskich, zatrudnionych „przez organizacje zaangażowane we wprowadzanie zmian lub służące dobru ludzi”⁴⁹. Takie rodzaje zaangażowania będą jednak ambiwalentne reakcje samych antropologów.

48 A. Podolefsky, *Zastosowanie wiedzy antropologicznej*, [w:] P.C. Salzmann, P.C. Rice, *Myśleć jak...*, s. 180–181.

49 J.W. Bennett, *Antropologia stosowana i antropologia w działaniu. Aspekty ideologiczne i pojęciowe*, [w:] H. Červinková, B.D. Gołębnik (red.), *Badania w działaniu. Pedagogika i antropologia zaangażowane*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2010, s. 301.

Rozważania badaczy na temat formy oraz stopnia zaangażowania, które będzie przekładało się na użyteczność dyscypliny, a co z tym związane, na jej społeczne uznanie, prowadzą do następujących postulatów. Po pierwsze antropologia kulturowa to dyscyplina, która od początku swojego istnienia poszukuje swojej tożsamości. Jej przedstawiciele posiadają odpowiednią dawkę pokory, nie starają się stanąć na świeczniku. Również dlatego, jak uważa Konrad Górny „aby nie wypaść banalnie i nie wpisać się w grono specjalistów, ekspertów komentujących w mediach różne zjawiska, tak, że nie sposób oprzeć się wrażeniu, iż mógłby to zrobić każdy [...]”⁵⁰. Po drugie, co także zaznacza Górny, udział w debacie publicznej nie może ograniczać antropologa jedynie do tematów tradycji. Ponieważ media postrzegają antropologów głównie przez pryzmat etnografii, dlatego antropologowie nie chcą wypowiadać się publicznie, ponieważ zajmują się różnymi aspektami kultury. Jednocześnie wielu antropologów zdaje sobie sprawę, a nawet postuluje potrzebę społecznego zaangażowania. Zaangażowanie to nie zostało jednak wypracowane na tyle, by antropolog stał się osobą rozpoznawalną i „godną” uwagi mediów w innych obszarach niż to ma obecnie miejsce. Marcin Brocki określa tę sytuację jako „niewielki kapitał symboliczny” antropologii⁵¹. Wynika on zdaniem autora właśnie ze wspomnianego postrzegania antropologów przez pryzmat etnografii. Po trzecie antropologia tworzy wiedzę w procesie badań terenowych, jest uwikłana w „zaangażowanie” i to takie, z którego nie zawsze jej przedstawiciele są dumni. Wymaga więc wyjątkowo precyzyjnego przemyślenia i opracowania sposobu na „świadome” i „odpowiedzialne” zaangażowanie. I wreszcie po czwarte istnieje, w moim odczuciu, swoista potrzeba poczucia bezpieczeństwa wśród antropologów, które Brocki nazywa „obserwowaniem rzeczywistości zza akademickich biur”⁵². Nie jest to postawa aktywna, ponieważ zaangażowanie antropologów wymaga budowania praktyki, czyli czegoś więcej niż przeprowadzanie badań w terenie.

Jaka powinna być, zdaniem samych antropologów, antropologia zaangażowana? W jaki sposób należy się angażować? Odpowiedzi na pierwsze pytanie udziela Marta Songin-Mokrzan w swojej książce *Zwrot ku zaangażowaniu*. Autorka wymienia rozmaite sposoby rozumienia antropologicznego zaangażowania: „walka o wolność i równość”, „praktyczne wykorzystanie rezultatów badań etnograficznych”, „odpowiedzialność za

50 K. Górny, *Antropologów kłopoty z zaangażowaniem*, [w:] J. Kowalewski, W. Piasek (red.), *Zaangażowanie czy izolacja? Współczesne strategie społecznej egzystencji humanistów*, „Colloquia Humaniorum” 2007, s. 143.

51 M. Brocki, *Antropologia zainfekowana aktywizmem*, [w:] ibidem, s. 173.

52 Ibidem, s. 149.

naukę, której narzędzia i metody poznania mogą prowadzić do zafałszowania ludzkiego cierpienia”, „wzięcie udziału w debacie publicznej”, „polityczny (strategiczny) wymiar usytuowania podmiotu”, „krytyczna funkcja nauki”, „współbicie z drugą osobą, umożliwiające zrozumienie istoty człowieczeństwa”⁵³. Lista nie stanowi zamkniętego indeksu, a jedynie przykład sposobów interpretacji idei zaangażowania⁵⁴. Trudność w precyzyjnym określeniu tego, czym może być antropologia zaangażowana, nadal jednak pozostaje. Próba odpowiedzi na drugie pytanie jest podejście krytyczne zwracające uwagę na to: „jak nie należy się angażować?”

Tomasz Rakowski w tekście *Etnografia jako obowiązek* opisuje badania, które przeprowadzał ze studentami, w grupach wykluczonych społecznie. Grupy te z punktu widzenia polityki wymagają „reedukacji” i przystosowania do nowych warunków rynku pracy. To niepokojące spojrzenie na „innych”, których trzeba dopasować do istniejących zasad, nasuwa skojarzenie z kolonialnymi przekonaniem o wyższości własnej kultury nad pozostałymi. Ten rodzaj unicestwiania tego, co nie wpisuje się w odgórnie zakładaną projekcję świata, prowadzi nieuchronnie do niszczenia wartościowych rozwiązań w ramach kultury lokalnej. Zaangażowanie nie pojawia się więc na poziomie polityczno-gospodarczym (po stronie władzy), ale właśnie po stronie społeczności wykluczonych, które antropolog pokazuje i zachowuje. Kolejną wizją zaangażowania jest etnografia feministyczna, której zadanie polega na przedstawieniu doświadczenia kobiet. Jak twierdzi Marta Songin „analiza kobiecego doświadczenia jest według badaczek drogą do odzyskania przez kobiety utraconej w obrębie patriarchalnej kultury podmiotowości”⁵⁵. Analiza ta wymaga spojrzenia na kobietę jako na „innego” względem męskiego „ja”. To spojrzenie powinno już w pewien sposób pokazywać jedną ze ścieżek zaangażowania, czyli „działanie na korzyść”, gdzie korzyść znajduje się po stronie „innego”. Zakwestionowanie i odrzucenie relacji władzy jest tym rodzajem zaangażowania, które spotykamy najczęściej. Songin wspomina jeszcze o antropologii walczącej (*militant anthropology*). Jej celem jest „ujawnianie krzywdy, której doświadczają

53 M. Songin-Mokrzan, *Zwrot ku zaangażowaniu. Strategie konstruowania nowej tożsamości antropologii*, „Łódzkie Studia Etnograficzne” tom LIII, 2014, s. 18–19.

54 Dodałabym do niej jeszcze przykład etnografii krytycznej i etnografii performatywnej, szczegółowo omówione w pierwszym tomie zbioru *Metody badań jakościowych* w rozdziałach 9 i 16. Vide: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych* (tom 1), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

55 M. Songin, *Etnografia feministyczna i problem zaangażowania*, [w:] J. Kowalewski, W. Piasek (red.), op. cit., s. 161.

pozbawieni głosu i władzy Inni”⁵⁶. W tym przypadku odrzucona zostaje pozycja antropologa jako biernego świadka wydarzeń i stawia się nacisk na niesienie pomocy, dawanie świadectwa, „mówienie prawdy na przekór władzy”.

Brocki dyskredytuje ten sposób rozumienia zaangażowania, w którym mylony jest aktywizm z zaangażowaniem, przez co propozycje zaprezentowane przez Martę Songin, zakładają utratę krytycznego dystansu, czyli tego, co jest podstawą poznania w etnologii. Propozycję taką Brocki nazywa „intelektualną kolonizacją”, która „narzuca rzeczywistości społecznej ideologiczny gorset”⁵⁷. Antropolog nie może być – w jego mniemaniu – obrońcą odmienności i występować w imieniu jakiejś wspólnoty. Może natomiast dostarczać jej narzędzi do utwierdzania tożsamości grupy. Nie chodzi bowiem o działanie w imieniu kogoś, ale na jego rzecz, w celu umocnienia już zajmowanej pozycji. W ten trend wpisuje się nurt antropologii pisanej przez autochtonów, który także spotyka się z krytyką (głównie w związku z założeniem, że nie można pisać antropologii o własnej grupie, ponieważ nie posiada się odpowiedniego dystansu poznawczego).

Brocki podkreśla znaczenie antropologii w obszarze kształtowania polityki edukacyjnej. „Oczywistym elementem polityki neutralizacji skrajnych postaw mogłaby być edukacja antropologiczna. Można zasadnie pytać, dlaczego tyle lat w programach nauczania poświęca się historii a nie antropologii, która raczej sprzyja rozwojowi postaw tolerancyjnych, rozumieniu «inności», zatem jej nauczanie powinno być priorytetem”⁵⁸.

Dodaje jednak, że nie bez znaczenia jest też sama edukacja etnologów, by potrafili „zajmować się problematyką ważną społecznie”⁵⁹. Właśnie tę umiejętność zajmowania się problemami ważkimi z punktu widzenia społeczeństwa uważam za bardzo potrzebną. Mam wrażenie, że antropologowie zbyt często nie podejmują pewnych tematów, bo właśnie nie dostrzegają w nich możliwości rozwoju dla siebie, obawiają się pewnego rodzaju uwiązania na warunkach, których nie akceptują (bądź nie są gotowi na zajmowanie pozycji badacza marginalizowanego i skazanego w swoim środowisku na naukowy i koleżeński ostracyzm). Antropolog w takich właśnie sytuacjach „przesypia okazję”, kiedy absolwent innego

56 M. Songin, *Etyczny wymiar spotkania antropologicznego w świetle antropologii zaangażowanej*, [w:] K. Kaniowska, N. Modnicka (red.), op. cit., s. 76–77.

57 M. Brocki, *Antropologia zainfekowana aktywizmem*, [w:] J. Kowalewski, W. Piasek (red.), op. cit., s. 179.

58 M. Brocki, *Antropologia zainfekowana aktywizmem*, [w:] ibidem, s. 174.

59 Ibidem.

kierunku doceniający etnograficzne metody badawcze podbija np. obszary biznesu.

Będąc przy problematyce społecznej, należy zwrócić ponownie uwagę na kwestie etyczne. Kuźma uprzedza, że „wchodzenie badaczy [...] w świat relacji międzyludzkich, może wywołać (niechcący) rozmaite *turbulencje* odbijające się na pracy naukowej, na życiu podmiotów badanych oraz na życiu badacza. Przeszkody te, trudności i zaskoczenia [...] w trakcie procesu poznawczego, tj. świadomego działania i rozumowania, zakładającego nasze oddziaływanie [...], mogą wpłynąć zasadniczo na konkluzje poznawcze. Pod wpływem owych rozmaitych perturbacji może ulec przeformułowaniu zarówno wiele założeń, jak i przyjętych przedtem procedur.

[...] Przekraczanie barier poznania, opisu lub interpretacji są dowodem rozwoju, czyli sięgania w rozumieniu rzeczywistości dalej i głębiej, często także po to, by pomóc badanym⁶⁰.

Kaniowska kładzie natomiast nacisk na obowiązek, jaki spoczywa na barkach antropologa (nie tylko zaangażowanego, chociaż tego z pewnością szczególnie). „Przekonanie o wyższości antropologii wymaga postawienia pytań o wartość poznania, uprawomocnienie procedur, legitymizację wiedzy itp. Zasadniczą kwestią staje się potrzeba rozsądnego, co daje antropologom prawo do wypowiedzania sądów, tworzenia i publikowania określonych przedstawień badanych rzeczywistości, do interpretowania zjawisk, nadawania (*odkrywania*) sensów tych zjawisk, do upubliczniania przeżyć i zwierzeń ludzi, którzy obdarzyli badaczy zaufaniem czy przyjaźnią. Oczywiście, można odwołać się do powszechnie akceptowanej racji – prawo takie daje antropologii status nauki, a naukowe poznanie usprawiedliwia (bo przecież ich wymaga) wykorzystania wszystkich tych strategii, bez których budowanie wiedzy nie byłoby możliwe. Jednak etyczna refleksja pozwala inaczej widzieć proces poznania w antropologii. Dzięki takiej refleksji zyskujemy inną perspektywę. Uzasadnienie procedur poznania ulega wtedy przekształceniu i do rozważań metodologicznych musimy włączyć też rozważania dotyczące – nazwijmy to – warunków, kontekstów czy czynników towarzyszących poznaniu; towarzyszących nieodłącznie, a zatem współdecydujących o przebiegu i wynikach poznania⁶¹.

60 I.B. Kuźma, *Tematy trudne – pola minowe – tabu w badaniu naukowym. Słowo wstępne*, [w:] Eadem (red.), op. cit., s. 8.

61 K. Kaniowska, *Etyczne problemy badań antropologicznych*, [w:] K. Kaniowska, N. Modnicka (red.), op. cit., s. 26.

Przez lata antropologia stosowana spotykała się z krytyką akademicką⁶². „Kontekstem dla zaangażowanej antropologii były takie zjawiska, jak ruch na rzecz praw obywatelskich, ruch protestu przeciwko wojnie w Wietnamie i innym amerykańskim interwencjom na Trzecim Świecie, pisma kalifornijskiej gałęzi szkoły frankfurckiej oraz prace krytyków edukacji” – pisze Barbara Tedlock o narodzinach antropologii zaangażowanej⁶³. John Benett zwraca uwagę na – również „kontrowersyjną” – koncepcję Sola Taxa dotyczącą „antropologii w działaniu”, która jest wyrazem sprzeciwu rozumienia antropologii stosowanej przez pryzmat zatrudnienia. Twierdzi on, że „od antropologów w działaniu oczekiwano, że pomogą społecznościom jako wolontariusze naukowcy”⁶⁴. Celem badań była pomoc w „artykułowaniu skarg” i prowadzeniu dyskusji, które miały prowadzić do „zaspokojenia potrzeb”.

Za tym, by na nauki społeczne patrzeć nie tylko jak na twórczość akademicką, ale użyteczną dyscyplinę nauki, są także autorzy tomu *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*. Przy czym koncepcja tej książki jest tym ciekawsza, że jej celem ustanowiono – zdaniem Seweryna Rudnickiego – „uczenie i inspirowanie inicjatyw oddolnych, a nie rekomendacje zmian systemowych, na które mamy najczęściej bardzo ograniczony wpływ”⁶⁵. Jest to więc pozycja, która nie tylko omawia w formie *case studies* przypadki współpracy biznesu z naukami społecznymi, ale też jest przykładem zaangażowania.

By uprawiać antropologię zaangażowaną, należy być świadomym istnienia rozmaitych problemów społecznych. Trzeba nie tylko potrafić je zauważać, ale także podejmować we właściwy dla nich sposób. Antropologia zaangażowana zdaniem antropologów powinna służyć badanym społecznościom – musi to być działanie na rzecz danej społeczności, przy czym badacz nie może tracić swojego dystansu. Wiąże się ona także z problematyką etyczną i koniecznością zwracania uwagi na podejmowane działania i ich konsekwencje. Należy jednak podkreślić, że zaan-

62 Zarzuty stawiane antropologii stosowanej: 1) nie ma własnej teorii; 2) brak możliwości wywołania zmiany lub wpłynięcia na oficjalne zasady postępowania; 3) duży odsetek niepowodzeń; 4) ubóstwo programów dydaktycznych; 5) etyka interwencji. Vide: J.W. Bennett, *Antropologia stosowana i antropologia w działaniu. Aspekty ideologiczne i pojęciowe*, [w:] H. Červinková, B.D. Gołębnik (red.), op. cit., s. 315–318.

63 B. Tedlock, *Obserwowanie uczestnictwa i narodziny etnografii publicznej*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych* (tom 1)..., s. 657.

64 J. Bennett, *Antropologia stosowana i antropologia w działaniu. Aspekty ideologiczne i pojęciowe*, [w:] H. Červinková, B.D. Gołębnik (red.), op. cit., s. 324.

65 S. Rudnicki, *Wstęp*, [w:] S. Rudnicki, (red.), *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2011, s. 9.

gażowanie nie jest i nie może być traktowane jako rodzaj „rekreacji”. Nie chodzi bowiem o „dreszczyk emocji” a realne wejście w świat badanych, którego celem jest pomoc, nadanie słyszalnego medialnie głosu itp. Zwracam na ten fakt uwagę, ponieważ zbyt często spotykam się z podejściem badaczy (szczególnie młodych i niedoświadczonych), z którego wynika podejście uprzedmiotawiające i piętnujące.

2.4. Etnografia organizacji

Kolejnym ważnym zagadnieniem w moich rozważaniach jest etnografia organizacji, która zbliża mnie do tematyki audytu wewnętrznego (ponieważ interesuje się w wielu przypadkach tymi samymi obszarami). Jednak zanim przejdę do kwestii badań etnograficznych organizacji, warto poświęcić chwilę historii tego typu badań.

Zdaniem Susan Wright niespodziewanym „odkryciem” stało się wykorzystanie teorii antropologii organizacji⁶⁶ do interpretacji działania firm produkcyjnych. Pierwsze próby zastosowania wiedzy antropologicznej do badania firm znajdujemy u Fredericka Winslowa Taylora w pracach z lat 1911 i 1947, które stanowiły spojrzenie na system produkcji w organizacji⁶⁷. Rozwijano teorie w ramach badania zawodowych relacji międzyludzkich, badając jednak głównie środowisko managerów. W opinii Wright słabością tego podejścia było spojrzenie na organizację od góry do dołu, czyli przenoszenie wyników badań managerów wyższego stopnia na pracowników niższych szczebli. Inne zarzuty dotyczące tak prowadzonych badań skupiają się na braku szerszego tła politycznego, ekonomicznego i społecznego. W tym czasie (lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte), na gruncie anglosaskim rozwijała się socjologia przemysłu (*Industrial Sociology*). Do tej pory badania w jej ramach opierały

66 Zanim przejdę do samego pojęcia antropologii organizacji, warto na chwilę zatrzymać się i przytoczyć słowa Bronisława Malinowskiego: „Aby wykonać jakiegokolwiek zamierzenie, osiągnąć cel, ludzie organizują się. [...] Organizacja zawiera w sobie określony schemat lub strukturę, której główne czynniki są uniwersalne, tzn. mogą występować we wszystkich zorganizowanych grupach, które znów w swej typowej formie są powszechne dla ludzkiego społeczeństwa”. Tak więc pojęcie organizacji jest zakorzenione w antropologii i nie można patrzeć rozłącznie na organizację, bez patrzenia na kulturę. Confer: B. Malinowski, *Czym jest kultura*, [w:] Idem, *Szkice z teorii kultury*, KiW, Warszawa 1958, s. 32.

67 Confer: S. Wright (red.), *Anthropology of organizations*, Routledge, New York, 2005, s. 5.

się najczęściej głównie na obserwacji, rejestrowaniu interakcji pracowników – podejście to (nazywane harwardzkim) fabrykę traktowało jako zamknięty system zależności, w podejściu brytyjskim (manchesterskim) zakładano jednak, że badacz musi poznać dokładnie, jak wykonywane są poszczególne prace, musi nauczyć się języka pracowników, przyswoić ich obowiązki i koncepty tak, by zrozumieć ich perspektywę. Podejście to zakładało także analizę relacji między pracownikami i managerami w kontekście brytyjskiej klasowości. Wright zauważa, że starano się traktować miejsce pracy (fabrykę) np. „jako artykulację szerszych struktur społecznych, które obecne są w otaczającym społeczeństwie”⁶⁸. Poszukiwania kontekstu wskazywały na ograniczenia głównych założeń rozumienia społeczeństwa, które powstaje na bazie spotkań ludzi o różnych rolach w społecznej strukturze⁶⁹. Alfons Van Marrewijk wyróżnia cztery fazy rozwoju antropologii biznesu na przykładzie amerykańskim. Za pierwszą uważa on zatrudnienie antropologa Lloyd'a Warnera do obserwacji zachowań pracowników w badaniach Hawthorne. Druga faza to okres powstawania pierwszych firm konsultingowych specjalizujących się w wykorzystaniu metod antropologicznych w badaniach organizacji. Trzecia faza przypada na okres zaangażowania Stanów Zjednoczonych w konflikty zbrojne i związana jest z zatrudnieniem antropologów do pracy na rzecz rządu, co pociąga za sobą rozwój zagadnień etycznych. Czwarta faza rozpoczęła się w latach osiemdziesiątych XX wieku, kiedy biznes i antropologia ponownie zainteresowały się swoją zależnością⁷⁰. W Europie zainteresowanie antropologią organizacji i biznesu pojawiło się właśnie w latach osiemdziesiątych XX wieku, przy czym antropolodzy dołączyli do grona specjalistów innych dyscyplin (takich jak zarządzanie, socjologia i psychologia), już badających organizacje⁷¹.

Powstanie współczesnej antropologii organizacji wiąże się więc ze zmianą paradygmatu amerykańskiej antropologii: zainteresowaniem badaniami wszelkich wymiarów funkcjonowania społeczeństwa, także

68 Confer: ibidem, s. 11–12.

69 Confer: ibidem, s. 13.

70 A. Van Marrewijk, *European Developments in Business Anthropology*, „International Journal of Business Anthropology” 1(1)/2010, s. 26–27, http://www.na-businesspress.com/IJBA/IJBA_Sample_Article.pdf [Dostęp na dzień 30.06.2015].

71 W tekście Van Marrewijka wymienieni zostali jako znaczący dla zmian w dziedzinie antropologii organizacji m.in.: Susan Wright (*Anthropology of Organizations*, 1994), Paul Bate (*Strategies for Cultural Change*, 1994), Ulf Hannerz (*Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning*, 1992), Barbara Czarniawska (*Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*, 1992; *A Narrative Approach to Organization Studies*, 1998), Pasqual Gagliardi (*Symbols and artifacts. Views of the Corporate Landscape*, 1990). Vide: ibidem, s. 31–32.

w kontekście instytucji gospodarczych rozumianych jako twór kultury zachodniej. Jagiełło zauważa następujące problemy na gruncie badawczym: „sposób rozumienia samej organizacji oraz jej powiązań z szerszą rzeczywistością kulturową; ujmowanie stosunku pomiędzy globalnością a lokalnością wzorów kulturowych oraz pomiędzy formalnością a nieformalnością konkretnych aspektów życia organizacji; wreszcie sposób definiowania subkultur działających w ramach kultury organizacyjnej oraz relacji części do całości. W czasach międzynarodowego biznesu korporacja uczestniczy w bardzo różnych wzorach kulturowych i modelach społecznych. [...] Na poziomie praktycznym nie budzi wątpliwości fakt, że każda organizacja jest częścią szerszej rzeczywistości społeczno-kulturowej, wyzwaniem jest jednakże określenie [...] granic pomiędzy tym co wewnętrzne i zewnętrzne oraz sposób manifestacji obu jakości. Ponadto, w świecie organizacji miesza się to, co uświadomione, nastawione na osiągnięcie celu i sterowane, z tym co filtrowane, przeżywane, deformowane i przykrawane do codziennego działania, [...]”⁷².

Użycie metafory „kultura organizacji” miało po pierwsze uzmysłowić antropologom, że jest to obszar godny ich uwagi, a po drugie było „próbą wyjaśnienia wszystkich zdarzeń i procesów zachodzących w organizacji i na zewnątrz niej w kategoriach holistycznych. Całościowe ujmowanie organizacji daje bowiem możliwość pełnego wyjaśnienia procesów i zjawisk w niej zachodzących [...]”⁷³. Antropologia organizacji zmieniała swój paradygmat, poszukując klucza do rozumienia biznesu. Tymczasem nauki o zarządzaniu przyjęły stanowisko, że należy pozostać w paradygmacie pozytywistycznym i myśleć o organizacjach jako obiektywnie istniejących, dających się badać w sposób obiektywny; podlegających wyjaśnieniom i analizie poszczególnych części składowych przynależnych do funkcjonującej całości. Dwight Waldo twierdzi, że antropologowie jako „nienaukowi i subiektywni” (ponieważ ich podejście zakładało „wtopienie się” w społeczność, w celu jej poznania) nie powinni badać biznesu⁷⁴.

Laura Nader w swoich badaniach zwróciła uwagę na błąd popełniony w dotychczasowym jednostkowym patrzeniu na organizację, mające wpływ na życie całych społeczności i które manipulują odbiorcami produkowanych dóbr⁷⁵. Takie podejście pozwoliło wreszcie na zrozumienie, że społeczność jest nie tylko wynikiem spotkania jednostek, lecz także układu

72 E.A. Jagiełło, op. cit., s. 161.

73 J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 61.

74 Confer: D. Waldo, *Organization theory: an elephantine problem*, „Public Administration Review” 21/1961, s. 210–225 [cyt. za:] S. Wright (red.), op. cit., s. 14.

75 Confer: ibidem, s. 16.

sił, ustalania się hierarchii i ukrytych mechanizmów. To sprawiło, że antropologowie zwrócili kolejny raz uwagę na problematykę badania organizacji.

Ważne w kontekście moich rozważań jest także spojrzenie na organizację przez pryzmat związanych z nią metafor. Gareth Morgan powołuje się na trzy metafory⁷⁶, które pozwalają człowiekowi na postrzeganie biznesu, rozumienie go i jednoczesną stereotypizację. Metafora organizacji jako maszyny pozwala na interpretowanie firmy, jako zamkniętego systemu o układzie segmentowym, gdzie każda z mniejszych części wpływa na osiągnięcie zakładanego celu. Tę strukturę utrzymuje centralnie usytuowany zarząd. Pracownicy są „trybami w maszynie”, do ich obowiązków należy zachowywanie się mechanicznie, powtarzalnie i precyzyjnie tak, by wypełniać swoją z góry narzuconą misję. Kolejna metafora traktuje organizację jako organizm. To spojrzenie wywodzi się z nauki o zarządzaniu personelem (HR) i zapożycza obrazy z biologii i ekologii. Zgodnie z nią pracownicy posiadają potrzeby, które muszą zostać spełnione, by firma mogła funkcjonować. Jednakże idea potrzeb została przeniesiona także na szerszy kontekst – jest to otwarty system oparty na relacjach zależności, potrzeb, rozwoju i przetrwania zarówno dotyczących działów wewnątrz firmy, jak i relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Przy czym, każdy dział może mieć swoje indywidualne kontakty ze światem poza organizacją. Dla dobrej egzystencji takiej struktury potrzebne jest rozumienie hierarchii oraz matrycy zależności. Trzecia metafora przedstawia organizację jako kulturę i przyjmuje różne formy. Może być rozumiana jako lista wspólnych cech i wartości spajająca daną grupę ludzi w stałą strukturę. W innym podejściu zakład pracy posiada swoją wewnętrzną kulturę, a pracownicy posiadają swoją (lub swoje, bo może być ich więcej), co wiąże się ze wzajemnymi naciskami i wypracowywaniem wspólnej drogi kooperacji. Ta metafora pozwala także na badanie nie tyle organizacji w ujęciu jej osiągnięć, ile zastanowienia nad tym, co właściwie sprawiło, że ustanowiono strukturę organizacyjną i jak należy tę organizację rozumieć. Jest to więc nastawienie nie tyle na wynik czy ogólnie rozumianą poprawę jakości, ile na dogłębne zrozumienie struktury, a na-

76 Wright wspomina trzy metafory organizacji, które przypisuje Morganowi. W książce Morgana mamy ich aż osiem. Są to: organizacja jako maszyna, organizacja jako organizm, organizacja jako mózg, organizacja jako kultura, organizacja jako system polityczny, organizacja jako psychiczne więzienie, organizacja jako przepływ i transformacja oraz organizacja jako narzędzie dominacji. W literaturze dotyczącej organizacji spotkałam także odniesienie do metafory organizacji jako teatru ze wskazaniem Morgana, jako jej twórcy. Jednakże nie znalazłam jej rozwinięcia w książce Morgana. Myślę więc, że ograniczenie się do charakterystyki wspomnianych trzech (maszyna, organizm, kultura) jest wystarczające na potrzeby mojej narracji. Confer: G. Morgan, op. cit., s. 5–7.

stępnie wyciągnięcie wniosków, jak zmienić lub kontynuować osiągnięcie wyznaczonych celów⁷⁷. Właśnie to podejście do organizacji rozumianej przez pryzmat metafory pozwala antropologowi patrzeć na biznes jako miejsce, gdzie istnieją: „systemy wartości”, „wspólne wierzenia” itp. Stworzona przez Clifforda Geertza metafora kultury jako sieci, podobnej do sieci pajęczej, której badanie należy zaplanować nie ze względu na działające prawa, które stworzyły taką sieć, ale ze względu na poszukiwanie znaczenia każdej z nici budzi wątpliwości niektórych badaczy⁷⁸. Na gruncie nauk o organizacji metaforę tę ograniczono do jednej sieci, która może różnić się lokalnie, jest jednak podobna dla każdego człowieka. Geertz tymczasem nawołuje do rozumienia sieci, jako indywidualnych wartości, które (nawet jeżeli mają te same społeczne podstawy) wymagają opracowania dla każdej jednostki osobno i dopiero później można próbować wyciągać wnioski na temat „faktycznego” obrazu sieci. Każda osoba ma własną pajęczynę utkaną ze znaczeń. To stanowisko wiąże się w pewien sposób z wypowiedzią jednej z badanych przeze mnie osób. Pojawiła się w rozmowie obawa, że etnolog nie jest dobrym materiałem na audytora wewnętrznego, ponieważ będzie badał człowieka, a nie organizację⁷⁹. Nie została jednak uwzględniona w takiej opinii kwestia, kto i na podstawie jakich przesłanek tworzy organizację, a tym samym procedury. Jest to bardzo charakterystyczne spojrzenie (dla większości osób, nieposiadających wiedzy humanistycznej wykraczającej poza program szkoły średniej), które kulturze przypisuje wyłącznie znaczenie związane ze sztuką, spotykałam je często w swojej pracy, szczególnie wśród osób z wykształceniem ekonomicznym⁸⁰.

Kulturę organizacji można rozpatrywać w różnych ujęciach: relacyjnym (w myśl którego to interpretacja tworzy znaczenia dla poszczególnych pojęć), przedmiotowym (które stanowi aspekt poddający się firmo-

77 Confer: S. Wright (red.), op. cit. s. 18–19.

78 Confer: ibidem, s. 23.

79 „[...] wydaje mi się, że on będzie patrzył przez pryzmat tego antropologa, który koncentruje się na człowieku. Na jego zachowaniach, postanowieniach, na jego obserwacji, niż na samych procedurach i procesach”. Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 5.

80 We wstępie do pracy magisterskiej (napisanej w Instytucie Studiów Międzynarodowych na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego przez Dominikę Latusek pod kierunkiem prof. dr hab. Beaty Ociepki w 2004 roku) autorka powołuje się na słowa Kiełczewskiego, jakoby zainteresowanie człowiekiem przez nauki ekonomiczne ogranicza go do roli „uczestnika gry rynkowej”, odzierając jednocześnie ze wszelkich znaczeń. Confer: D. Latusek, *Kierownik w Korporacji Międzynarodowej w Polsce. Etnografia roli zawodowej*, praca magisterska, Wrocław 2004, <http://wiedzaiedukacja.eu/wp-content/uploads/2008/07/dominikalatusekkierownik-w-korporacji.pdf> [Dostęp 30.06.2015], s. 4.

wemu zarządzaniu), istotowym (opartym na traktowaniu „organizacji jako systemu kulturowego”⁸¹). Pozwala to zastosować kategorie antropologiczne (odmienny porządek), a także przyjąć za Edgarem H. Scheinem, że „każda ludzka organizacja w miarę upływu czasu nieuchronnie wykształca własną kulturę”⁸². Jego koncepcja, którą przytacza Ewa Jagiełło w swoim tekście, opiera się na rozpoznaniu „przyjmowanych przekonań i wartości oraz związanych z nimi artefaktów”, a także podstawowych założeń „wykształconych przez grupę w odniesieniu, z jednej strony, do warunków zewnętrznych, z drugiej zaś, do potrzeby zachowania wewnętrznej spójności”⁸³. Autorka wyszczególnia: „pierwsze to odnoszące się do podstawowych założeń bazowych ideały, cele, aspiracje, racjonalizacje oraz ideologie podzielane przez członków grupy, które często służą formułowaniu osądów etycznych i pełnią funkcję normotwórczą. Artefakty natomiast to wszelkie zjawiska, które podlegają zmysłowemu rozpoznaniu, takie jak architektura, język, ubiór, twórczość artystyczna, produkty, technologie, mity i opowieści o przeszłości, oficjalne publikacje, mejle, rytuały i sposoby porozumiewania się. Ta trójstopniowa struktura prowadzi od głębi ku powierzchni, od tego co nieświadome do tego co uświadomione, od bezcielesnego do ucieleśnionego”⁸⁴.

Okazuje się, że określenie, czym jest kultura organizacji⁸⁵, przysparza sporych problemów. Istnieje wiele definicji: jedne postrzegają organizację jako kulturę, inne głoszą, że aby ją poznać w instytucji, należy zbadać jej „symptomy”⁸⁶. Można jednak określić, jakie w organizacji kultura pełni funkcje. Należą do nich: funkcje wewnętrzne (integrująca,

81 E.A. Jagiełło, op. cit., s. 162.

82 Ibidem.

83 Ibidem, s. 163.

84 Ibidem.

85 Trudno byłoby opisać wszystkie możliwe kwestie związane z kulturą organizacji, ponieważ każdy z zaproponowanych przeze mnie rozdziałów ma określony zakres i na dobrą sprawę każdy z rozdziałów mógłby być osobną publikacją, gdyby przyjąć założenie dogłębnego analizowania poruszanych kwestii. Mając jednak w pamięci, jaki przyświeca mi cel w niniejszym opracowaniu, wspomnę jedynie pobieżnie o kulturze *kaizen*. Jest to z jednej strony specyficzna kultura organizacji, z drugiej sposób zarządzania kulturą organizacji, z trzeciej bywa uznawana za „filozofię”. „*Kaizen* pozwala ludziom i organizacjom udoskonalić dowolny proces, produkt lub dowolną usługę za pomocą kilku zasad i narzędzi”. Bywa także definiowana jako koncepcja, „zorientowane na ludzi rozwiązanie problemów metodą naukową dla dobra całej społeczności”. Vide: J. Miller, M. Wroblewski, J. Villafuerte, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 25, 32.

86 L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13–14.

poznawczo-informacyjna, adaptacyjna)⁸⁷ i funkcje zewnętrzne (wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne i wpływ czynników wywodzących się z otoczenia)⁸⁸. By móc mówić o kulturze organizacji, należy poznać misję firmy. Jak twierdzi Joanna Moczydłowska „misja określana jest przez wybór dziedziny działalności oraz przez powód, dla którego jej założyciel oraz osoby zarządzające chcą i czują się kompetentne podejmować daną działalność”⁸⁹. Są to zasady wyróżniające firmę oraz określające zespół wspólnych wartości i celów. Następnymi istotnymi elementami kultury organizacji są: strategia, historia, wielkość i wykorzystywane technologie. Możliwe jest również zastosowanie klasyfikacji kultury organizacyjnej na typy: kultura władzy, kultura roli, kultura zadania, kultura jednostki. Spotkałam też podział ze względu na klimat organizacyjny: klimat autorytarny, biurokratyczny, towarzyski i innowacyjny⁹⁰.

Barbara Czarniawska uważa, że „rosnąca popularność etnografii organizacji spowodowana jest nie tyle modą naukową [...], co ogólnym entuzjazmem poznawania zawartości «czarnych skrzynek»” – dodaje także, że skoro „antropologowie powrócili już ze swoich egzotycznych podróży, mogą wreszcie dołączyć do innych specjalistów studiujących organizacje, by razem z nimi wypracować najlepszą możliwą ścieżkę rozumienia tego, co robią ludzie we współczesnych społecznościach, kiedy się organizują”⁹¹.

Monika Kostera i Paweł Krzyworzeka uważają, że „organizacje nie są kulturami tak wszechogarniającymi, jak tzw. duże kultury [...]. Ludzie na ogół uczestniczą w wielu organizacjach jednocześnie [...]. W związku z tym wydaje się uprawnione badanie tych organizacji także w sposób wycinkowy [...]”⁹². To kolejna z przesłanek do analizowania organizacji tworzonych przez ludzi.

