

Uniwersytet Warszawski

mgr Michał Kozłowski

**Kulturowe funkcje mentoringu
w świetle koncepcji Michela Foucault**

Streszczenie rozprawy doktorskiej

**Praca wykonana pod kierunkiem
dr. hab. Tomasza Ochynowskiego, prof. ucz.
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania
dr. Waldemara Grzywacza**

Warszawa, 2022

Spis treści

1. Tło problemu badawczego.....	3
2. Uzasadnienie wyboru tematu.....	4
3. Cele rozprawy i pytania badawcze	6
4. Struktura rozprawy doktorskiej	7
5. Metody badawcze	8
6. Podsumowanie analizy materiału badawczego i wnioski.....	15
7. Ograniczenia i kierunki dalszych badań	18
8. Spis treści rozprawy.....	19
9. Bibliografia wykorzystana w streszczeniu	20

1. Tło problemu badawczego

Przedmiotem niniejszej rozprawy jest kulturowa analiza mentoringu biznesowego w świetle koncepcji „praktyk duszpasterskich” sformułowanej przez Michaela Foucaulta. Wykorzystuje foucaultowską metodologię „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu. Autor dyskutuje obecność myśli Foucaulta w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, prezentuje kluczowe dla pracy zagadnienie „praktyk duszpasterskich” oraz uznanych w niniejszej rozprawie za ich podstawowy wskaźnik „przejawów oporu”, reinterpretuje związane z tym zagadnieniem pojęcia w kontekście języka współczesnych nauk o zarządzaniu i jakości w Polsce na przykładzie prac podręcznikowych i monografii autorstwa Jerzego Kisielnickiego oraz „zderza poznawczo” problematykę duszpasterstwa i mentoringu.

Badania przeprowadzone w niniejszej pracy realizowane są z perspektywy nurtu krytycznego w zarządzaniu (ang. Critical Management Studies: CMS). Mają na celu dotarcie do pomijanych w popularnych narracjach biznesowych, przez co trudno dostępnych a często nawet ukrytych dla przeciętnego odbiorcy, aspektów rzeczywistości organizacyjnej. Warto przypomnieć, iż metodologia nurtu krytycznego pozwala na rozpatrywanie zarządzania jako

społecznego i politycznego fenomenu (...). Nurt krytyczny ukierunkowany jest na osiągnięcie następujących celów badawczych: rozwój nieobiektywnego spojrzenia na techniki zarządzania i na procesy organizacyjne, uwypuklanie asymetrycznych relacji władzy, zwalczanie zamknięcia dyskursywnego, odkrywanie stronniczości podzielanych interesów, wskazywanie na centralną rolę języka i działań komunikacyjnych (Zawadzki, 2014: 35).

Nawet podręcznikowe opracowania CMS wskazują, iż jednym z ideowych ojców tego nurtu jest Michel Foucault. To właśnie w ramach CMS

istotne znaczenie zyskał także obszar badań historycznych określany ostatnio mianem zbioru zagadnień „przeszłość a studia nad zarządzaniem i organizacją” (Ochinowski, 2018a: 164)

Konsekwentnie, myśl Foucault wyznacza ramy teoretyczne mojej pracy. Skupiam się w niej na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie:

czy - i jeśli tak, to w jaki sposób, mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich” tak jak ujmował je Michel Foucault?

Tak postawione pytanie określa główny problem badawczy niniejszej pracy. Jako przypuszczalną odpowiedź na przedstawiony problem formułuję hipotezę:

mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”.

Koniecznym jest podkreślić, iż niniejsza rozprawa ma charakter *sensu stricto* jakościowy i pisałem ją w ramach humanistycznego nurtu zarządzania. Przyjmuję szerokie rozumienie tego nurtu zgodnie z którym polega on na zastosowaniu metodologii humanistyki do badania świata organizacji (Kostera, Średnicka 2016).

Konsekwentnie, termin „hipoteza” używany jest w mojej pracy wyłącznie w humanistycznym znaczeniu, zapożyczonym z subdyscypliny nauk historycznych, historii historiografii. W takiej perspektywie, za Andrzejem Wierzbickim, klasykiem historii historiografii polskiej z Instytutu Historii PAN, „hipotezę” rozumiem jako „fakt domniemany”, bez konotacji związanych z randomizacją i operacjami statystycznymi (Wierzbicki 2014: 68 i Ochowski 2019: 111).

Podsumowując, problemem badawczym jest czy - i jeśli tak, to w jaki sposób – mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault.

2. Uzasadnienie wyboru tematu

Byłoby truizmem przypomnienie, iż to właśnie w zarządzaniu, jedną z kluczowych kwestii jest jakość relacji pomiędzy kierownikiem i podwładnym, często - choć raczej w wersjach skrajnych - „mistrzem” i „ucznem”. Pomijam tutaj wyobrażenie organizacji bez osób zarządzających (Bauman, Bauman, Kociatkiewicz i Kostera 2017).

