

Joanna Kłodkowska

UCZENIE SIĘ RADZENIA SOBIE ZE ZMIANAMI W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE OCHOTNICZYCH HUFCÓW PRACY

Rozważania w niniejszym tekście będą dotyczyły tego, w jakich sytuacjach i warunkach następuje uczenie się radzenia sobie ze zmianami w organizacji oraz jakie elementy składają się na ten proces. Uczenie się radzenia sobie przedstawię, ukazując jego kontekst, a mianowicie proces zmian w Ochotniczych Hufcach Pracy (OHP) oraz odwołam się do teorii uczenia się sytuacyjnego (*situated learning*) autorstwa Jean Lave i Etienne Wengera¹.

Przedstawiane analizy i interpretacje są związane z prowadzonymi przeze mnie badaniami w paradygmacie interpretatywnym. Ich celem jest poznanie i zrozumienie radzenia sobie pracowników ze zmianami w organizacji. Metoda badawcza, którą wykorzystywałam, to metoda monograficzna. Traktuję ją jako metodę badań terenowych², wykraczającą poza opis instytucji, która umożliwia ujmowanie „funkcjonalnych” powiązań między różnymi aspektami lokalnych układów społecznych³. Metoda ta jest dla mnie sposobem zdobywania informacji o badanym zjawisku oraz poddawania ich refleksji w celu znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze, które dotyczą jednej instytucji – OHP, co stanowi o ścisłej lokalizacji organizacyjnej badań, a tym samym jednego, ściśle związanego z terenem, procesu radzenia sobie. W swoich badaniach postępuję również zgodnie z podejściem zaproponowanym przez etnografię, którą traktuję jako podlegającą metodzie monograficznej metodę lub zestaw metod wymagających od posługującego się nimi badacza jawnego lub niejawnego uczestniczenia przez dłuższy czas w codziennym życiu wybranej grupy osób. Uczestnictwu towarzyszą różne sposoby zbierania danych empirycznych⁴. W przypadku badań nad radzeniem sobie pracowników ze zmianami w organizacji było to: badanie dokumentów, obserwacja bezpośrednia, wywiad etnograficzny. Analizy materiałów empirycznych umożliwiły mi „życie w aurze badanego zjawiska”⁵, bycie na miejscu codziennych i niecodziennych zdarzeń, które składają się na rzeczywistość Ochotniczych Hufców Pracy.

¹ J. Lave, E. Wenger, *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge 1991.

² S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Warszawa 1970, s. 240.

³ *Ibidem*.

⁴ M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Poznań 2000, s. 11-12.

⁵ J. Łysek, *O podstawach kreowania racjonalności hermeneutycznej w pedagogice*, Katowice 1998, s. 39.

Przedmiotem moich badań jest radzenie sobie pracowników Ochotniczych Hufców Pracy ze zmianami w organizacji. Termin *radzenie sobie* charakteryzuje się wieloznacznością, złożonością, pozorną precyzyjnością, która sprawia, że może on oznaczać wiele różnych obszarów działań ludzkich, ich uwarunkowań i kontekstów. Są to: procesy, aktywności, zdarzenia, stany w różnych przestrzeniach życia człowieka, na przykład: radzenie sobie z sytuacją spostrzeganą jako zagrażająca⁶, aktywność uruchamiana w sytuacji stresowej, skierowana na opanowanie stresu⁷, radzenie sobie w obliczu traumy kulturowej⁸, radzenie sobie w organizacji totalnej⁹, cechy osobowości, postawy życiowej, umiejętności¹⁰, cel działania pomocowego w poradnictwie, podejmowanego przez doradcę i radzącego się, którzy wypracowują sposoby uczenia (się) radzenia sobie w różnych sytuacjach¹¹, a nawet działania, które mogą być podejmowane przez instytucje pragnące przetrwać we współczesnej rzeczywistości¹².

Zjawisko radzenia sobie można ujmować z perspektywy zindywidualizowanej¹³, tak jak to jest w pracy Richarda S. Lazarusa i współpracowników, którzy jednak akcentują również znaczenie transakcji – jednostka-otoczenie dla różnych form aktywności zaradczych człowieka¹⁴ lub „uwypuklającej” bycie jednostki w kontekście społecznym, jej działania podejmowane w obrębie sieci jednostka-rodzina-organizacja, mające na celu ochronę, inwestowanie i budowanie zasobów¹⁵. W związku z tym, moim zdaniem, radzenie sobie można traktować jako społeczną, wspólnotową aktywność, mającą na celu pokonywanie poczucia zagrożenia utratą posiadanych zasobów, które to równocześnie stają się podstawą do konstruowania strategii zaradczych. Podejmowana praktyka społeczna może świadczyć o potencjale, zdolnościach i zasobach jednostek/grup społecznych do samoprzekształcania się¹⁶ w zastanych warunkach strukturalnych oraz modyfikowania tych warunków, pokonywania pojawiających się w nim barier.

