

Marta Geisler¹, Robert Geisler²

Przeżytek teorii systemowej i metodologiczne rozwiązania *The Coaching Maps*

Abstrakt

W praktyce coachingowej, konsultingowej i doradczej, odwołując się do teorii systemowej, często pomija się krytykę wspomnianej teorii. W niniejszym artykule przedstawione zostaną założenia klasycznej teorii systemowej w różnych naukach oraz ich krytyka. Ta ostatnia dotyczy przede wszystkim prymatu systemu nad człowiekiem, braku jego refleksyjności i podmiotowości, zmiany granic systemowych. Naszą propozycją odpowiedzi na elementy krytyki teorii systemowej jest autorska metodologia *The Coaching Maps*, oparta m.in. na hermeneutyce, a zakładająca wykorzystanie etnografii obrazu w procesie badawczym/diagnostycznym i coachingowo-szkoleniowym. Z kolei pojęcie systemu jako zamkniętej całości w określonych granicach proponujemy zastąpić pojęciem kontekstu, określającym środowisko praktyk biznesowych.

Słowa kluczowe: teoria systemowa, etnografia obrazu, *The Coaching Maps*

Moldover systemic theory and methodological solutions „The Coaching Maps”

Abstract

Coaching, consulting and consulting practices based on systemic theory often skip criticism. In the paper the basic assumptions of classical systemic theory in different sciences will be presented and its critical view. The criticism concerns first of all dominance of the system over the human being, lack of reflexivity and agency as well as boundaries of the system. The answer for the criticism is methodology *The Coaching Maps*, the approach based on visual ethnography in diagnosing/research process and coaching and training process. The concept of system as a closed whole with boundaries will be replaced by a context concept defining the environment of business practices.

Keywords: systemic theory, visual ethnography, *The Coaching Maps*

¹ The Coaching Maps, e-mail: marta.geisler@thecoaching-maps.eu

² Instytut Socjologii, Uniwersytet Opolski; e-mail: rgeisler@uni.opole.pl

Wstęp

Praktyka coachingowa, konsultingowa i doradcza często odwołuje się do teorii systemowej. Na podstawie przyjmowanych założeń konstruowany jest cały proces diagnostyczny i implementacyjny, czyli wdrożeniowy. Trzeba mieć jednak na uwadze, że teoria systemowa, mająca swoje początki w XX w., przeszła, szczególnie w teorii społecznej, burzliwą krytykę. Była ona m.in. związana z pozbawieniem człowieka podmiotowości, ale i nowym *duchem czasów*, który zanegował jej kluczowe założenia. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jego celem będzie przedstawienie założeń klasycznej teorii systemowej w różnych dyscyplinach, ich krytyka oraz ukazanie możliwości realizacji praktyki coachingowej, szkoleniowej czy doradczej na bazie odmiennych założeń.

Teoria systemowa: założenia i krytyka

Teoria systemowa jako przedmiot badań

Analizując teorię systemową, warto mieć na uwadze, że pojawiła się ona i z powodzeniem rozwijała się w różnych dziedzinach nauki, mimo odwoływania do tych samych źródeł, przyjmowania tych samych założeń oraz tworzenia podobnych wniosków dotyczących różnych sfer życia społecznego. W dalszej części zaprezentowane zostaną założenia teorii systemowej w socjologii, pedagogice i psychologii oraz naukach o zarządzaniu w celu pokazania podobieństw oraz ujmowania w ten sam sposób kwestii analitycznych.

Kluczową pozycją dla zrozumienia problematyki zmiany organizacyjnej w perspektywie systemowej jest praca Talcotta Parsonsa z 1951 r. pt. *The Social System*. Zawarł on w niej kluczowe założenia i tezy odnoszące się do teorii systemów, które stały się przede wszystkim punktem odniesienia, źródłem przywoływań i zarazem oddziaływań na kolejnych badaczy i praktyków wpisujących się w tenże paradygmat, nie tylko w socjologii (Parsons, 2009; Ritzer, 2004).

Otóż dla Parsonsa ważne stało się, od początku jego zainteresowań badawczych, zagadnienie działania społecznego, czyli odpowiedź na pytanie, jak i w jaki spo-

sób działa aktor³, w tym przypadku: jak zachowuje się człowiek, szczególnie w kontekście struktur społecznych. Na powyższe pytania próbowali odpowiedzieć przede wszystkim psychologowie, niemniej jednak w przypadku wielości ich interpretacji i braku jednoznacznej odpowiedzi tego rodzaju pytania zaczęli stawiać sobie również w połowie XX w. socjologowie i antropolodzy społeczni.

Dla Parsonsa działanie społeczne realizowane było w szerszym kontekście, nazwanym przez niego *systemem*. Oznacza to, że człowiek umiejscowiony zostaje w określonym kontekście, w szerszej strukturze, w której występuje tzw. *status-rola*, czyli konkretny scenariusz do odegrania w danej sytuacji. Oprócz tego każdy człowiek (aktor) posiada orientację na wartości i wyraźnie sprecyzowane potrzeby-dyspozycje, które w równej mierze kształtują jego działania. Teza ta została sformułowana pod wpływem Zygmunta Freuda i Franza Boasa na twórczość Parsonsa, jednakże nie rozwiązało to kluczowego zagadnienia, jakim jest wolność i niezależność aktora. W przywoływanej pracy, będącej kontynuacją jego wcześniejszej *The Structure of Social Action* z 1937 r., starał się odejść od deterministycznego pojmowania systemu pozbawionego świadomości, wartości i celów jednostki na rzecz woluntarystycznej teorii działania społecznego. Ta ostatnia była tylko swoistego rodzaju krytyką utylitarystycznej koncepcji zakładającej atomistyczne traktowanie jednostki kierującej się jednak przede wszystkim racjonalnością. Parsons, odrzucając powyższe stwierdzenia zakładał, iż działanie społeczne zależy od dominujących w społeczeństwie wartości, które sterują orientacją jednostek na wybór celów i środków. To dominujący w określonym kontekście model wartości i panujących norm kształtuje pojedyncze decyzje człowieka. Innymi słowy: to system jako całość oddziałuje na odczuwane i uznawane wartości jednostki (Kuper, 2005; Ritzer, 2004; Parsons, 2009).

Dla Parsonsa system stanowi zwartą całość, mającą własną strukturę, w której zachodzą kluczowe procesy, takie jak socjalizacja i kontrola społeczna. Oznacza to, że jest on swoistego rodzaju bytem, dzięki któremu dokonuje się transmisja poszczególnych elementów kulturowych następnym pokoleniom, a z drugiej strony zachodzi uczenie się określonych norm społecznych oraz ich przyswajanie przez ludzi (Parsons, 2009).