Interesujące wydaje się być zatem potencjalne przełożenie zagadnień teoretycznych dotyczących duszpasterstwa na grunt zarządzania i sprawdzenie, czy na terenie organizacji występują praktyki analogiczne do duszpasterstwa i - być może - również przejawy oporu wobec tych praktyk. Idąc dalej – czy ten opór – jeśli istnieje, skłania do powzięcia jakiegoś działania?

Warstwa teoretyczna pracy opiera się w głównej mierze na dorobku Paula Michela Foucaulta. Ten francuski myśliciel kojarzony jest z różnymi dziedzinami

humanistyki. Często przypisywana jest mu znacząca rola w kreowaniu podejścia poststrukturalistycznego, czy wręcz pozycja jednego z koryfeuszów zwrotu postmodernistycznego. W pracy nie podejmuję dyskusji (trwających do dziś) dotyczących przyporządkowania francuskiego myśliciela i badacza do konkretnego obszaru ideowego a nawet do konkretnej dyscypliny badań. Mam cel znacznie mniej ambitny. Korzystając z niejednoznaczności dziedzictwa Foucault wykorzystuję to dziedzictwo dla potrzeb nauk o zarządzaniu i jakości. Wbrew stereotypowemu spojrzeniu, występującego także w świecie nauki, nie jest to uzurpacja ze strony autora pracy doktorskiej. Michel Foucault obecny jest w badaniach organizacyjnych przynajmniej od czasu ukonstytuowania się ich krytycznego nurtu (ang. Critical Management Studies: CMS), czyli mniej więcej od lat 90. ubiegłego wieku. Myśl francuskiego intelektualisty inspirowa także przedstawicieli innych (poza CMS) odmian nauk o zarządzaniu i jakości, co sygnalizowane jest w treści rozprawy.

Warto podkreślić rzecz oczywistą dla humanistów, ale wyraźnie zapoznaną na terenie nauk o zarządzaniu, iż, Michel Foucault ściśle łączył problematykę „praktyk” z problematyką władzy. Można więc mówić o swoistym przełomowym rozumieniu praktyk. Leży ono u źródeł pomysłu na główny cel mojej rozprawy: reinterpretację mentoringu biznesowego z wykorzystaniem foucaultowskiej koncepcji praktyk duszpasterskich.

Na podstawie badań na temat mentoringu zamieszczonych w pracy jak i przytoczonej charakterystyki praktyk duszpasterskich według koncepcji Michela Foucault, można określić wspólne cechy, jakie posiadają zarówno praktyki mentoringowe, jak i praktyki duszpasterskie. Są to następujące obszary:

- odniesienie się do działań i zachowań ludzkich,
- umiejscowienie w ramach dużej organizacji,
- istnienie dwóch głównych grup jednostek - “mistrzów” i “uczniów”,
- podrzędny charakter relacji “ucznia” wobec “mistrza”,
- pożądanym wynikiem procesów zachodzących w ramach praktyk jest osiągnięcie określonego celu przez “ucznia”,
- cel osiągnięty przez “ucznia” ma najczęściej związek z rozwojem osobistym jednostki,
- kontakt w ramach relacji jest najczęściej związany z użyciem werbalnych form komunikacji,
- pozostawanie w danej relacji może wpływać na status społeczny jednostki.

Powyższa lista z pewnością nie wyczerpuje wspólnych cech praktyk mentoringowych i praktyk duszpasterskich. Za warunek uwagi i uzasadnione poznawczo uznaję przypuszczenie, że można zastosować wnioski płynące z analizy historii praktyk duszpasterskich (zjawiska dużo starszego) do badania zjawiska praktyk mentoringowych (zjawiska dużo młodszego). Może to pomóc określić potencjalne drogi rozwoju mentoringu oraz oszacować jego funkcje kulturowe. Przypuszczenie to stanowi najgłębsze założenie budujące swoisty fundament teoretyczny mojej pracy. Robię tak pozostając w zgodności z duchem myśli Michela Foucault.

Przegląd literatury zaprezentowany w rozprawie nie daje wystarczającej odpowiedzi na kluczowe kwestie związane z kształtowaniem się praktyk w ramach mentoringu biznesowego. Realizacja badania, które odnosiłoby się do zidentyfikowanej luki badawczej, było nader uzasadnione.

Praktycznym uzasadnieniem do podjęcia tego tematu stała się obecna sytuacja pracowników wielkich, międzynarodowych korporacji, będących obiektem oddziaływania różnych praktyk dyskursywnych w organizacjach, które przetransformowały dzisiejszego człowieka w pochodną organizacji, raczej niż jej budulec (Gabriel 2000). Obszar ten jest nie tylko przedmiotem wielu opracowań naukowych, ale stanowi też obiekt mojej wieloletniej obserwacji w ramach funkcjonowania na polu działalności biznesowej.

Istotność poruszonych kwestii pozwoliło kompleksowo potraktować zagadnienie i określić wymagany kontekst rozważań. Zapewnione zostało również badawcze wyczerpanie podjętego problemu określonego w tytule pracy.

Znaczenie niniejszej pracy dla teorii nauk o zarządzaniu i jakości osadza się przede wszystkim na sprawdzeniu użyteczności metodologii „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” w ujęciu Michela Foucault do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu.