87 Niektórzy autorzy wymieniają także jeszcze czwartą funkcję wewnętrzną – kontrolną. Vide.: J. Łucewicz, op. cit., s. 69.

88 Vide: ibidem, s. 33–38.

89 J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006, s. 169.

90 B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 223–226.

91 „Together, we can figure out the best ways of studying what people in contemporary societies do when they organize”. Confer: B. Czarniawska, *Organization Theory Meets Anthropology: A Story of an Encounter*, „Journal of Business Anthropology” 1(1)/ 2012, s. 135.

92 M. Kostera, P. Krzyworzeka, *Etnografia*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 174.

Określenie obszaru zainteresowania etnografią organizacji to jedno, inną kwestią jest próba ustalenia zakresu obowiązków etnografa organizacji. Kostera w swojej książce *Antropologia organizacji* sformułowała odpowiedź na pytanie o to, czym nie zajmuje się etnograf organizacji. Postanowiłam zacytować tutaj ten obszerny fragment, ponieważ mimo iż część badanych przeze mnie etnologów zdawała sobie sprawę z istnienia etnografii organizacji, to mieli problem z określeniem jej zakresu.

„Po pierwsze, przede wszystkim nie udzielamy porad praktykom. Uważamy, że praktyka i nauka organizowania są dla siebie partnerami i żadna nie jest podporządkowana drugiej. [...] Zadaniem naukowców jest służyć refleksją, dostarczanie inspiracji, która inaczej nie byłaby dostępna dla praktyków, zajętych na co dzień czymś zupełnie innym [...].

Po drugie, naukowiec pamięta o tym, że praca naukowa jest działalnością wolną, nie usługową, czyli jeśli zobowiązaliśmy się służyć komuś, to całemu społeczeństwu, nauce, prawdzie albo studentom. [...] Innymi słowy, naukowiec może zdecydować się na sympatyzowanie z określoną grupą społeczną, może czuć się wobec niej lojalny i związany, ale wynika to z jego/ jej osobistych przekonań i wyborów, nie z roli nauki jako takiej. Badacz organizacji z racji swej roli społecznej nie jest zobowiązany do tego, by służyć pomocą, radą, czy uprawomocnieniem żadnej grupie [...].

Po trzecie, organizacje z punktu widzenia badań interpretatywnych są nie tyle obiektami, co zjawiskami dynamicznymi i wszelkie próby szybkiego opisu na podstawie krótkotrwałych impresji kończą się zwykle opisem niestarannym i naukowo bezwartościowym. Badaczy interesuje to, jak tworzą się i powstają różne zjawiska, które przejściowo sprawiają wrażenie stabilnych. Etnograf traktuje o procesach organizowania, nie o organizacjach widzianych jako rzeczy. Takie widzenie organizacji nazywane jest reifikacją i uważane jest za błąd. Badania są zatem długotrwałe i czas odgrywa w nich zawsze ważną rolę.

Po czwarte, nie przyjmujemy niczego, z czym spotykamy się w terenie, za oczywiste. Skoro zadaniem badacza jest studiowanie instytucji społecznych, nie może on/ona prowadzić swoich badań niejako z ich wnętrza. Obowiązkiem badacza jest ciągła problematyzacja, szczególnie tych właśnie zjawisk, które sprawiają wrażenie bycia najbardziej bezproblemowymi i oczywistymi. [...] Dobre badania interpretatywne nie są «aktualne» – są istotne niezależnie od upływu czasu”⁹³.

93 M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2005, s. 23–24.

Powyższe kwestie powrócą jeszcze przy okazji podsumowania moich badań, ponieważ stanowią dobry punkt odniesienia do wypracowania nowej praktyki. Inna badaczka – Julia Izmałkova publikująca w magazynie „Marketing w Praktyce” zachęca do zwrócenia uwagi na etnologów i zatrudnianie ich. Autorka jest założycielką „pierwszej w Polsce firmy specjalizującej się w badaniach pozadeklarowanych dla marketingu i biznesu”⁹⁴ i tak pisze na temat etnografii organizacji: „Etnografia organizacji – jest to badanie 360 stopni – które, skanując organizację, dostarcza jakościowych danych dla każdego z jej działów – od administracji zaczynając, na zarządzie kończąc.

O czym powiedzą badania etnograficzne:

- Jak naprawdę funkcjonuje dział/firma
- Jak ludzie definiują swoje obowiązki
- Jaki jest poziom zadowolenia/lojalności wobec firmy
- Jakie są problemy i jak je naprawić
- Co stanowi DNA marki i czego absolutnie nie należy zmieniać
- Jakie pracownicy wyznają wartości i jak rozumieją wartości firmy
- Jak pracownicy definiują swoje obowiązki, misję firmy i jaką widzą swoją w tym rolę
- Jaki jest przepływ informacji między oddziałami/działami i jak można to poprawiać
- Czy procedury są skuteczne i jak można je zmieniać
- Jak pracownicy rozumieją system motywacyjny i czy jest on rzeczywiście skuteczny
- Jakie powinny być wprowadzone nowe szkolenia – jakich umiejętności brakuje pracownikom na różnych szczeblach/stanowiskach
- W jaki sposób można zatrzymać najlepszych
- Jak wygląda relacja firmy z podwykonawcami i co można poprawić oraz innych, które dotyczą funkcjonowania organizacji”⁹⁵.

W warunkach polskich badania interpretatywne organizacji są nadal słabo znane, a przy tym dominuje paradygmat funkcjonalistyczny, jednakże etnografia organizacji jest rozpoznawana przez samych antropologów kultury, nawet jeżeli nie potrafią oni do końca stwierdzić, czym taki etnograf może się zajmować.

94 Notka na temat autorki i jej osiągnięć została załączona do tekstu. Vide: Przypis 95 (rozdział 2).

95 J. Izmałowska, *Co robi etnograf w firmie?*, Marketing w Praktyce 10/2013, <http://www.marketing.org.pl/index.php/go=2/act=2/aid=m524dc6dc199d0/> [Dostęp 30.06.2015].

2.5. Propozycje zastosowań wiedzy antropologicznej

W Polsce na jedenastu uczelniach państwowych co roku średnio 330 absolwentów etnologii może trafić na rynek pracy⁹⁶. Nie ma więc fizycznej możliwości, by każdy etnolog znalazł zatrudnienie „w zawodzie”. Absolwenci muszą być otwarci na różne możliwości zatrudnienia i kreatywni w swoich poszukiwaniach, na szczęście wskazówkami na temat pracy po studiach antropologicznych dzielą się sami wykładowcy.

W jednym z numerów „Etnografii Polskiej” pojawił się cykl tekstów o wykorzystaniu wiedzy antropologicznej w biznesie. Pracownicy łódzkiego Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej proponują w nich następujące obszary zatrudnienia dla swoich absolwentów: *public relations*, reklama (projektowanie strategii komunikacji reklamowej), badacz przeprowadzający badania w organizacji. W amerykańskiej publikacji badań na temat absolwentów antropologii – *The Changing Face of Anthropology* – możemy znaleźć dane odnoszące się do obszarów ich zatrudnienia. Wynika z nich, że najwięcej osób znajduje zatrudnienie w organizacjach o charakterze edukacyjnym, kolejnymi miejscami zatrudnienia są: stowarzyszenia *non-profit*, firmy doradcze, stanowiska państwowe (federalne i stanowe lub lokalne), muzea i galerie, organizacje badawcze, korporacje, przedsiębiorstwa (poniżej 100 pracowników)⁹⁷. Amerykańscy absolwenci zajmują się edukacją, zarządzaniem i administracją, zarządzaniem kulturowym (*CRM – cultural resource management*), ewaluacją, służbą zdrowia (zarządzenie, badania), technologiami informatycznymi, obroną praw człowieka, turystyką, badaniami marketingowymi oraz wsparciem dla organów ścigania i kryminologów⁹⁸. Badania te uwzględniają

96 Przy założeniu, że rocznie kończy studia wyższe (na poziomie licencjatu i magisterium liczonych razem) około trzydziestu etnologów. Informację o uczelniach, które oferują studia etnologiczne, zaczerpnęłam ze strony Wirtualny Informator Maturzysty (są to: KUL, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Wrocławski). Vide: <http://www.uczelnie.info.pl/kierunki-studiow/33/etnologia/> [Dostęp 30.06.2015].

97 *The Changing Face of Anthropology. Anthropology Masters Reflect on Education, Careers, and Professional Organizations*, Report from the AAA Committee on Practicing, Applied, and Public Interest Anthropology, 2009, tabela 15, s. 28, <http://www.aaanet.org/resources/departments/upload/Changing-Face-of-Anthropology-Final-2.pdf> [Dostęp 30.06.2015].

98 Ibidem, tabela 17a, s. 31.

także nazwy stanowisk, możemy więc znaleźć trzy ich typy: bezpośrednio związane z wykształceniem (właściciel firmy badawczej, szef programu ochrony plemiennej), pośrednio związane (archiwista, analityk środowiskowy, koordynator ds. rozwoju, konsultant migracyjny, łącznik plemienny) oraz wymagające dodatkowych kwalifikacji (specjalista ds. osób niepełnosprawnych, artysta, bibliotekarz, analityk wywiadowczy, kierownik ds. grantów)⁹⁹. W czerwcu 2014 roku na portalu *Independent.ie* pojawił się tekst wskazujący pięćdziesiąt zawodów przyszłości. W tym rankingu antropolog znalazł się na drugim miejscu z następującym opisem: „Wiedza o człowieku może udostępnić praktycznie każdą ścieżkę kariery wszędzie na świecie, poczynając od edukacji, przez opiekę zdrowotną, muzealnictwo, pracę socjalną, rozwój międzynarodowy, pracę rządową, psychologię organizacji, zarządzanie organizacjami non-profit, marketing, wydawnictwa po kryminalistykę”¹⁰⁰.

Marcin Kępiński opierając się na swoich obserwacjach studentów i absolwentów między innymi etnologii (ale także socjologii i dziennikarstwa) wnioskuje, że znajdują oni zatrudnienie w „korporacjach zajmujących się bankowością i ubezpieczeniami, w średnich firmach branży motoryzacyjnej, kosmetycznej, usługowej, instytucjach kultury, mass-mediach, ośrodkach prowadzących najróżniejsze badania społeczne, agencjach reklamowych czy wreszcie fundacjach i organizacjach *non-profit*”¹⁰¹. Zaznacza jednocześnie, że „często godzą się na zajmowanie niskopłatnego, mało prestiżowego stanowiska”, co ma związek, zdaniem autora tekstu, z kryzysem ekonomicznym¹⁰². Kępiński uważa, że: „humaniści sprawdzają się wszędzie tam, gdzie potrzebny jest nieszablony kontakt z drugim człowiekiem, umiejętności dobrej komunikacji interpersonalnej, wyczuć kontekstu komunikowania, w tym kontekstu kulturowego. Są przy tym mobilni, wyjeżdżają do innych metropolii, emigrują poza granice Polski. Zajmują się marketingiem, reklamą, sprzedają bezpośrednio, *Human Resources (HR)*, *Public Relations* lub po prostu wszystkim po trochu.

99 Ibidem, tabela 17b, s. 34.

100 „The study of people can take you into almost any career path, anywhere in the world, including education, health care, museum curation, social work, international development, government, organisational psychology, non-profit management, marketing, publishing and forensics”. Vide: S. Stack, *Are you ready? Here are the top 50 jobs of the future*, *Independent.ie*, 24.06.2014, <http://www.independent.ie/business/irish/are-you-ready-here-are-the-top-50-jobs-of-the-future-30378090.html> [Dostęp 30.06.2015].

101 M. Kępiński, *Sztuka słuchania, sztuka mówienia. Miejsce i rola absolwentów kierunków humanistycznych w Public Relations*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2/2012, s. 202.

102 Ibidem.

Pracując jako menedżerowie, zarządzają małymi zespołami. Występują w mediach, przekazując informacje dotyczące działań reprezentowanej przez nich organizacji, planują, organizują i prowadzą wszelkiego rodzaju eventy, dokonują ocen sytuacji firmy za pomocą segregujących narzędzi, takich jak SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Tworząc program działań *Public Relations* posługują się (czasem o tym nie wiedząc) formułą RACE: *Research-Action-Communication-Evaluation*. Potrafią świetnie sobie radzić z zadaniami zdawałoby się nie do wykonania, pracować pod presją czasu, wykorzystywać twórczo zdobytą w czasie studiów wiedzę¹⁰³.

Dodaje także: „[...] Umiejętności kreatywnego działania, wyjścia poza schemat postępowania tak zwanego *manual* korporacji, choć nie są w niektórych organizacjach dobrze widziane, pomagają sprawnie, a zarazem nieszablonowo rozwiązywać problemy. Absolwenci kierunków humanistycznych, działając w ramach korporacji, zajmują się prowadzeniem rozmów rekrutacyjnych, okresową oceną efektywności pracowników, stopniem ich motywacji do pracy i identyfikacji z firmą, planowaniem ścieżki potencjalnej kariery w instytucji. Wykorzystują przy tym swoje zdolności komunikacji interpersonalnej, jak też umiejętności prowadzenia badań, zwłaszcza tych o charakterze jakościowym. Potrafią, zgodnie ze sformułowanymi wcześniej celami takich badań, posłużyć się odpowiednią metodą, czy będzie nią wywiad swobodny, kwestionariusz, *focus group* czy ankieta, a następnie zinterpretować ich wyniki¹⁰⁴.

Zwraca też uwagę na wyszczególnione przez Tomasza Goban-Klasę cechy, jakie powinien mieć pracownik branży PR: umiejętności pisarskie, badawcze i analityczne, planowania działań, rozwiązywania problemów, silne poczucie uczciwości i etyki oraz umiejętność komunikowania się. Są to umiejętności, które – zdaniem Kępińskiego – posiadają absolwenci antropologii kulturowej. Po czym dodaje, że „są [oni – przypis Ł.L.] wyposażeni w wiedzę o człowieku i kulturze, a do tego wszystkiego wykazują się empatią wobec innych, co jest podstawą umiejętności budowania zespołów ludzkich spojonych więziami, skupionych wokół realizacji zarówno krótko, jak i długoterminowych kampanii i celów¹⁰⁵.

Przywołując badania przeprowadzone na populacji amerykańskich absolwentów antropologii, wspomniałam o pomocy świadczonej organom ścigania. Pozostanę na chwilę przy tym pomysle, ponieważ sama widzę w nim potencjał. Podczas szkolenia kryminologicznego („Profilowanie kryminalne nieznanymi sprawców przestępstw”), w którym bra-

103 Ibidem.

104 Ibidem, s. 206.

105 Ibidem, s. 210.

łam udział w roku 2009, wskazywano na aspekty psychologiczne, socjologiczne i kulturowe, których znajomość może umożliwić rozwiązanie zagadki kryminalnej. Richard Tewksbury też uważa, że badania jakościowe są niezbędne w szerszym postrzeganiu problematyki kryminalnej¹⁰⁶. Docenia on nie tylko samą wiedzę z zakresu antropologii kulturowej, ale także metodę badawczą, która może doprowadzić do poznania wzorów zachowań podyktowanych nie tyle przesłankami psychologicznymi, czy socjologicznymi, tylko właśnie kulturowymi. Zdaniem Tewksburiego metody ilościowe nie uchwycą kontekstu i konstrukcji doświadczenia, a tym samym nie dostarczą pełnego zakresu potencjalnych przyczyn. W innej (wspominanej już) amerykańskiej publikacji możemy przeczytać, że: „antropolodzy stosujący antropologię mogą pracować dla klienta poszukującego konkretnej wiedzy. [...] Moje zainteresowania badawcze po części wiązały się z polityką zapobiegania przestępstwom. [...] Wiedza i metody wykorzystywane w antropologii stosowanej wspomagają politykę i praktyki, które mogą wywrzeć potencjalnie duży wpływ na społeczeństwo”¹⁰⁷.

Wiemy już coś o tym dzięki Ruth Benedict, która opracowała „klucz” do rozumienia kultury japońskiej w książce *Chryzantema i miecz*¹⁰⁸. Zaprezentowane przez Benedict wykorzystanie wiedzy antropologicznej w praktyce budzi wiele zastrzeżeń, o czym wspominałam przy okazji rozważań o problematyce etycznej w etnologii, jednak nie można go pominąć i uznać, że antropolog nie może pracować „dla dobra społeczeństwa”, czy też „na zlecenie władz”. Innym przykładem zatrudnienia antropologa może być zaprezentowana w rozmowie z Michałem Kowalskim praca w wojsku. Kowalski mówi o antropologii wojennej i programie HTS (*Human Terrain System*), którego celem jest łączenie działalności doradczej, szpiegowskiej i badawczej antropologów zatrudnianych zarówno przez amerykańską armię, jak i firmy zewnętrzne pracujące na zlecenie armii¹⁰⁹.

Na blogu, który przez lata prowadziła Katarzyna Wala (antropolożka i badaczka związana z Uniwersytetem Wrocławskim), autorka prezentowała czytelnikom możliwość zatrudnienia w: animacji kultury, badaniach

106 R. Tewksbury, *Qualitative vs. Quantitative Methods: Understanding Why Qualitative Methods are Superior for Criminology and Criminal Justice*, „Journal of Theoretical and Philosophical Criminology”, vol. 1(1)/2009, s. 54–56.

107 A. Podolefsky, *Zastosowanie wiedzy antropologicznej*, [w:] P.C. Salzman, P.C. Rice, *Mysleć jak...*, s. 182–183.

108 Confer: R. Benedict, *Chryzantema i miecz. Wzory kultury japońskiej*, przekład Ewa Klekot, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2003.

109 Vide: Stępiak Anna rozmawia z dr. Michałem Kowalskim, *Badacz w mundurze, czyli o militarzacji antropologii*, 18.06.2014, <http://bardzomimilo.pl/badacz-w-mundurze-czyli-o-militaryzacji-antropologii/> [Dostęp 30.06.2015].

rynku, badaniach interwencyjnych, konsultingu, dofinansowaniach unijnych, marketingu sensorycznym¹¹⁰. Starsza wersja strony Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej zawierała następujące informacje w opisie absolwentów studiów licencjackich: „Absolwent jest przygotowany do pracy w różnych typach placówek kulturalno-oświatowych (muzea, skanseny, ośrodki kultury), w organizacja pozarządowych, w samorządach, w fundacjach i stowarzyszeniach na rzecz rozwoju, w ośrodkach badania rynku, w agencjach reklamowych, w agencjach turystycznych, w galeriach sztuki i pracowniach etnodesignu”¹¹¹.

Na tej samej stronie opis absolwentów studiów magisterskich uwzględnił dodatkowo: „ośrodki badania opinii publicznej (i rynku)”, „firmy zajmujące się animacją i zarządzaniem kulturą”, „media, agencje strategiczne (i reklamowe)”, „działy HR i marketingu”¹¹². Aktualna wersja zawiera mniej konkretne informacje dotyczące sektorów zatrudnienia: „Zdobyta wiedza i umiejętności badawcze pozwalają absolwentom na znajdowanie pracy w wielu sektorach rynku z obszaru kultury i edukacji, badań społecznych, jak i biznesu”¹¹³.

W książce *Antropologia zaangażowana(?)* autorzy proponują zainteresowanie następującymi obszarami: konflikty etniczne i wojny, animacja kultury, badania kultury robotniczej (na przykładzie Stoczni Gdańskiej), pedagogika, muzealnictwo, wykluczenie społeczne, nierówności i dyskryminacja, azyle, hospicja, a także praca w korporacjach (dział HR)¹¹⁴. Podobne propozycje możemy odnaleźć w opracowaniu *Etnolog na rynku pracy*. Autorzy tej publikacji wyznaczają następujące obszary zawodowe: badania komercyjne, edukacja i animacja, instytucje kultury, media, muzealnictwo, nauka, organizacje pozarządowe, turystyka i dyplomacja¹¹⁵.

Antropolożka Ewa Kruk w rozmowie z Laurą Bakalarską twierdzi, że „etnograf przyda się wszędzie tam, gdzie ma się do czynienia z ludźmi”¹¹⁶.

110 Confer: K. Wala, blog o antropologii w biznesie i badaniach marketingowych, <https://stosowana.wordpress.com/> [Dostęp 30.06.2015].

111 Tekst zaczerpnięty ze strony łódzkiego Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej, <http://www.etnologia.uni.lodz.pl/index.php?id=76> [Dostęp 20.07.2014].

112 Ibidem.

113 Tekst zaczerpnięty ze strony łódzkiego Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej, <http://www.etnologia.uni.lodz.pl/index.php?id=dla-kandydatow> [Dostęp 30.06.2015].

114 Z. Libera (red.), *Antropologia zaangażowana(?)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 3–4.

115 K. Baraniak, A.W. Brzezińska, B. Wiśniewski, *Etnolog na rynku pracy*, TIPI, Wielichowo 2013, s. 8, <http://hdl.handle.net/10593/5116> [Dostęp 30.06.2015].

116 Bakalarska Laura rozmawia z Arkadiuszem Kłosem i Ewą Kruk, *Na co komu etnografia, czyli co jedzą wielbłądy*, IV.2012, <http://www.businessandbeauty.pl/na-komu-etnografia-czyli-co-jedza-wielblady/> [Dostęp 30.06.2015].

Jednak mimo pojawiania się w różnych opracowaniach propozycji typu: „praca w dziale HR lub w marketingu”, mało kto mówi wprost, że dobrym miejscem pracy dla etnologów są korporacje. W 2006 roku Agnieszka Niedek opublikowała tekst w tygodniku „Wprost” zatytułowany *Antropolog bez namaczania*. W tekście tym możemy przeczytać, że: „dziś w wielu firmach są tak samo potrzebni jak pracownicy *public relations*. Antropologiczne obserwacje wykorzystuje się w badaniu rynków nie tylko w Indiach czy Chinach, ale też w Stanach Zjednoczonych i Europie. Gdyby Bronisław Malinowski, pionier antropologii społecznej, żył dzisiaj, jego wiedza zostałyby zapewne wykorzystana przez takie firmy, jak Microsoft, Intel lub Google”¹¹⁷.

Tomasz Klekowski (dyrektor firmy Intel na region Europy Centralnej i Wschodniej) zdradza w rozmowie z Krzysztofem Majdanem, że zatrudnia etnologów: „Musieliśmy zmienić podejście do projektowania układów. Kiedyś tworzyliśmy procesor, a inne firmy znajdowały dla niego zastosowanie. Teraz musimy bardziej dopasować go do oczekiwań konsumentów, bo technologia coraz bardziej wchodzi we wszelkie obszary ich życia. To etnografowie badają, co byłoby najatrakcyjniejsze dla użytkownika.

A dokładnie?

Zwrócili naszą uwagę na to, by uprościć wiele rzeczy, że to nie wydajność, ale wygoda użytkownika jest najważniejsza. Ludzie chcą, by ich komputer był bezpieczny, by ich znał. Człowiek musi używać około 20–30 różnych haseł, PIN-ów. Zapisuje to na kartce, albo w jakimś pliku. A to nie jest bezpieczne. Człowiek chciałby oglądać coś z komputera na ekranie telewizora, ale bez podłączania kabli. Rozwiązania Intela dają mu tę możliwość”¹¹⁸.

Intel jest jednak firmą, która posiada tradycję zatrudniania etnologów – w roku 1998 zatrudniono do pomocy w budowaniu kompetencji badawczych firmy antropolożkę Genevieve Bell. Nazywana jest ona „sekretną bronią Intelu” i uważana za jedynego pracownika firmy, który nie jest programistą¹¹⁹. Nie powinno więc nikogo dziwić, że także szef polskiego oddziału firmy dostrzega potencjał antropologów kultury. Inną

117 A. Niedek, *Antropolog bez namaczania*, „Wprost” 29/2006, s. 68.

118 Majdan Krzysztof rozmawia z Tomaszem Klekowskim, *Dyrektor Intela: Zatrudniamy etnografów*, wydajność nie jest najważniejsza, wyborcza.biz, http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,14407955,Dyrektor_w_Intelu__Zatrudniamy_etnografow__wydajnos.html [Dostęp 30.06.2015].

119 R. Enderle, *Genevieve Bell: Intel's Secret Weapon*, „TechGuru Daily” 01.07.2010, <http://www.tgdaily.com/hardware-opinion/50438-genevieve-bell-intel%E2%80%99s-secret-weapon> [Dostęp 30.06.2015].

kwestią jest to, dlaczego dla kadry naukowej taki potencjał pozostaje niedostrzegalny.

Informacje i opinie znajdujące się w tym rozdziale miały na celu wprowadzenie czytelnika w ważniejsze, w mojej opinii, zagadnienia. Chciałam także pokazać różne (oficjalnie promowane) oblicza antropologii, dzięki czemu propozycja zastosowania metod antropologii kulturowej w audycie wewnętrznym przestanie być „egzotycznym połączeniem”. Tym bardziej, że etnografia organizacji bada często te same lub podobnie określone obszary kultury organizacji, co audyt wewnętrzny, o którym piszę w kolejnym rozdziale.

Rozdział 3

Audyt wewnętrzny dla mniej wtajemniczonych

Każda organizacja poza tym, że jest systemem technicznym, jest też systemem społecznym z szeroką wiązką oddziaływań pomiędzy poszczególnymi członkami, różnorodnymi podejściami do wykonywanych zadań, motywacją, aspiracjami i wyznawanymi wartościami. [...] Wyzwolenie w pracownikach zdolności do zmian, innowacyjności, kreatywności i stworzenia warunków do wykorzystania wiedzy, umiejętności i dążenia do ciągłego rozwoju można osiągnąć poprzez elementy swoiste kultury organizacyjnej jakimi są: stosunek do pracowników, sposoby ich motywowania i uprawniania, stosowane w firmie szkolenia, gwarantowanie swobody podejmowania działań oraz właściwy przepływ informacji. Stąd kształtowanie pro jakościowej kultury przedsiębiorstwa zakłada nie tylko odpowiedni dobór i kwalifikacje pracowników, ale także promowanie takich norm, wartości i zachowań, które pracownikom dają szansę odniesienia sukcesu a w przedsiębiorstwie, umocnią klimat pozytywnych zmian i ulepszeń.

M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 166–167.

Ponieważ moje badania potwierdziły, że wyobrażenia związane z audytem wewnętrznym są niejednolite, zaistniała potrzeba wprowadzenia czytelników także w tę tematykę. W tym rozdziale staram się przedstawić, w jaki sposób dekodowany jest „audyt wewnętrzny”, jaką ma on historię i jakie są jego obszary zainteresowania. Prezentuję oczekiwania względem kandydatów do pracy w audycie wewnętrznym oraz podręcznikowe cechy idealnego audytora. Ważną część moich rozważań stanowi porównanie audytorów wewnętrznych z antropologami kultury.

3.1. Audyt wewnętrzny

Pierwsze skojarzenie, jakie pojawia się w odniesieniu do terminu „audyt wewnętrzny”, przekierowuje nas do „audytu finansowego”. Audyt finansowy za sprawą firm typu PriceWaterHouseCoopers, Ernst&Young,

KPMG czy Deloitte (nazywanych Wielką Czwórką) oraz wąskiego pojmowania gospodarki, pełni w naszych wyobrażeniach funkcję nadrzędną. Ma to związek także z faktem, że pracownik korporacji przynajmniej raz w roku ma styczność z „audytem” – jeżeli nie osobiście, to pośrednio, słuchając opowieści audytowanych koleżanek i kolegów. Istnieje także kontrola podatkowa, która nazywana bywa dla ułatwienia audytem. W sieci pojawiają się ogłoszenia dotyczące rekrutacji do „audytu konsumentckiego”¹. Coraz większym zainteresowaniem cieszy się „audyt społeczny”, który Iza Desperak proponuje wprowadzić do kanonu badań jakościowych². Żadna z wymienionych form audytu nie jest audytem wewnętrznym, muszą więc poświęcić miejsce na uporządkowanie pojęć i kryjących się za nimi wyobrażeń.

Wspomniana już Desperak pisze o audycie społecznym, że „metoda ta od samego początku opiera się na kombinacji podejścia eksperymentalnego i badań terenowych. W porównaniu z eksperymentem laboratoryjnym i obserwowaniem praktyk dyskryminacyjnych podczas autentycznych procedur rekrutacyjnych pozwala ona uzyskać dużo bardziej istotne wyniki, wychwycić mechanizmy dyskryminacyjne i ich prawidłowości”³. Autorka zaznacza jednak, że o ile metoda ta podczas przeprowadzonych przez nią badań okazała się zawodna, o tyle organizacje pozarządowe wypracowały skuteczniejszy system kontroli w zakresie odpowiedzialnego biznesu i standardów CSR (*Corporate Social Responsibility*). Przygotowywane tak badania opierają się na wewnętrznych kodeksach etycznych istniejących w firmach, na ich podstawie przeprowadzane są wywiady o różnym stopniu standaryzacji. Następnym etapem jest szczegółowe badanie w zakładzie pracy (włączające kontrolę BHP, dokumentację księgową, kadrową i zarządczą). Istnieje także inny sposób przeprowadzania audytu społecznego odbywający się poza przedsiębiorstwem, gdzie zbierane są opinie o pracodawcy. Autorka konkluduje: „Audyt społeczny powinien [...] wejść, moim zdaniem, do programów nauczania jakościowych metod badań społecznych oraz tych przedmiotów i kierunków studiów, które obejmują zagadnienia dyskryminacji, a także *gender studies*. Audyt społeczny wypracowany dla konkretnych potrzeb społeczeństw i konkretnych organizacji walczących z dyskryminacją jest

1 Na stronie pracuj.pl pojawiają się (ostatnie odnotowałam w styczniu 2015 roku) ogłoszenia firm takich jak TNS Polska lub ARC Rynek i Opinia poszukujące: „audytorów mystery shopping”. Na stronach obu firm słowo audyt lub audytor zastąpione jest słowami „badania” i „badacz”. Vide: <http://www.tnsglobal.pl/kariera/>; <http://arc.com.pl/>; <http://www.secretclient.com/> [Dostęp 30.06.2015].

2 I. Desperak, *Audyt społeczny jako propozycja wzbogacenia repertuaru metod badań społecznych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. VIII/1, 2012, s. 63.

3 Ibidem, s. 61.

przykładem jakościowej metodologii badawczej, egzemplifikacją dobrej praktyki – zarówno badawczej, jak i zaangażowanej – do której naśladowania zachęcam”⁴.

Audyt społeczny jest, w myśl przytoczonego powyżej fragmentu, narzędziem społecznej kontroli przedsiębiorstw. Rodzajem zabezpieczenia praw pracownika, jak i praw człowieka. Na stronie HRK.pl – Portal Rynku Pracy audyt społeczny objaśniony został, jako: „analiza firmy pod kątem jej społecznej tożsamości i wizerunku. Określa zgodność różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa z zasadami odpowiedzialności społecznej oraz bada wizerunek społeczny firmy w opinii otoczenia firmy, jej klientów, kontrahentów. Wykorzystuje się go do mierzenia skuteczności strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu”⁵.

Definicja ta wskazuje na innego zleceniodawcę audytu społecznego, którym w tym przypadku jest sama firma, pragnąca dokonać weryfikacji wiedzy na temat pozycji zajmowanej na rynku. Efekty takiego badania mogą posłużyć np. jako podstawa opracowania nowej strategii promocji firmy.

Audyt konsumencki ma na celu z jednej strony sprawdzenie jakości usług oferowanych przez różnego rodzaju firmy z branży handlowej i usługowej. Polega on na „wcielaniu się w rolę klienta” i badaniu poziomu świadczonych usług i zgodności z ofertą. Na stronie jednej z losowo wybranych firm świadczących tego typu usługę – w zakładce wyjaśniającej charakter pracy „Tajemniczego Klienta” znajduje się informacja, że pracę tę może wykonywać „każdy, [...] kto jest wnikliwym obserwatorem otaczającego świata, potrafi obiektywnie ocenić sytuację i zapamiętać wiele szczegółów z wizyty w sklepie, czy banku”⁶. Chodzi więc o „ukrytą obserwację” przeprowadzoną na podstawie scenariusza określającego, na co należy zwrócić uwagę podczas badania.

Audyt finansowy, o czym już wspominałam, jest najbardziej znaną formą audytu. Polega on na weryfikacji operacji finansowych firmy. Może dotyczyć różnych obszarów (sprzedaż, produkcja, wydatki związane z reklamą, zakupy, zatrudnienie) i różnych interwałów (miesiąc, kwartał, rok). Badania tego typu mają na celu sprawdzenie poprawności działania firmy, w rzeczywistości są one bardziej potwierdzeniem tego, co chcą au-

4 Ibidem, s. 73.

5 Przytoczona definicja znajduje się w *Słowniku PR* na stronie HRK.PL – Portal Rynku Pracy. Vide: http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik_pr/Audyt_spo%C5%82eczny.aspx [Dostęp 30.06.2015].

6 Skorzystałam z informacji zamieszczonych na stronie firmy Prospecto Sp. z o.o., podobne opisy znaleźć można na stronach wspomnianych w przypisie 1 (rozdział 3). Confer: <http://www.perspecto.pl/Kim-jest-Tajemniczy-Klient-i-jak-wyglada-jego-praca-,artid247.html> [Dostęp 30.06.2015].

dytorom przekazać badani. Audyt finansowy ma na celu potwierdzenie, że firma działa zgodnie z ogłoszonymi publicznie zeznaniami podatkowymi. W praktyce jednak od lat to właśnie ten typ audytu pozostawia najgorsze wrażenie (praktykanci i stażyści badający działanie firm i podchodzący bez zrozumienia do biznesu), chociaż z drugiej strony cieszy się najwyższym prestiżem (głównie ma to związek z firmami należącymi do Wielkiej Czwórki).

Stowarzyszenie Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, które jest polskim oddziałem amerykańskiego *The Institute of Internal Auditors* (IIA), stosuje następującą definicję swojego zawodu: „Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, i przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo”⁷.

W *Podręczniku Audytu Wewnętrznego w Administracji Publicznej* pojawia się definicja pochodząca z Ustawy o finansach publicznych: „Audytem wewnętrznym jest ogół działań, przez które kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności”⁸.

Są to ogólnie przyjęte definicje, które audytor wewnętrzny kojarzy i odwołuje się do nich, zapytany o swój fach. Jednakże w zależności od jednostki, w której pracuje, jego podejście do powierzonych zadań będzie inne. Od moich rozmówców usłyszałam, że audyt wewnętrzny ma na celu weryfikację przebiegu procesów i procedur w organizacji, ma dokonywać oceny skuteczności działania systemu, wykrywać słabości i rekomendować usprawnienia, mylony jest z kontrolą oraz audytem finansowym⁹. Audyt wspiera, doradza, przeprowadza weryfikację, opiniuje, jest

7 *Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, tłumaczenie na język polski Katarzyna Włodarska – koordynator, Konrad Knedler, Agnieszka Kaźmierczak, Joanna Mrowicka, Krzysztof Pakoński, Arkadiusz Pieniący, Adam Piółunowicz, Rafał Sosnkowski, Maria Zacharczuk-Kakietek, Jarosław Żukowski, XII.2012, s. 3.

8 *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, III 2003, http://www.ujk.edu.pl/strony/Malgorzata.Garstka/podrecznik_audyty_wewnetrznego_w_administracji_publicznej.pdf [Dostęp 30.06.2015], s. 6.

9 Zdaniem jednego z moich rozmówców, taki stan ma związek z wejściem kapitału zagranicznego do Polski i koniecznością wprowadzenia audytu oraz narzuconiem wymogów audytu przez ustawodawcę, co skutkuje tym, że wszyscy robią audyt, ale nikt nie rozumie jego roli. [Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym*

partnerem dla biznesu i „wartością dodaną”. Bywa także, że odbierany jest jako polegające na mechanicznych czynnościach, ograniczone działanie, którego celem ma być sprawdzenie, ale nie ocena działania, bo to należy już do innej komórki w firmie.