Jednym z krytycznych elementów teorii Parsonsa jest brak rozstrzygnięcia w jego twórczości, na ile aktor tworzy i podtrzymuje system, czyli na ile jest jego kreatorem, a na ile podporządkowuje mu się. Perspektywa amerykańskiego socjologa jest raczej jednostronna, w której to „punkt ciężkości” spoczywa na systemie. Choć nie ustrzegł się paradoksu polegającego na tym, że z jednej strony odrzucał

³ Aktor według Parsonsa to działający w społeczeństwie człowiek, uczestnik systemu społecznego. Przytaczając koncepcję Parsonsa, używamy konsekwentnie jego terminologii.

perspektywę systemu jako odrębnego bytu ontologicznego, a z drugiej ukazywał mechanizmy społeczne, w których system jest czymś odrębnym, co decyduje, iż ma on swoistego rodzaju byt ontologiczny nieredukowalny do części składowych (Kuper, 2005; Ritzer, 2004).

Nie wchodząc w pogłębioną interpretację myśli Parsonsa, dla celu niniejszego artykułu ważne są inne wątki jego twórczości, takie jak zmiana systemu i konfiguracja aktorów. O zmianie społecznej pisał on w innej pracy, pt. *Societies*, z 1966 r., w której zawarł koncepcję ewolucji systemu. Otóż próbując odpowiedzieć swoim intelektualnym adwersarzom zarzucającym mu statyczne analizy bądź też analizy konkretnego systemu w danym miejscu i czasie, zwrócił uwagę na występujące różnicowanie poszczególnych elementów systemu (podsystemów) w czasie, które pociągają za sobą inne elementy. Oznacza to w rezultacie, że zmiana jakiegokolwiek elementu w systemie pociąga za sobą zmianę innych jego elementów, co tworzy nową formę, a sam system przybiera nowy kształt. W rezultacie w określonej sytuacji historycznej i przy spełnieniu warunków pojawienia się nowych elementów ma miejsce adaptacja do zmieniających się warunków oraz ich integracja. Ten moment w twórczości Parsonsa stał się szczególnie ważny dla teoretyków organizacji w naukach o zarządzaniu, którzy zainteresowani byli przede wszystkim zmianą systemu (Parsons, 1966; Parsons, 2009).

W naukach o zarządzaniu teoria systemowa odwołuje się do tych samych źródeł co socjologia, przede wszystkim do koncepcji Ludwiga von Bertalanffy'ego oraz Norberta Wienera – twórcy cybernetyki, a także w głównej mierze do wspomnianej wcześniej teorii społecznej Parsonsa. W tym przypadku teoria systemowa ma wyraźne wyodrębnione cechy ontologiczne (dotyczące natury rzeczywistości) i związane z tym założenia metodologiczne (natura realizacji badań). Są to założenia o traktowaniu badanych obiektów jako systemów otwartych, zbiorów elementów powiązanych ze sobą, co w rezultacie tworzy nową całość.

W naukach o zarządzaniu główny nacisk kładzie się na system wejścia i wyjścia organizacji (czyli granic systemu) oraz podsystemów organizacji, przede wszystkim podsystemu zarządzania (regulacji). Granice systemu są ważne, by określić relacje między poszczególnymi systemami, np. systemem rynku, klientów, dostawców, choć nie wiadomo dlaczego klienci, dostawcy i konkurenci zostali wyłączeni z rynku. Z kolei wiele uwagi poświęca się podsystemowi produkcji, finansów czy marketingu. Krytyczna analiza podstawowych pojęć z zakresu teorii systemowej w zarządzaniu ukazuje uznaniowy charakter definiowania określonych pojęć i też diagnozujących organizację (Kozłowski, 1976; Kozłowski i Jemieliński, 2013).

Jedną z kluczowych definicji przedstawianą w teorii zarządzania w nurcie systemowym została zaproponowana przez Ackoffa, który zdefiniował organizację jako system zachowujący się rozmyślnie, a zarazem przynajmniej dwa

zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy. Jego funkcjonalnie oddzielone składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą (Ackoff, 1973, s. 25). Inna definicja mówi o celowym systemie, złożonym ze wzajemnie powiązanych części (Kozłowski, 1976). W tym przypadku celowość systemu, czyli jego zasadność, stanowi kluczowy argument dla trwania i rozwoju. W związku z powyższym ważne są całość, części i relacje między nimi.

Jednym z badaczy podkreślających nurt systemowy jest Peter Senge. W pracy *Piąta siła* wskazuje na myślenie systemowe jako ważny element zarządzania menedżerów. Myślenie systemowe winno opierać się według niego na „widzeniu wielokierunkowych wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych oraz na widzeniu procesów zmian, a nie statycznego ujęcia organizacji” (Senge, 2002, s. 17).

Podejście systemowe znalazło również wyraz w psychologii. Psychologia systemowa to nurt w psychologii stosowany głównie w terapii rodzin. Kluczowym pojęciem stało się pojęcie *systemu*, zaczerpnięte ponownie od Bartalanffy’ego. Odwołując się do kluczowych pojęć w teorii systemów, psychologia systemowa posługuje się następującymi pojęciami: ekwifinalność (czyli możliwość dojścia do tego samego stanu systemu różnymi drogami), ekwipotencjalność oraz granice systemu.

W perspektywie psychologicznej kluczowa stała się teza o całości systemu, złożonej rzeczywistości, w której każdy element jest określany przez pozostałe. Ponadto powtarza się często założenie Parsonsa, że całość jest czymś więcej niż sumą części. To klasyczne założenie ontologiczne definiuje system jako odrębny byt, nieredukowalny do jego części składowych. Jednym ze skutków tego podejścia jest oddziaływanie systemu na poszczególne podsystemy i ludzi w nich się znajdujących. W rezultacie dla psychologii w powyższym nurcie rodzina czy każda grupa społeczna jest odrębnym bytem, ale zarazem systemem z wyraźnie określonymi granicami, oddzielonym od innych systemów, czyli oddzieloną od innych rodzin czy grup społecznych. Innymi słowy: system stanowi kontekst dla poszczególnych zachowań ludzi oraz budowania i kształtowania relacji między nimi. Dlatego też często przywołuje się koncepcję zintegrowanego układu relacji społecznych jako definiującego i określającego pojęcie systemu (Martin, 1996; Namysłowska, 2000; Walker, 2001).