3. Cele rozprawy i pytania badawcze

Celem poznawczym pracy jest reinterpretacja mentoringu biznesowego w świetle koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault.

Celem praktycznym pracy jest dostarczenie praktykom zarządzania intelektualnych narzędzi krytycznej analizy mentoringu jako punktu wyjścia do biznesowych decyzji strategicznych dotyczących rozwoju osobistego pracowników.

Celem metodologicznym pracy jest sprawdzenie użyteczności metodologii „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu.

Główny problem badawczy pracy brzmi następująco: czy - i jeśli tak, to w jaki sposób – mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”. Szczegółowe problemy pomocnicze brzmią następująco:

1. Czy w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich”?
2. Jeżeli mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”, to jakie wzorce tych “praktyk duszpasterskich” go tworzą?
3. Jakie - jeżeli w ogóle - występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich” w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego?

4. Struktura rozprawy doktorskiej

Rozprawa składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, wniosków oraz dwóch aneksów.

Dwa pierwsze rozdziały służą umiejscowieniu perspektywy metodologicznej pracy na tle współczesnych nauk o zarządzaniu i jakości.

W rozdziale pierwszym zaprezentowany jest opis sylwetki francuskiego myśliciela Michela Foucault, który został osadzony w perspektywie historycznego oddziaływania tej postaci na rozwój filozofii, socjologii, psychologii i zarządzania. Następnie, szczegółowo opisana została jedna z jego koncepcji: koncepcja „praktyk duszpasterskich”. Dokonano także reinterpretacji koncepcji “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault w świetle rozumienia zarządzania w ujęciu polskiego badacza, teoretyka i praktyka nauk o organizacji Jerzego Kisielnickiego.

W rozdziale drugim przeanalizowano genezę i rozwój narzędzi menedżerskich nakierowanych na rozwój pracowników, w szczególności mentoringu. Patrząc na nie z perspektywy biznesowej, dokonano interpretacji ich roli w kształtowaniu organizacji oraz ich znaczenia dla członków organizacji. Dodatkowo, zdefiniowano pojęcie programu, jako centralnej kategorii operacjonalizującej przedmiot badań własnych.

Na tak zarysowanym tle, w rozdziale trzecim, następuje prezentacja problemów i hipotez badawczych badań własnych. Następnie, szczegółowo zaprezentowano istotę pracy, a więc badania własne praktyk mentoringowych. Po pierwsze, omówiony zostaje model i metodologia badań, a więc połączenie krytycznej lektury materiałów mentoringowych, obserwacji uczestniczących sesji mentoringowych oraz nieustrukturyzowanych wywiadów z mentorami i uczestnikami mentoringu. Po drugie, określony zostaje schemat badania, wraz z wymienieniem listy podstawowych pytań wykorzystywanych do przeprowadzania wywiadów oraz z nakreśleniem głównych założeń realizacji pozostałych technik – obserwacji oraz lektury materiałów mentoringowych. Po trzecie, zaprezentowane zostają metody i techniki analizy wyników oraz charakterystyka materiału badawczego. Są to storytelling oraz dwie techniki analizy dyskursu: elementy zdaniowej analizy dyskursu (APD) z narzędziami w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP). Wreszcie, zaprezentowano sam przebieg badań ze szczególnym uwzględnieniem poszczególnych faz przygotowania do realizacji kolejnych metod badawczych.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki opisanego wcześniej badania. Warto zwrócić uwagę na dwupoziomą triangulację wyników, na poziomie pierwszym dokonaną poprzez zastosowanie trzech różnych technik gromadzenia danych (analiza materiałów, obserwacja, wywiady) a na poziomie drugim poprzez interpretację wywiadów z dwóch perspektyw (perspektywa sędziów kompetentnych oraz perspektywa autora pracy). Po zaprezentowaniu wyników surowych przeprowadzono ich wielowarstwową interpretację, korzystając ze wspomnianych wcześniej technik.

Pracę wieńczą wnioski z dokonanego badania i przeglądu literatury. Zaprezentowana zostaje perspektywa metodologiczna pracy oraz dokonuje się odniesienia do pierwotnych hipotez oraz głównych pytań badawczych pracy. Zaprezentowane zostają również odkryte wzorce praktyk budujące mentoring pełniący w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”. Wymienione zostają też odnalezione w trakcie badania przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich”.

5. Metody badawcze

Na przedstawioną w pracy perspektywę metodologiczną składają się wymienione niżej kroki badawcze oraz służące do ich realizacji określone schematy (wzorce)

czynników rozumianych jakościowo:

1. Poziom analizy organizacyjnej: charakterystyka zachowań ludzkich i sytuacji obecnych w procesach mentoringowych w polskich organizacjach.
2. Poziom analizy jednostkowej: uwzględnienie perspektywy jednostkowej w spojrzeniu na procesy mentoringowe w organizacjach.
3. Poziom stanowiący syntezę wyników analizy jakościowej: synteza całości etapu badań w celu ostatecznego ukazania postrzegania praktyk mentoringowych przez pryzmat foucaultowskich praktyk duszpasterskich.