⁶ P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 1999, s. 736.

⁷ J. Borkowski, *Radzenie sobie ze stresem a poczucie tożsamości*, Warszawa 2001, s. 22.

⁸ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 466-467.

⁹ E. Goffman, *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych*, Sopot 2011, s. 11.

¹⁰ E. Trębińska-Szumigraj, *Zaradność, radzenie sobie*, [hasło w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. 7, Warszawa 2008, s. 779-786.

¹¹ A. Kargulowa, B. Wojtasik, *Jakość radzenia komuś a jakość radzenia sobie w codziennym życiu*, [w:] *Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne, BKKK, Warszawa 2003, s. 140.

¹² J. Kargul, *Wstęp*, [w:] J. Kargul, S. Słowińska, M. Gancarz, *Z prądem i pod prąd. Lubuskie instytucje kultury w nowym ładzie społecznym*, Zielona Góra 2004, s. 8.

¹³ Por. S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk 2006, s. 139.

¹⁴ I. Heszen-Niejodek, *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*, [w:] *Psychologia*, red. J. Strelau, t. 3, Gdańsk 2005, s. 470.

¹⁵ S.E. Hobfoll, *op. cit.*, s. 139.

¹⁶ Por. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, s. 537.

Zmiany w organizacji Ochotnicze Hufce Pracy

W historii OHP można wyróżnić cztery okresy: I okres (1936) – powstanie Junackich Hufców Pracy, II okres (1945-1955) – Powszechna Organizacja „Służba Polsce”, III okres (1958-1989) – Ochotnicze Hufce Pracy Związku Młodzieży Socjalistycznej i Ochotnicze Hufce Pracy Federacji Socjalistycznych Związków Młodzieży Polskiej oraz IV okres (po 1989 r.) – Ochotnicze Hufce Pracy¹⁷. Współcześnie Ochotnicze Hufce Pracy to jednostka budżetowa nadzorowana przez ministra właściwego do spraw pracy¹⁸, która realizuje cele edukacyjne, prowadzi działalność z zakresu poradnictwa zawodowego i przyczynia się do pobudzania oraz inicjowania świadomości edukacyjno-zawodowej¹⁹ poprzez działania decydentów, pracowników i młodzież uczestniczącą w jej strukturach. Przekształcenia OHP są echem zmian politycznych w Polsce, które rozpoczęły się po 1989 roku, poszukiwania miejsca organizacji w „policentrycznym porządku demokracji i kapitalizmu”²⁰, są wyrazem „topnienia hermetycznych struktur nasyconych ideologią realnego socjalizmu”²¹. Są również, jak sądzę, przejawem „kiełkującej” demokratyzacji społeczeństwa polskiego i pojawienia się nowej przestrzeni, „marginesu swobody”, w którym te głosy w ogóle mogły się pojawić.

Proces wprowadzania zmian w organizacji, deklarowany od momentu nadania statutu OHP w 1995 roku²², jest kontynuowany do dziś. Oficjalne kierunki zmian są podporządkowane celom ustalonym przez pracowników Komendy Głównej OHP w Warszawie, w porozumieniu z Ministrem Pracy i Polityki Społecznej. Cele te to: pełnienie funkcji lidera w kraju w zakresie działań na rzecz aktywizacji społecznej i zawodowej młodego pokolenia oraz promowanie działalności OHP „jako instytucji efektywnej, oferującej usługi na wysokim profesjonalnym poziomie”²³.

Ponieważ zmiana społeczna, jak pisze Piotr Sztompka, jest różnicą stanu wcześniejszego i późniejszego pewnego systemu społecznego, którym może być także organizacja²⁴, zmianę w organizacji rozumiem jako różnicę między stanem organizacji w jednym momencie jej trwania oraz stanem tej samej organizacji w innym momencie jej trwania²⁵. W swoim tekście będę się posługiwać terminem „zmiany w organizacji”

¹⁷ Por. M. Najdychor, *Powstanie, rozwój i transformacja Ochotniczych Hufców Pracy*, „Rynek Pracy”, nr specjalny, czerwiec 2003, s. 20.

¹⁸ http://www.ohp.pl/index.php?id=40&id_menu_r=2 [dostęp: 28.11.2008].

¹⁹ A. Kargulowa, *O teorii i praktyce poradnictwa*, Warszawa 2004, s. 34.

²⁰ M. Ziółkowski, *Przemiany interesów i wartości społeczeństwa polskiego*, Poznań 2000, s. 25.

²¹ Por. *ibidem*.

²² Zarządzenie nr 64 z dnia 20 czerwca 1995 r.

²³ *List Komendanta Głównego Ochotniczych Hufców Pracy do kadry z okazji nowego 2007 roku*, „Biuletyn Informacyjny Ochotniczych Hufców Pracy” styczeń 2007, nr 1 (126), s. 3.

²⁴ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, s. 437.