W psychologii systemowej jednym z kluczowych zagadnień staje się koncepcja zdrowego systemu rodzinnego. W nurcie tym dokonano wartościującego stwierdzenia określającego system rodziny: prawidłowy i nieprawidłowy, co nazwano odpowiednio *zdrowym* i *chorym* systemem. Ten drugi najczęściej jest patologiczny, z wyraźnymi dysfunkcjami, które należy poprawić, naprawić czy uporządkować.

Poszukiwanie różnego rodzaju dysfunkcji stało się szczególnie ważne w kontekście rozwiązywania problemów rodziny czy ich poszczególnych członków. W związku z powyższym zaproponowano również model terapii polegający na uwzględnieniu struktury i dynamiki małych grup społecznych. Model leczenia/wychodzenia z choroby czy eliminowania dysfunkcji analizuje przede wszystkim relacje między ludźmi w konkretnym systemie. Przyjmuje się wówczas założenie o zmianie jednego elementu systemu, który może i będzie oddziaływać na inne jego elementy. W związku z powyższym zaczęto wskazywać na wzorce komunikacyjne poszczególnych członków systemu, traktowane jako ich produkt. Pomimo perspektywy systemowej terapia w tym nurcie skoncentrowana jest na jednostkach i wzajemnych relacjach między nimi, a celem jest przede wszystkim zmiana reakcji ludzi na zachowania innych osób (Barbaro, 1994).

Jako przyczyny dysfunkcji systemu najczęściej wskazuje się nieprawidłowe wzorce komunikacji, małą wrażliwość na uczucia innych osób, brak zachowań nastawionych na rozwiązywanie problemów. Jak pokazują podręczniki, terapia systemowa służy usprawnieniu zaburzonej komunikacji, poprawie relacji między członkami grupy i zmianie systemu zaspokajającego potrzeby swoich członków.

Z pewnością cechą wspólną podejścia w socjologii, psychologii i naukach o zarządzaniu jest funkcjonalny charakter systemu. On sam, tj. zarówno system, jak i jego poszczególne elementy spełniają określone funkcje, które zaspokajają potrzeby jednostkowe i społeczne oraz przede wszystkim przyczyniają się do jego trwania i rozwoju. Inną cechą jest uznanie jego prymatu nad jednostką, oddziaływanie na niego, kształtowanie, wręcz modelowanie, gdzie pomija się podmiotowość człowieka, jego możliwości aktywności czy kreatywności. Człowiek jest lokowany w jednym z segmentów i winien się mu podporządkować. Wreszcie inną cechą wspólną jest wyznaczenie konkretnej przestrzeni do działania człowiekowi przez ustanowienie granic systemu.

Krytyka teorii systemowej

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż teoria systemów powstała jako odpowiedź na występujący w owym czasie kontekst społeczny, ekonomiczny czy kulturowy. Wiek XX, a zwłaszcza jego połowa, czyli lata 1940–1960/70 to czas dominacji wielkich struktur społecznych jak państwa narodowe czy gospodarki narodowe. W rzeczywistości społecznej oznaczało to narzucanie przez te struktury wzorów zachowań, norm społecznych, wartości poszczególnym jednostkom. To obywatel i konsument stanowili rezultat oddziaływania społecznego – całych systemów, a w wyniku procesów socjalizacyjnych winni stawać się konformistami, uległymi presji norm i wartości (Parsons, 2009). Wówczas to istotne były nie tyle relacje

pomiędzy poszczególnymi jednostkami, ile siła wielkich struktur w postaci władzy na nimi czy umiejscawiania ich w konkretnej przestrzeni społecznej. Państwo i gospodarka stanowiły w tym przypadku odrębne byty. To właśnie tego rodzaju rzeczywistość znalazła wyraz w teorii społecznej systemów.

Pierwszy okres znaczącej krytyki teorii systemowej nastąpił w latach 60. XX w., przede wszystkim w postaci ataku na koncepcję samego Talcotta Parsonsa (Kuper, 2005). Był to czas zmian, upadku państw i pojawienia się nowych aktorów w postaci ruchów społecznych, które z kolei włączyły w dyskurs naukowy, publicystyczny i polityczny pojęcia podmiotowości, sprawczości czy emancypacji. Z kolei wraz z globalizacją końca XX w. nastąpił upadek pojęcia granic systemu, i w konsekwencji zakwestionowania pojęcia granicy. Globalizacja wraz z początkami rewolucji technologicznej zanegowała granice najpierw w gospodarce w postaci swobodnego przepływu kapitału, a w dalszej kolejności towarów, usług i ludzi. W rezultacie w poszczególnych politykach państw znalazły się elementy zaniku granic, co miało miejsce na przykład w polityce europejskiej lat 90. XX w. (Bauman, 2006; 2007; Beck, Giddens i Lash, 2009).

Wobec powyższego pojęcie systemu staje się nieadekwatne do współczesnej rzeczywistości. Po pierwsze, zdaniem autorów, nie można zaaplikować założeń dotyczących granic systemów, gdyż one mają współcześnie płynny charakter, tak jak granice między państwami. Nie ma wyraźnej granicy pomiędzy systemem rodzinnym a systemem pracy, kiedy wiele osób wykonuje swoją pracę w domu czy w obecności dzieci. Analogicznie nie ma wyraźnej granicy pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, ponieważ organizacja często pracuje w modelu projektowym, a to oznacza włączenie do organizacji różnych interesariuszy, którzy są/byli w tradycyjnej teorii systemowej uznawani za znajdujący się poza organizacją. Rodzi to m.in. pytania, czy klienci znajdują się poza organizacją czy też są jej częścią, i dalej: czy podwykonawcy znajdują się w ramach organizacji, czy też poza jej granicami. Innymi słowy: złożoność i wielowymiarowość procesów gospodarczych czy społecznych narzuca odmienne definiowanie organizacji w perspektywie systemów.

Po wtóre, nie można przyjąć założenia dotyczącego statyczności systemu i jego trwania. Zmiany zachodzą coraz szybciej, stają się wszechobecne, a Peter Drucker pisze nawet o nich jako o jedynej rzeczywistości. W związku z powyższym, jeśli wszystko się zmienia bardzo szybko, to szczególny nacisk położony zostaje na „tu i teraz” w wymiarze praktyk życiowych, ale i praktyk badawczych (Drucker, 2009).