Część badawcza pracy poświęcona reinterpretacji praktyk mentoringu biznesowego w świetle koncepcji „praktyk duszpasterskich” ma charakter jakościowy. Jest skierowana na identyfikację programu „praktyk duszpasterskich” w mentoringu. Opiera się na metodzie badawczej zarządzania humanistycznego „krytyczne czytanie tekstu”, która została osadzona w metodologii „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej”, przy szerokim rozumieniu kategorii „tekstu” jako różnorodnych przejawów dyskursu. W przypadku prezentowanej pracy na dyskurs ten składają się materiały mentoringowe analizowane w sposób nieustrukturyzowany, dane, które autor pozyskał przy pomocy obserwacji uczestniczącej, a przede wszystkim narracja sędziów-ekspertów (osób prowadzących mentoring i osób korzystających z niego), stanowiąca wynik wywiadów o charakterze antropologicznym, poddana analizie za pomocą storytellingu, techniki sędziów kompetentnych i zdaniowej analizy dyskursu (APD) uszczegółowionej poprzez wykorzystanie technik elementarnej analizy językowej wypracowanych na gruncie psychologii dyskursywnej.

Perspektywa metodologiczna wykorzystana w pracy umożliwia badania nad osobami uczestniczącymi w procesach mentoringowych w organizacjach biznesowych z perspektywy praktyk, jakie wyłaniają się w narracjach uczestników tych praktyk. Metodologię tę należy osadzić w ramach narracyjnego nurtu współczesnych nauk społecznych i humanistycznych. Konstruując tę perspektywę korzystałem z podejścia jakościowego, zawierającego w sobie przeanalizowanie materiału badawczego zarówno z perspektywy „sędziów kompetentnych” jak i z perspektywy autora pracy, wraz z autorską propozycją połączenia elementów zdaniowej analizy dyskursu (APD) z technikami w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP) oraz analizy publicystyki naukowej, pełniącej rolę uzupełniającą, umożliwiającą uszczegółowienie problematyki poruszanej w pracy oraz określenie ram teoretycznych prezentowanych badań.

Teoretyczne fundamenty prezentowanej perspektywy metodologicznej są następujące:

- krytyczna reinterpretacja wybranych nurtów nauk społecznych na pograniczu zarządzania, socjologii, psychologii i filozofii wraz z kontekstem metodologicznym,
- analiza koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault i przystosowanie jej do potrzeb niniejszego badania,
- adaptacja metody „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” rozwiniętej przez Michela Foucault do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu,
- analiza zagadnień związanych z rozwojem i stosowaniem w praktyce mentoringu biznesowego zawartych w publicystyce naukowej,
- przegląd dotychczasowych badań ujmujących nie tylko biznesowy, ale i społeczny aspekt mentoringu biznesowego.

Empiryczne podstawy prezentowanej perspektywy składają się z materiału narracyjnego uzyskanego poprzez:

- analizę materiałów mentoringowych,
- obserwacje uczestniczące w ramach organizacji biznesowych stosujących procesy mentoringowe,
- swobodne wywiady z praktykami mentoringu biznesowego (ponad 100 stron redakcyjnych wywiadów uzyskanych od 22 osób, będących przedstawicielami różnych branż i różnych szczebli organizacyjnych), przeanalizowane zarówno z perspektywy „sędziów kompetentnych”, jak i przez autora badania.

Na przedstawioną w pracy perspektywę metodologiczną składają się wymienione niżej kroki badawcze oraz służące do ich realizacji określone schematy (wzorce) czynników rozumianych jakościowo.

1. Poziom analizy organizacyjnej.
 - a. Charakterystyka zachowań ludzkich i sytuacji obecnych w procesach mentoringowych w polskich organizacjach.

Pierwszy, organizacyjny etap badania, realizowany w głównej mierze we współudziale z grupą „sędziów kompetentnych”, pozwolił na wyodrębnienie w narracjach uczestników procesów mentoringowych przykładów praktyk

mentoringowych, mających znamiona praktyk duszpasterskich lub praktyk oporu wobec praktyk duszpasterskich.

W celu przygotowania się do pozyskania niezbędnej perspektywy badawczej pozwalającej na kompleksowe odniesienie się do całości procesów biznesowych służących rozwojowi pracowników – w tym do procesów mentoringowych – należy oprzeć się na następujących źródłach wiedzy:

- wywiady z praktykami mentoringu, zarówno z osobami, które mentoring stosują w praktyce wobec podwładnych lub współpracowników, jak i z osobami, które deklarują doświadczenia związane z pozostawaniem w relacji mentoringowej z mentorem lub przełożonym,
- analiza materiałów służących do kreowania i utrzymywania procesów mentoringowych w organizacjach,
- interpretacja specyfiki praktyk mentoringowych odnalezionych w narracjach praktyków mentoringu.

Po odnalezieniu w materiałach stanowiących źródła wiedzy o organizacji obecności praktyk mentoringowych, należy zweryfikować, czy można dane zachowanie uznać za praktykę (element procesu mentoringowego). Może być w tym pomocne sklasyfikowanie danego zachowania w poszczególnych płaszczyznach i uznanie jego za:

- jednostkowego lub regularnego
- zaplanowanego lub przypadkowego
- istotnego lub mało znaczącego.