²⁵ Por. P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005, s. 20.

traktując je jako zmiany społeczne. Pojęcie to odnoszę do zjawisk modyfikacji OHP, które obserwowałam w trakcie prowadzonych badań.

Zmiana w obrębie stanu organizacji to modyfikacja OHP jako organizacji socjalistycznej, która jako taka dążyła do zachowania ciągłości przyjętych form działalności, struktur i ideologii, którą reprezentuje (tab. 1). Procesy w niej zachodzące cechowały się zachowawczością. W swoich działaniach, moim zdaniem, kierowała się racjonalnością²⁶ polityczną, natomiast przetrwanie widziała w aktywizowaniu sił organizacyjnych, które mogłyby się przyczynić do stałego wzrostu wpływów politycznych. Przełom 1989 roku spowodował „pęknięcie” ciągłości, czego konsekwencją stały się tendencje zmian wizerunku organizacji, odcięcie się od obszarów działań kojarzonych z kwestiami ideologiczno-państwowymi, wdrożenie działań innowacyjnych, nawet mających niekiedy charakter emancypacyjny. Jest to związane z zastosowaniem nowej racjonalności skoncentrowanej prospołecznie, ale także uwzględniającej interes ekonomiczny członków organizacji i uzyskanie pozycji lidera wśród instytucji proponujących podobne świadczenia.

Tabela 1. Podstawowe założenia funkcjonowania OHP w latach 1958-1989 i po 1989 roku

Typ organizacji	Zachodzące procesy	Racjonalność	Sukces	
Organizacja socjalistyczna	ciągłość reprodukcja zachowawczość adaptacja zamykanie się	polityczna	przetrwanie w ówczesnych warunkach	wzrost wpływów politycznych
Organizacja demokratyczna	zmiana emergencja innowacyjność emancypacja otwieranie się	prospołeczna ekonomiczna		pozycja lidera w „branży”

Źródło: opracowanie własne, kryteria analizy zaczerpnięte z: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 104.

Struktury Ochotniczych Hufców Pracy, będące „szkieletem organizacji” w latach 1958-1989, stanowiły rodzaj „klatki” ograniczającej ewentualną działalność innowacyjną pracowników organizacji, a także przenikanie działań w niej obecnych i czerpanie z zasobów środowisk mogących wyznawać ideologię niezgodną z obowiązującą – socjalistyczną. Po 1989 roku OHP rozpoczynają proces wprowadzania zmian społecznych, uelastyczniania swoich struktur, dążą do stawania się siecią obejmującą swym działa-

²⁶ Racjonalność rozumiem, cytując R. Kwaśnicę, jako strukturę sensotwórczą, która warunkuje możliwości doświadczania świata (R. Kwaśnica, *Dwie racjonalności. Od filozofii sensu ku pedagogice ogólnej*, Wrocław 1987, s. 12).

nieniem nawet miejsca dalekie od „centrów inicjatyw społecznych” i przez to defaworyzowanych. W strukturach rozpoczyna się „odwilż”, rozluźnienie jej elementów, zmienia się ona z „klatki, która więzi aktorów organizacyjnych” na „kręgosłup” umożliwiający zarówno trwanie organizacyjnej tożsamości, jak i ewoluowanie w kierunku wyznaczonym przez wciąż aktualizowane potrzeby społeczne. Ta swoista „odwilż strukturalna”, jak sądzę, przyczynia się do pojawienia się przestrzeni do konstruowania podmiotowej społeczności pracowników OHP.

Zmiany życia organizacji, jej dynamiki na poziomie lokalnym badanej przeze mnie pracowniczej grupy, były „ucieleśnione” poprzez wymianę podmiotów – aktorów organizacyjnych oraz zdarzenia społeczne dynamizujące życie organizacji i będące równocześnie „echem” zmian. Były one konsekwencją zmian na szczeblu centralnym – rządowym. Powstawanie nowych koalicji rządowych oraz rozpady dotychczas istniejących pociągały niekiedy za sobą także wymianę kadry zarządzającej OHP, komendanta głównego oraz komendantów wojewódzkich. Doświadczający tych zmian pracownicy podejmowali starania o zachowanie na stanowiskach komendantów osób pełniących swoje funkcje częstokroć do wielu lat. Zmiany lokalne stały się impulsem, przyczyniły się zatem bezpośrednio do skonstruowania sposobów radzenia sobie z nimi.

Zmiana lokalna obejmowała również zmianę kultury organizacji OHP. Oznacza ona przekształcenie elementów tworzących kulturę organizacji i przejście od zmiany działań uznawanych za jedyne i słuszne przez odwołanego komendanta, podporządkowanych autorytarnym regułom postępowania, opartym na przeświadczeniu, że rzeczywistość organizacyjna wymaga autokratycznego stylu kierowania, do działań opartych na płynnych regułach postępowania, oddających charakter wieloznacznej, niepewnej nowej rzeczywistości organizacyjnej. Zmiana ta wyraża się także w podporządkowaniu pracowników ich autorytarnie przypisanym rolom, zachowawczości postępowania, ciągłości i porządku za cenę autonomii. Obraz ten zmienia się wraz z powołaniem nowego komendanta i przybiera kształt mniej określony, nie do końca doprecyzowany, oddający stan zawieszenia/dryfowania (*floating*)²⁷, w którym znajdują się pracownicy OHP i z którym próbują sobie poradzić poprzez dążenie do samostanowienia i podmiotowości.