Określenia typu „zarządzanie ryzykiem”¹⁰, „kontrola” i „ład organizacyjny” (ang. *governance processes*)¹¹ są kolejnymi, które w powszechnej opinii są synonimami. Możemy zatem spotkać się z pojęciami „kontrola wewnętrzna”, „kontrola jakości”¹², „*quality management*”, „*process management*”, „kontrola zgodności” nazywana także „*compliance*”. Wszystkie one w teorii będą czymś innym niż audyt wewnętrzny, co określają Międzynarodowe Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego, jednak w praktyce mogą być po prostu tylko inną nazwą na podobne lub te same działania. Różnice w nazewnictwie związane są z kulturą samej firmy (w tym z językiem firmy matki), przyjętym systemem zarządzania organizacją oraz podejściem do zagadnienia kontroli jako takiej, o czym już wspominałam. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć jeszcze jedno, audytem wewnętrznym od strony formalnej zajmuje się szereg organizacji, m.in.: Międzynarodowy Instytut Auditorów Wewnętrznych (IIA); Mię-

13_AW03/20141112, s. 1]. Inna z badanych osób wskazywała na niewiedzę zarządu i pracowników dotyczącą audytu wewnętrznego, dlatego częste jest mylenie audytu wewnętrznego z zewnętrznym: „Generalnie audyt wewnętrzny kojarzony jest z audytem zewnętrznym – finansowym. Przyjeżdżają, sprawdzają, wymagają informacji i zestawień i pojadą. I wszyscy sądzą, że audyt wewnętrzny działa na tej samej zasadzie”. [Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 2].

- 10 „Ryzyko” jest ważnym pojęciem dla audytora wewnętrznego. To nie tylko zagrożenie, ale „potencjalna możliwość poniesienia przez przedsiębiorstwo straty w wyniku błędu, oszustwa, nieskutecznego działania, przypadku, działania siły wyższej. Ryzyko jest synonimem tych wszystkich zdarzeń oraz ich konsekwencji, których organizacja chciałaby uniknąć”. Vide: K. Czerwiński, *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 70, [za:] K. Nitkowski, *Kontrola wewnętrzna instytucji w systemie kontroli w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 56.
- 11 „Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organisation’s operations. It helps an organisation accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes”. Confer: *Definition of Internal Auditing Code of Ethics International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (CIIA)*, January 2011, www.iaa.org.uk [Dostęp 30.06.2015].
- 12 W niektórych firmach wprowadza się modele zarządzania jakością, np. japoński model TQC (*Total Quality Control*), amerykański model TQM (*Total Quality Management*), czy normy ISO serii 9000 (9001–9004). Systemy zarządzania jakością podlegają okresowym badaniom przez audytorów wewnętrznych specjalizujących się w określonych modelach. [Źródło: obserwacja].

dzynarodowa Organizacja Najwyższych Organów Audytu (International Organization of Supreme Audit Institutions) oraz Komitet Kontaktowy Najwyższych Organów Kontroli/Audytu państw UE. Nie są to wszystkie grupy zaangażowane w ustalanie norm i reguł postępowania audytu wewnętrznego, czy też kontroli wewnętrznej. Wszystkie te organizacje kooperują ze sobą i opierają się zasadniczo na zasadach wypracowanych przez IIA. Ponieważ standardy wypracowane przez Instytut Auditorów Wewnętrznych stały się podstawą większości państwowych (ustawowych) wytycznych dotyczących działalności audytu wewnętrznego, to do nich odwołuję się w niniejszej monografii.

Audytor wewnętrzny to osoba, która ma określone ustawowo obowiązki i reguły działania (o czym będę jeszcze szerzej pisała). Jeżeli należy do Stowarzyszenia Auditorów Wewnętrznych (a ma poniekąd taki obowiązek, jeżeli chce pracować w zawodzie np. w jednostkach samorządowych), jest zobligowana do przestrzegania regulaminów i wytycznych określonych przez Stowarzyszenie. To sprawia, że firmy obawiają się zatrudniać osoby, które za nadrzędne uznają zasady zewnętrzne, wymagają stałego podnoszenia kwalifikacji (koszt szkoleń i dni wolnych), a co z tym związane, są dla pracodawcy „drogie w utrzymaniu”. Często stosowanym zabiegiem (mniej obciążającym finansowo dla firmy) jest zatrudnienie osoby na stanowisku o innej nazwie, ale podobnych, bądź tych samych obowiązkach, z tą ważną różnicą, że osoba taka podlega zarządowi, poza tym nie wymaga certyfikacji, podnoszenia kwalifikacji itp. Istnieje duża grupa firm zarówno polskich, jak i międzynarodowych, w których funkcja audytora wewnętrznego została utworzona bez uwzględnienia narzucanych ustawowo norm. W Polsce obowiązek zatrudnienia audytora na zasadach określonych w przepisach mają spółki państwowe i organizacje użytku publicznego, samorządy i korporacje notowane na giełdzie. Niestety dla osoby pracującej na tym stanowisku w urzędach i jednostkach samorządowych oferowane jest zatrudnianie: na czas określony (umowa na rok); w kilku jednostkach na mniej niż ½ etatu (np. nawet na ¼) przy oczekiwaniach wykonywania pracy w pełnym zakresie.

Także moi rozmówcy zwracali na te kwestie uwagę. Ubolewali nad nierozpoznawalnością społeczną audytu wewnętrznego, mimo iż samą pracę w audycie postrzegają jako gwarantującą poważanie i prestiż. Czasami zwracają także uwagę na współczucie, które budzą jako osoby nie-lubiane¹³. Nastawienie do pracy audytora jest bardzo różne: od uznania,

13 Jeden z badanych etnologów powiedział: „Dla mnie audyt to jakby przyrównać do zwierząt: psy gończe spuszczone w różnych fragmentach lasu” – nie jest to pierwsze tego typu określenie, które napotykam w kontekście pracy audytu wewnętrznego. Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 06_ETNO-

że jest potrzebny i doceniany przez dostrzeżenie jego użyteczności, po przekonaniu, że jest zbędny, więc nie należy liczyć się z jego zdaniem. Traktowany bywa jak policjant, bo w odczuciu pracowników działa „niejako ponad prawem, bo chociażby jako jeden z niewielu może wejść do szefa bez wcześniejszego umawiania się. [...] Niestety wiąże się to z milknięciem na widok audytora, [...]”¹⁴. Poza tym audytor wewnętrzny spotyka się z nieufnością związaną ze strachem, mimo iż jego celem jest pomaganie, nie „punktowanie”¹⁵. Ponieważ bywa utożsamiany z audytorem zewnętrznym, a jego działalność jest niezrozumiała dla pracowników, uważa się, że audytorzy wewnętrzni są „kosztotwórczy” i nie wnoszą nic do organizacji – taki stan rzeczy moi rozmówcy uzasadniają także „ludzką naturą”, czyli w ich mniemaniu świadomością tego, że „nikt nie lubi, kiedy wytyka mu się błędy i informuje o tym przełożonych”¹⁶.

W opracowaniach na temat audytu¹⁷, jak i w rozmowach z audytorami wewnętrznymi powtarza się kwestia strukturalnej nadrzędności audytora wewnętrznego nad np. kontrolerem jakości¹⁸, jednak, o czym już wspomniałam, teoria różni się od praktyki spotykanej w firmach i należy mieć tego świadomość. Autorzy opracowań teoretycznych i podręczników na temat audytu zauważają, że niestety zasady rządzące audytem wewnętrznym i cel powołania takiego departamentu (jednostki w firmie) nie są w pełni rozumiane przez zarządy i szefów organizacji, co prowadzi do mylnego rozpoznawania kompetencji poszczególnych stanowisk (jak kontroler jakości, *quality manager* i inne z wcześniej wymienianych).

KORP02/20140826, s. 6. Inne porównanie, z którym spotkałam się podczas swojej pracy upodabniało audytorów do dzikich świń, które „ryją tak długo, aż znajdą trufle”.

14 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym 11_AW01/20140821*, s. 1.

15 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym 15_AW05/20141129*, s. 1.

16 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym 12_AW02/20140909*, s. 3.

17 Marek Lisiński identyfikuje w literaturze przedmiotu szerokie i wąskie rozumienie kontroli. W ramach pierwszego istnieją: kontrola funkcjonalna, nadzór, nadzór korporacyjny, controlling, samokontrola i compliance (zgodność). W drugim wyróżniamy: inwentaryzację, lustrację, wizytację, pilnowanie, inwigilację, sprawdzanie, weryfikację, kontrolę instytucjonalną, oględziny, inspekcję, rewizję, audyt wewnętrzny, wgląd, przegląd, monitoring, kontrolę wewnętrzną i system kontroli wewnętrznej. Vide.: M. Lisiński (red.), *Audyty wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. Aspekty teoretyczno-metodologiczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 16–19.

18 Edmund Saunders rozróżnia instytucjonalną kontrolę wewnętrzną, czyli właściwie audyt wewnętrzny (*internal audit*) i kontrolę wewnętrzną, która ma charakter funkcjonalny (*internal control*). Vide.: E.J. Saunders, *Audyty wewnętrzny i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Polonijnej EDUCATOR, Częstochowa 2003, s. 46.

Dla wielu teoretyków to, co wpisuje się w ramy działań audytu wewnętrznego, jest kontrolą zarządczą. Według Zbysława Dobrowolskiego: „Kontrola zarządcza służy zapewnieniu realizacji wiązki celów, [...] cele kontroli zarządczej [...] obejmują zapewnienie w szczególności: 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; 2) skuteczności i efektywności działania; 3) wiarygodności sprawozdań zarówno finansowych, jak i wykonania zadań; 4) ochrony zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informatycznych; 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania; 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji; 7) zarządzania ryzykiem”¹⁹.

Tę różnorodność podejść zauważam też w poszczególnych korporacjach, gdzie audyt wewnętrzny jest departamentem zatrudniającym osoby, które zajmują się poszczególnymi obszarami kontroli, może jednak funkcjonować także w postaci pojedynczego stanowiska pracy o szerokim zakresie obowiązków. W pierwszym przypadku audytor wewnętrzny skupia się na wycinku działalności firmy, w drugim może poczuć się przeciążony nadmiarem informacji. Poza tym jednoosobowe „działy” audytu wewnętrznego często nie są w stanie działać w zgodzie z kodeksem zawodowym. W wypowiedziach badanych przeze mnie audytorów poruszony został także aspekt postępującej automatyzacji, procesu upraszczania i podejmowania prób sprowadzenia każdego działania do minimum, do naciśnięcia jednego guzika, opracowania procedury, która będzie w jakimś stopniu pozwalała na odpuszczenie myślenia. Audytorzy wewnętrzeni widzą w takiej sytuacji zagrożenie zarówno dla swojego stanowiska pracy, jak i poprawnego działania organizacji.

3.2. Historia audytu wewnętrznego

Audyt wewnętrzny jest więc postrzegany w wersji podręcznikowej i teoretycznej jako strażnik spójności systemu zarządczego, służba społeczna, diagnosta i doradca. I kiedy w teorii ten zawód wzbudza szacunek i respekt, w praktyce audytor wewnętrzny otrzymuje miano kanara, szpiega, donosiciela i osoby, której nie warto do końca ufać. Znamienne stają się żarty krążące w kręgach audytorów, które przytaczali moi rozmówcy. Mimo to przyjęło się sądzić, że audytor to prestiżowy zawód.

19 Z. Dobrowolski, *Kontrola zarządcza jako instrument umacniania kapitału społecznego. Założenia a rzeczywistość*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” nr 8/2014, s. 216.

Warto jednak na moment cofnąć się w czasie i spojrzeć na rozwój tego rodzaju kontroli, a także przemiany, jakie przeszła. Kazimiera Winiarska w swoim opracowaniu na temat genezy audytu wewnętrznego napisała: „Początki audytu wewnętrznego sięgają aż 3500 roku przed naszą erą. W dokumentach z czasów cywilizacji Mezopotamii występują drobne znaki obok kwot przeprowadzanych transakcji. Kropki lub ptaszki oznaczają system weryfikacji”²⁰. Następnie zwróciła uwagę na rzymski system kwestorów (*quaestors*) – zadaniem ich było kontrolowanie rachunków gubernatorów prowincji – stworzył on podwaliny współczesnego systemu finansowego funkcjonującego w Europie i Ameryce. Halina Szymańska uważa, że audyt wywodzi się z łacińskiego słowa *audire*²¹. Słowa *audito*, *auditus* wskazują na udział zmysłu słuchu²² w przeprowadzaniu kontroli, ich pierwotna forma miała formę ustnej weryfikacji i przeglądu rachunków oraz ewidencji księgowej. Według Winiarskiej: „na przestrzeni trzech wieków [XVI–XVIII w. – przyp. Ł.L.] audyt koncentrował się na wykrywaniu i zapobieganiu nadużyciom. Przeprowadzano szczegółowe kontrole, a każdą transakcję śledzono do poziomu potwierdzających ją dokumentów źródłowych. W tamtym okresie audytorzy musieli być nie tylko kompetentni i biegli w wykrywaniu nadużyć, błędów i oszustw, ale wymagano także, aby posiadali umiejętności w zakresie księgowości”²³.

Geneza audytu wewnętrznego według Winiarskiej jest odmienna od genezy zaprezentowanej przez Marka Lisińskiego. Różnica ta wynika ze wspomnianego już podejścia do tematu kontroli. Winiarska dostrzega w każdej kontroli audyt wewnętrzny, kiedy Lisiński oddziela kontrolę od audytu i skupia się na tym, co nastąpiło pod koniec XVIII wieku, dając początek dzisiejszemu audytowi²⁴. Rewolucja przemysłowa w Anglii za-

20 K. Winiarska, *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin SA, Warszawa, 2005, s. 11.

21 H. Szymańska, *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego*, [w:] T. Kiziukiewicz (red.), *Audyt wewnętrzny w strukturze kontroli zarządczej*, Difin SA, Warszawa, 2013, s. 15.

22 Znaczenia poszczególnych słów z trzonem *audi-*; *Audio*: słuchać, przysłuchiwać się, dowiadywać się; *Audito*: przysłuchiwać się, przestłuchiwać, wysłuchać, potwierdzać; *Auditus*: słuch; *Auditio*: słuchanie, słyszenie, pogłoska; *Auditor* słuchacz, uczeń. Vide: K. Kumaniecki (oprac.), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1970, s. 59–60.

23 K. Winiarska, op. cit., s. 13.

24 „Analiza rozwoju audytu wewnętrznego upoważnia do wskazania trzech, odmiennych jakościowo, faz. Faza pierwsza, nazwana przez nas pierwotną, jest wyznaczona powstaniem audytu i przypadającym na koniec XVIII wieku początkiem wielkiej rewolucji przemysłowej. Faza druga określona jako klasyczna, odpowiada okresowi od wielkiej rewolucji przemysłowej do opublikowanej w 1947 roku pierwszej współczesnej definicji audytu wewnętrznego. Wreszcie faza trze-

początkowała kolejne zmiany i upodobnienie audytu wewnętrznego do formy bardziej znanej obecnie (choć – zdaniem Winiarskiej – była dopiero drugim po ekspansji handlowej włoskich miast momentem przełomowym w historii audytu). Jednakże dopiero zmiany zapoczątkowane w latach trzydziestych wieku XX doprowadziły do utworzenia w 1941 roku w USA Instytutu Auditorów Wewnętrznych. Można w uproszczeniu stwierdzić, że chodziło o uzyskanie równorzędnej pozycji zawodowej z auditorami zewnętrznymi, których Komisja Papierów Wartościowych i Giełd w Stanach Zjednoczonych uznała za grupę upoważnioną do poświadczania i badania sprawozdań finansowych. Zepchnięcie auditorów wewnętrznych do roli pomocników, spowodowało rozszerzenie ich działań „na ocenę wszystkich aspektów działalności organizacji”²⁵. W Stanach Zjednoczonych przez lata audyt operacyjny (bo takim mianem określano audyt wewnętrzny) ewoluował z pozycji pomocnika, do głównego opiniotwórcy i partnera biznesu. Po 1971 roku ustawodawcy zwrócili uwagę na konieczność wprowadzania audytu wewnętrznego w spółkach, ponieważ badania sprawozdań finansowych przez jednostki zewnętrzne okazały się nieskuteczne i doprowadziły do defraudacji na dużą skalę. Spowodowało to konieczność zatwierdzenia także Ustawy Sarbanesa–Oxleya (SOx) w roku 2002. Ustawa ta wymusza na jednostkach notowanych na giełdzie obowiązek sprawnie działającego systemu kontroli wewnętrznej. Jednym z ważniejszych ustaleń SOx jest wymóg niezależności auditorów²⁶. Kazimiera Winiarska zauważa, że przemiany w obszarze badań, który podlega auditorom, stawały się bardziej ustrukturyzowane i dogłębne: „współczesny auditor wewnętrzny próbuje nie tylko wykryć nadużycia i badać dokumenty finansowe jednostki, ale ustala także odpowiedzi na pytanie, czy plany i działania jednostki zostały zrealizowane ekonomicznie, efektywnie i sprawnie. Dodatkowo auditor wewnętrzny sprawdza, czy ustalone przez kadre kierowniczą cele jednostki zostały osiągnięte”²⁷.

Przyglądając się przemianom audytu wewnętrznego zaproponowanym przez Winiarską (które podyktowane były zwykle różnego rodzaju kryzysami), zauważam w ich poszczególnych etapach konkretne, znane mi zawody: kwestor, to nie kto inny, jak główny księgowy; kolejnym na

cia – współczesna – obejmuje przedział od przełomu lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku do dziś”. Vide: Lisiński M. (red.), op. cit., s. 26.

25 K. Winiarska, op. cit., s. 14.

26 T. Gabrusewicz, K. Marchewka-Bartkowiak, M. Wiśniewski (red.), *Rachunkowość, finanse, audyt i kontrola. Studium przypadków sektora publicznego i prywatnego*, CeDeWu.PL – Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2013, s. 17.

27 K. Winiarska, op. cit., s. 16.

liście jest kontroler finansowy; audytor zewnętrzny to biegły rewident; a też specjaliści od jakości, ryzyka i innych kwestii zarządczych. Ta skomplikowana historia audytu wewnętrznego prowadzi właśnie do problemów z rozumieniem zarówno sensu wydziałania osobnego zawodu, jak i obszaru zainteresowań.

Wielu autorów powołuje się na poczyniony przez Charlesa Courtemancha podział na trzy etapy, które można wyróżnić w ewolucji zawodu audytora wewnętrznego: tradycyjny audyt wewnętrzny, współczesny audyt wewnętrzny i nowoczesny audyt wewnętrzny. Pierwszy z nich kontrolował jakość rachunkowości, drugi miał postać kontroli wewnętrznej i doradzał kadrze zarządzającej, trzeci zaś uzyskał niezależność i dostrzegł potrzebę zaangażowania kadry menedżerskiej do programu audytu, jako czynnika podnoszącego efektywność działań²⁸. Dostrzegalne są „cztery generacje” nowoczesnego audytu wewnętrznego. Możemy mówić więc o czasie przed 1980 rokiem, kiedy audyt wewnętrzny weryfikował jedynie zgodność procesów z dokumentacją. Generacja druga to lata 1980–1989 i identyfikacja ryzyka finansowego, obszarów najbardziej istotnych dla funkcjonowania organizacji oraz ocena prawidłowości procesów kontroli wewnętrznej. Trzecia generacja przypada na lata 1990–1998 i charakteryzuje się rozszerzeniem identyfikacji obszarów ryzyka na działalność operacyjną oraz badanie efektywności mechanizmów kontrolnych. Czwarta nastąpiła po roku 1999 i charakteryzuje ją aktywna polityka zarządzania ryzykiem, efektywność, terminowość i standardy etyczne²⁹. Audyt wewnętrzny zyskał na znaczeniu dopiero w świetle zmian z 2002 roku, kiedy to w standardach ogłoszonych przez IIA zwrócono uwagę na kwestię niezależności. Henrik Grocholski zauważa, że „wielu zarządzających nie zrozumiało jeszcze, czym jest niezależność audytu”³⁰, co skutkuje zatrudnianiem osób pełniących obowiązki audytora wewnętrznego na stanowiskach o innych nazwach (związane jest to, o czym już wspominałam, z kwestią oszczędności). Marek Lisiński kładzie nacisk na wymiar historyczny postrzegania audytu, który wprowadza błędne odczytywanie zarówno natury, jak i roli audytu. Twierdzi on, że: „w początkowym okresie ewolucji zakres pojęciowego audytu wewnętrznego odgrywał on ograniczoną rolę. Zorientowany był głównie na sprawy finansowe instytucji. W niektórych

28 A. Herdan, M.M. Stuss, J. Krasnodomska, *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 57.

29 Ibidem, s. 58.

30 H. Grocholski (red.), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, tom I, Instytut Rachunkowości i Podatku, Warszawa 2004, s. 8.

podmiotach podstawowa funkcja audytu wewnętrznego sprowadzała się do uzgadniania dokumentacji księgowej. Jednakże z upływem czasu zarówno ilościowy, jak i jakościowy zakres zadań realizowanych przez instytucje coraz bardziej się komplikował, co rodziło liczne problemy związane z zarządzaniem. Odpowiedzią menedżerów na te zjawiska było stosowanie bardziej wyrafinowanych instrumentów zarządzania, wśród których coraz istotniejszą rolę zaczął odgrywać audyt wewnętrzny. Obejmował on nowe obszary problemowe instytucji, zmieniał swój cel, rolę i znaczenie³¹.

Konrad Knedler i Mirosław Stasik, autorzy opracowania na temat praktyki audytu wewnętrznego z 2014 roku, przedstawiają jeszcze inny powód podobieństwa audytu wewnętrznego do pozostałych form kontroli. Uważają oni, że „wielu audytorów wewnętrznych poruszało się po omacku”³², ponieważ stanowisko takie pojawiło się w Polsce stosunkowo niedawno, brakowało zarówno wzorów do naśladowania, jak i literatury tematu. Dodatkowo także rozumienie celów i zakresu odpowiedzialności nie zawsze było właściwe. Z potrzeby poradzenia sobie w takiej sytuacji zaczęto naśladować audyt zewnętrzny oraz kontrolę instytucjonalną. W ich opinii „naśladownictwo, przy niewątpliwie wielu zaletach, wiąże się jednak z dużymi ograniczeniami, takimi jak położenie nacisku na transakcyjne podejście do audytu [...], oraz skoncentrowanie uwagi na wykrywaniu nieprawidłowości [...]”³³.

Krzysztof Nitkowski prezentuje pogląd, że audyt wewnętrzny jest elementem kontroli w organizacji. Zauważa on jednak, że „w praktyce często menedżerowie i pracownicy, utożsamiają kontrolę (instytucjonalną) i audyt jako jedno i to samo. W istocie różnice są znaczące zarówno w odniesieniu do celów, metodyki postępowania, a także sposobu wypełniania podobnych na pierwszy rzut oka funkcji”³⁴. Istotnym wspólnym wyznacznikiem definicji audytu wewnętrznego jest jego cel: doradzanie zarządowi i badanie efektywności. Jednakże w zależności od interpretacji będzie tu mowa o efektywności zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, systemu kontroli wewnętrznej, mechanizmów kontroli wewnętrznej, czy sposobu zarządzania organizacją³⁵.

Reasumując: raz jeszcze zwracam uwagę na fakt nieprawidłowej recepcji audytu wewnętrznego, co wynika zarówno ze skomplikowanej

31 M. Lisiński (red.), op. cit., s. 36.

32 K. Knedler, M. Stasik, *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, AKK, Warszawa 2014, s. 9.

33 Ibidem.

34 K. Nitkowski, op. cit, s. 54–55.

35 A. Herdan, M.M. Stuss, J. Krasnodomska, op. cit., s. 58–59.

oraz nieoczywistej historii tego zawodu, jak i różnych związków z audytem zewnętrznym (rywalizacja o status ważności i władzy, naśladownictwo), które w konsekwencji doprowadziły do nadmiernego skupienia się na kwestiach finansowych oraz wytworzeniu mylnego wyobrażenia audytora wewnętrznego jako „pana i władcy”, zamiast partnera.

3.3. Audytor wewnętrzny

Dla Winiarskiej „zdolny i mądry jest ten audytor, który potrafi wykonywać sumiennie pracę audytorską, przestrzegając wszystkich standardów, a jednocześnie umie obserwować politykę i kulturę firmy”³⁶. Zdaniem Grocholskiego w audycie wewnętrznym powinni pracować „ludzie o wielkich możliwościach. Tacy bowiem wierzą w siebie, mają dość pogody ducha, by pozwolić sobie na luksus skromności, by słuchać głosu innych, by nie zabiegać o wyłączność własnych racji. Oni potrafią najlepiej pracować w zespole, godzić się z regułami swojej profesji, ustępować miejsca dobrze pojętym interesom zespołu. [...]”

W praktyce, audytora winno cechować co najmniej pięć zalet:

1. Energia i dynamizm – różnorodność i tempo pracy wymagają intelektualnej żywotności, wysiłku i pracowitości w sytuacjach, kiedy warunki pracy i przemieszczania się bywają nieraz ograniczone. Przy tym wszystkim wizerunek audytora musi pozostać pozytywny.
2. Zrównoważenie – powinien zachowywać się swobodnie, wypowiadać swoje zdanie, ale bez arogancji, krytykować, ale nikogo nie urażać; zachowywać emocjonalną równowagę w razie konfliktów, nie ulegać naciskom, ponosić ewentualne konsekwencje swojej roli audytora.
3. Wyobraźnia i intelektualna ciekawość – powinien mieć niezależne spojrzenie na sprawy, wprowadzać nowości i oryginalne rozwiązania w dziedzinie zaleceń.
4. Rygor i metoda – powinien wyróżniać się dobrą strukturą intelektualną, czyli umiejętnością analizy, pozwalającej wyłonić problemy, syntezy dla ich rozwiązywania i przekazywania oraz umiejętnością konkretnego przedstawiania rzeczowych zaleceń, a także powinien ściśle i stanowczo przestrzegać zasad deontologii i etyki.
5. Komunikowanie się – powinien mieć zdolność wysławiania się ustnie i na piśmie, językiem prostym i jasnym. Audytor przeprowadza

36 K. Winiarska, op. cit., s. 41.

wywiady i prowadzi zebrania. Powinien wówczas zachowywać się swobodnie, zarówno w sferze intelektualnej, jak i emocjonalnej. Jeśli tak nie będzie, rozmówcy poczują się skępowani³⁷.

Audytor jest tym, który słucha („trzeba nie tylko słuchać, ale i słyszeć”)³⁸, który (uczy się) poznaje świat badanej osoby. Potrafi jednak szybko przejść z poziomu ucznia do poziomu osoby posiadającej kompetencje do analizowania zdobytych informacji. Jest przy tym osobą szanującą prawo ochrony informatorów. Pracując w audycie wewnętrznym, często miałam wrażenie, że osoby trafiające do tej pracy, nie do końca wiedzą, na co się piszą. Zdają sobie sprawę ze złej sławy, którą mają audytorzy zewnętrzni, uważani za osoby przemądrzałe i mało inteligentne zarazem (co ma wpływ także na nastawienie do audytorów wewnętrznych). Względem audytora wewnętrznego stawiane są inne oczekiwania i – w mojej ocenie – jest to praca znacznie bardziej wymagająca. Wiedza związana z zarządzaniem nie jest najważniejsza, bo łatwo ją zdobyć, odczytać itp. podczas badań. Znacznie ważniejsza jest umiejętność komunikowania się, znajomość metod i narzędzi, ciekawość ludzi i świata, aktywny udział w poznawaniu nowego terenu badań oraz łatwość docierania do ludzi. Osoby posiadające tylko dużą wiedzę teoretyczną zdecydowanie nie zdawały egzaminu, swoje badania przeprowadzały wolniej, ale wcale nie dokładniej. Do tego łatwiej ulegały pokusie stosowania kalki. Pomiąły one szczególnie ważne kwestie, skupiając się na rzeczach mniej istotnych, które akurat utkwily im w pamięci. W efekcie starały się znaleźć uchybienia wszędzie, byle pokazać swoją użyteczność. Tymczasem osoby komunikatywne, które potrafiły docierać do informatorów, docierały do wartościowych informacji i potencjalnego ryzyka zagrażającego firmie. Dodatkowo zaskarbiły sobie zaufanie badanych, a to przekładało się na jakość pozyskiwanych informacji. Co interesujące, część tych osób nie miała wykształcenia księgowego, nie studiowała zarządzania lub prawa. Byli to absolwenci studiów np. filologicznych³⁹.

Do charakterystyki pracownika audytu wewnętrznego, który nakreślił Henrik Grocholski, należy dodać jeszcze kilka kwestii. Audytor wewnętrzny powinien posiadać odpowiednie kwalifikacje. W Polsce w przypadku audytora potwierdzenie kwalifikacji stanowią certyfikacje, a od niedawna także odpowiedni staż pracy – co jest nadal zależne od oczekiwań pracodawcy. W dokumencie *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej*

37 H. Grocholski (red.), op. cit., s. 8–9.

38 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 11_AW01/20140821, s. 2.

39 Źródłem tych opinii są moje obserwacje.

audytu wewnętrznego ogłoszonym w Dzienniku Urzędowym Ministra Finansów możemy znaleźć następujące „standardy atrybutów”⁴⁰:

„1200 – Biegłość i należyta staranność zawodowa

Zadania muszą być wykonywane z biegłością i należytą starannością zawodową.

1210 – Biegłość

Audytorzy wewnętrzni muszą posiadać wiedzę, umiejętności i inne kompetencje potrzebne do wykonywania ich indywidualnych obowiązków. Audyt wewnętrzny jako zespół musi posiadać lub zdobyć wiedzę, umiejętności i inne kompetencje niezbędne do wykonywania jego obowiązków.

1210.A1 – Jeżeli audytorom wewnętrznym brakuje wiedzy, umiejętności lub innych kompetencji niezbędnych do wykonania całości lub części zadania, zarządzający audytem wewnętrznym musi pozyskać odpowiednią pomoc i wsparcie merytoryczne.

1210.A2 – Audytorzy wewnętrzni muszą mieć wystarczającą wiedzę pozwalającą na oszacowanie ryzyka oszustwa oraz ocenę sposobu zarządzania tym ryzykiem w organizacji, ale nie oczekuje się od nich posiadania wiedzy specjalistycznej wymaganej od osób, których podstawowym obowiązkiem jest wykrywanie i prowadzenie dochodzeń w sprawie oszustw.

1210.A3 – Audytorzy wewnętrzni muszą posiadać wiedzę o podstawowych ryzykach i mechanizmach kontrolnych związanych z wykorzystaniem informatyki oraz znać dostępne wspomagane komputerowo techniki audytu. Jednakże nie od wszystkich audytorów wewnętrznych oczekuje się wiedzy specjalistycznej, takiej jak od audytorów, których podstawowym obowiązkiem jest audyt informatyczny.

1210.C1 – Jeżeli audytorom wewnętrznym brakuje wiedzy, umiejętności lub innych kompetencji niezbędnych do wykonania całości lub części zadania doradczego, zarządzający audytem wewnętrznym musi

40 We wspomnianym dokumencie istnieje podział na: standardy atrybutów, standardy działania i standardy wdrożenia. Standardy atrybutów zawarte są w serii 1000 i dotyczą charakterystyki audytu wewnętrznego i zatrudnionych w nim osób. Standardy działania opisują charakter wykonywanych czynności, natomiast standardy wdrożeń mają na celu wyjaśnienie zadań doradczych i zapewniających. Confer: *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*. Tłumaczenie na język polski, Załącznik do komunikatu nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 roku, Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, Warszawa, 24.06.2013, <http://www.podatki.abc.com.pl/akt2/-/akt/dz-urmf-2013-15> [Dostęp 30.06.2015].

odmówić realizacji takiego zadania lub pozyskać odpowiednią pomoc i wsparcie merytoryczne⁴¹.

W ogłoszeniach pracy część pracodawców podaje w oczekiwaniach certyfikacje (CRMA, CFSA, CCSA, CGAP, CIA)⁴². W audycie wewnętrznym dla jednostek publicznych i państwowych wymagane są odpowiednie certyfikaty i doświadczenie zawodowe, nowe przepisy dają szansę na zatrudnienie osobom, które mają minimum dwuletnie doświadczenie w pracy pod nadzorem wykwalifikowanego samodzielnego audytora, uprawnionego do nauczania zawodu. W przypadku spółek polskich i zagranicznych panuje dowolność i certyfikaty są mile widziane, ale nie są konieczne. Bardziej ocenia się umiejętności kandydata i jego doświadczenie.

Stanisław Kałużny w rozdziale dotyczącym osobowości i kwalifikacji etycznych poświęca uwagę „modelowi osobowości kontrolera”⁴³, kładąc nacisk na jego profesjonalne przygotowanie, znajomość psychiki ludzkiej, empatię, a także brak podejrzliwości, nieokazywanie braku zaufania. Kontroler (także audytor) powinien przystępować do badań bez uprzedzeń, z pozytywnym nastawieniem i bezwzględny szacunkiem dla kontrolowanych. Jego postępowanie powinna cechować życzliwość i otwartość. Musi on być również przekonany o wartości swojej pracy. W modelu tym znalazło się także miejsce na kulturę rozumianą jako bogactwo duchowe człowieka, które objawia się umiejętnością nawiązywania dialogu. Kolejnymi cechami są: wysoka inteligencja, pomysłowość, łatwość formułowania myśli w mowie i piśmie, opanowanie (także rozumiane jako zrównoważenie emocjonalne, odpowiedzialność za własne słowa i czyny), umiejętności organizacyjne, niezależność, a także umiejętność eliminowania elementów subiektywnych z ocen, liczenie się z zdaniem innych, bez ulegania ich wpływowi. Do listy cech dopisano rów-

41 Ibidem, s. 8.

42 Na stronie Instytutu Auditorów Wewnętrznych w Polsce możemy znaleźć informację o najważniejszych certyfikatach: CRMA (zapewnienie zarządzania ryzykiem), CFSA (specjalistyczny certyfikat w zakresie bankowości, ubezpieczeń oraz obrotu papierami wartościowymi), CCSA (przeznaczony dla praktyków samooceny kontroli), CGAP (certyfikat specjalistyczny przeznaczony dla audytorów zatrudnionych w sektorze publicznym), CIA (nazywany „jedynym rozpoznawalnym certyfikatem audytora wewnętrznego na świecie”, który potwierdza kompetencje zawodowe), W ofertach pracy mogą pojawiać się także inne certyfikacje: biegły rewident, audytor systemów ISO itp., których nie ma w swojej ofercie IIA. Confer: <https://www.iaa.org.pl/certyfikacja> [Dostęp 30.06.2015].

43 Vide: S. Kałużny, *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 187.

nież: zachowanie poczucia humoru, taktowność, sumienność, umiejętność podejmowania decyzji, samokontrolę i wzbudzanie zaufania⁴⁴.

Poza profesjonalnymi standardami audytorzy powołują się na różne nieformalne „regulaminy”, jak chociażby *10 przykazań* Larrego B. Sawyera. Brzmiały one następująco:

1. „Pozostaw każde miejsce trochę lepszym niż je zastałeś.
2. Nie możesz stawiać ciężkich kroków, kiedy jesteś na kolanach.
3. Znajdź cele.
4. Nic się nie wydarza, dopóki ktoś czegoś nie sprzeda.
5. Każda niedoskonałość jest zakorzeniona w naruszeniu jakiejś zasady dobrego zarządzania.
6. Nigdy nie wierz w to, co mówi ci pierwsza osoba.
7. Najlepszym pytaniem jest: «Panie kierowniku, jak Pan się przekonuje o tym, że...»
8. Polityka i kultura przeważnie wygrywa z zasadami i regulacjami.
9. Kiedy pokazujesz palcem, upewnij się, że paznokieć jest czysty.
10. Murphy był optymistą⁴⁵.

Kazimiera Winiarska dodaje do nich jeszcze dwa:

1. „Krytykuj tak, żebyś nie był znieawidzony.
2. Żebyś nie zgłupiał w swojej mądrości⁴⁶».

Lekko humorystyczny charakter powyższych „regulaminów” ma na celu zmniejszanie dystansu między audytorami wewnętrznymi i pozostałymi pracownikami organizacji.