Na podstawie powyższych czynników należy oznaczyć zachowanie jako praktykę lub nie. Oczywiście, wartość badawcza tego procesu uzależniona jest w dużej mierze od indywidualnego przygotowania i umiejętności danego badacza.

Dodatkowo, każda z praktyk powinna zostać sklasyfikowana pod kątem pewności osoby ją oceniającej. Proponuję użyć do tego sześciostopniowej skali. Pozwoli to na ułatwienie dalszej kategoryzacji i klasyfikacji poszczególnych wskazań na obecność praktyk.

- b. Odniesienie odnalezionych wzorców zachowań w ramach praktyk do wzorców praktyk duszpasterskich w rozumieniu Michela Foucault.

Już odnalezione i scharakteryzowane praktyki mentoringowe należy następnie odnieść do kategorii praktyk duszpasterskich opisanych przez Michela Foucault, z zastrzeżeniem, że jeśli z różnych względów nie jest według badacza możliwe jednoznaczne opisanie rodzaju praktyki mentoringowej i przyrównanie jej do określonej, foucaultowskiej praktyki duszpasterskiej, nie należy rezygnować z uznania danej praktyki jako odpowiednika praktyki duszpasterskiej. Należy jednak wziąć pod uwagę wpływ braku opisanie danej praktyki na dalsze procesy analizy, szczególnie analizy ilościowej.

- c. Poszukiwanie w treści narracji praktyków mentoringu obecności oporu wobec praktyk mentoringowych.

Po dokonaniu klasyfikacji praktyk mentoringowych, należy w materiale badawczym dokonać analizy pod kątem obecności przejawów oporu wobec tak zdefiniowanych praktyk. Również i w tym przypadku, pomocne może okazać się sklasyfikowanie danego zachowania w poszczególnych płaszczyznach i uznanie jego za:

- jednostkowego lub regularnego
- zaplanowanego lub przypadkowego
- istotnego lub mało znaczącego.

Na podstawie powyższych czynników należy oznaczyć zachowanie jako praktykę oporu lub nie.

Dodatkowo, każda z praktyk oporu powinna zostać sklasyfikowana pod kątem pewności osoby ją oceniającej. Proponuję użyć do tego sześciostopniowej skali. Pozwoli to na ułatwienie dalszej kategoryzacji i klasyfikacji poszczególnych wskazań na obecność praktyk.

- d. Odniesienie odnalezionych wzorców oporu wobec praktyk mentoringowych do wzorców praktyk oporu (kontrprowadzenia) w rozumieniu Michela Foucault.

Już odnalezione i scharakteryzowane praktyki oporu wobec praktyk mentoringowych należy następnie odnieść do kategorii praktyk kontrprowadzenia opisanych przez Michela Foucault, z zastrzeżeniem, że (w przeciwieństwie do praktyk mentoringowych) w tym wypadku należy oprzeć się na

przyporządkowaniu danej praktyki oporu do zamkniętej listy kilku rodzajów tych praktyk, zaproponowanej przez Michela Foucault:

- ascetyzm, a więc “egoistyczne panowanie nad sobą” wskutek ćwiczeniom, jakim jednostka poddaje samą siebie, co generuje odporność na naciski z zewnątrz,
- tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowne i świeckie,
- mistyka - ze swoim założeniem o bezpośrednim kontakcie duszy i Boga,
- traktowanie Pisma jako tekst i samodzielna jego lektura,
- wiara eschatologiczna - przekonanie o nadchodzącym końcu czasu i bliskim spotkaniu z Bogiem.

2. Poziom analizy jednostkowej:

Warstwę analizy jednostkowej proponuję zrealizować korzystając z narzędzia z portfolio technik socjologicznych, a więc obserwacji uczestniczącej, dokonywanej zarówno w środowisku wewnątrzorganizacyjnym (bardziej sformalizowanym) jak i pozaorganizacyjnym (cechującym się większą nieprzewidywalnością).

Niniejszy poziom analizy w ramach ogółu badania realizuje następujące cele:

- uwzględnienie perspektywy jednostkowej w spojrzeniu na procesy mentoringowe w organizacjach,
- ukazanie praktycznych przykładów praktyk mentoringowych i praktyk oporu wyodrębnionych i sklasyfikowanych w poprzednim poziomie badania,
- skonfrontowanie deklarowanych przez praktyków mentoringu zachowań i sytuacji z rzeczywistymi procesami występującymi w praktyce, w celu uzyskania spójnego i niezafałszowanego obrazu procesów i relacji mentoringowych.