Sytuacje uczenia się radzenia sobie ze zmianami w organizacji OHP

Przytaczając słowa Sharan B. Merriam i Rosemary S. Caffarelli, Mieczysław Malewski pisze, że uczenie się sytuacyjne, jako jedna z kilku teorii uczenia się społecznego, przy-

²⁷ A. Bron, *Rozumienie procesów uczenia się w teoriach andragogicznych*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja” 2006, nr 4 (36), s. 20.

muje, że aktywność ta odbywa się poprzez obserwacje i interakcje z ludźmi w środowisku społecznym. U podstaw teorii leży założenie o aktywności i percepcji traktowanej jako elementy pierwotne w stosunku do pojęciowości. Istotą tej teorii jest refleksja nad warunkami uczenia się ludzi dorosłych, które umożliwiają podkreślenie społecznego charakteru uczenia się²⁸.

Zdaniem J. Lave i E. Wengera, teoria uczenia się sytuacyjnego formułuje proporcje, które stają się bazą do wysuwania twierdzeń o relacyjnym charakterze wiedzy i uczenia się. Są również podstawą znaczeń o charakterze negocjacyjnym, zapału do rozpatrywania tworzących się dylematów, świadczącym o kształcie aktywności poznawczej osób biorących udział w uczeniu się. Taka perspektywa oznacza, że nie ma aktywności, która nie miałaby charakteru sytuacyjnego²⁹. Dalej autorzy piszą, że:

[...] pierwszy punkt, który należy rozważyć, to stwierdzenie, że tak zwana wiedza ogólna ma wpływ na rzeczywistość tylko w pewnych okolicznościach. Generalizacja jest często powiązana z abstrakcyjnymi reprezentacjami, z dekontekstualizacją, ale abstrakcyjne reprezentacje są bez znaczenia, chyba że zostaną osadzone w konkretnych sytuacjach³⁰.

Jean Lave i Etienne Wenger, poszukując modelu świata widzianego jako konstrukt społeczny, stwierdzają, że jest on zbudowany z jednej strony z obiektywnych form i systemów aktywności, z drugiej zaś – subiektywnego i intersubiektywnego ich rozumienia. Uczenie się, myślenie i wiedza stanowią relacje między aktywnymi ludźmi i pojawiają się w społeczeństwie i świecie ustrukturuowanym przez kulturę³¹. Można by zatem sądzić, że uczenie się jest usytuowane pomiędzy ludźmi a doświadczaniem przez nich obiektywnych systemów.

Potwierdzenie przedstawionej przez J. Lave i E. Wengera wizji świata jako konstrukcji złożonej z obiektywnych form i subiektywnego ich doświadczania, w których usytuowane jest uczenie się, odnajduję w koncepcji P. Sztompki. Reprezentujący socjologiczną perspektywę rzeczywistości społecznej badacz zastanawia się nad tym, w jaki sposób „staje się” świat społeczny i pisze, że składa się on z jednostek, które są nierozzerwalnie splecione z systemami czy strukturami. Między czynnikiem jednostkowym i strukturalnym tworzy się pole jednostkowo-strukturalne, w którym istnieje zbiorowa praktyka społeczno-historyczna. Owa *praxis* wynika z podmiotowości, czyli mocy sprawczej, zdolności do mobilizacji, samotransformacji, do stawiania czoła wyzwaniom, pokonywania barier, przekraczania granic³². Autor koncepcji „stawiania się społeczeństwa” nie pisze o „uczeniu się”, lecz o „stawianiu się” jako procesie nieustannego

²⁸ M. Malewski, *W poszukiwaniu teorii uczenia się ludzi dorosłych*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja” 2006, nr 2 (34), s. 32-33.

²⁹ J. Lave, E. Wenger, *op. cit.*, s. 33.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Ibidem*, s. 51.

³² P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, s. 530-532.

reprodukowania i modyfikowania rzeczywistości społecznej przez aktywność jednostek i grup, których działania podlegają determinacji struktur i kontekstów ich praktyk³³.