Po trzecie, nie można również wykorzystać współcześnie koncepcji odnoszącej się do kategorii miejsca. W sytuacji braku granic utrudnione staje się mówienie o określonym miejscu, w związku z czym wymaga to redefinicji samej kategorii miejsca. Chodzi przy tym tutaj nie tylko o miejsce w przestrzeni fizycznej, ale

również analogicznie o miejsce jako przestrzeń relacji i przepływów społecznych. Współcześnie można mówić o swoistego rodzaju elastyczności kategorii miejsca, co oznacza, że można być równolegle w wielu miejscach czy „poza miejscem” w ogóle. Tym samym istnieje możliwość uczestnictwa w różnych systemach, co z kolei warunkuje konieczność ponownego zdefiniowania kategorii system. Po czwarte, zmienia się także zakres znaczeniowy kategorii czasu. Dzięki współczesnym technologiom można być w tym samym czasie w różnych miejscach (Castells 2007). Można również być aktywnym czy zaplanować swoją aktywność na określony czas, wtedy gdy fizycznie tworzymy w innych okolicznościach.

Po piąte, w literaturze przedmiotu oraz praktyce biznesowej coraz częściej dochodzi do głosu teoria przepływów, która przyjmując założenie o braku stałości i pewności struktur, ukazuje nieustanny ruch i mobilność dóbr, informacji i kapitału społecznego (Urry, 2009; Vertovec, 2012).

Czy w sytuacji zmiany zakresu znaczeniowego systemu, w związku ze zmianami XXI w. można nadal mówić o teorii systemowej? Jakie elementy teorii systemowej można wykorzystać we współczesnym coachingu w organizacjach? Niewątpliwie kluczowym aspektem jest położenie nacisku na emancypację, sprawczość i podmiotowość ludzi, którzy w kulturze bycia XXI w. są do tego przyzwyczajeni i nauczeni. Również warto zwrócić uwagę, na ile system nie jest już deterministyczną strukturą wobec ludzi. W konsekwencji należy się zastanowić, co jest alternatywą wobec systemu. Na powyższe pytania spróbujemy odpowiedzieć w dalszej części – praktycznej.

Co zrobić w praktyce z krytyką teorii systemowej?

Etnografia obrazu wyzwaniem XXI wieku

Dzisiaj jesteśmy i jutro będziemy zdominowani przez kulturę obrazu/wizualną. Wraz z rozwojem nowych mediów i technologii uciekamy od słowa pisanego i mówionego na rzecz obrazów. Świat staje się coraz bardziej widowiskowy i zarazem spektakularny, a otoczenie człowieka wypełnia się coraz bardziej wyrazistymi i bogatszymi, często ruchomymi obrazami/grafikami, ikonami, znakami i symbolami. Doświadczamy tego na lotniskach, dworcach, w galeriach handlowych, w internecie i w telefonach komórkowych, gdzie coraz chętniej posługujemy się obrazami, schematami bądź skrótami myślowymi przedstawianymi w formie ikon czy prostych graficznych animacji. Nie stanowi to nic nowego. Przecież zachowały się pozostałości malowideł na ścianach jaskiń ukazujących m.in. naturę człowieczeństwa. Obrazkowy charakter komunikacji, przekazywania infor-

macji, zasad, zalecań oraz wskazówek jest nam bliski od zarania ludzkości (Aldridge, 2006).

Wspomniana kultura obrazu, zwana również kulturą wizualną, łączy się bezpośrednio z dominującą dzisiaj kulturą konsumpcyjną. Z tym wyjątkiem, że konsumujemy nie tylko przedmioty materialne, lecz także wrażenia czy emocje. Motorem napędzającym tę kulturę jest panujący wszechobecnie nieustanny deficyt doznań i wrażeń, wręcz panująca wszechobecnie niezaspokojona potrzeba nieustannych doznań, brak możliwości pełnego nasycenia się nimi czy nieodparta chęć odczuwania kolejnych wrażeń wpisująca się w naszą zachłanność wobec nich. Z kolei zaspokojenie wspomnianych potrzeb, pokus kreuje niepowtarzalne środowisko doświadczenia przeżywania emocji tylko w określonych i sprecyzowanych chwilach, to znaczy krótko i szybko, a zarazem mocno i intensywnie. Tego rodzaju model kultury wytworzył w rezultacie model człowieka skoncentrowanego na swoich przeżyciach i doznaniach czy też na swoistego rodzaju „kolekcjonowaniu chwil” określanego jako „kolekcjonera wrażeń” (Bauman, 2006; 2007).

Konsumuje się coraz więcej obrazów i znaków, ruchomych i nieruchomych, przy czym każdy z tych obrazów pojawia się nie tylko w danym momencie, ale i w określonym kontekście. Jest on umiejscowiony w konkretnej, niepowtarzalnej relacji z drugą osobą, w szczególnym splocie okoliczności, w wyjątkowych warunkach społeczno-kulturowych oraz w czasie przyspieszonego rozwoju technologicznego. Stąd też kontekstualność staje się jednym z kluczowych zagadnień, a zarazem ważnych do zrozumienia poznawania świata, budowania przez ludzi relacji oraz kształtowania samoświadomości. Tą kontekstualność mogą również wyznaczać obrazy wizualne, zakorzenione w określonych aspektach ludzkiego życia, paradygmatach czy perspektywach widzenia. Kontekstualność również wyznacza ramy i granice dla osobistych rozważań, doznań i odczuć. Pojawia się pytanie, czy nie jest ona czymś, czym był niegdyś system.

We współczesnej kulturze obrazu jednym z wyzwań dla ludzi staje się wybór odpowiedniej i adekwatnej metody jej badania. Jedną z możliwych do zastosowania metod jest etnografia obrazu, ale aby wytłumaczyć, na czym ona polega, należy rozpocząć od omówienia pojęcia samej etnografii. Otóż etnografia to sposób badania świata i kultury Innego mający swe źródła w antropologii społeczno-kulturowej. W tym przypadku Innym określa się drugiego człowieka, system jego znaczeń lub otoczenie społeczne będące przedmiotem naszych zainteresowań. Etnografia oparta została przede wszystkim na obserwacji uczestniczącej, wywiadzie/rozmowie bądź analizie danych zastanych, w tym przypadku danych wizualnych, takich jak fotografie, nagrania audiowizualne itp. Jej głównym celem jest poznanie różnych kontekstów innej kultury (kultury Innego, obcego dla nas człowieka, grupy bądź społeczności) przez jej opisanie i interpretację, a tym

samym skonstruowanie przez badacza narracji, czyli swoistego rodzaju historii, na bazie zbieranych i gromadzonych szczegółów codziennego życia podczas długotrwałego badania ludzi w ich środowisku naturalnym. Badacz-etnograf to osoba stająca wobec obcej sobie, kultury i rozpoczynająca jej poznawanie od podstaw, przede wszystkim jej rozumienie i interpretację. Praktyka ta dokonuje się przez aktywny udział badacza w innej czy nieznannej sobie kulturze czy wręcz pełne i nierzadko anonimowe uczestnictwo w niej w celu spojrzenia innymi oczami, tj. oczami samego badanego, na zjawisko społeczno-kulturowe i zrozumienie innego zachowania, tj. wzorów zachowań Innego, w jego naturalnym środowisku. Zaletą tego rodzaju podejścia metodologicznego jest skonstruowanie nowego rodzaju opowieści o Innym, przedstawionej językiem badacza, co ułatwia jej zrozumienie obcym wobec niej osobom. Innymi słowy badacz/etnograf zajmuje się odkrywaniem wielu różnorodnych kontekstów kultury Innego oraz ich rozpowszechnianiem wśród członków swojej kultury. Za pomocą swojego języka, aparatu swoich pojęć, ale także zakorzenionych społecznie stereotypów tłumaczy i wyjaśnia świat znaczeń Innego. Poznanie Innego włącza do naszego myślenia nową perspektywę poznawczą, wyostrzając nasze horyzonty widzenia, by interpretować świat nie tylko z punktu widzenia naszego rozumowania (Denzin i Lincoln, 2009; Silverman, 2007; 2008).

Analogicznie, etnografia obrazu w rozumieniu autorów to badanie rzeczywistości Innego w pozostawianych przez niego wytworach wizualnych. Przedmiotem badania są różnego rodzaju artystyczne formy wyrazu człowieka będącego członkiem danej społeczności czy kultury. Badaniu podlegają zatem szeroko rozumiane dzieła, produkty, malowidła przekazujące wiedzę o codzienności człowieka, pewnych powtarzających się schematach myślenia, działania czy odczuwania. Te wszystkie ludzkie wytwory ukazują świat subiektywnych znaczeń, czyli wartości, istotę egzystencji i źródła sensu życia. Kluczowym elementem pracy z wykorzystaniem danych wizualnych jest wyznaczenie konkretnego celu ich wykorzystania oraz dobranie odpowiednich metod i technik ich zbierania oraz przetwarzania. Przyjęty sposób pracy z tego rodzaju danymi określa tym samym ich użyteczność (Collier, 1967; Olechnicki, 2003; Sztompka, 2005).

W epoce wizualności większość z nas tworzy różnego rodzaju obrazy, zawierając lub skrywając w nich fragmenty historii własnego życia stąd też rozwój portali społecznościowych takich jak: Instagram, Twitter, Facebook i inne. Badania etnograficzne nie wiążą się już z rozwojem kultury zachodnio-europejskiej, z kolonizacją obcych, lecz coraz częściej z rynkiem konsumenckim, a dokładniej z analizą zachowań konsumenckich. Wiele czołowych firm z wykorzystaniem danych tzw. *Big Data* analizuje swoich konsumentów zostawiających swoje wizualne ślady. Tego rodzaju analizy obrazów pozostawionych w sieci pozwalają

na diagnozowanie ludzi oraz ujawnianych w codziennych praktykach potrzeb, zamiłowań czy reakcji. Za pomocą pozostawianych przez nas szeroko rozumianych wytworów wizualnych i ich wyjaśnień w postaci licznych komentarzy czy opinii można prognozować tendencje do zachowań. Analizowanie tego typu danych zastanych nie ogranicza się tylko do przewidywania potencjalnych działań. Za pomocą odpowiednich obrazów można je również wywoływać, kontrolować i stymulować, kreując określone postawy (Soboń, Rudawska i Bąkowska, 2011). Można również poznać fragmenty systemów ważnych dla człowieka i tych, w których tkwi.

Nie bez znaczenia są odpowiednie kompetencje ułatwiające *wychwytywanie* oraz odszyfrowywanie kodów znaczeń. Naszym zdaniem etnograf cechuje się wyostrozonym zmysłem obserwacji skupionym na szczegółach, naturalną ciekawością świata i chęcią poznawania kogoś należącego często do innej kultury. Szczególnego rodzaju umiejętnością w niniejszym nurcie jest umiejętność zadawania pytań etnograficznych charakteryzujących się uszczegóławianiem oraz swoistego rodzaju *drążeniem*, czyli pogłębianiem tematu. Celem tego rodzaju pytań jest otwarcie i poszerzenie pola badawczego, ukazującego tym samym kierunki dalszych poszukiwań. Warto podkreślić, że to, o co pytamy, sposób w jaki pytamy i na czym kończymy nasze zapytywania, wyznaczone jest przez nasze rozumienie. Stąd też, by realizować badania etnograficzne, konieczne jest bycie niejako *przezroczystym*, czyli umiejętne patrzenie na inną kulturę z dystansem, w miarę bez wartościowania i bez narzucania swoich znaczeń. Ponadto istotne jest odpowiednie, refleksyjne myślenie, które nie budzi się w wyniku prostego widzenia tego, co jest czy odbicia pewnego stanu rzeczy, lecz jest dążeniem do wyjaśnienia tajemnic, jakie stawia przed nami Inny.

Powyższe kompetencje i umiejętności odnoszą się także do pracy etnografa obrazu, którego zadaniem jest również definiowanie obszaru badania (wizualnego produktu, dzieła Innego), określanie znaczących i mniej znaczących danych, jak i interpretowanie wytworów drugiego człowieka w kategorii tekstu. Uściślając, sednem pracy jest definiowanie Innego przez jego wizualną ekspresję, sprawdzanie wartości nasycenia tworzonych przez niego wytworów oraz poszukiwanie w nich autentyczności Innego. W tym przypadku celem jest pokazanie tego, jak ukryte *substruktury* języka mówionego czy pisanego ukryte są w wizualnym obrazie. Dzięki temu zabiegowi możemy dowiedzieć się, w jaki sposób wpływają one na sposób doświadczania przez drugiego człowieka otaczającego świata (Kretschmar i Tzschaschel, 2016).