W tej części modelu nie jest możliwe przygotowanie określonego wzorca pewnych czynników lub kwestionariusza. Należy wziąć bowiem pod uwagę specyfikę tego rodzaju analizy, jej brak ustrukturyzowania oraz przyzwolenie na stosunkowo dużą swobodę interpretacyjną badacza. Jest to niezbędne do tego, aby

nie utracić swoistego „ludzkiego” postrzegania praktyk mentoringowych. Nie sugerując sztywnych ram obserwacji uczestniczącej, ograniczam się do sformułowania pewnych zaleceń bynajmniej nie wyczerpujących ogółu zagadnienia. Te przykłady organizacji procesu obserwacji i wariantów interpretacji postrzeganych sytuacji mogą okazać się pomocne szczególnie początkującym badaczom, a dla tych bardziej doświadczonych mogą stanowić punkt odniesienia do sformułowania własnych zasad obserwacji.

Sugerowane aspekty, które należy wziąć pod uwagę, są następujące:

- dokładne zaplanowanie obserwacji: prowadzenie obserwacji uczestniczącej w środowisku biznesowym wymaga dużo wcześniejszego zaplanowania jej przeprowadzenia, niż ma to miejsce w przypadku typowej obserwacji codziennych ludzkich zachowań. Należy przeanalizować i ustalić optymalny czas i miejsce obserwacji we współpracy z osobami mogącymi mieć bezpośredni wpływ na efekty badania. Istnieje ryzyko, że nieprzemysłany termin obserwacji może spowodować nieobecność kluczowych jednostek np. ze względu na obowiązki służbowe lub urlop w pracy.
- uwzględnienie czynników formalnych: istnieje istotne ryzyko braku możliwości przeprowadzenia części lub nawet całości obserwacji bez jasno określonego pozwolenia na przeprowadzenie badania przez decydentów danej organizacji. Dlatego, tak istotne jest dokonywanie wszelkich ustaleń dotyczących przeprowadzenia badania w formie pisanej (e-maile, oficjalne pisma). Pozwoli to również być może uniknąć konieczności ponownej organizacji procesu badawczego w sytuacji zmiany osobowej na stanowisku decydenckim w organizacji
- uwzględnienie kwestii tajemnicy biznesowej i ochrony danych osobowych: obie wymienione kwestie sugerują odpowiedni sposób przeprowadzania i późniejszego utrwalania danych zebranych podczas badania. Należy pamiętać o tym, aby unikać utrwalania danych wrażliwych pod kątem istotności dla działalności danej organizacji lub danych osobowych badanych jednostek (chyba, że dane te są istotne z perspektywy badania), oraz przemyśleć skuteczną formę anonimizacji danych zebranych w ramach obserwacji.

Przy realizacji niniejszego etapu badań pomocą służyć mogą przede wszystkim podstawowe reguły badań etnograficznych oraz wiedza z zakresu zarządzania.

3. Poziom stanowiący syntezę wyników analizy jakościowej

Celem trzeciego i syntetyzującego całość etapu badań jest ostateczne ukazanie postrzegania praktyk mentoringowych przez pryzmat foucaultowskich praktyk duszpasterskich. Propozycją osiągnięcia tego efektu jest połączenie w rozważaniach analizy dwóch podejść:

1. perspektywa „sędziów kompetentnych”, nakierowana na szczegółową analizę zgodności w określaniu obecności praktyk przez poszczególnych sędziów ramach każdego z wywiadów,
2. perspektywa badacza, nakierowana na reinterpretację materiału badawczego i określenie dominujących struktur tematycznych oraz ich analiza za pomocą elementów zdaniowej analizy dyskursu (APD) z technikami w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP).

Prezentowana perspektywa metodologiczna ma charakter interdyscyplinarny, łączy perspektywę biznesową, psychologiczną, socjologiczną i filozoficzną. Stanowi ona użyteczne narzędzie w perspektywie stworzenia modelu dla badań porównawczych na obszarze Europy i poza tym kontynentem, z uwzględnieniem innej specyfiki podejścia do kwestii rozwoju pracowników w organizacji.

6. Podsumowanie analizy materiału badawczego i wnioski

Praca pokazała występowanie w praktyce mentoringowej wszystkich, opisanych przez Foucaulta przejawów oporu wobec „praktyk duszpasterskich” oraz wszystkich rodzajów tychże praktyk. Funkcjonowanie „praktyk duszpasterskich” w mentoringu pozwala wyodrębnić wzorzec o charakterze programu, skoncentrowanego wokół *opieki pasterza nad owcami* oraz *prowadzenia po pewnej ścieżce i wspólnego budowania zaufania*. Również funkcjonowanie sposobów oporu wobec „praktyk duszpasterskich” pozwala wyodrębnić wzorzec, który spełnia kryteria programu z centralną rolą *ascetyzmu* oraz *oporu wobec zmiany i poprawiania błędów*.

Zróznicowanie stylu wypowiedzi rozmówców w zależności od danej tematyki, nawet w trakcie jednego wywiadu, pozwala uznać, że wiedza na temat określonych

zagadnień z zakresu mentoringu jest u praktyków mentoringu ugruntowana i usystematyzowana. Jednocześnie, poszczególne fragmenty dyskursu, niezależnie od osoby je wypowiadające, tworzą spójną, logiczną całość (zgrupowaną w ramach danego słowa-klucza), a więc świadczy to o tym, że niektóre tematyki z zakresu mentoringu są wśród praktyków mentoringu uniwersalizowane.