Wydaje mi się, że autorzy przytoczonych wyżej „koncepcji uczenia się” oraz „stawania się społeczeństwa” zadają sobie podobne pytania o sytuacje, w których zachodzą procesy między substratami, elementami świata społecznego. Elementy te są przez nich różnie nazywane. To obiektywne formy i systemy, warunki zewnętrzne, struktury ponadjednostkowe – to jeden rodzaj substratu społecznego świata czy intersubiektywnie rozumiane systemy, czynniki jednostkowe – drugi rodzaj substratu składającego się na świat społeczny. Autorzy koncepcji nadają różne określenia procesom działającym się pomiędzy tymi substratami i piszą: o „uczeniu się” lub „stawaniu się”. Wydaje mi się, że oba te terminy mogą się uzupełniać. Wówczas można by było mówić „o uczeniu się poprzez stawanie się” (przez konstruowanie wiedzy o świecie stajemy się, konstruujemy naszą biografię) i odwrotnie”: o „stawaniu się przez uczenie się” (stajemy się – czyli konstruujemy naszą biografię, w toku budowania wiedzy o świecie, negocjowania jego znaczenia – uczenia się).

Jak wynika z przeprowadzonych przeze mnie analiz, uczenie się w OHP przebiega w sytuacji zmieniania się obiektywnych form i systemów organizacyjnych, ponadjednostkowych struktur, sposobów ich funkcjonowania, stawania się organizacją demokratyczną, która usiłuje trwać i odnosić sukcesy na wolnym rynku usług prospołecznych. Zmiana ma się wyrazić w procesach przechodzenia od zachowawczości, reprodukcji sposobów bycia organizacji do innowacji, emergencji oraz zdolności do zmieniania się.

Ochotnicze Hufce Pracy są także miejscem uczenia się usytuowanego wewnątrz zmieniających się czynników jednostkowych, uczenie się jest usytuowane między ludźmi doświadczającymi obiektywnych form systemowych instytucji i poszukującymi intersubiektywnego ich rozumienia. Na tym wewnętrznym, lokalnym poziomie uczenie się odbywa się poprzez dokonujące się zmiany kultury organizacji oraz życia organizacji. Doświadczanie i interpretacja sytuacji zmiany jako traumatycznej staje się, jak sądzę, siłą napędzającą zmianę jej kultury.

Elementy kultury ulegają wyswobodzeniu z autorytarnych reguł postępowania, autokratycznych sposobów kierowania i zostają zastąpione nie do końca doprecyzowaną układanką organizacyjnych reguł i nowych obyczajów, pośród których aktorzy organizacyjni dryfują i z którymi uczą się sobie radzić. Uczestniczą oni w zdarzeniach społecznych związanych ze zmianami na znaczących stanowiskach oraz z restrukturyzacją organizacji, stając się zarazem ich konstruktorami, współtwórcami. W obrębie tych zdarzeń podejmują praktyki umożliwiające radzenie sobie ze zmianami w organizacji.

³³ *Ibidem*, s. 538.

Elementy składowe procesu uczenia się radzenia sobie ze zmianami w organizacji

W myśl koncepcji uczenia się sytuacyjnego uczestnik społeczności praktyki zaangażowany jest w proces uczenia się, który obejmuje cztery główne elementy składowe³⁴. Są to: znaczenia, praktyka, społeczność i tożsamość. Poszukując analogii procesu uczenia się radzenia sobie ze zmianami w organizacji do konstruktów teoretycznych składowych społecznej teorii uczenia się w koncepcji uczenia się sytuacyjnego, sądzę, że mógłby on przyjąć następującą formę.

Znaczenia – pierwszy element – to uczenie się, które jest sposobem mówienia, traktowane jako doświadczanie i nadawanie znaczeń zmieniającym się zdolnościom doświadczania rzeczywistości i życia. Uczenie się odbywa się w procesie nadawania znaczeń konstruowanych w strukturach i pracowniczych interakcjach. Aktorzy organizacyjni wspólnie doświadczali zmiany oraz nadawali jej znaczenie siły destabilizującej społeczny świat OHP, a sobie samym – wspólnoty zdolnej do praktyki radzenia sobie ze zmianami w życiu organizacyjnym. Uwikłana w struktury OHP, doświadczająca zmian, pracownicza społeczność uczy się, w jaki sposób przekraczać niekorzystne oddziaływania tych struktur oraz jak konstruować sposoby radzenia sobie ze zmieniającą się rzeczywistością organizacyjną. Jak pisze P. Sztompka, każde zdarzenie czy zjawisko społeczne jest efektem działań ludzi, praktyki społecznej. Jej podejmowanie jest możliwe za sprawą podmiotowości, mocy do samostanowienia, która z kolei tworzy się i jest aktualizowana przez praktyki społeczno-historyczne³⁵.