W rozmowach, które prowadziłam, najczęściej wymienianymi cechami audytora wewnętrznego były te, które już wspominałam: otwartość, obiektywizm, bezstronność, umiejętność słuchania i nawiązywania kontaktów oraz współpracy, samodzielność, dobra organizacja pracy, gotowość do poszerzania wiedzy, wiedza z zakresu różnych dziedzin, otwarty umysł, dbanie o wizerunek, ambicja, rzeczowość, stanowczość, konsekwencja, asertywność, dokładność, precyzja, skupienie na detalu, analityczny umysł, doświadczenie (w opinii jednego z moich rozmówców „audytor nie musi wiedzieć, musi umieć pytać, słuchać i wyciągać wnioski. Jeśli wie, może sprawdzić głębiej z doświadczeniem, [...]. Od sprawdzania, czy działa, można przejść do doradzania, jak może działać lepiej, a to też zadanie audytu wewnętrznego⁴⁷) i zdrowy rozsądek. Inny

44 Ibidem, s. 187–191.

45 K. Winiarska, op. cit., s. 38.

46 Ibidem, s. 39.

47 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 14_AW04/20141113, s. 5.

z badanych powiedział, że „audytor powinien być normalnym człowiekiem. Takim, który ma trochę empatii w sobie, bo trzeba zrozumieć, bo są sytuacje kryzysowe strony audytowanej. Ta empatia musi być częściowa, rozumiesz problem człowieka, ale jesteś konsekwentna w działaniu dla dobra firmy. Myślenie i czucie. [...] człowiek musi szybko reagować i umieć się dostosować do danej sytuacji”⁴⁸. Można czasami mieć wrażenie, że jest się „spowiednikiem” albo „psychologiem”. Inny rozmówca zwrócił uwagę na to, że to satysfakcjonujący, ale „trudny zawód, bo nie pozwala na zaprzyjaźnianie się z badanymi. Zawsze jest się outsiderem”⁴⁹. Jeszcze inny zauważa trudność, która wynika także z faktu, że praca jest absorbująca: „ze względu na wyjazdy, to jest bardzo ciężka praca. Fajna, ale ciężka. Bo trudno mieć jakiegokolwiek życie poza pracą skoro jesteś stale w rozjazdach”⁵⁰.

Należy zauważyć, że nie udaje się realizować wymogu niezależności, co jedna z badanych osób podsumowała następująco: „[...] nie można mieć złudzeń, ta niezależność nie istnieje. Zawsze jest się przez kogoś zatrudnionym i zależy się od decyzji tej osoby”⁵¹.

Świadomość takiej sytuacji mieli wszyscy audytorzy, z którymi rozmawiałam.

3.4. Metody pracy audytora wewnętrznego

Kazimiera Winiarska przytacza rozróżnienie na kilka postaci (określeń) audytu wewnętrznego: audyt kompleksowy (*comprehensive auditing*), ukierunkowany na zarządzanie (*management-oriented auditing*), z udziałem audytowanych (*participative auditing*) lub programów (*program auditing*). Inna z przytoczonych przez wspomnianą autorkę klasyfikacji skupia się na kategoriach audytu wewnętrznego: finansowej (*financial audit*), przeglądu kontroli wewnętrznej (*internal control reviews*), systemów lub informatycznej (*informational system audit*), zgodności (*compliance audit*), śledczej (*investigative audit*) i operacyjnej (*operational audit*)⁵². Myślę, że antropologa najbardziej może zainteresować

48 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 13_AW03/20141112, s. 6.

49 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 11_AW01/20140821, s. 2.

50 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 14_AW04/20141113, s. 1.

51 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 11_AW01/20140821, s. 2.

52 Jeszcze inna klasyfikacja wyróżnia: audyt branżowy, jakości, marketingowy, finansowy, operacyjny, zarządczy, zgodności z celami, standardami i uzgodnienia-

audyt operacyjny i zgodności, są one bowiem najmniej księgowo i nie wymagają zaawansowanej wiedzy z zakresu rachunkowości. *Compliance* jest rodzajem krytycznej analizy działań jednostki pod kątem zgodności z wdrożonymi procedurami i aktami prawnymi. Audyt operacyjny opiniuje konkretne obszary przy uwzględnieniu zgodności z celami organizacji⁵³.

Każdy audyt wewnętrzny składa się z paru etapów. Należą do nich: przygotowanie do audytu, realizacja działań audytowych (audyt właściwy), etap końcowy i czasami weryfikacja podjętych działań naprawczych. W ramach pierwszego etapu wykonuje się plan audytu, który pozwala na dokonanie analizy ryzyka i wskazanie obszarów, jakie powinny zostać objęte badaniem. Zawarte są w nim także tematy audytu i harmonogram realizacji. Na podstawie planu i wstępnego przeglądu procedur audytor opracowuje program zadania audytowego (ma on na celu zidentyfikowanie istniejących mechanizmów kontroli i ustalenie technik przeprowadzenia zadania oraz dowodów, na jakich należy się skupić, a także zwrócenie uwagi na problemy, które mogą pojawić się podczas badania). Rozpoczęciem realizacji działań audytowych jest narada otwierająca z szefem oddziału i kierownikami działów objętych badaniem. Dla jasności muszę w tym miejscu wyjaśnić pewną kwestię. Audyt wewnętrzny jest działem (komórką, departamentem) znajdującym się w centrali organizacji i podlegającym bezpośrednio pod zarząd. Audytorzy wewnętrzni podróżują jednak do innych oddziałów firmy, stąd potrzeba spotkania z szefem i kierownikami danego odwiedzanego oddziału. Podczas narady przedstawiane są obszary, które podlegają weryfikacji, omówione zostają także postępowania i harmonogram prac. Badanie polega na przeprowadzaniu rozmów i obserwacji oraz zbieraniu dokumentów i próbkowaniu, czyli wybiórczej weryfikacji istniejących dowodów przeprowadzenia kontroli. Kiedy zapytałam moich rozmówców, w jaki sposób przeprowadzają audyt, ich pierwsze słowa brzmiały zupełnie tak samo, jak u etnologów: rozmawiam i obserwuję. Zbysław Dobrowolski uważa, że: „kluczową czynnością w procesie kontroli jest ustalenie stanu faktycznego. Brak obiektywnego obrazu kontrolowanej rzeczywistości wynikający między innymi z nieprawidłowej metodyki kontroli prowadzi do formułowania nietrafnych wniosków. Na przykład opieranie badań głównie na wynikach samooceny kontroli zarządczej może skutkować tym, że kontrola wykaże to, co miało być

mi, programu projektu, systemu, procesu, wyrobu, bezpieczeństwa systemów informatycznych, działalności i bezpieczeństwa pracy. Vide: K. Winiarska, op. cit., s. 25–29.

53 A. Herdan, M.M. Stuss, J. Krasnodomska, op. cit., s. 61–62.

wykazane według kontrolowanych. Przyczynę dysfunkcji kontroli zarządczej może stanowić także jej przeformalizowanie lub niedoformalizowanie albo przypisywanie zbyt dużej wagi jedynie sprawom łatwo mierzalnym. Wynika zatem z tego, że metodyka kontroli i odpowiedni jej zakres decydują o jej adekwatności⁵⁴.

Aby ten stan faktyczny ustalić, potrzebna jest rozmowa i obserwacja. Z samej dokumentacji rzadko można wyciągnąć jakiegokolwiek wnioski. Wartość rozmowy docenił także jeden z badanych audytorów. Jego zdaniem „tworząc pozytywną atmosferę w rozmowach bezpośrednich, uzyskuje się wartościowy materiał bezpośrednio od osób obsługujących proces poddany audytowi”⁵⁵. Rozmowa bezpośrednia (także nieformalna), nazywana czasami przez samych audytorów wywiadem środowiskowym albo „plotkowaniem” jest bogatym źródłem informacji. Dowiedziałam się również, że w opinii badanego „w każdej plotce jest dużo prawdy, [...]”. W tym przypadku należy być bardzo ostrożnym i dopiero potwierdzając stan faktyczny, oceniać daną sytuację audytowanego⁵⁶. Dla audytora wewnętrznego ma znaczenie powtórne pytanie tych samych osób i upewnianie się w materii uzyskanej wiedzy. Inny mój rozmówca zaznaczył, że „wywiad jest podstawowym narzędziem audytu, jednak nie jest jego przedmiotem”⁵⁷.

W podręcznikach dla audytorów wewnętrznych spotkać można także informację o testach zgodności, sprawdzeniu rzetelności danych, testach wiarygodności itp., które badani przeze mnie audytorzy wymieniali dopiero po dłuższym zastanowieniu. Badanie kończy się naradą zamykającą, podczas której prezentowane są efekty audytu oraz projekt sprawozdania. Następnie zostaje sporządzona ostateczna wersja sprawozdania (maksymalnie dwa tygodnie od narady zamykającej), które zostaje przesłane do zarządu, szefa oddziału oraz osób odpowiedzialnych za kontrolę poszczególnych obszarów objętych badaniem. W przypadku zaleceń poaudytowych audytor wewnętrzny powinien poinformować o czasie powtórnej wizyty, której celem będzie weryfikacja implementacji systemów naprawczych. Warto zauważyć, że ten etap ma w sobie wiele z badań ewaluacyjnych.

W kontroli i audycie wyróżnia się szereg metod przeprowadzania badań. Należą do nich:

54 Z. Dobrowolski, op. cit., s. 215.

55 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 13_AW03/20141112, s. 11.

56 Ibidem.

57 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 3.

1. „Metoda dedukcji (analizy, regresyjna) – badanie efektów zdarzeń i procesów, prowadzące do ujawnienia czynników, które wywołały te efekty.
2. Metoda indukcji (syntezy, progresyjna) – bada poszczególne czynniki funkcjonujące w jednostce, zmierzając do niesionych przez nie efektów.
3. Metoda konfrontacji – skupia się na porównaniu działalności faktycznej z zamierzoną⁵⁸.
4. „Analiza ekonomiczna (opisowa, wskaźnikowa i przyczynowa).
5. Rachunek ekonomiczny.
6. Metoda reprezentatywna (obiektywna, statystyczna i subiektywna, logiczna).
7. Obserwacja.
8. Badanie opinii (ankiety, wywiady, testy).
9. Badanie wiedzy, umiejętności, nawyków⁵⁹.

Dokumentację pokontrolną stanowią: dokumenty (sprawozdania, analizy, ewidencje), dowody rzeczowe (próbki, sfałszowane dokumenty, narzędzia przestępstwa), wyjaśnienia, oświadczenia i opinie (pracowników oraz biegłych i specjalistów), oględziny (lub obserwacje w tym fotografie)⁶⁰.

Kazimiera Winiarska omawiając sposoby realizacji zadań audytowych nawiązuje do *Komunikatu Ministra Finansów*, we fragmencie dotyczącym rozmowy: „Rozmowa jest jedną z podstawowych technik badania. Należy pamiętać o przestrzeganiu podstawowych zasad przy przeprowadzaniu rozmowy, takich jak: ustalenie celów i zorganizowanie rozmowy oraz dokumentowanie jej istotnych wyników. Rozmowy są przeprowadzane na wszystkich etapach audytu z pracownikami na różnych szczeblach zarządzania. Najwięcej informacji uzyskuje się z wywiadów formalnych przeprowadzonych osobiście i przypadkowych rozmów. W zapisach z wywiadów powinny być wyłącznie fakty zaprezentowane przez respondenta, a nie sugestie czy opinie audytora. Audytor musi rozważnie wykorzystywać i chronić informacje uzyskane w trakcie wykonywania swoich obowiązków. Nie może dzięki nim uzyskać osobistych korzyści lub zastosować je w sposób sprzeczny z prawem lub przynoszący szkodę celom jednostki⁶¹.

58 Punkty 1–3. Vide: K. Nitkowski, op. cit., s. 105–106.

59 Punkty 4–9. Vide: S. Kałużny, op. cit., s. 126–137.

60 Vide.: S. Kałużny, op. cit., s. 149.

61 Confer: Komunikat Nr 6/KF/2003 Ministra Finansów z dnia 28 kwietnia 2004 roku, [za:] K. Winiarska, op. cit., s. 161.

Obserwacja, inaczej nazywana też oględzinami, polega na gruncie audytu wewnętrznego na odwiedzaniu miejsc, może także dotyczyć obserwowania pracowników, wykonujących swoje zadania⁶². Moi rozmówcy nie poświęcili jej zbyt wiele uwagi. Mam wrażenie, że obserwacja pomimo zastosowania w pracy audytora wewnętrznego, należy do narzędzi badawczych, których audytorzy nie potrafią opisać, ponieważ jest ono zbyt „oczywiste” i nie zostało szerzej omówione także w podręcznikach. Dlatego badani zapytani o stosowane techniki podczas audytu, najpierw wymieniają rozmowę, a następnie dopiero obserwację oraz inne (próbkiwanie, przegląd dokumentacji itp.).

3.5. Audyt wewnętrzny a antropologia kulturowa

Studia w Instytucie Etnologii i Antropologii Kulturowej, a następnie w Instytucie Socjologii na Uniwersytecie Łódzkim zestawione z moim doświadczeniem zawodowym audytora wewnętrznego pozwoliły mi na zauważenie kilku obszarów podobieństw, którym pragnę poświęcić uwagę i je pokrótce omówić. Skupiłam się na pięciu głównych obszarach: kwestii nierozpoznawalności i obcości; problematyce etycznej i kodeksach; technikach prowadzenia badań, kwestii użyteczności i „wartości dodanej” oraz kwestii obowiązku podnoszenia kwalifikacji.

Mierzenie się z nierozpoznawalnością i obcością

Spotykając się z pytaniem: „to co ty właściwie robisz?” zarówno audytor wewnętrzny, jak i antropolog kultury mają trudność z precyzyjnym udzieleniem odpowiedzi. W obu przypadkach istnieją społeczne wyobrażenia, które nie pozwalają na właściwe dekodowanie nazw. Przynajmniej idąc na etnologię wiedziałam, czego mogę się spodziewać, jakie obszary będą zgłębiała. Zaskoczyły mnie natomiast napływające od studentów zapewnienia, że nikt nie wie, czym jest etnologia. Także podczas badań mogłam doświadczyć braku rozeznania w zagadnieniach dotyczących antropologii (ze strony pracowników działu HR i części audytorów) oraz dotyczących audytu wewnętrznego (ze strony pracowników działu HR i antropologów). Nawet jeżeli któryś z rozmówców potrafił odnaleźć miejsce etnologii i połączyć ją z kulturą ludową, z podróżami i odkrywa-

62 K. Winiarska, op. cit., s. 163.

niem nowych łądów, to etnografia organizacji okazywała się obszarem nierozpoznanym. Również pojęcie kultury organizacji jest dla części badanych kwestią niezrozumiałą. Nie dostrzegają oni zależności pomiędzy sposobem zarządzania, pracą i rodzajem zachowań a kulturą kraju. Tak jakby procedury powstawały poza kulturą, były wytworem „czystym” i „niezależnym” od sposobu myślenia ich autorów oraz kultury organizacyjnej firmy. Być może gdyby procedury i procesy w biznesie miały charakter jednorodny, po jednym audycie znana byłaby specyfika wszystkich firm na świecie, skoro jednak badania odbywają się cały czas, należy uznać, że to ludzie tworzą firmy i bez uwzględnienia ich różnorodności nie zrozumiemy prawidłowości funkcjonowania określonego biznesu.

W tekście Marzeny Krawczyk i Piotra Sekuły na temat etyki w pracy audytora wewnętrznego pojawia się stwierdzenie: „niestety, w Polsce audyt wewnętrzny jest jeszcze mało rozpoznawalny, a jego istota, rola i zadania są często niesłusznie utożsamiane z kontrolą wewnętrzną”⁶³. Optymizm autorów wynikający z użycia partykuły „jeszcze” moim zdaniem jest nieuzasadniony, gdyż tekst ten opublikowano w 2008 roku, a stan świadomości dotyczącej audytu w Polsce uznałabym za stały i niski.

Na liście zawodów i specjalności sporządzonej na potrzeby rynku pracy możemy znaleźć nazwy zawodów: „etnograf” i „antropolog”, znajdziemy także „audytora”⁶⁴. W charakterystyce poszczególnych zawodów znajdujemy informacje, że „antropolog” (kod 263205) to antropolog fizyczny, który „bada zmienność cech biologicznych człowieka”⁶⁵. „Etnograf” (kod 263202) „prowadzi badania i opisuje ginące formy kultury ludowej, określa odrębności kulturowe różnych społeczności (plemiennych, etnicznych, zawodowych); zabezpiecza, kultywuje i popularyzuje twórczość ludową: literaturę, muzykę, zwyczaje, obrzędy oraz sztukę;

63 M. Krawczyk, P. Sekuła, *Etyka w pracy audytora wewnętrznego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, s. 113, http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_02_krawczyk_sekula_113_120.pdf [Dostęp 30.06.2015].

64 Vide: *Aneks: Indeks Alfabetyczny Zawodów i Specjalności* ujętych w klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy wprowadzonej rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. (Dz. U. z 2014 r., poz. 1145), s. 2, 6, <http://psz.praca.gov.pl/documents/10240/54723/Alfabetyczny%20indeks%20zawod%C3%B3w%20do%20KZiS%20%28Dz.%20U.%2028.08.14.poz.1145%29st.22.12.%202014.pdf> [Dostęp 30.06.2015].

65 Vide: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263205?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf [Dostęp 30.06.2015].

proceedzi działalność dydaktyczną i naukową⁶⁶. Jeżeli sprawdzimy, czym zdaniem ustawodawcy zajmuje się socjolog⁶⁷ i kulturoznawca⁶⁸ okaże się, że te opisy mogłyby dotyczyć etnologa, gdyby uwzględniono taki zawód. W opisie audytora (kod 242204) znajdujemy informację o jego zakresie obowiązków: „Jako pracownik jednostki poddawanej audytowi (audytor wewnętrzny) lub innej uprawnionej instytucji, niezależnej od kierownictwa tej jednostki (audytor zewnętrzny), na podstawie imiennego upoważnienia dokonuje obiektywnej i niezależnej oceny zadanych obszarów działalności jednostki i zachodzących w nich procesów celem ustalenia czy zadania jednostki zostały osiągnięte; sprawdza czy prowadzona działalność jest zgodna z przepisami prawa i standardami wewnętrznej kontroli, w szczególności finansowej, zwłaszcza pod względem gospodarności, celowości, rzetelności, dokładności, kompletności, przejrzystości, efektywności i terminowości⁶⁹”.

66 Vide: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263202?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf [Dostęp 30.06.2015].

67 Definicja zawodu socjologa zawarta w indeksie zawodów i specjalności zawiera następujący fragment: „Prowadzi badania w różnych subdyscyplinach socjologii (m.in. socjologii ogólnej, pracy, rodziny, prawa i patologii społecznej, oświaty i wychowania, kultury) oraz badania opinii społecznej i rynku, których przedmiotem jest struktura i funkcjonowanie wszelkich zbiorowości, grup społecznych, organizacji i instytucji, zjawiska i procesy obejmujące całą rzeczywistość społeczną, fakty społeczne, działania i zachowania ludzi, ich poglądy, postawy i przekonania, potrzeby, aspiracje i nastroje”. Vide: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263204?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf [Dostęp 30.06.2015].

68 Definicja zawodu kulturoznawcy zawarta w indeksie zawodów i specjalności zawiera następujący fragment: „Zajmuje się poznawaniem i upowszechnianiem historii oraz teorii kultury, prowadzi badania teoretyczne i empiryczne procesów i zjawisk kultury”. Vide: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263203?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf [Dostęp 30.06.2015].

69 Vide: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242204?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf [Dostęp 30.06.2015].

Powyższe charakterystyki stworzone przez polskiego ustawodawcę nie uwzględniają etnologii czy antropologii kulturowej ani audytu wewnętrznego jako oddzielnych zawodów lub specjalności. Pojawienie się w takiej klasyfikacji może sprzyjać społecznej rozpoznawalności i wiązać się z faktycznym prestiżem. Niestety audytor wewnętrzny i antropolog kultury muszą zadowolić się nieaktualnymi i nieadekwatnymi charakterystykami.

Dodatkowo audytor wewnętrzny i antropolog mają status „obcego”. Umiejętność akceptowania takich warunków pracy wymaga odpowiednich cech charakteru, ponieważ poczucie obcości należy do czynników wysoko stresogennych. Kwestię „obcości” w antropologii kulturowej już omawiałam w rozdziale drugim – w przypadku audytu wewnętrznego sprawa wygląda identycznie.

Kodeksy etyczne

Stowarzyszenie Audytorów Wewnętrznych opublikowało swój kodeks etyczny wraz ze standardami zawodowymi w 1978 roku. Amerykańskie Stowarzyszenie Antropologiczne w roku 1998 opracowało własny kodeks etyczny, rok później brytyjskie Stowarzyszenie Antropologów Społecznych przyjęło „Etyczny Przewodnik Dobrej Praktyki Badawczej”.

W standardach atrybutów znalazły się następujące informacje:

„1110.A1 – Audyt wewnętrzny nie może być narażony na jakiegokolwiek próby narzucenia zakresu audytu, wpływania na sposób wykonywania pracy i informowania o jej wynikach.[...]

1120 – Indywidualny obiektywizm. Audytorzy wewnętrzni muszą być bezstronni i wolni od uprzedzeń. Muszą również unikać konfliktów interesów”⁷⁰.

W kodeksie etycznym audytorów wewnętrznych znalazły się cztery atrybuty: prawość, obiektywizm, poufność i kompetencje. Każde z tych haseł kryje za sobą określone wartości, których stosowania i szanowania oczekuje się od audytorów. Opis tychże pojęć przyjmuje następującą formę:

„Prawość

Prawość audytorów wewnętrznych jest źródłem zaufania, a zatem stanowi podstawę polegania na ich osądzie.

Obiektywizm

Zbierając, oceniając i przekazując informacje na temat badanej działalności lub badanego procesu audytorzy wewnętrzni demonstrują najwyższy poziom obiektywizmu zawodowego. Audytorzy dokonują wyważonej

70 *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego...*, s. 7.

oceny, biorąc pod uwagę wszystkie związane ze sprawą okoliczności. Przy formułowaniu osądu nie kierują się własnym interesem ani nie ulegają wpływom innych.

Poufność

Audytorzy wewnętrzni szanują wartość i własność otrzymywanych informacji i nie ujawniają ich bez stosownych upoważnień, o ile nie są do tego prawnie lub zawodowo zobligowani.

Kompetencje

Świadcząc usługi audytu wewnętrznego audytorzy wewnętrzni wykorzystują niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie⁷¹.

Tłumaczenie tych zasad z języka angielskiego bywa odmienne: prawość, czasami zastępowana jest uczciwością, a kompetencje zastępowane są profesjonalizmem. W niektórych przypadkach można zaobserwować pojawianie się dopowiedzeń i dodatkowych punktów, adekwatnych dla danej organizacji. Przykład dodanych punktów może stanowić wybrany przeze mnie z dokumentów dostępnych w Internecie *Kodeks etyki audytora wewnętrznego*, który znalazł się w załączniku do uchwały Zarządu Powiatu Pabianickiego. Opisuje on postępowanie audytora wewnętrznego, relacje pomiędzy audytorami oraz wystąpienie konfliktu interesów w następujący sposób:

„5. Postępowanie audytora wewnętrznego oraz relacje pomiędzy audytorami wewnętrznymi.

Audytor wewnętrzny postępuje w sposób sprzyjający umacnianiu współpracy zawodowej i dobrych stosunków z innymi audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Działanie to realizuje poprzez:

- a) swoim postępowaniem i wzajemną współpracą umacnia rangę i znaczenie audytu wewnętrznego dla właściwego funkcjonowania jednostki,
- b) w stosunkach z innymi audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi postępuje w sposób godny i uczciwy.

6. Konflikt interesów.

Audytor wewnętrzny nie bierze udziału w zadaniach audytowych, których prowadzenie może doprowadzić do wywołania konfliktu interesów. Aby uniknąć konfliktu interesów audytor wewnętrzny:

- a) upewnia się, że zalecenia sformułowane w wyniku przeprowadzenia zadania audytowego nie przenoszą na niego żadnych kompetencji ani odpowiedzialności w zakresie zarządzania jednostką oraz

71 Definicja audytu wewnętrznego, *Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego...*, s. 5–6.

- gwarantują, że funkcje tego rodzaju pozostają w całkowitej i wyłącznej kompetencji kierownika jednostki,
- b) dba o ochronę swojej niezależności i unika konfliktu interesów, odmawiając przyjmowania jakichkolwiek korzyści, które mogłyby być naruszać jego niezależność, uczciwość lub obiektywizm w wykonywanej pracy lub mogłyby być postrzegane jako naruszające te zasady,
 - c) unika wszelkich związków z członkami kadry kierowniczej i z pracownikami jednostki oraz innymi osobami, które mogą wywierać na niego naciski albo w jakikolwiek sposób umniejszać lub ograniczać zdolność do działania,
 - d) unika powiązań, które mogą powodować ryzyko korupcji lub mogą być źródłem wątpliwości co do obiektywizmu i niezależności audytora wewnętrznego⁷².

Dokument główny, czyli ustalony przez IIA oraz jego polski oddział, proponuje następujące wytyczne:

„Prawość

Audytorzy wewnętrzni:

- 1.1. Będą wykonywać swoją pracę uczciwie, starannie i odpowiedzialnie.
- 1.2. Będą przestrzegać prawa i ujawniać informacje wymagane przez prawo i regulacje zawodowe.
- 1.3. Nie będą świadomie angażować się w nielegalną działalność ani czyny, które dyskredytują zawód audytora wewnętrznego lub organizację.
- 1.4. Będą uznawać i wspierać cele organizacji, które są zgodne z prawem i zasadami etyki.

Obiektywizm

Audytorzy wewnętrzni:

- 2.1. Nie będą uczestniczyć w jakichkolwiek działaniach lub wchodzić w relacje, które mogłyby naruszyć lub poddać w wątpliwość ich bezstronną ocenę. Takie uczestnictwo obejmuje działania lub relacje, które mogą stać w sprzeczności z interesami organizacji.
- 2.2. Nie będą akceptować niczego, co mogłoby naruszyć lub poddać w wątpliwość ich profesjonalny osąd.
- 2.3. Będą ujawniać wszystkie znane im istotne fakty, które – nie ujawnione – mogłyby zniekształcić sprawozdanie z badanej działalności.

72 Vide: *Kodeks etyki audytora wewnętrznego*, Załącznik nr 2 do uchwały Zarządu Powiatu Pabianickiego nr 165 z dnia 19 listopada 2007 roku, s. 4–5, powiat.pabianice.bip.info.pl/plik.php?id=5835, [Dostęp 30.06.2015].

Poufność

Audytorzy wewnętrzni:

3.1. Będą rozważnie wykorzystywać i chronić informacje uzyskane w trakcie wykonywania obowiązków.

3.2. Nie będą wykorzystywać informacji dla uzyskania osobistych korzyści lub w jakikolwiek inny sposób, który byłby sprzeczny z prawem lub przynosiłby szkodę zgodnym z prawem i zasadami etyki celom organizacji.

Kompetencje

Audytorzy wewnętrzni:

4.1. Będą podejmować się świadczenia tylko takich usług, do wykonania których posiadają niezbędną wiedzę, umiejętności i doświadczenie.

4.2. Będą świadczyć usługi audytu wewnętrznego zgodnie z Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego.

4.3. Będą ciągle doskonalić biegłość zawodową oraz skuteczność i jakość swoich usług⁷³.

We wspomnianym już tekście Marzeny Krawczyk i Piotra Sekuły, w części dotyczącej aspektów praktycznych etyki pracy audytora wewnętrznego proponowane jest następujące spojrzenie: po pierwsze audytor wewnętrzny, który nie jest dla jednostki osobą anonimową, sam stosuje się do standardów i procedur w taki sposób, by jego zachowanie mogło być wzorem dla innych osób w organizacji. W ciągu dalszym możemy przeczytać: „Audytor to profesja, która wymaga przyjęcia odpowiedniej postawy również, a być może w szczególności, poza miejscem pracy, tak, aby cały obraz jednostki audytowej harmonizował z przyjętymi zasadami postępowania. Nierzadko wymaga to pewnych wyrzeczeń⁷⁴. Po drugie obiektywizm zostaje utożsamiony z autentycznością, brakiem zastrzeżeń dotyczących prawdziwości oraz niezatajaniem faktów i otwartością. Po trzecie poufność rozumiana jest jedynie jako solidarność z firmą i utrzymywanie jej interesów w tajemnicy, bez względu na okoliczności. Kładziony jest również nacisk na właściwe zabezpieczenie dokumentacji. „Warto tutaj kierować się zasadą ograniczonego zaufania⁷⁵ – piszą autorzy. Po czwarte zasada ta „wychodzi naprzeciw oczekiwaniu współczesnej gospodarki. Postęp technologiczny i nieustanne zmiany w otaczającym nas świecie sprawiają, iż nierzadko wiedza, którą dysponujemy dzisiaj, może okazać się niewystarczająca, aby sprostać wymogom za kilka lat⁷⁶.”

73 Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego..., s. 6–8.

74 M. Krawczyk, P. Sekuła, op. cit., s. 117.

75 Ibidem, s. 118.

76 Ibidem, s. 119.

Ponieważ aktualnie wielu audytorów ma dostęp do środowisk międzynarodowych, więc w ocenie Krawczyk i Sekuły realizują tę zasadę.

Antropologiczny zespół zasad etycznych zaproponowany przez Amerykańskie Stowarzyszenie Antropologiczne składa się z siedmiu „przepisów”: 1. Nie czynić krzywdy; 2. Bądź otwarty i szczery w związku ze swoją pracą; 3. Zdobądź wszelkie świadome zgody i pozwolenia; 4. Miej na uwadze wagę etycznych zobowiązań względem współpracowników i osób powiązanych; 5. Spraw, by wyniki twoich badań były dostępne; 6. Chroń i przechowuj swoją dokumentację badawczą; 7. Utrzymuj etyczne i oparte na szacunku profesjonalne stosunki⁷⁷. Każda z tych zasad jest podobnie objaśniona, jak ma to miejsce w wersji zaproponowanej przez audytorów. Spisane przez antropologów zasady charakteryzuje świadome, empatyczne i profesjonalne działanie. Należy pamiętać o swojej niezależności i tworzyć otwarte relacje, które będą chroniły informatorów, nie będą im szkodziły, a przede wszystkim sprawią, że badania będą akceptowane. Stowarzyszenie Antropologów Społecznych w Wielkiej Brytanii swój zestaw zasad podzieliło na pięć obszarów odpowiedzialności względem innych i relacji z nimi, w tych ramach ustalone zostały zachowania wzorcowe. Pierwszy obszar odpowiedzialności dotyczy badanych i dotyczy następujących zagadnień: ochrona uczestników badań i szacunek dla zdobytego zaufania; przewidywanie ryzyka; unikanie nadmiernego wykorzystywania źródeł; uzyskiwanie świadomej zgody; prawo do poufności i anonimowości źródeł; godziwa „zapłata” za pomoc; poszanowanie praw autorskich i własności intelektualnej uczestników badań; zaangażowanie uczestników w badania. Kolejny obszar to związki i relacje ze sponsorami, pracodawcami i grantodawcami. Dotyczą one ustalenia ról, praw i obowiązków względem sponsorów, grantodawców i pracodawców, ustalenia zakresu badań i relacji z osobami udostępniającymi możliwość dotarcia do informatorów. Trzeci obszar dotyczy relacji z kolegami i obowiązków wobec dyscypliny. Omówione w ramach tego obszaru zostały zagadnienia odpowiedzialności indywidualnej, konfliktu interesów, uwzględnianie kolegów, dzielenia się materiałami z badań, współpracy, zespołów badawczych oraz odpowiedzialności względem studentów i pomocników. Czwarty zakres dotyczy relacji politycznych z rządem własnym lub goszczącym i skupia się na: warunkach

77 „1. Do No Harm; 2. Be Open And Honest Regarding Your Work; 3. Obtain Informed Consent And Necessary Permissions; 4. Weigh Competing Ethical Obligations Due Collaborators And Affected Parties; 5. Make Your Results Accessible; 6. Protect And Preserve Your Records; 7. Maintain Respectful And Ethical Professional Relationships”. Confer: *STATEMENTS ON ETHICS. Principles of Professional Responsibility*. Adopted by the Council of the American Anthropological Association, 2012, tłumaczenie własne, <http://www.aaanet.org/cmtes/ethics/AAA-Statements-on-Ethics.cfm> [Dostęp 30.06.2015].

dostępu; zagadnieniu badań międzykulturowych; badaniach otwartych, a także ograniczeniach prawnych i administracyjnych. Ostatnia grupa zobowiązań dotyczy społeczeństwa rozumianego jako całość i zawiera opisy: rozszerzania zakresu badań społecznych, brania pod uwagę sprzecznych interesów oraz utrzymania uczciwości zawodowej i naukowej⁷⁸. Przytoczone powyżej przykłady kodeksów antropologów wskazują na to, że celem antropologa jest uczciwość, profesjonalizm, obiektywizm i dbanie o dobro informatorów, czyli poufność. Różnica polega na tym, że antropolog powinien pamiętać o tym, że jego praca powinna być udostępniana szerszemu gronu osób i powinna służyć społecznemu dobru.

Jerzy Kowalczyk uważa, że „Kodeksy Etyki Zawodowej zostały opracowane już chyba dla wszystkich możliwych zawodów i branż. [...] Ich wspólną, podstawową, wadą jest to, że nie są one w praktyce stosowane”⁷⁹. Mam wrażenie, że kodeksy antropologów i kodeks audytorów są przykładem na próbę ochrony efektów pracy, a także zyskanie zaufania oraz prestiżu. Zdaniem Kowalczyka kodeksów nie przestrzega się z paru przyczyn: nie przynależą one do systemu zarządzania organizacją, są więc bez związku z zadaniami pracowników; autorami kodeksów są zazwyczaj zarządy lub wąskie grupy specjalistów, nikt nie zaprasza do dyskusji pracowników, których kodeksy mają obowiązywać; ostatni z powodów dotyczy kwestii odpowiedzialności, jaką obarczani są pracownicy, a wyjmuje spod nadzoru przełożonych, zarząd itp.⁸⁰ W przypadku audytorów we-

78 „I. Relations With, and Responsibilities Towards Research Participants: 1. Protecting research participants and honouring trust; 2. Anticipating harm; 3. Avoiding undue intrusions; 4. Negotiating informed consent; 5. Rights to confidentiality and anonymity; 6. Fair return for assistance; 7. Participants' intellectual property rights; 8. Participants' involvement in research; II. Relations With, and Responsibilities Towards Sponsors, Funders and Employers: 1. Clarifying roles, rights and obligations; 2. Obligations to sponsors, funders and employers; 3. Negotiating „research space”; 4. Relations with gatekeepers; III. Relations With, and Responsibilities Towards Colleagues and the Discipline: 1. Individual responsibility; 2. Conflict of interest and consideration for colleagues, 3. Sharing research materials; 4. Collaborative and team research; 5. Responsibilities towards research students and field assistants; IV. Relations With Own and Host Governments: 1. Conditions of access; 2. Cross-national research; 3. Open research; 4. Legal and administrative constraints; V. Responsibilities to the Wider Society: 1. Widening the scope of social research; 2. Considering conflicting interests; 3. Maintaining professional and scholarly integrity”. Confer: *Ethical Guidelines for Good Research Practice* – Association of Social Anthropologists of the UK and the Commonwealth, 1999, <http://www.theasa.org/ethics/guidelines.shtml> [Dostęp 30.06.2015].

79 J. Kowalczyk, *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 51–52.

80 Ibidem, s. 52.

wewnętrznych i antropologów, to stowarzyszenia, a więc same grupy zainteresowanych przygotowały odpowiednie zapisy, które przez lata ulepszały i zmieniały, dostosowując do zmieniających się dynamicznie czasów.

W dziedzinie etnologii i antropologii kulturowej w Polsce przetoczyła się fala dyskusji na temat zasadności wprowadzania spisanych zasad etycznych do etykiety zawodowej etnologów (etnografów). W ocenie Krawczyk i Sekuły stosowanie się do zasad etycznych audytora wewnętrznego opłaca się w dłuższej perspektywie czasu i sprzyja wzrostowi „zaufania odbiorcy świadczonej usługi i środowiska”⁸¹, dla części etnologów to niewystarczający powód. Wzrost zainteresowania etyką na gruncie biznesu oraz badań społecznych wynika z przekonania, że brak przestrzegania kodeksów etycznych może prowadzić do przykrych konsekwencji. Zbysław Dobrowolski zauważa, że „kapitał zaufania umożliwia współpracę, podejmowanie decyzji, tworzy atmosferę otwartości, przejrzystości, usprawnia komunikację, motywuje i łączy ludzi”⁸². Grażyna Wolska podkreśla, że nadal istnieją osoby przekonane, „że w interesach nie ma miejsca na etyczne postępowanie. Twierdzi się, że ludzie z natury kierują się interesem własnym, a nie innych czy też dobrem publicznym, a zatem etyka i ekonomia są obszarami rozłącznymi”⁸³.

Po skandalach związanych z firmami Enron, Parmalat, WorldCom i HIH audytorzy zauważają, że najważniejszy problem stanowi nie tylko odzyskanie zaufania, ale ponowne ustanowienie takich zasad etycznych, które będą przestrzegane i pozwolą na wypracowanie odpowiednich zachowań zawodowych i metodologicznych. Odpowiedzią ze strony ustawodawców na sytuacje kryzysowe spowodowane nieetycznymi działaniami pracowników firm i audytorów zewnętrznych, stały się kolejne regulacje i nakazy. Bill Edge zauważa jednak, że przepisy nie przyczynią się do odzyskania zaufania. Twierdzi on, że „zaufanie dla rynków kapitałowych zależy od przeświadczenia, że proces raportowania i regulacje prawne wpływają na odpowiedzialność i przejrzystość. Te z kolei zależą od integralności, która wynika z przekonań i zachowań poszczególnych osób”⁸⁴. Edge nazywa

81 M. Krawczyk, P. Sekuła, op. cit., s. 119.

82 Z. Dobrowolski, op. cit., s. 216.

83 G. Wolska, *Etyka jako narzędzie sprawnego funkcjonowania biznesu*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” nr 2/2010, s. 151.

84 „Regulation alone will not regain public trust. Confidence in the capital markets depends on confidence that the reporting and regulatory process will deliver accountability and transparency. This in turn depends on integrity – and integrity depends on one’s core ethical beliefs and behaviours”. Confer: B. Edge, *Foreword: Restoring public trust*, [w:] T. Campbell, K. Hughton (red.), *Ethics and Auditing*, ANU E PRESS, 2005, tłumaczenie własne, s. XIV, <http://epress.anu.edu.au> [Dostęp 30.06.2015].

etyczne zachowania „stanem umysłu”⁸⁵, związanym z kulturą, z której pochodzi konkretna osoba.

Problematyka etyczna zajmuje bardzo dużo miejsca w dyskusjach audytorów, co widać chociażby podczas konferencji specjalistycznych, czy w kładzionym nacisku na rozpowszechnianie i przestrzeganie kodeksu etyki zawodowej audytorów wewnętrznych. Z moich obserwacji wynika, że najczęściej ustanawiana hierarchia odpowiedzialności największą wagę przypisuje odpowiedzialności społecznej i zawodowej, przy czym ta pierwsza może być identyfikowana z abstrakcyjnie postrzeganym „dobrem firmy”, jako struktury niezwiązanej z zarządem, następnie jest odpowiedzialność wobec informatora (który i tak zawsze może liczyć na pozostanie anonimowym), a na końcu wobec zarządu. Ten podział skłania mnie do zauważenia bliskości audytu wewnętrznego i audytu społecznego, czy samej idei społecznej odpowiedzialności (*Corporate Social Responsibility*). Katarzyna Szczepańska twierdzi, że „przestrzeganie zasad zarządzania jakością pozwala już uwzględnić strategię społecznej odpowiedzialności, a z kolei wartości zawarte w idei społecznej odpowiedzialności oddziałują na realizację zasad zarządzania jakością”⁸⁶.

Poczucie odpowiedzialności względem różnych grup (zarząd, informatorzy) stawia audytora wewnętrznego w kłopotliwej sytuacji, dlatego niezbędny jest kodeks etyki zawodowej, który reguluje kwestie problematyczne. Podobny cel przypisuje się kodeksom antropologicznym.

Metody badawcze

Metody i narzędzia antropologiczne i audytorskie już opisywałam, odwołam się więc do interpretacji standardu działania 2310 dotyczącego zbierania informacji:

„Informacja wystarczająca jest rzeczowa, odpowiednia i przekonująca, tak że rozważna, dobrze poinformowana osoba doszłaby na jej podstawie do tych samych wniosków co audytor. Informacja wiarygodna to najlepsza informacja możliwa do uzyskania przy pomocy odpowiednich technik audytu. Informacja dotyczy zadania, jeśli stanowi podstawę usta-

85 Confer: „*state of mind*”, ibidem.

86 Confer: K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 31, [za:] A. Kwarciańska, *Wzajemne zależności między koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw a zasadami zarządzania jakością*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” nr 7/2013, s. 144.

leń i zaleceń oraz jest zgodna z celami zadania. Informacja przydatna pomaga organizacji osiągnąć cele⁸⁷.

Za „odpowiednie techniki audytu” uznaje się przegląd dokumentacji, rozmowę i obserwację. W rozmowach z audytorami i etnologami potwierdził się podobny sposób podchodzenia do badań, nawet przygotowania do nich przybierają często identyczny charakter. Istotne jest zapoznanie się z istniejącymi danymi dotyczącymi tematu, który chcemy badać. Na podstawie tych danych opracowujemy schemat badania: dyspozycje, *check list* itp. Jedyne różnice występują w sposobie zapisu rozmów. Audytor wewnętrzny, by nie zniechęcać i tak niechętnych mu badanych nie utrwała rozmów, a tylko notuje najważniejsze spostrzeżenia. Audytor wewnętrzny ma swoje notatki, które są już narracją pozbawioną cech charakteryzujących badanych. Antropolog najczęściej nagrywa rozmowę, ponieważ może dzięki temu dokonać transkrypcji, którą poddaje analizie semantycznej i logicznej. Po badaniu ma więc jeszcze pracę związaną z transkrypcją wywiadów. Pracuje na określonym tekście, o czym wspominałam przy okazji omawiania warsztatu badawczego antropologa. Doświadczenie pozwala antropologowi (nawet jeżeli nie może on utrzymywać rozmów) na skupienie się na sensie wypowiedzi, na poszukiwaniu źródeł. Posiada on w moim mniemaniu pełniejszy warsztat niż audytor, ponieważ nauczony jest interpretacji i analizy długich, pełnych tekstów, nie ma więc problemu z analizą krótszej narracji. Posiada umiejętność wyławiania informacji, które tworzą obraz badanego tematu.

Użyteczność a „wartość dodana”

Zarówno antropolog kulturowy, jak i audytor wewnętrzny są świadomi swojej użyteczności. Problem pojawia się, kiedy użyteczność tę należy z jakichś powodów wyrazić w liczbach. Jeden z moich rozmówców powiedział: „audytor jest po to, żeby tworzyć wartość dodaną. Jest ją bardzo ciężko wyliczyć. Jest to chyba jedna z mniej możliwych rzeczy do zrealizowania. Audytor tworzy wartość dodaną dla firmy, a ta wartość jest niemierzalna. Miejscami jest w ogóle niemierzalna⁸⁸”.

Aneta Tomaszkiwicz pisząc o wartości dodanej audytu wewnętrznego, zastanawia się nad sposobem wyliczania tejże. Różne matematyczne i statystyczne metody mają pomóc w ustaleniu wartości pracy audytora. Stoi ona na stanowisku, że „poszerzony zakres usług świadczonych przez audyt wewnętrzny wymaga nowego podejścia do zagadnienia oceny działalności audytu” – i dodaje, że aktualnie ocena wyników wymaga

87 *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego...*, s. 17.

88 *Vide: Rozmowa z audytorem wewnętrznym 13_AW03/20141112*, s. 5.

znacznie szerszego podejścia uwzględniającego takie aspekty jak: „średnia liczba godzin spędzonych na szkoleniach, średnia doświadczenia personelu, wykształcenie audytorskie i poziomy certyfikacji, przeoczone słabe punkty kontroli” itp.⁸⁹

Ocena wartości wynikającej zarówno z pracy audytorów wewnętrznych, jak i antropologów kulturowych jest trudna do zmierzenia i według mnie nie może podlegać wyliczeniom. Dowodem na to jest przytoczony przez Tomaszkiwicz przykład stosowania rekomendowanych ocen typu *balanced scorecard*, które miały na celu ocenę pracy audytorów wewnętrznych – stosowane są jednak tylko przez 12% respondentów⁹⁰. Próba określenia użyteczności pracy audytu wewnętrznego oraz działań antropologów kultury w liczbach nie ma celu, ponieważ nie prezentuje faktycznej użyteczności działań audytorów wewnętrznych lub antropologów kultury.

Obowiązek podnoszenia kwalifikacji

Dla audytorów wewnętrznych podnoszenie kwalifikacji jest obowiązkiem statutowym⁹¹. Antropolog posiadający świadomość zmieniającego się świata stara się nadążać za zmianami. Mam wrażenie, że już dokonując wyboru antropologii kulturowej (studia) lub audytu wewnętrznego (praca) uwzględniamy konieczność śledzenia zmian zarówno w naszej dziedzinie wiedzy, jak i wybranych pokrewnych. Co prawda moje badania wykazały, że antropologowie i audytorzy nie odkryli jeszcze wzajemnej zbieżności zainteresowań i obszarów badań – nie znaczy to jednak, że takie rozpoznanie nie nastąpi. Podobieństwo w tym zakresie zauważają także sami absolwenci etnologii zatrudnieni w korporacjach. Jeden z nich stwierdził w rozmowie za mną, że „podobieństwa tkwią gdzieś głębiej. Uważam, że zarówno audytorom jak też antropologom przyświecały podobne wartości, jak chociażby konieczność ciągłego doskonalenia się, nabywania wiedzy oraz podejmowanie się analizy tych zjawisk, rzeczy, na których temat mamy jakieś pojęcie”⁹².

89 A. Tomaszkiwicz, *Wartość dodana wnoszona przez audyt wewnętrzny*, „Acta Universitatis Lodzianae. Folia Oeconomica” 244/2010, s. 120.

90 Confer: ibidem, s. 121.

91 „1230 – Ciągły rozwój zawodowy. Audytorzy wewnętrzni muszą poszerzać swoją wiedzę, umiejętności i inne kompetencje poprzez ciągły rozwój zawodowy”. Vide: *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego...*, s. 9.

92 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 10_ETNO-KORP06/20141118 s. 5.

Jednym z aspektów braku świadomości antropologów kultury, że już zajmują się audytem wewnętrznym (pod nazwą etnografia organizacji), a także audytorów wewnętrznych, że istnieją inne grupy zawodowe, które mogą badać efektywność zarządzania biznesem, wynika z ograniczonej chęci sięgania do innych dziedzin wiedzy, niż te, które praktykujemy. W związku z powyższym dla audytora wewnętrznego połączenie etnologii z audytem wydaje się egzotyczne, a antropolog kultury wykrzywia się na wspomnienie pracy w audycie. Tymczasem Krzysztof T. Konecki dostrzega szansę w zastosowaniu wiedzy z dziedziny psychologii społecznej, antropologii i socjologii w badaniu organizacji, celem dostarczenia nowych perspektyw⁹³. Stanisław Kałużny wyróżnia kilka dyscyplin wiedzy, które mogą wspomóc kontrolującego. Wśród nich wymienia: nauki organizacji i zarządzania, prakseologię, psychologię, socjologię, andragogikę, etykę, prawo, rachunkowość i finanse, informatykę oraz „kulturę i humanizację”⁹⁴. Ostatnie dwie dyscypliny nie doczekały się wyjaśnienia autora, mogą jednak przypuszczać, że to właśnie w nich mieści się antropologia kulturowa.

Przy okazji obowiązku podnoszenia kwalifikacji warto zastanowić się nad definicją kultury organizacji, ponieważ wskazuje ona na kolejną płaszczyznę wspólną audytu wewnętrznego i antropologii kulturowej. (Termin ten pojawił się przy okazji omawiania etnografii organizacji). Joanna Wiśniewska-Mikosik zastanawiając się nad wpływem kultury organizacyjnej na kształtowanie modelu zarządzania w organizacji stara się zdefiniować pojęcie kultury. Stwierdza, między innymi, że jest to pojęcie wieloznaczne, które nie tylko można, ale trzeba rozpatrywać na gruncie organizacji. Kultura organizacyjna jest więc czymś, co można określić jako: „zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania”; „wpływające na sposób wykonywania rzeczy i czynności”; „wytwarzanie znaczeń, z których możliwe jest czerpanie doświadczenia i które stanowią wzory do naśladowania”⁹⁵. Autorka powołuje się w tym przypadku na definicje kultury Marvinina Bowera, Clifforda Geertza, Geerta Hoffstede i Adeli Barabasz. Przypisuje ona kulturze organizacji funkcje: integracyjną, koordynacyjną, motywacyjną i pochodną. Uważa, że w obliczu przytoczonych koncepcji, kultura organizacyjna jest kategorią społeczną. Twierdzi, że:

93 P. Chomczyński, K.T. Konecki, *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 14.

94 S. Kałużny, op. cit., s. 59.

95 J. Wiśniewska-Mikosik, *Wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie modelu zarządzania w organizacji*, [w:] J. Sokołowski (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XI, z. 5, 2010, s. 135–137.

„Organizację tworzą ludzie oraz ich uczucia, przekonania i oczekiwania. Kultura organizacyjna zaś składa się z zachowań ludzkich. Stanowi efekt oddziaływania wielu, często bardzo złożonych czynników. Sama zaś dla organizacji jest:

- swoistym czynnikiem wyróżniającym daną organizację od innych,
- kluczowym punktem odniesienia w procesie formułowania celów i strategii,
- wzorem oceny, selekcji i interpretacji programów działania,
- czynnikiem kształtującym zachowanie i działanie ludzi w organizacji,
- czynnikiem ujednociającym działania poszczególnych uczestników organizacji,
- uzewnętrznienie związków organizacji z otoczeniem,
- mechanizmem dzięki któremu nowi członkowie organizacji, dowiadują się jak należy działać w danej kulturze organizacji⁹⁶.

Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną pozwala mi widzieć w antropologu kultury badacza biznesu, ponieważ tylko dzięki znajomości kultury kształtującej zachowania i postawy można dokonać kompleksowej analizy funkcjonowania firmy. Antropolog jest wyczulony na różnorodność kulturową i posiadając dodatkowo umiejętność odnajdywania się w wielokulturowej rzeczywistości, szybko zrozumie badanych, nawiąże z nimi kontakt i współpracę. Tomasz Hoffmann i Michał Śnierzyński zauważają, że: „[...] trudno jest oddzielić, a tym bardziej opisywać organizację w oderwaniu od kultury kraju, w którym ona funkcjonuje”, tym bardziej że „kultura danego społeczeństwa poddana procesom transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa⁹⁷”.

Konecki zwraca uwagę na to, że w kulturze organizacyjnej istnieje również sfera symboliczna funkcjonowania, a należą do niej: „język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, system wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji⁹⁸”. Pozwala to (moim zdaniem) antropologom na wykorzystanie swojej wiedzy do badania biznesu. Zdaniem Waldemara Walczaka „w teorii wiele polskich przedsiębiorstw przyznaje, że docenia znaczenie i rolę kultury organizacyjnej, natomiast w większo-

96 Ibidem, s. 156–157.

97 T. Hoffmann, M. Śnierzyński, *Kulturowe ujęcie organizacji*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XI, z. 2, 2010, s. 78.

98 K.T. Konecki, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenie zwrotne w działaniu*, [w:] P. Chomczyński, K.T. Konecki (red.), op. cit., s. 15.

ści są to jedynie wartości deklarowane⁹⁹. Niezbędne jest w mojej opinii uświadamianie znaczenia kultury organizacyjnej i jej roli właśnie poprzez badania, za pomocą których będzie możliwa ocena funkcjonowania organizacji i wskazanie obszarów stwarzających „ryzyko” dla danego biznesu.

Próba podsumowania wiedzy związanej z audytem wewnętrznym nie była prosta, ponieważ wymagała ode mnie analizy podręczników i dokumentów formalnych, których forma nie zawsze jest jasna i zrozumiała. Starałam się przekazać zarówno własne doświadczenie w pracy audytora wewnętrznego, jak i rozważania rozmaitych autorów używając języka jak najmniej formalnego. Na przykładzie wielości wyobrażeń audytu wewnętrznego starałam się wykazać problem właściwej recepcji zawodu, zakresu obowiązków oraz sposobu wykonywania pracy. Zaprezentowałam oczekiwania względem audytorów wewnętrznych, regulaminy i kodeks etyki zawodowej. W końcu starałam się wykazać podobieństwa między audytem wewnętrznym i antropologią kulturową: od kwestii mierzenia się z poczuciem obcości, problemami z nierozpoznawalnością dyscypliny, przez problematykę etyczną, metody badawcze i kwestię użyteczności, po obowiązek podnoszenia kwalifikacji. Jednak najważniejszą przesłanką sprzyjającą antropologom kultury do podjęcia pracy w audycie wewnętrznym jest definiowanie kultury organizacji, która według mnie czyni antropologa jednym z bardziej kompetentnych specjalistów.

99 W. Walczak, *Oddziaływanie uwarunkowań kulturowych na postawy i zachowania organizacyjne pracowników*, [w:] Sułkowski Łukasz (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XI, z. 3, 2010, s. 190.

Rozdział 4

Projekt: antropolog w korporacji, czyli o zastosowaniu wiedzy

Na kulturę firmy składają się pewne firmowe zwyczaje i zachowania, które można z grubsza określić jako nasz sposób działania i rozwiązywania problemów. Oznacza to zarazem, że zachowanie poszczególnych pracowników firmy nie jest zdeterminowane przez dominujące w jej kulturze wartości i postawy, normy i przekonania. Kultura przedsiębiorstwa stanowi więc zbiór wartości przekonań i elementów tradycji kształtujących świadomość i poczucie godności oraz wzajemnej solidarności załogi przedsiębiorstwa.

M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 161.

4.1. Wybór studiów

Na pytanie o możliwość zatrudnienia etnologa w korporacji (szczególnie w dziale audytu wewnętrznego) pracownicy działów kadr odpowiadali wymijająco: czy etnolog chciałby pracować w korporacji? Było mi trudno odpowiedzieć, ponieważ jestem „innym” w gronie badaczy społecznych i przypuszczam, że ilu absolwentów etnologii, tyle byłoby odmiennych podejść, zastrzeżeń i odpowiedzi na to pytanie. Próbowałam więc odpowiedź uzyskać z pomocą internetowej ankiety i zgodnie z przypuszczeniami, nie udało mi się uzyskać jednoznacznego potwierdzenia lub zaprzeczenia¹. Dowiedziałam się, że etnologowie, którzy zde-

¹ Jak już wspominałam w pierwszym rozdziale, by pozyskać choć ogólną wiedzę na temat nastawienia etnologów do pracy w korporacji oraz w audycie, potrzebowałam prostego narzędzia. Wybrałam ankietę internetową (jedną z wielu oferowanych na portalu survio). Ankieta w pierwszym jej zamyśle miała zbierać odpowiedzi od kandydatów na studia, studentów i absolwentów etnologii. Do pierwszej grupy nie miałam dostępu i nie udało mi się go uzyskać. Kolejne dwie grupy respondentów to osoby, które znajdują się na grupach facebookowych (Etnolog pilnie poszukiwany! Praca dla specjalistów od wywiadu; Łódzcy etnologodzy) oraz zachęceni przez informację o badaniu studenci innych instytucji

cydowali się na udział w badaniu, mogą w swojej ocenie, odnaleźć się w korporacji, ale część z nich nie chciałaby takiego „odnalezienia” (jak sami to określają). Uważają też, że odnajdywanie się w pracy w korporacji nie jest zależne od kierunku studiów, a od cech indywidualnych kandydata, od motywacji, czasu oraz stanowiska (zakres obowiązków). Jednocześnie większość z nich nie wiąże z korporacją swojej przyszłości. Są jednak i tacy, którzy rozważają taką możliwość, biorąc pod uwagę zmienność rynku pracy i brak innych perspektyw. Ważne jest także to, że ponad połowa respondentów nie interesowała się ewentualnym przyszłym zatrudnieniem². Brak refleksji nad kwestią przyszłości zawodowej przy podejmowaniu decyzji o studiach, potwierdzają także moi rozmówcy – absolwenci etnologii zatrudnieni w korporacjach. Mam wątpliwość, czy na podobne pytania zadane grupie socjologów, kulturoznawców, ekonomistów, czy filologów, uzyskałabym inne odpowiedzi. W mojej ocenie młodym ludziom, którzy idą na studia, brakuje wiedzy z zakresu potrzeb rynku pracy, czy chociażby świadomości, jakie możliwości zawodowe daje im edukacja wyższa. Moja intuicja może być trafna, na co wskazują podręczniki opisujące warsztat doradcy zawodowego. We wstępie jednego z nich można przeczytać: „Ciągłe komplikowanie się życia powoduje, że człowiek współczesny nie może być fachowcem we wszystkich dziedzinach, a nawet nie orientuje się we wszystkich możliwościach zdobycia zawodu i jego wykonywania. [...] Obecnie [...] wybór zawodu nie jest traktowany jako jednorazowy akt, ale jako ciąg decyzji, proces kolejnych przybliżeń, który zaczyna się we wczesnym dzieciństwie i trwa przez całe życie człowieka. Może występować zatem konieczność nawet kilkakrotnej zmiany zawodu”³. Wiedzą, że rynek pracy jest trudny i praktycznie nad każdym „wisi widmo bezrobocia”. To przekonanie jest wszechobecne wśród studentów (nie tylko etnologii, czego przykłady odnalazłam także podczas zajęć ze studentami socjologii). Pesymizm związany z przyszłością nie wpływa motywująco na proces edukacji, bo każda propozycja zajęć w toku nauczania spotyka się w pierwszej chwili z oporem i negacją. Mimo tego znacząca większość badanych wyraziła chęć zwiększenia ilości zajęć praktycznych w programie studiów. Największym zainteresowaniem – z zaproponowanych przeze mnie w ankiecie warsztatów – cieszyły się te związane z biznesem i zarządzaniem różnorodnością kulturową, respondenci uznali ten rodzaj zajęć za przydatne i konieczne; kolejne pod

etnologii, które zaferowały swoją pomoc i zamieściły zaproszenie wraz z odnośnikiem do ankiety.

- 2 Confer: Wyniki ankiety internetowej „Etnolog a korporacja” na dzień 31.12.2014.
- 3 Vide: B. Wojtasik, *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 1997, s. 5.

względem zainteresowania dotyczyły marketingu i reklamy oraz zarządzania instytucjami kultury⁴. W perspektywie wyników mojej ankiety zastanawiający staje się brak zainteresowania studentów łódzkiej etnologii warsztatami równościowymi, które były dostępne za darmo i oferowały współpracę z praktykami (Fundacja na rzecz Różnorodności Społecznej) oraz specjalistami, dziennikarzami. Możliwe, że uczestnicy mojej ankiety potraktowali propozycję warsztatów jako zajęć umieszczonych w siatce godzin, nie natomiast coś ponad program.

Moi rozmówcy (absolwenci etnologii pracujący w korporacjach) zapytani o to, czego brakuje – ich zdaniem – w programie nauczania na etnologii, mówili o potrzebie warsztatów dotyczących: PR, HR, kultury organizacji, autoprezentacji na rynku pracy, pisania projektów o dotacje i granty. Zwracali też uwagę na brak inspiracji ze strony uczelni oraz nieadekwatność zajęć do rzeczywistości. Jeden z badanych powiedział: „uwagam, że uczelnia za mało inspiruje i nakłania wręcz do szukania innych rozwiązań, nie mówi się o możliwości brania udziału w licznych projektach, badaniach itp.”⁵.

Inny zwrócił uwagę na to, że: „za mało jest aktywizmu w programie nauczania i zajęć, które mają odniesienie do rzeczywistości. Za moich czasów były tylko zajęcia z reklamy... reszta do rzeczywistości miała się nijak”⁶.

Pojawiły się także projekty współpracy z firmami (podobne w swoich założeniach do pomysłu, który krył się za pytaniem dwunastym mojej

4 W ankiecie zaproponowałam: warsztaty dziennikarskie, warsztaty związane z biznesem i kadrami, warsztaty rękodzieła, warsztaty fotografii, warsztaty rysunku i malarstwa, warsztaty tańca ludowego, warsztaty związane z zarządzaniem instytucjami kultury, warsztaty związane z marketingiem i reklamą, warsztaty związane z biznesem i zarządzaniem różnorodnością kulturową, warsztaty związane z biznesem i zarządzaniem ryzykiem (ukryta opcja dotycząca audytu wewnętrznego). Wszystkie z zaproponowanych zajęć praktycznych miały być prowadzone przez praktyków i specjalistów. Poza wybraniem zajęć, na które respondent byłby chętny uczęszczać, pojawiło się kolejne polecenie, nakłaniające do oceny tych samych warsztatów jako: nieprzydatnych, średnio przydatnych, pomocnych lub niezbędnych. Największą zgodność uzyskali respondenci w ocenie warsztatów dziennikarskich (42 osoby z 71 uznały je za pomocne w przyszłej pracy zawodowej), kolejne warsztaty o najwyższej zgodności odpowiedzi dotyczą fotografii oraz biznesu i zarządzania ryzykiem (39 osób uznała je również za pomocne). 36 osób oceniło warsztaty z marketingu i reklamy za pomocne. 35 oceniło warsztaty z zarządzania instytucjami kultury jako niezbędne. Confer: Wyniki ankiety internetowej „Etnolog a korporacja” na dzień 31.12.2014.

5 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 10_ETNO-KORP06/20141118, s. 1.

6 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 05_ETNO-KORP01/20140816, s. 11.

ankiety internetowej): „tematem tych debat było, jak zreformować nauczanie etnologii, czy może lepiej, gdzie jest miejsce dla etnologa w społeczeństwie. To temat rzeka, ale [...] przydałby się pomysł i realizacja współpracy z firmami, chociażby z korporacjami, gdzie można by prowadzić badania i proponować udostępnienie wyników korporacji w zamian za... i tu zależy, co by się dało wynegocjować”⁷.

Jeden z etnologów zatrudnionych w korporacji stwierdził: „nie słyszałem o tym, żeby Instytut Łódzki wychodził gdziekolwiek do świata biznesu, żeby próbowali nawiązać jakąkolwiek współpracę... Nie słyszałem też o tym, żeby wystawiali studentów, do pisania praktycznych prac, gdzieś w firmach... Ja nie mówię o korporacjach, to może być nawet mała firma..., gdzie ci studenci są przygotowani do tego, żeby robić i prowadzić badania jakościowe, a ich praca mogłaby być lepszej lub gorszej jakości, to oczywiście zależy, ale mogłaby być przestrzenią do tego, żeby po pierwsze: przydali się do czegoś tym firmom, gdzie sami piszą prace, ta firma korzysta z tego, że ma jakieś tam wyniki tej pracy. A z drugiej strony to jest też przyzwyczajanie do tego, że ci ludzie takie rzeczy robią i potrafią robić”⁸.

Respondenci stawiają się w silnej opozycji do wykładowców, widząc w nich osoby nieprzystosowane do wymagań współczesnego świata, zasiedziałe w murach uczelni. Korporacja jest jednak przez obie grupy postrzegana przez pryzmat „wyścigu szczurów” i przesadnej formalizacji, „zmniejszającej się wartości” człowieka. Potwierdzenie tego znaleźć można także w publikacji *Etnolog na rynku pracy*, która jest pokłosiem warsztatów prowadzonych w roku akademickim 2011/2012 w Instytucie Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Badania, które prowadzili uczestnicy warsztatów, miały na celu po pierwsze sprawdzenie tego, jaki jest społeczny obraz etnologa, a następnie dowiedzenie się, jakie ścieżki zawodowe są możliwe do podjęcia przez absolwentów etnologii. Przy czym ta druga część opierała się na wskazaniach indywidualnych preferencji ścieżki zawodowej. Studenci opracowali listę, na której znalazły się: badania komercyjne, dyplomacja, edukacja i animacja, instytucje kultury, media, muzealnictwo, nauka, NGO oraz turystyka⁹. Autorzy tomu zdecydowanie omijają korporacje. Michał Buchowski dostrzega w etnologii dziedzinę, która gwarantuje ab-

7 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 09_ETNO-KORP05/20141115, s. 2.

8 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 07_ETNO-KORP03/20141010, s. 3.

9 B. Wiśniewski, *Wprowadzenie*, [w:] K. Baraniak, A.W. Brzezińska, *Etnolog na rynku pracy*, TIPI, Wielichowo 2013, s. 8.

solwentom elastyczność, kreatywność czy mobilność, pisze również, że: „w ministerialnych programach stawia się na specjalności, obecnie tzw. kierunki zamawiane, które mają przynosić postęp «naukowy i techniczny», lecz rzadko przygotowują ludzi niezależnie myślących, otwartych na innowacje, gotowych i zdolnych proponować nowe pomysły. W tym, zasklepionym w «szkiełku i oku» świecie, nie wspiera się ludzi myślących niekonwencjonalnie, nie wspiera się kierunków, które tak ogólnie pojętą kreatywność pielęgnują i rozwijają. Ani ci ludzie, ani tego typu studia, nie pasują do wszechobecnej kultury audytu i piramidalnej sprawozdawczości, według zasad, której wszystko ma być mierzalne i efektywne, a efekty mają być wymierne. Życie ma się wyrażać w cyfrach»¹⁰.

Po tym fragmencie powinienam chyba wszystkich solennie przeprosić za próbę wysłania absolwenta antropologii kulturowej do pracy w audycie wewnętrznym, ale nie uczynię tego. Nadal twierdzę, że zamykanie się na różnorodne możliwości przyszłego zatrudnienia nie prowadzi do niczego dobrego i jest właśnie wbrew tej „elastyczności, innowacyjności, mobilności i kreatywności”, które to gwarantuje swoim absolwentom etnologia.

Pozwolę sobie natomiast na dygresję pochodzącą z moich badań, dotyczącą postrzegania pracy. Ważnymi kwestiami, które pojawiły się w tym spojrzeniu, są: zespół, własne oczekiwania i cechy charakteru. Po pierwsze, zdaniem jednego z moich rozmówców nie ma znaczenia to, gdzie pracujemy, tylko z kim pracujemy: „jak trafisz na fajnych ludzi... bo wiesz, ¾ przyjemności z pracy to są właśnie ludzie. Atmosfera. Spora część miejsc pracy należy do korporacji, a gdzieś pracować trzeba. Nastawianie się negatywne akurat na korporacje uważam za mało uzasadnione. Źle może być wszędzie. Zależy, na kogo się trafi. [...] Mając własną działalność, jest równie duża orka»¹¹.

Inny zauważa, że: „wszystko zależy od tego, w jakie miejsce trafimy i z jakimi ludźmi będziemy współpracować. Bo ja, gdyby nie ludzie, którym mam dookoła, takie dobre pozytywne układy... Mówię, nie ze wszystkimi porozmawiam na tematy, które mnie akurat interesują i są mi bliskie, ale ogólnie jest dobrze, wesoło i to jest taka ekipa... fajna po prostu. Mówimy podobnym językiem, to jest ekipa w wielu 30+, czyli pokolenie, które się ze sobą jakoś dogaduje»¹².

Myślę, że są to uzasadnione sugestie, ponieważ pracując w tej samej firmie z dwoma różnymi szefami działu, miałam całkowicie odmienne odczucia zarówno na temat celowości własnej pracy, perspektyw, jak

10 M. Buchowski, *Antropolog pilnie potrzebny*, [w:] *ibidem*, s. 12.

11 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 14_AW04/201401113, s. 2.

12 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 08_ETNO-KORP04/20141106, s. 7.

i motywacji. Szef, który doceniał, interesował się swoimi pracownikami i ich życiem poza pracą, który inicjował dobre relacje, stawał w obronie swojego działu, sprawiał, że pracowało mi się dobrze. Nie planowałam zmiany pracy, czułam zadowolenie i byłam skłonna do pracy w nadgodzinach (nawet niepłatnych). Drugi szef, który nie szanował swoich podwładnych, wprowadzał nerwową atmosferę i na dodatek nie czuł potrzeby rozmawiania z pracownikami, doprowadził do sytuacji, w której zaczęłam szukać nowego zatrudnienia (i nie byłam w swojej decyzji przypadkiem odosobnionym). Ten wzór powtarzał się także w moim doświadczeniu z małymi firmami, jak i w opiniach moich współpracowników.

Po drugie, ważną kwestią jest osobowość pracownika i jego oczekiwania, co także potwierdziło się w moich badaniach. Jeden z audytorów uważa, że: „w korporacji, jak również w każdej innej firmie – prywatnej, nie prywatnej, w urzędzie, czy innym miejscu, zrobią ci krzywdę na tyle, na ile im pozwolisz. Żadna korporacja nie powie ci oficjalnie, pracuj czternaście godzin na dobę. Możesz czuć takie naciski, możesz bać się zrobić mniej, ale to ty sobie zrobisz krzywdę. [...] Korporacja daje jednak masę szans. Jeżeli potrafisz je wypatrzeć i wykorzystać, to wiesz. Mała firma nie zapewni ci tylu szkoleń. Korporacja ma masę szkoleń wewnętrznych, na które możesz się zapisać, by powiększać swoje kompetencje. Zawsze się czegoś nauczysz. Z komunikacji, z zarządzania projektami, z VAT-u. Więc jest cała gama szkoleń, jeśli będziesz potrafiła skupić się na własnym rozwoju. Chodzi o zachowanie zdrowego dystansu. O umiejętność mówienia «nie». Z jednym szefem będziesz o zdrowy balans musiała się bić bardziej i może to się skończyć łatką roszczeniowego pracownika i oceną, że absolutnie nie nadajesz się do kooperacji z danym szefem, ale takie rzeczy nie przechodzą pod kategorię «zwolnić». Wtedy zmieniasz dział. Pytanie, jak bardzo odporny jesteś psychicznie, żeby trzymać swoje granice i ten zdrowy balans właśnie. Ale mam wrażenie, że tylko korporacja daje możliwość zdobycia tak wszechstronnego doświadczenia. Ja z pewnością nie polecam korporacji, jeśli ktoś wie, że jest miękki. Tylko z drugiej strony, jak ktoś jest miękki, to będzie dawał się wykorzystywać wszędzie – tak samo w małej firmie, czy fundacji, tyle że kwoty będą dodatkowo mniejsze [...]»¹³.

W małych firmach kwestia pogłębiania wiedzy jest prywatną sprawą pracownika. Musi on tak zaplanować edukację, by nie kolidowała z powierzonymi obowiązkami zawodowymi. Pracodawca zwykle nie poczuwa się do partycypacji w kosztach, mimo świadomości, że dzięki szkoleniom i kursom pracownik ma większą wartość na rynku pracy i jest cenniejszy dla samej firmy. Tymczasem korporacje wręcz oczekują, że pracownicy

13 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym 14_AW04/201401113*, s. 3.

będą korzystali z oferty szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Bardzo często sponsorują lub częściowo finansują studia podyplomowe i kursy specjalistyczne. Dodatkowe kwalifikacje pracownika pozwalają mu także awansować lub uzyskać wyższe wynagrodzenie. Być może przedstawianie takich aspektów, jeszcze bardziej utwierdzi kogoś w przekonaniu, że korporacja to rzeczony „wyścig szczurów”, mam jednak wrażenie, że przy obiektywnej ocenie, można zobaczyć w korporacji szansę zawodową (nie tylko) dla etnologa. Tym bardziej że praca w korporacji gwarantuje zazwyczaj stabilne (umowa o pracę) zatrudnienie, z wynagrodzeniem wypłacanym terminowo, dodatkowo korporacje często zajmują estetyczne przestrzenie, więc pracuje się w miłych warunkach (choć rozumiejąc, że tak zwany *open space* nie każdemu będzie odpowiadał).

Pisząc natomiast o osobowości i oczekiwaniach kandydata, należy zauważyć, że aktualny trend panujący w doradztwie zawodowym zakłada doradzanie w wyborze zawodu w szerszym kontekście poradnictwa życiowego. Łączy różne aspekty związane z wyborem profesji: ciągle poszukiwanie idealnego dopasowania uwzględniające styl życia człowieka, jego osobowość i stadium rozwoju. W zależności od psychologicznej teorii wyboru zawodu będą zmieniały się założenia tworzące podstawę danego podejścia. W jednej z teorii wyboru zawodu, jej autor Frank Parsons sformułował reguły postępowania w doradztwie zawodowym, ważniejsze z nich brzmią: „1. Lepiej jest wybierać zawód, niż «polować» na jakąkolwiek pracę; 2. Wybór zawodu powinien być poprzedzony gruntowną autodiagnozą oraz rzetelną poradą zawodową; 3. Powinno się dostarczać młodzieży szerokiej wiedzy o zawodach, by nie dokonywała ona przypadkowych wyborów [...]”; a także: „2. Mądry wybór zawodu uwarunkowany jest trzema czynnikami – (1) poznaniem własnych zdolności, zainteresowań, aspiracji, mocnych stron i ograniczeń, (2) wiedzą na temat wymagań rynku pracy oraz (3) umiejętnością logicznego powiązania pomiędzy tymi dwoma rodzajami informacji. Ta triada stanowi o wzajemnym dopasowaniu (kongruencji) człowieka i środowiska zawodowego; 3. Doradca powinien szczerze, a jednocześnie taktownie udzielić klientowi informacji zwrotnej na temat tego, jak jest spostrzegany przez otoczenie, szczególnie jeśli określone cechy klienta mogą stanowić przeszkodę w znalezieniu przez niego pracy; 4. Zadaniem doradcy jest stymulowanie rozwoju zdolności poznawczych klienta tak, by umiał on właściwie interpretować dane ekonomiczne, polityczne i społeczne; 5. Warunkiem skuteczności doradcy jest posiadanie wiedzy o zawodach i przygotowywanie na tej podstawie informacji użytecznych dla klienta”¹⁴.

14 Vide: A. Paszkowska-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, KOWEŻiU, Warszawa 2003, s. 33–34.

Poradnictwo zawodowe w formie opisanej w podręcznikach nie istnieje w Polsce i studenci (czy wcześniej uczniowie gimnazjów i szkół średnich) dokonują wyboru swojej przyszłości na podstawie wyrwykowej, niepełnej wiedzy oraz wyobrażeń i rozpowszechnianych we wszelakich raportach stwierdzeniach, że „wyższe wykształcenie wciąż pozostaje bardzo ważnym czynnikiem zwiększającym szanse jednostki na rynku pracy”¹⁵ oraz że „posiadanie wykształcenia wyższego ma istotny wpływ na poziom zarobków”¹⁶. Tego typu przekonania wypowiadają studenci studiów pierwszego stopnia na różnych kierunkach, przy czym twierdzą, że nie jest już ważny kierunek ukończonych studiów, a sam papier potwierdzający wykształcenie wyższe¹⁷.

Istnieją także inne poglądy związane z korporacją (te negatywne), myślę, że warto je także zaprezentować. Wszystkie wskazują na powiązanie sposobu „odczuwania” miejsca pracy zarówno z kulturą organizacji, jak i rodzajem obowiązków. Dla jednego z badanych: „korporacja jest trochę jak więzienie, potrafi wyssać energię, wypełnić skutecznie czas, nie pozostawić czasu na życie prywatne itp. Trzeba mieć charakter i odwagę, aby postawić granice. [...] Dla mnie i niektórych osób, z którymi mam okazję pracować, korporacja jest tworem, który wysysa z ludzi energię. Wymaga i zabiera czas, nie pozwala często wyjść poza mury i zająć się sprawami codzienności, zanim nie dokończy się ważnych zadań. W korporacji są sprawy, których nie można przełożyć na później. Zdaję sobie świetnie sprawę, że niekoniecznie muszą to być cechy tylko korporacji. Być może są to cechy wszelkiej pracy, bez względu na rodzaj pracodawcy, ale jeżeli o mnie chodzi, to w żadnej innej firmie nie miałam wrażenia, że jestem tylko pionkiem w grze. Korporacja jest wielką machiną. Dziś dałeś z siebie wszystko – grasz dalej, wypadasz z rytmu – dziękują ci, a wszystko kręci się dalej. W poprzednich miejscach zatrudnienia byłam przekonana, że coś zależy ode mnie, że jak mnie zabraknie, jak odejdę, to coś się skończy... Być może było to złudne. Być może myślałam, jak dziecko sądząc, że jestem niezastąpiona. W korporacji jestem pewna jed-

15 *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Raport cząstkowy* przygotowany przez konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Listopad 2009, s. 103, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/fa5b19e372e1bed45db817b8380c8468.pdf [Dostęp 30.06.2015].

16 *Ibidem*, s. 106.

17 Opinię taką wyrażają zarówno studenci socjologii, etnologii, archeologii, filozofii czy historii. Wypowiedzi ich pochodzą z rozmów, które dotyczyły planów zawodowych studentów lub/ i powodu wybrania danego kierunku studiów. [Źródło: obserwacja].

nego: tutaj szybko można przestać być użytecznym i przestać brać udział w kolejnym rozdaniu kart¹⁸.

Zdaniem innego: „generalnie są osoby, niekoniecznie tylko etnologzy, które mają obawy (często słuszne) przed podjęciem pracy w korporacji. Trzeba sobie uświadomić, że korporacje otwierają filie w Polsce, bo tutaj jest tania, pracowita i dobrze wykwalifikowana siła robocza. W związku z tym pozycja polskiego pracownika jest osadzona stosunkowo nisko w hierarchii, [...] polski pracownik jest traktowany jako pracownik drugiej kategorii [...]. Jak do tego dodamy mnóstwo korpo-mechanizmów mających na celu zoptymalizowanie pracy poprzez jej kompresowanie i fakt, że Polacy często mają problem z poczuciem własnej wartości i rzadko bronią własnej godności zgadzając się na kiepskie warunki pracy i przepracowując się, otrzymamy obraz, którego mogą bać się ci, którzy rozważają pracę w korporacji¹⁹”.

Jeszcze inny z moich rozmówców twierdzi, że: „minusami korporacji w takim bardzo uogólnionym spojrzeniu jest: patrzeć na wyniki, nie na ludzi; przedmiotowe traktowanie ludzi; to, że jak zbliża się wypełnianie ankiet zaangażowania, to się nagle robi tysiąc różnych, fajnych akcji dla pracowników – to jest dla mnie nieszczerze i sztuczne. No i nacisk na wynik, na to, że masz być jeszcze lepszy. I to są rzeczy, które mogą zniechęcać, jeżeli ktoś trafi na takie stanowisko. Mnie to też w korporacji się nie podoba²⁰”.

Powróćmy raz jeszcze do kwestii poruszanych w książce *Etnolog na rynku pracy*. Obraz rzeczywistości prezentowany na łamach tego opracowania jest wybrakowany w moim odczuciu, ponieważ opiera się na zawodach już kojarzonych z antropologią kulturową (muzealnictwo, animacja kulturowa, dziennikarstwo, badania komercyjne), korzysta przy tym z kategorii, których nie wyjaśnia. Są to określenia pochodzące z ministerialnych rozporządzeń i właśnie języka biznesu, audytu i sprawozdawczości... Z jednej więc strony autorzy deprecjonują to, co Michał Buchowski nazywa panującą „wszechobecną kulturą audytu”, z drugiej starają się używać jej słownictwa przy jednoczesnym stwierdzeniu, że absolwenci etnologii są idealnymi kandydatami do pracy, dokładnie takimi, jakich poszukują firmy. Po przeczytaniu tekstu Buchowskiego mam wątpliwość, czy chce on wysłać absolwentów etnologii do pracy w PZU

18 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 10_ETNO-KORP06/20141118, s. 7.

19 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 09_ETNO-KORP05/20141115, s. 7.

20 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 08_ETNO-KORP06/20141106, s. 7.

(korporacja), czy jednak nie. Być może pytanie należałoby zadać samym etnologom, czy chcą być tymi „zdolnymi do nieschematycznego myślenia?”, o których mówi prezes zarządu PZU Andrzej Klesyk²¹.

Ostatnie pytanie mojej ankiety skierowanej do studentów i absolwentów etnologii dotyczyło zainteresowania badanych praktykami w korporacji i stażami, bądź ofertami pracy przy podjęciu współpracy z Instytutem Etnologii i Antropologii Kulturowej. Większość biorących udział w ankiecie osób wyraziła zainteresowanie praktykami, jednak niewiele upatrywało w nich szansę na gwarantowane zatrudnienie po studiach lub zwiększenia atrakcyjności kierunku. Dla jednych taki projekt „byłby zarówno pożyteczny i rozwijający, bo pozwoliłby sprawdzić swoje możliwości, rozszerzyć kompetencje [...], jak i obarczony pewnym niebezpieczeństwem rozpatrywania nauki jedynie w kontekście biznesowym, finansowym, komercyjnym [...]”, dla innych „nie byłby pożytecznym rozwiązaniem” ponieważ „to dorzucanie obowiązków z jakich nic nie wynika w finalnym rozrachunku [...]”. Jeszcze ciekawsze są wypowiedzi w rozwinięciu do ostatniego pytania. Wynika z nich, że „etnologia sama w sobie jest kierunkiem atrakcyjnym” nie potrzebuje gwarancji zatrudnienia po studiach, „etnologia jest zbyt specyficzna, żeby ją studiować z powodu perspektywy pracy w korpo”. Istnieje też podejście otwarte uzależniające chęć pójścia na takie studia z gwarantowaną pracą od oczekiwań pracodawców. Kolejne stanowisko wiąże się z poglądem na korporację jako miejsce pracy „nieprzydatnej” – „zależy kto idzie na studia, jeżeli osoba, która myśli tylko o tym aby zakończyć studia i mieć po nich pracę, czy osoba pełna planów rozwojowych i własnych przedsięwzięć – ja podpisuję się pod osobą z pasjami i chęcią czynienia czegoś kreatywnego i przydatnego innym”. Najciekawszy dla mnie pogląd, (ponieważ wpisujące się w ogólnie prezentowany marazm studentów) prezentuje osoba wypowiadająca się na temat niemożliwości zagwarantowania zatrudnienia, tym bardziej że „przybywa absolwentów z każdym rokiem”²².

Mam wrażenie, że w Polsce praca w korporacji kojarzy się etnologom najczęściej z pracą w *call center*. Nie szanują oni takiego rodzaju zatrudnienia, co może mieć związek także z tym, że pracownicy działów *call center* w firmach nie cieszą się dużym uznaniem, a sama praca uważana jest wręcz za „niechlubną”²³. Studenci i absolwenci etnologii, którzy brali

21 M. Buchowski, *Antropolog pilnie potrzebny*, [w:] K. Baraniak, A.W. Brzezińska, B. Wiśniewski, op. cit., s. 12.

22 Confer: Wyniki ankiety internetowej „Etnolog a korporacja” na dzień 31.12.2014.

23 Z opinią taką spotykałam się przez całe dwa lata studiów. Wyrażali takie zdanie prawie wszyscy studenci, których główna styczność z korporacją opierała się na dorywczej pracy „na słuchawce” (w działach *call center*), ale także wykładowcy,

udział w moim badaniu internetowym, są z jednej strony zainteresowani ciekawą pracą, samodoskonaleniem i możliwością rozwoju, z drugiej nie chcą uczestniczyć w „wyścigu szczurów” i czymś, co postrzegają jako nieprzydatne i niekreatywne. Chętnie wezmą udział w warsztatach, które przygotowują ich do pracy w korporacji, ale dwa razy zastanowią się, zanim podejmą takie zatrudnienie.

4.2. Konfrontacja z rzeczywistością

Zdaniem specjalistów i autorów prognoz dotyczących przyszłości szkolnictwa wyższego „Polska stoi w obliczu bardzo istotnych zmian demograficznych. W latach 2008–2020 liczba osób w grupie wiekowej 18–24 lata, a więc w tradycyjnym wieku studenckim spadnie o około 1,5 miliona” – czytamy w raporcie. „Bezpośrednim efektem zmian demograficznych będzie spadek liczby studentów: jeśli wskaźniki skolaryzacji pozostaną na obecnym poziomie, do 2020 r. możliwy jest spadek liczby studentów nawet o 600–800 tysięcy w porównaniu z sytuacją obecną” – konkludują autorzy²⁴. Procesy demograficzne będą wpływały na szkolnictwo wyższe także w sposób pośredni, czyli zmniejszy się finansowanie ze środków publicznych i prywatnych, do roku 2025 odsetek osób z wykształceniem wyższym może wzrosnąć do 25–30% (z 17%), co może mieć także związek ze słabnącym popytem na tego typu kształcenie. Nie bez znaczenia pozostanie „wzrost udziału osób starszych w populacji”, będzie on mógł wpływać na zainteresowanie kształceniem na konkretnych kierunkach. Dojdzie także do ograniczenia popytu na nauczycieli akademickich, co doprowadzi do redukcji liczebności kadry o 23–26%²⁵. Dodatkowo „procesy demograficzne nałożą się [na] procesy migracyjne (wewnątrz Polski)”²⁶. Stanowi to zagrożenie dla mniejszych ośrodków i mniej prestiżowych uczelni. W jednym z raportów przedstawiono graficzną prognozę zmiany liczby studentów w układzie po województwach w roku 2020. Zgodnie z nią w woje-

w których opinii korporacja to miejsce pozbawione jakichkolwiek wartości przez „wyścig szczurów” i „pogoń za pieniądzem”. [Źródło: obserwacja].

24 Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Luty 2010, s. 20, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/fa5b19e372e1bed45db817b8380c8468.pdf [Dostęp 30.06.2015].

25 Vide: ibidem, s. 21.

26 Ibidem.

wództwie łódzkim przewidywany jest spadek rzędu 33,6% w stosunku do roku 2009²⁷. Te prognozy nie są optymistyczne i głoszą zniknięcie z oferty edukacyjnej wielu kierunków. W podobnym tonie utrzymane są od paru lat publikacje prasowe wieszczące zamykanie kierunków, takich jak filozofia, socjologia czy etnologia. Alicja Bobrowicz pisała w wydaniu „Metra” z 25.02.2014 o demograficznych oraz finansowych przyczynach rozważań na temat zamykania niektórych kierunków studiów. Minister nauki Lena Kolarska-Bobińska zaznaczyła, że „uczelnie muszą skrupulatnie planować ofertę kierunków. Nie mogą oczekiwać, że w razie tarapatów wkroczy minister i załatwi sprawę. Uczelnie muszą więc analizować, dlaczego spada im liczba kandydatów i poszukiwać rozwiązań, by temu zapobiec”²⁸. O swój los obawiać powinny się, poza filozofią, historią, filologią klasyczną, historią sztuki, socjologią, a także politologią w mniejszych uczelniach jak KUL, UMK, czy uniwersytety w Białymstoku lub Zielonej Górze.

Przedstawione powyżej prognozy nie przekładają się (jeszcze) na rynek pracy. Natomiast w jednym z raportów spotkałam się z następującym stwierdzeniem: „Już dziś rynek pracy wydaje się być nasycony osobami z dyplomem magistra. Jednak jakość kompetencji absolwentów nie jest adekwatna do oczekiwań pracodawców, ale też do czasu spędzonego na uczelni. W dobie gospodarki opartej na wiedzy oznacza to obniżanie konkurencyjności absolwentów, a także polskiej gospodarki oraz polskich uczelni, co przeczy idei Procesu Bolońskiego”²⁹. Ma to związek „z ciągle niskim stopniem uznawania studiów licencjackich za pełnowartościowe wykształcenie wyższe, polscy studenci w większości kontynuują edukację na studiach magisterskich. Nie jest to zgodne z założeniami Procesu Bolońskiego. Zwiększanie liczby studentów powinno dotyczyć przede wszystkim pierwszego stopnia studiów i – szczególnie w przypadku Polski – być wynikiem rekrutowania osób, które przekro-

27 Vide: *Demograficzne Tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Instytut Rozwoju Kapitału Inteluktualnego im. Sokratesa, Warszawa 2011, rys. 13, s. 13, http://instytut sokratesa.pl/pliki/Demograficzne_Tsunami_Institut_Sokratesa.pdf [Dostęp 30.06.2015].

28 Vide: A. Bobrowicz, *Naukowcy: Filozofię czy socjologię będzie można studiować jedynie na trzech polskich uniwersytetach*, „Metro”, 25.02.2014, http://metro.gazeta.pl/Lifestyle/1,135320,15526268,Naukowcy__Filozofie_czy_socjologie_będzie_mozna_studiowac.html [Dostęp 30.06.2015].

29 Vide: M. Dybaś, A. Dziemianowicz-Bąk, M. Krawczyk-Radwan, D. Walczak, *Szkolnictwo wyższe*, [w:] M. Federowicz, A. Wójciuk, (red.), *Kontynuacja przemian, Raport o stanie edukacji 2011*, Instytut badań Edukacyjnych, Warszawa 2012, s. 134, <http://eduentuzjasci.pl/images/stories/badania/rose2011/RoSE2011-raport-w2.pdf> [Dostęp 30.06.2015].

czyły już wiek studencki. Innym rozwiązaniem są tu również krótkie cykle kształcenia, nieobecne w polskich uczelniach. Takie rozwiązania wpisywałyby się w politykę uczenia się przez całe życie. Natomiast studia drugiego stopnia powinny mieć charakter bardziej elitarny, oparty na badaniach. Niemożność zrealizowania tych założeń w warunkach masowego kształcenia, prowadzi do obniżania jakości dyplomu studiów magisterskich. Państwa nie stać na kształcenie tak licznej grupy studentów przez okres 5 lat, a potencjał materialny, intelektualny i czasowy uczelni, pracowników akademickich jest niewystarczający w stosunku do liczby studentów³⁰.

Moi rozmówcy zgodnie potwierdzają jednak zasadę: ważny jest dyplom wyższej uczelni, nie ważny jest natomiast wydział czy stopień. Praktyka własna i wypowiedzi pracowników działów HR pokazują, że najważniejsze jest doświadczenie. Pracodawcy liczą na zatrudnianie absolwentów wyższych uczelni, ale tylko nieliczne profesje oczekują osób z dyplomami z konkretnych kierunków.

Pośród kryteriów w procesie rekrutacji osób z wyższym wykształceniem autorzy opracowania *Rynek pracy – potrzeby i oczekiwania pracodawców z województwa warmińskiego* wymienili jako najważniejsze: poziom umiejętności zawodowych (4,49 na 5,00), samodzielność w realizacji zadań (4,47 na 5,00), doświadczenie zawodowe (4,45 na 5,00), umiejętność rozwiązywania problemów (4,42 na 5,00), umiejętność pracy w zespole (4,39 na 5,00), kreatywność (4,29 na 5,00), umiejętność komunikowania się (4,28 na 5,00), predyspozycje, zaangażowanie, staż pracy, rzetelność, punktualność (4,21 na 5,00), dyspozycyjność czasowa i terytorialna (4,09 na 5,00), biegłość pracy z komputerem (4,05 na 5,00) oraz cechy osobowości i charakteru (3,99 na 5,00). Kwestia prestiżu uczelni (2,88), posiadania dyplomu licencjata (2,87), inżyniera (3,26) czy magistra (3,32), tak samo, jak i oceny na dyplomie (2,90), kierunek ukończonych studiów (3,37) czy wyniki testu kompetencji (3,12) i rekomendacje (3,23) są mniej istotne. Ta hierarchia znaczenia kryteriów (opracowana w oparciu o własne badania autorów) jest w dużej mierze odzwierciedleniem istotności poszczególnych kwestii przez pracowników działów HR, z którymi rozmawiałam. Przypuszczam, że w zależności od rodzaju firmy i oferty pracy (Wojciech Kozłowski i Anna Suchorab wykazują, że kryteria mogą różnić się w przypadku wielkości przedsiębiorstwa, a także w związku z branżą)³¹ na znacze-

30 Ibidem.

31 Wnioski na podstawie tabeli 16 i 17. Confer: W. Kozłowski, A. Suchorab, *Rynek pracy – potrzeby i oczekiwania pracodawców z województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie kwalifikacji i kompetencji absolwentów uczelni wyższych*, Olsztyn-

niu może zyskać poziom znajomości języków obcych (3,31) uważany za kryterium konieczne w pracy w korporacjach międzynarodowych albo umiejętności analityczne (3,92) oczekiwane w pracy w korporacjach o charakterze finansowym i usługowo-finansowym³². Z powyższych kryteriów wyłania się także lista „braku umiejętności” absolwentów szkół wyższych. Znajdują się na niej: umiejętności praktyczne, samodzielność w podejmowaniu decyzji, doświadczenie zawodowe, komunikacja interpersonalna, wiedza specjalistyczna, umiejętność pracy w zespole³³. Zaznaczam, że wyniki tego opracowania dotyczą województwa warmińsko-mazurskiego i nie uwzględniają specjalności etnologicznej, a jedynie kulturoznawczą (z następującą ilością wskazań: animacja kultury – 6, zarządzanie instytucjami kultury – 5, promocja zasobów kultury – 5, dziennikarstwo i monitoring medialny – 4, kultura audiowizualna i media – 4, kultura europejska – 1)³⁴.

Złe nastawienie do korporacji, jak już wspominałam, wynika często z kultury organizacji, atmosfery w miejscu pracy, ale także z braku znajomości innego rodzaju zatrudnienia, jak i mylnych wyobrażeń. Ta ostatnia kwestia zwykle wynika z kolei z braku doświadczenia i wiedzy o funkcjonowaniu innych firm (jakichkolwiek firm). Brakuje ewidentnie spotkań z rekruterami i osobami, które mogą oswajać rynek pracy. Tej wiedzy nie posiadają zarówno osoby bardzo młode, jak i trzydziestolatkowie. Zgadzam się z twierdzeniem, że studia mają uczyć myślenia, jednak czasami przydatne są chociażby mikro wskazówki dotyczące kwestii poszukiwania zatrudnienia. Byłoby dobrze, gdyby porad udzielali praktycy, specjaliści, nie absolwenci pracujący w biurach karier i bazujący na wiedzy teoretycznej. Chodzi także o pewien rodzaj emocjonalnego wsparcia, którego absolwenci nie otrzymują, co z jednej strony wcale nie dziwi, ale z drugiej, brak ten wpływa na ich umiejętność odnajdywania się na rynku pracy. Jeden z badanych tak opisał nastroje panujące wśród etnologów: „ja też nie byłem pozytywnie nastawiony do pracy w dużej organizacji. Etnolog od małego, czyli

ska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2011, s. 50–51.

32 Wszystkie dane liczbowe podane w nawiasach dotyczą rysunku 24 (Hierarchizacja znaczenia kryteriów w rekrutacji osób z wyższym wykształceniem. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań). Confer: ibidem, rysunek 24, s. 49.

33 Confer: ibidem, tabela 12, s. 34.

34 Confer: ibidem, rysunek 23, s. 44.

od pierwszego dnia studiów jest karmiony tym, że on jest wyjątkowy, świetny, a cały świat chce go zniszczyć”³⁵.

Wiele osób zaczynających pracę w korporacji, nie ma pojęcia o kulturze organizacyjnej, etyce biznesu czy o globalnym kontekście zarządzania. Co dopiero świadomość własnych możliwości w danym miejscu pracy? Stąd biorą się przytaczane już negatywne opinie na temat pracy w korporacji. Z moich rozmów wynika, że wiele osób zaczyna swoją pracę w korporacji od działu *call center*, który połowa z nich odbiera mimo wszystko negatywnie. Jeżeli będzie to jedyne stanowisko, jakie pozna pracownik, może szybko stracić chęć do pracy i poszukiwać innych „ścieżek kariery”.

4.3. Antropolog kultury w korporacji

Jedną z trzech grup badanych przeze mnie osób stanowili absolwenci etnologii zatrudnieni w korporacjach. Dowiedziałam się od nich, że wielu etnologów znajduje pracę w korporacjach, jednak nie wszyscy przyznają się do tego faktu, ponieważ czują pewien dyskomfort związany z tą pracą. Uważają bowiem, że „zaprzedali duszę”, a tym nie warto się chwalić. Na szczęście moi rozmówcy nie mieli takich problemów i otwarcie rozmawiali zarówno o powierzonych im obowiązkach, jak i własnych odczuciach związanych z pracą.

W badaniach amerykańskich absolwentów antropologii pojawiło się również pytanie o obowiązki, dotyczyło jednak nie tyle samych korporacji, ile ogólnie pracy. Jedna z osób pracujących w sektorze finansowym opowiada, że aplikując tam, jej dyplom magisterski z antropologii nie był szczególnie wartościową. Przeniesienie do działu HR nie powiodło się, ale z czasem umiejętności i wysiłki zostały docenione i badana awansowała. Konkluduje jednak: „większość ludzi, kiedy słyszy o moim wykształceniu, pyta mnie «Co ty tutaj robisz?»”³⁶

35 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 06_ETNO-KORP02/20140826, s. 1–2.

36 „When I got a job at my current company, I started at a low level. An MA in Anthropology was not seen as an asset in a financial company. At one point, I tried to transfer within the company to the HR „diversity” department, thinking the MA in anthropology would be a great fit. It didn't work. I remain in my same department, but have been promoted. Most people, when they hear of my degree, say, «What are you doing here?»”. Confer: *The Changing Face of Anthropology. Anthropology Masters Reflect on Education, Careers, and*

Moi rozmówcy zajmują bardzo różne stanowiska, pracują w dziale produkcji na taśmie, w marketingu, w dziale HR jako szkoleniowcy, w sekretariacie, jako wsparcie techniczne oraz jako zastępca dyrektora *call center*. Mają doświadczenie także w innych pracach (dziennikarstwo, własny biznes, renowacja, sprzedaż). Jeden z badanych twierdzi, że: „[...] marketing jest najbardziej zabawnym działem. Dużo robimy, ale nie najwięcej. Najwięcej to chyba robi dział prawny... Duża odpowiedzialność...”³⁷.

Dodaje także: „*call center* dla mnie to niewolnicy i warunki ich pracy są uwłaczające człowiekowi jako takiemu. Ja wolę o nich nawet nie myśleć, żeby sobie humoru nie pogarszać. Bo nie mam wpływu absolutnie na to, co się w *call center* dzieje. Miałem do jednego projektu przydzielone cztery osoby z *call center*, które miały mi po prostu pomagać, żeby coś znaleźć w internecie itp., to one były mi wdzięczne, jak ja po nich dzwoniłem. Ja byłem przerażony tym, że w *call center* masz 5 minut na zrobienie siku. A jak ja siedzę i piję przez 4 godziny kawę, to nikt nie ma prawa mi niczego powiedzieć, bo ja myślę. I te osoby były w zupełnym szoku. Także *call center* jest bardzo niedowartościowane... i nawet gdyby były lepsze warunki, to rotacja nadal byłaby ogromna, a firmom by się zwyczajnie nie opłacało utrzymywać lepszych warunków”³⁸.

Inny z moich rozmówców opowiada o swoich doświadczeniach następująco: „ja jestem przykładem osoby, która trafiła na stanowisko pracownika *call center* na samym początku. Szukałem sobie pracy na wakacje i ta moja praca na wakacje przedłużyła się do prawie dziesięciu lat. I przez jakiś czas pracowałem w *call center*, a później przeszedłem do HR-u. I jestem. Nie od razu tam startowałem”³⁹.

W audycji z 21.08.2013 roku Błażej Prośniewski z IV programu Polskiego Radia opowiada o tym, że etnograf znajdzie zatrudnienie „w zawodzie” – co podkreśla – w takich firmach jak Google, Microsoft, Intel, Sony, Bank of America, czy IBM. Katarzyna Sępień, specjalistka do spraw rekrutacji w IBM, w tym samym programie wyjaśnia, że sprawy związane z rozpoznaniem międzykulturowym w firmie o globalnym zasięgu są na porządku dziennym. Umiejętność rozumienia globalnych

Professional Organizations, tłumaczenie własne, Report from the AAA Committee on Practicing, Applied, and Public Interest Anthropology, 2009, s. 39, <http://www.aaanet.org/resources/departments/upload/Changing-Face-of-Anthropology-Final-2.pdf> [Dostęp 30.06.2015].

37 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 06_ETNO-KORP02/20140826, s. 2.

38 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 06_ETNO-KORP02/20140826, s. 3.

39 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 07_ETNO-KORP03/20141010, s. 3.

klientów stanowi dla IBM kluczową wartość, ułatwiającą docieranie do potencjalnych odbiorców⁴⁰. Przykład zatrudnienia etnologów w korporacjach branży IT może stanowić stanowisko *User Experience (UX)*. Jest to praca polegająca na dostosowaniu aplikacji do potrzeb użytkowników, tworzenie jej w oparciu o badania. Jedną z infografik wprowadzających w tajniki *UX* wskazuje firmy korzystające z badań w zakresie projektowania i optymalizowania, należą do nich m.in.: Apple, Disney, Google, Microsoft, Mercedes Benz, Coca Cola, Sony, Ikea, BMW, Amazon czy Louis Vuitton. Z innej możemy wnioskować o rodzaju pracy, jaką może wykonywać osoba pracująca w dziale *UX*: *User Research, Usability Analyst, Information Architect, Interaction Designer, Visual Designer, UX Designer*. Badacz czy analityk to stanowiska, na których etnolog odnajdzie się bez problemu i bez potrzeby dodatkowej specjalizacji⁴¹. W sieci można znaleźć także odpowiedź na pytanie „Dlaczego antropologowie są świetnie przygotowani do zawodu, o którym nigdy nie słyszeli?” Juliette St. Andrew stwierdza, że podobieństwo między metodami używanymi w badaniach *UX* i przynależącymi do antropologii kulturowej jest jasne. W obu przypadkach mamy do czynienia z badaniami, których celem jest przełożenie perspektyw doświadczenia użytkowników i ich potrzeb na dane, które można poddać analizie i na podstawie wyników stworzyć produkt⁴². Kończąc rozdział drugi, wspominałam o Genevive Bell i firmie Intel, której również polska filia zamierza zatrudniać etnologów. Inną inspirującą antropolożką, która pracuje w korporacji, jest Natalie Hanson⁴³. Hanson piętnaście lat pracowała jako badacz dla firm z branży informatycznej (programistycznych i technologicznych), obecnie kieruje zespołem *UX* w firmie usługowej. Te dwa przykłady pokazują, że w zmieniającym się środowisku, antropolog zawsze może znaleźć zatrudnienie, ponieważ to środowisko

40 B. Prośniewski, *Co robi etatowy udoskonalacz i etnograf w korporacji*, materiał radiowy, IV programu Polskiego Radia, 21.08.2013, <http://www.polskieradio.pl/10/483/Artykul/914392,Co-robi-etatowy-udokonalacz-i-etnograf-w-korporacji> [Dostęp 30.06.2015].

41 Informacje pochodzą z infografik zamieszczonych na blogu Uxeria.com, [<http://blog.uxeria.com/user-experience-przewodnik-dla-poczatkujacych/>] [Dostęp na dzień 30.06.2015].

42 „The parallels between UX research methods and those of Anthropologists are clear. User Experience research aims to provide insights and understanding into the perspectives and wants of their users through qualitative and quantitative methods. Anthropology has exactly the same motivations and cultivates very similar methods in attaining insight on those they study”. Confer: J. St Andrew, *Why Anthropologists are perfectly trained for a profession they've never heard of*, <http://www.uxconnections.com/anthropology-and-user-experience/> [Dostęp 30.06.2015].

43 Strona autorska Natalie Hanson, <http://nataliehanson.com/> [Dostęp 30.06.2015].

pozostaje w związku z człowiekiem i jego kulturą – czyli głównym zainteresowaniem antropologa.

Aneta Oberbek jako jedna z niewielu osób w Polsce opisuje w publikacjach akademickich, doświadczenie pracownika działu HR, który jest antropologiem. I jako jedyna wprost docenia świat korporacji wraz z jego plusami i minusami. Stara się ten świat tłumaczyć, jak na antropologa przystało i według mnie dowodzi poprawności stawianej przeze mnie tezy, że etnolog dostrzega więcej i potrafi szybciej odnaleźć się w nowym miejscu. Oberbek zauważa: „(ta i podobne) sytuacje, z którymi los zetknął mnie – antropologa szukającego ze świadomego wyboru swego zawodowego miejsca z dala od uniwersyteckich katedr i muzeów – sprawiła, że paradoksalnie, na powrót zaczęłam ciężać w stronę myślenia antropologicznego. Refleksja dotyczyła znaku zapytania na mej rozdwojonej tożsamości – kogoś sytuującego się „tu” i „tam” jednocześnie, w korporacji i na zewnątrz niej. Z jednej strony kogoś, kto oferuje profesjonalną pomoc w adaptacji Joli do jej nowego środowiska, a zarazem też i tej, która poza (lub może ponad) to środowisko wychodzi, dostrzegając znaczącą różnicę między sobą a innymi pracownikami firmy”⁴⁴.

Dodaje, że: „antropolog działający czynnie w komórce *Human Resources* poprzez swoje zaangażowanie może nie tylko wyjaśniać pewne zjawiska, ale również wpływać w taki sposób na tworzenie kultury organizacyjnej, by sprzyjać jak najszybszemu przystosowaniu się nowego pracownika i większej integracji z innymi. Efekt ten można osiągnąć, wypracowując wspólny język, który umożliwi sprawne i jednoznaczne komunikowanie się pracowników”⁴⁵.

Niestety, moi rozmówcy nie potwierdzali tezy o wyższości warsztatu etnografa, skłaniając mnie tym samym do przemyśleń na temat tego, w jakim stopniu czują się antropologami (lub jak bardzo kwestia ta jest zależna od osobowości, bo i taką ewentualność uwzględniam). Jak bardzo chcą lub potrafią korzystać ze zdobytej wiedzy i umiejętności. A może podobnie jak jeden z absolwentów etnologii łódzkiej, którego spotkałam przy okazji zajęć w terenie, uważają każdego studenta humanistyki za szaleńca?⁴⁶

44 A. Oberbek, *Antropologia a human resources. Etnolog w korporacji*, [w:] Z. Libera (red.), *Antropologia zaangażowana(?)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 189.

45 Ibidem, s. 193–194.

46 Odnoszę się w tym miejscu do zajęć z przedmiotu „Źródła archiwalne do badań etnologicznych”, które prowadzone były w różnych organizacjach gromadzących archiwalia. Absolwent etnologii zatrudniony w jednej z takich organizacji powitał nas jako „szaleńców, którzy studiują humanistykę”, po czym szaleńcami nazwał także osoby, które chciałyby czytać ustawy dotyczące organizacji gro-

4.4. Antropolog kulturowy w audycie wewnętrznym – podsumowanie badań

W moich badaniach pytałam, czy badani dostrzegają szansę dla etnologów na pracę w audycie wewnętrznym? Czy zaryzykowałiby taki eksperyment? Spotkałam się zarówno ze sceptycznym podejściem w niektórych przypadkach, jak i zainteresowaniem (które wiązało się z potrzebą dopowiadania pewnych rzeczy). Uogólniając wypowiedzi moich rozmówców, mogę powiedzieć, że większość z nich nie tylko dostrzega podobieństwo między antropologią kulturową i audytem wewnętrznym, ale także nie zgłasza sprzeciwu w kwestii zatrudnienia etnologa w audycie. Kwestię tę rozpatrywałam z badanymi od strony wykształcenia (1); tego, co może antropologów w pracy audytora zainteresować (2); tego, czym może zainteresować audytorów antropolog (3), a także jakie obowiązki należą do audytorów wewnętrznych i czy taka praca, byłaby interesującą perspektywą dla etnologów aktualnie pracujących w korporacji (4).

Po pierwsze: wykształcenie nie ma większego znaczenia przy zatrudnieniu w audycie wewnętrznym, ale rzadko kiedy ma, co już zaznaczałam we wcześniejszych rozdziałach. Niekiedy pracownicy działów HR dostają wytyczne, w których preferowani są absolwenci ekonomii (głównie przy rekrutacji do audytu finansowego), jednak częściej chodzi o określone kompetencje, doświadczenie kandydata i jego cechy osobowości. W audycie wewnętrznym pracują osoby z bardzo różnym wykształceniem od medycznego, przez ekonomiczne, prawnicze i związane z zarządzaniem. Sporadycznie można spotkać również humanistów, na co przykładem byłam ja. Część badanych uważa, że dopuszczenie do otwarcia audytu wewnętrznego na kandydatów wszystkich kierunków doprowadzi do utraty znaczenia pracy audytora i dotychczasowego prestiżu, ponieważ będzie świadczyło o tym, że każdy może być audytorem, więc nie ma w tym zawodzie niczego nadzwyczajnego. Jednocześnie twierdzili oni, że ważniejsze od wykształcenia są cechy charakteru kandydata. Jeden z badanych wskazuje elastyczność jako pożądaną cechę, mówiąc: „Każdy z nas kończy studia, a rzeczywistość później weryfikuje to, co można robić i to, co przynosi... no pieniądze, bo po to tak naprawdę pracujemy. No i ważne jest też to, w czym się człowiek dobrze odnajduje. Być może taki etnolog po dwóch latach pracy w audycie powiedziałby, że jest to spełnienie jego marzeń, mimo że z punktu widzenia pierwotnego mówiono, że ta osoba się nie nadaje. Więc z jednej strony mamy predyspozycje i umiejętności,

madzących archiwalia, jak i zaleceń związanych z tworzeniem i prowadzeniem archiwów. [Źródło: obserwacja].

a z drugiej strony mamy to, co ten człowiek chce osiągnąć i czego się może nauczyć, jak bardzo jest elastyczny.

Tu dużo zależy od predyspozycji i chęci danej osoby. Żeby się chciało uczyć i przekwalifikowywać. Mam pewną podstawę, którą chciałabym pogłębiać i poszerzać⁴⁷.

Inni zgodnie stwierdzają, że „audyt nie potrzebuje mieć osób z wykształceniem prawniczym, czy ekonomicznym”⁴⁸. A osoba z zewnątrz, ze świeżym spojrzeniem może „eliminować rutynę”⁴⁹. Wśród pracowników działów HR najczęściej pojawia się przeświadczenie, że ważniejsza od wykształcenia jest „chemia” czy „dopasowanie do kultury i wartości firmy”⁵⁰. Od HR-owca, który ukończył etnologię, usłyszałam: „[...] nie dyskredytowałbym antropologa, nie uruchomiłoby mi się takie myślenie: a to jakiś taki dziwny kierunek humanistyczny, to co on może wiedzieć i że na pewno się nie nadaje. Więc takie myślenie by się u mnie nie pojawiło, raczej odwrotnie. Właśnie to, o czym ty wspomniałaś: o tych kilku wymiarach. Przede wszystkim widziałbym w etnologu osobę i potencjalnego pracownika audytu, czyli audytora, który ma wyniesione ze studiów takie umiejętności, czy tam powinien mieć wyniesione takie umiejętności jak właśnie taka duża uważność, umiejętność słuchania, umiejętność analizy i przetwarzania informacji. Kolejna rzecz też wychwytywania tego, co gdzieś się może pojawiać między wierszami, zwracania uwagi na jakieś szczegóły, czyli po prostu taka duża uważność i duża wnikliwość. Kolejna rzecz to jest też taka, związana z pisaniem raportów i w ogóle z pisaniem”⁵¹.

W innej wypowiedzi pojawia się ponownie kwestia otwartości na kandydatów antropologii, pod warunkiem wykazania się i przekonania do siebie. Pracownica działu HR przedstawiła sprawę następująco: „Pracodawca z zasady nie jest zamknięty. Są stanowiska, które wymagają wiedzy i doświadczenia i jeżeli człowiek ma inne doświadczenie, to nie dostanie szansy, ale na większość stanowisk pracodawca poszukuje osób po prostu po studiach wyższych, ze znajomością języka i łatwością pracy w grupie, czy nawiązywania kontaktów. Ja też nie byłabym zamknięta na antropologa, który zaaplikowałby do HR-ów. Może nie od progu na jakieś wysokie stanowiska, ale te początkowe. Natomiast są tu dwa elementy. Po pierwsze jest zły obraz antropologii, ogólnie społeczny, bo kojarzy się

47 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 6–7.

48 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 13_AW03/201401112, s. 10.

49 Ibidem.

50 Vide: *Rozmowa z pracownikiem działu HR* 04_HR04/20141127, s. 3.

51 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 07_ETNO-KORP03/20141010, s. 6.

bardzo naukowo, socjologia już nie tak bardzo. Socjologia już sobie bardziej wyrobiła status bliższy biznesu. Pierwsi ludzie w HR-ach byli właśnie po socjologii, później pojawili się psychologowie. A antropolog jest mega..., dla biznesu jest megakosmiczny. I teraz tak. Jeżeli on przyjdzie i przejdzie super proces rekrutacji, to ekstra. Nie ma problemu. Ale to nie jest tak, że to biznes będzie szukał teraz antropologów. I tu są te dwa elementy: promocja tego, co naprawdę robią ludzie po etnologii, jeżeli to robią faktycznie i tu trzeba się głębiej zastanowić jak to zrobić. A druga rzecz, to naprawdę sprawdzić, czy ci ludzie chcą to robić, czy chcą pracować w korporacjach, przynajmniej potencjalnie. Czy nie chcą, bo się boją, czy się nie widzą⁵².

Świadczy to o potencjalnej wartości absolwenta etnologii na rynku pracy. Należy ją jednak uświadamiać pracodawcom, bo liczenie na ich znajomość wszystkich kierunków i możliwości, jakie one dają, nie ma sensu. W tym miejscu warto zauważyć, że niektórzy z etnologów, z którymi rozmawiałam, pisząc listy motywacyjne, powoływali się na korzyści związane z ukończonymi studiami. Jedna z badanych osób opowiedziała mi o procesie rekrutacji na obecnie zajmowane stanowisko w korporacji i wspominała właśnie o sytuacji, w której szef działu zapytał ją o to, w jaki sposób właściwie ta etnologia ma jej pomóc w pracy: „Bo ja w liście motywacyjnym użyłam sformułowania «ukończone studia etnograficzne pomogą mi w kontaktach z ludźmi w sekretariacie»... I on sięgnął do tego zdania... I dopytywał się, co ja przez to rozumiem, i był szczerze zainteresowany. Stwierdził, że poczuł się przekonany i decyzja zapadła. Nie zadał mi pytania, co to jest? Z takim pytaniem częściej spotykałam się od ludzi, jakichś dalszych znajomych... Natomiast był zainteresowany jak to połączyć? I miał ochotę o tym pogadać. [...] Wybrał mnie spośród wielu kandydatek. I być może właśnie to etnografia mi w tym pomogła, a z pewnością nie przeszkodziła mi⁵³.

Ten przykład zwrócił moją uwagę także dlatego, że należy brać pod uwagę fakt, iż proces rekrutacji nie polega często na wyborze najlepszego kandydata, ale takiego, który potrafi najlepiej siebie zaprezentować. Musi on zaskoczyć pozytywnie pracodawcę. Studia antropologiczne w CV są z pewnością takim zwracającym uwagę elementem, jeżeli jeszcze dodamy do tego, w jaki sposób możemy doświadczenia ze studiów wykorzystać w proponowanej pracy, z pewnością odniesiemy sukces. Etnologowie pracujący w korporacjach kładli nacisk na to, że firmy „nie wiedzą często, co etnolog może zaoferować, co może wnieść w struktury firmy.

52 Vide: *Rozmowa z pracownikiem działu HR 01_HR01/20140709*, s. 8.

53 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 08_ETNO-ORP04/20141106*, s. 4.

Etnologów nie pyta się o to, dlaczego wybrali etnologię. Gdyby osoby rekrutujące etnologów miały taką widzę na ich temat, wiedziałyby, jak można wykorzystać, tak kreatywne osoby. Bo etnolodzy mają naprawdę wszechstronną wiedzę i z własnego doświadczenia wiem, że sprawdzają się w wielu dziedzinach, nie ma dla nich ograniczeń⁵⁴.

Myślę, że etnolog sam powinien takie pytania prowokować. Inicjować zainteresowanie i opowiadać o swoich możliwościach. Być może po owocnym okresie próbnego zatrudnienia i potwierdzeniu potencjału etnologów sami rekruterzy zaczną poszukiwać absolwentów etnologii, licząc na to, że ponownie zyskają wartościowego pracownika?

W tym miejscu należy jeszcze na chwilę pozostać przy zagadnieniu „odnajdywania się” w firmie. Jedna z pracownic działu HR zauważa, że „nie wszyscy odnajdują się w biznesie. Takie są fakty. Osoby z roszczeniowym nastawieniem, to te, które właśnie nie odnajdą się i będą miały pretensje o to do całego świata. Ale są też takie, które odnajdą się w każdej pracy, bo będą wiedziały, że wybrały humanistyczne studia ze względu na otwarte możliwości, na wielość tych możliwości i wyborów. Moim zdaniem w każdej pracy potrzebny jest dość podobny zestaw społecznych cech i umiejętności. Więc albo to masz i jesteś panem swojego życia, albo tego nie masz i męczysz się wszędzie. Mnie np. zawsze denerwowało takie nastawienie: co HR ma mi do zaoferowania, żebym mógł się rozwinąć? My mamy pewne narzędzia, możemy pomóc, ale człowiek powinien wiedzieć, czego chce. Albo jak nie wie, czego chce, to przynajmniej powinien chcieć spróbować czegoś nowego, różnych rzeczy popробować, bo różne są sytuacje i nie każdy musi od razu wiedzieć, że właśnie to chce robić, a nie coś innego. Ale jeżeli ktoś czeka biernie – «dajcie mi coś i ja zobaczę czy mi się podoba, czy nie» – to taki problem, którego nie rozwiązujemy. Ja się obawiam, że takie osoby w żadnej pracy się nie odnajdą, albo odnajdą się w bardzo specyficznych, trochę chorych środowiskach pracy⁵⁵.

Należy więc dać sobie szansę na poznanie konkretnej korporacji (czy generalizując: firmy) i zweryfikować, czy panujące w niej warunki są zgodne z naszymi oczekiwaniami.

Po drugie: audyt wewnętrzny może okazać się dla etnologów ciekawą perspektywą zawodową. Audytorzy mimo typowych dla tego zawodu trudności (bycie obcym i nielubianym w powszechnej opinii, brak świadomości badanych, czym zajmuje się audyt wewnętrzny), które przecież dzielą z antropologami, zgodnie twierdzą, że praca ta daje im satysfakcję. Jedna z badanych osób powiedziała: „[...] bardzo lubię pracę z ludźmi.

54 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 10_ETNO-KORP06/20141118, s. 6.

55 Vide: *Rozmowa z pracownikiem działu HR* 01_HR01/20140709, s. 9.

Chociaż ci ludzie są różni. Różnie mnie też odbierają. [...] Mam kontakt z ludźmi, nie tylko samymi procedurami. Dużo podróżuję⁵⁶. Praca w audycie wewnętrznym dużych firm wiąże się z wyjazdami, czasami tylko na terenie Polski, czasami w Europie, czasami na całym świecie. Można poznawać różne odmiany lokalne kultury organizacji, poznawać nowych ludzi i miejsca. To wymagająca, ale ciekawa praca, pełna wyzwań i ciągłych zmian. Umożliwia zdobycie interesującego doświadczenia, a i zarobki do złych nie należą.

Po trzecie to antropolog może zainteresować sobą dział audytu wewnętrznego, oferując unikalne umiejętności. Audytorzy zwracają uwagę na „świadomość różnorodności kulturowej [która – przypis Ł.L.] może być przydatna w jednostkach międzynarodowych. Takie organizacje chyba najwięcej skorzystałyby na obecności etnologów w swoich szeregach. Być może także absolwenci etnologii posiadają pewną łatwość do odtwarzania na podstawie wywiadów schematu działania organizacji⁵⁷.

Myślę, że jedną z rzeczy, którymi antropolog kultury zachęci do siebie, jest „umiejętność pisania” – stanowi ona udrękę wielu audytorów preferujących dane liczbowe ponad tekst.

Audytorzy doceniają także „świeże spojrzenie” oraz „inną perspektywę niż u absolwentów po kierunkach typu finanse i ekonomia”, do tego oczekują „innego podejścia do kontroli i metod jej prowadzenia⁵⁸. Właśnie ta ostatnia kwestia stała się dla badanych interesująca. Audytor, który „musi zawsze widzieć interes firmy⁵⁹” często zapomina o aspekcie czysto ludzkim, o tym, że w różnych kulturach, w różny sposób tworzona jest kultura organizacji i należy to uwzględniać w sposobie projektowania procesów i kontroli. Każdy detal ma znaczenie w konstruowaniu procedur wewnętrznych. Nie twierdzę, że nie należy reagować na malwersacje w firmie. Twierdzę jednak, że należy zrozumieć ich przyczynę, poznać źródło, okoliczności i dopiero zastanawiać się nad tym, czy ryzyko faktycznie jest duże i jak można zapobiegać takim sytuacjom na przyszłość w sposób adekwatny dla danego środowiska. Dla mnie praca w audycie była faktycznie działaniem w interesie firmy, ale firmy rozumianej jako społeczność, a nie utożsamianej z zarządem, dla którego pracowałam. Byłam świadoma tego, że jeżeli zgłoszę coś pochopnie, co według mnie jest ryzykiem, a faktycznie ryzykiem być nie musi, to narażę pracownika na nieprzyjemności (i siebie na utratę zaufania pracodawcy). Audytor nie jest „panem i władcą”, jak to niektórzy zwykli twierdzić. Jego celem jest

56 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 7.

57 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 11_AW01/20140821, s. 4.

58 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 15_AW05/201401129, s. 2.

59 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 13_AW03/201401112, s. 5.

pomoc firmie w lepszym funkcjonowaniu, optymalizacja procesów i ich usprawnianie. Myślę, że antropolog będzie – najbardziej ze wszystkich znanych mi specjalistów – uwrażliwiony na różne aspekty pracy z ludźmi. Nie oceni, postara się dotrzeć do sedna sprawy. Te przemyślenia wynikają także z faktu, że dla części audytorów wcale nie była oczywista kwestia powiązania procedur z kulturą organizacji, a etnologa postrzegali oni jako kogoś, kto będzie psychologiem, nie badaczem kultury. Jedna z audytorek przyznała: „ja wiem, że organizację tworzą ludzie, ale z drugiej strony ci ludzie pracują na jakichś procedurach i procesach, uczestniczą w tym. Dla mnie audyt jest bliżej tej wartości, która siedzi w środku, nie takich cech związanych z ludźmi”⁶⁰. Tymczasem procedury i procesy są tworzone przez ludzi i dla ludzi w określonej kulturze, która ma wpływ na kulturę organizacji, co już zaznaczałam.

Po czwarte: przechodząc do ostatniej kwestii związanej z rozważaniami opartymi na moich badaniach, skupię się na chwilę na opisie obowiązków audytora wewnętrznego. Na portalu *Kariera w finansach* zamieszczono zakres obowiązków audytora. Należą do nich m.in.: uczestniczenie w projektach audytowych (obszary: audyt finansowy, audyt operacyjny, SOx, audyt systemów i procesów IT), sprawdzanie zgodności tworzonej dokumentacji z przepisami i misją firmy, analiza procesów i zasobów pod kątem istniejącego systemu kontroli wewnętrznej i możliwego ryzyka, weryfikacja systemu kontroli wewnętrznej, odpowiedzialność za jednorazowe projekty (typu audyt śledczy, *due diligence*), udział w projektowaniu nowych systemów kontroli wewnętrznej, przygotowywanie raportów z wykonanej pracy z wnioskami i zaleceniami⁶¹. W taki sposób zaprezentowane obowiązki z pewnością nie zainteresują antropologów. Jeżeli jeszcze uświadomimy sobie wszelkie ewentualne minusy związane z pracą audytora w korporacji, zasadne stanie się pytanie: czy antropolog w ogóle rozpatrywałby taką ofertę pracy? Omówię w skrócie największe bolączki audytorów wewnętrznych, takie jak niezrozumienie i niedocenywanie. Z niezrozumieniem audytorzy spotykają się bardzo często. Od pytania, co właściwie robią, po pytanie o sens zatrudniania ich w firmie, której przysparzają tylko kosztów i nie robią niczego użytecznego. Dodatkowo zwykle postrzegani są źle. Należy ich unikać, bać się ich i uważać za wrogów, bo mogą człowiekowi „zaszkodzić”. Badani podchodzą do takich kwestii z rezerwą, jedna z audytorek powiedziała: „Są osoby, które pytają mnie, czym się zajmuję i kiedy mówię, że pracuję w audycie

60 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 5.

61 J. Urbaniak, *Audytor wewnętrzny – opisy stanowisk*, „Kariera w Finansach”, 30.09.2012, <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artykul/audytor-wewnetrzny-opis-stanowiska-zakres-obowiazkow-wynagrodzenie> [Dostęp 30.06.2015].

wewnętrznym, to pada: „a co to jest?” – i jak powiem, że sprawdzam, jak pracują inni, to zaraz dodają „o, to ciebie nie lubią”. No... nie jestem zupa pomidorową i nie muszą mnie lubić. Ja wykonuję swoją pracę”⁶².

Ta sytuacja skojarzyła mi się z etnologiem, który też nie jest lubiany, pojawiając się w terenie. Nie jestem więc pewna, czy to może zniechęcić antropologów do podjęcia zatrudnienia w audycie. Tym bardziej, że żaden z moich rozmówców nie uzasadnił w ten sposób swojej decyzji.

Gorzej tolerowane przez audytorów jest niedocenienie. Z jednej strony zdają sobie oni sprawę z tego, że często korporacje traktują ludzi przedmiotowo i nie trzeba się tym przejmować, z drugiej zwracają uwagę na fakt, że ma to poważne konsekwencje w postaci utraty „wartości” i motywacji. Pojawia się obawa, że wcale nie chodzi o to, by być skrupulatnym i rzetelnym, a raczej, żeby markować pracę, bo audyt musi być, ale może go wykonać najlepiej ktokolwiek, bo wtedy nic nie wykryje i będzie mniej pracy. Mój rozmówca powiedział, że „dla firmy dobry audytor wcale nie jest taki dobry. Bo jak będzie przychodził i będzie się czepiał i wymyślał, to go uwalą, bo gość nie daje ludziom normalnie funkcjonować”⁶³. Myślę, że to akurat każdego może zniechęcić, jednak taka sytuacja jest zdecydowanie zależna od firmy, co także warto mieć w pamięci.

Pozostaje jeszcze pytanie: czy gdybyś ty, antropologu otrzymał ofertę pracy w audycie wewnętrznym, przyjąłbyś ją? Okazuje się, że raczej nie. Co interesujące zdecydowanie niechętni byli panowie. Na czterech antropologów jeden zainteresował się tematem, drugi obawiał się, że musiałby reprezentować wartości, których nie wyznaje, dlatego odmawia przyjęcia takiej oferty. Pozostali dwaj są zdecydowanie niezainteresowani, z powodów cech osobowości lub postrzegania audytu.

W przypadku, kiedy badany obawiał się, że przyszedłoby mu reprezentować sprzeczne wartości ze swoimi, uzasadnił to w następujący sposób: „Dla mnie korporacje, są... przynajmniej w naszym mieście, kraju, ciągle zbyt mocno nastawione na zysk za wszelką cenę, a za słabo na pracownika, w związku z czym ciężko byłoby mi zająć takie stanowisko, gdyż wiązałoby się to w moim odczuciu z reprezentowaniem pojęcia jakości prezentowanego przez firmę, a nie ogólnego pojęcia wysokiej jakości. Także często mógłbym być zmuszony do komunikowania innym pracownikom idei/wytycznych, które nie są zgodne ze mną, ale których pracodawca wymaga. Właśnie dlatego ja nie jestem zainteresowany takim stanowiskiem”⁶⁴.

62 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 12_AW02/20140909, s. 9.

63 Vide: *Rozmowa z audytorem wewnętrznym* 13_AW03/201401112, s. 2.

64 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 09_ETNO-KORP05/20141115, s. 7.

Wątpliwości te są uzasadnione, ale należałoby jeszcze brać pod uwagę firmę, która zatrudnia pracownika. Poza tym audytor wewnętrzny ma nad sobą przede wszystkim regulaminy i kodeksy etyczne audytorów, a nie wartości firmy. Z tego też wynika jego statutowa niezależność i (przynajmniej teoretyczna) autonomiczność.

W przypadku, kiedy to cechy charakteru sprawiają, że osoba ma wątpliwości, czy chciałaby pracować w audycie, spotkałam się z następującym wyjaśnieniem, dlaczego nie podjęłaby pracy w audycie: „[...] nie dlatego, że nie posiadam umiejętności czy kompetencji, ale ze względu na cechy osobowościowe. Praca w audycie wewnętrznym wydaje mi się jednak pracą dość analityczną, a ja nie jestem analityczny. W związku z tym ja bym nie chciał. Dlatego dla mnie byłaby ona mało atrakcyjna. [...] Nie ma czegoś, co jest obiektywnie nudne. Dla jednego będzie nudne, a druga osoba stwierdzi, że jest to najbardziej fascynująca praca *ever*. I to jest kwestia tylko takich predyspozycji naprawdę indywidualnych”⁶⁵.

Nie ukrywam, że aspekt osobowości ma duże znaczenie w audycie, widać to było po rotacji pracowników w jednej z firm, w których pracowałam. Nie wszyscy wytrzymywali tempo pracy, ciągle wyjazdy i specyfikę zawodu. Do tej pracy trzeba być przekonanym i należy także zrozumieć, na czym ona polega (co tak naprawdę jest ważne w każdej pracy i na każdym stanowisku). Osoba zajmująca stanowisko marketingowca zdecydowanie uznała pracę w audycie za nieinteresująca, co wiąże się z wyobrażeniem. Usłyszałam więc od rozmówcy następujące uzasadnienie: „dla mnie praca absolutnie nieatrakcyjna, bo tam nie mam przede wszystkim swojej decyzyjności jako takiej, w audycie wykonuje się rozkazy. A ja potrzebuję mieć wolność: budżet i cel. I jestem rozliczany ze swojej inteligencji, pomysłowości, sposobu zdobycia informacji w organizacji, jestem oceniany za to, kim jestem i co z siebie wypruję. A audyt dla mnie jest trochę taką taśmą produkcyjną. Praca w audycie jest dla mnie jak praca przy skręcaniu długopisów [...]. Bo ja nie tworzę dokumentów w oparciu, o które pracuję. Ja muszę mieć wolność. A w audycie nie ma wolności. Nie takiej, jaką ja lubię. Bo nawet gdyby w obecnym dziale, ktoś mi powiedział, że od jutra mam pracować według jakiegoś dokumentu, to ja z miejsca składam wypowiedzenie. To, że mam budżet i mi ufają, jest dla mnie najważniejsze”⁶⁶.

Ten stereotyp nudnej pracy w audycie, wykonywania poleceń i sztywności systematycznie łamałam jako pracownik tego działu. Zawsze z po-

65 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 07_ETNO-KORP03/20141010, s. 9.

66 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 06_ETNO-KORP02/20140826, s. 6.

żytkiem dla badania, bo moja odmienność od stereotypu wpływała na łatwiejszy dostęp do audytowanych. Byli oni bardziej skorzy do rozmowy ze mną i często właśnie do zgłaszania kwestii, do których nie dotarłabym, gdyby się mnie bali.

Wracając jednak do wypowiedzi moich rozmówców. Panie wykazały więcej zainteresowania ofertą pracy w audycie, co może wiązać się także z tym, jakie zajmują stanowiska, a perspektywa wykorzystania wiedzy ze studiów wydawała im się ciekawsza, niż aktualny zakres obowiązków. Powtarzała się wypowiedź otwarta na wyzwanie: „Jeżeli ktoś złożyłby mi taką propozycję – chętnie ją rozważę. Jako człowiek ciekawy nowości – lubię próbować rzeczy, których nigdy wcześniej nie robiłam, sprawdzać się w nowej roli. Myślę, że mogłoby mnie to zaciekawić”⁶⁷.

Ta otwartość cieszy, bo dowodzi sensowności podjętego przeze mnie tematu. I chociaż mam świadomość, że nie będzie to praca dla wszystkich absolwentów etnologii, ważne jest, by pojawiła się na liście możliwości zatrudnienia.

4.5. Dlaczego warto rozważyć zatrudnienie antropologa kulturowego w audycie wewnętrznym?

Jakiś czas temu jedna z osób należących do grupy *Etnolog pilnie poszukiwany! Praca dla specjalistów od wywiadu* zamieściła wpis z ofertą pracy dla antropologów. Ogłoszenie dotyczyło praktyk w dziale projektowania UX (praktyki w zespole projektowania aplikacji). Inna użytkowniczka zapytała „[...] co ma projektowanie aplikacji do etnologii?” Po czym otrzymała wyczerpującą odpowiedź na temat praktyki *User Experience* wraz z komentarzem: „[...] niewiele firm ma świadomość, że istnieje etnologia – szukają badaczy albo projektantów, którzy uwzględniają potrzeby użytkownika. Ale świadomość firm powoli rośnie, branża się rozwija, ale to my musimy udowodnić, że mamy idealne *skillsy* do tej pracy.” Na koniec podsumowuje, że „raczej trzeba samemu uświadomić firmom, że nas potrzebują”⁶⁸. Przytoczony fragment konwersacji jest powtórzeniem

67 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 10_ETNO-KORP06/20141118, s. 5.

68 Treść ogłoszenia i komentarze we wpisie z 17.06.2015 w grupie *Etnolog pilnie poszukiwany! Praca dla specjalistów od wywiadu*, <https://www.facebook.com/groups/648273048539850/permalink/1418989214801559/> [Dostęp 30.06.2015].

poniekąd tego, co już napisałam – to absolwent antropologii musi uświadomić pracodawcy, jak dużą wartość prezentuje dla firmy i dlaczego warto go zatrudnić. Po co jednak proponuję audyt wewnętrzny?

Sam audyt dzielony jest na wiele pomniejszych obszarów zainteresowania, jest więc dla mnie uzasadnione przyglądanie się wszelkim jego formom właśnie w poszukiwaniu podobieństw do antropologii, w celu otwierania ciekawych perspektyw zawodowych dla absolwentów etnologii i antropologii kulturowej. Jednym z takich rodzajów audytu jest wspomniany audyt społeczny, stanowiący narzędzie badawcze mierzące dyskryminację w sferze zatrudnienia⁶⁹. Zwrócenie uwagi na ten rodzaj badań pozwala mi widzieć szansę dla antropologów na pracę w tej roli, tym bardziej że CSR docenia także łódzka antropolożka Maria Wieruszewska⁷⁰.

Inną kwestię stanowi fakt, że duża część literatury dotyczącej etnografii biznesu pisana jest właśnie przez socjologów bądź psychologów organizacji. Myślę, że ma to związek z często (nadal) negatywnym nastawieniem samych antropologów do zagadnień biznesowych. Propozycję badań etnograficznych firm promuje publikacja Piotra Prokopowicza (psycholog i socjolog organizacji), która uważana jest za wyjątkową pozycję na polskim rynku, ponieważ „nikt do tej pory nie publikował w języku polskim praktycznej, antropologicznej analizy relacji między kulturą organizacji i pracą, szczególnie w organizacji zarządzanej zgodnie z zasadami spółdzielczymi” – możemy przeczytać na okładce. Interesujący jest fakt, że socjolog organizacji dostrzega w antropologii kultury to, czego często nie zauważają sami antropologowie: „[...] niełatwo jest zaangażować się w przedsięwzięcie antropologiczne – jest to czasochłonne, trudne i daje rezultaty, które ze względu na ich złożoność są trudne do opublikowania. Z tych właśnie powodów na polu naukowym jest tak niewiele etnograficznych relacji o życiu organizacji. Na podstawie mojego doświadczenia mogę jednak powiedzieć, że nie ma innego podejścia w naukach społecznych, które pozwalałoby na tak głębokie zrozumienie świata organizacyjnego jak antropologia kultury lub – używając genialnego zdania Clifforda Geertza – sztuka «uczenia się przez bycie na miejscu»”⁷¹. Publikacja Moniki Kostery⁷², a także podejmowa-

69 Confer: I. Desperak, *Audyt społeczny jako propozycja wzbogacenia repertuaru metod badań społecznych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. VIII/1, 2012, s. 60.

70 Vide: M. Wieruszewska, *Kultura – Gospodarka. Przestrzeń dla humanistów*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2, 2012, s. 151.

71 Vide: P. Prokopowicz, *Kultura organizacji a znaczenie pracy. Etnograficzne studium władzy, działania i partycypacji w amerykańskiej korporacji pracowniczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 181.

72 Vide: M. Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Gdańsk 2011.

ne jako tematy prac magisterskich opracowania dotyczące etnografii roli zawodowej⁷³ bądź organizacji⁷⁴. Ponownie odwołam się do badań przeprowadzonych wśród amerykańskich absolwentów antropologii. Jedno z pytań dotyczyło wskazania umiejętności zdobytych podczas studiów, które adepci uważają za najbardziej przydatne w pracy zawodowej. Aż 146 razy pojawiły się w tym rankingu „metody” (w ujęciu generalnym), kolejna w rankingu jest (109 cytowań) „umiejętność pisania”⁷⁵. Te wyniki pokazują, że metody antropologii kulturowej, które tak bardzo chciałam zastosować w audycie wewnętrznym, są zdaniem amerykańskich absolwentów najbardziej użyteczne w pracy.

Moje rozmowy z audytorami wewnętrznymi pozwoliły również na zauważenie słabości mojej propozycji, co doprowadziło do doprecyzowania jej tak, by nie budziła dotychczasowych wątpliwości. Swoją tezę o możliwości zatrudnienia absolwenta etnologii w audycie wewnętrznym (lub pokrewnym zawodzie badającym działanie firmy) warunkowałam predyspozycjami i wykształconymi w toku studiów umiejętnościami, dogłębną wiedzą kulturową i rozumieniem kultury organizacji, świadomością narzędzi i metod badawczych, umiejętnością odnajdywania się w nowym miejscu i doświadczeniem spoza biznesu, które gwarantuje świeżość i innowacyjność.

Zabrakło zapewnienia: antropolog będzie dlatego odpowiednim kandydatem, że jest już jednostką wyselekcjonowaną, otwartą na świat i ludzi, niezależną i co najważniejsze – bez względu na to, gdzie zostanie zatrudniony, będzie kierował się zasadami przynależnymi dla jego fachu (które są bliskie kodeksowi etycznemu audytorów). Odnoszę się w tym miejscu do uwag Kowalczyka na temat pracowników audytu: „Jeżeli audyt jest tak istotnym narzędziem doskonalenia systemu zarządzania, to jest sprawą oczywistą, że wymagania w stosunku do osób pełniących tę funkcję muszą być wysokie. Trzeba podkreślić, że w praktyce pojawia się wiele zastrzeżeń odnośnie przeprowadzania audytów [...]. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, ale chyba najbardziej istotnym mankamentem jest nieprzygotowanie ludzi do pełnienia funkcji audytora i to zarówno w sensie przygotowania merytorycznego, jak i posiadania specyficznych cech oso-

73 Vide: D. Latusek, *Kierownik w Korporacji Międzynarodowej w Polsce. Etnografia roli zawodowej*, praca magisterska, Wrocław 2004, <http://wiedzaiedukacja.eu/wp-content/uploads/2008/07/dominikalatusekkierownik-w-korporacji.pdf> [Dostęp 30.06.2015].

74 Vide: M. Dąbrowska, *Etnografia organizacji pozarządowej*, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Moniki Kostery, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Warszawa 2006, <http://koster1523.republika.pl/documents/Etnografiaorganizacjiopozarzadowej.pdf> [Dostęp 30.06.2015].

75 Vide: *The Changing Face of Anthropology...*, tabela 21, s. 42.

bowych niezbędnych w tej działalności. Przy czym ten drugi mankament jest z pewnością trudniejszy do usunięcia. O ile, bowiem odpowiedni poziom merytoryczny może być osiągnięty przez różnego rodzaju szkolenia i warsztaty praktyczne, o tyle predyspozycje osobowe są właściwe dla danego człowieka i jeśli on nie posiada odpowiednich cech to raczej trudno jest je ukształtować od początku. Tymczasem w praktyce dobór kandydatów na audytorów jest często przypadkowy, a ta przypadkowość z reguły nie jest później korygowana. [...] Organizacje, które mają świadomość znaczenia audytów wewnętrznych – a więc i samych audytorów – dla doskonalenia systemu zarządzania [...], kandydatów na audytorów poddają – oprócz szkoleń i warsztatów specjalistycznych – odpowiednim testom psychologicznym.⁷⁶ Nie stwarza to zagrożenia w postaci spadku jakości pracy, co jest poważnym argumentem na korzyść antropologów. Szersze i bardziej uwrażliwione na różnorodność spojrzenie, poparte umiejętnym stosowaniem metod antropologii kulturowej podniesie w mojej opinii zarówno jakość pracy, jak i poziom raportów i konstruowanej na ich podstawie wiedzy.

W kwestii wartości dodanej, jaką może wnieść antropolog kulturowy do audytu wewnętrznego – jest ona niemierzalna. Wymienić jednak wypada: świeże i kompleksowe spojrzenie, innowacyjność, elastyczność, zdolność radzenia sobie ze zmianą, brak zmanierowania i dobrą znajomość zarówno metod, jak i narzędzi pracy badawczej, umiejętność analizowania kultury (i jej tworców) oraz weryfikacji danych na różnych poziomach. Warto w tym miejscu ostatni raz przywołać wyniki badań dotyczących amerykańskich absolwentów antropologii – w ocenie 41% ankietowanych (747 osób) przełożony zdaje sobie sprawę z wartości dodanej związanej z wykształceniem antropologicznym pracownika; 42% uważa, że ich wykształcenie pomaga im znacząco wypełniać obowiązki zawodowe; także 42% badanych identyfikuje się zawodowo z antropologią przez większość czasu⁷⁷.

76 Confer: J. Kowalczyk, *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu PL wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 167–168.

77 Ważne jest także uwzględnienie faktu, że 61% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że umiejętności nabyte poza obszarem wykładanym na studiach antropologicznych odgrywają znaczącą rolę na obecnie zajmowanym stanowisku, co wskazuje na wyjątkowość i wagę elastyczności. Vide: *The Changing Face of Anthropology...*, tabela 18, s. 35.

Rozdział 5

Zamiast zaleceń poaudytowych

Możemy na przykład mieć nadzieję, że nawyk myślenia etnograficznego i subtelna umiejętność otwierania się na punkt widzenia i doświadczenie innych zmian, przynajmniej częściowo, klimat społeczeństwa. Zgodnie z tym poglądem antropologia stanowiłaby pożądaną element ogólnej edukacji, wiedzy potrzebnej ludziom do udanego życia. Wiedzę etnograficzną uznano by za niezbędną w świecie, w którym ludzie o różnych standardach estetycznych i odmiennych zainteresowaniach rutynowo zależą od siebie nawzajem. Antropologia stawiałaby ludziom wyzwania i zachęcałaby ich do rozważania nowych sposobów sterowania takimi relacjami. Antropologia byłaby ważna, bo ważne są relacje.

M. Carrithers, *Dlaczego ludzie mają kultury. Uzasadnienie antropologii i różnorodności społecznej*, PIW, Warszawa 1994, s. 246–247.

Dobry projekt badań jakościowych zdaniem Uwe Flicka powinien precyzyjnie określać ich zakres i opierać się na konkretnym pytaniu badawczym. Pozwala to na ograniczenie zasięgu badania do najważniejszych kwestii koniecznych do udzielania odpowiedzi. Dobrze przygotowany projekt umożliwia przeprowadzenie badań w określonym czasie, wyjaśnia w jasny sposób dobór próby i metod. Flick twierdzi, że „jest [on – przypis Ł. L.] również mocno osadzony w ramach teoretycznych oraz zakorzeniony w konkretnej perspektywie badawczej. Wreszcie bierze pod uwagę cele generalizacji oraz rodzaj odbiorców badań, a w szczególności umożliwia przeprowadzenie założonych porównań”¹. I chociaż moje przygotowania poprzedzał namysł i staranne planowanie; wybory, których dokonywałam były jasne na każdym etapie pracy, a dodatkowo cechowała mnie otwartość na nową wiedzę, oraz elastyczność – nie potrafię dokonać obiektywnej oceny efektu moich działań. Konstrukcja książki i zamysł ogólny zakładały nakłonienie odbiorcy do przemyśleń. Czy mi się udało? Na to pytanie mogą odpowiedzieć tylko czytelnicy.

1 U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, przekład Paweł Tomanek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 93.

Dodatkowo na wiele z zadanych pytań i poruszonych kwestii nie uzyskałam (ani nie udzieliłam) odpowiedzi wprost, chociażby dlatego że nie sposób ostatecznie stwierdzić, czy proponowane przeze mnie zatrudnienie antropologów kultury w audycie jest dobrym pomysłem. Potwierdzenia moich przeczuć lub zaprzeczenia im można szukać jedynie w praktyce. Sądzę również, że uważna lektura powinna doprowadzić do odnalezienia takich treści, które w sposób pośredni wyjaśniają zagadnienia i odpowiadają na wątpliwości.

Przygotowanie skondensowanego w formie rozdziałów dotyczących dyscypliny antropologii kulturowej i audytu wewnętrznego było zadaniem trudnym, co już zaznaczałam. Podjęłam tę próbę, żeby każdy czytelnik zainteresowany poruszonym przeze mnie tematem mógł bez problemu prześledzić drogę, którą pokonałam wraz z moimi rozmówcami. Celem mojej pracy było zaprezentowanie własnego pomysłu zatrudnienia dla antropologów kultury, przy jednoczesnej promocji kierunku studiów. Mam nadzieję, że w jakimś sensie cel ten został osiągnięty.

Proponując możliwość wykorzystania metod antropologii kulturowej w audycie wewnętrznym, miałam na myśli przede wszystkim wywiad, obserwację i analizę tekstu. I chociaż podobne narzędzia są używane przez różne dyscypliny, w mojej opinii to właśnie antropolog kultury posiada najlepsze kwalifikacje, przyswoił bowiem „myślenie antropologiczne”. Na to myślenie składa się warsztat etnograficzny, otwartość, holizm, a także umiejętność wyszukiwania źródeł i poddawania ich analizie. Pomocne jest także posługiwanie się w sposób świadomy kategoriami metafory, doświadczenia, poznania, pamięci i opisu. Uważam, że audytor wewnętrzny wyposażony w takie umiejętności nie tylko potrafiłby w odpowiedni sposób opisać badaną rzeczywistość, lecz także znalazłby dla niej szerszy kontekst i przyczyny ewentualnych „nieprawidłowości”, o zaleceniach ulepszących skuteczność działania nie wspominając.

Moi rozmówcy byli świetnym przykładem trafnych obserwacji – absolwenci etnologii zatrudnieni w korporacjach bezbłędnie potrafili określić obowiązki audytora wewnętrznego. Nawet jeżeli niektórzy z nich posługiwali się stereotypowymi wyobrażeniami, inni wykazywali zainteresowanie tematem i chęć do sprawdzenia się w „nowej roli”. Wiedzieli także, co dzieje się w firmach, w których pracują, rozumieli ich kulturę organizacyjną. I chociaż nie potwierdziło się twierdzenie, że antropolog kultury szybciej odnajduje się w organizacji niż absolwenci innych kierunków, to nadal prezentowali oni bardzo wnikliwe opinie. Tymczasem audytorzy wewnętrzeni i pracownicy działów HR nie zawsze widzieli związek między kulturą organizacji a jej wytworami (takimi jak np. procedury). Część z nich w pierwszej chwili nie rozumiała także, czym badacz kultury może zajmować się w korporacji. Ważną kwestią zbliżającą

antropologa do audytu jest świadomość problematyki etycznej w badaniach. Antropolog jest wyczulony na złożoność sytuacji badawczej. Zdaje sobie sprawę zarówno z tego, że jego celem jest tworzenie wiedzy opartej na wynikach badań, ale także rozumie skomplikowany charakter relacji badacz–badany. Z jednej strony badanie antropologiczne ma służyć opisaniu świata danej społeczności lub osoby, z drugiej pomagać (a z pewnością nie powinno szkodzić) badanym. Uważam za niezwykle cenne doświadczenie badawcze zdobyte przez absolwentów etnologii podczas studiów. Wraz ze wszelkimi napotkanymi problemami natury etycznej pozwala ono antropologowi wykonywać zawód audytora wewnętrznego bez obawy, że dojdzie do nadużyć względem badanych.

Jeżeli czytelnik dojdzie do wniosku, że praca w dziale audytu wewnętrznego nie jest interesująca, zawsze może znaleźć w mojej książce inne z przywołanych przeze mnie zawodów, w których już spełniają się absolwenci antropologii kulturowej na świecie. Na podstawie przeczytanych lektur, przeprowadzonych badań i własnego doświadczenia zawodowego stwierdzam, że najważniejsze w studiach jest to, by uczyły nas one myślenia. Jednym z kierunków studiów, które to gwarantują, jest właśnie etnologia. I chociaż podręczniki i raporty promują stanowisko o wyższości wykształcenia ekonomicznego, to właściwie żaden z moich rozmówców tego nie potwierdził. Wręcz przeciwnie: wszyscy badani uważają, że pracodawca nie zwraca uwagi na to, jakie studia ukończył kandydat do pracy, ważne, by miał dyplom wyższej uczelni². Znacznie większe znaczenie ma doświadczenie i cechy indywidualne ewentualnego przyszłego pracownika. Moja propozycja skierowana jest także do audytorów wewnętrznych, którzy dojdą do wniosku, że studia antropologiczne są ciekawą perspektywą i mogą wnieść coś wartościowego do ich pracy.

Rozpoczęłam ten rozdział myślą zaczerpniętą z książki Michaela Carrithersa. Uważam podobnie jak autor, że antropologia kulturowa to coś więcej niż nauka, to stan świadomości, jedna z niewielu ścieżek, które pozwalają zrozumieć „innego” – czyli na dobrą sprawę każdą napotkaną osobę. Wiedza etnograficzna powinna stać się (w mojej opinii) jednym z podstawowych „przedmiotów” nauczania już na poziomie szkoły podstawowej. Mam bowiem wrażenie, że ja dopiero dzięki etnologii znalazłam coś wyjątkowego, coś, czego szukałam od dawna. Nie wyobrażam sobie, że mogłabym antropologię kulturową porzucić. Nie jest to możliwe, ponieważ dwa lata w Instytucie Etnologii i Antropologii Kulturowej i kolejny rok w Instytucie Socjologii UŁ zmieniły mój sposób postrzegania świata.

2 Wspominałam już, że to przekonanie jest prezentowane także przez studentów pierwszych lat studiów.

Zgadzam się także z Wojciechem Bursztą, dla którego „antropologia to nie tyle piękna postawa i romantyczne wyzwanie, ile nade wszystko zdyscyplinowane myślenie. [...] Myślenie antropologiczne nie jest objawieniem, jest wykształconą metodą!”³ Taki pogląd pozwala mieć nadzieję, że z czasem nie tylko studenci zarządzania, ekonomii i socjologii będą doceniali metody antropologii kulturowej, ale także sami etnologowie dostrzegą użyteczność swojej dyscypliny w badaniu firm (może w audycie wewnętrznym?).

Istotną rolę przy pisaniu tej pracy odegrała także skomplikowana sytuacja związana z Instytutem Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Łódzkiego. Niż demograficzny i skromna promocja kierunku sprawiały, że Łódzka Etnologia znalazła się na liście „kierunków zagrożonych”. Podczas naboru na rok akademicki 2014/2015 pojawiła się informacja, że decyzją uczelnianej komisji rekrutacyjnej zamkniętych zostanie kilka kierunków studiów – między nimi znalazła się etnologia⁴. Po tygodniu decyzja ta została „odwieszona” przez Rektora Uniwersytetu Łódzkiego, nie zmieniło to jednak nastrojów wśród pracowników i studentów⁵. Pisząc o tej sytuacji, mam w pamięci wypowiedź jednego z badanych, który rozmowę zakończył następującym stwierdzeniem: „Takie moje prorocstwo... że za kilkanaście lat antropologie takie, jakie są, umrą, ale odrodzą się w umysłach doktorantów na zarządzaniu, w marketingu, na socjologii, na psychologii. Bo etnologia przespała w Polsce swój moment na oddzielenie się, przemianowanie na antropologię i zwrócenie uwagi na siebie... Etnologia przespała swoją szansę, dlatego uważam, że powinna umrzeć i urodzić się na nowo. Bo ona nie zginie ideowo, ale muszą pojawić się nowi ludzie, którzy będą uprawiali ją na nowych zasadach. Zabrakło kogoś z charyzmą...”⁶.

Szczerze mówiąc, mam nadzieję, że tak się nie stanie. A nawet jeżeli, to liczę na szybkie odrodzenie etnologii w jej nowej postaci, być może zaangażowanej społecznie, zorientowanej międzykulturowo i gotowej na wyzwania biznesowe.

3 W. Burszta, *Wprowadzenie do wydania polskiego*, [w:] P.C. Salzmann, P.C. Rice, *Myśleć jak antropolog*, GWP, Gdańsk 2009, s. 14–15.

4 Vide: K. Tatarzyńska, *Uniwersytet zamyka kilkanaście kierunków i specjalności*, Wyborcza.pl, 01.08.2014, http://m.wyborcza.pl/wyborcza/1,105402,16409823,Uniwersytet_zamyka_kilkanascie_kierunkow_i_specjalnosci.html [Dostęp 30.06.2015].

5 Vide: M. Kałach, *Rektor Uniwersytetu Łódzkiego „odwiesza” etnologię oraz archeologię*, „Dziennik Łódzki”, 07.08.2014, <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/3532989,rektor-uniwersytetu-lodzkiego-odwiesza-nabor-na-etnologie-oraz-archeologie,id,t.html> [Dostęp 30.06.2015].

6 Vide: *Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji* 06_ETNO-KORP02/20140826, s. 8.

Wstępny projekt tej pracy zakładał analizę sytuacji łódzkiego Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej. Myślałam o podjęciu próby znalezienia różnych pomysłów optymalnego rozwiązania problemów. Pomysł inspirowany chwilą nie przetrwał jednak. Czy to dobrze? Nie wiem. Cieszę się jednak z formy, jaką ostatecznie wypracowałam. Podczas badań nad wybranym przeze mnie tematem usłyszałam kilka razy, że robię audyt w Instytucie – sprostuję: zrobiłam zaledwie rekonesans i notatki do ewentualnego planu audytu. Nie mogę tym samym zaprezentować zaleceń czy raportu. Mogę natomiast polecić współpracę z korporacjami, np. w formie praktyk dla studentów. Sądzę, że szansą dla przetrwania etnologii jako kierunku kształcenia są także właśnie praktyki zawodowe. W opracowaniu dotyczącym modelowych rozwiązań w zakresie praktyk studenckich czytamy m.in.:

- „[...] powiązanie praktyk z programem kształcenia – zaangażowanie pracodawców w proces realizacji programów nauczania, propozycje modyfikacji i uelastycznienia programów kształcenia,
- [...] zwiększenie zakresu i ustalenie ram współpracy między uczelniami a przedsiębiorstwami”⁷.

Myślę, że część łódzkich korporacji (szczególnie tych międzynarodowych) z chęcią podejmie współpracę z Instytutem Etnologii i Antropologii Kulturowej czy Instytutem Socjologii UŁ. Jestem pewna, że pracownicy działów HR – z którymi rozmawiała w ramach moich badań – są już na to gotowi. Dodatkowym atutem praktyk jest w wielu przypadkach szansa na dłuższe zatrudnienie, co w trudnej sytuacji na rynku pracy jest istotne.

Wbrew przypuszczeniom biznes może stanowić rozwiązanie problemów kierunków, których wartość chociaż niezaprzeczalna, ciągle pozostaje nieuświadomiona społecznie. Wyjście etnologii poza mury akademickie i podjęcie działań w obszarach „mało bezpiecznych” i „niekomfortowych”⁸ może przynieść pozytywną przemianę w recepcji społecznej pozycji etnologa, a może nawet poskutkować utworzeniem

7 M. Surowiec, J. Martyka, D. Szymański (red.), *Dobra praktyka = dobra praca. Modelowe rozwiązania w zakresie organizacji praktyk studenckich*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2010, s. 8.

8 Odnoszę się do recenzji antropologa kulturowego, Tarzycjusza Bulińskiego, dotyczącej książki *Etnolog na rynku pracy*. Napisał on tam: „Obszarów, w których etnologia wystawia się na inne, pozaakademickie, reguły gry jest zdecydowanie mniej. [...] To obszary niekomfortowe, w których tracimy autorytet i władzę związaną z polem uniwersyteckim. Wchodząc w nie narażamy się na ryzyko relacji równorzędnej lub takiej, w której będziemy podporządkowani innym regułom i wartościom. Słowem, jest to obszar mało dla nas bezpieczny”. Confer: T. Buliński, *Recenzja książki „Etnolog na rynku pracy”*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2, 2012, s. 213.

własnej kategorii zawodowej w ministerialnych rozporządzeniach. Tym bardziej że etnografowie organizacji od lat zajmują się badaniem kultury firm – uzyskują informacje o poziomie zadowolenia pracowników, o tym, co ich naprawdę motywuje do pracy, jak rozumieją oni misję firmy i swoje obowiązki; weryfikuje funkcjonowanie działów, procesów wewnętrznych i procedur; bada wreszcie także relacje zewnętrzne biznesu z kontrahentami i klientami. I choć są to mało rozpowszechnione działania w polskich warunkach, przywołują one na myśl badania wykonywane w ramach audytu wewnętrznego. Nakłaniam więc do konkretnych, aktywnych działań związanych z możliwościami zastosowania wiedzy i metod antropologicznych na rynku pracy, najlepiej z przełożeniem na praktykę – ponieważ dotychczasowe dyskusje i rozważania teoretyczne dotyczące roli etnologa w społeczeństwie czy kompetencji, jakie posiadają absolwenci studiów etnologicznych, niestety nie wyszły poza uczelniane mury, a co z tym związane, nie trafiły do ewentualnych pracodawców, czy specjalistów do spraw zatrudnienia. Temat ten warto przemyśleć, tym bardziej, że ani korporacje czy firmy nie są straszne i zamknięte na ciekawe rozwiązania, jak zwykli uważać adepci etnologii; ani antropologia kulturowa nie jest tak odrealniona, jak zwykli postrzegać ją pracodawcy.

Bibliografia

- Aneks: Indeks Alfabetyczny Zawodów i Specjalności* ujętych w klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy wprowadzonej rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. (Dz.U. z 2014 r., poz. 1145). [<http://psz.praca.gov.pl/documents/10240/54723/Alfabetyczny%20indeks%20zawod%C3%B3w%20do%20KZiS%20%28Dz.%20U.%2028.08.14,poz.1145%29st.22.12.%202014.pdf>].
- Angrosino M., *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, przekład Maja Brzozowska-Brywczyńska, PWN, Warszawa 2010.
- Bakalarska Laura rozmawia z Arkadiuszem Kłosem i Ewą Kruk, *Na co komu etnografia, czyli co jedzą wielbłądy*, IV.2012, [<http://www.businessandbeauty.pl/na-co-komu-etnografia-czyli-co-jedza-wielblady/>].
- Baraniak K., Brzezińska A.W., Wiśniewski B., *Etnolog na rynku pracy*, TIPI, Wielichowo 2013, [<http://hdl.handle.net/10593/5116>].
- Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 3(182)/2006.
- Baza danych: *Klasyfikacja zawodów i specjalności: Antropolog* (263205), [http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263205?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf].
- Baza danych: *Klasyfikacja zawodów i specjalności: Audytor* (242204), [http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242204?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf].
- Baza danych: *Klasyfikacja zawodów i specjalności: Etnograf* (263102), [http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263202?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf].
- Baza danych: *Klasyfikacja zawodów i specjalności: Kulturoznawca* (263203), [http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263203?p_p_

- lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf].
 Baza danych: *Klasyfikacja zawodów i specjalności: Socjolog* (263204), [http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/263204?p_p_lifecycle=2&p_p_state=exclusive&p_p_resource_id=pdf&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_targetExtension=pdf].
- Bobrowicz A., *Naukowcy: Filozofię czy socjologię będzie można studiować jedynie na trzech polskich uniwersytetach*, Metro, 25.02.2014, [http://metro.gazeta.pl/Lifestyl/1,135320,15526268,Naukowcy__Filozofie_czy_socjologie_będzie_mozna_studiuowac.html].
- Bruner E.M., Turner V.W. (red.), *Antropologia doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersyte- tu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Buliński T., Kairski M. (red.), *Teren w antropologii. Praktyka badawcza we współczesnej antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickie- wicza, Poznań 2011.
- Buliński T., *Recenzja książki „Etnolog na rynku pracy”*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1-2, 2012.
- Burszta W.J., *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Zysk i S-ka Wydawni- ctwo, Poznań 1998.
- Campbell T., Hughton K. (red.), *Ethics and Auditing*, ANU E PRESS, 2005, [http://epress. anu.edu.au].
- Carrithers M., *Dlaczego ludzie mają kultury. Uzasadnienie antropologii i różnorodności społecznej*, PIW, Warszawa 1994.
- Červinková H., Gołębiak B.D. (red.), *Badania w działaniu. Pedagogika i antropo- logia zaangażowane*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2010.
- The Changing Face of Anthropology. Anthropology Masters Reflect on Education, Careers, and Professional Organizations*, Report from the AAA Committee on Practicing, Ap- plied, and Public Interest Anthropology, 2009, [http://www.aaanet.org/resources/ departments/upload/Changing-Face-of-Anthropology-Final-2.pdf].
- Chomczyński P., Konecki K.T., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania za- rządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Cichocki P., *Jak sobie radzą po latach absolwenci etnologii? Odpowiedź wicedyrektora Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej*, GW 16.01.2014, [http://gazetapraca.pl/ gazetapraca/1,90443,15283601,Jak_sobie_radza_po_latach_absolwenci_etnolo- gii__Odpowiedz.html].
- Clifford J., Marcus G.E. (red.), *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*, University of California Press, Berkeley 1986.
- Czarniawska B., *Organization Theory Meets Anthropology: A Story of an Encounter*, „Jour- nal of Business Anthropology” 1(1)/Spring 2012.
- Czerwińska K., Żwak S., *Dydaktyka studiów etnologicznych wobec potrzeb rynku pracy. Przykład ośrodka cieszyńskiego*, „Studia Etnologiczne i Antropologiczne” 11/2011.

- Dąbrowska M., *Etnografia organizacji pozarządowej*, praca magisterska, Warszawa 2006 [<http://kostera1523.republika.pl/documents/Etnografiaorganizacji pozarządowej.pdf>].
- Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, tłumaczenie na język polski Katarzyna Włodarska – koordynator, Konrad Knedler, Agnieszka Kaźmierczak, Joanna Mrowicka, Krzysztof Pakoński, Arkadiusz Pieniący, Adam Piołunowicz, Rafał Sosnkowski, Maria Zacharczuk-Kakietek, Jarosław Żukowski, XII.2012, [<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Polish.pdf>].
- Definition of Internal Auditing Code of Ethics International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (CIIA)*, January 2011, [www.iaa.org.uk].
- Demograficzne Tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Instytut Rozwoju Kapitału Intelektualnego im. Sokratesa, Warszawa 2011, [http://instytutsokratesa.pl/pliki/Demograficzne_Tsunami_Instytut_Sokratesa.pdf].
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.), *Metody badań jakościowych* (tom 1 i 2), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Desperak I., *Audyt społeczny jako propozycja wzbogacenia repertuaru metod badań społecznych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. VIII/1, 2012.
- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarkę Rynekową*, Listopad 2009, [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/fa5b19e372e-1bed45db817b8380c8468.pdf].
- Dobrowolski Z., *Kontrola zarządcza jako instrument umadniania kapitału społecznego. Założenia a rzeczywistość*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” nr 8/2014.
- Domańska E. (red.), *Pamięć, etyka i historia*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2002.
- Encyklopedia PWN* [<http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/antropologia-kulturowa.html>]
- Encyklopedia Wiem*, portal wiedzy – onet.pl, http://portalwiedzy.onet.pl/18658,,,antropologia_kulturowa,haslo.html.
- Enderle R., *Genevieve Bell: Intel's Secret Weapon*, TechGuru Daily, 01.07.2010, [<http://www.tgdaily.com/hardware-opinion/50438-genevieve-bell-intel%E2%80%99s-secret-weapon> – Dostęp na dzień 30.06.2015].
- Ethical Guidelines for Good Research Practice* – Association of Social Anthropologists of the UK and the Commonwealth, 1999 [<http://www.theasa.org/ethics/guidelines.shtml>].
- Federowicz M., Wójciuk A. (red.), *Kontynuacja przemian, Raport o stanie edukacji 2011*, Instytut badań Edukacyjnych, Warszawa 2012, [<http://eduentuzjasci.pl/images/stories/badania/rose2011/RoSE2011-raport-w2.pdf>].
- Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

- Gabrusewicz T., Marchewka-Bartkowiak K., Wiśniewski M. (red.), *Rachunkowość, finanse, audyt i kontrola. Studium przypadków sektora publicznego i prywatnego*, CeDeWu.PL – Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2013.
- Geertz C., *Zastane światło. Antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, Universitas, Kraków 2003.
- Gibbs G., *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Grocholski H. (red.), *Praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, tom I, Instytut Rachunkowości i Podatków, Warszawa 2004.
- Grupa na portalu społecznościowym Facebook: „Etnolog pilnie poszukiwany! Praca dla specjalistów od wywiadu”. [<https://www.facebook.com/groups/648273048539850/permalink/1418989214801559/>].
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badan terenowych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 2000.
- Hann C., *Antropologia społeczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
- Hastrup K., *Droga do antropologii. Między doświadczeniem a teorią*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Herdan A., Stuss M.M., Krasnodomska J., *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Herzfeld M., *Antropologia. Praktykowanie teorii w kulturze i społeczeństwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
- Izmałowska J., *Co robi etnograf w firmie? „Marketing w Praktyce” 10/2013*, [<http://www.marketing.org.pl/index.php/go=2/act=2/aid=m524dc6dc199d0/>].
- Jagiello E.A., *Antropolog w organizacji. Zapiski z badań terenowych*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2, 2012.
- Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (tom 1 i 2), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Juszczak S., *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- Kałach M., *Rektor Uniwersytetu Łódzkiego „odwiesza” etnologię oraz archeologię*, *Dziennik Łódzki*.pl, 07.08.2014, [<http://www.dzienniklodzki.pl/arttykul/3532989,rektor-universytetu-lodzkiego-odwiesza-nabor-na-etnologie-oraz-archeologie,id,t.html>].
- Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Kaniowska K., *Czy trudno dziś być antropologiem?*, „Lud” t. 78, 1995.
- Kaniowska K., *Metafory w języku współczesnej antropologii*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Prace Kulturoznawcze IX” nr 2745/2005.

- Kaniowska K., Modnicka N. (red.), *Etyczne problemy badań antropologicznych*, „Łódzkie Studia Etnograficzne”, tom ILIX/2010.
- Kaniowska K., *Opis – klucz do rozumienia kultury*, PTL, „Łódzkie Studia Etnograficzne” tom XXXIX/1999.
- Kępiński M., *Sztuka słuchania, sztuka mówienia. Miejsce i rola absolwentów kierunków humanistycznych w Public Relations*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2, 2012.
- Kiziukiewicz T. (red.), *Audyty wewnętrzne w strukturze kontroli zarządczej*, Difin SA, Warszawa 2013.
- Knedler K., Stasik M., *Audyty wewnętrzne w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*, AKK, Warszawa 2014.
- Kodeks etyki audytora wewnętrznego*, Załącznik nr 2 do uchwały Zarządu Powiatu Pabianickiego nr 165 z dnia 19 listopada 2007 roku, [<http://powiat.pabianice.bip.info.pl/plik.php?id=5835>].
- Konecki K.T., *Łowcy głów – Headhunting. Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA–WERO, Warszawa 1998.
- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M. (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Gdańsk 2011.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2005.
- Kowalczyk J., *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu.PL – Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- Kowalewski J., Piasek W. (red.), *Zaangażowanie czy izolacja? Współczesne strategie społecznej egzystencji humanistów*, „Colloquia Humaniorum”, Olsztyn 2007.
- Kozłowski W., Suchorab A., *Rynek pracy – potrzeby i oczekiwania pracodawców z województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie kwalifikacji i kompetencji absolwentów uczelni wyższych*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2011.
- Kozusznik B., *Zachowanie człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Krawczyk M., Sekuła P., *Etyka w pracy audytora wewnętrznego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_02_krawczyk_sekula_113_120.pdf].
- Kumaniecki K. (oprac.), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1970.
- Kuźma I.B. (red.), *Tematy trudne. Sytuacje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kwarciańska A., *Wzajemne zależności między koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw a zasadami zarządzania jakością*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” nr 7/2013.

- Latusek D., *Kierownik w Korporacji Międzynarodowej w Polsce. Etnografia roli zawodowej*, praca magisterska, Wrocław 2004, [<http://wiedzaiedukacja.eu/wp-content/uploads/2008/07/dominikalatusekkierownik-w-korporacji.pdf>].
- Libera Z. (red.), *Antropologia zaangażowana(?)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Lisiński M. (red.), *Audyty wewnętrzne w doskonaleniu instytucji. Aspekty teoretyczno-metodologiczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Łuczewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Maffesoli M., *Czas plemion*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Majdan Krzysztof rozmawia z Tomaszem Klekowskim, *Dyrektor Intel: Zatrudniamy etnografów, wydajność nie jest najważniejsza*, wyborcza.biz, 08.08.2013, [http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,14407955,Dyrektor_w_Intelu__Zatrudniamy_etnografow__wydajnos.html].
- Malinowski B., *Szkice z teorii kultury*, przekład Hanna Buczyńska, KiW, Warszawa 1958.
- Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*. Tłumaczenie na język polski, Załącznik do komunikatu nr 2 Ministra Finansów z dnia 17 czerwca 2013 roku, Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, Warszawa, 24.06.2013 [<http://www.podatki.abc.com.pl/akt2/-/akt/dz-urz-mf-2013-15>].
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Szkolnictwo Wyższe w Polsce*, 2013, [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf].
- Młodzik L., *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Maximus Primus, Zielona Góra 2014.
- Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Niedek A., *Antropolog bez namaczania*, „Wprost” 29/2006.
- Nitkowski K., *Kontrola wewnętrzna instytucji w systemie kontroli w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Paszkowska-Rogacz A., *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, KOWEŻIU, Warszawa 2003.
- Piątkowska M., *„Gdybym mogła cofnąć czas, zdawałabym na kierunek, po którym od razu miałabym fach w rękach”. Jak sobie radzą po latach absolwenci etnologii?*, GW 23.12.2013, [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,91734,15182783,Sukces_na_swoja_miare.html].
- Pluciennik J., *Uniwersytet Łódzki – sytuacja kierunków humanistyczno-społecznych w Polsce 2014. Studium przypadku*, [w:] Witkoś J. (red.), *Rozmyślenia nad humanistyką. Materiały z Seminarium: Nauki Humanistyczne i Społeczne w Polsce 2014: Ana-*

- liza – Diagnoza – Prognoza. Warszawa 14 kwietnia 2014 r.*, Wydawnictwo Naukowe UAM, 2014.
- Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, III.2003 [http://www.ujk.edu.pl/strony/Malgorzata.Garstka/podrecznik_audytu_wewnetrznego_w_administracji_publicznej.pdf].
- Proskrobko B. (red.), *Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2012.
- Prokopowicz P., *Kultura organizacji a znaczenie pracy. Etnograficzne studium władzy, działania i partycypacji w amerykańskiej korporacji pracowniczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
- Prośniewski B., *Co robi etatowy udoskonacz i etnograf w korporacji*, materiał radiowej Czwórki, 21.08.2013, [http://www.polskieradio.pl/10/483/Artykul/914392,Co-robi-etatowy-udoskonacz-i-etnograf-w-korporacji].
- Rapley T., *Analiza konwersacji, dyskursu i dokumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Ricoeur P., *Język, tekst, interpretacja. Wybór pism*, PIW, Warszawa 1989.
- Rose G., *Interpretacja materiałów wizualnych. Krytyczna metodologia badań nad wizualnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Rudnicki S. (red.), *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2011.
- Salzmann P.C., Rice P.C., *Myśleć jak antropolog*, GWP, Gdańsk 2009.
- Saunders E.J., *Audyty wewnętrzny i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Polonijnej EDUCATOR, Częstochowa 2003.
- Schneider W. (red.), *Living with Stories. Telling, Re-telling, and Remembering*, Logan Utah State University Press, Utah 2008.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Słownik PR*, HRK.PL – Portal Rynku Pracy [http://www.hrk.pl/pl/home/slovníki/slovník_pr/Audyty_spo%C5%82eczny.aspx].
- Sokołowski J. (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” t. XI, z. 5, 2010.
- Songin-Mokrzan M., *Zwrot ku zaangażowaniu. Strategie konstruowania nowej tożsamości antropologii*, PTL, Łódzkie Studia Etnograficzne tom LIII, Wrocław-Łódź 2014.
- St Andrew J., *Why Anthropologists are perfectly trained for a profession they've never heard of*, [http://www.uxconnections.com/anthropology-and-user-experience/].
- Stack S., *Are you ready? Here are the top 50 jobs of the future*, Independent.ie, 24.06.2014, [http://www.independent.ie/business/irish/are-you-ready-here-are-the-top-50-jobs-of-the-future-30378090.html].
- STATEMENTS ON ETHICS. *Principles of Professional Responsibility*. Adopted by the Council of the American Anthropological Association, 2012, [http://www.aaanet.org/cmtes/ethics/AAA-Statements-on-Ethics.cfm].

- Stępnia Anna rozmawia z dr. Michałem Kowalskim, *Badacz w mundurze, czyli o militaryzacji antropologii*, 18.06.2014, [<http://bardzomimilo.pl/badacz-w-mundurze-czyli-o-militaryzacji-antropologii/>].
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową*, Luty 2010, [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/f96a8c8163d435591f2f73f991ca92d5.pdf].
- Strona autorska Natalie Hanson, [<http://nataliehanson.com/>].
- Strona dotycząca badania rynku metodą Mystery Shopping, [<http://arc.com.pl/MS/>].
- Strona dotycząca badania rynku metodą Mystery Shopping, [<http://www.tnsglobal.pl/kariera/>].
- Strona dotycząca badania rynku metodą Mystery Shopping, [<http://www.secretclient.com/>].
- Strona dotycząca badania rynku metodą Mystery Shopping, firma Prospecto Sp. z o.o., [<http://www.perspecto.pl/Kim-jest-Tajemniczy-Klient-i-jak-wyglada-jego-praca-,artid247.html>].
- Strona Instytutu Audytorów Wewnętrznych IIA POLSKA, [<https://www.iaa.org.pl/>].
- Strona Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Łódzkiego, [<http://www.etnologia.uni.lodz.pl/>].
- Strona Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Jagiellońskiego [<http://www.etnologia.uj.edu.pl/etnologia/definicje>].
- Strona Uxeria.com, [<http://blog.uxeria.com/user-experience-przewodnik-dla-poczatujacych/>].
- Sułkowski Ł. (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XI, z. 2, 2010.
- Sułkowski Ł. (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XI, z. 3, 2010.
- Surowiec M., Martyka J., Szymański D. (red.), *Dobra praktyka = dobra praca. Modelowe rozwiązania w zakresie organizacji praktyk studenckich*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2010.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych, sine nomine*, Śląsk, 2010.
- Tatarzyńska K., *Uniwersytet zamyka kilkanaście kierunków i specjalności*, Wyborcza.pl, 01.08.2014, [http://m.wyborcza.pl/wyborcza/1,105402,16409823,Uniwersytet_zamyka_kilkanasie_kierunkow_i_specjalnosci.html – Dostęp na dzień 30.06.2015].
- Tewksbury R., *Qualitative vs. Quantitive Methods: Understanding Why Qualitative Methods are Superior for Criminology and Criminal Justice*, „Journal of Theoretical and Philosophical Criminology”, vol. 1(1)/2009.
- Tomaszkiewicz A., *Wartość dodana wnoszona przez audyt wewnętrzny*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 244/2010.
- Trzebiński J. (red.), *Narracja jako sposób rozumienia świata*, GWP, Gdańsk 2002.
- Tymański W., *Pokolenie jednoróżrów. Młodzi 2016 chcą mieć ważne życie*, GW – Duży Format, 25.05.2016, [<http://wyborcza.pl/duzyformat/1,152662,20129961,pokol>

- enie-jednorozcow-mlodzi-2016-chca-miec-wazne-zycie.html – Dostęp na dzień 20.06.2016].
- Urbaniaak J., *Audytor wewnętrzny – opisy stanowisk*, „Kariera w Finansach”, 30.09.2012, [<http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artykul/audytor-wewnetrzny-opis-stanowiska-zakres-obowiazkow-wynagrodzenie>].
- Marrewijk van A., *European Developments in Business Anthropology*, „International Journal of Business Anthropology” 1(1)/2010, [http://www.na-businesspress.com/IJBA/IJBA_Sample_Article.pdf].
- Wala K., blog o antropologii w biznesie i badaniach marketingowych, [<https://stosowana.wordpress.com/>].
- Walczak B., *Antropolog jako Inny. Od pierwszych badań terenowych do wyzwań ponowoczesnej antropologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009.
- Wieruszewska M., *Kultura – Gospodarka. Przestrzeń dla humanistów*, „Etnografia Polska”, t. LVI, z. 1–2, 2012.
- Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin SA, Warszawa 2005.
- Winkin Y., *Antropologia komunikacji. Od teorii do badań terenowych*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2007.
- Wirtualny Informator Maturzysty*, [<http://www.uczelnie.info.pl/kierunki-studiow/33/etnologia/>].
- Wodak R., Krzyżanowski M. (red.), *Jakościowa analiza dyskursu w naukach społecznych*, Oficyna wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.
- Wojtasik B., *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa 1997.
- Wolska G., *Etyka jako narzędzie sprawnego funkcjonowania biznesu*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” nr 2/2010.
- Wright S. (red.), *Anthropology of organizations*, Routledge, New York, 2005.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Materiał badawczy

- Rozmowa z pracownikiem działu HR 01_HR01/20140709.
- Rozmowa z pracownikiem działu HR 02_HR02/20140724.
- Rozmowa z pracownikiem działu HR 03_HR03/20141115.
- Rozmowa z pracownikiem działu HR 04_HR04/20141127.
- Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 05_ETNO-KORP01/20140816.
- Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 06_ETNO-KORP02/20140826.
- Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 07_ETNO-KORP03/20141010.
- Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 08_ETNO-KORP04/20141106.
- Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 09_ETNO-KORP05/20141115.

Rozmowa z etnologiem pracującym w korporacji 10_ETNO-KORP06/20141118.

Rozmowa z audytorem wewnętrznym 11_AW01/20140821.

Rozmowa z audytorem wewnętrznym 12_AW02/20140909.

Rozmowa z audytorem wewnętrznym 13_AW03/20141112.

Rozmowa z audytorem wewnętrznym 14_AW04/20141113.

Rozmowa z audytorem wewnętrznym 15_AW05/20141129.

Wyniki ankiety internetowej „Etnolog a korporacja” na dzień 31.12.2014, [<https://www.surveio.com/survey/d/N6X7N3F1R9E2O8E2H>].