Można zatem skonkludować, że wyniki jakościowego opracowania danych przedstawiają dość konkretny obraz praktyk mentoringowych oraz praktyk oporu wobec tych praktyk.

Efektom zastosowania perspektywy metodologicznej w praktyce jest szereg informacji mających potencjał do sformułowania istotnych wniosków dotyczących kwestii mentoringu biznesowego. Zarówno pierwszy, jak i drugi etap badania pozwoliły na sformułowanie szeregu konkluzji, stanowiących swoistą klamrę spinającą rozważania na temat reinterpretacji mentoringu biznesowego w świetle koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault.

Opowiadając zatem na główne pytanie badawcze pracy:

czy - i jeśli tak, to w jaki sposób, mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich” tak jak ujmował je Michel Foucault?

uznają w tym kontekście, że

mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”.

Skoro mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”, to tworzą go następujące wzorce tych “praktyk duszpasterskich”:

1. Często odnajdywaną praktyką duszpasterską w narracjach praktyków mentoringu była *opieka pasterza nad owcami*. Opieka na w organizacji objawiała się poprzez dbałość przez menedżerów o funkcjonowanie podwładnych w organizacji, ich rozwój i samopoczucie. Z odkryciem tym korespondują wyodrębnione w ramach zdaniowej analizy dyskursu tematyki *prowadzenie po pewnej ścieżce* oraz *wspólne budowanie zaufania*, które również wskazują na występowanie analogicznych praktyk.
2. W narracjach praktyków mentoringu często zwracano uwagę na cel procesów mentoringowych. Zarówno praktyki duszpasterskie, jak i praktyki mentoringowe, posiadają swój cel. W przypadku praktyk duszpasterskich w rozumieniu Foucault tym celem jest życie wieczne. W przypadku praktyk mentoringowych cel jawi się jako osiągnięcie przez pracownika kolejnego stopnia rozwoju bądź wręcz utrzymanie się pracownika w organizacji. Brak podporządkowania się relacji

mistrz-uczeń jest bowiem czynnikiem warunkującym utrzymanie się w organizacji. Wydaje się, że ten "cel" organizacyjny, albo osoby, które go tworzą, mogą zostać przyrównane do formy istoty wyższej, która spaja relację mentoringową tak jak istota Boga spaja relację w duszpasterstwie rzymsko-katolickim.

3. W narracjach praktyków mentoringu nadano istotną rolę informacji zwrotnej (oceny zachowania jednostki, feedbacku), co miało swój efekt w postaci wyodrębnienia w ramach zdaniowej analizy dyskursu tematyki *feedback jako dar*. Rola tej szeroko opisywanej praktyki jawi się jako kluczowa w określeniu efektywności mentoringu. Relacja opierająca się na rozmowie oceniającej (w szczególnym przypadku –spowiedzi) jest również kluczowa w ramach praktyk duszpasterskich.
4. Mentoring to dla jednego samorozwój, dążenie do spełnienia pewnych planów, a dla innych narzędzie biznesowe do osiągnięcia celów. W związku z tym mentoring nie jest uznawany za "ludzki", nie jest "naturalny". Jest narzucony z zewnątrz.

Skoro w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu "praktyk duszpasterskich", to są one następujące:

1. Często odnajdywaną praktyką oporu w narracjach praktyków mentoringu był *ascetyzm*, w rozumieniu Foucault, a więc "egoistyczne panowanie nad sobą" wskutek ćwiczeniom, jakim jednostka poddaje samą siebie, co generuje odporność na naciski z zewnątrz. Ascetyzm w organizacji objawiał się nie tylko u pracowników niższego szczebla (np. poprzez negowanie zaleceń współpracowników lub menedżerów) ale również u pracowników wyższego szczebla (poprzez niepodporządkowywanie się zasadom organizacyjnym). Z odkryciem tym korespondują wyodrębnione w ramach zdaniowej analizy dyskursu tematyki *opór wobec zmiany* oraz *poprawiania błędów*, które również wskazują na występowanie analogicznych praktyk.
2. W ocenach „sędziów kompetentnych” często występuje także inna praktyka oporu - tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie. Można podejrzewać, że zarządzający organizacją celowo tworzą wrażenie wspólnoty bez podziału na osoby kierujące (duszpasterzy/mentorów) i osoby kierowane, aby

uniknąć praktyki kontraprowadzenia wobec mentorów oraz aby rozgraniczyć funkcję kierowniczą od mentorującej.

Mnogość oraz istotność wniosków wynikających z zastosowanej metodologii badań, które łącznie wypełniają założenia programu, pozwala sądzić, że metoda „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” rozwinięta przez Michela Foucault jest użyteczna do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu. Można uznać także techniki analizy dyskursu ujęte w niniejszej pracy za skuteczne dostarczenie praktykom zarządzania intelektualnych narzędzi krytycznej analizy mentoringu jako punktu wyjścia do biznesowych decyzji strategicznych dotyczących rozwoju osobistego pracowników.