Praktyka – postrzegana jest jako uczenie się, jako (będące) wykonywanie(m), to sposób wyrażania się o wspólnotowym dziedzictwie, jego możliwościach i ograniczeniach, które podtrzymują motywację do działania. Praktyka, jako składowa uczenia się sytuacyjnego w OHP, wyraża działanie, praktykowanie w obrębie wspólnie podzielanego dziedzictwa instytucji, z uwzględnieniem możliwości i ograniczeń przez nie stwarzanych, które stanowią tło zaangażowania aktorów organizacyjnych w działanie. Działania te są skierowane na konstruowanie praktyk radzenia sobie ze zmianami, negocjowanie, renegecowanie kształtu OHP, tworzenie redefinicji standardu jej funkcjonowania. Owa praktyka odbywa się poprzez kwestionowanie narzuconych odgórnie, przez instytucjonalne władze centralne, „gotowych pakietów informacji, wzorcowych postaw, modelowych zachowań”³⁶. Takie negocjacyjne wysiłki nie wydają się czymś niezwykłym. Mieczysław Malewski pisze, że uczenie się przez praktykowanie zwykle nie odbywa się bezkrytycznie. Może to prowadzić do konfliktów we wspólnotach i przyczynić się do

³⁴ Por. K. Illeris, *Trzy wymiary uczenia się*, Wrocław 2006, s. 150; M. Malewski, *op. cit.*, s. 35.

³⁵ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, s. 536-538.

³⁶ M. Malewski, *op. cit.*, s. 34.

kryzysu, a nawet ich rozpadu. Radzenie sobie z takimi problemami w społecznościach praktyki wymaga nieustannego negocjowania, renegocjowania znaczeń, wprowadzania nowych rozwiązań, czyli uczenia się³⁷.

Tak więc uczenie się w OHP odbywa się z jednej strony w przestrzeni ograniczonej strukturami organizacji, z drugiej – dającej możliwości ich przekraczania poprzez stawianie się społecznością *praxis* społeczno-historycznej, która podejmując próby radzenia sobie ze zmieniającą się organizacją, zmienia siebie w organizacji.

Trzecim elementem jest społeczność. Jest ona rozumiana jako uczenie się przez przynależność, sposób mówienia o społecznych powiązaniach, które stanowią podstawę do oceny działań ludzi w nich uczestniczących, jako kompetentne, warte kontynuacji. W tym elemencie uczenie się w OHP jest rozumiane jako przynależność do pracowniczego społeczeństwa, rodzaj uczestnictwa w aktywności konstruującej praktyki radzenia sobie. Przynależąc do społeczności, podejmując wspólne praktyki zaradcze, nadając wspólnie podzielane znaczenia o traumie zmiany, pracownicy budują i utwierdzają się w przekonaniu o możliwościach i zdolnościach do stawiania czoła wyzwaniom i pokonywania barier, które hamują bieg ich organizacyjnego życia.

Tożsamość – ostatni element – ukazuje uczenie się jako stawianie się, sposób mówienia o zmianie uczenia się, o tym, kim jest uczestnik wspólnotowego życia i kim się w nim staje³⁸.

W przypadku pracowników OHP uczenie się odbywa się przez stawianie się społecznością praktyki społeczno-historycznej, przez nabywanie tożsamości podmiotowej, określanie siebie jako społeczności, która jest w permanentnym procesie stawiania się podmiotową, zdolną do podejmowania praktyk zaradczych w sytuacji zmiany w organizacji. Piotr Sztompka pisze: „podmiotowość jest potencjalnym atrybutem społeczeństwa pojmowanego jako byt swoisty, pole jednostkowo-strukturalne”³⁹. Może ona być mniej lub bardziej nasiloną. Wtedy można mówić o społeczeństwie pasywnym lub aktywnym, czyli takim, które jest niezdolne do samoprzekształceń lub zorientowane na przekraczanie pojawiających się barier, przeszkód, zmienianie rzeczywistości społecznej.

Proces stawiania się społecznością podmiotową został uruchomiony w toku doświadczanych przez pracowniczą społeczność OHP zmian, poczucia pęknięcia zawodowej rzeczywistości, pojawienia się traumy kulturowej⁴⁰ oraz praktyce polegającej na wypracowaniu sposobów radzenia sobie ze zmianami. Aktorzy organizacyjni uczestniczyli w różnorodnych zdarzeniach społecznych i konstruowali je, co dynamizowało życie organizacji. Przez pojęcie „zdarzenie społeczne” rozumiem, powołując się na ustalenia

³⁷ *Ibidem*, s. 34-35.

³⁸ E. Wenger, *Learning as Social Participation*, „Knowledge Management Review” 1999, Vol. 1, No. 6, cyt. za: K. Illeris, *Trzy wymiary uczenia się...*, s. 150; M. Malewski, *op. cit.*, s. 35.

³⁹ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, s. 531.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 454-457.

terminologiczne P. Sztompki, „fakty rozmaitej skali, rozmaitego stopnia złożoności, rozmaitego poziomu”⁴¹. W każdym zdarzeniu społecznym ujawniona jest dwoistość jednostkowo-strukturalna, czyli jest ono zawsze czymś działaniem czy działaniami, podjętymi w ramach jakichś struktur. Mają one charakter dynamiczny, są procesem, są zawieszane między ciągłością a zmiennością⁴². Odwołanie dawnego komendanta i jego pożegnanie inicjowało koniec „starego OHP”, koniec myślenia o czasie organizacyjnym jako o czasie monochronicznym, dyktującym linearny porządek rzeczy. Objęcie stanowiska przez nowego komendanta odbyło się, z jednej strony, w aurze wstrząsu spowodowanego zmianą, a z drugiej – pojawienia się możliwości „zmiany na lepsze”, co zmniejszyło odczucie traumy i anomii społecznej wśród pracowników OHP i było dowodem na ambiwalentne doświadczanie zmiany. Owa ambiwalencja oraz stworzenie, przez nowego komendanta, szansy na aktywny udział w konstruowaniu życia organizacji, zapoczątkowały budzenie się „sprawczej mocy do samostanowienia”. „Sprawcza siła” opierała się, między innymi, na wieloletnim doświadczeniu i zaangażowaniu pracowników w sprawy OHP oraz „odwilży” w strukturach OHP, zmiany stylu kierowania organizacją z autorytarnej na demokratyczną, na tworzeniu przestrzeni do dyskusji nad organizacyjnym światem OHP. Zdarzenie społeczne, jakim było podjęcie przez aktorów OHP inicjatywy obrony nowego komendanta przed odwołaniem, stanowiło, jak sądzę, „apogeum *praxis*” czy punkt kulminacyjny w procesie stawania się społecznością wykorzystującą swój potencjał podmiotowy. Punktem szczytowym tego procesu była *praxis* związana z pisaniem listu w obronie nowego komendanta, powołanego kilka miesięcy wcześniej, przed odwołaniem. W liście tym aktorzy społeczni podkreślali atuty nowego szefa, wyrazili swój protest przeciwko szkodliwym – w ich ocenie – działaniom, domagali się prawa do wyrażania opinii i zaprzestania posunięć destrukcyjnych dla organizacji. Przytoczony przykład mobilizacji praktyki objawiający się w działaniu, czyli pisaniu listu, nie służy zachowaniu dotychczasowego *status quo*, lecz jest próbą przekroczenia istniejących barier tkwiących w organizacji, upominania się o prawo do kształtowania jej struktur, o prawo do współstanowienia, wykorzystywania mocy sprawczej.

W ten sposób dochodzi do rozbudzenia w społeczności podmiotowości. Konstruowanie kolejnych zdarzeń społecznych i uczestnictwo w nich powoduje podejmowanie „*praxis* społeczno-historycznej”⁴³, której treścią jest, w przypadku pracowników organizacji, radzenie sobie ze zmianami.

Doświadczenie odwołania i pożegnania wieloletniego zastępcy komendanta organizacji staje się przestrzenią do konstruowania sposobu radzenia sobie, które nazwałam

⁴¹ *Ibidem*, s. 531.

⁴² *Ibidem*.

⁴³ P. Sztompka, *Socjologia zmian...*, s. 206.

„nadawaniem roli bohatera biurokracji”. Aktorzy poszukują w nim znaczenia i nadają sens pracowniczemu cierpieniu wskutek doświadczania zmiany ucieleśnionej w postaci odwołanego, wieloletniego i cenionego szefa. W trakcie organizowania „pożegnania bohatera” oraz przygotowywania „imienin” nowego komendanta aktorzy organizacyjni wypracowują sposób określany przeze mnie mianem „współpracy dramaturgicznej” i, przez dzielenie się obowiązkami, nawiązują współpracę w kreowaniu obrazu grupy wzorowych pracowników, świadomych własnego potencjału i zdolnych do samostanowienia, co staje się elementem budującym zwartą tożsamość społeczności. Podczas przygotowań uroczystości otwarcia nowej placówki OHP i w trakcie tej uroczystości aktorzy, przez praktykowanie zaradczę w postaci takich sposobów, jak kamuflowanie niepożądanych elementów przedstawienia, uwypuklanie pożądanych elementów przedstawienia, nagradzanie członków pracowniczej społeczności, dyscyplinowanie dramaturgiczne, tworzą swój wizerunek zgodny ze standardami OHP oraz kierują zachowaniami współpracowników. Przynależność do pracowniczej społeczności, troszczenie się o wspólne dobro, o zachowanie godności instytucji i działanie zgodne z przyjętymi standardami wewnątrzgrupowymi jest pogłębiane przez tworzenie takich sposobów radzenia sobie, jak: praktykowanie protekcyjne, unikanie zakłopotania, ratowanie twarzy organizacji przez społeczne konstruowanie emocji grupowych.

Podsumowanie

W tekście podjęłam próbę odpowiedzi na pytania o to, w jakich sytuacjach i warunkach następuje uczenie się radzenia sobie ze zmianami w organizacji oraz jakie elementy składają się na ten proces.

Uczenie się w OHP przebiega w sytuacji zmieniania się ponadjednostkowych organizacyjnych struktur i jednostek tkwiących w tych strukturach. Jest usytuowane pomiędzy pracownikami a strukturami organizacji, aktorami, którzy konstruując wiedzę w pracowniczych relacjach, osadzają instytucjonalne formy, abstrakcyjne organizacyjne reprezentacje w sytuacji zmiany. Pracownicza wspólnota, doświadczając tych struktur, nadaje im znaczenie tworu, który wymaga podjęcia praktyki radzenia sobie z nim. W związku z tym uczenie się jest również usytuowane między ludźmi, którzy uczą się konstruowania zaradczej *praxis*, stając się społecznością zdolną do samoprzekształcania się.

Warunkami, w których przebiega uczenie się w OHP, jest zmiana w organizacji, ale też przemiana samych pracowników doświadczających zmian i konstruujących sposoby radzenia sobie ze zmianami. Pracownicza społeczność umieszczona w swoistej „klatce strukturalnej OHP” uczy się, doświadczając sytuacji zmiany, w warunkach zmieniającej się struktury organizacyjnej, kultury organizacji, pojawiania się nowych zdarzeń

społecznych. W tych okolicznościach poszukuje i tworzy przestrzeń do konstruowania procesów radzenia sobie.

Proces uczenia się tworzony jest na podstawie: znaczenia nadawanego sytuacji, podejmowanej praktyki, społeczność OHP i jej wspólnotowej tożsamości. Nadanie znaczenia doświadczanej sytuacji jako tej, która stanowi zagrożenie dla pracowniczej wspólnoty, oraz ocena jej zasobów jako wystarczających jest podstawą do podjęcia praktyk zaradczych polegających na konstruowaniu sposobów radzenia sobie o charakterze wspólnotowym. Jest to możliwe dzięki przynależności do radzącej sobie społeczności, która nabywa tożsamość będącą w permanentnym procesie stawania się podmiotową, zdolną do podejmowania praktyk zaradczych w sytuacji zmiany w organizacji.

Jak pisze M. Malewski, przywołując stwierdzenia Alistaira MacFarlane'a, uczenie się to dynamiczny i interaktywny proces, w którym przez

[...] interakcje z naszym środowiskiem, dzień po dniu, rok po roku tkamy wiązki wierzeń przekonań, obrazów, zasad i procedur postępowania. My tkamy mikroświaty w naszym makroświecie, ciągle modyfikując, korygując i wytwarzając naszą zdolność rozumienia, wyjaśniania i radzenia sobie. Jest to proces aktywny, stały i niekończący się⁴⁴.

Środowisko społeczne OHP staje się przestrzenią, w której jest usytuowane uczenie się jako treść wypełniająca sieć interakcji pracowniczych. Uczenie się pracowników OHP usytuowane jest między obiektywnymi formami i systemami aktywności lub, jak pisze P. Sztompka, strukturami, na przykład organizacyjnymi, a subiektywnym i intersubiektywnym ich doświadczaniem. Owo doświadczanie jest domeną ludzi aktywnych – jednostek o potencjale podmiotowym, którymi, w przypadku OHP, są pracownicy stający się społecznością *praxis*.

Uczenie się radzenia sobie ze zmianami to proces nabywania przez aktorów organizacyjnych zdolności, możliwości do podejmowania *praxis* i konstruowania sposobów radzenia sobie. W procesie tym, dzięki uczestnictwu w praktykach zaradczych, pracownicy „tkają swój organizacyjny mikroświat”, stają się społecznością samoprzekształcającą się, podmiotową. Proces ten jest usytuowany w warunkach zmieniającej się rzeczywistości, której nadawane jest znaczenie konieczności uczestnictwa w jej kreowaniu.

⁴⁴ A. MacFarlane, *Future Patterns of Teaching and Learning*, [w:] *The Changing University?*, red. T. Schuller, London 1995, cyt. za: M. Malewski, *op. cit.*, s. 25.

**TRANSFORMATIONS IN THE VOLUNTARY LABOUR CORPS:
A CASE STUDY OF LEARNING TO COPE WITH ORGANISATIONAL CHANGES**

Summary

The article presented here shows the situations and conditions in which people learn to cope with changes taking place in their organisation as well as other constituent parts of such a process. The author refers to the theory of situated learning and her own field research on the Voluntary Labour Corps (VLC) employees' attempt to adapt to the transformation of their institution.

Learning within the VLC took place in the middle of the transformation of objective organisational forms and systems as well as of the people involved in these structures. The process was observed among the people who were learning to construct a remedial *praxis* to become the community capable of self-transformation. The conditions of the learning were the changeover period of the VLC accompanied by the transformation of its very workers experiencing the changes and constructing the ways to cope with them. The process of learning was built up basing on: the importance attributed to the changeover period perceived as a threatening one; the undertaken coping practice; the affiliation to the VLC and a common identity in the process of evolving into individual identity.

Keywords: Voluntary Labour Corps (Polish institution), Situated Learning Theory, coping with changes in organizations, learning