Metodologia *The Coaching Maps*

Obecnie na rynku szkoleniowym, edukacyjnym czy też doradczym istnieje wiele narzędzi wizualnych bądź prowadzących do wizualnej ekspresji siebie. Służą do wyrażania poglądów, marzeń, wizji czy konkretnych potrzeb. Koncentrują się na odsłanianiu motorów ludzkiego postępowania, ograniczeń lub wewnętrznych blokad. Jedną z propozycji zastosowania wizualności jest również narzędzie *The Coaching Maps*, które stanowi przykład narzędzia badawczego, mającego zastosowanie w nurcie etnografii obrazu. Jego podłożem nie jest żadna idea czy ideologia, ale metodologia zbierania i przetwarzania danych. W tym przypadku podstawa etnografii obrazu oparta została na założeniach poststrukturalizmu, etnometodologii, ponowoczesności i hermeneutyki (Kurt, 2004; Bauman, 2006; Garfinkel, 2007). W tym miejscu, upraszczając wywód, warto nadmienić najważniejsze, przyjęte przez nas założenia powyższych perspektyw analitycznych. Po pierwsze założono, że język nie tylko odzwierciedla, ale przede wszystkim tworzy rzeczywistość społeczną oraz nadaje i organizuje jej znaczenia. Oznacza to, że może konstruować tożsamość i podmiotowość jednostki i w związku z tym wymaga szczególnej eksploracji. Po drugie, w świecie ponowoczesności współistnieją różnorodne punkty widzenia i sposoby dążenia do wiedzy czy mówienia o niej, z czego żadne z nich nie są ani uniwersalne ani uprzywilejowane. Zdobywana przez nas wiedza jest zawsze częściowa i sytuacyjna, czyli kontekstualna. Zależy ona od dostępnych przez nas dyskursów, przez co definiuje podmiotowość w kategorii płynności, zmienności, a nawet sprzeczności, warunkując jej niestabilność. Po trzecie wreszcie, horyzonty odkryć są nieskończone i wieloznaczące, tak jak poglądy, postępowanie człowieka, marzenia czy na wespół świadome podejmowane przez czynności. Poznanie znaczeń, uchwycenie tego, co ukryte, daje nam okazję wydobycia wewnętrznego bogactwa jednostki, szansę odczytywania i weryfikowania jej poglądów oraz możliwość pomocy jej w konstruowaniu „wspólnego świata” w relacjach międzyludzkich.

Powyższe założenia ukonstytuowały metodologię *The Coaching Maps*, wyznaczyły jej zasady, schemat pracy i granice badawcze, określając przy tym proces etnografii obrazu. Praca z narzędziem polega na relacji badacza z badanym, w której badacz zadaje zaproponowane i tym samym zawarte na *Kartach Postaw* czy *Kartach Metafor* pytania, a badany udziela na nie odpowiedzi, malując jednocześnie swój subiektywny obraz na zaproponowanych czarno-białych szkicach tematycznym. Szkice te, będące pewnego rodzaju prototypem właściwego obrazu, pobudzają do myślenia, inspirują i zachęcają do wyrażenia siebie, określając przy tym obszar badawczy. Nadanie odpowiedniej treści przez Innego ułatwia ich spe-

cyjna zalaminowana forma pozwalająca na wielokrotne modyfikowanie i zmywanie obrazu.

Rezultatem pracy z *The Coaching Maps* jest powstała treść, będąca wynikiem namysłu i refleksyjności badanego w kontekście skonstruowania ważnych znaczeń tylko dla niego samego. W wyniku głębokiej pracy powstaje uporządkowana wiedza indywidualna badanego, stanowiąca zarazem nowy jego zasób wiedzy bądź potwierdzenie wiedzy już istniejącej. Tego rodzaju wiedza na charakter praktyczny, tj. stanowi podstawę do podejmowania decyzji, (od)budowania tożsamości, uporządkowania scenariusza odgrywania roli społecznej (np. menedżera), uporządkowania oczywistości bądź nieoczywistości w organizacji. Etnograficzne narzędzie *The Coaching Maps* nie bada stylu myślenia *tu i teraz* ani przekonań, natomiast analizuje w sposób procesualny biografię człowieka. W wyniku jego zastosowania badany potrafi nadać znaczenia swoim zdarzeniom z życia czy skonstruować własną narrację.

Ważne jest przy tym, by badany znajdował się w swoim naturalnym środowisku, w świecie swoich własnych znaczeń i symboli, analogicznie jak badani w tradycyjnych badaniach etnograficznych. Tym naturalnym środowiskiem jest praca w obrębie 36 pożądaných współcześnie i w przyszłości kompetencji. Wybór tychże kompetencji podyktowany został przez funkcjonowanie współczesnych firm i analizę ich oczekiwań względem menedżerów czy pracowników⁴. Praca badanego w obszarze konkretnej kompetencji stanowi punkt wyjścia do stworzenia przez niego interpretacji jego umiejętności, a szerzej – refleksji na temat jego postaw, przekonań czy wartości. Eksplorujemy te obszary rzeczywistości, które mogłyby zostać nietknięte, tj. ludzkie postawy, o które nie możemy pytać wprost ze względu na prawdopodobieństwo otrzymania zafałszowanego obrazu. Dodatkowo, jako badacze, ulegamy procesowi przekształcania wypowiedzi, dopasowywania ich do okoliczności. Skupiając uwagę Innego na jednej z 36 kompetencji, możemy usłyszeć osobistą opowieść, narrację relacjonującą doświadczenia, wspomnienia, emocje czy prywatne stany. Przestrzeń szkiców porządkuje i zapewnia symboliczne granice wypowiedzi, umożliwiając rejestrowanie repertuaru gestów i subtelności założeń oraz znaczeń. Niemniej jednak praca z *The Coaching Maps* pozwala również na wyjście poza nie. Proces analizy obrazu z kolei rozciąga się daleko poza zwykłe operowanie danymi czy teoretyzowanie. Tkwi on w rekonstrukcji historii Innego lub określonych jego cech. Wspomniane rekonstrukcje stanowią właśnie etnografię obrazu.

⁴ Autorzy dokonali wyselekcjonowania kompetencji na podstawie badań typu desk research przeprowadzonych nad współczesnymi przedsiębiorstwami, w szczególności globalnymi; szerzej na stronie internetowej www.thecoachingmaps.eu

Badany może, udzielając odpowiedzi na zadawane podczas wywiadu pytania, rysować swoje odpowiedzi w postaci obrazów czy szkiców, nadając im przy tym znaczenie, które z jednej strony jest znaczeniem o charakterze kulturowym (jest wspólne dla członków określonej kultury, społeczności czy organizacji), a z drugiej jest skrajnie indywidualne i subiektywne. Inaczej mówiąc: etnografia obrazu jest stosunkowo młodą metodą badawczą, wykorzystującą obserwację i udzielane odpowiedzi na zadawane podczas wywiadu pytania w celu analizy danych wizualnych wykreowanych przez autora szkiców (tj. badanego). W ten sposób zdefiniowana etnografia obrazu charakteryzuje się dwoma istotnymi cechami. Po pierwsze, podczas udzielania odpowiedzi w wywiadzie etnograficznym dochodzi do głębokiego procesu refleksyjności badanego. Badany, inaczej niż podczas wypełniania skwantyfikowanego kwestionariusza ankiety podczas badań ankietowych, zostaje zmuszony do namysłu w wyniku którego pogłębione zostają jego procesy myślenia w związku z wielokrotnym zastanawianiem się w trakcie udzielania odpowiedzi. Po wtóre, utworzony w wyniku udzielanych odpowiedzi tzw. *gęsty opis* znaczeń stanowi swoistego rodzaju opowieść. Jak pisał Clifford Geertz, amerykański antropolog, etnograf zajmuje się znaczeniem tego, co ludzie robią oraz interpretacjami, jakimi wzajemnie poddają działania swoje i innych (Geertz, 2000; 2003; 2005). Etnografia obrazu to nic innego jak tylko interpretacja konkretnego obrazu w danym kontekście. Nasze rozumienie jest określane przez nasze własne układy odniesień i kontekst, w którym jesteśmy. Pisząc różne słowa, używając różnych znaków, symboli, można mówić, wołać, pytać czy szeptać. Sposób, w jaki formalnie widzimy świat i nadajemy mu sens, wskazuje na wiele nieodłącznych postaw w naszym postrzeganiu i rozumieniu. Dlatego też sztuką jest odkrywanie i wyjaśnianie tekstu wizualnych obrazów.

Warto na zakończenie zastanowić się nad efektywnością wykorzystania tego rodzaju sposobu pracy etnografii obrazu. Wyniki badań etnograficznych z wykorzystaniem *The Coaching Maps* dostarczają *głębszego* rozumienia zjawisk, jak wzorów postępowania, sposobów tworzenia relacji międzyludzkich, modeli myślenia przede wszystkim dlatego, że zajmujemy się nie tyle tym, co ludzie robią, ile znaczeniem tego, co robią oraz interpretacjami swoich czynności, tj. wyjaśnieniem sensu. Koncentracja na codziennych praktykach zachowań (*tu i teraz*) umożliwia zrozumienie własnych zachowań i sposobów, w jaki są one tworzone. Inną z cech użycia narzędzia jest unikanie przyjmowania wyłącznie punktu widzenia badanych, ich koncepcji i konstruktów myślowych. Dodając do tego możliwość powiązania danych *niewywołanych* z danymi będącymi wyjaśnieniami samych badanych, dostajemy swoistego rodzaju studium przypadku, które pozwala na uchwycenie *autentycznych* doświadczeń, czyli łączenie perspektywy realistycznej z perspektywą interpretatywistyczną. Słowa posiadają często nadmiar znaczeń,

które zmieniają się w zależności od kontekstu, w jakim się poruszamy. Świadomość tej złożoności umożliwia *czytanie świata*, daje dostęp do siebie i pomaga *rozpakać* to, co przez nas niezrozumiałe. Używając języka słów i symboli, można stworzyć obraz rzeczywistości i zarazem własnego Ja. Nasz wizualny wytwór, czyli to wszystko, co prezentujemy czy reprezentujemy przez niego, sposób w jaki nazywamy przedmioty oraz nasz stosunek wobec tego nie jest wolny od naszego wartościowania. W takim rozumieniu język jest siłą konstytutywną, odbiciem dominujących w nas przekonań, paradygmatów, a tworzenie obrazów znaczeń za pomocą *The Coaching Maps* staje się konstrukcją naszej podmiotowości.

Szczególnie ważna jest możliwość ujawnienia kategorii dotąd niebranych w ogóle pod uwagę, jak otwartość metody na *osobisty* charakter wielu kontekstów naszego życia. W związku z tym jest to adekwatne narzędzie do tworzenia nowych perspektyw i odkrywania zarazem nowych spostrzeżeń, gdzie liczy się nie tylko sama diagnoza/badanie, lecz także rozwój badanego.

Jednym z kluczowych elementów wykorzystania *The Coaching Maps* jest pobudzenie do refleksyjności, dzięki czemu można badać poziom gotowości do rozwoju uczestników badania. Uczestnicy pracy ze wspomnianym narzędziem, stawiając opór pracy refleksyjnej, tworzeniu obrazów swoich myśli, jednocześnie pozwalają na sformułowanie wniosku o braku otwartości na zmianę czy rozwój w ich życiu. Inny przykład pokazuje udzielanie nieprawdziwych, przekształconych odpowiedzi podczas badania, co skutkuje m.in. pogubieniem się w odpowiedziach i całym procesie badawczym. Niechęć wobec zmierzenia się ze swoją prawdą czy obawa przed jej ujawnieniem samemu sobie często skłania do utwierdzenia się w iluzji przy jednoczesnej deprecjacji badania etnograficznego bądź narzędzia *The Coaching Maps*.

W wyniku swojej pracy z etnografią obrazu badani układają sobie swoje schematy myślowe i elementy swojego życia. Jako ludzie jesteśmy indywidualni i w związku z tym tylko my sami potrafimy zrozumieć samych siebie, układając swoje subiektywne układanki w mozaiki będące sposobem, na jaki tylko my jesteśmy gotowi. Bez wątplenia dotyka to istotnego zagadnienia, jak etyki pracy z *The Coaching Maps* stawiając przed nami kluczowe pytanie, które można sformułować w następujący sposób: do jakiego stopnia możemy zdefiniować Innego przez jego tekst, w tym przypadku wytworzony przez niego obraz? Próbuując odpowiedzieć na to pytanie, warto nadmienić, po pierwsze, że każda interpretacja związana jest bezpośrednio z refleksyjnością, która może pojawić się podczas badania lub po jego zakończeniu. Po drugie, każda interpretacja znajduje się w tekście powstałego obrazu, lecz nie jest przez niego ograniczona, negując tym samym stałość systemu. Stąd też konieczne staje się jej uzupełnienie o wnioski i uzasadnienia drugiego człowieka – autora obrazu. W tym przypadku nie chodzi o precyzyjność i dokład-

ność interpretacji, ale o poszukiwanie autentyczności Innego. Celem jest wyznaczenie zakresu, w jaki treści obrazu pasują do siebie. Tym samym mamy ogromną możliwość i wpływ na to, w jaki sposób przedstawimy Innego na bazie dzieła, jakie stworzył. Związane jest to również z wielką odpowiedzialnością, ponieważ to my – jako badacze – zdobywamy wiedzę o danych znaczących, które wybieramy w procesie badawczym. Zawsze możemy coś pominąć, zmodyfikować czyjeś znaczenie, zmienić je lub dodać nową jakość. Warto zwrócić uwagę na to, czym interesom służy praca z *The Coaching Maps* oraz dlaczego właściwie podejmujemy się jej realizacji.

Wnioski

Teoria systemowa powstała w określonym kontekście instytucjonalizacji nauk społecznych, opisując i diagnozując zarazem świat XX wieku. Jej założenia oraz swoistego rodzaju wizja rzeczywistości zostały poddane krytyce, najpierw na fali szeroko rozumianego oporu wobec starego świata XX wieku, a później w wyniku procesów zmieniających ów świat, takich jak globalizacja czy rewolucja informacyjna. W rezultacie świat uległ radykalnej zmianie, co wymusza również redefinicję elementów teorii systemowej. Zanik występujących granic, szybkość zmian, możliwości mobilności nie tylko ludzi, poczucie ich sprawczości, plastyczności i podmiotowości to nieliczne tylko cechy, które nakazują inne spojrzenie na zarządzanie ludźmi, w tym na praktyki coachingowe.

Naszą propozycją odpowiedzi na elementy krytyki teorii systemowej jest autorska metodologia *The Coaching Maps* oparta m.in. na hermeneutyce, a zakładająca wykorzystanie etnografii obrazu w procesie badawczym/diagnostycznym i coachingowo-szkoleniowym. W pierwszej kolejności przyjęto założenie o podmiotowości i refleksyjności człowieka, co pomijała klasyczna teoria systemowa, oraz na jej podstawie założono możliwość kreowania przez interpretację własnej świadomości. Sposobem do kształtowania owej refleksyjności jest wykorzystanie kultury wizualnej, jakże dominującej we wszystkich współczesnych praktykach życiowych. Z kolei pojęcie *systemu* jako zamkniętej całości w określonych granicach proponujemy zastąpić pojęciem kontekstu, określającym środowisko praktyk biznesowych.

Bibliografia

- Ackoff, R.L. (1973). O systemie pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2.
Aldridge, A. (2006). *Konsumpcja*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!

- Archer, M. (2013a). *Człowieczeństwo. Problem sprawstwa*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Archer, M. (2013b). *Jak porządek społeczny wpływa na ludzkie sprawstwo? Refleksyjność jako mechanizm pośredniczący między strukturą a sprawstwem*. W: A. Mrozowicki, O. Nowaczyk i I. Szlachcicowa (red.), *Sprawstwo. Teorie, metody, badania empiryczne w naukach społecznych*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Ash, A. (red.) (2003). *Post-fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell Publishing House.
- Bauman, Z. (2006). *Płynna nowoczesność*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Bauman, Z. (2007). *Płynne życie*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Barbaro de, B. (1994). *Wprowadzenie do systemowego rozumienia rodziny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Beck, U., Giddens, A. i Lash, S. (2009). *Modernizacja refleksyjna. Polityka, tradycja i estetyka w porządku społecznym nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Beck, U. (2002). *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Blackman, A., Moscardo, G. i Grey, D.E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
- Castells, M. (2007). *Spółczesność sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Collier, J. (1967). *Visual Anthropology. Photography as the Research Method*. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Denzin, N.K. i Lincoln, Y.S. (2009). *Metodologia badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
- Drucker, P.F. (1999). *Spółczesność pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ellis, C., Adams, T.E. i Bochner, A.P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Forum Qualitative Social Research*, 12(1).
- Garfinkel, H. (2007). *Studia z etnometodologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Geertz, C. (2000). *Dzieło życia. Antropolog jako autor*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Geertz, C. (2006). *Negara. Państwo–teatr na Bali z XIX wieku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Geertz, C. (2005). *Wiedza lokalna Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Giddens, A. (2003). *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*. Przeł. S. Amsterdamski. Poznań: Wydawnictwo Zysk i s-ka.
- Holman, Jones S. (2009). Autoetnografia. Polityka tego co osobiste. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, tom 2, *Metodologia badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kostera, M. (2010). *Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (1976). *Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2013). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuper, A. (2005). *Kultura. Model antropologiczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kurt, R. (2004). *Hermeneutik. Eine sozialwissenschaftliche Einfuehrung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Kretschmar, T. i Tzschaschel, M. (2016). *The Power of Inner Pictures: How Imagination Can Maintain Physical&Mental Health*. Karnac Books.
- Levinson, P. (1999). *Miękkie ostrze. Naturalna historia i przyszłość rewolucji informacyjnej*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Naisbitt, J. (1997). *Megatrendy. Dziesięć kierunków zmieniających życie*. Poznań: Zysk i s-ka.
- Martin, D. (1996). *Socjologia pracy socjalnej*. Warszawa: Interart.
- Namysłowska, I. (2000). *Terapia rodzin*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychiatrii i Neurologii.
- Olechnicki, K. (2003). *Antropologia obrazu*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Parsons T. (2009). *System społeczny*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Parsons T. (1966). *Societies*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rifkin, J. (2001). *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Rifkin, J. (2003). *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Ritzer G. (2001). *Magiczny świat konsumpcji*. Warszawa: Muza.
- Ritzer, G. (2004). *Klasyczna teoria socjologiczna*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Sennett, R. (2010). *Kultura nowego kapitalizmu*. Warszawa: Muza.
- Senge, P.M. (2002). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Silverman, D. (2007). *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Soboń, M., Rudawska, I. i Bąkowska, S. (2011). Metodyka badania zachowań konsumenc- kich w międzynarodowej sieci badawczej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 236, 61–70.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. i Gilbert, Jr. D.R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Sztompka P. (2005). *Socjologia wizualna. Fotografia jako metoda badawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urry, J. (2009). *Socjologia mobilności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vertovec, S. (2012). *Transnacionalizm*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Walker, W. (2001). *Przygoda z komunikacją: Bateson, Perls, Satir, Erickson. Początki NLP*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wall, S. (2006). An Autoethnography on Learning about Autoethnography, *International Journal of Qualitative Methods*, 5(2).