Zdaniem autora wyniki pracy pozwalają na sugestię, iż, z punktu widzenia kulturowego mentoring biznesowy można uznać za zsekularyzowaną formę duszpasterstwa, lub nawet szerzej, na zsekularyzowaną formę duchowości. Na obecnym etapie ustaleń empirycznych sugestia ta ma jedynie charakter miękkiego przypuszczenia, które autor poddaje pod krytyczny osąd badaczy, którzy zechcą kontynuować tę problematykę.

7. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Ograniczenia prezentowanej perspektywy metodologicznej i przeprowadzonych badań wynikają:

- z pracochłonności badań: na etapie realizacji badań niezbędne było długotrwałe zbieranie i obróbka danych, które dodatkowo wymagały użycia specjalistycznego oprogramowania komputerowego do osiągnięcia ostatecznej formy, mogącej zostać wykorzystaną do dalszych analiz,
- ze specyfiki biznesu: niektóre etapy badań, takie jak obserwacja uczestnicząca wewnątrz organizacji biznesowej, wymagały użycia zależności biznesowych umożliwiających przekonanie decydentów danej organizacji do udostępnienia możliwości zapoznawania się z procesami obowiązującymi w danej firmie oraz z materiałami w niej wykorzystywanymi,
- ze zmienności otoczenia biznesowego: niektóre procesy organizacyjne, ze względu na czasochłonny proces ich opracowywania na potrzeby badania, rozrzut czasowy pomiędzy zbieraniem i publikacją wyników a także dynamikę funkcjonowania

badanych organizacji, mogły w ostatecznym rozrachunku okazać się nieaktualne lub funkcjonować w zmienionej formie do tej, która została opisana w niniejszej pracy.

Dodatkowo, ramy niniejszej pracy nie pozwoliły na dokonanie falsyfikacji hipotez postawionych na etapie teoretycznym pracy. Zachęcam do tego innych badaczy, kontynuatorów poszukiwania praktyk duszpasterskich na gruncie procesów mentoringowych w organizacjach.

Dalsze poszukiwania badawcze, szukające odpowiedzi na to, co decyduje o funkcjach mentoringu biznesowego powinny uwzględnić szerszą perspektywę badawczą – uwzględniającą strategię firm nakierowaną na stosowanie mentoringu w praktyce, zatrudnienie mentorów w ramach organizacji czy też organizacyjny public relations, charakteryzujący się nawiązaniami do stosowanych procesów mentoringowych. Innym z możliwych kierunków dalszych badań może być przełożenie zaproponowanej perspektywy metodologicznej na inne procesy organizacyjne mające na celu rozwój pracowników – takie jak coaching lub szkolenia umiejętności biznesowych.

8. Spis treści rozprawy

Wstęp	7
Rozdział 1. Koncepcja “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault	11
1.1. Michel Foucault a nauki o zarządzaniu i jakości	11
1.2. Podstawy koncepcji praktyk duszpasterskich	27
1.3. Reinterpretacja koncepcji “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault w świetle rozumienia zarządzania w ujęciu Jerzego Kisielnickiego	43
Rozdział 2. Mentoring biznesowy a duszpasterstwo	53
2.1. Mentoring i coaching jako narzędzia menedżerskie w organizacji	53
2.2. Program jako centralna kategoria operacjonalizująca przedmiot badań własnych....	66
Rozdział 3. Badanie własne: praktyki mentoringowe jako praktyki duszpasterskie w ujęciu Michela Foucault	73
3.1. Problemy i hipotezy badawcze	73
3.2. Model badania i metodologia badań	75
3.3. Schemat badań	79
3.4. Metody i techniki analizy wyników	81
3.5. Charakterystyka materiału badawczego i sędziów-ekspertów	97
3.6. Przebieg badań	100
Rozdział 4. Wyniki badań praktyków mentoringu	103
4.1. Wyniki surowe	103
4.1.1. Analiza materiałów mentoringowych	103

4.1.2. Obserwacje uczestniczące	106
4.1.3. Wywiady z praktykami mentoringu	111
4.2. Interpretacja wyników	163
4.2.1. Perspektywa badania dyskursu przez sędziów kompetentnych	163
4.2.2. Perspektywa badania dyskursu przez autora pracy	166
4.3. Wnioski	212
Bibliografia	225
Aneks nr 1	238
Aneks nr 2	298

9. Bibliografia wykorzystana w streszczeniu

1. Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2017). Zarządzanie w płynnej nowoczesności. Warszawa: Bęc zmiana
1. Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organisations. Facts, Fictions and Fantasies.* USA: Oxford University Press
2. Kostera, M., Średnicka, J. (2016). *Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menedżera humanisty.* w: Kostera, M. pod red. (2016). *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym.* Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
3. Ochowski, T. (2018a). *Dzieje zatrzymane. Wstęp do analizy wizji historii Polski po 1944 roku w podręcznikach ekonomii politycznej socjalizmu od lat 50. do 80. XX wieku.* Warszawa
4. Ochowski, T. (2019). *Karol Adamiecki and the Historiographical Paradox of the Origin of Management,* Klio Polska
5. Wierzbicki, A. (2014). *Poczet historyków polskich.* Poznań: Wydawnictwo Nauka i Innowacje
6. Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria.* Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno