

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alenka Bezjak Mlakar

Poslovna antropologija:
Antropologija med znanostjo in poslovnim svetovanjem

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alenka Bezjak Mlakar
Mentorica:izr. prof. dr. Karmen Šterk

Poslovna antropologija:
Antropologija med znanostjo in poslovnim svetovanjem

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2015

Hvala

Karmen za vsa leta v študentskih klopeh,
Alešu za razširitev obzorij onkraj lastne discipline,
Danu za pogovore o uporabnosti antropologije v svetu,
Simoni za koristne nasvete in številne spodbude,
Cirilu in Timu za vso ljubezen in srečo ter
staršem za neskončno podporo.

OBRAZEC O AVTORSTVU

POVZETEK

Poslovna antropologija: antropologija med znanostjo in poslovnim svetovanjem

Disertacija ponuja podroben vpogled v položaj sodobne antropologije, predvsem pa jo zanima (zgodovinska in teoretska) umestitev poslovne antropologije znotraj vede ter njen nadaljnji razvoj. Poslovna antropologija pomeni uporabo antropološkega znanja, metod in raziskovalnih tehnik v poslovnem svetu. Od osemdesetih let prejšnjega stoletja – s prvotnimi prizadevanji pa že pol stoletja prej – je poslovna antropologija postala uporabna na treh področjih: pri preučevanju organizacij (organizacijska antropologija), razumevanju uporabnikov oziroma potrošnikov ter njihovih navad (antropologija potrošnje/uporabnikov) in sodelovanju pri razvoju in izboljšanju proizvodov ter storitev (antropologija razvoja proizvodov ter storitev ali oblikovalska antropologija). Kljub številnim uspešnim uporabam antropološkega znanja v poslovnem svetu in zanimanju za antropološke pristope je poslovna antropologija še vedno redkost v poslovnem svetu, predvsem onkraj podjetij s sedežem v Združenih državah Amerike oziroma v severni ali zahodni Evropi. V disertaciji zato iščem odgovore, kako se mora poslovna antropologija spremeniti, da bo imela v prihodnje večjo vrednost in uporabnost v poslovnem svetu ter bo obenem ohranila antropološke temelje.

Sodobna poslovna antropologija je tesno povezana z etnografijo, ki jo v disertaciji opredelim kot proces, ki temelji predvsem na opazovanju z udeležbo in ki nujno poveže nepovezane točke, analizira in interpretira obravnavan fenomen v skladu s širšim kulturnim kontekstom. Čeprav je etnografija svoj zagon dobila ravno znotraj antropologije (predvsem z delom Malinowskega), je že davno prestopila meje antropologije, saj etnografske pristope lahko najdemo v drugih družboslovnih in humanističnih vedah. Obenem v disertaciji tudi pokažem, da je antropologija več kot le etnografski pristop.

Poslovno-antropološki pristop se razlikuje od tradicionalnega antropološkega raziskovanja, saj ga usodno določa poslovni svet, v katerem deluje. Kompleksnost, hitrost in nenehne spremembe so okoliščine, v katerih sta čas in sposobnost uspešnega reševanja problemov ključna. Zaradi tega se pogosto zgodi, da poslovna antropologija v poslovnem svetu velja za prepočasno, predrago, preveč intuitivno in zdravorazumsko ter nesposobno posploševanja in kvantificiranja podatkov. Drugo področje, ki je prav tako ključno za poslovno antropologijo, je etika. V disertaciji raziščem obstoječe etične kodekse in priporočila ter pravne akte, ki opredeljujejo antropološko delo, obenem pa na podlagi njihovih pomanjkljivosti opredelim nove etične elemente, ki naj postanejo del vsakdana poslovnega antropologa: etični situacionizem, samocenzura, refleksija, recipročnost, odgovornost in sklepanje kompromisov.

Disertacija je sestavljena iz dveh dopolnjujočih delov: prvi je teoretski okvir, drugi pa etnografija, ki temelji na šestmesečnem terenskemu delu v malem slovenskem podjetju s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Ustvarjanje teorije se namreč dogaja tako v glavi in na mizi kot na terenu. Prvi del, teoretski, temelji na kritični analizi obstoječih virov, ki ob kontekstualni umestitvi ponuja dobro orodje za razumevanje in umestitev poslovne antropologije v sodobno antropologijo in poslovni svet. Drugi, empirični del pa mi je omogočil, da sem ugotovljene koncepte preizkusila na terenu. Terensko delo je temelj antropologovega dela, saj nam omogoča dostop do razumevanja načinov življenja preučevanih skupin ljudi. Z uporabo različnih raziskovalnih tehnik (opazovanje z udeležbo,

polstrukturirani in nestrukturirani intervjuji, pisanje terenskih zapiskov) in s pomočjo večkrajevne etnografske raziskave v podjetju sem iskala pomanjkljivosti obstoječega modela uporabe antropologije v poslovnem svetu in analizirala uporabnost antropološkega pristopa v poslovnem svetu. Od samega začetka raziskovanja povezav med antropologijo in poslovnim svetom me je zanimalo predvsem če lahko oziroma kako lahko izboljšamo njuno povezavo in jo nadgradimo.

V disertaciji sem soočila tudi obstoječe dihotomije, ki antropologiji preprečujejo, da bi imela status znanstvenega pristopa. Z zavrnitvijo kvalitativno-kvantitativne, induktivno-deduktivne ter akademsko-aplikativne dihotomije sem razvila nov pristop delovanja v antropologiji, ki zagovarja sodelovanje in povezanost akademske in aplikativne antropologije ter uporabo mešanih metod raziskovanja in iterativnega procesa abdukcije; to pa je postalo tudi moje izhodišče pri opredelitvi novih povezav in sinergij med poslovno antropologijo ter poslovnim svetovanjem.

Na podlagi teoretskega in etnografskega dela sem ugotovila trenutni položaj poslovne antropologije in opredelila naslednje korake, ki jih mora narediti antropologija v poslovnem svetu. V disertaciji tako ločim antropologijo o poslovnem svetu (deskriptivna) in antropologijo za poslovni svet (predpisujoča ali svetovalna). Če je antropologija o poslovnem svetu, četudi izvedena v poslovnem svetu, pretežno usmerjena na proizvodnjo novega znanja (kamor lahko uvrstimo večino obstoječe literature in izvedenih raziskav s področja), je cilj antropologije za poslovni svet implementacija ugotovitev v poslovni svet in rešitev konkretnega poslovnega problema. S to delitvijo znotraj poslovne antropologije zagovarjam intervenistični princip delovanja antropologov v poslovnem svetu. Pri tem pa grem še korak dlje. Pri primerjavi tradicionalnega antropološkega raziskovanja in poslovnega svetovanja, njenih ciljev, metodologije in procesa dela oblikujem poslovno svetovalno antropologijo. (Poslovna) svetovalna antropologija kombinira antropološki pristop (pri čemer odpravi prej omenjene neprimernosti za poslovno okolje) ter svetovalni pristop (pri čemer ga dopolni z upoštevanjem "domačinskega zornega kota" in vključitvijo ljudi na različnih ravneh).

Razumevanje konteksta in obravnavanega problema, zbiranje in analiza podatkov, iskanje vzorcev in povezava nepovezanih točk, interpretacija ugotovitev in implementacija rešitev v poslovni svet so ključni koraki, ki sem jih identificirala pri delu svetovalnega antropologa. Vsi koraki so pomembni, a dva koraka sta ključna za implementacijo rešitev v poslovni svet: umestitev problema v širši kontekst in interpretacija fenomena. Pričujoča disertacija na tem mestu vpelje na področje antropologije dva nova poslovna elementa: življenjski cikel podjetja in kompetence ter veščine. Analiza življenjskega cikla podjetij nam pokaže pomembnost razumevanja poslovnega konteksta, opredelitev kompetenc in veščin svetovalnega antropologa pa nam daje orodje za (pravilnejšo) interpretacijo ugotovitev in (lažjo) implementacijo rešitev. In, ne nazadnje, disertacija predlaga rešitve za strateško pozicioniranje (poslovne svetovalne) antropologije v poslovnem svetu.

Ključne besede: poslovna antropologija, svetovalna antropologija, etnografija, opazovanje z udeležbo, mešane metode raziskovanja, življenjski cikel podjetja, organizacije, strategija, kompetence

SUMMARY

Business anthropology: anthropology between science and business consulting

This dissertation provides deep insight into the state of current anthropology, focusing particularly on the (historical and theoretical) position of business anthropology and on its future development. Business anthropology is concerned with the use of anthropological knowledge, methods, and research techniques in the business. It was not until the 80s of the previous century, although initial efforts had been made half a century earlier, that business anthropology came to be applied in three areas: in studying organizations (organizational anthropology), in understanding users or consumers and their habits (consumer anthropology), and in developing and improving products and services (design anthropology). Despite numerous successful applications of anthropological knowledge in the business and despite interest in anthropological approaches, business anthropology is still rare in the business world, especially outside of companies headquartered in the United States of America or in northern and western Europe. The dissertation looks for the changes within business anthropology that would improve the value and usefulness of business anthropology in the business without moving it away from its anthropological foundation.

Business anthropology is closely related to ethnography. Ethnography is a process that draws primarily from participant observation, connects unrelated points, and analyzes and interprets a phenomenon within a broader cultural context. Although ethnography gained momentum within anthropology, most notably in the work of Malinowski, it has long since crossed over the boundaries of anthropology, given that ethnographic approaches can be found in other social sciences and humanities. This dissertation also shows that anthropology is more than an ethnographic approach.

The business anthropology differs from traditional anthropological research, because the approach is determined by the business within which it is applied. In the business world, business anthropology is often considered too slow, too expensive, too intuitive and common-sense, and incapable of generalizing and quantifying data. Another key area for business anthropology is ethics. The dissertation examines existing codes of ethics, recommendations, and legal acts that define anthropological work. Based on their shortcomings, the dissertation defines new ethical elements that should become commonplace among business anthropologists: ethical situationism, self-censorship, reflexivity, reciprocity, responsibility, and compromise.

This dissertation is comprised of two complementary parts: a theoretical framework and the ethnography based on six-month fieldwork carried out at a small Slovenian ICT company. Theories are created during headwork, textwork, and fieldwork. The first, theoretical part rests on a critical analysis of existing sources. Following contextual adjustment, it forms a good tool for understanding and defining business anthropology in contemporary anthropology and in the business. The second, empirical part enabled me to field test the concepts defined in my theoretical work. Fieldwork is the foundation of anthropological work, because it provides access to a better understanding of the lifestyles of the groups being studied. By using different research techniques (participant observation, semi-structured and unstructured interviews, field notes) and with the help of multi-sited ethnography at the company, I look for deficiencies in the existing model of applied

anthropology in the business and I analyze the usefulness of an anthropological approach in the business. Ever since I started to look into the links between anthropology and the business, I wanted to know whether these links can be improved and upgraded.

The dissertation also confronts the existing dichotomies that prevent anthropology from having the status of a scientific approach. By rejecting qualitative–quantitative, inductive–deductive, and academic–applied dichotomies, I develop a new approach to working in anthropology, an approach that promotes cooperation and interconnectedness between academic and applied anthropologies, as well as mixed methods research and the iterative process of abduction. I also take this as my starting point in defining new links and synergies between business anthropology and business consulting.

On the basis of my theoretical and ethnographic work, I ascertain the current position of business anthropology and determine the steps anthropology still needs to take in the business. The dissertation distinguishes between anthropology of business (descriptive) and anthropology for business (prescriptive or consulting). Even when carried out in the business, anthropology of business is predominantly concerned with the production of new knowledge, which includes the majority of existing literature and past field research. The goal of anthropology for business, meanwhile, is the implementation of research findings in the business world and solving concrete business problems. I use this division within business anthropology to argue for an interventionist principle in anthropological work done in the business. I take a step further: in comparing traditional anthropological research and business consulting, their goals, methodologies, and work processes, I define business consulting anthropology. (Business) consulting anthropology combines an anthropological approach and a consulting approach that takes into consideration “the native’s point of view” and includes people at various levels.

Understanding the context and the researched problem, gathering and analyzing data, looking for patterns and connecting unrelated points, and interpreting findings and implementing solutions in the business are all key steps I identify in the work of a consulting anthropologist. They are all important, but two are crucial for the implementation in the business: viewing the problem within a broader context and the interpretation of the phenomenon. This dissertation introduces to the field of anthropology two new business elements: the corporate lifecycle, and competences and skills. An analysis of the corporate lifecycle indicates the importance of understanding the business context, while a definition of the competences and skills necessary for a consulting anthropologist provides a tool for a (more accurate) interpretation of research findings and an (easier) implementation of solutions. Finally, the dissertation suggests solutions for a strategic positioning of (business consulting) anthropology in the business.

Keywords: business anthropology, consulting anthropology, ethnography, participant observation, mixed methods research, corporate lifecycle, organization, strategy, competence

KAZALO

SEZNAM SLIK.....	11
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	12
1 UVOD.....	13
2 UMESTITVE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE	20
2.1 UMESTITEV ZNOTRAJ VEDE	20
2.2 DEFINIRANJE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE.....	21
2.2.1 PROBLEMI Z IMENOM.....	22
2.2.2 DOMENE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE.....	25
2.2.2.1 ORGANIZACIJSKA ANTROPOLOGIJA	26
2.2.2.2 ANTROPOLOGIJA POTROŠNJE/UPORABNIKOV	27
2.2.2.3 OBLIKOVALSKA ANTROPOLOGIJA.....	28
3 ETNOGRAFIJA.....	30
3.1 OPREDELITEV ETNOGRAFIJE	30
3.1.1 ETNOGRAFIJA: VEČ KOT LE METODA ANTROPOLOGIJE	32
3.2 KROGOTOK ETNOGRAFSKEGA PROCESA.....	35
3.2.1 DEFINIRANJE PROBLEMA.....	37
3.2.2 DOSTOP.....	38
3.2.3 ZBIRANJE IN SISTEMATIZACIJA PODATKOV	39
3.2.3.1 TERENSKO DELO.....	39
3.2.3.2 OPAZOVANJE Z UDELEŽBO	40
3.2.3.3 INTERVJU	42
3.2.3.4 ANALIZA VIROV	44
3.2.4 ANALIZA PODATKOV.....	44
3.2.5 PISANJE ETNOGRAFIJE.....	44
3.3 ORGANIZACIJSKA/POSLOVNA ETNOGRAFIJA	45
4 ZGODOVINA: KLJUČNI PREMIKI V RAZVOJU POSLOVNE ANTROPOLOGIJE.....	47
4.1 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA DO LETA 1980	48
4.2 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA PO LETU 1980 ALI POSLOVNA ANTROPOLOGIJA V ZDA.....	52
4.3 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA ONKRAJ ZDA IN EVROPE	54
4.4 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA V EVROPI.....	56
4.5 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA V SLOVENIJI	59

5 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA (DO) DANES	61
5.1 DRUŽBENO-EKONOMSKI KONTEKST OB KONCU 20. STOLETJA	61
5.2 RAZMAH POSLOVNE ANTROPOLOGIJE	62
5.3 KRITIKE POSLOVNO-ANTROPOLOŠKEGA PRISTOPA	66
5.3.1 TRAJANJE RAZISKAVE: "TAKŠEN PRISTOP JE PREDOLG!"	67
5.3.2 ZASEBNOST IN KONKURENCA: "TAKŠEN PRISTOP RAZKRIVA POMEMBNE POSLOVNE INFORMACIJE!"	70
5.3.3 CENA RAZISKAVE: "TAKŠEN PRISTOP JE PREDRAG!"	71
5.3.4 KOMPLEKSNOŠT RAZISKAVE: "UPORABIMO LAHKO DRUGE PRISTOPE!"	73
5.3.5 LAHKOTNOST RAZISKAVE IN ZDRAV RAZUM: "TO LAHKO NAREDIMO SAMI!"	74
5.3.6 GENERALIZACIJA UGOTOVITEV: "TEGA NE MOREMO UPORABITI DRUGJE!"	76
5.3.7 KVANTIFIKACIJA PODATKOV: "ALI DOBIM KAKŠNE ŠTEVILKE?"	77
6 ETIKA: DILEME UPORABE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE	78
6.1 INSTITUCIONALIZACIJA ETIKE V ANTROPOLOGIJI	79
6.2 OMEJITVE ETIČNIH KODEKSOV ZA POSLOVNO ANTROPOLOGIJO	81
6.3 NAČELA ETIČNEGA PRISTOPA V ANTROPOLOGIJI	82
6.3.1 INFORMIRANA PRIVOLITEV UDELEŽENCEV	83
6.3.2 VAROVANJE ZASEBNOSTI VPLETENIH	83
6.3.3 NEPOVZROČANJE ŠKODE UDELEŽENCEM	83
6.3.4 IZKORIŠČANJE UDELEŽENCEV	84
6.3.5 POSLEDICE V PRIHODNOSTI	85
6.4 NOVI ETIKI V POSLOVNI ANTROPOLOGIJI NAPROTI	85
6.4.1 ETIČNI SITUACIONIZEM, SAMOCENZURA IN REFLEKSIJA	86
6.4.2 RECIPROČNOST, ODGOVORNOST IN KOMPROMISI	88
7 PRIPOVEDI S TERENA: V ISKANJU POSLOVNE ANTROPOLOGIJE V PODJETJU TELEMATIKA	91
7.1 (NE)VAREN PRISTANEK V PODJETNIŠTVO	93
7.2 O PODJETJU TELEMATIKA	94
7.2.1 UDOBNA NAMESTITEV	96
7.2.2 PRIPRAVE NA USPEŠEN ZAČETEK	99
7.2.3 ZAČETNI SKEPTICIZEM	100
7.3 OPREDELITEV FENOMENA RAZISKOVANJA	101
7.4 O UPORABLJENIH METODAH IN ZBIranJU PODATKOV	102
7.4.1 TEREN	105
7.4.1.1 V ISKANJU SMISLA V PISARNI IN NA SESTANKIH	106
7.4.1.2 V KABINI TOVORNJAKA V COPATIH	107

7.4.1.3 V NADZORNEM CENTRU Z REŠEVALCI	107
7.4.1.4 RAZUMEVANJE RAZLIK ČEZ MEJO	108
7.4.1.5 S SERVISERJEM NA POTI	109
7.5 KONTEKSTUALIZACIJA UGOTOVITEV: POVEZOVANJE NEPOVEZANIH TOČK	110
7.6 PISANJE IN POROČANJE	112
7.7 IMPLEMENTACIJA UGOTOVITEV V POSLOVNI SVET	114
7.8 ANTROPOLOGOVA ODGOVORNOST V POSLOVNEM SVETU	115
8 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA: ZNANOST, VEDA ALI STROKA?	117
8.1 USTVARJANJE ANTROPOLOŠKEGA ZNANJA V POSLOVNEM OKOLJU	117
8.2 PRESEGANJE DIHOTOMIJ (NE)ZNANSTVENOSTI	119
8.2.1 KVALITATIVNO ALI KVANTITATIVNO? MEŠANO!	120
8.2.2 INDUKCIJA ALI DEDUKCIJA? ABDUKCIJA!	122
8.2.3 AKADEMSKO ALI APLIKATIVNO? OBOJE!	124
8.3 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA KOT STROKA.....	126
9 ANTROPOLOGIJA ZA POSLOVNI SVET IN SVETOVALNA ANTROPOLOGIJA.....	128
9.1 RAZLIKE MED (POSLOVNIM) ANTROPOLOGOM IN POSLOVNIM SVETOVALCEM.....	129
9.2 ANTROPOLOG KOT POSLOVNI SVETOVALEC	133
9.3 ANTROPOLOGIJA ZA POSLOVNI SVET	134
9.3.1 UDOMAČITEV V POSLOVNEM SVETU.....	136
9.3.2 DELNA CELOTA.....	137
9.3.3 PREHOD OD ZMANJŠEVANJA NEGOTOVOSTI DO RAZUMEVANJA KOMPLEKSNOSTI NA TRGU	139
9.3.4 STRATEŠKI PRISTOP: USMERJENOST K IMPLEMENTACIJI IN POSLOVNIM REZULTATOM	141
9.3.5 MULTIDISCIPLINARNOST: HIBRIDIZACIJA PRISTOPOV.....	142
9.4 (POSLOVNA) SVETOVALNA ANTROPOLOGIJA	144
10 UPORABNOST ANTROPOLOŠKEGA ZNANJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU PODJETJA	147
10.1 REŠEVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV: USMERJANJE V MEGLI	148
10.2 FAZE (POSLOVNE) SVETOVALNE ANTROPOLOGIJE	149
10.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL PODJETJA	153
10.4 UPORABA ANTROPOLOŠKEGA ZNANJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU PODJETJA	156
11 SKLEP: STRATEŠKO POZICIONIRANJE POSLOVNE IN SVETOVALNE ANTROPOLOGIJE	161
12 SEZNAM LITERATURE	165
13 STVARNO IN IMENSKO KAZALO.....	182

SEZNAM SLIK

SLIKA 2.1: PET PODROČIJ ANTROPOLOGIJE IN UMESTITEV POSLOVNE ANTROPOLOGIJE	21
SLIKA 2.2: DOMENE UPORABE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE	26
SLIKA 3.1: CIKLIČNOST ETNOGRAFSKEGA RAZISKOVANJA	36
SLIKA 7.1: ORGANIGRAM PODJETJA TELEMATIKA V LETU 2010	95
SLIKA 10.1: PROCES SVETOVALNE ANTROPOLOGIJE	152
SLIKA 10.2: ŽIVLJENJSKI CIKEL PODJETJA	156

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AAA	Ameriško antropološko združenje (<i>American Anthropological Association</i>)
ASA	Združenje socialnih antropologov VB in Commonwealtha (<i>Association of Social Anthropologists of the UK and Commonwealth</i>)
BUT	Business-Users-Technology (poslovni svet – uporabniki – tehnologija)
EASA	Evropsko združenje socialnih antropologov (<i>European Association of Social Anthropologists</i>)
EPIC	Ethnographic Praxis in Industry Conference
FEACO	Evropska zveza združenj za management consulting (<i>European Federation of Management Consultancies Associations</i>)
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IKT	Informacijsko-komunikacijske tehnologije
IRB	Institutional Review Boards
MSP	Mala in srednjevelika podjetja
NAPA	Nacionalno združenje za uporabo antropologije (<i>National Association for the Practice of Anthropology</i>)
PARC	Raziskovalno središče Palo Alto (<i>Palo Alto Research Center</i>)
ROI	Donosnost naložbe (<i>Return on Investment</i>)
SfAA	Društvo za aplikativno antropologijo (<i>Society for Applied Anthropology</i>)
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Leta 2007 je profesor managementa Tom Davenport v reviji *Harvard Business Review*, ki je namenjena pretežno bralcem iz poslovnega sveta, napovedal vzpon poslovne antropologije. Skoraj desetletje kasneje je položaj poslovne antropologije veliko ugodnejši kot takrat, a še daleč od tega, kar je napovedal Davenport. Od osemdesetih let 20. stoletja podjetja s sedežem v Združenih državah Amerike ter zahodnem in severnem delu Evrope zaposlujejo antropologe, da bi bolje razumeli medkulturno poslovanje, poslovne procese, vedenje uporabnikov in internacionalizacijo podjetja. V zadnjih letih pa se prebuja tudi ostali svet. A kljub številnim primerom uporabe antropološkega znanja v poslovnem svetu položaj poslovne antropologije tako znotraj akademskega kot tudi poslovnega sveta še vedno ni jasen – tako na metodološki, terminološki kot vsebinski ravni. Vzroke za trenutno situacijo lahko poiščemo v odnosu akademskega sveta do področij aplikativne antropologije (med njimi poslovne antropologije), v kompleksnosti, izjemni hitrosti in nenehnih spremembah v poslovnem svetu ter v usmerjenosti poslovne antropologije na ozko teoretsko in metodološko področje, ki mu manjka lastnih izkušenj in fleksibilnosti, ki bi mu omogočale, da hkrati razvija svoje teoretsko polje ter se umešča v širši (poslovni) kontekst.

Poslovna antropologija je antropologija poslovnega sveta in je antropologija za poslovni svet. Poslovna antropologija raziskuje ljudi, vpete v poslovne procese, z namenom pridobiti širši vpogled v preučevani del poslovnega sveta in interpretira fenomen znotraj družbenih teorij, z domačinskega zornega kota sodelujočih in v okviru širšega poslovnega okolja, v katerem organizacija deluje. Poslovna antropologija, ki temelji na fenomenološki tradiciji, raziskuje ljudi in išče odgovore na vprašanja v načinih življenja ljudi. S pristopi poslovne antropologije ne odkrijemo bistva stvari ali njihovih lastnosti, ampak odkrijemo bistvo našega odnosa do teh stvari in spoznamo, kaj nam te stvari pomenijo. Antropologija za poslovni svet ne pomeni sledenja kapitalistični logiki neoliberalizma, kot se ji pogosto očita. Pomeni zgolj podrobneje razdelano osnovno idejo o uporabi antropologije, tokrat v poslovnem svetu. Sama ne vidim v tem, da antropologi delujejo v poslovnem svetu, nič negativnega in etično spornega. Še več, menim, da je bilo to polje delovanja – poslovni svet – predolgo časa izpuščeno iz antropološkega raziskovalnega imaginarija. Poslovna antropologija poleg razumevanja zaposlenih, uporabnikov in drugih ključnih deležnikov, ki so predmet raziskovanja, v svojo

analizo vključi tudi razumevanje in kompleksnost poslovnega sveta. S tem naredimo, da naše ugotovitve niso namenjene le proizvodnji znanstvenih in strokovnih besedil, temveč postanejo uporabno orodje tudi v organizacijah samih. Individualna odgovornost antropologa v poslovnem svetu je, da se na vsakem koraku vpraša, ali dela dobro zase, za poslovni svet in za udeležence v raziskavi; ne samo v danem trenutku, ampak tudi v prihodnosti. Ne nazadnje je temelj etičnega delovanja v antropologiji v tem, da ne škodimo drugim. Še več, menim, da je temelj delovanja to, da delamo dobro na vseh ravneh.

V disertaciji nenehno uporabljам izraz poslovni svet, ki zamenjuje angleško besedo *business* in ponuja številne konotacije. Tudi poslovni svet, o katerem pišem v disertaciji, ni enoznačen prostor, temveč ga razumem kot dinamičen in kompleksen sistem, ki se nenehno spreminja in znotraj katerega najdemo vsaj toliko pomenov kot je ljudi, ki delujejo v njem. Skratka, poslovni svet ni eden, poslovnih svetov je mnogo. In, kot bomo videli na koncu disertacije, je posledično tudi mnogo foucaultovskih režimov resnice in mnogo možnih rešitev poslovnih problemov. Cilj antropologa v poslovnem svetu je, da odkrije te režime resnice, ki so veljavni za posamezno podjetje v posamezni fazi življenjskega cikla, in definira različne rešitve ter znotraj posameznega konteksta najde tiste prave rešitve, ki bodo uporabne za poslovni svet, in jih nato v poslovni svet tudi implementira.

Naslov doktorske disertacije nosi v sebi termin *poslovna antropologija*. Ta termin bi lahko (verjamem, da marsikdo meni, da bi tako tudi moralo biti) zamenjala z besedo *poslovna oz. organizacijska etnografija*. Razlogov, zakaj sem uporabila poslovno antropologijo, je več. Najprej sem želela poudariti vpliv, ki ga je imela antropologija kot veda na razvoj etnografije. Etnografijo namreč razumem ne le kot metodo in metodologijo v antropologiji, temveč kot aktivnost in način delovanja ter raziskovanja v znanosti ter v poslovnem svetu. Etnografija v sebi nosi številne metode, ki niso nujno samo antropološke, saj ima etnografija vsaj zadnja desetletja velik vpliv tudi v drugih družboslovnih disciplinah – vsaj v psihologiji, sociologiji, oblikovanju, organizacijskih vedah in raziskavah managementa. Drugi razlog za izbor termina poslovna antropologija pa je v tem, da antropologijo razumem kot splošno znanost, ki generalizira izsledke, primerja podatke in tvori teorijo. Tudi etnografija tvori teorijo in jo obenem preizkuša v praksi. Kljub temu, da je danes etnografija uporabna onkraj

antropologije, jo sama razumem kot del antropologije, ki pa svoje znanje in prakse črpa tudi iz drugih področij in znanosti.

Vse do danes je bila vloga antropologov v poslovnem svetu povečini omejena na raziskovanje poslovnega sveta z udeležbo v poslovnem svetu. Zato je bil cilj disertacije, da identificiram obstoječe antropološke prakse, raziščem trenutno situacijo na področju uporabe antropološkega znanja v poslovnem svetu in definiram pomanjkljivosti, ki nastanejo pri aplikaciji antropološkega znanja v poslovni svet. Zato sem namesto hipoteze postavila naslednjo raziskovalno trditev, ki jo skozi disertacijo poskušam podrobno razložiti: *V sodobnem svetu so antropologija in njene metode, metodologija ter koncepti lahko uporabni tudi zunaj akademske sfere, na netradicionalnih terenih, med drugim tudi in predvsem na poslovnem in podjetniškem področju, in da so za polje poslovne antropologije potrebni novi pristopi, vse od reševanja etičnih dilem, modifikacije metodologije ter prilagojenih raziskovalnih metod.* Cilj doktorske disertacije zato ni bil v predstavitvi rezultatov še ene etnografije v poslovnem svetu. Vsaj od osemdesetih let prejšnjega stoletja je namreč nastalo veliko izjemnih etnografij, ki so nastale v poslovnem svetu in ki z družbenimi teorijami razložijo probleme poslovnega sveta. Nekatere od njih so vključene tudi v to disertacijo. Moj cilj je bil definirati rešitve za odpravo pomanjkljivosti sodobne poslovne antropologije, pri tem pa utemeljiti antropologijo za poslovni svet in novo polje svetovalne antropologije.

Doktorska disertacija je sestavljena iz dveh dopolnjujočih delov. Na začetku izpostavim širši teoretski okvir poslovne antropologije, kjer je poudarek na obstoječih teorijah in uporabah antropologije v poslovnem svetu. Drugi del disertacije sestavlja etnografija, ki temelji na šestmesečnem terenskem delu v uspešnem malem slovenskem razvojnem in storitvenem podjetju s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Oba dela disertacije povezuje naravnost na uporabnost antropologije v poslovnem svetu ter za poslovni svet, saj menim, da teorija ne izhaja zgolj iz knjig, temveč se dogaja tako v glavi (razmišljanje), na mizi (pisanje) kot na terenu (zbiranje podatkov). Da bi bila oba dela med seboj čim bolj ločena, sem v vsakem izbrala tudi drugačen stil pisanja – pri pregledu teorij in trenutnega stanja v antropologiji ter poslovnem svetu uporabljam bolj hladen in realističen stil pisanja, medtem ko pri etnografiji v podjetju uporabljam bolj literaren stil, s primesmi izpovednega in impresionističnega stila. Na podlagi teoretskega dela in etnografije v podjetju sem pripravila

glavne ugotovitve disertacije, prihodnje usmeritve ter priporočila za razvoj poslovne in svetovalne antropologije.

Razlika med obema deloma je tudi v uporabljeni metodologiji. V teoretskem delu sem uporabila primerjalno in kritično analizo obstoječih virov. To metodo sem uporabila pri raziskovanju razvoja poslovne antropologije ter njenih zgodovinskih in sodobnih umestitvah v antropološko polje vednosti ter teorij. Empirični oziroma etnografski del disertacije temelji primarno na šestmesečnem terenskem delu v podjetju. Podjetje za potrebe disertacije in na podlagi nerazkrivanja podatkov anonimiziram in ga poimenujem Telematika. Kot podrobneje opredelim v tretjem in sedmem poglavju disertacije, je etnografija pristop in proces interpretativne metode, kjer sem uporabila različne raziskovalne tehnike zbiranja podatkov: opazovanje z udeležbo in udeležbo z opazovanjem, neformalni in polstrukturirani intervju, uporabo vizualnih pripomočkov (fotoaparati in pametni telefon) in analizo relevantnih dokumentov preučevanega podjetja. S pomočjo večkrajevne etnografske raziskave v podjetju Telematika sem iskala pomanjkljivosti obstoječega modela uporabe antropologije v poslovnem svetu in analizirala uporabnost antropološkega pristopa v poslovnem svetu. Od samega začetka raziskovanja povezav med antropologijo in poslovnim svetom me je zanimalo predvsem to, če lahko oziroma kako lahko izboljšamo njuno povezavo in jo nadgradimo. V empiričnem delu sem raziskovala načine življenja ljudi, kar je bistvo etnografskega raziskovanja. Obenem me je zanimal tudi odnos, ki ga imajo sodelujoči v raziskavi do preučevanega fenomena, ter pomen, ki jim ga pripisujejo. Ravno zato je drugi del disertacije močno vpet v fenomenologijo, kjer raziskovalec na preučevane fenomene pogleda z zornega kota ljudi, ki jih preučuje, pri čemer se zaveda tudi lastne pozicije in usidranosti v preučevano okolje.

Doktorska disertacija ima poleg uvoda, v katerem opredelim njeno metodološko umestitev in znanstveno izvirnost, še deset poglavij. V poglavju, ki sledi, umestim poslovno antropologijo kot področje aplikativne antropologije in predstavim domene uporabe antropologije v poslovnem svetu: organizacijska antropologija, antropologija potrošnje/uporabnikov in oblikovalska antropologija. V tretjem poglavju s pomočjo kritične analize obstoječih virov definiram antropologiji inherentno etnografijo kot ciklični proces zbiranja, analiziranja in interpretacije podatkov ter predstavim faze tradicionalnega

etnografskega raziskovanja. V četrtem poglavju podrobno predstavim zgodovinski pregled in ključne premike v razvoju poslovne antropologije. Izhajam iz delitve zgodovine poslovne antropologije na štiri področja, vendar strnem njen razvoj do leta 1980 ter po letu 1980. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je namreč poslovni svet ponovno pokazal večje zanimanje za antropologijo, zato to obdobje štejem kot rojstvo sodobne poslovne antropologije. V četrtem poglavju tudi podrobneje predstavim zgodovinski razvoj poslovne antropologije v Evropi, še zlasti pri nas. V petem poglavju opredelim družbeno-gospodarske spremembe, ki so oblikovale pogoje za razvoj sodobne poslovne antropologije, ki je do danes postala dobro raziskovalno orodje. V tem poglavju pokažem tudi pomanjkljivosti poslovno-antropološkega pristopa za večjo uporabo v poslovnem svetu. Šesto poglavje odgovarja na vprašanja o dilemah pri uporabi poslovne antropologije – etiki. Najprej orišem obstoječe kodekse, pravila in zakonske omejitve znotraj antropologije, hkrati pa pokažem na pomanjkljivosti teh načel za poslovno antropologijo. V poglavju poudarim pomen etičnega delovanja in odgovornosti poslovnega antropologa na vsakem koraku ter razvijem nova etična načela za delo antropologov v poslovnem svetu. Sedmo poglavje je osrednje poglavje, v katerem predstavim šestmesečno etnografsko raziskavo v podjetju Telematika. Poglavje, ki je strukturirano po korakih etnografskega dela, v disertacijo vnese tudi drugačen stil pisanja. S pripovedmi, iz katerih zeva Geertzov izdatni opis, prikažem zgodbe s terena različnih uporabnikov telematskih rešitev podjetja Telematika, obenem pa te pripovedi ponujajo globlji vpogled v njihov način življenja. Ne samo s poznavanjem problematike, temveč predvsem z razumevanjem odnosa uporabnikov do raziskovanega fenomena, sem lahko videla vzorce in povezala (na videz nepovezljive) točke v poročilo, ki je imelo smisel. Etnografska raziskava mi je namreč omogočila, da sem raziskala možnosti uporabe tradicionalnih antropoloških pristopov v poslovnem svetu. V osmem poglavju primerjam obstoječe umestitve antropologije v polje znanosti ali (humanistične) vede. Predvsem me je zanimalo, kako lahko presežemo obstoječe dihotomije, ki antropologiji onemogočajo status znanstvenosti. Ob možnostih preseganja ločnic med kvalitativnim in kvantitativnim, med induktivnim in deduktivnim ter med akademskim in aplikativnim raziskovanjem poudarim pomen hibridizacije in sodelovanja. Deveto in deseto poglavje predstavljata sintezo teoretskega in etnografskega dela. V teh dveh poglavjih pokažem, kako se mora antropologija spremeniti, če želi imeti vrednost v poslovnem svetu. V devetem poglavju vpeljem koncept antropologije za poslovni svet, katere primarni cilj je rešitev konkretnega

poslovnega problema. Pogoji možnosti vzpostavitve antropologije za poslovni svet so v njenem spremenjenem fokusu: antropologija mora iz raziskovalnega pristopa postati strateški pristop, ki je usmerjen k rezultatom in implemenciji rešitev v poslovnem svetu. Zato vpeljem še en pristop, ki po mojem mnenju lahko predstavlja premik v tej smeri: (poslovna) svetovalna antropologija. Svetovalna antropologija je svetovalna dejavnost, ki temelji na antropološkem znanju in zato predstavlja hibrid. Hibrid, ki zna krmiliti tako znotraj antropoloških teorij in pristopov kot znotraj poslovnega sveta in težnje po rešitvi poslovnih problemov. V desetem poglavju ocenjujem uporabnost antropološkega znanja v življenjskem ciklu podjetja in razvijem faze poslovne svetovalne antropologije. Na koncu tega poglavja opredelim še področja, na katerih lahko antropologi sodelujejo v posameznih fazah razvoja podjetja in predstavim še kompetence ter veščine svetovalnega antropologa. V sklepnem poglavju ponudim še priložnosti za nadaljnji razvoj poslovne in svetovalne antropologije.

Področje poslovne antropologije je izjemno aktualno področje tako v antropologiji kot tudi v poslovnem svetu. Ravno ta aktualnost, ki me je pred desetletjem spodbudila, da sem začela z njenim raziskovanjem, mi je povzročala največ težav. Takrat si nisem niti upala predstavljati, da se bo zgodil takšen preboj. Po letu 2010 so skoraj na tedenski ravni nastajali novi članki, izhajali novi zborniki ali monografije. Čeprav mi je to oteževalo delo, ker je bilo skorajda nemogoče ohranjati aktualnost, mi je obenem vlivalo vedno večjo mero poguma in vizije, da ima antropološko znanje svetlo prihodnost ter uporabno vrednost v poslovnem svetu. Nedvomno je pomemben izvorni prispevek disertacije ravno v njeni aktualnosti na področju antropološke znanosti, tako v globalnem kot slovenskem prostoru. Disertacija prinaša tudi prvi strnjen pregled področja poslovne antropologije v slovenskem jeziku in zato pomembno prispeva k razvoju znanstvene terminologije. Obenem sem z raziskovalnim delom in široko vpetostjo v poslovni svet šla onkraj obstoječe antropologije v poslovnem svetu in poleg razvoja znanstvenega polja antropologije posegla tudi na področje organizacijskih in poslovnih ved. Z zagovarjanjem interdisciplinarnega sodelovanja sem predstavila novo hibridno področje uporabe antropološkega znanja: (poslovno) svetovalno antropologijo. Poslovna svetovalna antropologija pomeni izviren korak pri uporabi antropološkega znanja za reševanje konkretnih poslovnih problemov. Glavni poudarek svetovalne antropologije je ravno na implementaciji ključnih ugotovitev v poslovni svet, česar aktualni (aplikativni) antropološki pristopi ne izpostavijo. Z razvojem novega strokovnega področja znotraj

antropologije, ki nadgrajuje in prilagaja obstoječe antropološke pristope, ponudim nov način delovanja znotraj poslovnega sveta. Način, ki temelji na uporabi antropološkega znanja in obenem upošteva tudi zakonitosti ter posebnosti poslovnega sveta. In, ne nazadnje, pričujoča disertacija je prvo antropološko delo na globalni ravni, ki opredeli potrebne kompetence za delo antropologov v poslovnem svetu in obenem identificira nujne pogoje, ki so potrebni za večji razmah antropologije ter njeno strateško pozicijo znotraj poslovnega sveta.

2 UMESTITVE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE

2.1 Umestitev znotraj vede

Če sledimo »klasični« delitvi antropološke vede iz ZDA, ki izhaja iz zgodovine¹ razvoja Ameriškega antropološkega združenja (v nadaljevanju AAA), obsega antropologija štiri temeljna področja delovanja. Prvo področje je biološka (ali fizična) antropologija, drugo področje je (socialna in) kulturna antropologija, tretje področje je lingvistična antropologija, četrto pa arheologija. Glede na takšno razdelitev področij – sicer dokaj rigidno in nekoliko zastarelo² – bi poslovno antropologijo lahko umestili v področje socialne in kulturne antropologije, saj so tudi njen temeljni predmet proučevanja načini življenja ljudi in njihov odnos do sveta ter njihovo vedênje, zgodovina, organiziranost, vrednote in pričakovanja.

Danes sicer zasledimo številne delitve antropologije na njene poddiscipline; verjetno jih obstaja toliko kot je antropologov. Tako lahko antropologijo razdelimo tudi na akademsko, prakticirajočo (angl. *practicing*) in aplikativno antropologijo (Batteau in Psenka 2012, 79). Po drugi strani Rylko-Bauer, Singer in van Willigen trdijo, da delitev antropologije na »aplikativno in teoretsko nima resničnega pomena« (Rylko-Bauer in drugi 2006, 187), zato predlagajo vključujočo opredelitev aplikativne antropologije kot »antropologije v uporabi« (Rylko-Bauer in drugi 2006, 187). S tem namreč po njihovem mnenju bolje opišemo realno situacijo v sodobni antropologiji, kjer je meja med akademsko in aplikativno antropologijo zabrisana bolj kot kdajkoli doslej. In, ne nazadnje, je zgodovino akademske in aplikativne antropologije nemogoče ločiti, saj antropološka praksa predstavlja temelj diskusij o prihodnosti vede (Rylko-Bauer in drugi 2006, 187).

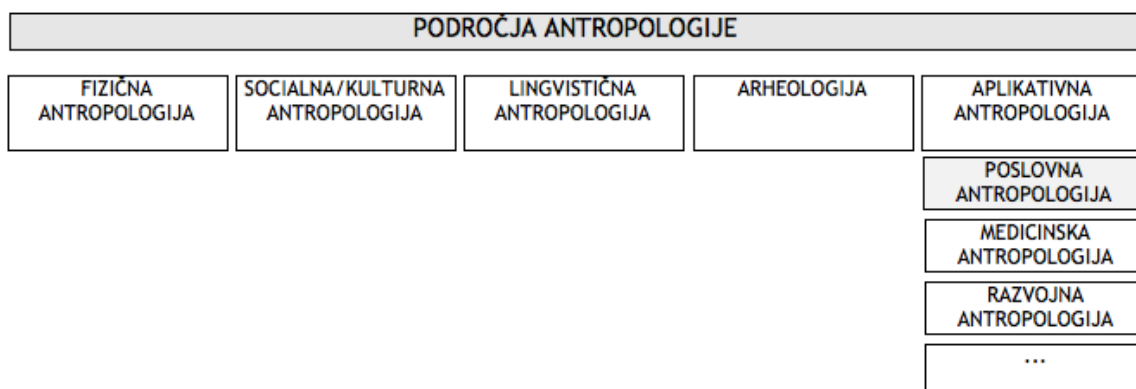
Če poslovno antropologijo razumemo nekoliko širše in ne zgolj kot opisovanje ter interpretiranje kultur, lahko sledimo številnim avtorjem (Baba 1994; Gwynne 2003; Jordan

¹ Leta 1925 so znotraj AAA ustanovili Društvo za lingvistiko (*Linguistic Society*) in revijo *Language*, ki je združevala filologe in antropologe. Ameriško združenje za fizično antropologijo (*American Association of Physical Anthropology*) in revijo *American Journal of Physical Anthropology* so ustanovili leta 1929. Leta 1934 pa so ustanovili še Društvo za ameriško arheologijo (*Society for American Archaeology*) in revijo *American Antiquity*.

² Muršič izpostavi, da takšne razdelitve antropoloških področij in podpodročij ne pozna ves svet, ampak zgolj ZDA in tista okolja, ki so pod ameriškim vplivom (Muršič 2011, 13). O odnosu antropologije, etnologije, folkloristike in narodopisja v evropskem in slovenskem prostoru je veliko pisal ravno Muršič v učbeniku *Metodologija preučevanja načinov življenja* (2011).

2003; Singer 2008), ki kot peto osrednje področje antropologije opredeljujejo aplikativno antropologijo. Aplikativna antropologija je »uporaba antropološkega znanja, metodologije in teoretskih pristopov za reševanje družbenih problemov« (Kedia in van Willigen 2005, 1) v resničnem svetu – tako fizičnem kot virtualnem. Tudi sama predlagam, da se poslovno antropologijo uvrsti kot podpodročje aplikativne antropologije, kot kaže Slika 2.1. Razlog za tovrstno umestitev (namesto v področje socialne in kulturne antropologije) vidim v usmerjenosti poslovne antropologije v reševanje konkretnih problemov in izzivov v poslovnem svetu ter organizacijah – torej zaradi neposredne uporabe znanj v praksi.

Slika 2.1: Pet področij antropologije in umestitev poslovne antropologije



2.2 Definiranje poslovne antropologije

Antropologija pri svojem raziskovanju uporablja »holističen pristop in je interdisciplinarna že po naravi, saj povezuje empirične, logične in intuitivne raziskave – terensko opazovanje (fenomenološko), kritično-zgodovinsko (diahrono) in komparativno (sinhrono) analizo ter na koncu še organsko interpretacijo« (Pant in Alberti 1997, 2). Poleg tega pa antropologija uporablja še emsko perspektivo, torej upošteva zorni kot pripadnika preučevane kulture, obenem pa njegov zorni kot primerja še v okviru medkulturnega razumevanja, zato skupaj predstavljajo močno orodje za razumevanje kulturnih razlik, podobnosti, medkulturnih univerzalij in medkulturnih povezav (Baba 2005, 253).

Antropološki laboratorij je *teren*, terensko delo, kjer antropolog vstopa v naravni habitat, kjer živijo oziroma delajo tisti, ki jih raziskujemo: naj gre za pisarno, organizacijo, šolo, dom,

igrišče, vrtec ali kaj drugega. Ključno je, da v primeru antropološkega terena ne ustvarjamo umetnih okolij (kot to počnemo pri kvantitativnih raziskavah in drugih kvalitativnih raziskavah (eksperiment, fokusne skupine)), temveč raziskujemo obstoječe okolje, katerega del postanemo. Del tovrstnega terenskega dela pa je tudi samorefleksija raziskovalčevega položaja in subjektivnosti, kar antropološko raziskovanje vsekakor loči od naturalističnega (nujno objektivnega) gledišča. Ena ključnih premis humanizma je namreč "zavezanost k subjektivnosti – to pomeni uporabo lastnih občutkov, vrednot in prepričanj za dosego vpogledov v naravo človekove izkušnje" (Bernard 1998, 16).

2.2.1 Problemi z imenom

Izraz poslovna antropologija se je uveljavil šele v osemdesetih letih 20. stoletja, ko so se antropologi začeli zaposlovati tudi v zasebnem sektorju in neakademski sferi, in sicer za (polni) delovni čas, najpogosteje pa so sodelovali na področju analiz vedénja potrošnikov in marketinških raziskav (Baba 2006, 83).

Vendar pa so s terminom poslovna antropologija same težave, saj omogoča multiple konotacije in interpretacije. Na tem mestu se strinjam z Moeran in Garsten (2012, 2–3), da je problematično že samo ime poslovna antropologija, kjer sta kritiki lahko podvrženi tako prva kot druga beseda v izrazu. Po drugi strani pa je uporaba termina podvržena veliki zmedi, saj se v literaturi pojavlja veliko drugih poimenovanj, ki se delno ali v celoti prekrivajo s poslovno antropologijo.

Prvi del problema se skriva v interpretaciji besed *poslovna* in *antropologija*. Beseda *poslovna* (angl. *business*)³ deluje preveč omejujoče, saj najpogosteje konotira na termin

³ Zagate z imenom se dodatno pojavijo še zaradi problemov s prevodi. V disertaciji sem angleško besedo *business* prevajala v frazo *poslovni svet* ali *poslovni/poslovna* – odvisno od tega ali predstavlja levi prilastek (na primer poslovna antropologija) ali če uporabljam besedo *business* kot samostojno besedo – takrat uporabim frazo *poslovni svet*, zato govorim na primer o antropologiji poslovnega sveta ali antropologiji za poslovni svet. V angleščini beseda *business* nosi številne pomene, med drugim pomeni delo, opravilo, dejavnost in posel, poslovanje pa tudi podjetje. Včasih je bila beseda *business* sopomenka besedam gospodarstvo in industrija (angl. *industry*). Tako bi lahko uporabila morda sintagmo antropologija poslovanja ali posla, vendar menim, da bi s tem še dodatno omejila razumevanje poslovne antropologije. V nekaterih jezikih, med njimi sta kitajščina in japonščina, nimajo različnih besed za vse te različne pomene besede *business*, zato so bili tam prisiljeni, da so skovali neologizme, s katerimi so zajeli pomene poslovne antropologije – besedo so zamenjali z ustaljenimi besedami, kot so administracija, trgovina, management, delo in druge (Moeran 2014, 71).

posel/poslovni,⁴ s čimer se zdi, da so predmeti raziskovanja zgolj podjetja in privatni sektor. To pa seveda ne predstavlja celotnega spektra delovanja, saj poslovna antropologija pomeni tudi intervencijo v delovanje drugih oblik organiziranosti (na primer neprofitne organizacije, javne institucije, mreže ipd.). Beseda *antropologija* pa je drug izvor zmede v izrazu poslovna antropologija. Beseda antropologija in predvsem oseba – antropolog (Moeran in Garsten 2012, 4) je problematična zato, ker povzroča zmedo v tem, kdo dejansko antropolog je, saj so meje (discipline) med antropologi in drugimi raziskovalci velikokrat fluidne in nejasne. Antropologovo delo izvaja, denimo, manager v podjetju, ko v vsakodnevnih aktivnostih posluša in “intervjuva” svoje zaposlene in poslovne partnerje, pri katerih skuša ugotoviti, kaj leži za izrečenimi besedami, kaj dejansko želi sogovornik povedati, “kaj *ni* izrečeno in zakaj” (Moeran in Garsten 2012, 4; poudarek v originalu). Tako nekateri sodobni managerji poznajo in uporabljajo etnografske pristope, če želijo svoje strategije prilagoditi pričakovanjem potencialnih kupcev in strank (Moeran in Garsten 2012, 4), pri čemer sta Holmes in Marcus takšen pristop pridobivanja znanja poimenovala para-etnografija (Holmes in Marcus 2006), Weeks pa govori o laičnih etnografih (Weeks v Van Maanen 2011b, 160). Laični etnografi – managerji v podjetjih ne poskušajo samo razumeti in predstaviti kultur(e), temveč želijo spremeniti podjetje in odkriti temeljne vrednote podjetja. David Wästerfors (2008) poslovneže opisuje kot ljudske etnografe, ki podobno kot misijonarji, popotniki, kolonialni administratorji in trgovci 19. stoletja (pred profesionalizacijo antropologije ter terenskega dela) spoznavajo tuje kulture, trge in druge ljudi. Obenem pa tudi drugi poklici pri svojem delu uporabljajo etnografske metode: med njimi detektivi, novinarji, psihologi, sociologi, oglaševalci in drugi, zato moramo antropologi paziti, da “naše prakse ne naredimo za fetiš” (Moeran in Garsten 2012, 5). In, ne nazadnje, če sledimo Bernardu (2006), potem metode tako ali tako nikoli ne pripadajo samo eni disciplini, ne glede na to, če so vzniknile in ugledale luč teoretskega sveta ravno tam.

Drugi del problema pa so nejasno razmejene definicije in uporabe delno ali v celoti prekrivajočih področij ter skoraj nepregledne fragmentacije domen raziskovanja oziroma poddisciplin (med njimi kognitivna antropologija, antropologija izobraževanja, feministična antropologija, antropologija prava, antropologija medijev, medicinska antropologija,

⁴ V disertaciji se večinoma fokusiram ravno na podjetja in privatni sektor.

politična antropologija, simbolna antropologija in številne druge). Zdi se, da je nemogoče slediti vsem praksam in teorijam, ki bi lahko prispevale k študiju in refleksijam o poslovnem svetu na splošno. Zato sledim Moeran in Garsten, da je smiselno vse poddiscipline, ki na kakršenkoli način pokrivajo področje poslovnih povezav, strpati pod enoten dežnik poslovne antropologije (Moeran in Garsten 2012, 3).

Poslovno antropologijo pa želim na tem mestu definirati vsaj v razmerju do industrijske antropologije (angl. *industrial anthropology*), organizacijske antropologije (angl. *organisational anthropology*), korporativne antropologije (angl. *corporate anthropology*), poslovne etnografije (angl. *business ethnography*) in organizacijske etnografije (angl. *organisational ethnography*). Vsem naštetim izrazom je skupno to, da pomenijo aplikacijo antropoloških in etnografskih znanj, metodologij in pristopov v poslovno okolje, vendar se bolj ali manj razlikujejo v pristopu in fokusu raziskovanja ter lokaciji njegove uporabe. V Evropi so doslej najpogosteje uporabljali izraz organizacijska antropologija, ki zajema »široko polje tako aplikativne antropologije v organizacijah kot akademske antropologije profitnih in neprofitnih organizacij ter omrežij« (Van Marrewijk 2010, 18). Organizacijsko antropologijo nekateri razumejo tudi kot »večdisciplinarni pristop z antropologijo kot lečo, skozi katero lahko organizacijsko kulturo vidimo kot proces osmišljanja« (Dahles v Van Marrewijk 2010, 20). Sama organizacijsko antropologijo razumem kot domeno poslovne antropologije. S poslovno antropologijo se vsebinsko prepleta tudi industrijska antropologija, ki jo Ann T. Jordan (2003, 11) pojmuje predvsem kot znanstveno disciplino, ki je pomenila zametke poslovne antropologije že na začetku razvoja vede, torej v tridesetih letih 20. stoletja. Organizacijska in poslovna etnografija v ospredje postavljata etnografijo, torej pristop dela v antropologiji. Organizacijska etnografija je »etnografska študija in njena diseminacija v organizacijah in njenih organiziranih procesih« (Ybema in drugi 2009b, 4). Čeprav je etnografija najpomembnejši raziskovalni pristop in aktivnost v poslovni antropologiji, ni zgolj domena antropologov, saj so etnografske metode postale pomemben del raziskav številnih teoretikov organizacij, ki so brez antropološkega ozadja. Popularizacijo etnografskih metod onkraj meja antropologije so namreč omogočili »sodobni razmah digitalnih medijev in zlasti t. i. Web 2.0« (Fischer 2010, 229) na eni strani in odmik družboslovnih ved stran od pozitivistične znanosti na drugi strani (Hirsch in Gellner 2001, 2). Naj za konec dodam, da so

organizacijska antropologija, korporativna antropologija in organizacijska etnografija skoraj sinonimi, zato je uporaba izraza odvisna od preferenc avtorja, ki jo uporabi.

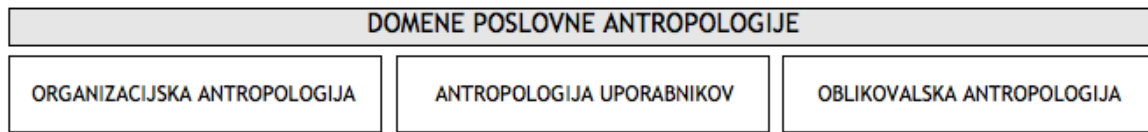
Kljub pomanjkljivostim, ki jih nosi s seboj samo poimenovanje poslovne antropologije, v disertaciji uporabljam ta termin, ker menim, da bolje kot katerikoli drugi izraz zaobjame bistvo povezave med poslovnim svetom in antropologijo. Poslovna antropologija nakazuje, da gre za antropološki pristop v poslovnem svetu, ki pa ga moramo razumeti širše kot zgolj korporacijo, industrijo ali organizacijo in kulturo, saj vsebuje vse to in še mnogo več. Ravno zato pa ostaja izraz uporaben tudi v prihodnje, saj pod sabo združuje številne teme raziskovanja. Obenem je pomembno, da je izraz najbolj zgovoren tudi izven (akademskih) antropoloških krogov, torej pri tistih, ki z začetkom etnografskega dela postanejo del naše zgodbe, del našega sveta.

Poslovno antropologijo tako razumem kot dežnik vsem ostalim uporabnim antropologijam, ki svoje znanje prenašajo v poslovni svet.

2.2.2 Domene poslovne antropologije

Poslovno antropologijo lahko najdemo v več domenah uporabe. V literaturi zasledimo različna poimenovanja domen, tako na primer nekateri avtorji (Jordan 2003; Baba 2006; Gray 2010) govorijo o treh domenah: organizacijska antropologija (angl. *organisational anthropology*), antropologija potrošnje/uporabnikov (angl. *consumer anthropology*) in antropologija razvoja proizvodov ter storitev ali oblikovalska antropologija (angl. *design anthropology*). Nekateri avtorji (Pant in Alberti 1997; Tian 2010) dodajajo še eno ali dve področji, in sicer najpogosteje medkulturno poslovanje in globalizacijo poslovanja. Melissa Cefkin (2012, 94) opredeli tri področja, kjer se srečata poslovni svet in antropološki pogled. Prvo področje je srečanje s stvarmi, ki jih korporacija proizvaja, torej proizvodi in storitve; drugo področje je način, na katerega so narejeni proizvodi in storitve, torej akt produkcije; tretje področje pa je srečanje s samo organizacijo in korporativnimi formami. Sama ohranjam tri domene poslovne antropologije, kot kaže Slika 2.2.

Slika 2.2: Domene uporabe poslovne antropologije



Vsaka domena ima svoje temelje v antropologiji, obenem pa črpa svoje znanje iz interdisciplinarnega polja znanja. Tako recimo organizacijska antropologija posega na področje organizacijskih ved in managementa, antropologija potrošnje/uporabnikov deluje na področju marketinških raziskav, oblikovalska antropologija pa na področju industrijskega oblikovanja in raziskav ter razvoja v podjetjih in v akademskem svetu. Zgornja prepletanja tako antropologom omogočajo širši spekter znanja, s čimer dosežejo še bolj celostno reševanje konkretnega problema.

Kljub drugačnemu fokusu in problemom, ki jih rešujejo v organizacijah, pa vse domene poslovne antropologije uporabljajo enako metodologijo, pristope in teorije, ki so del aplikativne antropologije in tudi antropologije nasploh: opazovanje z udeležbo, intervjuje, analizo razmerij, dogodkov in interakcij, semiotiko, fokusne skupine, analizo omrežij itd. (primerjaj Jordan 2003, 20–38; Tian 2010, 71). Poleg tega poslovni antropologi poslovni svet, ki ga raziskujejo, najpogosteje analizirajo in razumejo na podoben način kot ostali antropologi, ki delujejo v neposlovnih okoljih (Gwynne po Tian 2010, 73).

2.2.2.1 Organizacijska antropologija

Organizacijska antropologija je raziskovanje organizacij, poslovnih procesov, sprememb ter organizacijske kulture in klime.⁵ Organizacijske antropologe v organizacijah zanimajo procesi

⁵ Pri raziskavah organizacij (predvsem pa v vsakdanjem življenju) se pojma organizacijska kultura in organizacijska klima najpogosteje uporabljata kot soznačnici. Izraz organizacijska klima se je uporabljal v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Organizacijsko klimo so raziskovali in jo še vedno raziskujejo predvsem s kvantitativnimi metodami: anketami in vprašalniki. Tudi v Sloveniji je pri raziskavah organizacijske kulture (in klime) najpogosteje v uporabi kvantitativni pristop. Naj omenim samo eno večjih raziskav z naslovom *Slovenska organizacijska klima (SiOK)*, ki je potekala med letoma 2001 in 2010 na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij. Pri raziskavi, ki je potekala pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, so sodelovali večinoma ekonomisti iz več svetovalnih podjetij, v primerjalno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih pa je bilo vključenih 340 podjetij in izpolnjenih več kot 174.000 anket (Cimerman in Jerman 2011). Leta 2001 je v projektu sodelovalo 26 večjih slovenskih organizacij, v letu

produkcije proizvodov in storitev, opazujejo delovne procese zaposlenih, da bi optimizirali delo in ga naredili bolj učinkovitega (za primere organizacijske antropologije primerjaj Jordan 2003; Baba 2006; Gray 2010). Primerov raziskav organizacij in organizacijske kulture je namreč ogromno, zato bom omenila samo najbolj vplivne znotraj poslovne antropologije. Elizabeth Briody in Marietta Baba sta v osemdesetih letih prejšnjega stoletja v podjetju General Motors raziskovali organizacijsko kulturo managerjev, ki so poslovali s tujino (Baba 2006, 100). Skoraj istočasno je Julian Orr opravljal raziskavo v Raziskovalnem središču Palo Alto (PARC), kjer je preučeval kulturo tamkajšnjih tehničnih delavcev (Orr 1996). Gideon Kunda je raziskoval kulturo IKT podjetja, ki ga je poimenoval Tech (Kunda 2006), v letu 2010 pa je Jakob Krause-Jensen izdal monografijo, ki temelji na raziskavi oblikovanja organizacijske kulture v danskem podjetju Bang&Olufsen (Krause-Jensen 2013). Briody, Trotter in Meerwarth so leta 2010 izdali knjigo Spreminjanje kulture: ustvarjanje in ohranjanje uspešne organizacije (*Transforming Culture: Creating and Sustaining Effective Organizations*) (Briody in drugi 2014).

2.2.2.2 Antropologija potrošnje/uporabnikov

Drugo področje, antropologija potrošnje/uporabnikov, obsega raziskovanje uporabnikov, vedenja kupcev in trga. To področje posega na področje marketinga in raziskav trga (za primere uporabe primerjaj Sunderland in Denny 2007; Morais in Malefyt 2010), obenem pa v največji meri pokriva preučevanje t. i. uporabniških izkušenj. V praksi je velikokrat razumljeno kot skoraj identično temu, kar pri uporabnikih in na trgu raziskujejo ostale družboslovne vede, predvsem ekonomija in psihologija. Čeprav je ciljna skupina preučevanja – torej uporabniki – z vidika različnih ved dejansko enaka, pa velja poudariti bistveno razliko v predmetu preučevanja. Medtem ko se, denimo, (socialni) psihologi osredotočajo na preučevanje posameznikov in njihovih vzgibov za delovanje, vedenje ter povezovanje v skupine, pa (poslovne) antropologe zanima predvsem dinamika in identiteta skupine ter umestitev vedenja v širši kontekst. Antropologijo seveda zanima tudi posameznik, vendar predvsem do točke, ko ga obravnava kot pripadnika določene družbene oziroma kulturne skupine; v središču pozornosti pa je vendarle odnos posameznika do skupine in analiza posameznikovega vedenja v razmerju do drugih (Jordan 2010, 9).

2010 pa 96 podjetij. Vprašalnik je vseboval 69 vprašanj za oceno organizacijske klime in 11 vprašanj za oceno zadovoljstva zaposlenih z delom (*Biro praxis*).

2.2.2.3 Oblikovalska antropologija

Tretje področje poslovne antropologije, torej oblikovalska antropologija, zajema razvoj novih ali izboljšanje obstoječih proizvodov ter storitev. To področje je v zadnjem desetletju v naglem vzponu, saj so številna podjetja pri razvoju produktov začela uporabljati etnografske (kvalitativne in antropološke) tehnike. Te so se namreč izkazale koristne za razumevanje uporabniških želja in vedenja, poleg tega pa so v pomoč oblikovalcem pri razvoju novih proizvodov, storitev in rešitev (Wasson 2000; Kelley 2001; Kelley 2005; Jordan 2010).

Primerov uporabe antropoloških znanj s področij poslovne antropologije je vse več. Pionirski in v literaturi najpogosteje omenjen primer, ki dejansko posega na vsa tri omenjena področja, je s konca sedemdesetih let 20. stoletja, in sicer iz ZDA. Tedaj je antropologinja Lucy Suchman v Raziskovalnem središču Palo Alto (PARC) s sodelavci opazovala in analizirala uporabo kopirnih strojev podjetja Xerox in ugotovila, da uporabniki niso znali zlahka uporabljati zahtevnih funkcij za fotokopiranje. Na podlagi izsledkov njene raziskovalne skupine so v Xeroxu razvili fotokopirni stroj, ki ima – ne glede na njegovo kompleksnost ostalih funkcij – jasno označen zeleni gumb, ki omogoča preprosto kopiranje (Jordan 2003).

Po letu 1980 je poslovna antropologija dobila svoj zagon v poslovnem okolju, predvsem v ZDA in zahodni ter severni Evropi. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja sta etnografija in antropologija postali del poslovnega sveta, predvsem s svojim znanjem in metodologijo. Antropologija je dobila svojo največjo vrednost kot veda, ki je lahko s svojim kontekstualnim, poglobljenim in emskim pristopom raziskovala ljudi in njihov način razmišljanja ter delovanja (Anderson in drugi 2013, 235). Poslovni svet je spoznal, da lahko svoj manko pri raziskovanju ljudi, predvsem potrošnikov in njihovih navad, dopolni z uporabo antropoloških oziroma etnografskih metod. Antropologija je zasedla pomembno mesto v modelu BUT (*Business, Users, Technology* – poslovni svet, uporabniki, tehnologija), kjer velja, da se najpomembnejše poslovne priložnosti zgodijo na preseku teh treh elementov in ob poglobljenem razumevanju posla, tehnologije in ljudi (Anderson in drugi 2013, 235). V tem modelu, v katerega lahko uvrstimo tudi dizajnerski način razmišljanja (angl. *design thinking*),⁶

⁶ Več o dizajnerskemu načinu razmišljanju sledi v nadaljevanju.

vsak razumljen del pomeni manjše tveganje za neuspeh proizvoda ali storitve. Ta model deluje vse do takrat, dokler poslovno okolje deluje po načelu vzrok-posledica in je zato dovolj predvidljivo in obvladljivo s primernimi raziskavami in analizami. Antropologija se je vse do danes zelo dobro ujela v zapleten, vendar stabilen poslovni svet (Anderson in drugi 2013, 236). Ob današnjem prehodu iz zapletenega v kompleksno poslovno okolje pa tudi poslovna antropologija potrebuje nove, prilagojene načine raziskovanja in predstavitve ugotovitev.

3 ETNOGRAFIJA

3.1 Opredelitev etnografije

Zgodovina termina etnografija sega do začetkov antropologije v 19. stoletju, ko je etnografija pomenila golo opisovanje družbe ali kulture, kar nakazuje tudi sama etimologija besede. Beseda etnografija izhaja iz grščine (*ethnos* = narod, ljudje + *graphein* = pisati, opisati). Ko so antropologi v začetku 20. stoletja začeli neposredno sodelovati z domačini na terenu in so dejansko šli med ljudstva, ki so jih preučevali (pred tem so raziskovali oddaljena ljudstva kar iz svojega naslonjača, t. i. *foteljska antropologija*),⁷ pa etnografsko terensko delo postane osrednji pristop v antropologiji in tudi "obred prehoda, potreben za vsakega, da postane del antropološkega 'plemena'" (Hammersley in Atkinson 2007, 1). Kasnejše aplikacije in adaptacije etnografije so bile posledica vplivov tako tega, da so etnografijo uporabljale tudi druge družbene vede, kot tega, da so bile v interakciji z različnimi raziskovalnimi metodami, pri čemer je prihajalo do sinergij in prilagajanj.

Definicij termina etnografija je zelo veliko. Čeprav se avtorji bolj ali manj strinjajo o uporabljenih metodah ter metodologiji pri *delanju* etnografije, se razhajajo pri definiranju osnov, torej pri vprašanju, kaj etnografija sploh je in kakšen je njen primarni fokus. Tako nekateri avtorji etnografijo označujejo kot raziskovalno metodo (Neyland 2008), raziskovalno strategijo (Murchison 2010), raziskovalni proces (Marcus in Fischer 1999), drugi pa etnografijo razumejo širše in jim predstavlja končni proizvod, tip raziskovanja, raziskovalni pristop ali celo žanr pisanja (Moeran 2005; Moeran 2006; Hammersley in Atkinson 2007; Fetterman 2010; Van Maanen 2011a; Watson 2011; Watson 2012). Zaradi številnih opredelitev termina se etnografija prekriva tudi z drugimi termini, kot so kvalitativna raziskava, terensko delo in interpretativna metoda, obenem pa ni jasno ločena niti od zgodovinskih raziskav posameznikov (kot kažejo primeri avto-etnografij) (Hammersley in Atkinson 2007, 1). Do zmešnjave termina etnografija je prišlo v devetdesetih letih 20. stoletja, ko je poslovni svet (ponovno) spoznal potencialne prednosti pristopa (Moeran 2005,

⁷ Foteljski antropolog (angl. *armchair anthropologist*) je fraza, ki so jo uporabljali na začetku vede za antropologe (kot je bil na primer James Frazer), ki so raziskovali staroselce tako, da so jih opazovali od daleč, brez udeležbe v njihovem življenju oziroma brez konkretnega stika in varno iz domačega naslonjača.

11) in ko so agencije za tržne raziskave vse kvalitativne metode poimenovali kar etnografija (Ortlieb 2010, 197).

Van Maanen (2011a, 224) etnografijo vidi kot umetnost, znanost in obrt hkrati, ki se nahaja na meji med družbenimi vedami ter humanistiko. Nadalje povzema, da o etnografiji ne moremo govoriti, dokler ni napisana, pri čemer je zelo pomemben stil pisanja. Sam je leta 1988 v monografiji *Pripovedi o terenu (Tales of the Field)* (Van Maanen 2011b), ki danes velja za klasično delo v etnografiji, opisal tri glavne stile pisanja,⁸ sama pa bi realističnemu,⁹ izpovednemu in impresionističnemu stilu dodala še četrti stil pisanja, in sicer poslovni¹⁰ stil pisanja etnografije, ki je nujen za raziskovanje in delovanje v poslovnem svetu in ki je po mojem mnenju ključen za implementacijo ugotovitev v poslovni svet.

Sama bom v tej doktorski disertaciji sledila definiciji etnografije, kot jo opredeli Watson, da je etnografija najbolj uporabno definirana kot *“stil pisanja v družbenih vedah, ki črpa iz pisateljevega bližnjega opazovanja in vpletenosti v ljudi v določenem družbenem okolju in ki poveže povedane besede ter opazovane ali izkušene prakse s splošnim kulturnim okvirjem, znotraj katerega se pojavijo”* (Watson 2011, 205; poudarek v originalu), vendar menim, da definicija potrebuje popravke. Strinjam se z Van Maanen (2011a, 224), da obstaja več stilov pisanja, saj se avtor vedno lahko odloči, ali bo v pripoved vključil sebe ali ne, kako bo pisal o resnicah, katere teorije, metafore in analogije bo uporabil in podobno. Obenem pa etnografijo razumem širše kot samo stil pisanja (in tekst – torej proizvod), zato menim, da je *etnografija proces, ki temelji predvsem na opazovanju z udeležbo in ki nujno poveže*

⁸ Van Maanen (2011b) v knjigi poleg treh glavnih stilov pisanja ali načinov izražanja etnografije (realističen, izpovedni in impresionističen) doda še štiri: kritična pripoved, formalna pripoved, literarna pripoved in skupne pripovedi. V opombi pod črto pa pojasni, da se je pri definiranju svojih pripovedi omejil bolj na tiste, ki so deskriptivne, in ne na tiste, ki so predpisujoče. Van Maanen v svojem pisanju torej popolnoma izpusti načine pisanja in poročanja aplikativnih raziskovalcev. V knjigi le na hitro omeni *'pripovedi najetih etnografov'*, ko raziskovalec preučuje in poroča o družbenih fenomenih ter njihovih rešitvah na podlagi naročila nekoga drugega, *'klinične pripovedi'*, kjer je poročilo pripravljeno glede na proces in rezultate izboljšav, ki jih predlaga naročnik z raziskovalčevo pomočjo, ter *'akcijske pripovedi'*, kjer je raziskovalec agent sprememb (Van Maanen 2011b, 142).

⁹ Stil pisanja etnografskega teksta, ki ga definirata Marcus in Cushman, je etnografski realizem, ki je bil prevladujoč način pisanja v antropoloških tekstih do šestdesetih let prejšnjega stoletja (Marcus in Fischer 1999, 23). Gre za način pisanja o terenu, kjer z jasno usmerjenostjo na podrobnosti antropolog opisuje realnost proučevanega sveta. Po letu 1960 pa pride v ospredje interpretativna paradigma.

¹⁰ O poslovnem stilu kot posebnemu načinu izvajanja in pisanja etnografije za poslovni svet pišem v etnografskem delu disertacije o podjetju Telematika.

nepovezane točke, analizira in interpretira obravnavan fenomen v skladu s širšim kulturnim okvirjem.

3.1.1 Etnografija: več kot le metoda antropologije

Če etnografije ne razumemo kot raziskovalne metodologije temveč kot raziskovalni pristop in stil pisanja, etnografiji dodamo njen aktivni fokus – etnografijo razumemo kot proces ustvarjanja in interpretiranja. Ali kot pravi Van Maanen (2001, 238): “/Etnografija je interpretacija”. To pomeni, da vsako etnografsko delovanje, opazovanje in pisanje umestimo v “kulturno celoto” (Watson 2012, 206, poudarek v originalu), obenem pa omogočimo uporabo različnih metod. Tako lahko hkrati z neposredno udeležbo v raziskovanem okolju izpeljemo intervjuje, opazujemo in analiziramo obstoječe dokumente ter zberemo statistične podatke (Watson 2012, 206). Etnografija je tako oboje – proces (zbiranja podatkov, interpretacije ter pisanja) in proizvod (napisan tekst, ki služi kot osnova za učenje prihodnjim rodovom etnografov). Nadalje Watson ugotavlja, da je bistvo ravno v opazovanju z udeležbo, ali – še huje –, opazovanje z udeležbo je *sine qua non* etnografije, saj brez sodelovanja in opazovanja ter vstopa v svet ljudi, ki nas zanimajo, ni etnografije. Z vsemi temi tehnikami je namreč mogoče raziskati problem, a do bistva problema pridemo le s poglobljenim pristopom in dovolj dolgotrajno¹¹ prisotnostjo v okolju, ki ga raziskujemo. Povedano drugače: bistvo etnografije je v tem, da odgovori na vprašanje, kaj se dogaja in na kakšen način, obenem pa pojasni, kako ljudje in stvari dejansko delujejo v različnih kontekstih.

Pristop v etnografiji, ki ga mnogi antropologi razumejo celo kot temelj etnografskega dela, je fenomenologija¹² (Katz in Csordas 2003). Fenomenologija nam omogoča raziskati razmerje med ljudmi (subjekti) in stvarmi (objekti) v dani kulturi. S fenomenologijo, ki temelji na uporabi različnih metod opazovanja z udeležbo, lahko raziščemo družbene fenomene, njihove pojavnosti in naš odnos do stvari. Fenomenologija je temelj raziskovanja izkušenj ljudi in nam pomaga odgovoriti na vprašanje, kako ljudje doživljajo svet okoli sebe. Fenomenologija je raziskovanje načinov življenja ljudi. Je študij vsega, kar čutimo, in je študij vsega, kar nosi pomen našemu življenju (Madsbjerg in Rasmussen 2014, 78). Fenomenologija

¹¹ Kaj je dovolj dolgo je seveda stvar interpretacije. Kot bom pokazala kasneje, zame dovolj dolgo pomeni čas, ko identificiramo problem in ga s pomočjo različnih tehnik tudi rešimo, torej je dovolj dolgo lahko dva tedna ali pa eno leto (odvisno od situacije, kompleksnosti problema in ne nazadnje od izkušenj raziskovalca).

¹² Seveda je fenomenološki pristop v uporabi tudi pri drugih disciplinah.

nam lahko odkrije izkušnjo pri pitju kave ali pa občutek, kako je zmagati na tekmovanju. Pozitivistični pristop nam lahko pove, koliko steklenic piva spiije povprečen Nемеc dnevno, fenomenologija pa nam pomaga razumeti, kaj je povezano z izkušnjo pitja piva. Fenomenologija ne bo odkrila bistva stvari, temveč naš odnos do tega ter katere stvari nam pomenijo največ in kdaj (Madsbjerg in Rasmussen 2014, 78–79).

Pri fenomenologiji izhajamo iz lastne subjektivne izkušnje sveta. Vse interpretiramo iz lastnega izhodišča in v skladu s preteklimi izkušnjami. Madsbjerg in Rasmussen (2014, 81) orišeta fenomenologijo s sintagmo “daleč stran, a tako blizu”. Izhajata iz dejstva, da ljudje o večini stvari, ki so naša rutina, jih poznamo in so nam samoumevne, ne razmišljamo in jih opravljamo avtomatizirano, saj so nam zelo domače. Vožnja z avtomobilom je npr. na začetku velik izziv in od novega voznika zahteva veliko mero zbranosti ter predstavlja veliko dela. Sčasoma, s pridobljenimi vozniki izkušnjami vožnja postane nekaj samoumevnega in ko vozimo o sami vožnji sploh ne razmišljamo, še zlasti če se vozimo po znanih cestah. Bolj kot smo vključeni (izkušeni vozniki), manj pozornosti posvečamo vožnji in tem bolj naše vedenje postaja nevidno. Zato fenomenologija ne temelji na vnaprejšnjih predpostavkah, ampak razišče stvari takšne, kot so. Madsbjerg in Rasmussen menita, da je le tako mogoče zaobjeti oboje: *daleč stran* in *tako blizu*. Podobno zapišeta tudi Katz in Csordas (2003, 285): “Kultura, ki jo živimo, ni nikoli ista kot kultura, ki jo reprezentiramo.”

Watson (2012) govori o etnografiji vsakdana (angl. *everyday ethnography*), ki jo mora vsak raziskovalec v poslovnem svetu upoštevati pri etnografiji v organizacijah. Vsaka organizacija je namreč del širšega okolja in je zato tesno vpeta v družbeni kontekst, ki jo tudi definira. Zato moramo, če želimo (bolje) razumeti organizacijo, preučevati (in razumeti) tudi širšo družbo; sektor, v katerem deluje organizacija; ljudi, ki delajo v organizaciji; konkurenco – skratka, razumeti moramo vsako najmanjšo stvar, ki vpliva na organizacijo. Če želimo spoznati, kako ljudje delajo določeno dejavnost in zakaj procesi potekajo na določen način, potem se nikoli ne smemo osredotočiti le na preučevani problem, ampak moramo vedno pogledati širše, onkraj meja na videz samoumevnega. Poiskati moramo odgovor na to, kakšen odnos imajo ljudje do preučevanega problema in kaj jim v tistem trenutku največ pomeni.

Zavedanje in poznavanje širšega konteksta ali vpetosti v širšo družbeno okolje je ključno za vsakega raziskovalca, ki deluje v poslovnem svetu. Menim, da lahko raziskovalec poslovnemu svetu ponudi koristne in uporabne rešitve le z analitičnim pristopom ter s kontekstualizacijo obravnavanega fenomena. Brez širšega pogleda na svet raziskovalec oziroma etnograf (ali poslovni antropolog) konkurira številnim drugim strokovnjakom (psihologom, sociologom) v poslovnem svetu in s tem velikokrat izgubi svojo konkurenčno prednost – torej sposobnost kontekstualizacije in interpretacije obravnavanega problema ali fenomena.

Poleg etnografije vsakdana pa menim, da mora vsak poslovni etnograf oziroma antropolog upoštevati tudi *etnografijo vsakdanjega poslovanja* (angl. *ethnography of everyday business*), s katero razumem vsakdanje delo v določenem podjetju, to pa obsega poznavanje poslovanja, umestitev podjetja znotraj sektorja, poznavanje konkurence ali konkurenčnih proizvodov in storitev. Seveda ne gre pričakovati, da bo vsak antropolog do potankosti poznal bilance podjetja, računal dodano vrednost na zaposlenega ali se naučil programirati; to tudi ne bi imelo smisla. Menim pa, da mora vsak antropolog, če želi podjetju predstaviti nove rešitve, upoštevati vsaj poslovni kontekst (in podjetniško okolje), znotraj katerega podjetje deluje.

Vse od ustanovitve antropologije kot akademske discipline v začetku 20. stoletja je bilo uspešno opravljeno etnografsko delo glavni obred prehoda med profesionalne socialne in kulturne antropologe (Baba 2014, 47). Etnografija je imela (in še ima) pomemben vpliv in uporabnost tudi onkraj antropologije, in sicer predvsem v sociologiji, psihologiji in kulturologiji, v zadnjih dveh ali treh desetletjih pa tudi v organizacijskih vedah, raziskavah managementa in omrežij ter v oblikovanju, zato etnografije nikakor ne moremo več razumeti zgolj znotraj antropologije.¹³ O tem priča tudi vsakoletna konferenca *Ethnographic Praxis in Industry Conference* (EPIC), kjer “etnografija – ne antropologija – predstavlja temelj konference” (Cefkin 2012, 95). Konferenca namreč vsako leto poveže posameznike in organizacije, ki uporabljajo etnografijo v poslovnem svetu, kar dokazuje, da je etnografija danes plodno uporabljena v poslovnem svetu. Udeleženci konference prihajajo z različnih

¹³ Odnos antropologije in etnografije pojasni Baba (2014).

področij delovanja ter uporabljajo različne tehnike v etnografiji, kar dokazuje, da je etnografija že davno prestopila meje antropologije.

Pred desetletji je beseda etnografija imela svoje mesto le v antropologiji, čeprav so tudi sociologi (predvsem v okviru *Chicago School* v dvajsetih letih 20. stoletja) uporabljali enake raziskovalne pristope, le poimenovali so jih različno. Ravno tako so številni evropski raziskovalci svoje delovanje poimenovali z drugimi nazivi (folkloristi, narodopisci), pri čemer bi njihovo delo lahko označili kot etnografsko (Pelto 2013, 21–22).

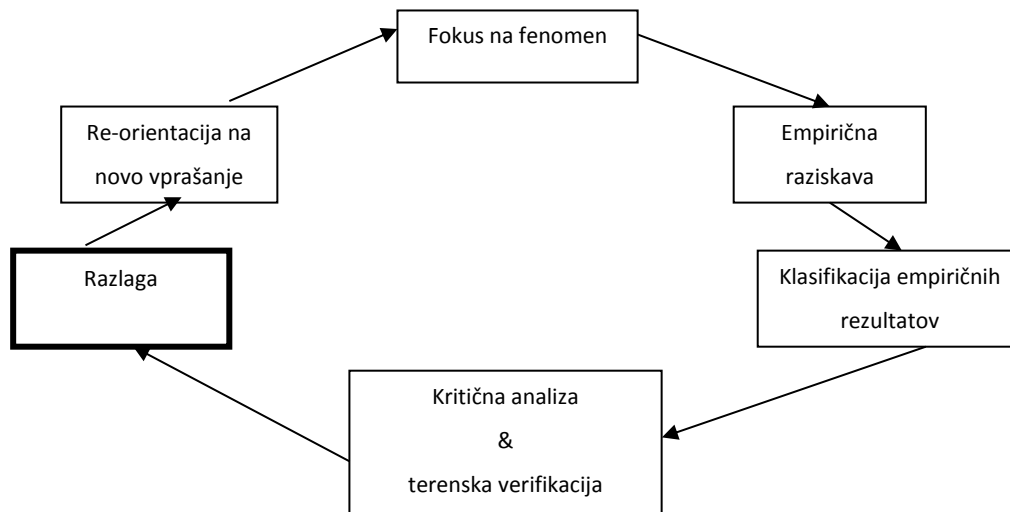
3.2 Krogotok etnografskega procesa

Etnografijo, ki jo razumem kot aktivno delovanje, sestavljajo koraki, ki jih mora raziskovalec prehoditi skozi celoten proces – od začetka do konca: najprej mora definirati problem in si zagotoviti dostop do terena, potem mora z različnimi raziskovalnimi tehnikami zbrati in sistematizirati podatke, nato sledi analiziranje razpoložljivih podatkov in na koncu še predstavitev in pisanje etnografije.

Danes etnografija ne pomeni le čiste deskripcije kulture, temveč tudi interpretacijo, primerjavo in kritično analizo kulturnih vzorcev ter specifik načina življenja, za kar je značilna nenehna redefinicija položaja oziroma cikličnost etnografskega raziskovanja (Baba 2005, 254; Pant in Alberti 1997, 16–17). Tudi sama razumem etnografijo kot ciklični proces, kjer se raziskovalec na vsakem koraku sooči z etičnimi¹⁴ vprašanji, zato mora vedno znova osmisliti svoj položaj in sam proces. Etnografija se tako ne konča na točki, ko je napisana, ampak ima posledice še v prihodnosti. In tako se krog ponovno zavrti.

¹⁴ Menim, da je etika ključna za vsakega raziskovalca, še zlasti za tiste, ki so aktivno vključeni v raziskovanje, zato na tem mestu ne bom govorila o etičnih dilemah v etnografiji, saj etičnim dilemah v (poslovni) antropologiji posvečam posebno poglavje.

Slika 3.1: Cikličnost etnografskega raziskovanja



Vir: Pant in Alberti (1997, 17).

Etnografsko raziskovanje je v prvi vrsti praksa, ki se izvaja v specifičnem kontekstu oziroma 'na terenu', zato sta epistemologija in metodologija v etnografiji veliko manj togi kot pri večini drugih (predvsem družboslovnih in naravoslovnih) ved. Vendar to ne pomeni, da postopki etnografskega dela niso opredeljeni, ampak predvsem, da ne obstaja ena sama univerzalna ali standardizirana metoda, ki bi jo bilo mogoče uporabiti vedno in povsod. Snovanje metodološkega okvirja etnografske raziskave je zato eno izmed nujnih prvih opravil, ki jih mora raziskovalec narediti, preden stopi na teren, in sicer za vsako raziskavo posebej, vedno znova.

Že Malinowski (2005, 5) se je spraševal, ko je leta 1922 utemeljeval etnografsko metodo v njeni znanstveni podobi, o tisti skrivnosti ali celo čarovniji etnografije, ki je s terenskim delom zmožna odkrivati resnično sliko življenja staroselskih ljudstev. Njegovo odgovor je jasen. Glavna čarovnija etnografije je metodologija – potrpežljiva in sistematična uporaba zdravega razuma in znanstvenih načel, ne pa odkrivanje čudežnih bližnjic, ki vodijo do želenih rezultatov brez napora in težav (Malinowski 2005, 5). Na podlagi svojih spoznanj je opredelil tri temeljna načela oziroma elemente etnografskega dela, ki so še danes osnova za

veliko sodobnejše etnografske študije in jih, v nekoliko prilagojeni obliki, lahko najdemo v domala vseh etnografskih priročnikih (primerjaj Hammersley in Atkinson 2007; Neyland 2008; Fetterman 2010; Pelto 2013). Prvič, vsaka etnografska študija mora imeti jasno načrtane cilje; drugič, potekati mora v ustreznem okolju; in tretjič, uporabiti je treba vrsto posebnih metod za zbiranje, obdelavo in predstavitev zbranih podatkov (Malinowski 2005, 5).

Metoda poslovne antropologije se, kljub velikim razlikam v predmetu in okolju raziskovanja, ne razlikuje pomembno od metode klasične etnografije. Vzporednice med njima se začnejo s skupno zgodovinsko genealogijo, ki sega vsaj do Malinowskega. Tudi za poslovno antropologijo namreč drži, kot je vedel že Malinowski (2005, 3), da je raziskovalec hkrati kronist in zgodovinar, da so njegovi viri lahko dosegljivi a hkrati zelo izmuzljivi in zapleteni, kajti niso zajeti v fiksnih ali materialnih dokumentih, ampak v obnašanju in spominu živih ljudi. Tudi zato je razdalja med informacijami, ki jih etnograf prinese s terena (lastna opazovanja, izjave ljudi itd.), in končno predstavitvijo rezultatov lahko zelo velika. Etnograf pa mora prehoditi celotno pot med trenutkom, ko prvič stopi na 'domačinski' teren, naredi prvi stik z 'domačini' in napiše končno verzijo rezultatov (Malinowski 2005, 3).

V nadaljevanju predstavljam ključne metodološke korake etnografskega dela, ki sem jih uporabila tudi pri svojem delu v podjetju, pri čemer sem tem korakom dodala po mojem mnenju ključni korak – implementacijo rešitev v poslovni svet. Enako strukturo etnografskih korakov, kljub nekoliko drugačnim imenom, sem uporabila zato, ker želim bralcem omogočiti, da tretje in sedmo poglavje berejo istočasno.

3.2.1 Definiranje problema

Vsako etnografsko raziskovanje se praviloma prične z opredelitvijo konkretnega problema in širšega področja, na katerem se bo izvedla raziskava. Ta predterenska faza raziskovanja, s katero podrobneje spoznavamo opredeljeni problem, je povezana predvsem z zbiranjem obstoječih podatkov, prebiranjem rezultatov morebitnih predhodnih raziskav, ki so že bile narejene, komunikacijo z ljudmi, ki so na različne načine povezani z izbranim problemom, in iskanjem ustreznega okolja za raziskovanje raziskovalnega problema (Hammersley in

Atkinson 2007, 29). Opredelitev problema pa je seveda povezana tudi z načrtovanjem samega projekta z vsebinskega, časovnega in finančnega vidika. Glavni poudarek pri načrtovanju raziskave je na terenskem delu, ki v povprečju traja od šest mesecev do dveh let ali več¹⁵ (Fetterman 2010, 8).

3.2.2 Dostop

Naslednji nujni korak za kakovostno etnografsko delo je dostop do informacij oziroma natančneje do terena, kar je ena izmed večjih težav v sodobnem etnografskem delu. Etnografi namreč delajo v okoljih, kjer imajo malo moči, ljudje oziroma organizacije, kjer bi se izvajalo terensko delo (denimo v podjetjih), pa so preobremenjeni z utečenimi aktivnostmi in imajo malo interesa za sodelovanje (Hammersley in Atkinson 2007, 40). Raziskovalci, ki si predhodno ne zagotovijo dostopa do terena, pogosto poročajo, da jih nedostopnost terena, ki se pogosto pokaže v vsej svoji razsežnosti šele v fazi zbiranja podatkov, preseneti kot 'hladen tuš' (Hammersley in Atkinson 2007, 41). Pridobitev dovoljenja s strani lastnikov podjetij ali drugih odgovornih oseb je zato šele prvi, ne pa tudi zadostni pogoj za opravljanje etnografskega dela. V praksi so namreč pogosti primeri, ko ljudje raziskovalca dojemajo kot moteči element, vsiljivca, vohuna itd. Znani pa so tudi primeri, ko raziskovalci tudi po večmesečnem terenskem delu v organizaciji niso uspeli pridobiti relevantnih podatkov, ker ljudje niso bili pripravljeni sodelovati (Hammersley in Atkinson 2007). Vpeljava etnografa s strani člana 'skupnosti' je zato etnografova najboljša vstopnica v to 'skupnost' (Fetterman 2010, 36).

Ker dostop do terena ni le stvar fizične prisotnosti, je za etnografa pomembno, da svoje delo (namene, cilje in tudi morebitne dosežke in posledice) jasno predstavi sodelujočim (vsem, ne glede na hierarhično lestvico) že na začetku, pri tem pa upošteva najvišje etične standarde (Hammersley in Atkinson 2007, 42–43). Širok konsenz glede odobravanja opravljanja

¹⁵ Sodobni avtorji različno definirajo, koliko časa je zaželeno preživeti na terenu, da se lahko etnografsko delo opredeli kot etnografija. Kljub razlikam se ocene potrebnega časa za etnografsko raziskavo gibljejo med pol leta do dveh let. Slovenski antropolog Rajko Muršič opredeli, da "terensko delo z opazovanjem z udeležbo praviloma traja kakšno leto – raje več kot manj" (Muršič 2011, 78), čeprav definira tudi krajše terensko delo in trdi, da je z intenzivno predpripravo možno izvesti uporabno raziskavo z udeležbo tudi v nekaj dneh. Nizozemski profesor poslovne antropologije Alfons H. Van Marrewijk, ki je uspešno povezal akademsko in svetovalno kariero, meni, da organizacijski antropolog za svoje delo potrebuje eno do dve leti (Van Marrewijk 2014, 36). Brian Moeran, profesor poslovne antropologije na poslovni šoli na Danskem, pa kot idealno trajanje etnografskega dela navaja približno eno leto (Moeran 2006, 117).

raziskave v podjetju in pripravljenost ljudi za sodelovanje je namreč pogoj, da raziskovalec zbere relevantne podatke, da ljudje odgovarjajo odkrito in svojega vedanja ne prilagajajo sami raziskavi.

3.2.3 Zbiranje in sistematizacija podatkov

Opazovanje z udeležbo je *sine qua non* etnografije. Je zelo pomemben del antropologije, a je kljub temu le ena izmed metod v antropologiji (DeWalt in DeWalt 1998). Obstajajo številne komplementarne raziskovalne metode (npr. intervju, analiza obstoječih dokumentov in virov), vendar nobena ne more nadomestiti opazovanja z udeležbo 'na terenu', kljub temu pa te metode lahko veliko doprinesejo k širši sliki in boljšemu končnemu rezultatu. Proces terenskega dela je zahteven proces, pri čemer je zajem (relevantnih) podatkov njegov najtežji del (Pelto 2013, 103).

3.2.3.1 Terensko delo

Terensko delo je glavna tehnika raziskovanja v etnografiji in antropologiji, na kratko pa bi ga lahko opisali kot delo z ljudmi v daljšem časovnem obdobju v njihovem 'domačem' okolju pri vsakdanjih opravilih. Čeprav terensko delo ni ravno posebna metoda zbiranja podatkov, ampak bolj način raziskovanja, ki poskuša razumeti ljudi na določenem terenu v tesnem sodelovanju z njimi in pogosto tudi z njihovo aktivno participacijo, je zbiranje podatkov ključno. Glede na to, da terensko delo praviloma traja dalj časa, pa pomeni tudi "oseben in subjektiven proces, zato je najverjetneje najmanj toliko 'metod' kot je ljudi, ki delajo na terenu" (Kunda 2006, 237).

Podatki, ki jih zbira etnograf, so pogosto v obliki dnevnikov oziroma terenskih zapiskov¹⁶ (angl. *fieldnotes*), ki vsebujejo podatke iz opazovanja in intervjujev. Tradicionalno so pisani na roko, danes pa vedno pogosteje na elektronske naprave, njihova organizacija oziroma sistematizacija pa praviloma zahteva veliko časa. Včasih sta bila glavni orodji etnografa svinčnik in papir, danes pa obstaja veliko različnih elektronskih orodij, ki so poenostavile

¹⁶ Bernard (2006, 389) opredeli štiri tipe terenskih zapiskov: *oporne točke* (angl. *jottings*), ki nam kasneje v spomin prikličejo teren, *dnevnik*, ki je namenjen osebnim zapiskom s terena in nam omogoča, da lažje preživimo terensko delo, *načrt* (angl. *log*), s katerim sledimo potek dogodkov, časovnico na terenu in finance, *terenski zapiski*, ki nam služijo kot osnova za pisanje etnografije.

sistematizacijo podatkov. Organiziranost podatkov je še zlasti pomembna v trenutku, ko raziskovalec zapusti teren in začne analizirati podatke, kajti pogosto vrnitev na teren ni več mogoča (Fetterman 2010, 9). Pravilno in izdatno zapisani podatki so ključ za nadaljnjo uspešno analizo in interpretacijo. Vsak nezapisan podatek je izgubljena informacija, zato je nujno, da se raziskovalci zavedajo, da če nekaj ni zapisano, potem je izgubljeno za vedno (Bernard 2006, 389).

3.2.3.2 Opazovanje z udeležbo¹⁷

Opazovanje z udeležbo je "temelj kulturne antropologije" (Bernard 2006, 342). Je pomemben del učinkovitega in kakovostnega terenskega dela. Gre za kombinacijo participacije v življenjih ljudi, ki jih preučujemo, in ohranjanje profesionalne distance, ki omogoča ustrezno opazovanje in beleženje podatkov (Fetterman 2010, 37). Daljše kot je terensko delo, boljše rezultate lahko dosežemo z metodo opazovanja, kajti doseganje etnografskega znanja in razumevanja je ciklični proces, ki se prične s 'panoramskim' pogledom na 'skupnost', nadaljuje z 'mikroskopsko' osredotočenostjo na podrobnosti in se ponovno vrne na široko sliko, a tokrat z novimi in globljimi uvidi (Fetterman 2010, 39–40).

Moeran (2006, 117; 2009) meni, da je ideal, h kateremu teži vsak raziskovalec, ki prakticira opazovanje z udeležbo, udeležba z opazovanjem. Trdi, da ne gre samo za navidezno razliko med izrazoma, temveč da ravno udeležba z opazovanjem omogoča to, da smo najprej vključeni v okolje, ki ga raziskujemo, da nas udeleženci sprejmejo, ko sodelujemo pri njihovih vsakodnevni dejavnostih, da imamo dostop ne le do 'vidnega' vedenja na odru (angl. *front stage*), temveč tudi do nevidnega vedenja v zakulisju (angl. *back stage*), ki tujcu vedno ostaja skrito. Nadalje ugotavlja, da s tem, ko prestopimo "nevidno mejo med vedenjem na odru in vedenjem v zakulisju, /.../ informatorji spoznajo, da si se naučil pravil /.../ in se nehajo pretvarjati v tvoji prisotnosti" (Moeran 2009, 148).¹⁸

¹⁷ V antropološki literaturi pogosto zasledimo, da metoda opazovanja z udeležbo izhaja iz antropološkega terenskega dela. Antropologi radi poudarijo, da je ravno opazovanje z udeležbo ključ do uspeha antropologije. Bernard (1998, 14) pa izpostavi, da dejansko ni antropologija izumila opazovanja z udeležbo, ampak da je že sociologinja Beatrice Webb v osemdesetih letih 19. stoletja pri svojem raziskovanju uporabljala opazovanje z udeležbo.

¹⁸ Martin O'Neill je za svojo doktorsko disertacijo raziskoval delo v reševalnem vozilu, kjer ravno tako izpostavi Goffmanovo delitev na vedenje na odru in vedenje v zakulisju. Zaposleni v reševalni službi pred publiko (torej ljudmi na terenu ali drugimi zdravstvenimi delavci) morajo vsaj dajati videz kompetentnosti, kljub izjemno

Czarniawska (2007, 55–58; 2014, 44) izpostavi več ravni opazovanja: *posredno opazovanje* uporabljajo kriminalisti pri zasliševanjih (uporaba enostranskega ogledala), v psihologiji in socialnem delu, kjer gre za uporabo prikrite kamere. Tukaj pridejo na plano etična vprašanja, če za opazovanje nimamo dovoljenja. *Neposredno opazovanje* lahko delimo na opazovanje z udeležbo ali opazovanje brez udeležbe. Opazovanje z udeležbo je etnografski ideal, ki pomeni, da smo prisotni na terenu in sodelujemo ter opazujemo, medtem ko med opazovanje brez udeležbe spada *raziskovanje v senci* (angl. *shadowing*)¹⁹ ter statično opazovanje.

Ravno tako kot poznamo različne ravni opazovanja, poznamo tudi različne ravni udeležbe in sodelovanja. DeWalt in DeWalt (1998, 262–263) definirata 4 ravni udeležbe: *neudeležba*²⁰ pomeni neudejstvovanje v preučevanem okolju, *zmerna udeležba* pomeni občasno sodelovanje v preučevanem okolju, *aktivna udeležba* pomeni sodelovanje v skoraj vseh aktivnostih v preučevanem okolju, o *popolni udeležbi* pa govorimo takrat, ko raziskovalec postane del preučevanega okolja.

Sillitoe (2012) poudari, da danes opazovanje z udeležbo ni dovolj, temveč so potrebni participativni pristopi raziskovanja, ki omogočajo sodelovanje raziskovalca in lokalne skupnosti v vseh fazah raziskovalnega procesa in soustvarjanje raziskave. Bistvena razlika med opazovanjem z udeležbo in soustvarjanjem etnografije oziroma sodelovanjem z udeležbo je v moči, ki jo damo lokalni skupnosti v procesu raziskave. Sillitoe zagovarja, da slednji pristop ne pomeni zanikanja opazovanja z udeležbo, temveč predstavlja njeno dopolnitev, ki zagotavlja tudi lokalni skupnosti izenačitev odnosov v raziskavi, saj pristop omogoča obojestransko usmerjanje in izvedbo raziskave, sodelujoči v raziskavi pa niso več naši informanti, temveč postanejo naši partnerji (Sillitoe 2012, 192).

negotovem in nepredvidljivem delu, medtem ko so na reševalni postaji ali v vozilu lahko brez te "maske". O'Neill dodaja, da je bilo razumevanje vedenja na odru tisti poglobitni predmet njegovega raziskovanja (O'Neill 2001).

¹⁹ Czarniawska (2007; 2014) raziskovanje v senci razume kot najprimernejšo metodo terenskega dela danes. Predlaga, da raziskovanje v senci uporabimo takrat, ko tradicionalne etnografske metode niso primerne.

²⁰ Foteljska antropologija spada pod to raven udeležbe.

Sodelovanje kot temelj delovanja izpostavi tudi Tim Brown, izvršni direktor ameriškega podjetja IDEO in zagovornik dizajnerskega načina razmišljanja. V svoji knjigi Sprememba z dizajnom (*Change by Design*), ki je izšla leta 2009, zagovarja nov, radikalen način sodelovanja, ki "zabriše meje med ustvarjalci in potrošniki. Ne gre za 'mi proti njim' ali celo za 'mi v njihovem imenu' /.../ mora biti 'mi z njimi'" (Brown 2009, 58; poudarek v originalu).

3.2.3.3 Intervju

Pogovor, predvsem intervju, je ena izmed glavnih tehnik zbiranja podatkov, saj raziskovalcu pomaga pri razlagi njegovih opažanj in njihovi umestitvi v širši kontekst (Fetterman 2010, 40). Pogovor pa ne poteka nujno le v obliki odgovarjanja na raziskovalčeva vprašanja (intervju). Tudi neformalni in spontani pogovori so lahko zelo uporaben vir informacij o na primer pogledih, pomislekih, skrbah ali idejah ljudi, zato je za raziskovalca pomembno, da pozna mesta, kjer so takšni pogovori pogosti, in jih obiskuje (Hammersley in Atkinson 2007, 99). Za razliko od tega zbiranje podatkov s pomočjo intervjuja zahteva več časa za pripravo raziskovalca. Intervjuji so lahko formalni ali neformalni, v vsakem primeru pa je treba jasno opredeliti ciljno skupino ali skupine intervjuvancev. Dogaja se namreč, da ljudje, ki so višje na hierarhični lestvici ali filtrirajo informacije v neki organizaciji, načrtno predlagajo raziskovalcu intervjuvance, saj s tem želijo vplivati na podatke (njihovo vsebino ali količino), ki jih bo zbral (Hammersley in Atkinson 2007, 104). Zato je pomembno, da se raziskovalec izogiba 'najlažjih' poti, s katerimi dostopa do podatkov. Praviloma raziskovalec intervjuja več ljudi, nekatere celo večkrat (če raziskujemo denimo spremembe ali razvoj), profil intervjuvancev oziroma kriteriji za njihov izbor pa so odvisni od ciljev raziskave (Hammersley in Atkinson 2007, 107). Na rezultate raziskave lahko vpliva tudi izbor lokacije, kjer poteka intervju. Izkušnje raziskovalcev so pokazale, da je v večini primerov najboljša strategija intervjuvanje ljudi na njihovem teritoriju, kjer se počutijo 'domače', sproščeno in imajo možnost, da organizirajo kontekst na način, ki jim najbolj ustreza (Hammersley in Atkinson 2007, 116).

Poznamo več tipov intervjujev (Bernard 2006, 210–212): najpogosteje uporabljen tip intervjuja pri etnografskem delu je nestrukturirani intervju. Pri nestrukturiranemu intervjuju nimamo vnaprej pripravljenih vprašanj, temveč etnograf sproti formira vprašanja in vodi pogovor na vnaprej opredeljeno temo intervjuja. Nestrukturirani intervju etnografu

omogoči, da dobi globlji vpogled v razumevanje ljudi, pri čemer pa mora etnograf biti izkušen, sicer lahko intervju postane neformalni pogovor. Neformalni intervju je tip intervjuja, ki etnografu običajno pomaga pri vzpostavljanju stika s sodelujočimi in ni usmerjen v eno tematiko, ampak je precej splošne narave. Polstrukturirani ali poglobljeni intervju etnograf uporabi v tistih situacijah, ko ima priložnost s sogovornikom govoriti le enkrat. Polstrukturirani intervju temelji na vnaprej pripravljenih navodilih, ki obsegajo napisana vprašanja in teme, katerih se morata etnograf in sogovornik dotakniti v intervjuju. Polstrukturirani intervju je sicer intervju z odprtim koncem, vendar upošteva splošna, vnaprej pripravljena navodila. Zadnji tip intervjuja je strukturirani intervju, ki ima popolnoma opredeljeno vsebino, vprašanja, potek in strukturo intervjuja. Strukturirani intervju je največkrat v uporabi pri kvantitativnem raziskovanju, ko je vzorec zelo velik, podatki pa so lahko sistematizirani in kvantificirani. Strukturirani intervju nam omogoča, da v relativno kratkem času izvedemo veliko število intervjujev, ki jih lahko izvedejo na različnih geografskih lokacijah in z raziskovalci, ki ne potrebujejo veliko predznanja ali usposabljanja.

Watson (2011) dvomi, da je uporaba intervjujev pri raziskavi vrhnjega managementa koristna, zlasti če je to edini način, na katerega so vključeni v raziskavo, saj je naloga managerjev, da govorijo pozitivno o svojem podjetju, ne glede na njihove trditve, da so nepristranski in zaupanja vredni. Dalje Watson izpostavi primer svoje raziskave managementa, kjer mu je nekdo izmed managerjev rekel, da nekaterih stvari pač ne moreš razkriti nekemu, ki zgolj pride, da te intervjuva. Ne nazadnje morajo managerji dajati vtis, da so oni tisti, ki vedo, kaj delajo (Watson 2011, 211). Sama sicer menim, da je intervju zelo koristna raziskovalna tehnika, ki ob opazovanju z udeležbo prinese še globlji vpogled v preučevano situacijo, se pa strinjam, da samo izveden intervju še ne pomeni etnografije in samo z njim ni mogoče priti do bistva problema, saj ljudje vedno želijo narediti dober vtis in se pokazati v najboljši luči. Je pa intervju lahko v veliko pomoč kot podkrepitev opazovanja z udeležbo. Raziskovalcu namreč omogoči, da opazuje in sprašuje hkrati ter tako odkrije diskrepance med povedanim in videnim. Baba (2005, 256) tako dodaja, da je velika vrednost etnografije v zasebnem sektorju ravno v tem, da odkrije diskrepance med verbalnim vedenjem in realnimi praksami. Ali povedano drugače, etnograf med terenskim delom nenehno opaža razlike med tem, kaj ljudje govorijo, da delajo, in med tem, kar dejansko delajo. Tudi Van Maanen (2011, 228) ugotavlja, da ravno s tem, ko intervjuvamo udeležence,

pridemo "v njihove glave", saj nam kljub temu (ali morda ravno zato), če kaj prikrivajo, to z intervjujem tudi pokažejo. Seveda ob predpostavki, da vključimo tudi druge raziskovalne metode.

3.2.3.4 Analiza virov

Raziskovalec mora raziskati tudi vse ključne vire v preučevani skupnosti. V organizacijah gre za ustanovitvene akte, njihove produkte, zapisane vrednote, vizije in poslanstva, obenem pa v raziskavo vključi ljudi, obstoječo infrastrukturo, tehnologije in okolje. Skratka vse, kar omogoči podrobnejši vpogled v samo organizacijo in njeno poslovanje tako znotraj pisarne ali tovarne kot tudi zunaj v širšem družbenem ter poslovnem okolju. Analiza virov in literature nam omogoča opredelitev obstoječega stanja, obenem pa se s tem izognemo ponavljanju in nepotrebnemu dodatnemu raziskovanju že obstoječega.

3.2.4 Analiza podatkov

Ko se konča terensko delo, se etnografija nadaljuje. V etnografiji se uporablja veliko različnih tehnik analize podatkov, in sicer od zelo preprostih in statističnih do zahtevnih kvalitativnih analiz, kot so triangulacija in ugotavljanje ponavljajočih se vzorcev in kristalizacija (Fetterman 2010). Analiza etnografskih podatkov pa je v prvi vrsti osmišljanje zbranih informacij v smiselno celoto. Prvi korak je selekcija podatkov, ki jih je običajno zelo veliko, in njihovo sestavljanje v celostno sliko. Po mojem mnenju sta dve ključni programski orodji, s katerima lahko sistematiziramo in analiziramo kvalitativne podatke: Atlas.ti in NVivo.

3.2.5 Pisanje etnografije

Etnografsko delo je navadno evidentirano v pisnih izdelkih različnih žanrov, odvisno od preferenc raziskovalca in ciljne javnosti, katero naslavlja. V vsakem primeru je 'prevajanje' etnografskega materiala (zapiskov, dnevnika itd.) v etnografsko besedilo eno izmed zahtevnejših del etnografskega raziskovanja (Neyland 2008, 126).

3.3 Organizacijska/poslovna etnografija

Beseda etnografija je postala prava modna muha v poslovnem svetu (Moeran 2005, 11). Že leta 2001 je Van Maanen zapisal, da je etnografija v organizacijah hitro rastoče področje v Severni Ameriki in Evropi (Van Maanen 2001, 233), po finančni krizi, ki se je začela leta 2008, pa antropologijo in etnografijo še intenzivneje uporabljajo v podjetjih za razumevanje človeškega faktorja pri poslovanju (Ensworth 2013, 73). Poslovna (oziroma organizacijska) etnografija pomeni uporabo etnografije v poslovnem svetu (in pri raziskovanju organizacij)²¹ in je veliko več kot zgolj akademska etnografija v poslovnem kontekstu (Jordan 2013b, 7). Da je neko delo definirano kot organizacijska etnografija, mora po Yanow in Geuijen zadovoljiti “tri kriterije: metode, pisanje in senzibilnost /.../ mora temeljiti na etnografskih metodah ali ‘etnografiranju’: opazovanju (ne glede na nivo udeležbe), pogovoru z ljudmi in branju relevantnih dokumentov /.../ pisanje mora biti v pripovedni obliki, z bolj ali manj izdatnim²² opisom podatkov /.../ tekst mora izražati etnografsko senzibilnost, ki lahko prepriča bralca” (Yanow in Geuijen 2009, 254).

Poudariti želim, da pod terminom poslovna etnografija razumem dva tipa etnografije, in sicer etnografijo poslovnega sveta in etnografijo za poslovni svet, pri čemer je prva usmerjena na raziskave o poslovnem svetu (analize organizacijskih kultur, razmerij in odnosov med ljudmi, raziskave vedenja potrošnikov itd.). Cilj etnografije poslovnega sveta je, po mojem mnenju, kontekstualizacija in interpretacija preučevanega fenomena v širšem družbenem in ekonomskem kontekstu, pri čemer ni neposrednih (takojšnjih) vplivov na poslovno okolje ali v konkretno podjetje. Na drugi strani pa etnografijo za poslovni svet razumem kot usmerjeno na reševanje konkretnih problemov oziroma izzivov v podjetjih, pri čemer so vidni takojšnji vplivi v poslovnem okolju, bodisi pri razvoju proizvodov in storitev bodisi pri spremembah organizacijskih kultur ter struktur. Kot pokažem kasneje, sama posebej izpostavljam in zagovarjam poslovno etnografijo (in poslovno antropologijo)²³ za poslovni svet. Pri tem sicer nikakor ne zagovarjam nereflektiranega raziskovanja izključno za

²¹ Termin organizacija v tej doktorski disertaciji razumem kot obliko združbe, kar pa lahko pomeni tako najvišjo stopnjo organiziranosti (po Maxu Weberu) – hierarhično organizacijo – pa vse do malih in srednjih podjetij (MSP), omrežij in neformalnih oblik združevanja tako v privatnem in neprofitnem kot javnem sektorju.

²² Clifford Geertz (1973) je predstavil termin izdaten opis (angl. *thick description*), ki pa ga pri nas različno prevajajo. Tako Muršič prevede izraz kot gostobesedni opis, Podjed pa kot izdaten opis (Podjed 2011, 18).

²³ Več o tem je napisano v zaključnem delu disertacije.

dobiček podjetja, temveč poslovno antropologijo za poslovni svet razumem kot reflektirano delovanje, katerega primarni cilj je rešitev konkretnih izzivov, ki pa so umeščeni v širši korporativni in družbeni kontekst ter interpretirani in reprezentirani skozi subjektivno oko raziskovalca.

Czarniawska (2012, 127) ugotavlja, da je etnografija danes “dominantna metoda v organizacijskih vedah /.../, čeprav ima termin zelo različne pomene”. Watson (2011) se strinja, da mora etnografija postati pomemben del raziskav organizacij in managementa ter predlaga, da mora postati celo prevladujoča metoda raziskovanja. Na drugi strani pa Van Maanen meni, da bi etnografija s popularizacijo izgubila svojo kvaliteto, zato zagovarja etnografijo v manjšem obsegu (van Maanen 2011a). Tudi Malefyt (2009) vidi oviro za razvoj poslovne antropologije v popularizaciji etnografije. Etnografske pristope – ali pa vsaj njihove približke – uporabljajo mnoga podjetja s področja oglaševanja in oblikovanja, pa tudi tista, ki analizirajo uporabnike in njihove izkušnje. Sama menim, da problem ni v splošni uporabi metode, temveč v njeni nestrokovni in nereflektirani izvedbi. Pri analizi uporabnikov se namreč etnografija velikokrat pojmuje kot »opazovanje vedenja uporabnikov v naravnem okolju. Potreba po *analiziranju* tega vedenja in njegova umestitev v širši kulturni kontekst pa je pogosto spregledana« (Wasson 2000, 384–385, poudarek v izvirniku). Poleg tega se antropološki aparat – torej samorefleksija opazovanja z udeležbo in teoretski okvir, ki raziskovalcu omogoča identificirati in prepoznati vzorce – napačno upošteva in interpretira tudi na področju oblikovanja proizvodov (Wasson 2000, 385).

4 ZGODOVINA: KLJUČNI PREMIKI V RAZVOJU POSLOVNE ANTROPOLOGIJE

Ideje o uporabi antropoloških metod in znanja pri reševanju družbenih problemov in javnih politik zasledimo že v sredini 19. stoletja (Rylko-Bauer in drugi 2006, 179), ko so kolonialne administracije najemale antropologe, da bi raziskali kulturne posebnosti ljudstev. 'Postkolonialni maček', ki je kasneje stražil po oddelkih za antropologijo po celi Evropi, je zmanjšal zanimanje za delo izven akademskega sveta, predvsem pa je bil razlog za nastanek velike napetosti med akademsko in aplikativno antropologijo.

Prve uporabe antropoloških metod in znanja v poslovne namene zasledimo približno stoletje nazaj, vendar lahko o sodobni poslovni antropologiji govorimo šele po letu 1980.

V tem poglavju bom natančno orisala zgodovinski razvoj poslovne antropologije, kot jo je mogoče zaslediti v literaturi. Zgodovinski pregled sem razdelila na obdobje pred letom 1980 ter po letu 1980, na koncu pa predstavila še razvoj poslovne antropologije v Evropi in še zlasti pri nas. Poslovno antropologijo avtorji navadno delijo na štiri obdobja, ki jim v disertaciji tudi sama sledim, vendar sem prva tri obdobja združila v obdobje do leta 1980. Za takšno delitev sem se odločila, ker so do približno osemdesetih let prejšnjega stoletja (torej od četrtega, zadnjega obdobja zgodovine poslovne antropologije naprej, kot bomo videli v nadaljevanju), ameriški in evropski antropologi v poslovnem svetu bolj ali manj objavljali znotraj lastnih krogov²⁴ ter o temah z nekoliko drugačnim zornim kotom.²⁵ Odločitev za tovrstno delitev izhaja iz tega, da je večina znanih primerov uporabe antropologije v poslovnem svetu v tem obdobju ter obenem tudi objav antropološkega dela na tem področju iz ZDA. Nekoliko drzno bi lahko zaključili, da je zgodovina poslovne antropologije do leta 1980 kar zgodovina poslovne antropologije v ZDA. Pri tem seveda ne smemo pozabiti, da je tudi dogajanje na področju poslovne antropologije v Evropi in drugod po svetu bilo

²⁴ Razloge za šibko povezanost ameriških in evropskih poslovnih antropologov do osemdesetih let prejšnjega stoletja opišem kasneje v disertaciji.

²⁵ Moeran in Garsten (2012, 12–13) izpostavita še eno pomembno razliko med ameriškim in evropskim vplivom na razvoj poslovne antropologije. Medtem ko je evropska antropologija bila usmerjena predvsem na koncept družbe in družbenih struktur, so ameriški antropologi svoj interes kazali predvsem v raziskovanju (organizacijskih) kultur. To pa je po njunem mnenju botrovalo temu, da je antropologija v poslovnem svetu v Evropi orientirana bolj k organizacijski antropologiji in uporabi antropološkega znanja ter metod pri raziskovanju (vladnih in nevladnih, profitnih in neprofitnih, javnih in zasebnih) organizacij ter razmerij in družbenih struktur. Evropske etnografije (primer Kunda 2006; Krause-Jensen 2013) imajo, kljub velikim razlikam, eno podobnost: analiziranje organizacije kot družbene forme.

plodno. In vedno so obstajali tudi medsebojni vplivi ter sodelovanja med ameriškimi in evropskimi antropologi,²⁶ med njimi je na primer zelo pomemben vpliv, ki sta ga imela britanska socialna antropologa Bronislaw Malinowski in Alfred Reginald Radcliffe-Brown na raziskovalce pri projektu Hawthorne (Baba 2012, 26).²⁷

4.1 Poslovna antropologija do leta 1980

Zgodovino poslovne antropologije navadno delimo na štiri obdobja (Van Marrewijk 2010, 18). Prvo obdobje se začne ob koncu dvajsetih oziroma v začetku tridesetih let 20. stoletja, torej v času tedanje ekonomske krize (Baba 2005; Baba 2006; Baba 2012; Schwartzman 1993; Jordan 2003; Van Marrewijk 2010). V tistem času so raziskovalci v Chicagu²⁸ izvajali raziskave produktivnosti v podjetjih, predvsem pod vplivom znanstvenega managementa. Začetnik znanstvenega managementa, Frederick Winslow Taylor,²⁹ je teorijo utemeljil na pozitivistični filozofiji. Taylor je zagovarjal racionalnega posameznika, linearno analizo ter znanstveno potrjene meritve. S svojo štoparico je sledil delavcem in meril njihov čas dela na določenem delovnem mestu. Dokazoval je, da so ljudje racionalni in da lahko na ta način izboljšamo produktivnost ljudi in celotne organizacije (Taylor 1998).

Invencija industrijske³⁰ (in poslovne) antropologije se je tako začela leta 1927, ko so v podjetju Western Electric Company, natančneje v njihovem obratu v Chicagu v tovarni Hawthorne, začeli izvajati eksperiment, v katerem so opazovali pet delavk, izoliranih v posebni sobi, ter natančno merili njihovo produktivnost. S pomočjo nagrad in priboljškov (kot so denimo odmori za počitek, brezplačna kosila, boljše plačilo) so nenehno izboljševali

²⁶ O (predvsem teoretskem) vplivu britanskih antropologov na ameriške antropologe tistega časa piše tudi Kuper (2000).

²⁷ Povezanost Malinowskega in Radcliffe-Browna s projektom Hawthorne in raziskovalci Elton Mayo in W. Lloyd Warner, je temeljila predvsem na njihovem interesu za empirično preučevanje družbenih fenomenov. Skupna točka pa je bila tudi funkcionalistična usmeritev, ki je izhajala iz dela francoskega sociologa Emila Durkheima (Baba 2012, 26–27).

²⁸ Ameriška in evropska antropologija tistega časa sta bili povezani tudi preko virov financiranja. V letih 1922–1929, ko je bil Beardsley Ruml direktor organizacije Laura Spelman Rockefeller Memorial, je od 21 milijonov ameriških dolarjev, namenjenih družbenim vedam, več kot polovico denarja dobilo samo pet univerzitetnih ustanov: Chicago, Columbia, Brookings, London School of Economics in Harvard (Bulmer in Bulmer v Baba 2012, 27). In ni naključje, da so bili ključni antropologi v teh središčih: Warner in Radcliffe-Brown v Chicagu, Malinowski na London School of Economics in Mayo na Harvardu (Baba 2012, 27–28).

²⁹ Taylorjevo delo je v začetku 20. stoletja nadaljeval Henry Ford. Madsbjerg in Rasmussen (2014, 29) pa trdita, da je danes taylorizem v proizvodnji zamenjala t. i. vitka proizvodnja.

³⁰ Ann Jordan poimenovanje industrijska antropologija razume kot prvo ime za polje poslovne antropologije (Jordan 2010, 11).

njihove delovne pogoje. Zanimiva ugotovitev eksperimenta je bila, da se je produktivnost delavk večala ne glede na spodbudo. In tudi takrat, ko so jim nagrade in priboljške odvzeli, so doseženi rezultati ostali enaki ali so se celo izboljšali. Ta fenomen, danes poznan kot *hawthornski učinek*, pomeni, da na rezultate eksperimenta vplivajo neeksperimentalne spremenljivke – kot recimo to, da delavec dela bolje, da bi navdušil opazovalce (Baba 2005, 222; Baba 2006, 85). Ob pojavu tega fenomena so v Western Electric Company k sodelovanju povabili psihologa Eltona Mayo, da bi pomagal pri interpretaciji teh skrivnostnih rezultatov. Antropološki pristop in metodologijo je v projekt na povabilo Eltona Maya vpeljal W. Lloyd Warner,³¹ antropolog s Harvarda. Hawthornski projekt so namreč izvajali v okviru poslovne šole Harvardske univerze, kjer je bil Mayo zaposlen in financiran preko fundacije Laura Spelman Rockefeller Memorial. Mayo je za svoje psihološke in psihiatrične raziskave potreboval bolj podrobne podatke o zaposlenih, zato se mu je zdelo primerno, da k sodelovanju povabi tudi antropologa (Baba 2012). Mayo je želel, da v zadnji fazi eksperimentov sodelujejo tudi antropologi, katerih posebnost je raziskovanje družbenih sistemov na terenu (Baba 2005, 223). Warner se je raziskovalcem v podjetju pridružil leta 1931, in sicer v zadnji fazi eksperimentov in pomagal osnovati sobo za opazovanje (angl. *Bank Wiring Observation Room*). Čeprav Warner ni osebno izvajal raziskave (Baba 2012, 40), je v metodologijo vključil etnografski pristop.³² To je bila prva vključitev antropoloških in etnografskih tehnik v moderni kontekst velikih korporacij (Baba 2012, 51). Eksperiment s sobo za opazovanje je namreč zahteval nenehno prisotnost raziskovalca, ki je opazoval v sobi delo zaposlenih, drugi raziskovalec pa je zunaj sobe izvajal intervjuje z istimi zaposlenimi. Ta novi pristop, ki je upošteval sinhrono uporabo opazovanja in intervjujev, je v projekt Hawthorne prinesel sveže ugotovitve ter pomembne rezultate. Obenem pa je ta novi pristop, ki ga je vpeljal Warner, pomenil standard za prihodnje etnografske raziskave dela³³ ter model za sodobno organizacijsko etnografijo. Zadnja faza projekta, v kateri so preučevali, kaj delavci dejansko *počnejo* na delovnem mestu, in ne več zgolj tega, kar so *povedali* v intervjuju, zato pomeni rojstvo industrijske oziroma organizacijske antropologije (Baba 2005,

³¹ Warner je bil učenec tako Malinowskega kot tudi Radcliffe-Browna ter Mayev sodelavec.

³² Ladner (2014, 88) hawthornskega eksperimenta ne opredeljuje kot "pravo" etnografijo, temveč ga uvrsti med študijo opazovanja, ker fokus raziskave ni bil na kulturi per se, temveč na raziskovanju delovne produktivnosti.

³³ Knjigo Družbeni sistem moderne tovarne (*Social System of a Modern Factory*), ki sta jo leta 1947 napisala Warner and Low, lahko razumemo kot prvo etnografsko študijo sodobne poslovne organizacije (Batteau in Psenka 2012, 73–74).

223; Baba 2006, 86). Rezultati projekta Hawthorne so bili v nasprotju s takrat prevladujočo teorijo znanstvenega managementa. Taylorjev človek naj bi bil racionalen posameznik, ki naj bi ga priboljški spodbudili k večji produktivnosti, ravno tako pa naj bi posledično spodbudili tudi ostale v skupini. Ta eksperiment pa je pokazal ravno nasprotno, in sicer se ljudje niso obnašali kot posamezniki temveč kot skupina (Baba 2006).

Desetletje kasneje, leta 1941, sta Conrad Arensberg in Eliot Chapple skupaj z drugimi industrijskimi antropologi s Harvarda ustanovila Društvo za aplikativno antropologijo (*Society for Applied Anthropology – SfAA*), danes najstarejšo in največjo profesionalno organizacijo za aplikativno antropologijo v Severni Ameriki. S pomočjo SfAA se je poslovna antropologija razširila na ostale ameriške univerze (Jordan 2010, 11).

Na zaton prve faze razvoja poslovne antropologije sta vplivala predvsem gospodarska kriza in krepitev sindikalnega organiziranja delavcev. Njihove kritike so bile usmerjene predvsem na dejstvo, da so bile prakse antropologov v podjetjih pogosto povezane z vodstvom podjetij oziroma da je pogled antropologov bil preveč podoben pogledu managerjev (Baba 2005, 208; Baba 2006, 91).

Drugo obdobje v zgodovini poslovne antropologije se začne po drugi svetovni vojni in traja do leta 1960. V tej fazi je naraslo zanimanje za preučevanje organizacijskih kultur, pojavila pa so se tudi prva svetovalna podjetja, ki so uporabljala antropološke metode in pristope (Van Marrewijk 2010, 18). Leta 1946 sta Burleigh Gardner in Lloyd Warner s poslovnimi partnerji soustanovila prvo zasebno podjetje za poslovno svetovanje Social Research, ki je vključevalo poslovne antropologe in uporabljalo antropološko teorijo ter metode za preučevanje organizacij (Jordan 2010, 11). Obenem so antropologi postali poslovni svetovalci (med njimi sta bila že omenjena Burleigh Gardner in Elliot Chapple), s čimer so ustvarili novo področje za srečanja antropologije ter ekonomije (Baba 2005, 228–229). V tem obdobju so se antropologi posvečali predvsem raziskovanju načinov življenja v organizacijah. Sicer pa ta faza v razvoju poslovne antropologije ni pomenila večjega premika, saj se je v tem obdobju povečalo predvsem zaposlovanje antropologov na fakultetah, med drugim tudi na poslovnih šolah, uporaba antropološkega znanja v podjetjih pa je bila v tem obdobju nekoliko zapostavljena.

V tem obdobju velja omeniti še enega pomembnega poslovnega antropologa, ki je postal pomemben v petdesetih letih 20. stoletja in velja za najpogosteje citiranega antropologa med avtorji poslovnega sveta (Baba 2006, 96). Edward T. Hall je za ameriško vlado izvajal usposabljanja v medkulturni komunikaciji, in sicer za tiste strokovnjake, ki so delali zunaj Severne Amerike. Danes Hall velja za začetnika medkulturne komunikacije kot akademskega polja raziskovanja, obenem pa je opredelil več novih pojmov, ki so ostali pomembni vse do danes in so v uporabi tudi onkraj antropologije (morda predvsem tam)³⁴ Njegovi pomembnejši deli sta nastali leta 1959, ko je napisal knjigo *Tihi jezik (The Silent Language)* (Hall 1961) in leta 1966, ko je izšla njegova knjiga *Skrita dimenzija (The Hidden Dimension)* (Hall 1969).

Tretje obdobje razvoja poslovne antropologije lahko umestimo med leti 1960 in 1980, ko se je delovanje antropologije na področju gospodarstva razdelilo predvsem na tri področja, in sicer na analize procesa industrializacije v državah v razvoju, na marksistično antropologijo in na antropologijo dela. Vsa tri področja so imela teoretsko in konceptualno podporo tudi v akademskih krogih. Zaradi previdnosti evropskih in tudi ameriških antropologov pri praktičnih aplikacijah antropologije je bila ta vse do osemdesetih let dvajsetega stoletja pogosto samo posledica raziskav zaradi interesa akademske sfere (Baba 2005, 210; Baba 2006, 92).

Po letu 1970 so se pojavile nove priložnosti za apliciranje antropoloških znanj. Tedaj je antropologija namreč sodelovala pri oblikovanju politik, razvoju, nadzoru in evalvacijah, s posebnim poudarkom na področju zdravja, okolja, izobraževanja, človekovih pravic, v okviru državnih institucij, mednarodnih razvojnih programov in dobrodelnih organizacij. V tistem času je akademski prostor postal že prenatrpan, zato so se mnogi antropologi začeli zaposlovati zunaj akademskih krogov; nekateri so ustanovili svoja svetovalna podjetja, številni pa so našli zaposlitev v zasebnem sektorju (Singer 2008, 333–334). V ZDA so leta 1983 ustanovili tudi Nacionalno združenje za uporabo antropologije (*National Association for the Practice of Anthropology – NAPA*), ki še danes deluje kot del Ameriškega antropološkega

³⁴ Hall je definiral pojma proksemika in polikroničen čas ter z njima razlagal razumevanje kulturnih razlik in medkulturnega komuniciranja.

združenja (AAA). Z ustanovitvijo NAPA je aplikativna antropologija pridobila večji pomen, NAPA pa je skupaj s SfAA pripravila etični kodeks, izpostavila potrebe po izobraževanju aplikativnih antropologov in osvetlila vprašanje pridobivanja licenc za opravljanje raziskav v praksi. Na podlagi teh pobud so številne univerze z antropološkimi oddelki začele izvajati predavanja in predvsem na podiplomski, torej magistrski in doktorski ravni oblikovala usposabljanja s področja aplikativne (tudi poslovne) antropologije.

Tretje obdobje v razvoju poslovne antropologije je bilo usodno zaznamovano z etičnimi vprašanji uporabe antropologije. Šestdeseta in sedemdeseta leta 20. stoletja v ameriški zgodovini pomenijo povezovanje antropologije z vojaškimi intervencijami v Južni Ameriki in kasneje v Vietnamu. Zato se je poslovna antropologija v tem obdobju usmerila predvsem na raziskovanje v akademskem interesu, obenem pa je kot posledica etičnih vprašanj leta 1971 nastal prvi profesionalni etični kodeks znotraj AAA.³⁵ Kodeks je izrecno prepovedal raziskave, katerih izsledki niso dostopni splošni javnosti. In s tem je dejansko onemogočil svetovalno delo v korporacijah (Jordan 2010, 11). Do oživitve poslovne antropologije je tako ponovno prišlo po letu 1980 zaradi številnih družbenih sprememb, obenem pa je tudi AAA spremenila etični kodeks, ki ni več izrecno prepovedoval raziskav, ki niso v celoti dostopne splošni javnosti.

4.2 Poslovna antropologija po letu 1980³⁶ ali poslovna antropologija v ZDA

Zadnje, četrto obdobje razvoja poslovne antropologije nastopi po letu 1980, ko smo bili priče pomembnim spremembam v svetovnih ekonomskih sistemih, ki jih označuje globalizacija poslovanja, povečan pretok blaga, storitev in ljudi, svetovna deregulacija, hiter prenos informacij in razvoj telekomunikacijskih tehnologij (Baba 2006, 97). Sočasno je naraščala tudi kupna moč prebivalcev industrijsko razvitih držav, nastajali so novi trgi in (praviloma) vznikala konkurenca med podjetji, hkrati pa se je povečevala tudi soodvisnost podjetij, gospodarstva in drugih deležnikov. Posledično se je povečala ponudba na trgu in spremenil se je fokus poslovanja. V tem obdobju začnemo govoriti o konceptu *postfordizma*, ki v ospredje postavlja kupca ter skrb za uporabnika. V takšnih družbeno-ekonomskih okoliščinah

³⁵ Več o etičnih vprašanjih in etičnih kodeksih sledi v šestem poglavju, ki govori o etiki v poslovni antropologiji.

³⁶ V naslednjem poglavju je podrobneje opisana vpetost in razvoj poslovne antropologije v družbeno-gospodarske in tehnološke spremembe.

se je znova obudilo zanimanje za antropologijo kot področje raziskovanja, ki opisuje in interpretira kulture oziroma načine življenja posameznih družbenih skupin.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja postane izraz kultura izjemno priljubljen v poslovnem svetu (Jordan 2003, 16), izraz organizacijska kultura pa je postal »nova eksotika« (Batteau in Psenka 2012, 74). V tem obdobju teoretiki managementa "odkrijejo" termin kultura (Jordan 2010, 11). Jordan dodaja, da razlog za takšen razmah termina kultura v poslovnem svetu lahko delno pripišemo tudi vzponu Japonske kot gospodarske velesile in predvsem povečani prodaji avtomobilov japonske znamke Toyota v ZDA, ki je počasi nadomeščal ameriške avtomobile znamke Chevrolet (Jordan 2010, 11). Takrat so izšle tudi številne knjige v poslovnem svetu, ki so še povečale interes za kulturo. Leta 1980 je socialni psiholog Geert Hofstede objavil knjigo *Posledice kulture (Culture's Consequences)*, kjer je opredelil štiri dimenzije, s pomočjo katerih je mogoče razumeti razlike med nacionalnimi kulturami: individualizem, razmerja moči, izogibanje negotovosti in moškost. Knjiga temelji na raziskavi, ki jo je Hofstede izvedel v 40 državah, kjer je poslovalo ameriško podjetje IBM. Čeprav njegovo delo ne spada med antropološka dela, pa je imelo izjemen vpliv na poslovni svet in širjenje pojmovanja kulture (Hofstede 1980).³⁷ Leta 1981 je William Ouchi napisal knjigo *Teorija Z (Theory Z)*, ki govori o japonskem stilu vodenja, ki je bil uvožen v ameriška podjetja, kot so IBM in Hewlett-Packard (Ouchi 1993). Leta 1981 sta Richard Pascale in Anthony Athos izdala knjigo *Umetnost japonskega managementa (The Art of Japanese Management)*, v kateri sta iskala vzroke za uspehe japonskega gospodarstva (Pascale in Athos 1981). Leto kasneje (1982) sta Terrence Deal in Allan Kennedy napisala knjigo *Korporativne kulture: Obredi in rituali v poslovnem življenju (Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life)* (Deal in Kennedy 1982), Thomas Peters in Robert Waterman pa knjigo *V iskanju odličnosti: Spoznanja iz najbolje vodenih ameriških podjetij (In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies)* (Peters in Waterman 1982). V tem obdobju nastanejo številni članki, ki so jih o (organizacijski) kulturi napisali tako teoretiki managementa kot antropologi. Vsem zgoraj omenjenim delom je skupno to, da ne upoštevajo antropološkega pristopa pri razumevanju drugih kultur in ne uporabljajo kvalitativnih pristopov raziskovanja,

³⁷ Hofstedejeva teorija kulturnih dimenzij je naletela na številne kritike, predvsem na račun prevelike poenostavitve pomena nacionalnih kultur (Van Marrewijk 2010, 24). Poleg razumevanja kulture pa je problematično tudi to, da je preučeval le eno podjetje in njegove mednarodne poslovalnice, zato se pojavlja vprašanje, kako je mogoče tovrstne ugotovitve preslikati tudi na druga podjetja in njihovo poslovanje.

zaradi česar vodijo k prevelikemu posploševanju in stereotipiziranju. Pojem kultura je bil razumljen kot nekaj, kar ima vsaka organizacija in s čimer je mogoče upravljati. Veljalo je, da je ravno kultura tisti element v organizaciji, ki jo lahko spremenimo in s tem izboljšamo učinkovitost in konkurenčnost organizacije (Hatch 2006, 180). Ravno zato, meni Jordan (2010, 11), je bilo nujno, da so antropologi ponovno oživili interes za organizacije.

Podobno kot so antropološke koncepte in metodologijo v osemdesetih letih začeli uporabljati za reševanje poslovnih problemov, je v poznih devetdesetih letih prejšnjega stoletja »poslovni svet postal pozoren na moč etnografije pri razumevanju vedenja potrošnikov in zaposlenih« (Baba 2005, 254). Antropološke pristope so pričele uporabljati številne organizacije – tako profitne kot neprofitne ter javne in zasebne. Povečal se je tudi vpliv antropologije na poslovnih šolah, kjer so antropologi pridobili pomembno vlogo ne le pri izobraževanju, temveč tudi pri raziskavah uporabnikov in njihovega vedenja (Jordan 2003, 18). Antropolog John Sherry se je zaposlil na poslovni šoli Univerze Noerhwestern, Grant McCracken je nastopil delo na poslovni šoli Univerze Harvard, Eric Arnould pa na Univerzi Nebraska. V osemdesetih letih se je krepilo področje antropologije potrošnje in marketinga. Medtem ko je v devetdesetih letih oživela oblikovalska antropologija. Med podjetji, ki so uporabila antropološka in etnografska znanja ter izkušnje so npr. Xerox, Hewlett-Packard, General Motors, Microsoft, Apple, Intel, IBM, Ideo in številne marketinške agencije ter svetovalna podjetja.³⁸

4.3 Poslovna antropologija onkraj ZDA in Evrope

Čeprav se zdi, da je zgodovina poslovne antropologije kar zgodovina poslovne antropologije v ZDA (in njene povezave z Veliko Britanijo), obstajajo drugi centri, morda manj izpostavljeni in v literaturi manj prisotni, vendar zaradi tega nič manj pomembni. Danes je zelo pomembna vsaj poslovna antropologija na Kitajskem (za umestitev poslovne antropologije v sodobno antropologijo na Kitajskem primerjaj Ma in drugi 2014; Tian 2014), Japonskem (pregled antropologije poslovnega sveta in administracije na Japonskem sta pripravila Mccreery in Yamaki 2014) in v Avstraliji. Po mojem mnenju je razlogov za tak položaj in

³⁸ Za podroben pregled posameznih primerov s področja poslovne antropologije v konkretnih podjetjih je že veliko napisanega (primerjaj Wasson 2000; Jordan 2003; Baba 2005; Baba 2006; Gray 2010; Jordan 2010; Tian 2010).

razvoj poslovne antropologije več. Prvi razlog za največji razmah (ali prepoznavnost) poslovne antropologije lahko najdemo predvsem v prisotnosti velikih korporacij v ZDA in njihove potrebe po internacionalizaciji ter raziskavah kupcev in k uporabnikom usmerjenih raziskav. To sicer ne pomeni, da je drugje nujno manj primerov poslovne antropologije, temveč pomeni, da so bili medijsko manj odmevni ali manj prisotni in objavljeni v znanstvenih antropoloških in poslovnih revijah. Drugi razlog je verjetno ravno v omejeni prisotnosti objav poslovnih antropologov z drugih koncev sveta v relevantnih mednarodnih znanstvenih revijah. Verjetno je drugi razlog samo posledica tretjega razloga, in sicer predvsem lokalne usmerjenosti (in objav) v teh državah. Vzrok za takšno stanje je v veliki meri v uporabi številnih jezikov, kar nedvomno otežuje širšo prepoznavnost rezultatov in primerov uporabe etnografije ter antropologije v poslovnem svetu. Četrty razlog leži v lokalnih političnih sistemih. Tukaj izstopa predvsem Kitajska, ki je še danes usodno zaznamovana s komunističnim političnim sistemom. Kitajska je šele od poznih sedemdesetih let 20. stoletja, po številnih reformah, ki so popolnoma obrnile smerokaz kitajskega gospodarstva in celotne družbe, implementirala antropološke ugotovitve v raziskovanje gospodarskega položaja. Še danes je izjemno pomembno in vplivno področje na Kitajskem ravno ekonomska antropologija, medtem ko nekateri kitajski antropologi opažajo in spodbujajo vzpon poslovne antropologije na Kitajskem (Ma in drugi 2014; Tian 2014). Zadnji razlog za večjo prisotnost poslovne antropologije v ZDA pa je moč najti v drugačnem položaju in odnosu antropologije znotraj ter zunaj akademskega sveta. Kljub temu, da je bila tudi ameriška antropologija (predvsem v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja) zelo obremenjena z vojaškimi napadi v južni Ameriki in Vietnamu, se zdi, da je njena obremenjenost z etičnimi vidiki antropološkega dela precej manjša kot na primer v Evropi. Obenem pa je ameriška antropologija veliko bolj odprta za poslovni svet, saj ga ne vidi kot nekaj slabega.

Menim, da je zelo pomembna ugotovitev, da danes ni več osamljenih kontinentov ali držav, ampak je medsebojni vpliv poslovnih antropologov in etnografov zelo izrazit po celem svetu. Antropolog Tian, ki je danes eden ključnih poslovnih antropologov na Kitajskem, se je usposabljal v ZDA, od leta 2005 pa predava poslovno antropologijo tudi na več kitajskih univerzah. Ravno tako so se številni ameriški in evropski poslovni antropologi udeležili dogodkov s področja poslovne antropologije, ki so bili organizirani na Kitajskem. Med njimi

so bili Marietta Baba, Allen Batteau, Dominique Desjeux, Ann Jordan, Timothy de Waal Malefyt, Alfons Van Marrewijk, Brian Moeran in Patricia Sunderland (Ma in drugi 2014, 125). Podobna situacija pa je tudi na Japonskem (Mccreery in Yamaki 2014).

4.4 Poslovna antropologija v Evropi

V Evropi do leta 2010 nismo poznali strnjene pregleda razvoja poslovne antropologije. Alfons Van Marrewijk je tedaj v prvi številki novo ustanovljene *Mednarodne revije za poslovno antropologijo (International Journal of Business Anthropology)* prvič zgoščeno in pregledno predstavil začetke razvoja poslovne antropologije v Evropi ter ključne akterje po posameznih državah. Začetniki poslovne antropologije, ki so v Evropi na različne načine vplivali na razvoj discipline, so po njegovem v Veliki Britaniji Paul Bate, Susan Wright in Martin Parker, na Nizozemskem Hans Tennekes in Willem Koot, v Franciji Bruno Latour, na Danskem Brian Moeran, na Švedskem Ulf Hannerz, na Norveškem Carla Dahl-Jorgensen, v Italiji Dipak Pant, Fernando Alberti in Pasquale Gagliardi (Van Marrewijk 2010, 20). Poslovna antropologija ima po Evropi zelo različne temelje, ki jih stežka poenotimo. V Veliki Britaniji so poslovni antropologi delovali pretežno v socialni antropologiji, medtem ko so na Nizozemskem poslovni antropologijo začeli razvijati kot samostojno specializacijo s področja antropologije (Van Marrewijk 2010, 21). Tam sta bila pionirja na področju uporabe antropologije v organizacijskih študijah, kulturna antropologa Willem Koot in Hans Tennekes. Slednji je leta 1989 na Univerzi VU Amsterdam ustanovil študijski program z naslovom Kultura, organizacija in management. Kasneje je program s tega področja dobila tudi Univerza v Utrechtu (predstojnika Paul Verweel in Arie De Ruijter), leta 2009 pa je Alfons van Marrewijk na Univerzi VU Amsterdam postal vodja študijskega programa Poslovna antropologija (Van Marrewijk 2010, 21), kjer poslovna antropologija ni uvrščena na tamkajšnji Oddelek za socialno in kulturno antropologijo, temveč jo najdemo na Oddelku za organizacijske vede. Tudi sicer so poslovni antropologi izven akademskega sveta na Nizozemskem dobro organizirani, saj so povezani v omrežje, ki jim omogoča deljenje mnenj in problemov, s katerimi se soočajo v podjetjih, torej na terenu.

V letu 2014 je prišlo do pomembnega premika v poslovni antropologiji, vendar ne le v spremenjeni smeri antropologije za poslovni svet, temveč tudi v številu objav, ki podrobneje

opisujejo razvoj antropologije ali etnografije v poslovnem svetu. Celovit pregled razvoja poslovne antropologije v Veliki Britaniji je predstavil Simon Roberts (2014), ki je obenem umestil poslovno antropologijo v širše polje britanske antropologije. Ailová, Cír in Sv. Gillárová so strnili pregled uporabe etnografskih metod v poslovnem svetu na Češkem (Ailová in drugi 2014). Slednji ugotavljajo, da danes na Češkem kljub večji prepoznavnosti pomena etnografije v poslovnem svetu in več uspešnih primerih uporabe etnografije ta še vedno ostaja nišni pristop za reševanje poslovnih problemov (Ailová in drugi 2014, 337). Dominique Desjeux (2014) je pripravil pregled profesionalne antropologije in antropoloških usposabljanj v Franciji.

Po Van Marrewijku (2010, 19) moramo iskati glavne razloge za majhno število evropskih poslovnih antropologov v akademskem svetu v dejstvu, da so za številne objave poskrbeli predvsem ameriški poslovni antropologi, medtem ko so poslovni antropologi v Veliki Britaniji, na Nizozemskem, Švedskem, Norveškem, Danskem, v Franciji, Italiji in drugih evropskih državah svoj čas in energijo bolj posvečali študiju korporacij. Poleg tega evropski poslovni antropologi ameriški javnosti niso znani tudi zato, ker so svoja dela pogosto objavljali v lokalnih jezikih. Obenem je evropskih poslovnih antropologov na videz malo, saj niso povezani v stanovsko združenje ali omrežje. Trenutno namreč ne obstaja nobena organizacija, društvo ali omrežje, ki bi na formalen način povezala poslovne antropologe³⁹ – zaenkrat pa tudi Evropsko združenje socialnih antropologov (EASA) na svoji spletni strani še ne omenja poslovne in organizacijske antropologije (Van Marrewijk 2010, 19). Vendar se je prisotnost poslovne antropologije nekoliko izboljšala po letu 2012, ko so znotraj EASA osnovali Mrežo za aplikativno antropologijo, katere namen je povezati antropologe, ki delujejo na aplikativnih področjih, tako zunaj kot znotraj akademskega sveta, torej tudi poslovnih antropologov. Menim, da so tovrstna prizadevanja nujno potrebna za večji razmah poslovne antropologije (in njeno večjo prepoznavnost ter odmevnost v Evropi). Kljub dobri organiziranosti aplikativnih antropologov pa poslovni antropologi ali etnografi še vedno

³⁹ V Evropi ima večina držav svojo antropološko organizacijo. Pri nas imamo Slovensko antropološko društvo, v Veliki Britaniji je to Združenje socialnih antropologov v VB in Commonwealtha (*Association of Social Anthropologists of the UK and Commonwealth - ASA*), ki je bilo ustanovljeno leta 1946. Obenem pa imajo nekatere države tudi organizacije za aplikativno antropologijo – v Veliki Britaniji znotraj ASA deluje mreža za aplikativno antropologijo. Seveda znotraj teh mrež in skupnosti delujejo tudi poslovni antropologi, vendar do danes ni posebnega stanovskega združenja, ki bi bilo namenjeno samo njim. Razloge za to gre verjetno iskati tudi v majhnem številu le-teh v Evropi ter tudi v izjemni zmedi in neskladju pri definiranju poslovne antropologije v odnosu vsaj do poslovne etnografije.

nimajo svoje organizacije ali platforme, ki bi jim omogočala vzajemno sodelovanje in povezovanje, predvsem pa prostor, kjer bi lahko delili in reševali svoje probleme, s katerimi se soočajo v poslovnem svetu in pri delu z naročniki.⁴⁰ Takšna povezovanja so namreč zelo koristna, predvsem zato, ker obstaja velika razlika med poslovnimi antropologi – tistimi, ki izhajajo iz akademskega sveta – in tistimi, ki delujejo za poslovni svet (so bodisi zaposleni v podjetjih bodisi najeti svetovalci). Razlog vidim v tem, da se poslovni antropologi v akademskem svetu in izven akademskega sveta bistveno razlikujejo v fokusu raziskav; slednji morajo poleg etičnih omejitev, ki jih prinaša veda in profesionalna drža, zadovoljiti tudi potrebe naročnikov, torej podjetij, katerim primarni cilj je uspeh in dobiček.⁴¹ Tako jim ne ostane ravno veliko časa, da bi bili prisotni ali v tovrstnih združenjih ali v strokovnem in znanstvenem tisku. Zato je ključno, da bi takšno združenje v prihodnosti upoštevalo način dela in etične omejitve, s katerimi se soočajo etnografi ter antropologi za poslovni svet. Poskus združevanja tistih, ki izvajajo etnografijo znotraj organizacij v evropskem prostoru, torej tudi poslovnih antropologov, je bil maja 2012 v Barceloni, ko so sicer neodvisno od konference EPIC organizirali dogodek *EPIC Europe*. Po uspešno izpeljanem dogodku, katerega se je udeležilo 120 udeležencev iz 12 evropskih držav in ZDA, so druženja želeli nadaljevati s selitvijo po evropskih državah, vendar je sicer dobra in zaželena ideja ugasnila, deloma zaradi jasne opredelitve organizacije EPIC, da ne smejo uporabljati besede EPIC v imenu, deloma zaradi premajhne angažiranosti lokalnih organizatorjev, kljub izjemnemu interesu poslovnih antropologov in etnografov za povezovanje ter druženje v evropskem prostoru.

Dodaten razlog za to, da v Evropi ostaja poslovna antropologija v ozadju, lahko iščemo v etičnih dilemah, pred katerimi se je antropologija na evropskem kontinentu znašla predvsem v obdobju kolonializma. Med sodobnimi antropologi, predvsem med tistimi, ki zastopajo

⁴⁰ Kljub neobstoju enotne evropske platforme za poslovne antropologe obstajajo pomembne iniciative in skupine znotraj posameznih evropskih držav. Na Češkem imajo npr. manjšo skupino profesionalnih antropologov, ki uporabljajo etnografske metode v poslovnem svetu, sedaj pa oblikujejo tudi manjšo skupnost (Ailová in drugi 2014, 338). Sicer pa so v Evropi poslovni antropologi (ali etnografi) najbolj prisotni na Nizozemskem, Danskem, v Italiji in skandinavskih državah ter v Veliki Britaniji.

⁴¹ Tukaj bi želela zgolj poudariti, da je dobiček seveda vedno cilj vsakega podjetja, saj verjamem, da nobeno podjetje ne želi poslovati z izgubo. Vendar dobiček vsekakor ni edini cilj podjetja in lastnikov, čeprav je njihov primarni cilj. Poleg tega so velikokrat slišani (sekundarni) cilji podjetij osebno zadovoljstvo in osebna rast posameznikov (lastnikov, ustanoviteljev ipd.) ob uspehu podjetja, omogočanje delovnih mest, rast in razvoj podjetja ter, ne nazadnje, doprinos in vračanje družbi, tj. družbena odgovornost.

akademski svet, je namreč pogosto prisoten bolj ali manj prikrit strah, da bi antropologija (ponovno) postala orodje v napačnih rokah.

4.5 Poslovna antropologija v Sloveniji

V zadnjih tridesetih letih je situacija na področju poslovne antropologije v Sloveniji še precej slabša kot v ostalih delih Evrope – predvsem na njenem severu in zahodu. Študijskega programa s področja poslovne antropologije pri nas nimamo, ravno tako tudi ni predmeta, ki bi celostno pokrival uporabo antropologije v poslovnem svetu. Svetla izjema je zaenkrat Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru, ki je predmetnik v študijskem letu 2007/08 dopolnila s predmetom Organizacijska antropologija, pred tem pa je antropološka znanja vključevala v predmete Organizacijska psihologija, Organizacijsko vedenje in Človek v delovnem procesu (Mayer in drugi 2011, A55).⁴² Temam s področja organizacijske antropologije so se deloma posvetili tudi v študijskem programu Oddelka za etnologijo in kulturno antropologijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, in sicer pri predmetu Kultura poslovnih stikov in diplomacije, ki se je izvajal od študijskega leta 2005/06 do 2008/09, in sicer na dodiplomskem študijskem programu, kasneje pa pri predmetu z naslovom Kultura podjetništva in mednarodnih stikov, ki se je izvajal v študijskem letu 2009/10.⁴³ Podobne vsebine se sicer izvajajo še na drugih slovenskih visokošolskih institucijah, denimo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer izvajajo izbirni predmet Poslovna etika in organizacijska kultura, predmet z enakim naslovom pa je evidentiran še v kurikulumu Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani in GEA College. Predmet z naslovom Poslovna antropologija je navedena še v študijskem programu prve stopnje na Evropskem središču Maribor. Tudi na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pod okriljem več podjetniških predmetov (npr. Podjetniški projekt 1) predavajo o dizajnerskemu načinu razmišljanja,⁴⁴ v delo študentov pa uvajajo antropološke oziroma etnografske raziskovalne pristope.

⁴² Mayer, Labovič in Zupan (2011, A57) pojasnjujejo, da je organizacijska antropologija »znanstvena disciplina, ki preučuje človeka v organizaciji« in katere predmet preučevanja so »razmerja med osnovnimi človekovimi razsežnostmi in osnovnimi značilnostmi organizacije«, poslanstvo organizacijske antropologije pa opredelijo kot »razumevanje človekovih najglobljih razsežnosti z namenom, da bi oblikoval organizacijo po svoji meri«.

⁴³ Predmet je sicer še vedno sestavni del izbirnega dela kurikuluma, a se v praksi ne izvaja od študijskega leta 2009/10.

⁴⁴ Dizajnerski način razmišljanja (angl. *design thinking*) je s Stanfordske univerze v ZDA v slovenski akademski prostor pred leti pripeljal Aleš Vahčič, profesor podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Najpomembnejši prispevek tovrstnega načina razmišljanja je v njegovi multidisciplinarnosti in poudarjanju pomena tehnološkega, ekonomskega ter človeškega vidika razvoja proizvodov ter storitev. Pri raziskovanju

Vendar je organizacijska antropologija zgolj eno od domen poslovne antropologije, ki je vsaj deloma prisotna v slovenski akademski sferi; drugih dveh področij – antropologije potrošnje/uporabnikov ter oblikovalske antropologije – pa na slovenskih fakultetah skoraj ni mogoče zaslediti (razen v zgoraj omenjenemu dizajnerskemu načinu razmišljanja). Nekoliko drugačna situacija je pri antropologih, ki delujejo izven akademskega sveta. Ti se vse bolj zanimajo za poslovne svetove in uporabo antropoloških znanj v praksi, vendar do danes v praksi nisem evidentirala pomembnejšega projekta, za katerega bi lahko trdili, da je apliciral antropološko znanje pri razvoju proizvodov ali storitev in pri tem naredil večji premik bodisi v podjetju bodisi v antropologiji. Pojavljajo se sicer zasebni zavodi in podjetja, ki se posvečajo predvsem tem temam, a na večji preboj in razmah praktične uporabe antropoloških znanj v Sloveniji še čakamo.⁴⁵ Razlog za neprepoznavnost in neveljavljenost antropologije v poslovnem svetu vidim v neizkušenosti in nepripravljenosti antropologov za delo v poslovnem svetu, saj se med študijskim procesom navadno ne seznanijo dovolj temeljito s temeljnimi ekonomskimi načeli in delovanjem podjetij. To pa vpliva na nesamozavest (ali pri nekaterih na pretirano samozavest) tistih antropologov, ki bi se želeli posvetiti poslovni antropologiji. Obenem pa, kot bom pojasnila kasneje v disertaciji, je *sine qua non* pri delu poslovnega antropologa tudi njegovo poznavanje delovanja poslovnega sveta, njegove logike in ciljev, česar pa s pomočjo izobraževanja na fakultetah, ki usposabljuje bodoče diplomante antropologije, (še) ni mogoče dobiti.

človeških vidikov pa prav antropologija velja za ključno področje, ki lahko s svojimi pristopi prispeva k razumevanju ljudi, njihovih navad in pričakovanj (Kelley 2001; Kelley 2005; Prodan in Vahčič 2008; Brown 2009). Glede na delitev človek-tehnologija-poslovni svet lahko dizajnerski način razmišljanja umestimo kot del modela BUT, ki sem ga podrobneje opisala zgoraj. O omejitvah dizajnerskega načina razmišljanja sta pisala tudi Madsbjerg in Rasmussen (2014), ki sta ga umestila znotraj razmišljanja, ki temelji na predpostavkah (angl. *default thinking*), ki ga razumeta kot način reševanja problemov, ki izhaja iz pozitivistične znanosti, sama pa predlagata način osmišljanja (angl. *sensemaking*), nelinearni proces reševanja kompleksnih problemov.

⁴⁵ Seveda obstaja tudi pri nas veliko oglaševalskih in marketinških agencij, ki so v zadnjih letih med svoje storitve vključila etnografijo kot dodatno metodo raziskave uporabnikov in uporabniških izkušenj. Vendar v vseh primerih gre za bolj ali manj hitre ter površinske oblike raziskave trga, kjer vključijo tudi prakso opazovanja z udeležbo (velikokrat gre tudi za metodo skriti kupec ali izvajanje intervjujev), kjer pa ne gre za etnografijo, o kateri govorim v disertaciji. Največja pomanjkljivost uporabljene etnografije v omenjenih agencijah je v njeni nekompleksnosti in premajhni vpetosti v interpretacije podatkov. Ravno tako pa večinoma temeljijo na opazovanju brez udeležbe ali udeležbi brez opazovanja. Tudi Ailová, Cír in Sv. Gillárová poudarjajo pomanjkljivosti vsesplošne, slabe uporabe etnografskih pristopov na Češkem, kjer so ob popularizacije besede etnografija vsako prakso znotraj oglaševalskih agencij, ki je vsaj približno uporabila etnografske pristope, poimenovali etnografija, ki so jo v devetdesetih letih na Češkem začeli izvajati in promovirati neantropologi v multinacionalnih korporacijah (Ailová in drugi 2014, 338).

5 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA (DO) DANES

5.1 Družbeno-ekonomski kontekst ob koncu 20. stoletja

Po letu 1980 se je antropologija počasi otresla negativne konotacije sodelovanja v kolonialističnem obdobju, čeprav tudi danes pogosto slišimo očitke, da je antropologija 'hči kolonializma' (Kuper 2000). Zadnji dve desetletji prejšnjega stoletja sta bili zaznamovani s spremembami v svetovnih gospodarskih sistemih, s procesi globalizacije, s povečanim pretokom blaga in storitev, hitrim pretokom informacij in uporabo naprednih telekomunikacijskih tehnologij. Hkrati pa je naraščala kupna moč prebivalcev industrijsko razvitih in hitro razvijajočih se dežel, nastajali so novi trgi in rasla je (praviloma) konkurenca med podjetji. Posledično se je povečala tudi ponudba na trgu in spremenil se je sam fokus poslovanja. Takrat začnemo govoriti tudi o novem konceptu *postfordizma*, ki v ospredje odnosa proizvajalec-kupec postavi kupca samega ter potrebo po stopnjujoči skrbi za uporabnika in osredotočenosti nanj. Človeški in kulturni faktor sta namreč prisotna tako v sami dobaviteljski verigi, obenem pa tudi materiali ter delovna sila niso več vezani samo na eno kulturo, temveč so mednarodni. Pri združevanjih in prodaji podjetij prihaja do stika različnih organizacijskih kultur. Izboljšale so se transportne povezave in s tem mobilnost ter tudi množične migracije.

V tem obdobju je poslovni svet doživel številne spremembe. S pojavom novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT), vsesplošno digitalizacijo in izboljšanim transportom so tuji trgi postali hitreje in lažje dostopni. To je izboljšalo možnosti poslovanja na tujem trgu, hkrati pa je povečalo konkurenco tako doma kot v tujini. Obenem so organizacije izgubile svoje jasne meje, ki so jih imele nekoč. Okrepilo se je delo na daljavo, delo v multidisciplinarnih timih, delo v multikulturnem okolju, obenem pa so se pojavili bolj fleksibilni (in negotovi) načini dela, s čimer se je izgubila samoumevnost zaposlitve do upokojitve. Poslovni svet je v zadnjih petnajstih letih postal ne samo bolj zapleten, temveč predvsem "bolj *kompleksen*" (Anderson in drugi 2013, 238, poudarek v originalu).

Vse te družbeno-ekonomske spremembe so spremenile organizacije, posledično pa je tudi etnografija spremenila svoj način dela in fokus. Takrat postanejo aktualna omrežja, ki so postala "nova *terra incognita* interesa v etnografiji" (Van Maanen 2011, 233). Ob koncu 20.

stoletja je v ospredje prišla večkrajevna etnografija, ki raje "sledi dogodkom in fenomenom" (Jordan 2014, 129) kot eni lokaciji. Večkrajevna etnografija, kot jo je opredelil George E. Marcus, predstavlja precej večji napor za raziskovalca, ki ne raziskuje le ene skupine (kot na tradicionalnem antropološkem terenu), temveč je vključen v različne skupine (Marcus 1998, 20) na različnih lokacijah. Antropologi so svoj interes v tem obdobju usmerili v raziskovanje svetovnih sistemov in globalizacije, transnacionalnosti, diaspore, hibridnosti, kreolizacije in svetovljanstva (Hannerz 2009, 272–273). Jordan (2014) kot najpomembnejšo vprašanje in spremembo, ki vpliva na razvoj etnografije (in družbe), vidi digitalno revolucijo. Jordan meni, da ne gre le za vsesplošno prisotnost digitalizacije teksta, kar je v uporabi že več let, temveč je največja novost, ki vpliva na etnografijo, v "sposobnostih in razširjenosti senzorjev, ki omogočajo, ko so enkrat vgrajeni, avtomatsko, vztrajno, "večno" zbiranje podatkov brez človekovega doprinosa" (Jordan 2014, 128). Obenem pa zastopa stališče, da so tovrstni avtomatsko zbrani podatki o vedenju ljudi "pasivni podatki" in se bistveno razlikujejo od "aktivnih podatkov", ki jih zberemo med etnografskim delom z intervjuji, opazovanjem, participacijo, fotografiranjem in snemanjem vedenja ljudi.

Jordan (2014, 129) nadaljuje, da se je po letu 1980 zgodil splošen premik h kompleksnim in večsmernim analizam, hkrati pa smo bili priča premiku od raziskav, ki so želele potrditi predpostavljeno hipotezo, k raziskavam, ki dopuščajo in temeljijo na novih spremenljivkah in pristopih, ki se pojavijo med samo raziskavo. Povedano drugače, v etnografiji se je zgodil premik od deduktivnega k induktivnemu raziskovanju.

5.2 Razmah poslovne antropologije

S procesi globalizacije, vedno večjo konkurenčnostjo in intenzivnim medkulturnim poslovanjem na eni strani ter velikimi tehničnimi inovacijami in digitalno revolucijo ter potrebo po interdisciplinarnosti in komplementarnosti znanja na drugi strani se je spreminjal tako poslovni svet kot antropologija. Zadnja tri desetletja se tako poslovna antropologija ukvarja z nenehnimi spremembami in večjo pripravljenostjo poslovnega sveta za njeno znanje in metode. Spremembe v antropologiji pa niso bile le spremembe znotraj akademskih okvirov, temveč so na nove pojavnosti in dejavnosti (poslovne) antropologije vplivale širše družbeno-ekonomske okoliščine ter spremembe kapitalizma in njegovega razvoja v smeri

globalne povezanosti (Baba 2006; Cefkin 2010b; Baba 2012, 56); o vpetosti antropologije in etnografije v družbeno-ekonomske okoliščine konec 20. stoletja primerjaj tudi Van Maanen 2001; Hannerz 2009; Baba 2012).

Po letu 1980 se je ponovno oživil interes za antropologijo kot tisto disciplino, ki opisuje in interpretira kulturo⁴⁶ oziroma način življenja posamezne skupine. V istem obdobju tudi »termin *kultura* postane popularen«⁴⁷ (Jordan 2003, 16). Antropologijo so tako začeli uporabljati za poslovno orientirane probleme, kjer se antropologija od drugih disciplin loči med drugim tudi po svojem pretežno kvalitativnem pristopu na področju raziskovanja v poslovnih vedah. Zato je od »poznih devetdesetih let prejšnjega stoletja poslovni svet postal pozoren na moč etnografije pri razumevanju vedenja potrošnikov in zaposlenih« (Baba 2005, 254).

O tem, da sta poslovna antropologija in organizacijska etnografija prerasli meje svoje discipline ter postali pomembni področji (predvsem v ZDA in na zahodu in severu Evrope), priča dejstvo, da do leta 2010 ni bilo nobene znanstvene ali strokovne revije, ki bi bila posvečena izključno tem temam. Potem pa smo dobili kar tri revije na mednarodnem nivoju (vse v angleškem jeziku): v letu 2010 je začela izhajati Mednarodna revija za poslovno antropologijo (*International Journal of Business Anthropology*), v letu 2012 pa sta prvič izšli Revija za poslovno antropologijo (*Journal of Business Anthropology*) in Revija za organizacijsko etnografijo (*Journal of Organisational Ethnography*).

⁴⁶ Definicij kulture je vsaj toliko kot je raziskovalcev in teoretikov kulture. Ali kot zapiše Van Maanen (2011b, 154): "Kultura' je nedvomno ena bolj spornih in kompleksnih besed v našem leksikonu." Ena izmed najbolj znanih in uporabljenih definicij je definicija kulture E.B. Tylorja, ki kulturo opredeli kot »celostni koncept, ki vsebuje znanje, verovanje, umetnost, moralo, pravo, običaje in vse druge sposobnosti in navade človeka kot pripadnika družbe« (Tylor v Šterk 1998, 23). Vendar velja poudariti, da bom v disertaciji kulturo razumela kot dinamičen in odprt proces vedenja posameznikov ter njihov način življenja ter pogleda na svet.

⁴⁷ Kljub temu, da termin kultura postane popularen in pogosto uporabljan tako v antropološki kot organizacijski literaturi, ga v disertaciji ne bom podrobneje opredeljevala in se bom zato izogibala uporabi tega izraza. Ravno tako se bom izognila ponavljanjem številnih kritik, ki teoretike kulture kritizirajo, da kulturo vidijo kot statičen sistem, ki ga ni moč zaobjeti. Naj samo dodam, da sama kulturo razumem kot dinamično celoto, ki pa ni nikoli cela, saj so meje nejasne in zabrisane. Termina kultura pa se bom izogibala tudi zato, ker so me med raziskavo v podjetju zanimali ljudje, ne pa njihova kultura. Sama trdim, da so ravno ljudje tisti, ki so center našega raziskovanja, obenem pa zagovarjam, da se mora tudi v poslovnem svetu zgoditi premik od usmerjenosti na korporativno kulturo k usmerjenosti na ljudi. Šele takrat bo možen popolni premik od k proizvodu usmerjenega do k ljudem usmerjenega poslovanja in razvoja proizvodov.

Tudi po letu 2000 je izšlo veliko znanstvenih monografij in zbornikov s področij poslovne antropologije in organizacijske etnografije.⁴⁸ Na tem mestu želim našteti le tiste, ki so po mojem mnenju najpomembnejši ali najpogosteje navajani viri. V letu 2001 je izšel zbornik Znotraj organizacij: Antropologi na delu (*Inside organizations: Anthropologists at work*) (Gellner in Hirsch 2001), leta 2007 sta Patricia Sunderland in Rita Denny uredili zbornik Delanje antropologije v raziskavah uporabnika (*Doing Anthropology in Consumer Research*) (Sunderland in Denny 2007), leta 2009 pa zbornik Organizacijska etnografija: Preučevanje kompleksnosti vsakdanjega življenja (*Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*) (Ybema in drugi 2009a). Leta 2010 je Jakob Krause-Jensen izdal monografijo z naslovom Fleksibilna firma (*Flexible Firm*) (Krause-Jensen 2013), Tian, Lillis in Van Marrewijk pa so izdali knjigo z naslovom Splošna poslovna antropologija (*General Business Anthropology*) (Tian in drugi 2010). Istega leta je Melissa Cefkin uredila zbornik Etnografija in korporativna srečanja: refleksije o raziskavah v in o korporacijah (*Ethnography and the corporate encounter: reflections on research in and of corporations*) (Cefkin 2010a). Leta 2013 je Riall Nolan uredil zbornik z naslovom Priročnik prakticirajoče antropologije (*A Handbook of Practicing Anthropology*) (Nolan 2013a), Brigitte Jordan pa je uredila zbornik Napredujoča etnografija v korporativnih okoljih: izzivi in nastajajoče priložnosti (*Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*) (Jordan 2013a). Tega leta (2013) sta Christina Garsten in Anette Nyqvist uredili zbornik Organizacijska antropologija: Izvajanje etnografije v in med kompleksnimi organizacijami (*Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and Among Complex Organisations*) (Garsten in Nyqvist 2013a). V letu 2014 pa sem opazila velik premik v literaturi, pri čemer gre, po mojem mnenju, predvsem za premik od antropologije o poslovnem svetu do antropologije v poslovnem svetu ter antropologije za poslovni svet. Vsi zgoraj omenjeni zborniki in knjige so, morda z nekaterimi izjemami, pisali o antropološkem in etnografskem raziskovanju poslovnega sveta. Šele v letu 2014 pa so avtorji začeli poudarjati pomen, ki ga imata antropologija oziroma etnografija za poslovni svet. Tukaj izpostavljam tri knjige, ki so izšle leta 2014 in označujejo omenjeni premik k antropologiji v poslovnem svetu in antropologiji za poslovni svet. Rita Denny in Patricia Sunderland sta uredili zbornik Priročnik antropologije v poslovnem svetu (*Handbook of Anthropology in Business*) (Denny in

⁴⁸ Izčrpen pregled do danes napisanih organizacijskih etnografij je pripravila Karin Geuijen (Geuijen 2009).

Sunderland 2014), v katerem je združenih kar 43 člankov o antropologiji v poslovnem svetu, in knjiga avtorice Sam Ladner – v Microsoftu zaposlene sociologinje – z naslovom *Praktična etnografija: vodič za delanje etnografije v zasebnem sektorju (Practical Ethnography: A Guide to Doing Ethnography in the Private Sector)* (Ladner 2014). Ustanovitelja svetovalnega podjetja ReD Associates Christian Madsbjerg in Mikkel B. Rasmussen pa sta napisala knjigo *Trenutek jasnosti: uporaba humanističnih znanosti pri reševanju vaših najtežjih poslovnih problemov (The moment of clarity: using the human sciences to solve your hardest business problems)* (Madsbjerg in Rasmussen 2014). Slednja knjiga, ki je izšla pri Harvard Business Review Press, pomeni premik k antropologiji za poslovni svet, saj jasno zagovarja poznavanje poslovnega sveta in njegovih pravil za uspešno implementacijo ugotovitev na terenu v poslovni svet. Čeprav Madsbjerg in Rasmussen ne govorita o poslovni antropologiji temveč o humanističnih znanostih, sem njuno delo uvrstila na ta seznam, ker menim, da je ta knjiga edina, ki nagovarja poslovni svet in ne zgolj antropologov in etnografov. Menim, da je ravno slednje ključni element, ki ga morata spremeniti antropologija in etnografija, če želita biti zaželeni v poslovnem svetu in tudi uporabni za poslovni svet.

Veliko optimizma sem čutila tudi na konferenci EPIC v New Yorku v ZDA, ki je bila v letu 2014 organizirana že deseto leto zapored, zato sta bila optimizem in navdušenje še toliko večja. Številni govorniki so poudarili pot, ki jo je etnografija v poslovnem svetu prehodila v teh desetih letih (*EPIC 2014 Conference Proceedings*). Predstavljeni so bili številni primeri etnografij v poslovnem svetu, večinoma v ameriških podjetjih in zahodnoevropskih organizacijah, pri čemer je bila večina primerov izvedenih za velike korporacije (kot so denimo Intel, Microsoft, Google in IBM), ki zaposlujejo družboslovce in humaniste (med njimi so tudi antropologi), ki imajo svoje oddelke za raziskovanje uporabniške izkušnje ali raziskovanje uporabnikov in trga. Predstavljeni pa so bili tudi primeri, kjer svetovalna podjetja, ki uporabljajo antropološke pristope, sodelujejo s korporacijami. Vendar je šlo ponovno za večja podjetja, z veliko zaposlenimi, ki imajo velike prihodke.

Udeleženci na konferenci so se strinjali, da potreba in povpraševanje po etnografiji obstaja. S tem se strinjam tudi sama, vendar je ta potreba zaenkrat omejena na velika podjetja, ki so onkraj slovenskih meja. Pri nas namreč še ni prišlo do večje prepoznavnosti poslovne

antropologije, kljub temu pa lahko zaznamo interes podjetij za antropološke metode. Vendar se pojavi problem, ker podjetja še ne vidijo dodane vrednosti za njihovo podjetje in zato ne zaposlujejo ali najemajo antropologov in drugih humanistov za reševanje konkretnih poslovnih problemov. V disertaciji zagovarjam, da je za poslovno antropologijo ključno to, da podjetja vedo, kaj od antropologije lahko pričakujejo (ali česar ne moremo pričakovati), s čimer poslovna antropologija pridobi vrednost tudi v poslovnem svetu. Antropološki pristop je pristop z odprtim koncem; da podjetje ve, kaj pridobi z antropološkim pristopom, ne pomeni, da mu lahko vnaprej povemo, kakšni bodo rezultati našega dela ali kakšne bodo končne ugotovitve. S tem želim zgolj poudariti, da mora podjetje vedeti, kako lahko antropološki pristopi pomagajo rešiti njihove vsakodnevne probleme in zakaj jih z drugimi metodami ne morejo rešiti oz. jih rešujejo veliko težje, ne celovito ter le kratkoročno.

5.3 Kritike poslovno-antropološkega pristopa

Kljub številnim prednostim, ki jih ima poslovno-antropološki pristop za poslovni svet (in za antropologijo znotraj akademskih krogov) ter številnim primerom uporabe antropologije v poslovnem svetu, ugotovimo, da poslovni svet antropoloških metod še vedno ne uporablja pogosto. Uporaba antropoloških pristopov omejena le na velike korporacije, predvsem na severu in zahodu Evrope ter v ZDA. Pri tem pa številni deli sveta šele sedaj preraščajo "center-periferija fenomen" (Ailová in drugi 2014, 344), saj tam ni velikih korporacij in sta zato tudi potreba in ponudba poslovne antropologije v zametkih. V tem poglavju skušam identificirati razloge za manjši razmah poslovne antropologije v našem okolju, ki sem jih pogosto slišala pri pripravi na etnografsko raziskavo.

Antropologom iz akademskega sveta ter, v veliki meri, tudi v poslovnem svetu se zdi, da etnografski pristop nikakor ni kompatibilen in primeren za raziskovanje in soustvarjanje sodobne korporacije in njenih proizvodov ter storitev. Razlogov je več: trajanje raziskave, nemerljivost rezultatov in tudi dejstvo, da se raziskovalno vprašanje izkristalizira šele ob koncu raziskave (Krause-Jensen 2011, 268). Če nekoliko karikiramo, podjetje tako z etnografom oziroma poslovnim antropologom najame 'mačka v žaklju': nikoli točno ne ve, kaj bo dobil in koliko časa bo potrebnega. Poleg omenjenega je seveda dodaten problem (ne)izkušnost poslovnega antropologa (in tudi poslovneža ali podjetnika) ter (ne)zaupanje

podjetja v nov raziskovalni pristop. In, ne nazadnje, obstaja vedno več poslovnih antropologov, ki vidijo omejitve pri uporabi tradicionalne etnografije oziroma antropološkega pristopa ter zagovarjajo spremembe na metodološki, vsebinski in/ali epistemološki ravni (primerjaj, denimo, Morais in Malefyt 2010; Czarniawska 2012; Higginbottom 2013; Riopelle 2013; Ladner 2014; Madsbjerg in Rasmussen 2014).

V tem poglavju bom predstavila omejitve poslovne antropologije kot jih vidijo naši naročniki, organizacije, ki pri svojem poslovanju in delovanju uporabljajo ali bi želeli uporabljati antropološke pristope, vendar jim te ovire preprečujejo, da bi te pristope tudi dejansko uporabili v praksi. Kar je skupno vsem tem kritikam je to, kar Madsbjerg in Rasmussen imenujeta razmišljanje, ki temelji na predpostavkah (angl. *default thinking*), pri katerem gre za linearen način razmišljanja, ki temelji na pozitivističnih predpostavkah, da smo ljudje racionalni in polno informirani, da smo predvidljivi, da naše hipoteze temeljijo na objektivni resnici in da so številke bistvo ter edina resnica v poslovnem svetu (Madsbjerg in Rasmussen 2014, 21–47). V etnografskem in zaključnem delu disertacije pa bom predstavila rešitve za te ovire in predstavila načine, kako se kot poslovni antropolog ali etnograf soočiti s tovrstnimi preprekami v praksi.

5.3.1 Trajanje raziskave: "Takšen pristop je predolg!"

Czarniawska (2012, 127) identificira štiri področja, kjer je tradicionalna antropologija na preizkušnji v poslovnem svetu: udeležba, čas, prostor in nevidnost. Van Marrewijk (2014, 34) ravno tako definira štiri problematična področja, s katerimi se sooči antropolog v poslovnem svetu: dostop do terena, prevzemanje vlog, vpletenost in svoboda objavljanja.

Terensko delo je namreč zahteven proces, predvsem kar se tiče časa. Poslovni svet je dinamičen, spremembe se dogajajo hitro, proizvodni cikel je kratek, zato se velikokrat zdi, da bi za antropološki pristop potrebovali preveč časa, da bi prišli do vrednih rezultatov. Etnografsko terensko delo naj bi trajalo od pol do enega leta ali celo več, kar je za managerja ali lastnika podjetja vsekakor preveč, saj so spremembe stalnica v poslovnem svetu in tako ni mogoče, da bi odgovore na trenutne probleme dobili šele čez toliko časa. Vendar veliko naredimo že, če delno prilagodimo tradicionalen etnografski proces. Z uporabo novih

metodologij in tehnologij lahko antropološko prakso naredimo veliko bolj učinkovito (Kedia 2008, 22) in privlačno za poslovni svet. Hirsch in Gellner sicer verjameta, da so iste metode lahko uporabne tako za etnografijo na nivoju vasi, organizacije ali na več mestih hkrati (Hirsch in Gellner 2001, 13). Sama pa se strinjam z Czarniawsko (2012, 132), ki meni, da je antropološke metode treba prilagoditi sodobni situaciji, vendar so velikokrat potrebne zgolj majhne prilagoditve. Hitra etnografija je v poslovnem svetu zaželena, vendar mora dati prave rezultate. Sedaj se lahko vprašamo, koliko je dovolj? Na prvi pogled se vprašanje zdi težko, vendar je preprosto. Dovolj dolgo je toliko časa, kot ga potrebujemo, da identificiramo problem, zberemo podatke, jih analiziramo in interpretiramo ter vidimo skupne vzorce in najdemo smisel v našem raziskovanju, ki ima vrednost tudi za poslovni svet ali konkretno podjetje. Na vprašanje, ali je hitra etnografija možna, Ladner (2012) odgovarja pritrdilno, vendar je po njenem mnenju potrebno upoštevati, da relevantno vprašanje ni, ali bo hitra etnografija dala 'odlične' rezultate in ali bo enako podrobna kot tradicionalna etnografija. Relevantno vprašanje namreč je, ali bomo s hitro etnografijo dobili pomemben vpogled v opazovani fenomen ali pa bomo dobili le bežne informacije, ki ne omogočajo širše umestitve preučevanega fenomena (o možnostih in omejitvah hitre etnografije primerjaj tudi Cefkin 2013; Isaacs 2013).

Kedia zagovarja, da so v zadnjih desetletjih aplikativni antropologi razvili številne nove metodologije in tehnike, ki omogočajo bolj učinkovito delo in boljše rezultate v aplikativnih okoljih (Kedia 2008, 22; Sillitoe 2012, 185). Sama sem opazila, da je v zadnjih dveh desetletjih moč zaslediti številne knjige z napotki za izvedbo krajšega terenskega dela oziroma skoraj vsako delo o antropoloških ali etnografskih metodah vključuje tudi (del) poglavja o hitrih etnografskih metodah (primerjaj denimo Bernard 2006; Kedia 2008; Isaacs 2013; Pelto 2013). Metoda opazovanja z udeležbo je v posameznih primerih še vedno vključena, v drugih izpuščena, kljub temu, da je do nedavnega veljala za osnovo etnografskega dela. Pojavili so se številni pristopi, ki vključujejo hitre etnografske metode s časovno omejitvijo. Pelto (2013, 267) omenja fokusirane etnografske študije (angl. *focused ethnographic studies*) in hitre postopke ocenjevanja (angl. *rapid appraisal procedures*).⁴⁹ Danes je etnografska raziskava

⁴⁹ Sillitoe izpostavi, da so bile hitre metode ocenjevanja (kot je RRA – *rapid rural appraisal*) predhodnik participatornim raziskavam, kjer raziskovalci in lokalno okolje sodelujejo ter soustvarjajo v celotnem procesu raziskave. Sillitoe izhaja s področja razvojne antropologije in kritizira hitre pristope ocenjevanja, saj kljub temu,

običajno izvedena v nekaj tednih (Bernard 2006, 352), saj raziskovalci v poslovnem svetu (ali drugih aplikativnih antropoloških področjih) nimajo na voljo leto ali dve časa, kot je to običajno znotraj akademskih projektov. Poslužujejo se predvsem metod hitrega ocenjevanja; med njimi je pogosta participativna hitra ocena (angl. *participatory rapid assessment*), ki lahko vključuje tudi metodo opazovanja z udeležbo. Hitro ocenjevanje pomeni, da raziskovalec nima veliko časa za obisk terena in pisanje poročila. Hitre raziskovalne tehnike od raziskovalca zahtevajo, da gre na teren že opremljen s podatki, kaj želi raziskati, in s seznamom vprašanj, na katere potrebuje odgovor (Bernard 2006, 352). Temeljita priprava na teren za poslovnega antropologa pomeni, da mora poznati okolje, v katerem bo potekala raziskava, in da mora upoštevati želje in napotke naročnika ter njegovo konkretno situacijo v danem trenutku, če želi dobiti koristne, uporabne in pravilne ugotovitve.

Kratke pristanke v raziskovanem okolju Paul Bate imenuje bliskovita etnografija (angl. *jet-plane ethnography*) (Bate 1997, 1150), sama pa bi takšne kratke prisotnosti na terenu poimenovala kar *izletniška etnografija*. Zakaj izletniška etnografija? Izlet običajno traja kratek čas, da dobimo bežen vpogled v tuje okolje, ki pa nam je izjemno zanimivo in fascinantno. Dlje kot smo na izletu, hujša je potovalna mrzlica in večja so pričakovanja, kaj novega bomo videli. Seveda se kot turisti vnaprej pozanimamo o lokaciji in o ljudeh, vendar smo v njihovem naravnem okolju le kratek čas. Podobno je z *izletniško etnografijo*. Tudi tukaj raziskovalec pride k raziskovanim ljudem za kratek čas in se pred prihodom le bežno seznanja s kompleksno situacijo ljudi (ali organizacij). Bolj (ne nujno geografsko) oddaljeno organizacijo ali kulturo raziskujemo, večja je eksotika. In na koncu se izlet na teren, med ljudi, izkaže kot samostojen projekt, ki ga raziskovalec ne umesti v širši družbeno-kulturno-ekonomski milje in ne reflektira svojega položaja, zato je skorajda nemogoče postaviti poglobljeno študijo o samem problemu. Ampak sama menim, da je lahko tudi kratka prisotnost na terenu dovolj, če dobimo dovolj globok vpogled v fenomen, ki ga raziskujemo in ga umestimo v širši kontekst. To, koliko časa potrebujemo, je odvisno tudi in predvsem od naše izkušnosti ter od zahtevnosti problema.

da gre v obeh primerih za sodelovanje lokalne skupnosti, pri hitrih pristopih ocenjevanja po končanem terenskem delu ni več sodelovanja, medtem ko je pri participativnem raziskovanju ključno, da je lokalna skupnost vključena v vseh raziskovalnih fazah (Sillitoe 2012, 185–186).

5.3.2 Zasebnost in konkurenca: "Takšen pristop razkriva pomembne poslovne informacije!"

Poslovni antropolog se v poslovnem okolju sooča z veliko izzivi, ki jih na tradicionalnih antropoloških terenih ni. Danes udeleženci raziskav brez ovir dostopajo do objavljenih etnografij, zato sta velikokrat v ospredju vprašanji zasebnosti in predstavitev realnosti ter resnic. Chapman (2001, 31) trdi, da pridobljene informacije v podjetju niso le etična dilema, temveč lahko vplivajo tudi na finančni vidik poslovanja organizacije.

Tudi dostopnost je vedno izziv v raziskavah v poslovnem svetu. Nekateri managerji in podjetja se namreč počutijo 'preveč raziskovane' (Chapman 2001, 32–32) ali pa, po mojem mnenju, ne vidijo smisla v raziskovalnem delu, ki nima direktne in takojšnje rešitve na aktualne izzive v podjetju. Nadalje Chapman meni, da je prvi dostop velikokrat mogoč le s pomočjo poznanstev ali pa tako, da antropolog dela za organizacijo, kjer opravi tudi raziskavo. Glede dostopa obstaja bistvena razlika glede na pozicijo, iz katere prihaja raziskovalec oziroma svetovalec – ali dela raziskavo kot zunanji strokovnjak ali pa dela raziskavo kot zaposleni. Vsekakor ima zaposleni lažji in hitrejši dostop do vseh potrebnih ljudi in pomembnih dogodkov, obenem pa nima pogleda od zunaj in na podjetje težko pogleda onkraj ideologije, v katero je vpet kot zaposleni. Zunanji svetovalec ima prednost videti razliko med emskim in etskim pogledom, medtem ko zaposleni to razliko vidi veliko težje. Na drugi strani pa ima zunanji svetovalec večje izzive z zagotavljanjem dostopa do ključnih informacij (saj ga sodelujoči obravnavajo kot tujca in mu na začetku ne omogočijo videti "vedenja za odrom") ter manj kompleksno poznavanje obravnavanega fenomena (več o razlikah med antropologom kot zaposlenim in antropologom kot zunanjim svetovalcem v podjetju primerjaj Brun-Cottan 2013; Hepsø 2013). Ne glede na antropologovo začetno pozicijo pa se pojavijo vprašanja zagotavljanja anonimnosti sodelujočih, anonimnosti podjetja, zagotavljanja nerazkrivanja poslovnih informacij, zagotavljanja nesodelovanja s konkurenčnimi podjetji in prenosa pridobljenega znanja ter informacij v konkurenčno podjetje. Skratka, poslovni antropolog se v praksi sooča s številnimi izzivi, ki izhajajo iz narave dela v poslovnem svetu, zato je nemogoče od antropologov, ki delajo za poslovni svet, pričakovati, da bodo objavljali toliko kot njihovi akademski kolegi. Razlog ni le v časovnih omejitvah pri pisanju člankov, temveč predvsem v nerazkrivanju ključnih informacij, ki so občutljive za dotično podjetje in imajo lahko negativne poslovne posledice. Zato se

poslovni antropolog pri delu v poslovnem svetu sooči tako z etičnimi dilemami uporabe pridobljenih informacij v širši javnosti kot poslovnimi dilemami, ki omejujejo njegovo diseminacijo pridobljenih rezultatov. Včasih je navkljub dovoljenju za objavo težko objaviti etnografijo (Van Marrewijk 2014, 37).

5.3.3 Cena raziskave: "Takšen pristop je predrag!"

Povprečno slovensko podjetje je vsaj od leta 2008, ki velja za začetek današnje gospodarske krize, zelo usmerjeno na stroškovno učinkovito politiko poslovanja. Zato sem skoraj vedno, ko sem s podjetniki in poslovneži govorila o uporabnosti antropologije za poslovni svet, dobila podoben odgovor: "Nam je ideja zelo všeč in verjamemo, da bi bila koristna za naše kupce, vendar sedaj nimamo finančnih virov, ki bi jih lahko namenili dodatnim storitvam". Podjetja za poslovno antropologijo (še) niso pripravljena plačevati, kljub dejstvu, da se jim pristop in potencialne ugotovitve zdijo uporabne. Zakaj takšen paradoks? Najprej je treba iskati vzrok v neprepoznavnosti antropologije v poslovnem svetu pri nas. Samo ob besedi antropologija se pri podjetnikih in managerjih izriše podoba antropologa (večinoma antropologinje), ki v oddaljenih krajih (kot so Papua Nova Gvineja ali Trobriandski otoki) raziskuje način življenja tamkajšnjih ljudi. Pri tem si nikakor ne predstavljajo, da bi lahko antropolog počel kaj koristnega tudi v njihovem podjetju. Tudi ko slišijo razlago o drugih uspešnih primerih uporabe antropologije v poslovnem svetu, ohranijo skepticizem, da bi tovrstni (humanistični) pristopi lahko pomagali pri reševanju konkretnih poslovnih problemov. "Saj nismo pleme," sem velikokrat slišala. Pri raziskovanju sem ugotovila, da je razlog predvsem v načinu razmišljanja, ki prevladuje v večini podjetij – pozitivistično razmišljanje, ki temelji na številkah in razumevanju posameznikov (zaposlenih, sodelavcev, strank, kupcev in uporabnikov) kot racionalnih individuumov ter na usmerjenosti podjetij (in vodilnih kadrov) na zniževanje (kratkoročnih) stroškov, namesto na zviševanja (dolgoročnega) zadovoljstva uporabnikov in boljše uporabniške izkušnje.

Za poslovno antropologijo velja, da dolgo traja in da mora biti zato tudi draga. Če v podjetju na poslovno antropologijo gledamo kot na strošek, ki ga je treba nekemu zaračunati (običajno končnemu kupcu), potem se antropologija res izkaže za zelo drago storitev oz. raziskavo. Zato podjetjem vedno predlagam, da na poslovno antropologijo pogledajo kot na

investicijo. Seveda je, kot vsaka druga investicija, poslovna antropologija na začetku predvsem strošek, ki pa se v prihodnosti izkaže kot donosna naložba, če jo uspešno izvajamo. Uspešnost poslovne antropologije in implementacije ugotovitev v poslovni svet lahko na začetku merimo z zadovoljstvom uporabnikov in/ali zaposlenih. To se najprej pokaže v lojalnosti podjetju ali blagovni znamki, kasneje pa nedvomno tudi v finančnih kazalnikih podjetja, predvsem pa v visoki donosnosti naložbe (angl. *Return On Investment – ROI*).⁵⁰

V zadnjem poglavju bom pojasnila pomen uporabe antropoloških pristopov na vseh nivojih in stopnjah razvoja podjetja, in sicer tam, kjer nas zanima, kako ljudje živijo, kakšen odnos imajo do preučevanega fenomena ter zakaj posamezne stvari v družbi funkcionirajo ali zakaj ne delujejo. Glede na življenjski cikel proizvoda in podjetja je antropološke pristope treba vključiti v začetne raziskave o potencialu trga, uporabnosti proizvodov in storitev, izboljšanju že obstoječih rešitev ter prihodnjem razvoju trga. Poslovna antropologija se ne izkaže kot strošek v primeru, če se vključi na pravi stopnji razvoja proizvoda ali storitve ter če je prisotna v pravih življenjskih fazah izbranega podjetja. Jordan in Dalal kot pomembno napako izpostavita prepozno vključevanje antropološkega pristopa v razvoj proizvodov. Menita, da je nesmiselno vključiti terensko delo samo v zadnje faze projekta, ko podjetje že testira prototip pri (potencialnih) uporabnikih, saj nikakor ne drži, da začetne faze razvoja proizvoda potrebujejo samo tehnične strokovnjake, ki razvijajo dizajn in tehnični vidik proizvoda (Jordan in Dalal 2006, 4). Poudarita, da takšen linearen proces pri razvoju proizvodov in storitev običajno vodi do pogostega prepričanja, da je ceneje, če "spremembe v arhitekturi ali oblikovanju izvajamo kasneje v fazi prototipiranja /.../ kot da vključimo etnografe, da opravijo terensko delo že takoj na začetku" (Jordan in Dalal 2006, 5). Idealno bi bilo, da bi inženirji in etnografi skupaj obiskali teren, saj bi lažje razumeli, kako tehnologije podpirajo vsakodnevne aktivnosti (potencialnih) uporabnikov. Jordan in Dalal pri svojih naročnikih vedno izpostavita pretekle projekte, ki so bili neuspešni, ker niso vključili terenskega dela na začetku raziskave in so svoje rešitve gradili na nepravih temeljih. S pomočjo preteklih projektov naročnikom pokažeta časovne in finančne posledice kasnejšega

⁵⁰ Donosnost naložbe (ROI) ali natančneje koeficient donosnosti naložbe je najbolj znan in najpogosteje uporabljeni ekonomski kazalnik za ocenjevanje naložb. Donosnost naložbe izračunamo na naslednji način: $ROI = (\text{letni (čisti) dobiček kot posledica naložbe} / \text{vrednost naložbe}) * 100$.

prilagajanja proizvodov in storitev, ki jih je podjetje moralo implementirati zaradi nezadostnega razumevanja realnosti na začetku razvoja proizvoda (Jordan in Dalal 2006, 6).

Organizacije lahko uporabijo antropološke metode pri svojem delovanju na dva načina: da najamemo usposobljene poslovne antropologe, ki izvedejo etnografsko raziskavo, ali pa sama usposobijo svoje zaposlene s ključnimi metodologijami in tehnikami za izvajanje terenskega dela. Najem usposobljenih strokovnjakov je velikokrat (predvsem v mladih in mikro ter malih podjetjih) predrago, saj ne razpolagajo z zadostnimi finančnimi viri, zato se zdi drugi način uporabe etnografskega pristopa veliko primernejši. Tudi Jordan in Dalal opazita, da so zaradi tega, ker je najeti antropologe za določene organizacije predrago, slednje začele usposabljanje svoje zaposlene z etnografskim znanjem s pomočjo notranjih programov usposabljanja (Jordan in Dalal 2006, 5).

5.3.4 Kompleksnost raziskave: "Uporabimo lahko druge pristope!"

Podjetja za razumevanje vedenja ljudi in njihovih mnenj, vprašanj o oblikovanju proizvodov, nakupovalnih navadah ter težavah pogosto uporabijo druge, neetnografske metode. Najpogosteje so to fokusne skupine, viharjenje možganov (angl. *brainstorming*), razmišljanje izven okvirov (angl. *out-of-the-box thinking*) in ankete. Ti pristopi so privlačni za managerje, saj so cenejši kot etnografija, so lahko predvidljivi, s točno določenim urnikom. Vsi ti pristopi sledijo linearnemu reševanju problemov, kjer sta potek in rezultat predvidena vnaprej (Jordan in Dalal 2006, 7). Preverjene in zaupanja vredne metodologije v poslovnem svetu se pogosto izkažejo za pravo izbiro pri tistih problemih, za katere vemo, kje je problem in kje sta vzrok ter rešitev problema. Madsbjerg in Rasmussen (2014) izpostavita, da v primerih, ko ne poznamo ne problema ne vzroka za problem, kaj šele njegovo rešitev, tovrstni pristopi ne morejo ponuditi prave rešitve, saj linearni načini raziskovanja ne omogočajo odprtega konca, kar pomeni, da lahko tekom samega raziskovanja dopuščamo nove spremenljivke. Izhodišča in temeljne predpostavke so vedno pripravljene vnaprej. Vedno izhajamo iz vnaprej definirane problema in iščemo vzroke, ki smo jih osnovali že pred prihodom na teren.

Bernard trdi, da je dokazano, da je tretjina do polovica tega, kar si ljudje zapomnimo, dejansko nepravilno (Bernard in drugi v Jordan in Dalal 2006, 7). Če se tega zavedamo,

postane jasno, da to, kar ljudje delajo, ni isto kot to, kar mislijo ali govorijo, da delajo. In v tem primeru je še kako pomembno, da razumemo tudi širši kontekst preučevanega fenomena. "Etnografija je raziskovalna znanost, ne pa potrditvena," dodajata Whalen in Whalen (v Jordan in Dalal 2006, 6).

Kot bom pisala v predzadnjem poglavju, je za antropologijo nujno, da v poslovnem svetu uporablja multidisciplinaren pristop, da upošteva tudi druge discipline in da k tradicionalnim raziskovalnim tehnikam dodaja nove (tudi kvalitativne) metode. Le tako bo imela vrednost tudi za poslovni svet. Vendar je to, katere tehnike bomo uporabili, odvisno od posamezne situacije in posameznega podjetja ter problemov. Nikakor ne zagovarjam, da je z antropološkim pristopom mogoče rešiti vsak poslovni problem. Trdim ravno nasprotno, namreč da je mogoče veliko problemov rešiti brez antropoloških intervencij. Vendar pa obstajajo številni poslovni problemi, kjer je antropološki pristop najprimernejši in nenadomestljiv.

5.3.5 Lahkotnost raziskave in zdrav razum: "To lahko naredimo sami!"

Genevieve Bell, antropologinja in direktorico oddelka za raziskovanje uporabniške izkušnje pri podjetju Intel, je revija Fast Company v letu 2010 uvrstila na seznam 100 najbolj kreativnih ljudi v poslovnem svetu (Most Creative People 2010). Bellova je v enem izmed intervjujev povedala, da vsak človek lahko opravi terensko delo brez teorije, in dodala, da je ne naredi vsak najbolje, vendar se vsak lahko priuči. "Analiziranja pa se ne moremo priučiti. In brez analiz dobimo le preprosto reportažo" (Bell v Madsbjerg in Rasmussen 2014, 130). Brez analize in interpretacije so zbrani podatki brez globljega pomena. Ravno tako kot je brez pomena za poslovni svet vsa analiza in interpretacija, če ugotovitev ne implementiramo v poslovni svet.

Metodološki holizem, ki pomeni, da je prav vsaka stvar lahko zanimiva in upoštevana v raziskavi (Hirsch in Gellner 2001, 1), pomeni tudi slabost tega pristopa, če raziskovalec ni izkušen ali ne reflektira svojega položaja. Vsekakor antropološki holizem ne pomeni, da raziskovalec lahko zajame vsako sleherno informacijo v sistemu, ki ga raziskuje. Danes je (poslovni) svet preveč zapleten in kompleksen, da bi lahko preučili prav vse njegove

povezave, zato mora etnograf, kot trdita Garsten in Nyqvist (2013b, 242), usmeriti svoje delovanje tja, "kjer je akcija", kje bo povezan s tistimi, ki jih raziskuje, pri ključnih trenutkih in na pomembnih mestih.

V številnih knjigah in člankih o poslovni antropologiji in organizacijski etnografiji zasledimo primerjave managerjev in antropologov ali etnografov. Vsi prispevki utemeljujejo podobnosti med managerjem ali vodjo ter antropologom (primerjaj Wästerfors 2008; Van Maanen 2011b). Jordan in Dalal pa menita, da je v poslovnem svetu pogosto prisotno prepričanje, da lahko managerji sami opravijo nalogo etnografa in so zato skeptični, če lahko etnografija pride do drugačnih podatkov in rezultatov kot pridejo managerji s pomočjo pogovorov, ki jih nenehno izvajajo (Jordan in Dalal 2006, 9). Sama se strinjam, da je to prepričanje velika ovira za večjo prisotnost antropoloških in etnografskih pristopov v poslovnem svetu. Nedvomno drži, da je antropološki pristop tudi intuitiven in da temelji na sodelovanju in pogovorih z ljudmi, vendar je veliko več kot zgolj zdravorazumsko raziskovanje, intuicija in pogovor. "Etnografsko delo ni zgolj pogovarjanje z ljudmi na delovnem mestu," dodajata Jordan in Dalal (2006, 10) in nadaljujeta, da so etnografove ugotovitve pogosto tudi v nasprotju s splošnim prepričanjem ljudi, saj poskušajo razumeti velikokrat na videz samoumevne predpostavke, o katerih ljudje običajno ne govorijo ali se jih niti ne zavedajo, ker so postale del njih samih ali posameznega delovnega mesta in del podjetja. Veliko stvari nam postane samoumevnih, zato jih preprosto spregledamo, zlasti če izhajamo iz pozitivizma, kjer so predpostavke definirane vnaprej. Nekaj, kar je samoumevno, je obenem blizu a daleč – čeprav je del nas, tega ne vidimo. Jordan in Dalal poudarita, da je zelo težko spremeniti mnenja naročnikov, da izvajanje etnografije ni lahko in da jo lahko izvaja vsak (Jordan in Dalal 2006, 10). Sama menim, da je ključna konkurenčna prednost etnografije ravno v kontekstualizaciji ugotovitev in v iskanju vzorcev in smisla pri raziskovanem fenomenu, česar pa se ni lahko priučiti, čeprav ni nemogoče. Velikokrat se bistvo problema in njegova rešitev skrivata ravno v tem, česar ljudje ne povedo ali česar ljudje ne delajo. Poslovni antropolog mora videti onkraj besed in povezati različne elemente v celoto ali rešitev, ki je smiselna in uporabna. Interpretacije in kontekstualizacije pa se ne moremo naučiti sami, obenem pa tudi samo usposabljanje ni dovolj. Dober poslovni antropolog mora pri svojem delu upoštevati tako obstoječe družbene teorije kot svoje izkušnje. Upoštevati mora to, kar počne manager,

poleg tega pa mora pogledati tudi širše, onkraj podjetja, sektorja in linearnega (ali iterativnega in agilnega) proizvodnega procesa.

Menim, da je najbližje etnografskemu in antropologovemu delu ter razmišljanju podjetnik v prvi fazi življenjskega cikla podjetja, pri čemer pa podjetnik deluje veliko bolj intuitivno, ne upošteva širše družbene teorije in običajno ne vidi onkraj svojega proizvoda ter storitve in sektorja, v katerega se umešča. Za nadaljnji uspeh podjetja in podjetnika je takšno delovanje v tej fazi sicer pričakovano in nujno, saj bi v nasprotnem primeru podjetje ali proizvod utemeljeval brez jasnega fokusa, s čimer bi izgubil bistvo dobre ideje. Na drugi strani pa dober poslovni antropolog svoje ugotovitve umesti tudi v širši kontekst in poleg poslovnega sveta ter njegovih pravil vključi tudi razumevanje širše družbe.

5.3.6 Generalizacija ugotovitev: "Tega ne moremo uporabiti drugje!"

Poslovna antropologija je zelo uporabna pri tistih problemih, kjer iščemo odgovore, zakaj se nekaj dogaja: npr. zakaj stranke kupujejo izdelke naše konkurence in ne naše blagovne znamke? Ladner (2014, 112) izpostavi, da etnografija ne more pripraviti posplošenih odgovorov na zahteve naročnika. Dober etnograf ali poslovni antropolog na začetno vprašanje ne odgovori načelno, da je morda razlog za nakup konkurenčnega izdelka v previsoki ceni, v slabši kvaliteti izdelka, v manj privlačni embalaži, v premajhni količini izdelka, v zasičenosti trga, v naveličanosti uporabnikov, v spremenjeni strategiji podjetja ali v manjšem oglaševalskem proračunu. Etnografija preprosto ne more predvidevati, lahko pa ponudi konkretne rešitve o konkretnem problemu. Poslovna antropologija tako odgovori na vprašanje, kako kupci oziroma uporabniki uporabljajo konkreten izdelek ter kakšen odnos imajo do tega izdelka ali blagovne znamke. Te ugotovitve pa nam potem povedo, kje se nahaja podjetje in kakšne spremembe je potrebno uvesti, da bo podjetje povečalo tržni delež ali povečalo prihodke in dobiček podjetja. Najpomembnejše je, da na začetku raziskave zelo jasno povemo, kaj etnografija in antropologija sta ter kakšne rezultate in podatke lahko prineseta. Etnografija ne more odgovoriti na vprašanje, ali je določen poslovni model pravi in ali je smer razvoja prava. To je nedvomno naloga managerjev in podjetnikov. Etnografija mora naročniku "pokazati, da je predvidevanje slabo nadomestilo za globoko razumevanje" (Ladner 2014, 112). Poslovni antropolog mora biti sposoben globokega razumevanja, ki poslovnežu ali podjetniku pomaga pri sprejemanju pravih odločitev.

5.3.7 Kvantifikacija podatkov: "Ali dobim kakšne številke?"

Kot sem napisala v uvodnem delu tega poglavja, sodobni poslovni svet temelji na pozitivističnemu prepričanju in v skladu s tem izhaja iz razmišljanja, ki temelji na predpostavkah. Sodobni managerji tako od svojih zaposlenih kot od najetih strokovnjakov pričakujejo pozitivne finančne koristi, saj je ena temeljnih predpostavk v sodobnih podjetjih, da se vsaka uspešna poslovna aktivnost pozna v bilancah podjetja. Seveda številna podjetja poudarjajo tudi odgovornost do okolja in družbe, napredek in osebni razvoj zaposlenih, vendar ostaja v tržnem gospodarstvu primarni cilj podjetja njegova rast in dobiček. In zato je pomembno, da k temu prispevajo vsi sodelujoči, tudi antropologi, če želijo imeti vrednost v poslovnem svetu. Takšen zornik pa je za poslovno antropologijo problematičen, saj so rezultati etnografskega dela vedno opisni in jih je težko (morda celo nemogoče in nesmiselno) kvantificirati.⁵¹ Jordan in Dalal (2006, 13) izpostavita, da danes managerji od etnografije resnično pričakujejo "kvantifikacijo učinkov, ki jo lahko ima naša raziskava-plus-intervencija na izvedbo in donosnost naložbe". Lastnosti etnografskega dela obsegajo kompleksnost okolja in zbranih podatkov, osredotočenost na detajle in kontekstualizacijo, pri čemer pa etnograf običajno ne vključi števil in grafov, kar pa "managerji pogosto zahtevajo" (Ailová in drugi 2014, 341), saj številke znotraj pozitivističnega razmišljanja predstavljajo prave podatke, ki "govorijo sami zase" (Ailová in drugi 2014, 341). Poslovna antropologija ne more odgovoriti na vprašanje, koliko odstotkov uporabnikov ima raje konkurenčni izdelek, a to še ne pomeni, da so antropološke ugotovitve brez vrednosti. Sama menim, da ni pomembno, ali rezultate predstavimo s številkami in opisno, ali so podatki kvantificirani ali ne, pomembno je, da so ugotovitve prave in da z njimi lahko rešimo konkretni poslovni problem. Nedvomno pa se strinjam, da se dobre ugotovitve in implementacija rešitev poznajo v bilanci podjetja, ne glede na način, ali so ugotovitve predstavljene s številkami ali brez. Drži pa, da moramo biti sposobni tako ene kot druge implementirati v poslovno okolje.

⁵¹ Tudi Bernard (2006, 25) trdi, da je za "antropologe, ki izhajajo iz humanistične, fenomenološke tradicije, kvantifikacija neprimerna". Obenem pa nagovarja tiste, ki izhajajo iz pozitivistične tradicije, da številke same po sebi še ne pomenijo, da je posamezna raziskava zato bolj znanstvena.

6 ETIKA: DILEME UPORABE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE

Vprašanje etičnega raziskovanja pesti antropologijo vse od začetkov vede in dela antropologov na terenu, tudi v zelo turbulentnih in občutljivih obdobjih – od kolonialnih časov, vietnamske vojne in vojn v Afganistanu ter Iraku. Etika je »za delo aplikativne antropologije zelo pomembna, če ne celo ključna« (Kedia in van Willigen 2005, 16). Najbolj pereča etična vprašanja so se začela odpirati predvsem v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja, torej v času vietnamske vojne, že veliko prej, leta 1919,⁵² pa je etika postala predmet zanimanja znotraj antropologije, ko je ustanovitelj ameriške antropologije Franz Boas v pismu »Znanstveniki kot vohuni« okaral vohunstvo pod krinko antropološkega raziskovanja (Kedia in van Willigen 2005, 17). V zgodovini so se pojavili številni primeri⁵³ napačne uporabe ali zlorabe znanosti (in antropološkega znanja). V zadnjih desetletjih, ko smo priča razmahu uporabe antropologije pri reševanju konkretnih problemov v praksi, pa se je vprašanje profesionalne etike še okrepilo, predvsem in tudi z uporabami antropologije v poslovnem svetu (Jordan 2003, 54). Tako danes skoraj vsako delo s področja aplikativne antropologije ali etnografije vključuje odstavek ali pogosto celo poglavje o etičnih dilemah⁵⁴ v antropologiji in pri terenskem delu (Gottlieb 2006, 62).⁵⁵ Najbolj izpostavljeni so tisti raziskovalci, katerih subjekti raziskav so ljudje, in ki delujejo na področjih, ki jasno definirajo svoj obstoj ter pogoje dela in cilje⁵⁶ (torej poslovni svet, medicina, izobraževanje ipd.). V

⁵² Seveda kot posledica prve svetovne vojne.

⁵³ Naj omenim zgolj dva zelo odmevna projekta zlorabe znanosti in antropologije: projekt *Camelot in The Human Terrain System (HTS)*. Pri analizi slednjega je jasno, da je etika vedno tudi subjektivna in podvržena različnim interpretacijam. Projekt HTS je razvila ameriška vojska z namenom raziskovanja družbenih skupin oziroma lokalnih prebivalcev v Iraku in Afganistanu, v njem pa so bili med raziskovalci tudi antropologi. Kljub temu, da pogosto govorijo o zaposlovanju antropologov, je dejstvo, da je bilo aprila 2009 med 419 najetimi sodelavci projekta HTS manj kot 10 antropologov z doktorsko izobrazbo ter manj kot dva ducata magistror antropologije (Mookherjee 2012, 138). Več o projektu lahko preberemo tudi na njihovi spletni strani (*The Human Terrain System*). AAA je jasno obsodila projekt, medtem ko nekateri antropologi vztrajajo, da gre samo za novo področje aplikativne antropologije in da raziskovalci delujejo popolnoma v skladu z etičnim kodeksom ter na noben način ne škodijo posameznikom, skupinam in kulturam, ki jih raziskujejo. Eden izmed antropologov, ki je sodeloval v omenjenem programu, je dr. Marcus B. Griffin, ki o svojem sodelovanju v Iraku poroča celo na svojem blogu (Griffin).

⁵⁴ Nekoliko provokativno Fine (1993) namesto o etičnih dilemah govori kar o desetih lažeh v etnografiji.

⁵⁵ Tole je primer tudi v našem seznamu literature. Večina monografij in veliko člankov vključuje dele poglavij ali cela poglavja na temo etike v antropologiji, etnografiji in pri terenskem delu.

⁵⁶ S tem imam v mislih številne omejitve, ki jih ima poslovni svet za raziskovalca. Preučevani subjekti (najsaj gre za mobilne delavce na terenu ali direktorje podjetja) so običajno s preučevano organizacijo v nekakšnem pogodbenem razmerju, ki opredeljuje njihovo delo; raziskovana podjetja (ali javne institucije) so v privatni (državni, lokalni) lasti in torej sledijo strategiji lastnikov (ali vodij), ki se velikokrat razlikuje od pričakovanj raziskovalcev; dostop do nekaterih delov organizacij (predvsem vrhnji management) onemogoča raziskovalcu

poslovni antropologiji in etnografiji se tako postavljajo številna vprašanja, ali antropologi lahko zbirajo podatke, ki pomagajo na primer lastnikom podjetij priti do večjega dobička, pri čemer lahko na dolgi rok tudi škodijo zaposlenim (recimo s tem, da izgubijo službo), kupcem (recimo s tem, da kupijo gensko spremenjeno hrano) ali uporabnikom (recimo s tem, ko so primorani uporabljati nov telefon, ki jim nenehno sledi).

Zlorabe antropološkega (in znanstvenega) pristopa, ki so nam poznane iz zgodovine, nas tako postavljajo pred dilemo, kako naj znanost in še zlasti antropologija ponudi uporabne rešitve za poslovni svet, obenem pa ohrani profesionalno držo do ljudi v raziskavi in do družbe kot celote. Velik izziv poslovnim antropologom predstavlja njihov položaj med interesi naročnika in ljudmi, ki so vključeni v raziskavo (Kedia in van Willigen 2005, 16). V nadaljevanju bom najprej podrobneje opredelila institucionalni razvoj etike v antropologiji, nato pa bom orisala dileme, s katerimi se soočajo poslovni antropologi ter predstavila rešitve za uspešno konfrontacijo z etičnimi dilemami in izzivi na terenu.

6.1 Institucionalizacija etike v antropologiji

Žal so zlorabe in napačne uporabe antropologije bili povod za razmišljanje o etičnih uporabah znanosti ter so s tem spodbudile oblikovanje etičnih usmeritev znotraj institucionalnih okvirjev. Prvi profesionalni etični kodeks za antropologe je tako nastal leta 1949 znotraj SfAA kot posledica dogodkov in zlorabe znanosti med prvo in drugo svetovno vojno. Ta etični kodeks je definiral predvsem vlogo, ki jo ima antropologija na terenu, ni pa definiral odnosa z raziskovanimi, kar so dodali kasneje v posodobljeni verziji etičnega kodeksa iz leta 1953. Čez natanko 30 let pa so etični kodeks ponovno posodobili (Bainton 2012, 124).

Dogajanja med vietnamsko vojno so botrovala temu, da so leta 1970 v AAA ustanovili Komite za etiko, leta 1971 pa je AAA sledila SfAA in po njenem kodeksu iz leta 1953 pripravila svoj etični kodeks,⁵⁷ ki so ga do leta 1986 večkrat prilagodili ter takrat tudi vključili interese in

pridobiti vsaj delno 'resnico'; podjetja in raziskovalec so podvrženi lokalni zakonodaji, ki opredeljuje varstvo osebnih podatkov ipd.

⁵⁷ AAA je sicer prvo izjavo o etičnosti v antropologiji podala leta 1967, po projektu *Camelot*, kjer so antropologi za ameriško vojsko raziskovali v Južni Ameriki (Bernard 2006, 74).

omejitve antropologov, ki so delovali zunaj akademske sfere. Etični kodeks je bil kasneje spremenjen še 1998, 2009 in nazadnje v letu 2012 (*American Anthropological Association 2012*). Etični kodeks je med drugim jasno definiral, da antropologi ne smejo sodelovati v skrivnih raziskavah, pod krinko in da ne smejo škoditi ljudem, vključenim v raziskavo. Obenem pa je kodeks določal, da lahko AAA izključi⁵⁸ tiste antropologe, ki bi sodelovali v neetičnih situacijah (Bernard 2006, 74).

NAPA pa je objavila svoj kodeks oziroma Etične napotke za praktike (*Ethical Guidelines for Practitioners*) v letu 1988. Bainton meni, da so navodila za etično delovanje pri NAPA najbolj koristna, saj so uporabna tudi za aplikativne antropologe (Bainton 2012, 129).

V ZDA so leta 1974 začeli z ustanavljanjem *Institutional Review Boards* (IRB), internih teles, ki bdijo nad delovanjem raziskovalcev na ameriških univerzah z namenom zaščite subjektov, vključenih v raziskavo (Kedia 2008, 25). Vsi raziskovalci morajo IRB podati poročilo, v katerem navedejo in jasno definirajo vse korake, kako bodo sodelujoče v raziskavi zaščitili pred povzročitvijo škode – ne le fizične, temveč tudi čustvene in finančne (Bernard 2006, 143).

V Sloveniji (in tudi širše v Evropi) ne obstajajo etični kodeksi, ki bi bili jasno usmerjeni na etično delovanje antropologov v poslovnem svetu,⁵⁹ zato je smiselno, da tudi slovenski aplikativni (in poslovni) antropologi zgoraj omenjene kodekse upoštevajo oziroma jih razumejo kot izhodišče svojega delovanja. Poleg teh kodeksov pa obstajajo še drugi splošni (lokalni) akti, zakoni, standardi in usmeritve, ki raziskovalca usmerjajo (in omejujejo) pri njegovem delu (varnost podatkov, nedotakljivost človeškega življenja, pravni okvir ipd.). Pri nas je to Zakon o varstvu osebnih podatkov, ki je bil sprejet leta 1990. Etnologinja Mojca Ramšak že leta raziskuje in pripravlja etične standarde, s katerimi se soočajo pri raziskovanju v antropologiji, predvsem pa v etnoloških raziskavah in folkloristiki. Poleg zgoraj omenjenih ameriških kodeksov definira še druge etične standarde na področju etnologije, kulturne antropologije in folkloristike: ICOM (*International Council of Museums – Mednarodni*

⁵⁸ Čeprav nikoli niso nikogar dejansko izključili iz etičnih razlogov (Bernard 2006, 74–75).

⁵⁹ Seveda obstajajo splošni etični standardi in kodeksi, npr. ASA je prvi osnutek etičnih napotkov pripravila leta 1987, leta 1999 jih je posodobila, zadnji popravki pa so bili dodani v oktobru 2011 (Mookherjee 2012, 130).

muzejski svet) in Kodeks muzejske etike iz leta 1993, *American Folklore Society* (objava leta 1988), *Oral History Society* (iz leta 2003), *Social Research Association* (standardi iz leta 2003), *An EU Code for Ethics for Socio-Economic Research* (iz leta 2004). V Sloveniji pa identificira dve organizaciji, ki sta objavili svoje etične standarde: Slovensko etnološko društvo (leta 1996) ter Slovensko etnološko in antropološko združenje Kula (leta 2007) (Ramšak 2014, 79). Nadalje Ramšakova izpostavi slab položaj in še slabšo prisotnost ter upoštevanje etičnih standardov v praksi, saj trdi, da Slovensko etnološko društvo "ni nikoli uradno potrdilo etičnega kodeksa, objavljenega 1996" (Ramšak 2014, 79), kar častnemu razsodišču onemogoča delo in sklicevanje na uradni dokument.

6.2 Omejitve etičnih kodeksov za poslovno antropologijo

Kljub potrebi po uporabi teh kodeksov in etičnih priporočil pa imajo ameriški etični kodeksi tudi številne omejitve in nekompatibilne usmeritve za poslovni svet, saj ne upoštevajo posebnosti poslovnega okolja. Kot največjo omejitev vidim ravno njihovo posplošenost. Aplikativna antropologija, ki je osnovno izhodišče za vse omenjene etične kodekse, vključuje številna podpodročja, ki se med seboj zelo razlikujejo. Posledično se, kljub enaki osnovi delovanja, med seboj razlikujejo tudi načini raziskovanja ter pristop do raziskovanih subjektov, na primer v medicinski in poslovni antropologiji.

Drugo omejitev etičnih napotkov vidim v njihovi nekompatibilnosti pri raziskovanju podjetij, še zlasti pri raziskovanju in delovanju za poslovni svet. Etični kodeks AAA sicer pojasnjuje, da je antropolog pri svojem delovanju zavezan etičnim pravilom in predvsem odgovornosti do ljudi, ki jih proučuje. Pri delu mora storiti vse, da s svojim delovanjem ne povzroča nevarnosti ter ne škoduje dostojanstvu in življenju ljudi, s katerimi je v stiku. Etični kodeksi (poslovnim) antropologom zapovedujejo še, naj ne delujejo v nelegalnih poslih ali pod krinko. Poleg tega mora (poslovni) antropolog jasno izraziti svoj namen in cilje raziskovanja udeležencem raziskave ali podjetja. To pa je zaradi narave dela v podjetjih (podpisovanje sporazuma o nerazkrivanju informacij ipd.) velikokrat nemogoče ali vsaj oteženo.

Tretjo omejitev, ki jo imajo omenjeni etični kodeksi, je njihova prevelika navezanost na akademski svet. Gledano skozi akademsko prizmo številne kariere antropologov (na primer

svetovalec v podjetjih) zahtevajo od posameznika pogojno ali popolno kršitev etičnega kodeksa in so torej neetične (Bainton 2012, 128). Pogosto se pričakovanja akademskega sveta in pričakovanja (ter realnost) poslovnega sveta ne prekrivajo, temveč se razhajajo. To lahko pomeni za poslovnega antropologa veliko obremenitev, saj v posameznih primerih oziroma projektih preprosto ne more slediti rigidnim etičnim načelom iz etičnih kodeksov.

Četrto omejitev etičnih kodeksov je moč najti v neupoštevanju razlik in antropologove odgovornosti v različnih raziskovanih situacijah. Poslovni (in aplikativni) antropolog ima odgovornost tako na strani naročnika kot na strani tistih, ki jih raziskuje. Bernard (2006, 75) se vpraša, kako rešiti tako konfliktno situacijo. Tudi etični kodeksi si niso enotni. Kodeks SfAA določa, da smo najprej odgovorni do tistih, ki so subjekti naše raziskave. Po drugi strani pa NAPA priznava, da je taka situacija lahko zelo kompleksna (Bernard 2006, 75). In tudi to drži, da se etični standardi skozi čas spreminjajo in kar je etično danes, ne bo nujno tudi v prihodnosti in obratno.

6.3 Načela etičnega pristopa v antropologiji

Pri opisu načel etičnega pristopa v antropologiji in etnografiji se opiram na pet področij,⁶⁰ ki jih opredelita Hammersley in Atkinson (2007, 210–219): informirana privolitev udeležencev, varovanje zasebnosti vpletenih, nepovzročanje škode udeležencem, izkoriščanje udeležencev in posledice v prihodnosti. V nadaljevanju poglavja pa predstavim še nadgradnjo teh načel na podpodročje poslovne antropologije, ki jo imenujem nova etika v poslovni antropologiji, saj temelji na mojih lastnih izzivih s terenskega dela raziskave v podjetju, kar podrobneje predstavim v 7. poglavju.

⁶⁰ Kot sem že omenila, so poglavja o etiki v antropoloških in etnografskih monografijah in člankih pogosta, ravno tako pa so pogoste tudi opredelitve etičnih načel, ki naj bi jim sledili antropologi. Vsak avtor opredeli posamezna načela, vendar vsi avtorji ponujajo bolj ali manj podobna načela, ki pa jih drugače poimenujejo oziroma različno združijo. Sama se tako naslanjam na delitev, ki jo predstavita Hammersley in Atkinson (2007), podobno piše na primer tudi Fetterman (2010), medtem ko Bainton (2012) zagovarja t. i. Boasov kodeks, ki temelji na delu in etiki ustanovitelja ameriške antropologije Franza Boasa, Murchison (2010) pa o etiki piše skozi celotno monografijo in je tako ne predstavi v posebnem poglavju.

6.3.1 Informirana privolitev udeležencev

Najpogosteje omenjeno etično načelo v antropologiji (in etnografiji ter terenskemu delu na splošno) je informirana privolitev udeležencev. To ne pomeni zgolj pisne privolitve subjektov v raziskavi, saj natančna smer raziskave pogosto ni znana vnaprej in je nemogoče vnaprej definirati vse, kar se bo dogajalo med raziskavo. Induktivne raziskave, ki so večinoma prisotne v antropologiji, namreč omogočajo številne kasnejše možnosti in ideje. Zato je skoraj nemogoče, da bi se sodelujoči v raziskavi strinjali z vsem, kar sledi (Kedia 2008, 25–26). Ne le, da je nemogoče pred začetkom dela zagotoviti privolitev; zagotavljanje anonimnosti in informirana privolitev sta pomembni skozi celoten raziskovalni proces, tudi pri pisanju končne etnografije, zato nekateri predlagajo nenehno preizpraševanje etičnosti svojega dela (Mookherjee 2012, 134).

6.3.2 Varovanje zasebnosti vpletenih

Polje zasebnosti postaja vedno pomembnejše polje etičnega razmišljanja v antropologiji. Ne le zaradi antropologove odgovornosti, ki jo nosi do vključenih v raziskavo, temveč tudi zaradi številnih zakonov in drugih pravnih aktov. Ravno tako pa se potreba po zasebnosti veča zato, ker sodobne tehnologije omogočajo vpogled v objavljena dela. V klasičnih antropoloških delih z začetka vede, kjer so preučevali oddaljena staroselska ljudstva, ta (praviloma) niso imela dostopa do objavljenega (Kedia 2008, 26). Poleg etičnih kodeksov pa varovanje osebnih podatkov odredjajo tudi lokalni zakoni, pri nas je to Zakon o varovanju osebnih podatkov.

6.3.3 Nepovzročanje škode udeležencem

Škodo udeležencem raziskave lahko antropolog povzroči med neposrednim stikom (terensko delo) ali z objavo izsledkov raziskave (Hammersley in Atkinson 2007, 213). Včasih že sama prisotnost raziskovalca in potek raziskave povzročata nelagodje med udeleženci (na primer pri raziskovanju rakavih bolnikov).

Objave izsledkov raziskav lahko povzročijo škodo na več nivojih: tistim, ki so bili vključeni kot udeleženci, ugledu preučevane organizacije ali družbi kot celoti. Problemi z objavo niso "samo v tem, da so objavljene in javne informacije resnične, temveč kakšne implikacije

nosijo oz. *bi jih lahko nosile* o ljudeh v raziskavi” (Hammersley in Atkinson 2007, 213). Raziskovalec se tako lahko znajde v situaciji, ko ne ve, ali naj objavi izsledke raziskave, ki bi lahko škodile ugledu in dostojanstvu posameznika, pa čeprav bi razkril resnico. Menim, da mora tudi tovrstne etične dileme rešiti raziskovalec sam, saj je na koncu tudi sam odgovoren za lastne objave in sam nosi posledice (ki so lahko v nekaterih primerih tudi pravnega značaja, če na primer krši dogovorjene pogoje dela pri naročniku ali če naročnik in vpleteni vidijo predstavljene informacije z drugačnega zornega kota kot raziskovalec in se z njimi ne strinjajo).

6.3.4 Izkoriščanje udeležencev

Izkoriščanje udeležencev raziskave Hammersley in Atkinson (2007, 217–218) razumeta kot pridobivanje informacij brez tega, da imajo udeleženci od tega kakršnokoli korist, zato se lahko zaradi tega počutijo izkoriščane (v imenu znanosti ali v korist posameznega raziskovalca). O’Neill meni, da “smo kot raziskovalci paraziti naših subjektov” (O’Neill 2001, 229) v raziskavi. Tako O’Neill predlaga, da se moramo vedno vprašati, kaj od raziskave dobijo udeleženci, Hammersley in Atkinson pa predlagata, da raziskovalci ponudijo vedno nekaj v zameno za informacije – lahko plačilo za sodelovanje ali kakšno nematerialno korist (na primer čustveno ali fizično oporo tistim, ki jo potrebujejo). Sodelujoči naj bi kot subjekti raziskave postali pomemben del raziskovalnega procesa. Obenem pa poudarjata, da naj bi bila raziskava usmerjena k tistim, ki imajo moč in vpliv, in ne proti tistim, ki te moči nimajo. Vendar se Hammersley in Atkinson (2007) strinjata, da takšna navodila posedujejo številne omejitve. Sama se strinjam, da je treba preučevati vsak posamezni primer glede na trenutno situacijo in ga ovrednotiti skozi prizmo etike, saj bo ne nazadnje vsak raziskovalec sam na lastni koži občutil, če (ko) bo kaj naredil narobe. Menim, da mora vsak raziskovalec poslušati udeležene v raziskavi in jim v zameno za sodelovanje ponuditi tisto, kar potrebujejo. Sama se ne strinjam, da je treba raziskovati samo tiste, ki imajo moč, saj menim, da ravno tisti, ki nimajo moči, tudi nimajo glasu in jim lahko skozi raziskavo omogočijo, da se slišijo in tako na dolgi rok dobijo boljši položaj in tisto, kar že dolgo želijo. Tudi Blomberg (2010, 224–225) meni, da je velik doprinos poslovne etnografije ravno v tem, da spreminja komunikacijo v podjetju in omogoča, da se ‘slišijo’ tisti ljudje in perspektive, ki pogosto niso slišani.

6.3.5 Posledice v prihodnosti

Raziskovalec zaradi narave dela ne more že na začetku poznati vseh ovir, ki ga čakajo, zato vključenih v raziskavo ne more popolnoma seznaniti z vsemi podrobnostmi raziskave. Raziskovalec mora vedno razmišljati tudi o tem, kakšne posledice ima lahko posamezni projekt za udeležence v prihodnosti. Obenem pa mora raziskovalec etičnim načelom slediti tudi zaradi svojih stanovskih "kolegov, tako trenutnih kot tistih v prihodnosti" (Hammersley in Atkinson 2007, 218). In, ne nazadnje, ali ni mogoče antropološka etika podvržena zgodovinski relativnosti, ki nas sili v bolj relativističen in situacijski pogled na etične odločitve, saj, kot dodaja Carrithers (2005, 439): "vlak časa je vlak, ki pred sabo polaga tire." Torej etika nikakor ni enostaven sistem, ki omogoča enoznačne odločitve, temveč je dinamičen sistem, ki nam ponuja moč individualne odločitve in individualne odgovornosti.

6.4 Novi etiki v poslovni antropologiji naproti

Etični kodeksi in priporočena načela so koristni kot osnovne usmeritve, vendar menim, da je nemogoče opredeliti eno absolutno resnico za vsako situacijo, v kateri se najde antropolog na terenu. Med raziskovanjem se pojavijo nepredvidene situacije, ki raziskovalca postavijo pred nove etične dileme: med njimi so razvoj prijateljskih vezi (o razvoju prijateljskega odnosa in pojavu etičnih dilem pišejo Beech in drugi (2009)) in izvajanje raziskave med prijatelji, sovražniki ali ljubimci (Mookherjee 2012, 130) ter raziskovanje virtualnih svetov (o etnografiji na spletu, t. i. netnografiji piše Kozinets 2010; o etnografskem raziskovanju interneta Miller in Slater 2001; o fenomenu virtualnega sveta *Second Life* pa Boellstorff 2008). Novi svetovi raziskovanja zato potrebujejo etične prilagoditve. Ravno tako pa na spremembe etičnih kodeksov vplivajo tudi pretekli dogodki in naše izkušnje s prejšnjih projektov. Velika dilema, ki je pogosto prisotna v antropologiji in na podlagi katere običajno prihaja do sprememb pri vsebini etičnih kodeksov, so različni dogodki, ki postavijo pod vprašanje samo etično delovanje antropologov, npr. sodelovanje antropologov pri projektu Camelot ali pri projektu HTS. Morda je dovolj zgovorno ravno dejstvo, da so prvi etični kodeksi nastali kot posledica druge svetovne vojne in vojne v Vietnamu. Danes zato številni avtorji in tudi antropološka združenja (med njimi AAA) pozivajo k intenzivnemu sodelovanju med raziskovalci in raziskovanimi. Sillitoe (2012) izpostavi, da je danes za antropologijo nujno, da soustvarja z ljudmi, ki jih raziskuje. Raziskavo je pomembneje "delati 'z' ljudmi kot

‘o’ njih, člani skupnosti pa predstavljajo viden del pri definiranju in sodelovanju pri raziskavi, vse od oblikovanja projekta, zbiranja podatkov in analiz do predstavitve končnih rezultatov” (Sillitoe 2012, 184). Ključno je, da antropologi vključujejo ljudi v svojo raziskavo, ne le kot opazovance, temveč kot svoje sodelavce. Takšen pristop je, meni Sillitoe (2012), pomemben za antropologijo, sama pa menim, da je za poslovno antropologijo nujen. Še več, brez sodelovanja in soustvarjanja v poslovnem svetu etnografija sploh ni mogoča.

6.4.1 Etični situacionizem, samocenzura in refleksija

Predlagam, da etično delovanje v poslovni antropologiji prilagodimo konkretni situaciji, v kateri se znajde antropolog v poslovnem okolju, kar po Hammersley in Atkinson (2007) opredelimo kot *etični situacionizem*.⁶¹ Menim, da je naloga vsakega poslovnega antropologa, da osmisli svoj položaj v organizaciji oziroma podjetju in dobro prouči zasnovo projekta, pri katerem naj bi sodeloval, ter že na začetku presodi, tako izpostavi tudi Baba (2005, 257), ali bo njegovo delo in zbrane informacije kakorkoli škodile subjektu preučevanja med raziskavo ali po končani raziskavi. Pravil za posamezne primere iz resničnega sveta namreč ni in jih po mojem mnenju tudi ni smiselno ali mogoče definirati, saj ima vsak projekt svoje značilnosti, zato vseh ovir in dilem nikoli ne moremo zaobjeti. Zato pa leži večja odgovornost na posameznem raziskovalcu ali svetovalcu, da vedno znova izprašuje problematičnost posameznega projekta, meje antropologije in raziskovalčevo pozicijo, pri tem pa je treba upoštevati ne zgolj etične kodekse in družbene moralne standarde, temveč tudi – ali pa predvsem – lastne vrednote in občutke, ki temeljijo na preteklih izkušnjah. Torej gre za neke vrste samocenzuro (Hammersley in Atkinson 2007, 222).

V primeru poslovne antropologije se samocenzura nanaša najprej na sam izbor tega, katero temo in projekt bomo izbrali (ali ne bomo izbrali), katere sodelujoče bomo vključili v raziskavo (velikokrat pri izvajanju etnografije ne moremo sami določiti, koga bomo vključili), katere podatke bomo zbrali in predvsem, katere informacije bomo posredovali javnosti. Pri diseminaciji rezultatov je poslovni antropolog velikokrat pred etično dilemo, saj ne more razkriti poslovnih skrivnosti podjetja, kjer dela raziskavo, ne le zaradi lastnega prepričanja,

⁶¹ Hammersley in Atkinson (2007, 219–220) ločita štiri različne perspektive etike v etnografiji: etični absolutizem, etični situacionizem, etični relativizem in makiavelizem.

ampak tudi zato, ker je zavezan nerazkrivanju informacij. To pa potem ni več le etično vprašanje, ampak postane tudi pravno vprašanje.

Kot piše zgoraj, je etika ključna za aplikativnega antropologa. Pomembno je, da razmišljamo o etiki ne le pri terenskem delu (ko smo v neposrednem stiku s subjekti raziskave), temveč na vsakem koraku v raziskavi: pri izbiri raziskovalne teme ali projekta pri naročniku, skozi celoten proces priprave ter na koncu predstavitve rezultatov ali rešitev problemov. Po Bernardu je "prva etična odločitev, ki jo narediš v raziskavi to, da se odločiš, ali boš sploh zbral določene informacije. Ko je ta odločitev jasna, si *ti* odgovoren za to, kar se zgodi z informacijami in *ti* moraš zaščititi ljudi pred tem, da postanejo čustveno obremenjeni zato, ker so govorili s teboj" (Bernard 2006, 223, poudarek v originalu).

Refleksija je potrebna na več nivojih in "nujna, ker raziskovalec nikoli ni 'svoboden' od kulture, diskurza ali obstoječe teorije" (Watson 2011, 212). Najprej je refleksija samega projekta ali raziskave, nato refleksija antropologove vloge in lastne pozicije v raziskavi ter samorefleksija lastnega vpliva na potek raziskave in, ne nazadnje, poslovni antropolog mora refleksiji podvreči tudi svoje pisanje oziroma predstavitev rezultatov ali rešitev projekta. Takoj ko se zavedamo lastne pozicije in vpletenosti v raziskavo, lažje reflektiramo nastalo situacijo. Hammersley in Atkinson (2007, 17) pa menita, da se raziskovalčeva vloga izkristalizira takoj, ko opustimo idejo, da je človeški vidik raziskave možno standardizirati ali ga eliminirati tako, da "postanemo 'muha na zidu' ali 'popolni udeleženec'". Madsbjerg in Rasmussen (2014, 101) govorita o dvojni zanki (angl. *double loop*), saj mora etnograf opazovati in razumeti sebe ter svoje predpostavke in kulturne vzorce, hkrati pa mora analizirati opazovano kulturo. Pri naravoslovnem raziskovanju je mogoče, da smo objektivni, da na objekt gledamo od zunaj, z objektivnega gledišča. V družboslovju in humanistiki pa je meja med subjektom in objektom zabrisana. Ravno tako pa je nemogoče, da bi na preučevani objekt gledali od nikoder (Madsbjerg in Rasmussen 2014, 101). Vedno smo del kulture in vedno gledamo z lastnega stališča. Največ, kar lahko pri tem storimo, je to, da se zavedamo lastne pozicije in jo reflektiramo.

6.4.2 Recipročnost, odgovornost in kompromisi

“Nujnost vračila sprejetega daru, obvezno dajanje in obvezno sprejemanje darov” (Šterk 1995, 215), ki so temelji analize teorije daru antropologa Marcela Maussa (1996), bi lahko strnili v sintagmo “dar da dar” (Šterk 1995, 215), kar lahko v popularnem jeziku sodobnega kapitalizma parafraziramo v frazo *nič ni zastoj*.⁶² V skladu s to ideologijo tudi antropologova prisotnost in pripravljenost ljudi za sodelovanje ni več zastoj, obenem pa je “recipročnost nujna za doseg praktičnih rezultatov” (O’Neill 2001, 229). Kot sem opisala zgoraj, obstaja več načinov ‘plačila’ udeležencem: velikokrat zadostuje že pripravljenost na poslušanje, kaj bi moralo biti v podjetju drugače, pogosto udeleženci pričakujejo, da je antropolog njihov posrednik (do vodstva), da se sliši njihov glas, nekateri so zadovoljni že s tem, da lahko sodelujejo pri raziskavi in s tem pomagajo k boljšim rezultatom raziskave, nekateri pa pričakujejo tudi denarno plačilo. Kot rečeno, ‘plačilo’ je odvisno od situacije in vključenih ljudi, vendar menim, da je določena mera recipročnosti v procesu nujna, če želimo, da vstopimo v neznani svet določene organizacije in da smo sprejeti kot raziskovalci oziroma svetovalci. Vendar, trdi O’Neill (2001), moramo tudi recipročnost samo podvreči etičnemu razmisleku.

Skozi celoten proces dela mora biti poslovni antropolog ne le soočen z etičnimi dilemami na vsakem koraku, temveč mora biti tudi odgovoren. Odgovornost vidim na več nivojih: na osebni nivoju, nivoju družbe in nivoju organizacije. Najprej je poslovni antropolog odgovoren naročniku, tistemu, za katerega dela, in je zato tudi njegov sponzor. Naročnik od poslovnega antropologa pričakuje, da opravi delo v skladu z dogovorom (običajno pisno pogodbo) ter da dostavi rezultate v dogovorjenem roku in obsegu. Nato je poslovni antropolog odgovoren tudi samemu sebi; vedno, ko delamo, gledamo tudi na svoj lastni razvoj in seveda eksistenco. Odgovorni smo tudi tistim, ki so vključeni v raziskavo, da jim ne škodimo in da z njimi sodelujemo, jih sproti obveščamo o raziskavi ter tudi o zaključkih ter rezultatih raziskave. In, ne nazadnje, poslovni antropolog je odgovoren družbi kot celoti.

⁶² Fraza *nič ni zastoj* sem izpeljala iz znane fraze ameriškega pisca znanstvene fantastike Roberta A. Heinleina, ki je leta 1966 izdal knjigo Luna je kruta ljubica (*The Moon is a Harsh Mistress*), v kateri popularizira frazo *There ain't no such thing as a free lunch* (s kratico TANSTAAFL) ali *There's no such thing as a free lunch* (s kratico TINSTAAFL). Frazi pomenita, da je nemogoče dobiti nekaj za nič. To idejo je kasneje znotraj ekonomije uporabil in populariziral ekonomist in zagovornik prostega trga Milton Friedman, ki je leta 1975 izdal knjigo z naslovom Ne obstaja nič takega kot je zastoj kosilo (*There's No Such Thing as a Free Lunch*) (Friedman 1975).

Kot smo videli zgoraj, nas situacije velikokrat postavljajo pred izzive, kjer se soočimo z na videz nekompatibilnimi pričakovanji in nerešljivimi ovirami. Fine in Shulman (2009) menita, da mora organizacijski etnograf istočasno zadovoljiti potrebe raziskave (in naročnika) na eni strani ter profesionalna pričakovanja o etnografskem delu na drugi strani. Poslovni antropolog se lahko znajde v situaciji, ko je podpisal sporazum o neodkrivanju informacij v podjetju, s čimer ima pravno oviro za javno objavo rezultatov. Včasih se raziskovalec izogne popolni informirani privolitvi udeležencev, saj sam velikokrat ne ve ali ne more vedeti, kaj se bo dogajalo med raziskavo in zato ne more popolnoma informirati udeležencev s potekom raziskave in njenimi rezultati. Včasih pa raziskovalec zaradi tipa raziskave zavestno ne informira udeležencev, saj meni, da bi popolno razkritje raziskave in njegove vpletenosti spremenilo končni rezultat in ne bi dalo želelnih rezultatov.⁶³ Veliko situacij, ki se zdijo etično sporne, pa je rešljivih, če le lahko dosežemo kompromis med nasprotujočima stranema. O'Neill (2001, 229) poudari pomembno dihotomijo v procesu raziskovanja, – posameznik je hkrati v vlogi raziskovalca in človeka oziroma državljana – ki nas v določenih (navadno občutljivih) trenutkih postavi najprej v vlogo človeka (recimo v primeru, ko je ogroženo človeško življenje). V takšnih situacijah tudi Hammersley in Atkinson (2007) dopuščata možnost, da raziskovalec prekine s to vlogo in za trenutek preneha težiti k, po njunem mnenju, glavnemu cilju etnografije – proizvodjanju znanja.

Ne glede na odločitev, ki jo poslovni antropolog naredi v danem trenutku, je sam odgovoren za svoja dejanja. Zato je največ, kar lahko naredimo, ko naletimo na etično dilemo, da se odločimo po najboljših močeh in kot verjamemo, da je prav, nato pa reflektiramo svojo odločitev in jo predebatiramo “ne le s svojimi kolegi, temveč tudi s širšim okoljem” (O'Neill 2001, 229). Podobno zagovarjata tudi Hammershøy in Madsen (2012), ki sledita pojmovanju etike francoskega filozofa Alaina Badiouja. Avtorja izpostavita aktivni princip udejstvovanja poslovnih antropologov. Po njunem mnenju to, da poslovni antropologi ne škodijo svojim udeležencem, ni dovolj, poslovni antropologi morajo delati dobro. To pomeni, da se moramo na vsakem koraku vprašati, ali delamo dobro – odgovornost tako nosimo že pred začetkom

⁶³ Namernemu prikrivanju naročnikovega imena ali imena proizvodov se izogiba Ladner (2014, 94), pri čemer svetuje, da v poslovnem svetu prikrivanje ni nujno in dejansko povzroča škodo podjetju, zato svetuje, da sodelujočim v raziskavi vedno razkrijemo tako ime naročnika kot iskrene namene raziskave.

raziskave, med raziskavo, odgovorni pa smo tudi za rezultate in implementacijo izsledkov v poslovni svet.

7 PRIPOVEDI S TERENA: V ISKANJU POSLOVNE ANTROPOLOGIJE V PODJETJU TELEMATIKA

Moč antropologa je v njegovih sposobnostih, da ubesedi videno, slišano, razumljeno in občuteno v smiselno celoto. Antropolog lahko izbere veliko elementov svojega dela: lahko izbere uporabljeno metodologijo in epistemologijo, lahko pa izbere, in tudi mora izbrati, jezik in način, na katerega bo predstavil izsledke svojega dela želeni javnosti. Poleg izbrane metodologije je jezik njegovo največje orodje za doseg cilja, bodisi pisanja etnografije bodisi poročanja ugotovitev in priporočil naročniku. Jezik je bistveni element kulture in zato velja za nekaj samoumevnega. Ker nam je tako zelo blizu, se ga sploh ne zavedamo oziroma se ne zavedamo tega, kaj nam omogoča, hkrati pa se tudi ne zavedamo, kaj nam je z uporabo jezika onemogočeno. Podobno kot je z (ne)izbiro jezika, je tudi z izbiro stila pisanja etnografije. V sodobni antropologiji ni pogosto, da so znanstveni teksti napisani kot literarni teksti. Kot ugotavlja Van Maanen (2011, 174), je danes realistična pripoved še vedno prevladujoč stil pisanja etnografij. Tudi avtorji večine etnografskih monografij, ki so bile napisane o ali v poslovnem svetu, so uporabili stil etnografskega realizma, pri čemer nekatere etnografije uporabljajo tudi elemente izpovednega ali impresionističnega stila (v našem prostoru je to nedvomno delo Dana Podjeda 2011).

Običajno je etnografija oziroma pripoved o terenu, ne glede na stil pisanja etnografije, vpeta v in utemeljena s teoretskim okvirjem. V tem primeru se zgodbe s terena prepletajo s teorijo in skupaj tvorijo celotno besedilo. Sama zgodbe o terenu predstavljam ločene od teoretskega dela, zato sem disertacijo zasnovala nekoliko drugače, kot smo je sicer vajeni pri tovrstnih tekstih.⁶⁴ To sicer ne pomeni, da etnografske pripovedi o terenu ne temeljijo na zapisani teoriji oziroma da ne tvorijo teorije tudi same. To samo pomeni, da bralec lahko sam izbere, kateri del bo prebral prej in katerega kasneje. Obenem pa ima, zaradi podobne strukture obeh delov, tudi možnost, da oba dela bere istočasno. Zakaj takšna struktura? Prvič, za takšno strukturo in potek disertacije sem se odločila, ker sem želela, da ima bralec možnost, da bere vsak del posebej. Ideja za takšno strukturo se mi je porodila ob branju

⁶⁴ Najbolj podobno strukturo teksta sem zasledila v knjigi *Etnografija na delu (Ethnography at Work)*, ki jo je leta 2006 napisal antropolog Brian Moeran. Moeran (2006) ravno tako loči izkustveni, empirični del (sam jo imenuje študija primera v oglaševalski agenciji na Japonskem) in teoretski del, pri čemer pa izbere drugačno zaporedje. Meni, da kar je za "nekoga 'samo študija primera' je za druge jasno predstavljen teoretski problem" (Moeran 2006, x). In zato vidi prednost tovrstnega pristopa tudi v različnem razvoju etnografskega materiala.

številnih etnografij, kjer bi si želela, da bi imela možnost prebrati samo zgodbe o terenu, spet drugič pa samo teorije, ki so vpete v etnografijo. Drugič, za takšno strukturo sem se odločila, ker verjamem, da lahko z različnimi načini opišemo naše razumevanje ljudi in njihovega delovanja, drže, odnosov, vedenja in verjetja. S teorijami lahko vedno raziščemo in umestimo vsak fenomen, vendar nam teorije (vsaj v antropologiji) ne omogočajo, da tudi izkusimo teren "na lastni koži" in ga opišemo v odnosu do naše lastne subjektivne izkušnje pri participaciji v življenju ter delu drugih ljudi in njihovi umeščenosti v širši kompleksni sistem. John Van Maanen (2011a) izpostavi tri dopolnjujoče in prekrivajoče se dele raziskovanja ljudi: terensko delo (angl. *fieldwork*), miselno delo (angl. *headwork*) in pisanje (angl. *textwork*). Tako ustvarjanje teorije kot tudi iskanje najboljših rešitev za konkretne probleme v poslovnem svetu nastaja na terenu, v glavi in za računalnikom. Brez vseh treh delov ne moremo priti do dobrega rezultata. Brez dobre teorije ni dobre etnografije, tako kot ni dobre teorije brez dobre etnografije. Tretji razlog za izbrano strukturo disertacije tiči v upanju, da bo moja disertacija, kljub temu da je antropološko delo, našla mesto ne le v rokah antropologov, temveč tudi v poslovnih in organizacijskih vedah, predvsem pa v podjetništvu in poslovnem svetovanju. Primarni cilj moje šestmesečne etnografske raziskave ni bil implementacija rešitev v podjetje, temveč raziskati življenje podjetja in umestitev ter odnos njegovih ključnih delov znotraj podjetja – torej ljudi, proizvodov in storitev ter širšega okolja – njihovih uporabnikov, poslovnih partnerjev in celotne družbe. Tudi ni bil cilj moje raziskave preučiti posamezen proizvod, ampak je bil cilj mojega pristopa raziskati odnose ljudi (predvsem uporabnikov) do storitev in proizvodov preučevanega podjetja. Strinjam se z Ladner (2014, 141), da etnograf ne raziskuje proizvodov, ampak ga zanima, kako proizvodi ustrezajo (ali ne ustrezajo) ljudem. V nadaljevanju bom pojasnila, da je problem, ki ga zasledimo, ko kot antropolog vstopimo v podjetje, ravno v dihotomiji, ki jo tukaj izpostavi Ladner. Pričakovanja podjetja so običajno usmerjena na produkt, medtem ko je antropolog usmerjen na ljudi in njihov odnos do tega produkta. Etnograf v podjetju mora v svoji analizi povezati to, kar ljudje delajo in govorijo s tem, kakšna so pričakovanja vpletenih deležnikov v podjetju (Ladner 2014, 141–142). Četrtrič, takšna struktura disertacije mi je omogočila, da sem lahko oba dela – teoretskega in empiričnega – na koncu povezala in natančneje opredelila, kje se razhajata. Razlog za uporabo ločene strukture je bil tudi v tem, da pokažem na razlike med tem, kako naj bi bilo (teorija) in med tem, kako je dejansko bilo (etnografija). Sama verjamem, da se teorija tvori deloma na terenu, deloma v naših mislih. In, ne nazadnje,

ta razhajanja so mi služila kot izhodišče pri pisanju temeljev nove poslovne antropologije – antropologije za poslovni svet in svetovalne antropologije.

7.1 (Ne)varen pristanek v podjetništvo

Če velja, da se terensko delo začne veliko časa pred prihodom na teren, se je moje delo začelo že leta 2006. Iz akademskega okolja sem dobesedno skočila v podjetniški svet, med mlade in uspešne podjetnike, ki želijo 'poseči po zvezdah' in osvojiti ne le domači, temveč predvsem tuje trge z najboljšimi proizvodi in storitvami ter predvsem s svojo ekipo zaposlenih in (bolj ali manj) jasno izdelano vizijo rasti ter razvoja. Z izjemnim navdihom za podjetje ter ne nujno najboljšim občutkom za sočloveka so prihajali in odhajali v moj svet vedno pogosteje. Do trenutka, ko mi je podjetniški svet in pogled na svet postal tako blizu, da je tako ali drugače vsak dan polnil moj delovnik (in kasneje tudi prosti čas). Večinoma sem na podjetništvo gledala od zunaj, kot popolni opazovalec, ki z nadobudnim ušesom poslušala in srka vse, kar se okrog njega dogaja.

Moj prvi stik s podjetjem, ki ga zaradi dogovora o anonimnosti imenujem Telematika, se je zgodil novembra 2006, torej več kot tri leta pred začetkom raziskave. Takrat sem v okviru svoje službe spoznala enega od ustanoviteljev, ki je bil takrat tudi direktor podjetja. Spoznala sva se na organiziranem spoznavnem večeru za 25 mladih podjetnikov, s katerimi sem bila kasneje celo leto v stiku vsaj enkrat tedensko. Direktor Telematike je bil eden tistih podjetnikov, ki je takoj izstopal. Čeprav je bila večina podjetnikov zelo zgovornih, je on izstopal s svojo zadržanostjo in preudarnostjo – vedno, ko je kaj povedal, je pri ostalih vzbudil veliko pozornosti – tako s svojim pristopom kot vsebino povedanega kot tudi in predvsem s podjetjem ter njihovim uspehom do takrat.

Sama sem iz vloge opazovalca v podjetništvu počasi prešla do popolnega udeleženca, ki s svojim podjetjem skuša narediti to, kar sem pred skoraj desetletjem zgolj opažala pri drugih. S spremenjeno pozicijo so se spremenili tudi moji pogledi na podjetništvo, predvsem pa na podjetnike in podjetnice. Z vedno večjo vključenostjo se je večala moja odgovornost, da na ta (morda samo na videz) energije poln podjetniški svet pogledam tudi od znotraj, kot aktivni udeleženec in raziskovalec v enem od takrat, vsaj po mojem mnenju, najbolj perspektivnih

podjetij. Podjetje je imelo vse, kar sem želela, da ima podjetje, v katerem bi delala etnografijo za disertacijo: bilo je razvojno podjetje v IKT sektorju; imelo je dva mlada, a zelo različna ustanovitelja, ki sta obenem tudi lastnika podjetja; bilo je dobičkonosno in hitro rastoče; ter, ne nazadnje, bilo je odprto za nove pristope, čeprav z jasno izraženimi zadržki ter s tem pripravljeno omogočiti dostop t. i. poslovni antropologinji.

7.2 O podjetju Telematika

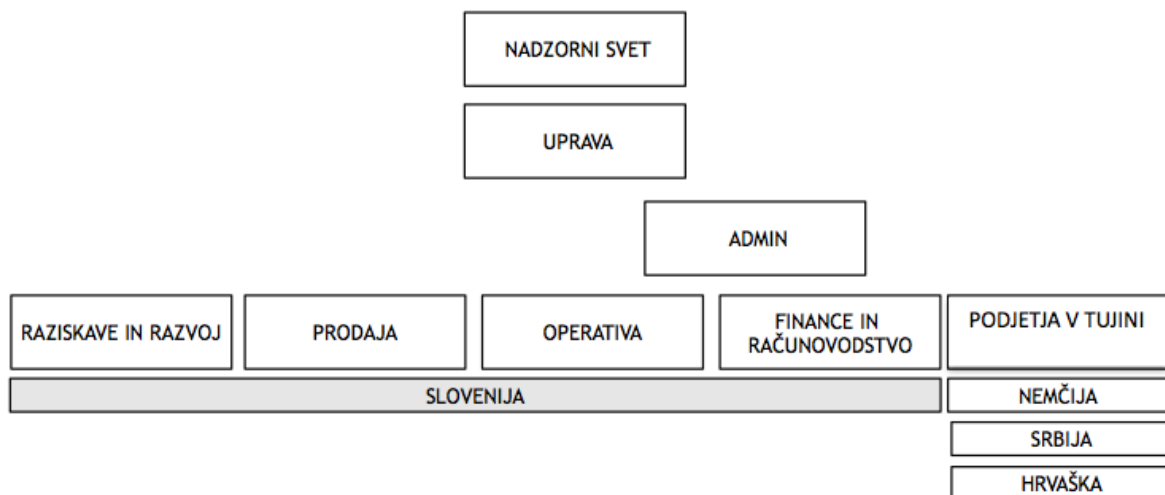
Podjetje Telematika je IKT podjetje, ki razvija in prodaja napredne telematske sisteme, predvsem v segmentu mednarodnega transporta in logistike. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2005 kot delniška družba, ki je s pomočjo vlagateljev osnovalo trdne temelje za nadaljnjo rast. Telematika je slovensko podjetje, ki je v letu 2014 poslovalo že na 18 trgih, s svojimi hčerinskimi podjetji pa je bilo prisotno v Srbiji, na Hrvaškem, v Makedoniji, v Nemčiji, v Kamerunu in v Alžiriji. Podjetje zaposluje že več kot 70 sodelavcev in je obenem eno vodilnih podjetij v regiji Jugovzhodne Evrope na področju telematskih rešitev. Podjetje je bilo v letu 2013 uvrščeno med petdeset najboljših IKT podjetij v Sloveniji (v skladu z lestvico poslovnih revij Finance in Manager).

Telematski sistemi so pripomočki za analizo in upravljanje voznih parkov. Podjetje svoje proizvode in storitve prodaja predvsem v segmentu težkih komercialnih vozil tako doma kot v tujini. Podjetje je razvojno usmerjeno podjetje, ki temelji na razvoju programske opreme in rešitev za optimizacijo voznih parkov. Njihove rešitve omogočajo številne funkcionalnosti, ki rešujejo vsakodnevne težave njihovim strankam, predvsem transportnim, distribucijskim in logističnim podjetjem. Tehnologija temelji na uporabi GSM in GPRS tehnologije, s pomočjo modema, ki je priključen na računalnik v vozilu in GPS pozicioniranja pa lahko uporabnik v vsakem trenutku vidi, kje se npr. nahaja vozilo, s kakšno hitrostjo vozi ali stoji, kakšen je nivo goriva v rezervoarjih, kakšen je pritisk v pnevmatikah, ali se voznik drži načrtovane poti in katera je najbolj optimalna pot od točke A do točke B.

V juliju 2010, ob zaključku moje šestmesečne raziskave, je imelo podjetje 28 zaposlenih in je imelo sedež v Ljubljani ter 3 hčerinska podjetja v tujini (Hrvaška, Nemčija in Srbija). Polg tega je bilo podjetje prisotno tudi na drugih tujih trgih: Madžarska, Makedonija, Romunija ter

Bosna in Hercegovina. Podjetje je imelo dvotirni sistem upravljanja gospodarske družbe, saj je imelo na čelu družbe dva organa: upravo in nadzorni svet. Naloga uprave je bila vodenje poslov, medtem ko ima nadzorni svet funkcijo nadzora uprave pri vodenju poslov podjetja. V dvotirnem sistemu upravljanja družb sta nadzorni svet in uprava organizacijsko ločena, s čimer je zagotovljena večja neodvisnost obeh organov. Poleg vodstvenih organov je bilo podjetje organizirano v 5 oddelkov, ki so bili opredeljeni glede na funkcije v podjetju. Zato govorimo o t. i. funkcijski organizacijski strukturi podjetja z naslednjimi oddelki: raziskave in razvoj, prodaja, operativa, finance in računovodstvo ter oddelek za tuje trge. Pomembno nalogo v organizaciji podjetja je imela tudi administracija, ki je bila primarno podpora organom vodenja, sicer pa je operativno podpirala celotno podjetje. Slika 7.1 ponuja grafični prikaz organizacijske strukture oziroma organigram podjetja Telematika v juliju 2010.

Slika 7.1: Organigram podjetja Telematika v letu 2010



Vir: lastni.

Največji izzivi, s katerimi se je podjetje takrat soočalo, so bili optimizacija in prilagajanje proizvodov ter storitev na trgu in reorganizacija podjetja ter profesionalizacija vodenja. Kot bom pokazala v zadnjem poglavju, je bilo podjetje v *go-go* fazi življenjskega cikla. Najpomembnejši cilj podjetja takrat je bil prodaja, rast prihodkov in povečevanje tržnega deleža. Kljub želji po profesionalnem vodenju in zaposlitvi zunanega izvršnega direktorja sta

ustanovitelja ostajala močno usidrana v vsakodnevno poslovanje. Kljub temu, da sta delegirala, sta še vedno imela nadzor nad vsem.

7.2.1 Udobna namestitev

Popolnoma suvereno sem januarja 2010 vstopila v sivo poslovno zgradbo, kjer je v četrtem nadstropju imelo sedež tudi podjetje Telematika. Pozvonim na zvonec ob avtomatskih steklenih vratih z velikim logotipom podjetja in vrata odpre prijetna gospodična z vedrim nasmehom, ki je deloval zelo iskreno. Prvi vtis ob prihodu v podjetje je bil relativno hladen: modro-bela kombinacija sten in pohištva, na novo opremljene pisarne, ki so skorajda dišale po novem pohištvu, pospravljene mize pri vhodu in pretežno moška populacija, pri čemer je vsak pred svojim osebnim računalnikom ali telefonom opravljal svoje delo, razen nekaj zaposlenih, ki so glasno razpravljali o tem, kaj je botrovalo temu, da je serviser že drugi dan zapored obiskal isto stranko.

Vendar to ni bil moj prvi obisk podjetja. V prostore podjetja sem prvič stopila poleti leta 2009, ko me je lastnik podjetja povabil na otvoritev prenovljenih prostorov. Takrat sem spoznala tudi večino zaposlenih ter drugega soustanovitelja, ki ga v disertaciji imenujem Paradni konj⁶⁵ in je na videz popolno nasprotje prvega solastnika. Paradni konj je bil skoraj dva metra visok, zgovoren in prijazen gospod, ki je brez večjih težav obvladoval prodajo na trgu. Bil je, kot je v neformalnem pogovoru povedal zaposleni v operativi, "rojen prodajalec". Razumel je stranke, trg in ljudi v podjetju. In vedno je zamujal, tudi tokrat je prišel na slavlje ob obletnici prepozno.

Moj приход v podjetje in zagotovitev dostopa do sodelujočih sta bila zame preprosta, saj sva bila z direktorjem, ki ga imenujem Tehnik, dolgoletna znanca in je z veseljem, čeprav z veliko skepse o realnih učinkih tega dela, sprejel moj predlog, da etnografsko raziskavo za disertacijo izvedem v njihovem podjetju. Tehnik je namreč z vsem srcem živel za tehnologije

⁶⁵ Pri pisanju etnografije sem se odločila, da tako ime podjetja kot vse sodelujoče anonimiziram. V resnici to ni bila toliko moja odločitev, temveč me je k temu zavezoval podpis pisma o nerazkrivanju poslovnih informacij. Ime podjetja sem izbrala glede na panogo, v kateri podjetje deluje. Imena ljudi pa sem ustvarila glede na njihovo funkcijo, ki so jo imeli v kulturnem sistemu podjetja. Tako na primer Paradni konj, kakor imenujem starejšega solastnika, ki sem ga spoznala veliko kasneje, predstavlja nekoga, ki je med zaposlenimi, predvsem pa pri kupcih, veljal za vlečno silo in glasno pojavnost.

in razvoj, čeprav se je moral zaradi direktorske funkcije ukvarjati predvsem z ljudmi in procesi v podjetju. In če je Paradni konj svoj navdih za nadaljnji razvoj podjetja in njegovih rešitev našel na trgu in pri strankah, je Tehnik svojo strategijo podjetja utemeljeval na razvoju tehnologije ter tehnološkega napredka.

Pogosto je ravno dostop do sodelujočih in pridobivanje dovoljenj za raziskovanje ključen problem, s katerim se soočajo raziskovalci v poslovnem svetu. Zato etnografi velikokrat svoje udeležence najdejo s pomočjo zunanjih agencij, ki prevzamejo delo rekrutiranja udeležencev, ki pa so običajno za sodelovanje v etnografski raziskavi tudi plačani (Ladner 2014, 118). Tukaj pa pogosto naletimo na etični problem, da v primeru plačila udeležencem s tem sicer kompenziramo njihov čas, vendar je vprašanje, ali so udeleženci manj iskreni, če so plačani. Prilagajanje realnosti s strani udeležencev je seveda možno, vendar je treba, podobno kot če sami poiščemo ustrezne udeležence, jasno poudariti, da je cilj raziskave, da se vedejo karseda vsakdanje. Pri čemer vemo, da vedno obstaja razlika med tem, kar ljudje govorijo, da delajo, in med tem, kaj dejansko delajo. In da obstaja razlika med vedenjem na odru (v naši prisotnosti) ter vedenjem v zakulisju (ko ljudje niso opazovani). Obenem pa je vedno treba opredeliti, kakšni so pričakovani rezultati na strani udeležencev in kakšni so pričakovani rezultati na antropologovi strani. To se je v moji raziskavi pokazalo kot problematično, saj sem, kljub temeljiti pripravi, premalo poudarila, kaj antropolog v podjetju lahko in mora narediti ter česar ne dela. Zaradi premalo poudarka na pričakovanja obeh strani, so si udeleženci mojo prisotnost pogosto interpretirali v skladu s preteklimi izkušnjami, ki so jim imeli s svetovalci z različnih področij. V podjetju do takrat niso imeli izkušenj z antropologijo, zato sem v njihov svet vstopila nepričakovano in kot popolna eksotika.

Namreč, ko kot antropolog vstopimo na teren, vedno vstopimo v življenja drugih ljudi. Na začetku jih z našo prisotnostjo motimo, saj predstavljamo tujek v njihovi vsakdanji rutini. Četudi se antropolog zelo trudi, da se to ne bi zgodilo in si želi ravno nasprotno, jim naša prisotnost spremeni ritem dela. To je še posebno izrazito v poslovnem svetu, kjer ljudje ne delajo kot prostovoljci, kjer so ocenjeni in plačani glede na svoje rezultate in opravljeno delo. In tako v tujcu, ki pride v podjetje, zaznajo nekaj nevsakdanjega ali vsaj tujega, nedomačega. Ravno tako pa je antropologu tuj svet, v katerega vstopa. Tudi meni je bil svet telematskih

rešitev in transporta popolna neznanka, čeprav mi samo podjetniško okolje ni bilo tuje. Obenem pa mi tudi ni bilo domače. Na terenu sem se tako znašla v dialektični zanki: to, kar je bilo meni znano in domače, je bilo njim neznano in tuje. To, kar je bilo njim domače, je bilo meni nepoznano in novo. Kot posledica te dialektične zanke velikokrat nastopi problem v komunikaciji. Ob moji nenehni razlagi, kaj je cilj mojega dela v podjetju, so me znova in znova spraševali, na primer: "Kaj je že bistvo te tvoje antropologije?" in še pogosteje "Kakšne rezultate bo imela tvoja raziskava zame in za moje delovno mesto?" Povedano drugače, ni jih zanimalo, kakšen bo potek raziskave (čeprav so nekateri spraševali tudi to), temveč kakšni bodo rezultati mojega dela in kako konkretno bo to pomagalo rešiti njihove vsakdanje probleme. Ključna stvar, ki sem jo opazila ob pričetku raziskave, je bila usmerjenost ljudi v podjetju (in tudi tistih zunaj njega) na problem in njihove rešitve. Ta fokus se je seveda zelo razlikoval od mojega cilja raziskave na samem začetku. Dejansko sem takrat imela dva cilja. Prvič, primarni cilj ob začetku raziskave je bil pridobiti dostop predvsem do uporabnikov telematskih rešitev in raziskati njihove občutke, vrednote in odnos do proizvodov in storitev, ki jih podjetje Telematika razvija in prodaja. Na podlagi teh izsledkov bi pripravila poročilo za podjetje, ki bi zajemalo ne le splošne opise in mnenje o njihovih proizvodih ter storitvah, temveč tudi konkretne predloge izboljšav in rešitve za njihovo podjetje, med drugim tudi to, kako morajo prilagoditi poslovanje, predvsem pa način komuniciranja na tujih trgih. Drugič, zanimala me je antropologija podjetništva in podjetnosti, kako podjetniki doživljajo svoje podjetje in kako se to odraža v nadaljnji strategiji ter uspehu podjetja. Želela sem raziskati delovanje podjetja, predvsem pa odnos dveh ustanoviteljev do podjetja. Ker sem bila do takrat že vrsto let v podjetniškem svetu, me je zanimalo, kako deluje podjetniški svet od znotraj, zanimal me je svet, ki mi do takrat še ni bil tako blizu, kot mi je danes.

Moje sodelovanje in izdelava etnografije sta posledica sodelovanja⁶⁶ na skupnem projektu, ki je trajal eno leto in je bil sofinanciran s strani takratne Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije. Projekt z naslovom *Ecodriver-modul za optimizacijo vožnje v tovornem prometu* je podpiral interdisciplinaren razvoj in raziskave. Moja naloga v interdisciplinarni skupini je bila uspešna izvedba etnografske raziskave uporabnikov (njihovih občutkov ter odnosa do proizvoda Ecodriver) ter priprava predlogov k uporabnikom usmerjenega razvoja in

⁶⁶ Pri projektu sem sodelovala kot zunanji sodelavec.

uporabnikom prijaznih proizvodov ter storitev. Projekt je trajal od 1. decembra 2009 do 30. novembra 2010 in je poleg antropologinje vključeval še strokovnjake s področij logistike in računalništva ter informatike. V obdobju trajanja projekta pa je potekala tudi moja šestmesečna etnografska raziskava, ki predstavlja temelj te doktorske disertacije.

Vendar sem oba omenjena cilja zasledovala le na začetku raziskave, saj me je pot vodila v drugo smer.⁶⁷ Seveda sem pripravila tudi izsledke raziskave, kjer sem pokazala odnos uporabnikov do telematskih rešitev ter predloge k uporabnikom usmerjenega razvoja telematskih rešitev. Te izsledke sem na koncu tudi posredovala zaposlenim v podjetju v obliki tekstovnega in slikovnega poročila. A moj fokus disertacije se je preusmeril drugam in sedaj predstavlja temelj tega dela: med raziskavo sem postajala vedno bolj pozorna na možnosti uporabe poslovne antropologije kot orodja za razumevanje podjetij na različnih fazah njihovega življenjskega cikla. In vedno bolj sem ugotavljala, da je potrebno spremeniti tradicionalni antropološki pristop, obenem pa sem ugotovila, da je vsako podjetje posebno, a kljub temu se v določeni fazi v svojem življenjskem ciklu sooči s podobnimi problemi kot druga podjetja.

7.2.2 Priprave na uspešen začetek

Kot popolna novinka sem se na terensko delo temeljito pripravila, vsaj mislila sem tako. Pripravila sem vsebinski in terminski načrt dela, cilje raziskave in seznam ljudi, za katere sem želela, da sodelujejo. Pripravila sem tudi kratke predstavitve za vodstvo ter zaposlene, saj sem na začetku raziskave na sestankih predstavila svojo vlogo in cilje v podjetju. Naredila sem načrt, katere ključne podatke moram vključiti. Vendar se je to pretirano načrtovanje izkazalo za preveč rigidno in neprimerno za dinamičen ter kompleksen poslovni svet. Ob prihodu na teren sem hitro spoznala, da za etnografijo v poslovnem svetu ne velja, da mora etnograf popisati vse, kar opazi ali izkusi. V poslovnem svetu (seveda tudi v akademskem svetu) je ključno, da zabeležimo tiste stvari, ki so pomembne za konkretno raziskavo. Vendar se lahko vprašamo, katere so tiste stvari, ki so pomembne? Kako poslovni antropolog ve, kaj je pomembno in kaj ne? Bistvo poslovne antropologije je v tem, da razume naročnika in poslovni svet, znotraj katerega deluje. In takrat, ko razumemo, kaj je problem v podjetju,

⁶⁷ Seveda sem antropološko raziskavo v sklopu projekta *Ecodriver* uspešno zaključila. Spremenil se je le fokus raziskovanja za disertacijo.

lažje najdemo tudi rešitev zanj. To, da sem prvič opravljala etnografijo v takem obsegu v poslovnem svetu, mi je predstavljajo izjemen problem. Tudi meni se je zdelo, da je vse, kar nekdo pove, kar nekdo naredi, kar nekdo reče, pomembno in da morda lahko kasneje vodi do ključnih ugotovitev in ga zato ne smem izpustiti. Vendar sem hitro spoznala in začela ločevati nepomembne podatke od ključnih. Ta premik se zgodi takrat, ko začnemo sistematično uporabljati obstoječe teorije za razumevanje širšega konteksta. Najpomembnejše pa je, da začnemo razumeti tudi poslovni svet, torej širši kontekst, znotraj katerega opazujemo in sodelujemo. Spoznala sem, da je zaradi kompleksnega in zapletenega poslovnega sveta nemogoče, da se že pred terenskim delom temeljito pripravimo. Zato je nujno potrebno, da naše raziskovanje vključuje tudi raziskavo in analizo organizacije in njihovega poslovanja.

7.2.3 Začetni skepticizem

Ob prihodu v podjetje se je takoj pojavilo vprašanje varovanja podatkov, zelo občutljivega področja v podjetjih. Takoj sem podpisala sporazum o nerazkrivanju poslovnih informacij, pri čemer pa sem si zagotovila možnost objave, zato lahko danes pod psevdonimi berete to disertacijo. Drugo vprašanje, ki se je pojavilo ob prihodu v podjetje, je bilo vprašanje razkrivanja osebnih podatkov. Če je podjetje s sporazumom o nerazkrivanju poslovnih informacij ščitilo svoje poslovne interese, pa je z jasnimi napotki o ravnanju z osebnimi podatki ščitilo svoje zaposlene in stranke. To sicer v poslovnem svetu ne predstavlja nobene izjeme, saj je opredeljeno tudi z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1), a takoj, ko je cilj etnografskega dela tudi objava rezultatov, to lahko postane pereč problem. In ponovno se soočimo z etičnimi vidiki etnografskega dela. Iz antropologovega zornega kota to pomeni, da številne zanimive informacije ne morejo biti objavljene; posledično je morda tekst manj zanimiv, bolj suhoparen ter običajno nezanimiv za poslovne bralce.

Ravno dejstvo, da v podjetje nisem prišla kot najeti 'svetovalec', ampak kot raziskovalec, ki je bil sofinanciran s strani države in Evropske unije, je v sodelujočih zbudilo veliko mero dvoma o koristnosti rezultatov za podjetje. Predvsem vodstvo je bilo skeptično. Takrat me je to zelo motilo, saj nisem vedela, zakaj je tako. V neformalnem intervjuju mi je Tehnik razložil: "Vse, kar v podjetju naredimo, vedno ocenimo glede na to, kakšen finančni učinek ima". Šele

takrat mi je postalo jasno. Moje, do takrat pretežno akademsko razmišljanje, se je spremenilo. Če antropologija želi biti uporabna tudi v očeh poslovnega sveta, predvsem pa MSP, mora spremeniti svojo metodologijo in razumeti, da raziskovanje poslovnega sveta, četudi v poslovnem svetu, ni isto kot raziskovanje za poslovni svet. Če želimo, da bo antropologija imela poslovne učinke v poslovnem svetu, mora potreba po antropološkem delu obstajati znotraj podjetja, manager ali podjetnik mora želeli in naročiti antropološko raziskavo, ne pa da antropologi sami vstopamo v poslovni svet, ne da bi bili povabljeni, naročeni ali v celoti plačani. Seveda dosedanje raziskovanje ne pomeni, da antropologija ne more priti do pomembnih rezultatov, vendar pa pomeni, da je malo možnosti za kasnejšo implementacijo v poslovni svet. V zadnjem poglavju disertacije bom pokazala, da imamo dve rešitvi, če ni povpraševanja po antropoloških storitvah v poslovnem svetu. Prvič, da se s tem sprijaznimo in nehamo težiti k delu v poslovnem svetu; drugič, da sami ustvarimo potrebo po antropologiji v poslovnem svetu, kar pomeni, da moramo izpostaviti ključne lastnosti antropološkega dela, ki ima konkurenčno vrednost v poslovnem svetu. Obenem moramo prilagoditi lastno delovanje, da bo primerno za poslovni svet. Pri tem je nujno, da tudi poslovni svet razume, kako lahko antropologija pri posameznih poslovnih problemih pomaga, na kateri točki se lahko vključi in kakšne rezultate lahko dostavi in implementira pri reševanju konkretnih poslovnih problemov.

7.3 Opredelitev fenomena raziskovanja

Ob prihodu v podjetje je vodstvo zanimalo, kaj uporabniki menijo o njihovi obstoječi rešitvi. Zanimalo jih je, kakšne prilagoditve so potrebne, da se bo še povečala njihova prodaja. Ni jih zanimalo, kako stranke uporabljajo njihove rešitve, saj jih je zanimal le en segment uporabnikov – lastniki voznega parka. Kasneje sem ugotovila, da so to njihovi naročniki. Niso vozniki tovornjakov njihovi naročniki, ampak lastniki tovornjakov, zato so svojo energijo usmerjali k njim. Sama sem zato njihova pričakovanja⁶⁸ in vse probleme strnila ter ugotovila, da je to, kar moram raziskati, fenomen vožnje tovornjakov in predvsem to, kakšne občutke,

⁶⁸ To sem lahko storila zato, ker sem bila pri svojem raziskovanju samostojna, saj nisem prišla v podjetje zato, ker bi reševala točno določen poslovni problem, ampak kot raziskovalka na področju antropologije za projekt Ecodriver. V zadnjih dveh poglavjih disertacije bom pojasnila, da je to eden ključnih elementov, ki pomeni veliko razliko v (ne)implementaciji antropoloških ugotovitev v poslovni svet. Obenem pa menim, da tudi sicer finančna odvisnost še ne pomeni tudi raziskovalne odvisnosti.

vrednote in odnos do proizvodov in storitev imajo uporabniki. Zanimalo me je torej, katere stvari pomenijo največ uporabnikom telematskih rešitev in zakaj.

7.4 O uporabljenih metodah in zbiranju podatkov

Čeprav je v podjetju vladal začetni skepticizem o koristnosti mojega dela, so bili vsi udeleženci pripravljeni sodelovati. A kljub pridobljenemu ustnemu soglasju za sodelovanje v raziskavi so se hitro pojavila dodatna vprašanja o nujnosti uporabljenih raziskovalnih tehnik.

Opazovanje z udeležbo je tista metoda zbiranja podatkov, ki sem jo kot *sine qua non* etnografije v podjetju Telematika izbrala tudi sama. Pri tem sem se soočala s številnimi pomisleki, kako moje lastne izkušnje v podjetništvu ovirajo ali pomagajo pri mojem raziskovanju. Terensko delo je namreč vedno subjektivna izkušnja. Fizična prisotnost na terenu je zahteven proces, ki od raziskovalca zahteva veliko mero samorefleksije in kognitivnih sposobnosti. Pozicija, s katere sem gledala na podjetje in poslovni svet, je bila prepletena z veliko mero navdušenja o "čudovitem novem svetu"⁶⁹ podjetništva in mišljenja, da poslovni svet potrebuje tudi antropologijo. Katere metode za zbiranje podatkov raziskovalec izbere je njegova profesionalna izbira, odvisno od tega, ali želi raziskati življenja ljudi in njihov odnos do stvari ali želi raziskati rešitve za bolj funkcionalen proizvod. Tako lahko v prvem primeru izbere recimo metodo opazovanja z udeležbo in intervju, v drugem primeru pa izbere metodo testiranja uporabniških vmesnikov. Posamezne metode niso boljše ali slabše, temveč so bolj ali manj ustrezne za reševanje določenega problema. Zagovarjam le, da je za različne probleme v podjetju potrebno izbrati različne pristope, saj za reševanje konkretnega problema potrebujemo točno določene rezultate in predloge, da jih lahko uspešno implementiramo v podjetje.

Opazovanje z udeležbo (ne glede na nivo participacije) nam omogoča, da vidimo razliko med tistim, kar ljudje govorijo, da delajo, in tistim, kar ljudje resnično delajo. Na terenu se je pogosto zgodilo, da so v servisni center v podjetju sporočili, da nameščena naprava v vozilu

⁶⁹ Do takšnega gledanja na svet me je pripeljalo večletno delo v podpornem podjetniškem okolju, obenem pa tudi moj dodiplomski študij ekonomije, organizacij in managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za vzporedni študij ekonomije sem se odločila zaradi želje po poznavanju osnovnih ekonomskih in poslovnih zakonitosti ter teorij, saj zagovarjam, da na ta način lažje, predvsem pa hitreje razumem širši poslovni kontekst, v katerega je vpet poslovni svet in njihovi problemi.

ne dela, da "tovornjaka ne vidimo in ne vemo, kje je in kaj šofer dela," je zatrjeval sogovornik. Zato sva se s serviserjem odpeljala na teren. Pričakovala sva, da bova, kot običajno, naletela na problem izpada signala GSM ali GPRS ali da je potrebno posodobiti delovanje modema na novo različico. Vendar je bil vzrok za nedelovanje drugje: prerezana žica. Prerezal jo je voznik, saj je napravo dojemal kot svojega sovražnika, s pomočjo katerega ga nadrejeni nenehno opazujejo. Nadzor nad njegovim vozilom je voznik občutil kot nekaj slabega in nezaželenega. Čeprav je vedel, da bodo v nadzornem centru hitro ugotovili, kaj se je zgodilo, je kljub temu prerezal žico. Na vprašanje, ali je poškodoval žico, je seveda odgovoril negativno. A serviser je hitro ugotovil, da je vzrok za nedelovanje ravno prerezana žica antene. Seveda me je takrat zanimalo, kaj je spodbudilo voznika tovarnjaka, da je prerezal žico. Nekoliko omahujoče in s tihim glasom je dodal: "Včasih ti ne preostane drugega kot da narediš stvari, četudi jih ne bi smel. /.../ Ampak naj oni zgoraj vedo, da nas ne morejo nenehno opazovati." Skozi pogovor je postalo jasno, da je voznik s tem dejanjem le pridobil malo časa, da je lahko naredil stvari, ki jih je želel (denimo, zapeljal na območje, kamor ne bi smel, ali izčrpal gorivo iz rezervoarja).

Drugo tehniko zbiranja podatkov, ki sem jo uporabila v podjetju, so bili nestrukturirani in polstrukturirani intervjuji. Opravila sem približno 50 intervjujev, pri čemer sem nekatere sodelujoče intervjuvala večkrat. Za zaposlene in globlje razumevanje poslovanja podjetja sem večinoma uporabila neformalni oziroma nestrukturirani intervju, ki sta potekala kot pogovor. Za neformalni tip intervjuja sem se odločila takrat, ko sem želela vzpostaviti stik s sogovornikom, medtem ko sem nestrukturirani intervju uporabila v primerih, ko sem želela od sodelujočih slišati zgodbe o njihovem delu, podjetju in proizvodih, zgodbe polne subjektivnih izkušenj. V teh individualnih trenutkih sem nemalokrat prisluhnila vsem poslovnim in osebnim težavam zaposlenih, predvsem tistih, ki so delali na terenu, torej serviserjev. Polstruktuirane intervjuje pa sem uporabila pri tistih sogovornikih, s katerimi sem preživela krajši čas, in sicer večinoma s strankami podjetja in uporabniki telematskih rešitev. Za uporabo polstruktuiranih intervjujev sem pridobila delno primerljive odgovore, ki so mi služili za analizo odnosa do sledenja vozil in proizvodov podjetja.

Z dovoljenjem sem snemala tiste udeležence, s katerimi sem opravila polstruktuirane intervjuje. Pri tem sem identificirala tri različne tipe uporabnikov telematskih sistemov in jih

vse vključila v raziskavo. Najprej sem govorila z vozniki tovornjakov, nato z dispečerji v nadzornih centrih transportnih in logističnih podjetij, govorila pa sem tudi z lastniki tovornjakov. Vsak uporabnik drugače razume in dojema sistem podjetja, zato je bilo potrebno, da sem vključila vse tri tipe uporabnikov. Šele razumevanje vseh zornih kotov in širšega poslovnega konteksta mi je omogočilo, da sem razumela, kakšen pomen ima sledenje vozil za uporabnike naprav za sledenje.

Problem pa se je pojavil pri uporabi videokamere, kjer sem doživela velik odpor. Sama sem zelo verjela v izjemno vrednost videoetnografije, zato me je takšen odziv presenetil. Pred tem sem želela vključiti tudi naloge, ko udeleženci sami uporabijo kamero in snemajo tisto, kar sami mislijo, da je pomembno, kaj jih spominja na proizvode podjetja in sledenje vozil. S tem bi soustvarjali etnografsko zgodbo, pri čemer bi izhajali iz lastnih izhodišč in kulturnih okvirjev. Vendar niti zaposleni niti uporabniki niso želeli sprejeti moje ideje snemanja. Pospravila sem kamero in jo potem poskusila še nekajkrat prinesiti na plano, vendar je bil odziv vedno enak, zato sem se odločila, da tokrat videoetnografije ne vključim v svojo raziskavo. Sem pa uporabljala fotoaparater in pametni telefon, ki sta mi služila kot pripomočka za vizualizacijo dogajanja, v zaključni fazi pa tudi pri pripravi bolj privlačnega poročila za podjetje.

Ko sem prišla v podjetje, sem z namenom, da se seznanim z obstoječim stanjem podjetja, zapisanimi vrednotami, vizijo in strategijo prosila direktorja, če mi lahko omogoči dostop do teh dokumentov. "Seveda, vse imaš tukaj," je rekel in dodal: "Kar preberi, če ti kaj koristi." Ker je bilo podjetje mlado in ni bilo usmerjeno v sistematizacijo, je bilo teh dokumentov zelo malo, vendar je tudi to pomemben podatek. V tistem trenutku mi je povedal, na kateri stopnji razvoja se podjetje nahaja in da ni usmerjeno ne na dokumentiranje vsega, ne na ljudi, temveč na proizvode in njihov razvoj, predvsem pa na prodajo na trgu.

Poleg tega je bil pomemben del terenskega dela, čeprav na trenutke zelo izčrpavajoč, vsakodnevno pisanje terenskih zapiskov. Zapiske, ki sem jih beležila v tablični računalnik, sem organizirala v tri dele in jih po priporočilu Bernarda (2006) razdelila na metodološke zapiske, kjer sem zapisala uporabljene metode; opisne zapiske, ki so bili osrednji del zapiskov, v katere sem vključila vse, kar se mi je zdelo zanimivo in pomembno za raziskavo;

in analitične terenske zapiske, kjer sem opisovala svoje ideje, opažanja, ugotovljene vzorce in vmesne interpretacije. Čeprav je opisni del zapiskov predstavljal najobsežnejši del, so bili metodološki in analitični zapiski tisti, ki so zame predstavljali največjo vrednost. Kajti antropologija ima vrednost predvsem v zmožnostih interpretacije in kontekstualizacije, ne pa v "neskončnem opisovanju le delno kritičnih /.../ raziskav" (Moeran 2014, 79). Na samem terenu sem imela manjši notesnik z logotipom podjetja Telematika, v katerega sem vpisovala svoja terenska opažanja.

V avgustu 2010, po končani raziskavi za namen disertacije, sem zaposlenim v podjetju razdelila še anketni vprašalnik. Namen anketnega vprašalnika je bil, da zaposleni na anonimni način ocenijo moje delo v podjetju. Zanimalo me je, kako je moja prisotnost vplivala na njihovo delo, kakšne rezultate so pričakovali in ali bi želeli v prihodnosti še sodelovati v etnografski raziskavi. Na podlagi analize odgovorov so bile glavne ugotovitve, da sodelujoči v raziskavi pričakujejo konkretne rezultate in da jih je moja prisotnost včasih motila, predvsem takrat, ko sem kot senca spremljala njihovo delo. Nekateri so izpostavili sumničavost, ali bodo moji rezultati uporabljeni za namene vodstva. Ponovno se je pokazalo, da je antropološki pristop lahko uporaben tudi v poslovnem svetu, vendar potrebuje jasne cilje in prilagoditve na konkretno situacijo v podjetju.

7.4.1 Teren

Moj teren je bilo podjetje, njegovi zaposleni, zunanji partnerji in stranke. Približno polovico časa sem raziskavo izvajala na sedežu podjetja v Ljubljani, preostanek pa v avtomobilskih serviserjev, pri strankah podjetja, uporabnikih telematskih rešitev ter v Srbiji. Cilj raziskave v Beogradu je bil spoznati delovanje podjetja, obenem pa videti, ali se uporabnikov odnos do sledenja vozil razlikuje od odnosa, ki sem ga opažala v Sloveniji.

Intervju sem izvedla z vsemi zaposlenimi (takrat jih je bilo v podjetju 28), od tega je bil en zaposleni v Srbiji in dva na Hrvaškem. Intervjuje sem izvajala med celodnevnim spremljanjem vsakega zaposlenega, na sestankih ter med neformalnim druženjem v kavarni ali organiziranih dogodkih podjetja zunaj njihovih poslovnih prostorov.

7.4.1.1 V iskanju smisla v pisarni in na sestankih

Ves čas trajanja raziskave sem imela delovno mesto pri mizi ob vhodu v pisarno, kjer so imeli delovna mesta tisti, ki niso spadali v noben sektor ter tisti, ki so prišli v podjetje kot zunanji strokovnjaki (kot je bilo računalniško podjetje, ki je v Telematiki zagotavljalo računalniško podporo, upravljanje strežnikov, telefonije in nabavo računalnikov). Dodeljeni položaj je bil idealen za opazovanje dogajanja v podjetju, saj je moral vsakdo, ki je vstopil v pisarno, mimo moje mize. Položaj mi je omogočil tudi, da so se me zaposleni hitro navadili in postopoma sprejeli medse. Kljub temu, da je bila moja miza vedno na istem mestu, sem se dnevno selila od enega do drugega zaposlenega. Poleg sodelovanja z udeležbo pri vsakodnevnih opravljenih zaposlenih sem bila prisotna na številnih sestankih tako vodstva kot zaposlenih in njihovih strank. Zanimalo me je, v kakšne procese so vključeni posamezni zaposleni in vsakega med njimi sem prosila, da mi podrobno opiše en problem, ki je po njihovem mnenju največji problem, povezan z njihovim delom ter kaj bi bila po njihovem mnenju najboljša rešitev tega problema. Najprej so se usuli številni problemi: "natančno moram vedeti, kaj je moje delo," "premalo komuniciramo med sabo", "to ni bila moja napaka." Če so pri problemih izhajali iz sebe in pogosto krivili druge za svoje težave, pa so rešitve za probleme običajno videli v drugih. Rešitev njihovega problema je ležala v spremembah drugih ljudi. "To pa naj Tehnik reši, to je njegovo delo," je zatrdil serviser. "Če bodo rešili problem z naročili, bodo rešeni tudi naši problemi z izterjavo dolga," je bila mnenja zaposlena v oddelku financ in računovodstva. Prenos odgovornosti na druge je bil pogosto vzrok za napake in nerazumevanje pri delu. Ko sem opazovala, zakaj se to dogaja, sem ugotovila, da je bilo takrat podjetje v fazi, kjer je bila fluktuacija zaposlenih velika in kjer je število zaposlenih hitro naraščalo. Vodstvo ni bilo usmerjeno na razvoj zaposlenih, saj so bili usmerjeni v povečevanje prodaje in razvoj rešitev za potrebe njihovih strank. Približno dva meseca sem potrebovala, da sem govorila in intervjuvala vse zaposlene v pisarni ter tudi v Srbiji. V tem času sem na željo vodstva pripravila tudi diagram poteka procesa prodaje. Ta dokument sem pripravila s pomočjo zaposlenih, saj sem vsakega prosila, da mi opiše naloge, ki so njegova odgovornost, ter procese, v katere je vključen. Ko sem sestavila celoten proces prodaje, je hitro postalo jasno, kje so šibke točke v procesu prodaje. Ključna razlika je bila ponovno v tem, kar so zaposleni mislili, da je njihova naloga in med tem, kar so vodstvo in njihovi sodelavci mislili, da je njihovo delo. Razlogov za to situacijo je bilo več: šibka komunikacija

med vodji oddelkov, nesprejemanje odgovornosti zaposlenih ter nejasno opredeljene naloge zaposlenih v podjetju. To seveda ne pomeni, da zaposleni niso vedeli, kaj je njihovo delo; to pomeni le, da v kritičnih situacijah (ko je šlo kaj narobe) ni bilo jasno definirano, kdo je odgovoren. Kot bom predstavila v zadnjem delu disertacije, ko bom pisala o podjetjih v različnih fazah razvoja, bo postalo jasno, da je bilo takšno stanje v podjetju Telematika takrat nekaj čisto normalnega in splošno prisotnega tudi v drugih podjetjih v isti fazi razvoja.

7.4.1.2 V kabini tovornjaka v copatih

Bil je lep pomladni dan v okolici Ljubljane. S serviserjev sva ob 8.00 napolnila avto s potrebno opremo za ves dan in zapustila pisarno. Ob prihodu na teren sva mu najprej razložila mojo prisotnost – serviser me je predstavil kot antropologinjo, ki za doktorat in projekt Ecodriver raziskuje, kako ljudje uporabljajo naprave za sledenje. Sama sem dodala, da me zanima tudi njihov odnos do teh naprav ter njihovo razumevanje pomena uporabnosti naprav. “Veste,” je pogovor v polomljeni slovenščini začel voznik tovornjaka s prikolico, ki je bil oblečen v udobno trenirko s tremi belimi črtami na rokavih, “mene ne moti, da me nenehno sledijo. Ta sistem mi omogoča, da se počutim varnega, saj vem, da nekdo vedno opazuje, kje se nahajam.” Voznikov odgovor me je pozitivno presenetil. Glede na slišano v podjetju sem pričakovala, da vozniki niso navdušeni nad napravami v njihovih vozilih, saj jih velikokrat tudi namerno poškodujejo. Medtem ko je serviser odpravljal napako na napravi, sva z voznikom imela trideset minut časa za pogovor. Sedela sva v kabini tovornjaka, kjer je ob meni visel stenski koledar s fotografijami pomanjkljivo oblečenih žensk, na tleh je bil položen svetel tepih, voznik pa je imel obute copate. Med pogovorom mi je ponudil kavo. Vzdušje, ki sem ga začutila, je bilo podobno kot pri nekom doma. In takrat mi je postalo jasno: vozniki toliko časa preživijo v tovornjaku in stran od svojih družin, da jim ne preostane drugega, kot da si delovno okolje (torej kabino tovornjaka) uredijo tako, da jih spominja na dom.

7.4.1.3 V nadzornem centru z reševalci

Zaposleni v nadzornem centru podjetja, ki razporejajo reševalna vozila po celi Sloveniji, storitev podjetja Telematika vidijo kot njihov pripomoček za lažje delo. Med njimi nisem srečala takšnih, ki ne bi bili navdušeni nad rešitvami podjetja, ki so jim omogočile hitrejše in preglednejše delo z manj napakami. Tudi niso imeli občutka, da so storitve podjetja kaj

slabega, da jih nadzirajo pri njihovem delu, kot so to govorili vozniki. Vendar so šibko točko videli drugje. Če so vozniki včasih tudi sami onemogočili telematski sistem v vozilu, je nedelovanje sistema ali aplikacije v nadzornem centru popolnoma onespobilo njihovo delo. Čeprav so včasih poslovali in razporejali delo brez telematskih sistemov, si danes tega niso več znali predstavljati. V primeru okvare aplikacije ali izpada interneta, slabega GPS ali GPRS omrežja se je svet v nadzornem centru ustavil in zavlada je čista panika.

V nadzorni center reševalnega podjetja sem šla z enim od serviserjev, ko sva zaključila servis njihovega vozila na spodnjem parkirišču pred poslovno zgradbo. Serviser me je s ponosom predstavil kot antropologinjo, ki dela raziskavo o uporabnosti njihovega sistema. Seveda me je ponovno predstavil kot nekoga, ki izvaja raziskavo za korist podjetja in njihovih strank. V nadzornem centru so mi zato, ker so tudi oni v meni videli sogovornika, ki jim lahko pomaga rešiti probleme, ki so jih imeli z uporabo sistema, z veseljem razložili in delili z mano svoje probleme. Gospod je poudaril, da imajo telematski sistem podjetja Telematika za podporo, da vidijo, kje imajo vozila, da jih lahko usmerijo na službene poti, tiste na nujni vožnji ali tiste, ki vozijo paciente na nenujne preglede pretežno v ljubljansko bolnišnico.

7.4.1.4 Razumevanje razlik čez mejo

Med raziskavo sem skoraj mesec dni preživela v Beogradu. Z zaposlenim v srbskem podjetju, ki je opravljal predvsem delo serviserja, sva se opravila 50 km južno od Beograda na sestanek s podjetjem, ki se ukvarja z nizkimi gradnjami in pokriva precej velik del Srbije pri gradnji cest. Prišla sva dobesedno na gradbišče, kjer je sestanek potekal kar v gradbenem zabojniku. Utesnjen zabojnik, poln gradbene dokumentacije, je dišal po kombinaciji sveže kuhane kave ter narezanih salam in kruha. Gospod srednjih let je bil na začetku vidno negativno presenečen nad mojo prisotnostjo. Zanimalo ga je, zakaj bom uporabila te rezultate, zakaj sploh raziskujem in zakaj sem prišla ravno v njihovo podjetje. Šele po dolgi in natančni razlagi je sogovornik bil pripravljen govoriti z menoj o telematskih rešitvah. Povedal mi je, da so z uporabo telematskega sistema izjemno zmanjšali porabo goriva. Pri tem pa poudaril, da ne zato, ker bi bil sistem tako uporaben ali ker bi z njim optimizirali prevožene poti. Poraba goriva je bila manjša, ker so vozniki vedeli, da imajo v vozilu sledilno napravo, s čimer je bilo

veliko manj kraj goriva. Nadalje je sogovornik zatrdil, da se zavedajo, da bodo zaposleni vedno poskušali prelisičiti sistem, vendar so jih s telematskimi rešitvami vsaj delno omejili.

7.4.1.5 S serviserjem na poti

V oddelku operative, v katerem je delalo 10 zaposlenih, sem preživela največ časa; tako v njihovi pisarni kot tudi na terenu s serviserji. Poleg oddelka prodaje sem za oddelek operative pripravila največ priporočil za implementacijo, saj sem našla največ nesorazmerij med tem, kako je in kako naj bi bilo. Serviserji v podjetju so bili njegov najšibkejši člen, ki je bil v neposrednem stiku s končnimi uporabniki. Vsakodnevno so bili na delu pri več strankah, predvsem pri voznikih tovornjakov. Večinoma so delali na prostem, ne glede na vremenske razmere. Kljub najnižji izobrazbi v podjetju so bili polni izkušenj s terena in pogosto soočeni z bolj ali manj prijetnimi mnenji strank, ki so jih obiskali. V podjetju je bilo šest serviserjev, ki so bili odvisni od vodje oddelka in njihovih sodelavcev v pisarni, ki so jim razporejali delo in material, ki so ga potrebovali bodisi za prvo montažo bodisi za servis obstoječe opreme.

Bil je deževen dan, ko sva s serviserjev odšla na ogled kraja montaže, kjer je stranka želela s sledilno napravo opremiti premično enoto mamografa. Lokacija ogleda je bila od sedeža podjetja oddaljena približno 10 minut vožnje. Serviser je pregledal lokacijo, opredelil potreben material za montažo in se dogovoril za montažo. Takoj po končanem ogledu sva zapustila lokacijo in se odpravila nazaj v podjetje, saj serviser ni imel opredeljenega naslednjega delovnega naloga. Zato sva šla na kavo in čakala, da ga odgovorni za razporejanje dela pokliče in mu sporoči, kaj bo njegova naslednja naloga. Serviser je povedal, da se sicer z ekipo (serviserjev) zelo ujame, da pa vodstvo oddelka oziroma "tisti v pisarni" velikokrat delujejo neorganizirano in da sam običajno ne ve, kam bo šel na teren. Poudaril je, da ga to moti predvsem zjutraj, saj bi velikokrat lahko privarčevali ogromno število kilometrov, če bi bil plan jasen že dan vnaprej in če bi bil pripravljen tako, da bi upošteval tudi kraj lokacij. Velikokrat so se namreč serviserji vozili po celi Sloveniji, namesto da bi nekdo opravil delo na enem koncu, drugi pa na drugem koncu Slovenije. To čakanje in neoptimalno organizirane poti je serviser, s katerim sva bila še vedno na kavi, opisal kot izjemno neprijetno. Nato je serviser dobil nalog za servis antene na obrobju Ljubljane, nato

za montažo rešitve novi stranki iz Bolgarije na enem izmed servisnih centrov za gospodarska vozila v Ljubljani, nazadnje pa sva se odpeljala še na Krtino.

Kasneje sem takšno početje opisala vodstvu podjetja in so bili presenečeni. Niti predstavljali si niso, da je delo brez nepotrebnega čakanja na naslednji delovni nalog in natančna organizacija tisto, kar serviserji najbolj pogrešajo. Serviserjev (v povprečju) ni motila plača, delo v vseh vremenskih pogojih ali odnos sodelavcev, pričakovali so nekaj, zaradi česar bo njihovo delo več vredno. Ugotovila sem, da jim je najpomembnejši občutek, da so koristni in nepogrešljivi za podjetje in da ne izgubljajo svojega časa zaradi neorganiziranosti drugih.

7.5 Kontekstualizacija ugotovitev: Povezovanje nepovezanih točk

Cilj antropologovega terenskega dela je najti smisel na terenu, kjer raziskuje. Poslovni antropolog mora povezati ugotovitve, pri čemer mora upoštevati tudi zorni kot podjetja oziroma domačinski zorni kot. Tudi Ladnerjeva trdi, da naj se etnograf vedno znova in znova vpraša, kaj pomeni določen fenomen za naročnika (Ladner 2014, 157). Pri tem je nujno razumevanje tako širšega okolja podjetja kot tudi splošne družbe. Poslovni antropolog ugotovitve kontekstualizira in interpretira. Nedvomno so nekateri etnografi spretnejši pri interpretiranju kot drugi, vendar lahko vsi izboljšamo to veščino in postanemo boljši in predvsem hitrejši v procesu analize ter interpretacije etnografskih izsledkov. In, ne nazadnje, svoje ugotovitve moramo vedno umestiti znotraj družbenih teorij, sicer ostanemo na ravni dobre reportaže ali novinarskega prispevka (Ladner 2014).

Tudi sama sem iskala smisel etnografije v podjetju Telematika. Natančneje, iskala sem smisel na dveh področjih. Poleg podjetja me je zanimal tudi smisel uporabe antropologije v poslovnem svetu. Na podlagi opazovanja, predvsem pa pogovorov, mi je postalo jasno, zakaj so me sodelujoči nenehno spraševali o konkretnih rezultatih mojega dela. Razlog za toliko vprašanj je bil v različnih interesih med nami, saj so sodelujoči takoj želeli, da rešim njihov problem, ki je bil v njihovih očeh vedno največji in najnujnejši. Kljub temu, da sem jih na začetku informirala, sem spoznala, da je v podjetjih težko popolnoma zagotoviti etični standard informirane privolitve udeležencev, saj antropolog v podjetju nikoli ne ve točno, kaj bodo rezultati njegovega dela in kako ter kdaj bodo implementirani v proizvode, storitve ali

strategijo podjetja. V akademskem svetu so rezultati praviloma objave člankov in monografij, v poslovnem svetu pa je rezultat na začetku nepredvidljiv. Antropologija je pristop z odprtim koncem, zaradi česar jo manj pogosto uporabijo za reševanje problemov v poslovnem svetu kot menim, da bi lahko ali moralo biti. Razlog za tako situacijo najdemo v nerazumevanju poslovnega sveta, kaj lahko antropologija doprinese k njihovemu poslovanju, kot tudi v neznanju antropologov, kdaj in kako se lahko vključijo v poslovni svet, da bi prinesli dodano vrednost tudi za podjetje.

Med raziskavo sem ugotovila, da je bil problem v podjetju v napačni komunikaciji, in sicer ne le znotraj podjetja, temveč tudi pri komuniciranju o uporabljenih proizvodih pri strankah. Razumevanje kabine tovornjaka kot drugega doma je bilo nekaj, kar sem predlagala podjetju, da naj vključi pri razvoju proizvodov za voznike. To je bila priložnost za podjetje, da nadgradi obstoječe rešitve še z novimi funkcionalnostmi, ki bi voznikom še okrepile asociacijo na dom ali povezavo z družino. Predlagala sem, da podjetje razvije rešitve, ki bodo omogočale povezovanje voznikov z drugimi vozniki (pri čemer bi lahko izmenjavali koristne informacije) in z družino (s čimer bi omogočili voznikom, da so na enostaven način bolje povezani z družino).

Varnost voznikov in tovora je bilo drugo področje, kjer sem predlagala spremembe. Ugotovila sem, da v podjetju premalo poudarjajo varnost njihovih rešitev. Varnost v prometu je bila namreč pri vseh treh nivojih uporabnikov telematskih rešitev uvrščena zelo visoko. Predlagala sem, da podjetje Telematika poudari pomen varnosti tako pri pripravi marketinških materialov, pri prodajnih aktivnostih kot tudi pri vključitvi novih funkcionalnosti njihovih telematskih rešitev, ki bi izpostavile varnost kot ključen dejavnik uporabe.

Pomembna ugotovitev, ki sem jo opazila v Srbiji in se ni bistveno razlikovala od tega, kar so pripovedovali lastniki vozniških parkov v Sloveniji, je bila interakcija človek – tehnologija, ki je bila odvisna od nivoja uporabnika. In to sem vključila v končno poročilo vodstvu podjetja. Poudarila sem, da naj podjetje v svoje razvojne in strateške dejavnosti vključi razumevanje in pričakovanja uporabnikov na vseh treh nivojih (torej voznikov, zaposlenih v nadzornih centrih in upravljavcev vozniških parkov ter lastnikov podjetij). Ugotovila sem, da so razlike med tipi uporabnikov veliko večje kot so razlike med slovenskimi in srbskimi podjetji. Odnos

lastnikov voznih parkov do telematskih rešitev in transporta iz Srbije je bil bolj podoben odnosu lastnikov voznih parkov iz Slovenije kot voznikom v njihovem lastnem podjetju v Srbiji.

Kljub temu, da nisem identificirala bistvenih razlik med srbskimi in slovenskimi podjetji v razlogih za implementacijo telematskih sistemov, sem opazila velike razlike v razumevanju varnosti in v odnosu do sledenja. Vozniki gospodarskih vozil, predvsem pa lastniki podjetij v Srbiji so veliko bolj poudarjali varnost tovora in nevarnosti na cesti, medtem ko so v Sloveniji bolj izpostavljali varnost ljudi. Hkrati so srbski vozniki gospodarskih vozil veliko težje sprejeli, da imajo v vozilu sledilno napravo, kot vozniki v slovenskih podjetjih.

7.6 Pisanje in poročanje

Potem, ko sem povezala točke v smiselno analizo, sem pripravila pisno poročilo za vodstvo in zaposlene. Poročilo sem pripravila po zaključku projekta Ecodriver v novembru 2010. Pri pripravi poročila sem upoštevala tako lastne ugotovitve kot okolje in situacijo podjetja. Ker je podjetje Telematika mlado podjetje, usmerjeno na prodajo telematskih storitev ter k razvoju in izboljševanju proizvoda, sem pripravila kratko poročilo. Vedela sem, da dolgo poročilo, z obilo izdatnih opisov, ki smo jih navajeni v tradicionalnih etnografijah, tudi tistih, ki so napisane v organizacijah, ne bo zanimivo in uporabno za podjetje. Vodstvo zaradi pomanjkanja časa potrebuje kratke, natančne in konkretne izsledke ter predloge za implementacijo. Poročilo je vsebovalo tekst, ki je bil ponekod posredovan v obliki alinej, in fotografije, ki so bile podkrepitev tekstu in so prikazovale zaposlene ter uporabnike v njihovem delovnem okolju. Pripravila sem dve poročili: eno za vodstvo in eno za zaposlene. Razlika med poročiloma je bila predvsem v večji podrobnosti poročila za vodstvo ter v usmerjenosti na strategijo podjetja. Osnova obeh poročil je bila povsod enaka. Pri pisanju končnega poročila sem uporabila t. i. poslovni stil pisanja etnografskih ugotovitev, saj sem spoznala, da je način predstavitev rezultatov raziskave ključen za uspešno implementacijo ugotovitev v poslovni svet. Z neprimernim ali stilsko napačnim poročilom lahko namreč popolnoma izničimo pridobljene rezultate. Pomembno je, da spoznamo podjetje in da ugotovimo, kakšen način komuniciranja je prisoten in zaželen ter naše končno poročilo

pripravimo v lokalnem jeziku podjetja – torej v jeziku, v katerem govorijo in v katerem razmišljajo.

Svoje interpretacije sem predstavila tudi na osebni predstavitvi, ki sem jo organizirala za vodstvo podjetja in nekaj zaposlenih. Na predstavitvi sem s Power Point predstavitvijo na nekaj prosojnicah izpostavila bistvene izsledke raziskave. Ponovno sem upoštevala časovno omejenost, zato je bila predstavitev kratka in po koncu je sledila tudi diskusija o uporabnosti in “resničnosti” mojih izsledkov.

Največji izziv, s katerim sem se soočila pri pripravi poročila in predstavitve, je bilo, kako svoje ugotovitve, osnovane na podlagi opazovanja z udeležbo in intervjujev ter reševanja problemov skozi oči sogovornika povezati na način, da bo razumljiv in “resničen” tudi za zaposlene. Kot sem povedala že zgoraj, so se njihova pričakovanja pri mojem delu dotikala predvsem proizvoda in njihovih rešitev, mene pa so zanimali ljudje in njihov odnos do proizvodov podjetja in njihovih telematskih rešitev. Zanimalo me je, kako ljudje uporabljajo telematske rešitve in kako so umeščene (če so) v njihova življenja in delovno mesto. Kako sem v poročilu povezala ta dva, na videz nepovezana pogleda? Vedela sem, da je podjetje na tisti življenjski stopnji razvoja, ko svoj fokus usmerja v hitro rast in da ni usmerjeno na ljudi, temveč na prodajo rešitev. Zato sem v svojem poročilu izpostavila proizvode, vendar nisem govorila o tem, kakšni proizvodi so, kakšne funkcionalnosti imajo ali bi morali imeti, ampak sem predstavila razloge, zakaj ljudje uporabljajo njihove proizvode. Pokazala sem, zakaj so proizvodi del njihovega delovnega mesta ter kako jih uporabniki vidijo in umeščajo (ali ne) v svoj vsakdan. Izpostavila sem vse tri nivoje uporabnikov in pokazala, zakaj se odnos voznika vozila razlikuje od odnosa lastnika vozila do istih telematskih rešitev.

Takrat sem tudi predlagala, da podjetje pri svojem razvoju in prodaji upošteva vse nivoje uporabnikov telematskih rešitev, saj se je izkazalo, da so do takrat večinoma upoštevali le potrebe lastnikov vozniških parkov in uporabnikov v nadzornih centrih, manjkrat pa so bili upoštevani vozniki in njihove želje. Na sestanku mi je Tehnik razložil njihov pogled: “To ne delamo zato, ker tega ne vemo, temveč zato, ker lastniki vozil tega dodatnega dela ne plačajo.”

7.7 Implementacija ugotovitev v poslovni svet

Zadnji in ključni del poslovne antropologije, ki je *sine qua non* antropologije za poslovni svet, je implementacija ugotovitev v poslovni svet. Antropolog mora, da bodo njegove ugotovitve zanimive in realizirane tudi znotraj poslovnega sveta, upoštevati tudi foucaultovski režim resnice naročnika. Pomembno se je zavedati, da ima vsaka skupina svoj režim resnice in da se režimi resnice velikokrat zelo razlikujejo. Kot je izpostavila tudi Jordanova, antropologi skušajo razumeti in rešiti poslovne probleme z upoštevanjem pogleda ljudi, ki jih raziskujejo, namesto da bi probleme reševali z lastnimi izhodišči o (ne)pravilnosti situacije (Jordan 2010, 10).

Pri etnografski raziskavi v podjetju Telematika sem bila ves čas zunanji sodelavec, vendar sem v očeh zaposlenih, predvsem pa vodstva, vedno ostala onkraj njihovih potreb v tistem trenutku.⁷⁰ Menim, da je nujni element, ki antropologu v poslovnem svetu omogoči, da so njegovi izsledki realizirani v poslovnem svetu to, da podjetje samo spozna, da potrebuje tudi antropološke oziroma etnografske pristope. Povpraševanje in naročilo ter posledično plačilo storitev je tisto, kar naredi antropologijo uporabno v poslovnem svetu. V mojem primeru so bili izsledki uporabljeni le delno, zato svojo delo uvrščam v antropologijo v poslovnem svetu, saj ji je manjkal zadnji del – implementacija rešitev v poslovni svet.

Moje poročilo je vsebovalo konkretne predloge za izboljšanje poslovanja podjetja, ki jih zaradi podpisanega sporazuma o nerazkrivanju poslovnih informacij tukaj ne morem podrobneje razkriti. Predlogi so bili osredotočeni na razvoj podjetja in zaposlenih, na izboljšanje internega in eksternega komuniciranja ter na optimizacijo procesov v podjetju. Predlogi so bili tako operativni kot strateški. Poslovna antropologija namreč lahko in mora ponuditi ugotovitve, ki so podpora vodstvu pri njihovih strateških odločitvah. To izpostavi tudi Morais (2014, 573), ki poudari, da danes večina antropologov tudi v poslovnem svetu in za poslovni svet redko sodeluje pri strateških odločitvah podjetja in pri kreiranju strategije, čeprav številni antropologi v poslovnem svetu seveda razmišljajo ali delujejo strateško. Danes je antropologija (še vedno) videna kot raziskovalni pristop (četudi prinaša dobre rezultate in so ugotovitve implementirane v poslovni svet), ne pa kot strateški pristop.

⁷⁰ Čeprav so bili rezultati projekta Ecodriver, na katerem sem sodelovala, zelo uspešni in raziskovalne ugotovitve implementirane v razvoj produkta Ecodriver.

Antropologijo kot raziskovalni pristop razume tako poslovni svet kot tudi antropologi sami. Tudi večina v tej disertaciji uporabljene literature antropologijo definira kot zelo dober pripomoček za raziskovanje uporabnikov, trga ali organizacij. Ključen premik, ki ga mora narediti poslovna antropologija, je premik od k raziskavam usmerjenemu komuniciranju o poslovni antropologiji do k strategiji usmerjeni poslovni antropologiji.

7.8 Antropologova odgovornost v poslovnem svetu

Raziskovalec vedno sledi načrtanemu cilju in v organizaciji išče odgovore na vprašanja, ki ga zanimajo. Vendar raziskovalec med svojim delom ne sme biti samo raziskovalec, temveč je obenem tudi človek in uporabnik storitev, zaradi česar pa nima moralne odgovornosti samo kot raziskovalec temveč tudi kot človek. Poslovni svetovi so različni, ravno tako so različne organizacije in naša vpletenost v okolje, ki nas zanima. Zato je nujno, da sledimo etičnemu situacionizmu, kot sem ga opisala v poglavju o etiki. Vendar včasih tudi to ni dovolj. Menim, da je vsak antropolog v poslovnem okolju odgovoren tako sodelujočim osebam kot sebi in širši družbi. A kljub vsemu je odgovoren tudi organizaciji, v kateri raziskuje.

Sama sem največjo odgovornost čutila do ljudi, ki so sodelovali v moji raziskavi. Izjemno pomembna pa je bila tudi odgovornost do podjetja, odgovornost do njegovih proizvodov in storitev ter zavedanje o položaju podjetja na trgu. Antropolog, ki dela v poslovnem svetu, se mora zavedati, da je njegov položaj raziskovalca vedno drugotnega pomena in da je v poslovnem svetu najpomembnejši uspeh podjetja. Zato je odgovornost antropologa, če želi raziskovati v podjetju, da sprejme odgovornost tudi do ciljev podjetja. Zato antropolog v poslovnem svetu nosi odgovornost za razumevanje organizacije, njihovih problemov in potreb ter za sodelovanje pri implementaciji rešitev v poslovni svet. Vsekakor menim, da ni odgovornost antropologa, kako so predlagane rešitve realizirane v poslovni svet, vendar je njegova odgovornost v tem, da po najboljših močeh sodeluje pri implementaciji rešitev. In tako naredi premik, ki je po mojem mnenju nujno potreben v sodobni antropologiji, od k raziskavam usmerjeni antropologiji do k rezultatom usmerjeni antropologiji. Antropologova odgovornost v poslovnem svetu je še vedno v proizvodnji znanja in aplikaciji družbenih teorij v raziskave, vendar z namenom uporabe rezultatov za poslovni svet. Ni vedno mogoče, da so vse ideje in predlagane rešitve implementirane v poslovni svet. To pričakovati bi bila iluzija.

Je pa vedno mogoče in nujno potrebno, da je primarni cilj poslovne antropologije v ustvarjanju novih ugotovitev ter njegovi implementaciji v poslovni svet, pri čemer implementacija vedno prinaša konkretni poslovni učinek.

Antropologova odgovornost v poslovnem svetu je, da se vsak trenutek (pred pričetkom dela, med raziskavo in pri implementaciji rešitev) vedno vpraša, ali dela dobro in ali dela prave stvari za organizacijo. Tako kot drugi raziskovalci in poslovni svetovalci v organizacijah tudi antropolog sam nosi odgovornost za svoja dejanja. V trenutku, ko v podjetju podpiše sporazum o nerazkrivanju informacij, nosi ne le moralno temveč tudi kazensko odgovornost. Tudi zato je nujno, da antropolog reflektira svoj položaj v organizaciji in razume, da je tudi sam del raziskave in del poslovnega sveta (kot kupec, uporabnik, zaposleni v podjetju ali kritik) in da nikoli nismo objektivno vključeni v raziskovalni proces in nikoli nismo (morda niti ne želimo biti?) popolni udeleženci. To, da smo popolni opazovalci, po mojem mnenju v poslovnem svetu nima vrednosti. In, ne nazadnje, popolno opazovanje s točke nič pri etnografskem raziskovanju ni niti mogoče niti potrebno.

8 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA: ZNANOST, VEDA ALI STROKA?

V drugem poglavju sem vse poddiscipline antropologije, ki pokrivajo bolj ali manj isti spekter delovanja in raziskovanja znotraj poslovnega sveta, povezala v enoten termin poslovne antropologije. Moeran in Garsten (2012, 3) zagovarjata, da s tem ne ustanovljamo nove poddiscipline, ampak želimo omejiti (pre)številna drobljenja domen aplikacije antropologije v poslovnem svetu, obenem pa s tovrstnim poenotenjem poslovno antropologijo opredelimo kot prevladujočo antropologijo in ne kot še eno marginalno področje. Zatorej ne gre še za eno obliko intelektualnega imperializma (Moeran in Garsten 2012, 3).

8.1 Ustvarjanje antropološkega znanja v poslovnem okolju

Analize poslovnih odnosov in praks se sicer razlikujejo med posameznimi preučevanimi lokacijami (najsij gre za raziskovanje IKT podjetja v Sloveniji, organiziranosti kmetovalcev v Keniji ali neformalnih mrež managerjev na Kitajskem) in avtorji/raziskovalci/etnografi. Vendar se kljub razlikam vsi lotevajo dela poslovnega sveta, vsi tako ali drugače *“trgujejo”* (Moeran in Garsten 2012, 4), saj je po njunem mnenju poslovna antropologija v bistvu antropologija odnosov trgovanja in zato povezana tudi z drugimi disciplinami, kot so kulturologija, management in organizacijske vede ter z nekaterimi deli sociologije.

Če sledimo statusu aplikativne antropologije v zadnjem stoletju, nam je jasno, da je bila kot edina ‘prava’ antropologija pojmovana tista v akademskih vodah. Aplikativna antropologija je v akademskih krogih že od samih začetkov vede veljala kot *nečista* in manjvredna od akademske antropologije.⁷¹ Sredi 20. stoletja so antropologi nadaljevali videnje, da aplikativna antropologija zasluži nižji status kot ‘prava’ teorija (Baba 2012, 55). Evans-Pritchard (1946, 93) je raziskovanje praktičnih problemov opredelil kot neznanstveno početje, ki je onkraj področja antropologije. Tudi danes še vedno opazimo napetost med akademskimi in aplikativnimi antropologi, pri tem pa vzroke za ta položaj nekateri vidijo v zgodovinskem razvoju antropologije kot vede (Baba 2009), drugi v stigmatizaciji aplikativne antropologije z vojno v Vietnamu, hladno vojno in podobnimi dogodki (Rylko-Bauer in drugi

⁷¹ Ločevanju in vrednotenju 'prave' in aplikativne antropologije so sledile tudi fakultete, ki so se tako ločile med tiste, ki so ponujale 'pravo' teorijo, in tiste, ki so ponujale diplome s področja aplikativne antropologije (Baba 2012, 55).

2006), tretji pa v evropskem kolonializmu (Strathern in Steward 2005, 2). Aplikativna (in tudi poslovna) antropologija je na številnih antropoloških oddelkih znotraj akademskega sveta še vedno stigmatizirana⁷² (Wasson 2014, 13), saj naj bi pri poslovni antropologiji šlo za komercializacijo znanja, denar kot vir vsega zla (Moeran in Garsten 2012, 9) oziroma "umazane roke" (Batteau in Psenka 2012, 73). Vendar se položaj poslovne antropologije znotraj akademske sfere izboljšuje, obenem pa se povečuje interes za delo antropologov v poslovnem svetu (Wasson 2014, 12–13).

Drugi problem, ki po mnenju akademske antropologije pesti aplikativno antropologijo in ji preprečuje, da bi imela status znanstvenega podpodročja, pa je njena pretežna usmerjenost na raziskovanje (post)industrijskega sveta in ne eksotičnega ter praviloma geografsko oddaljenega Drugega.⁷³ In čeprav so številni, predvsem demografski in družbeno-ekonomski vzroki pripravili antropologijo, da ni več fokusirana samo na nezahodni svet, tudi danes nekateri teoretiki zagovarjajo romantično predstavo, da je raziskovanje enostavnih, majhnih sistemov dobro, medtem ko raziskovanje kompleksnih sistemov ni (Moeran in Garsten 2012, 9; Moeran 2014). Šele okrog leta 1980 se je interes s 'pravih' tradicionalnih terenov usmeril v visokotehnološka podjetja in organizacijsko kulturo. Od takrat pa raste tudi število zaposlenih antropologov zunaj akademskega sveta. Od devetdesetih let prejšnjega stoletja,⁷⁴ ko je ponudba doktorjev antropologije močno preseгла povpraševanje akademske sfere po zaposlovanju, so raziskave geografsko bližjih terenov postale sprejemljive (ali vsaj nujno potrebne za zaposlovanje). Tudi Batteau in Psenka trdita, da se je zasuk v antropologiji zgodil zaradi sprememb v demografiji in skrčenem evropsko-ameriškem imperiju (Batteau in Psenka 2012, 74).

⁷² Zelo zgovorno kritiko vpetosti antropologije v neoliberalno filozofijo in logiko tržnega gospodarstva je napisal slovenski antropolog Borut Telban (2009).

⁷³ Seveda danes zasledimo aplikativne antropološke raziskave povsod po svetu. Kljub temu pa se fokus etnografskih raziskav razlikuje od tistih pred stoletjem. Takrat so antropologi, praviloma iz gospodarsko razvitih dežel, odhajali v oddaljene kraje, da bi raziskali še 'nedotaknjene' in 'čiste' kulture. Danes s procesi globalizacije in številnimi migracijami skorajda ni mogoče najti 'nedotaknjene' prostora. In takrat, ko raziskovalci izvajajo etnografijo daleč stran od doma, na drugem koncu sveta, jo povečini delajo po naročilu velikih korporacij, s sedežem v gospodarsko razvitih lokacijah, ki na novih trgih iščejo nove priložnosti.

⁷⁴ V ZDA je bilo leta 1986 prvič v zgodovini antropologije več antropologov zaposlenih zunaj akademskega sveta (Fluehr-Lobban v Bernard 1998, 18) oziroma leta 1984 je bilo prvič, odkar je AAA zbirala te podatke, da se je več novih doktorjev antropologije zaposlilo zunaj akademskega sveta kot znotraj akademskih krogov. Zanimiv je tudi podatek, da je bilo v ZDA med letoma 1970 in 1998 skupaj podeljenih približno 11.000 doktoratov v antropologiji (Givens in Jablonski v Bernard 1998, 18).

Podobno usodo deli tudi poslovna antropologija, ki je povečini usmerjena na preučevanje poslovnega sveta v postindustrijskih družbah (Moeran in Garsten 2012, 9) ali na oddaljenih krajih, po naročilu velikih korporacij, ki imajo sedež podjetja skoraj vedno v gospodarsko razvitih središčih.

Kako se lahko takšna situacija in položaj poslovne antropologije znotraj vede spremeni? Po mnenju Moerana in Garstenove (2012) lahko to naredimo z razvojem teorije. Poslovna antropologija je področje aplikativne antropologije, zato mora svojo strokovnost in znanstvenost izkazovati tako, da je delo poslovnih antropologov močno usidrano v teorijo in metode antropologije kot vede. Tako akademska antropologija kot antropologija zunaj akademskih zidov morata biti umeščeni v obstoječe teoretske okvire, obenem pa morata proizvajati nove teorije in metodološke pristope, ki utrjujejo antropologijo kot samostojno znanstveno disciplino. Pomen umestitve poslovne antropologije v proizvodnjo teorije izpostavi tudi Briody (2014, 6), ko trdi, da poslovna antropologija potrebuje antropološko analizo, da bo lahko tudi v prihodnje obdržala položaj znotraj vede kot tudi v odnosu do drugih disciplin. Poslovna antropologija mora vpletati teorije in mora diskutirati o metodologiji več, kot to počne sedaj (Moeran 2014, 80).

8.2 Preseganje dihotomij (ne)znanstvenosti

Antropologija kot veda je zaradi svoje neeksaktnosti in pogoste usmerjenosti na kvalitativno metodologijo definirana kot neznanstvena in intuitivna. Ta trditev običajno izhaja iz antropološke metodologije, uporabljenih metod zbiranja podatkov, analiz ter interpretacije podatkov in predstavitve podatkov. Z epistemologijo antropološkega raziskovanja se antropologi ukvarjajo že od začetkov vzpostavitve vede. Še danes si antropologi niso enotni, ali je antropologija znanost ali veda. Pepper je v svojem članku iz leta 1961 strnil opredelitve vplivnih socialnih antropologov tistega časa in njihov odnos med humanistiko ter znanostjo. Tako antropologa Radcliffe-Brown in Firth socialno antropologijo razumeta kot znanost, medtem ko jo Evans-Pritchard razume kot del umetnosti in humanistike (Pepper 1961, 150). Tudi Ruth Benedict antropologijo uvršča med znanosti, obenem pa trdi, da je bistvo antropologije ravno to, kar določa humanistiko – raziskovanje človeka in njegovega dela, idej in zgodovine (Benedict 1948). Zato se strinjam z Ericom Wolfom, ki je že leta 1964 zapisal:

“Antropologija je najbolj humanistična v znanosti in najbolj znanstvena v humanistiki” (Wolf 1964, 88), s čimer jo je opredelil kot znanost in kot del humanistike.

To, da je debata o ne(znanstvenosti) antropologije še danes zelo živa, lahko vidimo tudi v burni reakciji na spremembo besedila na spletni strani Ameriškega antropološkega združenja. Na njihovi spletni strani, kjer navajajo dolgoročne načrte združenja (*American Anthropological Association, Long-range plan*), so leta 2010 iz besedila izbrisali besedo znanost, pri tem pa poželi ogorčenje tistih antropologov, ki antropologijo definirajo kot znanost oziroma delujejo povečini znotraj arheologije ali fizične antropologije – torej tistih področjih antropologije, ki se spogledujejo z naravoslovnimi znanostmi. Kljub temu, da so besedo “znanost” ohranili na več mestih, so se ponovno odprla številna mnenja, ki so v ospredje postavila etična vprašanja in uporabo antropologije za neznanstvene namene.⁷⁵

Sama menim, da številne dihotomije, ki definirajo antropologijo (predvsem pa etnografijo) kot neznanstveno, ponujajo napačne temelje. Sicer ne trdim, da je antropologija znanost ali da bi to morala postati. Tukaj se strinjam s tistimi avtorji, ki menijo, da je antropologija oboje oziroma da je ravno nekje vmes. Uporablja znanstveni imaginarij in humanistični pristop. Zato v tem poglavju želim pokazati le, da je čas, da presežemo omenjene dihotomije in da razmislimo o drugačni umestitvi antropologije ter poslovne antropologije, ki naj seže onkraj teh dihotomij. Da je umeščanje antropologije bodisi v znanost bodisi v humanistiko potrebno preseči, trdijo tudi Peregrine in drugi (2012), ki iščejo odgovore na vprašanja, kaj sploh je znanost ali znanstveno v antropologiji.⁷⁶

8.2.1 Kvalitativno ali kvantitativno? Mešano!

Etnografija in antropologija sta običajno povezani s t. i. kvalitativnim pristopom raziskovanja. Sama menim, da je potrebno preseči dihotomijo med kvalitativnim in kvantitativnim, saj je najbolj plodno raziskovanje tisto, ki uporablja in kombinira različne raziskovalne tehnike, ne glede na to, kam se uvrščajo. Tako je na primer v določenem primeru uporabno opazovanje z udeležbo, zaradi velikega števila udeležencev ali narave problema pa je smiselno uporabiti

⁷⁵ Dogodek je bil zelo odmeven tudi zunaj akademskih krogov. Ameriški dnevnik *The New York Times* je npr. poročal o teh spremembah v članku z naslovom *Je antropologija znanost?* (Wade 2010).

⁷⁶ O odnosu med antropologijo, etnografijo, znanostjo in humanistiko je pisal tudi Carrithers (1990).

tudi anketni vprašalnik. Ni pomembno, katero tehniko uporabimo, pomembno je, da v določeni situaciji dobimo čim bolj relevanten rezultat. In to se danes v številnih raziskovalnih projektih tudi dogaja. Kot ugotavlja Pelto (2013, 30), danes številni projekti presegajo dihotomijo kvalitativno-kvantitativno, saj v svoje raziskovanje vključijo obe paradigmi in kombinirajo različne raziskovalne pristope.

Zadnje desetletje v družboslovju in humanistiki opazimo trend povezovanja in združevanja kvalitativnega in kvantitativnega pristopa ter pojava t. i. tretjega metodološkega gibanja.⁷⁷ Nekateri avtorji govorijo o mešanih metodah raziskovanja (angl. *mixed methods research*) (Tashakkori in Teddlie 1998), spet drugi govorijo o združenem raziskovanju oziroma združeni metodologiji (angl. *integrated methodology*) (Morgan 2007). Kljub različnim poimenovanjem gre za isti fenomen, ki zagovarja in spodbuja raziskovanje, ki vključuje različne pristope. Mešani raziskovalni pristop lahko razumemo bodisi kot uporabo različnih paradigem raziskovanja bodisi kot uporabo različnih raziskovalnih metod znotraj posamezne paradigme bodisi kot uporabo različnih strategij pri posamezni metodi (Cameron in Molina-Azorin 2011, 256). To, da dihotomija kvalitativno-kvantitativno nikoli ne sme in ne more biti osnova za delitev na znanstveno in humanistično, je trdil tudi Bernard (1998, 15). Številni znanstveniki namreč ne uporabljajo števil, medtem ko se številni znanstveniki, ki uporabljajo kvantitativne pristope, uvrščajo med humaniste.⁷⁸ Kljub temu, da je uporaba mešanih metod raziskovanja prisotna zadnje desetletje in da se njihov vpliv povečuje, na podlagi lastnega raziskovanja ugotavljam, da je mešanih metod v antropološkem raziskovanju v poslovnem svetu relativno malo. Menim, da je nujno, da tudi antropologija preraste dihotomijo kvalitativno-kvantitativno, da v svoje delo vključi obe paradigmi raziskovanja in obstoječe raziskovalne metode ter tehnike. Drži, da je s kvalitativnimi pristopi mogoče dobiti drugačne podatke kot s kvantitativno metodologijo, vendar je pomembno to, da z uporabo mešanih metod pridobimo tudi tisto, kar nastane na presečišču obeh metod. Pri uporabi obeh metod dobimo drugačne podatke, ki nam omogočajo drugačen vpogled in bolj celostno analizo.

⁷⁷ V tem obdobju so začele izhajati tudi nove znanstvene revije, ki so namenjene objavam mešanih raziskovalnih pristopov. Januarja 2007 je izšla prva številka Revije za mešane metode raziskovanja (*Journal of Mixed Methods Research*), oktobra 2007 pa je prvič izšla Mednarodna revija multiplih raziskovalnih pristopov (*International Journal of Multiple Research Approaches*).

⁷⁸ Tudi Jane Goodal in njeno preučevanje šimpanzov lahko umestimo med znanstveno delovanje, ki uporablja "mehkejšo" metode raziskovanja (Bernard 1998, 15).

8.2.2 Indukcija ali dedukcija? Abdukcija!

Antropologija je običajno povezana z induktivnim načinom povezanosti teorije in zbiranjem podatkov, pri čemer pa je kot "bolj znanstveno" početje definirano deduktivno raziskovanje. Tudi Pelto (2013, 35–36) trdi, da posamezni raziskovalci znotraj družboslovja kot 'pravo znanost' definirajo le tisto, ki temelji na deduktivnem preverjanju vnaprej opredeljene hipoteze in da je dedukcija edini pravi način proizvodnje 'pravih znanstvenih zaključkov' in tvorjenja uporabne teorije. Deduktivni način dela je orientiran od 'zgoraj navzdol', in sicer od hipoteze do njene potrditve ali zavrnitve. Problem deduktivnega načina reševanja problemov je v nezmožnostih videti številne pristope, ki so na voljo, s čimer izgubimo kompleksnost reševanja obstoječega problema.

Obenem pa Pelto nadaljuje, da se je večina velikih znanstvenih odkritij začela z opisovanjem fenomenov, kjer ni bilo potrebe ali znanja za gradnjo modelov in sistemov. Tudi Darwinova evolucijska teorija je nastala z uporabo induktivne metode, kjer je Darwin na Galapagosu preučeval in zapisoval vsako informacijo, ki jo je zagledal, podobno kot to delajo tudi antropologi in etnografi. Darwin je sam zapisal, da je raziskoval v skladu z metodo Francisca Bacona (Eldredge v Pelto 2013, 36–37). Bacon je v ob koncu 16. in na začetku 17. stoletja definiral temelje induktivnega raziskovanja, njegovo teorijo pa sta v sredini 20. stoletja nadgradila Glaser in Strauss z utemeljeno teorijo (angl. *grounded theory*) (Glaser in Strauss 1999). Utemeljena teorija je pomenila velik preskok v smeri induktivnega raziskovanja in je bila široko v uporabi predvsem v sociologiji. Ideal utemeljene teorije je bil, da je raziskovalec šel na teren in začel zbirati podatke brez kakršnekoli vnaprejšnje priprave – brez pregleda literature, brez predpostavk in brez hipotez. Čeprav je po mnenju nekaterih raziskovalcev tovrstno raziskovanje praktično nemogoče, pa ima utemeljena teorija zagovornike še danes, predvsem v tistih primerih, kjer je potreben popolnoma induktiven pristop. Vendar, kot nadalje ugotavlja Pelto, je utemeljena teorija pri aplikativnem raziskovanju zelo redko v uporabi (Pelto 2013, 37–38).

Tako kot je odvisno od posameznega primera, ali uporabimo kvantitativne, kvalitativne ali združene metode, je od posameznega primera raziskovanja odvisno tudi to, ali uporabimo induktivno ali deduktivno metodo ali pa uporabimo obe istočasno. Slednje zagovarja denimo

Watson (2012, 19), saj na tak način raziskovalec deluje iterativno, tj. preskakuje med enim in drugim načinom in tako postane nekakšen "teoretik na terenu" (Watson 2012, 19), kjer predstavlja teorija vir terenskega dela, obenem pa tudi njegov rezultat.

Poleg tega obstaja še tretji način – metoda abdukcije. Ob koncu 19. stoletja je ameriški pragmatični filozof Charles Sanders Peirce (2004) opredelil tri pristope k reševanju problemov: indukcija, dedukcija in abdukcija. Pierce je zagovarjal, da le abdukcija lahko privede do novih spoznanj in idej. Z abduktivnim pristopom iščemo trenutke presenečenja in dobimo nepričakovane podatke, ki jih interpretiramo v skladu s kontekstom. Slabost deduktivne metode je namreč v nezmožnosti ustvarjanja novih idej in informacij, ki jih nismo predvideli že pred začetkom. Pomanjkljivost induktivnega pristopa je v tem, da nikoli popolnoma ne izčrpamo vseh možnosti, zato se raziskovanje nikoli ne konča, saj vedno lahko raziščemo nov dodaten aspekt, ki se pojavi.

Danes številni raziskovalci uporabljajo metodo abdukcije, ker se je predvsem v družboslovju in humanistiki izkazala kot najbolj produktivna (Pelto 2013, 39; Madsbjerg in Rasmussen 2014). Abdukcija je "srce etnografije, njena največja moč" (Agar 2010, 289). Tudi sama zagovarjam in sem pri svojem delu uporabila abdukcijo, način dela, ki ne temelji na vnaprej definiranih predpostavkah in se ne začne popolnoma brez predpostavk. Bistvo abdukcije je v iskanju rešitev za obstoječi problem. Je način delovanja z odprtim koncem, kjer dopuščamo, da se rešitev problema izkristalizira med procesom reševanja. Pri abdukciji ne gre za iskanje 'prave in edine' resnice. Pragmatizem ne zagovarja fiksnih entitet, absolutnih in nespremenljivih resnic, temveč je proučevani fenomen vedno rezultat trenutnega konteksta, zato z abdukcijo iščemo najboljšo možno rešitev v danem trenutku. Pelto (2013, 39) poudari, da lahko za vsak problem najdemo številne razlage, vendar je naloga raziskovalca (ali svetovalca), da na terenu razišče možne razloge in najde najboljšo rešitev. Termin abdukcija lahko preprosto razložimo z boleznijo in simptomi. Bolnik pride k zdravniku s simptomi in željo, da se pozdravi. Naloga zdravnika je, da na podlagi opredeljenih simptomov s strani bolnika ter lastnega opazovanja najde pravo diagnozo in bolezen ustrezno pozdravi. Analogijo lahko vidimo tudi pri delu poslovnega antropologa, ki na terenu opazuje in identificira probleme, njihove simptome ali bolečine ter poveže vse ugotovitve v smiselno celoto. Ravno povezovanje nepovezanih pik je tisto, kar dela ta način razlikovanja uporaben

in vreden za poslovni svet. Šele takrat, skozi proces reševanja problema, pridemo do rešitev. Rešitev pa nikoli ni ena, rešitev je vedno več. Bistvo je, da najdemo najboljšo in jo potem uspešno implementiramo tudi v poslovno okolje. Slednje, uspešna implementacija predlagane rešitve, je namreč ključno za uspeh antropologije tudi v poslovnem svetu.

8.2.3 Akademska ali aplikativno? Oboje!

Danes je težje kot kdajkoli doslej ločiti akademsko in aplikativno antropologijo. Čeprav zagovarjam, da je poslovna antropologija (predvsem tista, ki je narejena kot proces poslovnega svetovanja, o čemer pišem v naslednjem poglavju) del poslovnega okolja (bodisi napisana o, izvedena v ali za poslovni svet), jo je nemogoče in nesmiselno ločiti od akademskega sveta in znanstvenih teorij. Sicer se strinjam tudi z Nolanom (Nolan 2013b, 1), da je praksa v antropologiji večinoma rezervirana za tiste zunaj akademskega sveta, vendar obenem trdim, da obstajajo tudi antropologi, ki imajo svojo "bazno izhodišče" znotraj akademskega sveta (in so tam zaposleni), a hkrati opravljajo raziskave tudi za poslovni svet. Zame zato vprašanje nikoli ni bilo, ali je antropologija znotraj akademskih okvirov drugačna, boljša ali "pravilnejša" kot antropologija zunaj akademskega sveta. V poslovnem svetu ni pomembno, ali je neka raziskava antropološka ali ne, ali gre res za antropologijo ali za njene približke. Pomembno je le to, da razumemo svoje omejitve (metodološke, etične in subjektivne) in izvedemo raziskavo po naših najboljših močeh, pri čemer pa rešujemo predvsem naročnikove poslovne probleme.

Ne le to, da so poslovni antropologi zaposleni v akademskih krogih in da delujejo v poslovnem svetu, hkrati velja tudi, da tisti, ki delujejo izključno v poslovnem okolju, prispevajo k novim teoretskim tekstom in znanju, ki temelji na lastnih poslovnih primerih. Zato nastaja velika škoda, če ni povezave antropologov, ki delujejo v izobraževalnih ustanovah, s poslovnim svetom in drugimi področji aplikativne antropologije. S tem antropologija (predvsem pa študenti) izgublja vpogled v to, kako lahko antropološko znanje uporabimo izven predavalnic in kako je mogoče, da novo antropološko znanje ustvarimo onkraj dela v glavi in na računalniku – torej na terenu. Podobnega mnenja je tudi ameriški profesor antropologije Riall Nolan (2013b, 6), ko ugotavlja, da danes njegove študente na ameriškem kolidžu Purdue zanima kariera izven akademskega sveta bolj kot

kdajkoli v njegovi štiridesetletni karieri. A kljub temu večina izobraževalnih institucij študente pripravlja le na akademske kariere.

Akademski pristop raziskovanja se seveda razlikuje od dela antropologa v poslovnem svetu. Najpomembnejše razlike so v ciljih raziskovanja, časovnih omejitvah in naročniku. Če je v akademskem svetu glavni namen kritično in angažirano raziskovanje, katerih ugotovitve so predstavljene v znanstvenih in strokovnih tekstih ali na konferencah, so pri delu v poslovnem svetu pomembni konkretni poslovni rezultati, katerih pomen se pokaže v njihovi implementaciji pri izboljšavi proizvodov, storitev, poslovnih modelov ali organizacije. Nolan (2013b) trdi, da je precej etnocentrično, da pričakujemo od tistih, ki delujejo izven akademskega sveta, da se bodo vedli kot akademiki. Po njegovem mnenju je ena izmed najbolj pogosto izpostavljenih kritik aplikativne antropologije to, da je neteoretična, kar povečini izhaja iz dejstva, da praktiki ne objavljajo v znanstvenih revijah, zato njihovega dela ne moremo zaslediti. A to še ne pomeni, da uspešne uporabe antropološkega znanja ne obstajajo; to pomeni le, da v teh revijah ne objavljajo (npr. zaradi zaupnosti ali varovanja podatkov). Nolan poudari, da bi bilo objavljanje v znanstvenih revijah celo v nasprotju z bistvom njihovega dela (Nolan 2013b, 6) – torej v izvajanju prakse. Sama sicer menim, da morajo tudi antropologi in etnografi, ki delajo v poslovnem svetu, deliti svoje znanje in pristope, saj je to ključno za nadaljnji razvoj vede ter tudi za njihovo strokovno in osebno rast. Obenem je ključno, da tudi praktiki v poslovnem svetu poznajo pristope, ki jih uporabljajo njihovi kolegi. Vsekakor so objave pomembne, vendar menim, da obstajajo primernejši prostori za deljenje mnenj in učenje med uporabniki antropoloških ter etnografskih pristopov pri naslavljanju oziroma reševanju poslovnih problemov. Strokovna združenja in dogodki, ki so jasno usmerjeni na določeno tematiko, poslovnim antropologom lahko omogočijo dostop do potrebnega znanja ter neposredno reševanje problemov z drugimi udeleženci, ki se na terenu soočajo z enakimi ali podobnimi (etičnimi in poslovnimi) dilemami. Pomen teh dogodkov je namreč tudi v tem, da vključi ne le poslovne antropologe, ampak vse tiste, ki uporabljajo ter vključujejo antropološko znanje in etnografsko metodologijo v svoje delo v poslovnem svetu. Tudi Moeran (2014, 80) izpostavi potrebo po sodelovanju poslovnih antropologov ter njihovo povezovanje in primerjavo z drugimi disciplinami širom sveta.

Da bomo lahko presegli dihotomijo med akademsko in aplikativno antropologijo, je nujno, da izobraževalne institucije vključijo tudi tiste, ki delujejo izključno zunaj akademskega sveta. S tem bomo dobili širši vpogled v aktualne uporabe (in morebitne zlorabe) antropološkega znanja in metodologije za poslovne namene ter istočasno primerjali način dela v obeh svetovih in to, kako je akademski svet lahko veliko bolj "nepristranski, objektivni, refleksiven in kritičen" (Moeran 2014, 78). Antropolog v poslovnem svetu, ki dela za podjetje, je namreč vedno odločilno vpet med lastno disciplino in njene omejitve ter med naloge in pričakovanja naročnika (ki je obenem tudi plačnik).

8.3 Poslovna antropologija kot stroka

Na začetku poglavja opišem problematiko z umestitvijo antropologije in poslovne antropologije znotraj znanosti in humanistike. Različni avtorji različno umestijo antropologijo ali znotraj znanosti ali znotraj humanistike. Sama menim, da antropologija lahko odkriva nova spoznanja, tako bazična (temeljna) kot aplikativna (uporabna), s čimer jo lahko umestimo kot (humanistično) vedo in kot znanost. Seveda se temeljna antropološka področja delovanja med seboj zelo razlikujejo v načinu raziskovanja in oblikovanju novega znanja. Pokazala sem, da to, da aplikativna (in znotraj nje poslovna) antropologija večinoma uporablja kvalitativne metode in indukcijo ter da nastaja zunaj akademskega sveta, ne more biti temelj za videnje poslovne antropologije kot neznanstvene. Povsod so omenjene dihotomije ključ za delitev antropologije in antropologov za znanstvene ali neznanstvene. Meja med znanostjo in humanistiko je namreč zelo fluidna. Tudi antropologija lahko npr. uporablja statistične metode ali deduktivni pristop, medtem ko lahko znanstveno raziskovanje uporablja tudi induktivno metodo, je izkustveno in uporablja interpretativen pristop. Hkrati menim, da je že sama primerjava humanistike in znanosti zgrajena na napačnih temeljih, saj gre tudi v humanistiki za znanstveno raziskovanje, le uporabljeni so različni pristopi in metodologije. Čeprav je epistemološka in vsebinska podlaga med obema deloma znanosti specifična, ne en ne drugi del ni bolj oz. manj znanstven. Vsaka tradicija raziskovanja ima svoj način delovanja in svoja pravila znanstvenosti, ki so nastala znotraj posameznega področja.

Po drugi strani se nam zastavlja vprašanje, ali je poslovna antropologija stroka, pri čemer stroko lahko definiramo kot uporabno znanje s področja določene vede. Vsekakor aplikativnost poslovne antropologije dela bolj za strokovnjake kot za znanstvenike, kar pomeni, da je poslovna antropologija bolj stroka kot znanost in poslovni antropologi bolj strokovnjaki kot znanstveniki. Vendar bistvo poslovne antropologije ni samo aplikacija znanja v poslovni svet, temveč tudi proizvodnja znanja, čeprav to ni njen prvi cilj. Tako da poslovno antropologijo lahko razumemo bodisi kot znanost bodisi kot stroko. Obenem pa antropologijo za poslovni svet vidim kot stroko in antropologe, ki delajo za poslovni svet, kot strokovnjake, saj je njihov primarni cilj rešiti konkreten poslovni problem in ne pridobivanje generalnega znanja. Antropolog za poslovni svet namreč ne generalizira in ne podaja splošnih ugotovitev, temveč z antropološkim zornim kotom poišče najboljšo rešitev za naročnikov konkretni problem. Poglavje, ki sledi, je namenjeno globlji pojasnitvi antropologije za poslovni svet, njene umestitve v področje poslovnega svetovanja ter utemeljitvi svetovalne antropologije.

9 ANTROPOLOGIJA ZA POSLOVNI SVET IN SVETOVALNA ANTROPOLOGIJA

“Svetovanje je proces, s katerim posameznik ali podjetje pomaga naročniku pri doseganju zastavljenega izida. Pomoč je lahko v obliki informacij, priporočil ali dejanskega praktičnega dela. Svetovalec je strokovnjak na določenem področju in opravi delo, potrebno za doseg naročnikovega zaželenega izida” (Biech 2007, 1, poudarek v originalu). Evropska zveza združenj za management consulting⁷⁹ (FEACO) in Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) svetovanje oziroma svetovalne storitve definirata kot pomoč zasebnemu in javnemu sektorju pri analizi in redefiniranju “postavljene strategije z namenom izboljšati učinkovitost delovanja ter izboljšati tehnološke in človeške vire” (GZS). Pri tem pa svetovanje razdelita na poslovno svetovanje (angl. *business consulting*) in svetovanje na področju informacijskih tehnologij (IT). Svetovalec je nekdo, ki je usposobljen za analizo problemov, podajanje predlogov ter rešitev za problem in za pomoč pri implementaciji predlaganih rešitev. Po FEACO in GZS poslovno svetovanje vključuje področja strateškega svetovanja,⁸⁰ upravljanja in razvoja organizacij,⁸¹ projektnega vodenja,⁸² upravljanja sprememb⁸³ ter svetovanja na področju upravljanja s človeškimi viri.⁸⁴ Sama menim, da je poslovni svetovalec vsak, katerega cilj je sprememba v organizaciji, naj gre za javni ali zasebni sektor, za vladni ali nevladni sektor. In, ne nazadnje, temelj poslovnega svetovalca je v pripravljenosti prevzeti odgovornost tudi pri implementaciji predlaganih rešitev. Odgovornost poslovnega svetovalca leži v njegovih analizah in interpretacijah, obenem pa tudi v posledicah implementiranja rešitev v organizacije. Sama bom v disertaciji s terminom poslovno svetovanje razumela tako

⁷⁹ Na uradni spletni strani GZS uporabljajo poslovenjene angleške fraze, med njimi tudi management consulting, zato sem tudi sama pri sklicevanju na GZS in FEACO ohranila iste izraze. Drugje sicer uporabljam besedno zvezo svetovanje managementu in poslovno svetovanje.

⁸⁰ Strateško svetovanje (angl. *strategy consulting*) je usmerjeno k izboljšanju dolgoročnega, strateškega zdravja podjetja. Sem uvrščajo razvoj strateškega planiranja, združitve in pripojitve; prodajo, trženje, eksterno korporativno komuniciranje, finančno svetovanje in strategije na področju človeških virov (GZS).

⁸¹ Izvedbeni procesi/upravljanje in razvoj organizacij (angl. *organization/operations management*): to svetovanje je namenjeno integraciji poslovnih rešitev s pomočjo reinženiranja poslovnih procesov, upravljanja odnosov s strankami in dobavitelji, optimizacije/zmanjševanja stroškov, upravljanja prodaje in nabave ter svetovanje o zunanjih storitvah (GZS).

⁸² Projektno vodenje (angl. *project management*): tukaj gre za proces, orodja in tehnike, ki ob uporabi katerekoli vrste svetovanja omogočajo doseči cilje posameznega projekta (GZS).

⁸³ Obvladovanje/upravljanje sprememb (angl. *change management*): sem uvrščajo storitve, ki ob uporabi katerekoli vrste svetovanja pomagajo doseči uspeh ob učinkovitem ravnanju človeškega dejavnika v organizaciji (GZS).

⁸⁴ Svetovanje na področju upravljanja človeških virov (angl. *human resource consulting*): sem uvrščajo svetovalne storitve, namenjene izboljšavi (rezultatov) človeškega elementa v organizaciji (s pomočjo merjenja in upravljanja učinkov, sprememb nagrajevanja, kompenzacijskih in upokojitvenih shem, strategij človeških virov in trženja, razvijanja strategije upravljanja talentov, usposabljanja in mentorstva) (GZS).

področje poslovnega svetovanja, kot ga definirata GZS in FEACO, hkrati pa bom dodala še vsako drugo svetovalno delo, ki ima cilj povečati uspešnost ali učinkovitost organizacije – torej tudi svetovanje na področju razvoja proizvodov in storitev, organizacijske kulture in sprememb ter razumevanja notranjega in zunanjega okolja podjetja.

Nedvomno obstajajo razlike med poslovnim antropologom, kot smo ga poznali do sedaj, in poslovnim svetovalcem, kot ga opredelita FEACO in GZS. V tem poglavju najprej izpostavim nekatere ključne razlike, kot so jih do danes definirali številni avtorji, predvsem antropologi. Kasneje umestim antropologa v poslovni svet ter podrobneje opredelim položaj antropologa, ki deluje za poslovni svet. Pri tem utemeljim antropologijo za poslovni svet kot smer, v katero mora iti antropologija v prihodnosti, če želi (p)ostati pomemben deležnik pri reševanju poslovnih problemov, predvsem pa nepogrešljiv element pri razvoju poslovnih svetov, proizvodov ter storitev, ki poenostavljajo življenja ljudi. Ne nazadnje, ravno antropologi so že od začetka profesionalizacije vede največji strokovnjaki za raziskovanje načinov življenja ljudi, zato bi bilo škoda, če svoje konkurenčne prednosti ne bi izkoristili tudi v poslovnem svetu. Pri tem pa izpostavim nekaj ključnih premikov, ki jih moramo narediti znotraj poslovne antropologije, da bo prešla pot med antropologijo poslovnega sveta in antropologijo za poslovni svet ter s tem vzpostavila temelje nove svetovalne dejavnosti v poslovnem svetu – svetovalno antropologijo.

9.1 Razlike med (poslovnim) antropologom in poslovnim svetovalcem

Pomembna razlika med poslovnim svetom in antropologijo, kot jo poznamo danes, je v tem, da je poslovni svet usmerjen na poslovne rezultate, antropologija pa je veliko (če ne večino) svojega časa namenila načinu, kako rešiti poslovne probleme, ne pa njihovemu reševanju. Namesto da bi se antropologija ukvarjala s tem, zakaj in kako je antropološko znanje uporabno za reševanje poslovnih problemov, se je ukvarjala s tem, zakaj se je treba ukvarjati s poslovnim svetom in kateri način (etično gledano) je (najbolj) pravi oz. pravilen. Sama menim, da ni enega samega pravega načina, temveč je to, kako določeno stvar delamo (torej metodološki pristopi) odvisno od tega, kaj sta problem in cilj raziskave, kdo je naročnik in koliko časa imamo za delo.

Antropologa Olila in Teunissen (v Van Marrewijk 2010) izpostavita tri ključne razlike med poslovnim antropologom in organizacijskim svetovalcem. Prva ključna razlika je v tem, s kom je posameznik v kontaktu oziroma kdo je subjekt njegovega preučevanja. Poslovni antropologi raziskujejo tako, da sodelujejo z zaposlenimi na terenu, zanima jih njihov pogled na podjetje. Organizacijski svetovalec pa dela povečini z vrhnjim managementom, s čimer pa uživa več ugleda in dobi 'čistejše' rezultate, čeprav običajno prevzame videnje managementa na obstoječe probleme (Van Marrewijk 2010, 28–29). Druga razlika med poslovnim antropologom in organizacijskim svetovalcem je v času, ki ga potrebujeta za raziskavo. Poslovni antropolog potrebuje v povprečju dve leti,⁸⁵ da spozna organizacijsko kulturo, organizacijski antropolog zaključi v precej krajšem času. "Prava" etnografska študija zahteva dolgoročno udeležbo na terenu, ne pa bliskovite etnografije (Bate 1997, 1150). Tretja razlika, ki jo identificirata Olila in Teunissen, pa je v načinu predstavitve podatkov. Medtem ko poslovni antropolog v končno predstavitev vključi tudi občutljive podatke (saj ostane odgovoren do tistih na terenu ter jim s tem omogoči, da se sliši njihov glas in "domačinski zorni kot"), poslovni svetovalec predstavi želene rešitve, vizijo managementa in odpor zaposlenih. Ali kot karikirano povesta Olila in Teunissen, poslovni antropolog pripravi film, poslovni svetovalec pa statično in jasno sliko organizacijske kulture (v Van Marrewijk 2010, 29).

Tudi organizacijski in socialni psiholog Edgar Henry Schein (1992) opredeli razlike med etnografom in svetovalcem v podjetju. Po njegovem mnenju etnograf zbira organizacijske podatke, da bi lahko na akademski način razumel kulturo z interne perspektive. Podjetje pa najame svetovalca s ciljem, da razišče ali reši obstoječi problem. Svetovalec ali terapevt uporabi t. i. klinični pristop zbiranja podatkov na podlagi hitrega posnetka stanja ali omejenega števila intervjujev. Razlika med etnografskim in kliničnim pristopom pa je tudi v fokusu raziskovanja, in sicer je etnograf usmerjen na proučevanje ljudi in njihovega vedenja in razumevanja sveta, svetovalec pa je usmerjen predvsem v proučevanje managementa. Te razlike v raziskovalnem pristopu vplivajo na posameznikov odnos do ljudi, ki jih raziskuje ter posledično tudi na končne ugotovitve.

⁸⁵ To, koliko časa je potrebno, avtorji različno definirajo. Vendar se vsa priporočila gibljejo med pol leta do dveh let.

Klinični pristop, ki ga Schein primerja z etnografijo, temelji na razumevanju svetovanja in spreminjanja kot osnove za raziskovanje ljudi ter skupin in temelji na tradiciji akcijskega raziskovanja, kot ga je opredelil psiholog Kurt Lewin v knjigi *Resolving Social Conflicts* (Lewin 1948). Lewin je preučeval skupinsko dinamiko in reševanje sporov v skupini in med skupinami. Lewin velja za začetnika akcijskega raziskovanja (angl. *action research*), ki pri raziskovanju izpostavi aktivno vlogo pri raziskovanju in spreminjanju družbe. Akcijsko raziskovanje pomeni "primerjalno raziskovanje pogojev in učinkov različnih oblik družbenega delovanja ter raziskovanje, ki vodi v družbeno akcijo. Raziskovanje, ki proizvaja samo knjige, ne bo dovolj" (Lewin 1948, 202–203). Lewin loči dva različna tipa vprašanj pri raziskovanju družb: proučevanje splošnih zakonov o življenju skupine in diagnostiko določene situacije (Lewin 1948, 204), pri čemer diagnostika določene situacije predstavlja zametke kliničnega pristopa, kot ga je opredelil Schein.

Scheinova knjiga *Organizacijska kultura in vodenje (Organizational Culture and Leadership)*, ki je izšla leta 1992, je imela izjemen vpliv tako na organizacijske kot poslovne vede ter tudi na etnografijo. Najpogosteje problematizirana je ravno njegova opredelitev kulture, ki jo Schein razume kot statičen element. Hkrati pa je med antropologi še vedno deležen kritik pri zagovarjanju kliničnega pristopa pri reševanju organizacijskih problemov. Eno sodobnejših Scheinovih kritik je napisal Krause-Jensen (2013, 65), ko ugotavlja, da je problem svetovalca, ki uporablja kliničen pristop, v tem, da v organizacijo pride na spodbudo vodilnih v organizaciji. Ti pa tudi definirajo probleme, zaradi česar ima svetovalac zelo omejeno izbiro raziskovalnega pristopa in perspektive.

Naj na tem mestu izpostavim dve etnografski deli, ki sta po mojem mnenju pomembno zaznamovali etnografijo v poslovnem svetu, hkrati pa jima je skupno to, da sta kritizirali klinični pristop, Scheinovo metodo in opredelili antropologijo kot polje, ki sicer lahko raziskuje poslovni svet in tudi v poslovnem svetu, vendar z varne distance. Glede na moj pregled etnografske literature o poslovnem svetu je bila največkrat izpostavljena in citirana etnografija *Inženirska kultura (Engineering Culture)*, ki temelji na etnografskem delu v veliki korporaciji s področja IKT (ki jo avtor imenuje 'Tech') in jo je leta 1992 napisal Gideon Kunda

(2006).⁸⁶ Druga pogosto omenjena knjiga v etnografski literaturi v zadnjih štirih letih je *Fleksibilna firma (Flexible firm)*, ki jo je leta 2010 izdal antropolog Jakob Krause-Jensen (2013).⁸⁷ Slednjo sam avtor imenuje etnografija ustvarjanja kulture v danskem podjetju Bang & Olufsen. Kar je zanimivo je to, da sta si obe etnografiji, ne glede na številna razhajanja (organizacijsko kulturo obravnavata z različnih perspektiv, raziskava je potekala več kot desetletje narazen, in sicer v različnih podjetjih iz različnih gospodarskih panog), zelo podobni. Podobnosti opazim predvsem v njuni metodologiji, še bolj pa v njuni eksplicitni umestitvi etnografije zunaj svetovalne dejavnosti. Zagovarjata antropologijo, ki ne raziskuje za poslovni svet (Krause-Jensen 2013, 278) in naj ostane neodvisna od organizacij in neplačana (Kunda 2006, 227). Krause-Jensen zagovarja avtonomijo raziskovanja in poudari, da je pomemben pogoj antropološkega raziskovanja "relativna distanca od objekta preučevanja," ki pomeni tudi ne preveč tesno navezavo na "interese posameznih 'deležnikov' v raziskavi" (Krause-jensen 2013, 66). Vendar oba avtorja izpostavita, da so bila pričakovanja sodelujočih v obeh podjetjih, da bodo njune raziskave prinesle konkretne rezultate za podjetje ali celo njihovo delovno mesto. Oba avtorja sta bila kvazi-svetovalca tekom raziskave, saj sta reševala manjše težave sodelujočih – predvsem sta jim bila v oporo in uteho (Kunda 2006, 244–245), medtem ko so Krause-Jensnu naročili, da mora na sestankih tudi aktivno sodelovati, zato ni bilo mogoče, da bi bil samo nevidni opazovalec (Krause-Jensen 2013, 33).

V slovenskem prostoru velja omeniti etnografsko delo *Opazovanje opazovalcev: Antropološki pogled na ornitološko organizacijo*, ki jo je leta 2011 napisal Dan Podjed (2011) in v kateri raziskuje Društvo za opazovanje in preučevanje ptic Slovenije, njihovo organizacijsko kulturo in njeno vpetost v kompleksen družbeni sistem.⁸⁸ Podjed, tako kot Kunda in Krause-Jensen, vzpostavi distanco do Scheinove klinične metode, pri čemer prizna, da jo je uporabil po sili razmer tudi sam, ko je postavljajl diagnoze za organizacijo in ljudi, saj so sodelujoči le tako našli zadoščenje, da je v njegovem delu tudi nekaj koristnega za njih. Se pa Podjedovo delo

⁸⁶ Kunda je etnografsko raziskavo za svojo doktorsko disertacijo izvajal v letu 1986, knjigo je nato objavil v letu 1992, revidirano izdajo pa leta 2006.

⁸⁷ Tudi ta etnografija je bila napisana kot posledica priprave doktorske disertacije. Krause-Jensen je šestmesečno terensko delo opravljal v letu 1999, monografija je nato izšla leta 2010.

⁸⁸ Tudi Podjedovo etnografsko delo je nastalo kot raziskava za njegovo doktorsko disertacijo.

razlikuje po tem, da se direktno ne opredeli do vprašanja uporabe antropologije za poslovni svet.

Sama vidim največjo razliko med antropologom in poslovnim svetovalcem v njunem fokusu: medtem ko 'klasičnega' aplikativnega antropologa bolj zanimajo znanstveni izzivi raziskovanja podjetja, doprinos k znanosti, odkrivanje novih zanimivosti ter teorij v in o poslovnem svetu, brez neposredne intervencije, ki bi imela poslovni učinek, poslovnega svetovalca zanimajo predvsem dejanski poslovni problemi in kako priti do konkretnih rešitev, ki bodo uporabne v poslovnem svetu.⁸⁹

9.2 Antropolog kot poslovni svetovalec

Po mojem mnenju nobena od obeh skrajnosti (poslovno svetovanje ali antropologija v poslovnem svetu) ne zadovolji obeh vpletenih strani: raziskovalca oziroma svetovalca in podjetja. Antropolog v poslovnem svetu uporablja antropološke pristope, obenem pa dela za konkretnega naročnika, zato mora upoštevati tudi njegove zahteve in pričakovanja. Podobnega mnenja so tudi drugi (poslovni) antropologi (npr. Marcus in Fisher 1999; Van Marrewijk 2010; Van Marrewijk in drugi 2010). Van Marrewijk in drugi (2010) so v potrebi po povezavi etnografskega in intervenističnega pristopa skovali novi termin etnovenist oziroma etnovencija (angl. *ethnoventionist* oziroma *ethnoventionism*), ki je sestavljen iz besed etnografija (angl. *ethnography*) in intervenist oziroma intervencija (angl. *interventionist* oziroma *intervention*). Etnovenist je raziskovalec, ki uporablja etnografske podatke, da intervenira v poslovni svet z namenom, da ga spremeni.⁹⁰ Tudi Marcus in Fisher (1999) razumeta etnografijo kot raziskovalno metodo, ki je najbolj primerna ravno za klinično, intervencionalistično in psihoterapevtsko teorijo. Menim, da lahko antropolog v poslovnem svetu postane poslovni svetovalec, pri tem pa mora prilagoditi antropološki pristop, da bo primeren za konkretno situacijo v poslovnem svetu, razviti mora kompetence poslovnega svetovanja in svetovalne antropologije, hkrati pa mora prilagoditi tudi svetovalni proces, ki

⁸⁹ Obstaja še več avtorjev, ki opredelijo razlike med svetovalcem in antropologom. Strathern in Stewardova (2005) sta npr. opredelila razliko med prevladujočo (neaplikativno) antropologijo in svetovanjem.

⁹⁰ Na tem mestu velja poudariti, da avtorji pri uporabi intervenističnega etnografskega pristopa zagovarjajo raziskovalčevo refleksivnost, dolgoročnost raziskave, kontekstualizacijo in podrobno razumevanje preučevane kulture organizacije (Marrewijk in drugi 2010, 219–222). Kljub temu, da opredelijo razlike med etnovenističnim pristopom, tradicionalnim etnografskim raziskovanjem, participativnim akcijskim raziskovanjem ter kliničnim pristopom, še vedno ne zagovarjajo uporabe svetovalnega pristopa v antropologiji.

naj mu doda "domačinski zorni kot", vključi naj ljudi na različnih ravneh (pristop "od spodaj navzgor") in upošteva partikularno totalnost. Del poglavja, ki sledi, je nastal kot posledica mojega etnografskega dela v podjetju Telematika. Vse ugotovitve in priporočila, ki se nanašajo na antropologijo za poslovni svet ter predvsem svetovalno antropologijo, temeljijo na etnografskem delu, ki ga tukaj umestim v širši poslovni, družbeni in teoretski okvir.

9.3 Antropologija za poslovni svet

V tretjem poglavju pišem o dveh tipih poslovne etnografije: etnografiji poslovnega sveta in etnografiji za poslovni svet. Posledično ločim tudi dva tipa poslovne antropologije: antropologijo poslovnega sveta in antropologijo za poslovni svet.⁹¹ Antropologijo poslovnega sveta definiram kot uporabo antropološkega pristopa pri raziskovanju poslovnega sveta in v poslovnem svetu. Sem uvrščam antropologe, ki raziskujejo poslovni svet zaradi poslovnega sveta samega ter lastne znanstvene vedoželjnosti in ne zaradi tega, da ga spremenijo in izboljšajo. Ne trdim, da so te raziskave same sebi namen, saj imajo lahko v prihodnosti velik vpliv na razvoj poslovanja ali lahko celo pomenijo izjemen premik v širšem družbenem okolju. Sem uvrščam tista dela, ki nimajo neposrednega ali takojšnjega vpliva na poslovanje, do katerih pride brez spodbude ali povpraševanja s strani preučevane organizacije, kar pomeni, da naročnik ne plača za raziskavo ali svetovanje. In, ne nazadnje, sem uvrščam tiste raziskave, katerih primarni cilj je proizvodnja znanstvenih besedil in teorije, ne pa implementacija rešitev v poslovni svet. V skladu z napisanim, tudi svoje delo v podjetju Telematika razumem kot del antropologije poslovnega sveta, ki je nastala v poslovnem svetu. Cilji tovrstnih raziskav, tudi moje, je v razumevanju širšega konteksta obravnavanega fenomena ter v interpretaciji in poročanju ugotovljenega ne le v preučevani organizaciji, ampak v širši družbi.⁹²

Antropologijo za poslovni svet razumem kot uporabo antropoloških pristopov pri reševanju konkretnih poslovnih izzivov, pri čemer so (na kratki rok) vidni poslovni rezultati, bodisi pri

⁹¹ V letu 2014 objavljeni zbornik *Handbook of Anthropology in Business* prvi omenja razliko med antropologijo poslovnega sveta (angl. *anthropology of business*) in antropologijo v poslovnem svetu (angl. *anthropology in business*). Urednici zbornika Rita Denny in Patricia Sunderland v uvodu napišeta, da sta načrtno izbrali naslov antropologija v poslovnem svetu (Sunderland in Denny 2014, 13), kjer sta želeli združiti antropološko delo v poslovnem svetu, ne pa antropologije o poslovnem svetu, ki torej raziskuje in opisuje poslovni svet.

⁹² Seveda je delo v projektu Ecodriver, ki se je nadaljevalo tudi po zaključenem delu za disertacijo, imelo praktične posledice, čeprav je moj prispevek tudi tam bil omejen na raziskovalno in ne na intervenistično vlogo.

razvoju proizvodov in storitev bodisi pri spremembi organizacijskih kultur ter poslovnih procesov ali strategij. Menim, da je najpomembnejša razlika med obema tipoma poslovne antropologije v implementaciji rešitev pri reševanju problema, in v tem, kdo je naročnik raziskave in hkrati preučevani subjekt ter kdo je plačnik. Če so naročnik raziskave in preučevani subjekt ter plačnik ista organizacija, potem je velika verjetnost, da bodo izsledki raziskav uporabljeni v poslovne namene, za izboljšanje poslovnih rezultatov. Če pa naročnik, preučevani subjekt in plačnik niso ista organizacija, pa je verjetnost, da bodo izsledki uporabljeni za izboljšanje poslovnih rezultatov, zelo majhna.

Še ena pomembna razlika med obema tipoma poslovne antropologije je v ustvarjanju teorije. Primarni cilj antropologije za poslovni svet ni (in ne more biti) tvorjenje nove teorije ali znanstvenih besedil, temveč zbiranje relevantnih informacij za rešitev poslovnega problema. Seveda tudi antropologija za poslovni svet tvori teorijo, vendar to ni njen primarni cilj, medtem ko je pomemben cilj antropologije poslovnega sveta ravno tvorjenje nove teorije, čeprav to ni nujno njen primarni cilj.

Pri obeh, tako pri antropologiji poslovnega sveta kot pri antropologiji za poslovni svet gre za umestitev obravnavanega fenomena v širši korporativni in družbeni kontekst. Pri obeh gre za uporabo enake metodologije, enako mero subjektivnosti raziskovalca oziroma svetovalca. Velika razlika je samo v tem, kako so uporabljeni rezultati raziskave, in sicer ali imajo poslovni učinek ali ne. Sama verjamem, da ima vsaka dobra etnografija o poslovnem svetu, ki je seveda izvedena v poslovnem svetu, vsaj interpretativni ali očiščevalni učinek, saj podjetju, njegovim vodjem in zaposlenim pomaga pri razumevanju širšega sveta, predvsem pa njihovih kupcev, konkurence ali trga. Vendar je redko, da imajo antropologije o poslovnem svetu tudi poslovne učinke. Antropologija za poslovni svet pa mora imeti ravno to – poslovni učinek. Vsekakor se strinjam z Blomberg (2010, 225), ki meni, da je potrebno podpirati tudi tiste etnografe v podjetjih, ki najdejo načine za sodelovanje, ki širijo naše razumevanje in ne zgolj dobičkov podjetij in imajo možnost, da svoje znanje in izkušnje delijo naprej. V skladu s to trditvijo pri antropologiji za poslovni svet nikakor ne zagovarjam nereflektiranega raziskovanja izključno za dobiček podjetja, temveč zagovarjam konsistentno uporabo in prilagajanje antropološkega znanja za rešitev realnega problema preučevane organizacije, katere primarni cilj je seveda dobiček. Vendar je nujno razumevanje konteksta, ljudi in

poslovnega okolja. Na drugi strani pa določeni avtorji, med njimi Krause-Jensen, zagovarjajo, da “/e/tnografska analiza redko zagotavlja gotova priporočila, s katerimi bi bilo mogoče prestrukturirati podjetje (ali družbo)” (Krause-Jensen 2013, 278). In nadaljuje, da “/a/ntropologija ni managersko orodje in etnografi niso svetovalci” (Krause-Jensen 2013, 278). Pri tem pa Krause-Jensen cilja svojega dela ne vidi kot antropologije o podjetju Bang & Olufsen, temveč upa, da bo njegova raziskava o družbenih in kulturnih procesih v podjetju prispevala k, po njegovem mnenju, slabo opredeljenemu, vendar obetavnemu raziskovalnemu polju “antropologije poslovnega sveta in organizacije” (Krause-Jensen 2013, 278).

Ideal poslovne antropologije, kot jo vidim v tem trenutku, je v združitvi obeh tipov – antropologije poslovnega sveta in antropologije za poslovni svet. Ob branju literature se sicer zdi, da temu (še) ni tako, vendar menim, da je prihodnost poslovne antropologije v združevanju obeh polov. Le tako bo imela vrednost tudi v poslovnem svetu. Vsekakor antropologija potrebuje dela, ki raziskujejo poslovni svet in ga umeščajo v širši družbeni ali kulturni kontekst. To potrebujemo zato, da antropologija ostaja konstruktivni kritik in interpretator kompleksnih sistemov. Vendar menim, da potrebujemo tudi antropologe, ki delujejo z namenom, da izboljšajo poslovni svet in poiščejo ter predlagajo konkretne rešitve za njegovo spremembo.

9.3.1 Udomačitev v poslovnem svetu

Tradicionalni antropološki teren izpred približno sto let (Trobriandski otoki, Samoa, Papua Nova Gvineja) je bil popolna eksotika za antropologe, ki so povečini prihajali iz Zahoda. Praviloma je šlo za raziskovanje “nepismenih ljudi, ki so govorili drug jezik na drugem koncu sveta” (Chapman 2001, 30). Danes pa je teren lahko tudi doma oziroma večinoma tudi je tako. Eksotika se je tako premaknila iz oddaljenih krajev v domače okolje, saj slednje antropologu predstavlja tistega Drugega, ki ga je iskal tudi na tradicionalnih terenih. Zdi se, da poslovni svet še danes ponekod (v akademskem svetu) predstavlja takšen primer eksotike, ki za nekatere antropologe predstavlja *hudičevo seme kapitalizma* in se ga je zato nujno treba izogibati. Sama trdim, da poslovni svet – znotraj njega pa predvsem podjetništvo

ter MSP – predstavlja etnografski biser. Ponuja namreč nešteto možnosti za analizo, zelo fleksibilno, dinamično in motivacijsko okolje ter karizmatične vodje.

Antropologija mora, preden vstopi v poslovni svet, izpolniti ključni predpogoj za delovanje v poslovnem svetu. Če želimo v poslovnem svetu karkoli spremeniti, moramo biti pripravljeni delati za poslovni svet in za podjetja. Otresti se moramo negativnih konotacij o poslovnem svetu in o tržnemu gospodarstvu. Pripravljeni moramo biti »delati *znotraj* poslovnega sveta, da si umažemo roke, ne pa da samo opazujemo korporativni svet z varne distance« (Batteau in Psenka 2012, 82, poudarek v originalu). Zgolj udobno opazovanje iz naslonjača namreč ne prispeva veliko k reševanju poslovnih problemov. Antropolog, ki želi raziskovati konkretne probleme v poslovnem svetu, mora verjeti, da njegovo delo in pridobljeno znanje pomeni pomemben doprinos ne le naročniku, temveč tudi antropologiji kot vedi, saj z etnografskim pristopom prihaja do najnovejših ugotovitev s terena, na podlagi katerih lahko tvori novo teorijo in prilagaja metodologijo. Terensko delo je namreč »izkušnja, ki spremeni življenje, in nedostopno tistim, ki te realnosti raziskujejo z distanco« (Batteau in Psenka 2012, 83).

V tradicionalni antropologiji in etnografiji je veljalo za veliko nevarnost (in pomanjkljivost), da so se antropologi preveč udomačili v okolju, kjer so opravljali raziskavo, in prevzeli domačinski zorni kot ali "postali domačini" (angl. *going native*). V antropologiji za poslovni svet je zaželeno, da se svetovalec udomači v poslovnem svetu, da spozna in razume poslovno okolje in ljudi, s katerimi sodeluje, obenem pa mora, da lahko razume problem tudi od zunaj, ohraniti kritično distanco do sodelujočih ter do vnaprejšnjih predpostavk poslovnega sveta. Udomačitev v poslovnem svetu tako razumem kot nujnost, ki antropologu omogoči, da razume svet, v katerem deluje, in zato še ne pomeni nereflektiranega sledenja vrednotam posameznega podjetja. Ključno je, da antropologija ohrani inovativnost in radovednost ter nenehno preizpraševanje o lastni poziciji, poslovnemu svetu in konkretnih poslovnih fenomenih.

9.3.2 Delna celota

Poslovni svet je heterogena, dinamična in kompleksna celota, ki ima fluidne meje in ni nikoli dokončno definirana. Zato menim, da poslovni svet ni eden, poslovnih svetov je veliko.

Marcus in Fischer (1999, 22) izpostavita, da je bila antropologija v 19. stoletju usmerjena na raziskovanje globalno (univerzalnih) fenomenov. Z vpeljavo etnografije v 20. stoletju pa sta antropologija oziroma etnografija usmerjeni na drugačno vrsto holizma: posamezen način življenja poskuša razumeti čim bolj celostno. Posledično etnografija za poslovni svet nikoli ne more biti generalna, ampak je v svojem bistvu vedno partikularna. Dobra poslovna etnografija je dobra ravno zato, ker deluje v določenem času na določeni lokaciji in jo zanimajo točno določeni ljudje in njihov odnos do točno določenih stvari v izbrani organizaciji. In dobra je zato, ker ima znanje in tehniko, da razišče te svetove, pri čemer na subjektiven način razišče realnost. Že James Clifford je leta 1986 zapisal, da so etnografske resnice vedno delne (Clifford 1986). Tudi Foucault je zagovarjal, da ima "vsaka družba svoj režim resnice, svojo 'splošno politiko' resnice, tj. tipe diskurzov, ki jih sprejema in jim zagotovi funkcijo resnice" (Foucault 1991, 73). Tudi vsaka organizacija ima svoj uveljavljen način oblikovanja ter dožemanja resnice. Zato določena resnica ni nujno resnična ob drugem času ali v drugem prostoru, v drugem podjetju. Dobra poslovna antropologija analizira kontekst in podjetju predstavi resnico (ali pravo rešitev) znotraj njihovega režima resnice oziroma, kot bomo videli kasneje, v skladu s fazo v življenjskem ciklu podjetja. Zato mora antropolog poznati poslovni svet in konkretno podjetje, da bi lahko predstavil rešitve, ki bodo upošteevane in veljavne v tem podjetju.

Da bi razumeli celoto, moramo raziskati njene dele. In da bi razumeli dele, moramo videti celoto. Če hočemo rešiti poslovni problem, moramo problem opredeliti kot del širšega konteksta. In če hočemo razumeti kontekst, moramo razumeti njegove dele in jih povezati v smiselno celoto, ki je rešitev problema. Problema ne moremo niti identificirati niti rešiti, če ne pogledamo onkraj ustaljenih in zdravorazumskih predpostavk. Danes je nemogoče videti celoto, zato moramo videti delne celote. Z delnimi celotami razumem kompleksne situacije v poslovnem svetu, ki so medsebojno povezane in soodvisne. Lahko jih obravnavamo kot totalne v določeni partikularni situaciji, pri čemer pa ne morejo nikoli imeti statusa totalnosti. V poslovnem svetu velja, da bolj kot je situacija kompleksna, težje je videti celoto. Zato se danes poslovni svet premika od zmanjševanja negotovosti do razumevanja kompleksnosti na trgu.

9.3.3 Prehod od zmanjševanja negotovosti do razumevanja kompleksnosti na trgu

Če želimo, da antropologija ustvarja dodano vrednost za poslovni svet, potem mora razumeti ne le ljudi in njihov kontekst delovanja, temveč tudi in predvsem poslovno okolje, v katerem organizacija deluje. Razumeti mora vedno večjo kompleksnost trga in umestitev organizacije v to kompleksnost. Brez tega je antropologija zgolj preučevanje fenomena, brez dodane vrednosti za organizacijo. Antropološki izsledki in rešitve za poslovni svet niso vredni veliko, če ugotovitev nismo sposobni implementirati v poslovni svet. Dokler so bili trgi preprostejši, je etnografija s svojim tradicionalnim pristopom predstavljala veliko prednost za tista podjetja, ki so uporabljala etnografsko znanje. Z uporabo etnografije in ugotovljenega konteksta življenja ljudi so zmanjševali negotovost na trgu pri razvoju proizvodov in storitev. Po mnenju Anderson in drugi (2013) je bil takšen model v uporabi in je predstavljal dodano vrednost za podjetja od leta 1990 do danes.⁹³ Danes, ko smo priča izjemni soodvisnosti, prepletenosti ter kompleksnosti trgov, je s tradicionalnimi pristopi nemogoče zagotavljati vrednost za organizacijo oziroma to, da z etnografskimi pristopi zmanjšujemo negotovost in tveganje pri razvoju proizvodov, preprosto ni več mogoče niti ni dovolj.⁹⁴

Anderson in drugi (2013) govorijo o premiku etnografije od razumevanja zapletenega trga k razumevanju kompleksnosti poslovnega sveta. Kompleksno poslovno okolje "spodbuja etnografijo, da se osredotoča na vrednote, povezane z višjo hitrostjo na trgu in njegovo večjo kompleksnostjo" (Anderson in drugi 2013, 235). Zadnji dve desetletji je bil cilj podjetij zmanjševanje negotovosti na trgu, zato so pred lansiranjem proizvoda ali storitve raziskali trg, ga analizirali z vseh zornih kotov in šele takrat lansirali proizvod ali storitev. Danes je (poslovni) svet preveč kompleksen, da bi lahko vnaprej raziskali trg in s tem zmanjšali negotovost pri lansiranju proizvoda ali storitve. Danes ostaja negotovost nenehno prisotna, saj so nenehno prisotne tudi spremembe. Danes je cilj podjetij, da najprej lansirajo proizvod ali storitev, šele potem pa stremijo k vzpostavitvi reda na trgu. Povedano drugače, podjetja

⁹³ V to obdobje lahko uvrstimo večino primerov uporabe antropološkega znanja in metodologije v poslovnem svetu.

⁹⁴ Na tem mestu želim izpostaviti še en primer, ki sicer izhaja iz etnografskega raziskovanja v zdravstvu, vendar je po mojem mnenju pomemben zato, ker opredeli pomembno razliko med t. i. fokusirano etnografijo in tradicionalno antropološko etnografijo, pri čemer avtorji poudarijo, da je danes potrebna fokusirana etnografija, saj tradicionalni etnografski pristop ni primeren za raziskovanje konkretnih primerov (Higginbottom in drugi 2013). Po mojem mnenju je ključna razlika, ki jo avtorji identificirajo, v tem, da je danes potreben fokusiran pristop k raziskovanju s točno določenim namenom, medtem ko je bila tradicionalna antropološka etnografija usmerjena na preučevanje celotnega sistema (Higginbottom in drugi 2013, 4).

po lansiranju proizvoda ali storitev na trg poskušajo z različnimi mehanizmi spremeniti trg in ga prilagoditi (ter njegove uporabnike) na lastne proizvode in rešitve. Tudi zaradi tega so danes platforme za množično financiranje poslovnih idej (svetovno najpopularnejši platformi sta Kickstarter in Indiegogo) izjemno uspešne. Danes se približno četrtnina vseh zagonskih podjetij v Silicijski dolini v ZDA financira s pomočjo omenjenih platform (Anderson in drugi 2013, 241).

Agilna podjetja potrebujejo podporo pri poslovnih procesih in antropologija mora razumeti, kako lahko prilagodi metode, da bo pripravljena na hitre in odzivne korake. Vloga etnografije pri razvoju proizvodov in storitev danes ni več v kontekstualizaciji ljudi in njihovega delovanja, temveč postaja etnografova glavna naloga in izziv vprašanje, kako uspešno "artikulirati proizvode in storitve znotraj takšnega urejenega sistema, kako opisati spreminjanje sistema samega (kaj se spreminja in kakšen bi lahko bil novi red) in kako bi delovanje podjetja lahko vplivalo na trg" (Anderson in drugi 2013, 238).⁹⁵

Anderson, Salvador in Barnett (2013, 234–235) trdijo, da so etnografi danes opremljeni s kopico znanja in usposobljeni za poseben način dela v poslovnem svetu, vendar ta način, ki je bil v veljavi od devetdesetih let prejšnjega stoletja, ni pravi, saj ne prinaša več dodane vrednosti za organizacije. Etnografija in antropologija se morata spremeniti, če želita imeti vrednost tudi za poslovni svet. Antropologija danes dela stvari zelo učinkovito, vendar ni uspešna – dela dobro, vendar ne dela pravih stvari oziroma ne dela tistega, kar bi ji v poslovnem svetu omogočalo status uspešnega pristopa.⁹⁶ To, da je neka organizacija uspešna na trgu, pomeni, da dela iste ali podobne stvari bolje kot njihova konkurenca (kar pa je seveda povezano z učinkovitostjo organizacije). Menim, da je danes temeljno vprašanje za poslovno antropologijo: Kako naj od učinkovitosti v poslovnem svetu pride do uspešnih

⁹⁵ Anderson, Salvador in Benett zato zagovarjajo, da se BUT model umika in da bo etnografija usmerjena na FOC model (angl. *Flux, Order, Catalysts*), torej na razumevanje nenehnih sprememb, reda in katalizatorjev na trgu (Anderson in drugi 2013).

⁹⁶ Tukaj izhajam iz razlike, ki je pogosto v uporabi v poslovnem svetu, predvsem pa v poslovni literaturi. Gre za razliko med uspešnostjo oziroma efektivnostjo (angl. *effectiveness*) in učinkovitostjo (angl. *efficiency*). Kot povedano že zgoraj, je podjetje ali posameznik učinkovit, če dela stvari na pravi način, medtem ko je uspešen tisti, ki dela prave stvari. Danes je pogost problem ta, da delamo stvari zelo dobro, vendar če to niso prave stvari, je naš trud zaman. Vendar tudi sama uspešnost ni dovolj, saj poleg tega, da delamo prave stvari, moramo te izvajati na pravi način (kar v poslovnem svetu pogosto pomeni opraviti isto stvar s čim manj viri in s čim večjim izkupičkom).

pripovedi za poslovni svet?⁹⁷ In ne nazadnje: Kako naj od uspešnih zgodb za poslovni svet pride do strateške pozicije⁹⁸ znotraj poslovnega sveta (in svetovalne dejavnosti)?

9.3.4 Strateški pristop: usmerjenost k implementaciji in poslovnim rezultatom

Antropologija bo prehod od učinkovitosti do uspešnosti naredila tudi tako, da bo spremenila svoj fokus. Najprej, antropologija mora narediti pomemben premik od razumevanja poslovne antropologije kot raziskovalnega pristopa k razumevanju antropologije kot strateškega pristopa v poslovnem svetu. Že v sedmem poglavju pojasnim, da tako antropologi kot poslovni svet antropologijo vidijo kot raziskovalni pristop, ki daje dobre vpogleds v obstoječi trg, uporabnike ali podjetje. Vendar bo antropologija imela večjo vrednost in vpliv v poslovnem svetu, če bo usmerjena na gradnjo ali izvajanje strategije podjetja. Antropologija mora za poslovni svet postati strateško orodje, ne zgolj raziskovalni pristop.

Hkrati mora antropologija za poslovni svet narediti premik od usmerjenosti na raziskave k usmerjenosti na poslovne rezultate. Cilj antropologije za poslovni svet ne sme biti proizvodnja raziskovalnih izsledkov, temveč reševanje konkretnega poslovnega problema. Pri reševanju problema je ključni del implementacija rešitev v poslovni svet. Brez implementacije rešitev v poslovni svet imamo samo antropologijo v poslovnem svetu. Seveda je nemogoče, da vsako inovativno idejo implementiramo, nujno pa je, da smo usmerjeni na reševanje problemov in na iskanje rešitev za omenjeni problem. Danes je nemogoče, da bi antropologi delovali v poslovnem svetu tako, da bi pripravili samo poročilo ali analizo stanja ter predlagali priporočila. Danes mora antropolog, če želi imeti vrednost v poslovnem svetu, podjetju ponuditi tudi načine za implementacijo in mora razviti spretnosti ter kompetence za sodelovanje pri implementaciji predlaganih rešitev.

⁹⁷ Seveda obstajajo uspešni primeri uporabe antropološkega znanja v poslovnem svetu, vendar jih je zelo malo, obenem pa je obstoječim primerom skupno to, da antropološko znanje razumejo kot raziskovalni in ne kot strateški pristop – bodisi pri oblikovanju strategije bodisi pri njeni implementaciji.

⁹⁸ Strateško pozicioniranje pomeni, da izvajamo drugačne aktivnosti kot naša konkurenca ali da izvajamo iste ali podobne aktivnosti na drugačen način (Porter 1996, 62).

9.3.5 Multidisciplinarnost: hibridizacija pristopov

Bernard (1998, 13) je zapisal, da metode ne pripadajo posamezni disciplini, saj si jih nobena disciplina ne more lastiti. Dodaja, da se metode sicer razvijejo znotraj ene discipline, vendar vsako metodo, če je uporabna, prej ali slej preizkusijo tudi v drugih disciplinah. Nekatere metode celo močno prerastejo meje primarne discipline. Vsekakor ni dvoma, da se je to zgodilo z metodo opazovanja z udeležbo (ne glede na nivo udeležbe in opazovanja) in etnografijo. Etnografija je že davno prerasla polje antropologije, antropologija pa tudi ne sme imeti etnografskega terenskega dela za svoj fetiš. Menim, da mora poslovni antropolog, če želi prinesiti dodano vrednost in razumevanje za poslovni svet, upoštevati tudi druge discipline: vsaj organizacijsko teorijo, sociologijo, management, poslovne vede, ekonomijo, psihologijo in politologijo. Poslovni antropolog se lahko od drugih raziskovalcev in svetovalcev loči ravno po tem, da deluje na presečišču različnih disciplin in tako fenomene interpretira multidisciplinarno. Poslovni antropolog bo uspešen, če bo ne le razumel in upošteval druge discipline, ampak bo z njimi tudi sodeloval in soustvarjal. Poslovni antropolog mora postati hibrid. Multidisciplinarnost je tako nujna na ravni antropologije (da se vključi tudi spoznanja drugih disciplin) in na ravni metodologije (da se vključi tudi druge raziskovalne tehnike). Opazovanje z udeležbo (oziroma udeležba z opazovanjem) je (bil) ideal, ki se seveda lahko kombinira s poljubnimi tehnikami. Hannerz tako poudarja, da "v obdobju prenosnih računalnikov in elektronske pošte ni potrebe, da je etnografija samotni volk" (Hannerz 2009, 279). Tudi Jordanova in Dalalova izpostavita ključno razliko med poslovno etnografijo in tradicionalno etnografsko raziskavo v tem, da danes delujemo kot člani interdisciplinarnih skupin (Jordan in Dalal 2006, 21).

V predhodnem poglavju pojasnim nujnost uporabe mešanih metod raziskovanja, ki so ključne predvsem za aplikativne raziskave ter svetovalne pristope v poslovnem svetu. Uporaba mešanih pristopov nam omogoča, da za posamezni primer uporabimo najbolj ustrezen pristop. Kaj bomo uporabili je odvisno od tega, kaj raziskujemo, kje raziskujemo in koliko časa imamo na voljo. Tudi to, kako bomo poročali, je odvisno od naročnika in konteksta projekta. Metodološki situacionizem seveda zahteva poznavanje tako kvantitativnih kot kvalitativnih paradigem in metod, vendar nam vsak pristop ponudi drugačne rezultate, s čimer dobimo boljši pregled na obravnavani fenomen, obenem pa

lahko proučujemo tudi obstoječe diskrepance med obema pristopoma. S kombinacijo intervjuja in anketnega vprašalnika lahko npr. primerjamo rezultate in ugotovljamo razlike med tem, kaj ljudje govorijo, in med tem, kaj (pogosto nehote) delajo. Morais in Malefyt vidita svetlo prihodnost za antropologe, a za njihov uspeh je nujno, da se razširi tradicionalni antropološki pristop z vključitvijo teorij in metod iz drugih družbenih ter vedenjskih znanosti, po njunem mnenju predvsem psihologije. To povezovanje antropologije – predvsem s psihologijo – razumeta kot napredno aplikativno antropologijo, delujočo “med dvema ali več različnima kulturama z različnimi usmeritvami” (Morais in Malefyt 2010, 46). Nadalje zagovarjata, da se poslovni antropologi morajo naučiti jezika in kulture poslovnega sveta ter njihovih naročnikov, kot bi se naučili jezika in kulture informantov na terenu. Le s hibridnimi raziskavami in analizami lahko poslovni antropolog rešuje poslovne probleme in uspešno upravlja odnose med antropologom in naročnikom (Morais in Malefyt 2010, 47).

Menim, da mora poslovna antropologija (predvsem v našem okolju) narediti in izpostaviti konkretne rezultate, ki imajo vpliv tudi v poslovnem svetu. Vse dokler bo v ospredju antropologija poslovnega sveta, se to ne bo zgodilo. Tudi danes, ob branju vse literature, ki je na voljo (in te je ogromno), je bistveno to, kako stvari delamo in koga vključimo. Veliko je napisanega o metodologijah in raziskovalnih tehnikah, zelo malo pa je napisanega o tem, kakšni so bili poslovni rezultati dela ter katere konkretne rešitve so bile predlagane in implementirane v poslovni svet. Ravno tako opažam, da je večina literature (predvsem monografij in zbornikov) brez posebne vpetosti v poslovni svet. Omejeni so samo na antropologijo ali etnografijo, pri tem pa pozabljamo, da tako kot moramo razumeti na primer kupca marmelade, moramo razumeti in interpretirati tudi proizvodno podjetje, ki je to marmelado proizvedlo. Da pa bi lahko razumeli tako uporabnika (kupca marmelade) kot proizvajalca (proizvajalca marmelade), moramo našo antropološko raziskavo začeti pri vprašanju: Kakšen je odnos ljudi do marmelade? Kaj jim marmelada pomeni? In, ne nazadnje, vprašati se moramo, kako mi sami kot raziskovalci doživljamo marmelado in njen okus. Kajti bistvo se skriva šele v kontekstu. Naša moč in rešitev (dodana vrednost, konkurenčna prednost) je v razumevanju poslovnih problemov kot fenomenov, ki jih umestimo v širši kontekst, kjer na ljudi in stvari gledamo brez vnaprejšnjih predpostavk, ampak takšne, kot so. Kjer gledamo skozi subjektivna očala in se zavedamo, da ničesar nikoli ne vidimo neodvisno od naših izkušenj in tega, kako mi sami izkušamo svet. Kjer nas zanima

to, kako ljudje doživljajo in živijo življenje ter kakšen odnos imajo do preučevane stvari. In kjer na koncu povežemo prej na videz nepovezane točke v smiselno celoto, ki ima vrednost tudi za poslovni svet. In, ne nazadnje, tudi za antropologijo kot vedo.

9.4 (Poslovna) svetovalna antropologija

Če antropologija za poslovni svet pomeni uporabo antropoloških pristopov in znanj za reševanje konkretnih poslovnih problemov naših naročnikov, svetovalna antropologija⁹⁹ predstavlja njeno nadgradnjo. Svetovalna antropologija je svetovalna dejavnost, ki zahteva uporabo prilagojenih antropoloških pristopov in znanj (kot sem jih opredelila zgoraj) ter svetovalne kompetence. Poslovna svetovalna antropologija povezuje humanistični pristop razumevanja ljudi in kompleksnosti ter povezanosti poslovnega sveta s premisami poslovnega svetovanja, pri čemer poveže dva na videz nekompatibilna svetova. S tem ustvari nov način poslovnega svetovanja, ki temelji na antropološkem znanju. V času priprave disertacije sem zasledila malo referenc, ki so omenjale svetovalno antropologijo (angl. *consulting anthropology*). Antropologinji Carla N. Littlefield in Emilia González-Clements (2008) omenita svetovalno antropologijo in v članku opišeta njune izkušnje pri svetovanju vladnim in nevladnim organizacijam. V članku pripravita predloge, kako naj antropolog začne svoje svetovalno delo, kako naj postane neodvisni svetovalec, katere so antropologove glavne kompetence, pri tem pa avtorici povečini poudarita "fokus na družbene spremembe" (Littlefield in González-Clements 2008, 162) in ne govorita o posebnostih poslovne svetovalne antropologije, ki ima, zaradi narave dela poslovnega sveta, svoje zakonitosti in zahteva svojevrsten pristop ter kompetence. Svetla izjema je že omenjeni Priročnik antropologije v poslovnem svetu (*Handbook of Anthropology in Business*) (Denny in Sunderland 2014), v katerem se Simon Roberts (2014, 86) opredeli za poslovnega svetovalnega antropologa,¹⁰⁰ številni drugi avtorji pa omenjajo lastno svetovalno delo v

⁹⁹ Tako kot aplikativna antropologija ima tudi svetovalna antropologija številna področja uporabe (medicina, razvojništvo, poslovni svet idr.). Vendar sama v nadaljevanju govorim o poslovni svetovalni antropologiji, ki jo razumem kot svetovalno dejavnost v poslovnem svetu.

¹⁰⁰ Naj na tem mestu opredelim razlike, ki nastanejo pri poimenovanju povezovanja antropologije, svetovanja in poslovnega sveta. Sama npr. govorim o poslovni svetovalni antropologiji. Roberts (2014, 86) omeni svetovalno poslovno antropologijo. Razlika med poimenovanjem je minimalna, čeprav ni nepomembna. V mojem poimenovanju je poudarek na svetovalni antropologiji, kjer je ključna uporaba antropologije pri svetovanju (sinonim bi lahko bil antropološko svetovanje), medtem ko je pri Robertsovem poimenovanju v ospredju poslovna antropologija, ki ji doda še svetovalno noto.

podjetjih (Ensworth 2014), svetovalno dejavnost ali problematiko z umeščanjem antropologije v poslovni svet (Darrah in Dornadic 2014) ali pa umestijo antropologijo znotraj svetovanja managementu in družinskim podjetjem (Pant 2014). Pomemben primer neposrednega povezovanja antropologije in svetovanja je leta 1990 objavljena posebna številka revije NAPA Bulletin. Antropologinja Maureen Giovannini in poslovna svetovalka ter profesorica managementa Lynne Rosansky predstavita področja, kjer se srečata svetovanje in antropologija, obenem pa avtorici zagovarjata antropologa – svetovalca managementu, saj naj bi njuno sodelovanje bilo plodno za obe strani (Giovannini in Rosansky 1990). Zelo pomembno delo pri povezavi antropologije (in družboslovja ter humanistike na splošno) s svetovalno dejavnostjo opravljajo svetovalna podjetja, ki temeljijo na antropološkem znanju (oziroma je to del znanja, ki ga ponujajo). V evropskem prostoru najbolj znano je dansko svetovalno podjetje ReD Associates, ki ima svojo pisarno tudi v New Yorku (ZDA), italijansko podjetje Experientia ter podjetje Antropologerne s sedežem na Danskem.

Poslovna svetovalna antropologija bi se lahko veliko naučila tudi od že precej uporabljane ter v poslovnem svetu poznane organizacijske in poslovne svetovalne psihologije. Polje aplikativne psihologije je postalo vplivno področje v podjetjih – tako velikih podjetjih kot v MSP.¹⁰¹ Svetovalno psihologijo, ki ima svoje temelje sicer v praksi klinične psihologije,¹⁰² danes uporabljajo na področju coachinga, razvoja vodenja in managementa, na področjih upravljanja človeških virov in razvoja kadrov, na področju organizacijskih sprememb, razvoja strategije ter svetovanja pri združevanjih in prevzemih (Leonard in drugi 2013, 275). Svetovalna psihologija je posebno področje psihologije že skoraj stoletje (Leonard in drugi 2013, 266), vendar, kot opaža svetovalni psiholog in lastnik svetovalnega podjetja Randal P. White, se je povpraševanje po storitvah svetovalne psihologije na globalni ravni povečalo šele po letu 2005, predvsem na področjih izobraževanja vodilnega kadra, razvoja vodenja in coachinga (White 2013, 315). Kljub temu danes svetovalna psihologija ostaja tržna niša v svetovalni dejavnosti in se še vedno ukvarja s pozicioniranjem stroke znotraj poslovnega

¹⁰¹ To, da je svetovalna psihologija pomembno področje, kaže tudi dejstvo, da že desetletje izhaja revija Revija za svetovalno psihologijo: Praksa in raziskave (*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*). Revijo izdaja Društvo za svetovalno psihologijo pri Ameriškem psihološkem združenju. Svetovalna psihologija predstavlja 13. divizijo znotraj združenja.

¹⁰² Leta 1971 je znotraj divizije svetovalne psihologije 37 % članov opravljalo dejavnosti klinične psihologije, hkrati pa je v sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja kar 52 % članov imelo izobrazbo ali opravljalo prakso kliničnih psihologov, 29 % pa jih je opravljalo prakso psihoterapije (Leonard in drugi 2013, 267).

sveta in še zlasti svetovalne dejavnosti (primerjaj Leonard in drugi 2013, 275–276; Schmitt 2013).

Tudi svetovalna antropologija mora jasno opredeliti svojo konkurenčno prednost v poslovnem svetu in se nedvoumno opredeliti do drugih strok, ki delujejo na področju svetovalne dejavnosti, predvsem (a ne izključno) do psihologije, oblikovanja, organizacijskih ved, sociologije in kulturologije. Edinstvenost svetovalnega antropologa je ravno v njegovi metodologiji, antropološki usposobljenosti za opazovanje, analizo in interpretacijo preučevanih skupin. Fokus svetovalne antropologije je, v primerjavi s svetovalno psihologijo v poslovnem svetu, v preučevanju skupin in ne posameznika. Svetovalnega antropologa v podjetju ne zanimajo individualni motivacijski dejavniki zaposlenih, temveč povezave, odnos in skupna prepričanja ter vrednote, ki povezujejo določeno skupino (bodisi kupce, uporabnike, stranke bodisi zaposlene, vodje oddelkov ali poslovne partnerje v tujini). Svetovalni antropolog ne išče vzrokov za obstoječi poslovni problem v posameznikih, temveč v skupini.¹⁰³ Tudi spremembe v podjetju implementira kot spremembe na ravni skupine, skupnih vrednot in skupnih dejanj, ne na ravni posameznika. Tudi vplivi iz okolja so vplivi na celotno skupino, ne zgolj na posameznike.¹⁰⁴ Cilj svetovalnega antropologa je najti obstoječe vzorce, s pomočjo katerih pojasni vzroke za problem in ponudi njegove rešitve. Pri tem pa je nujno potrebno, da razume problematiko znotraj konteksta podjetja in širše družbe. Ravno te lastnosti so ključne prednosti, ki določajo svetovalnega antropologa in ga ločijo od tradicionalnih antropoloških (in etnografskih pristopov) ter od drugih strokovnjakov.

¹⁰³ Tukaj večina avtorjev, predvsem tisti, ki niso antropologi, govorijo o organizacijski kulturi.

¹⁰⁴ Seveda ne trdim, da svetovalni antropolog zanika vplive na posameznika, vendar to ni njegovo izhodišče razumevanja reševanja obstoječih problemov.

10 UPORABNOST ANTROPOLOŠKEGA ZNANJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU PODJETJA

V času etnografske raziskave v podjetju Telematika sem se spraševala, kaj lahko antropologi naredimo, če ni povpraševanja po antropoloških storitvah v poslovnem svetu. V sedmem poglavju predlagam dve rešitvi. Prvič, da se sprijaznimo s tem, da ni potrebe po antropoloških pristopih v poslovnem svetu. Toda če pogledamo številne primere uporabe v poslovnem svetu, kjer so naročniki predvsem velike korporacije¹⁰⁵ iz ZDA in zahodne Evrope, vidimo, da potreba po določenem antropološkem znanju nedvomno obstaja. Torej nam ostane druga rešitev, in sicer da sami ustvarimo potrebo po antropologiji v poslovnem svetu oziroma v tistih delih poslovnega sveta, kjer danes antropoloških pristopov ne najdemo. Da pa lahko to naredimo, moramo najprej razumeti, kako lahko antropologija pri posameznih poslovnih problemih pomaga, na kateri točki se lahko vključi in kakšne rezultate lahko dostavi in implementira pri reševanju konkretnih problemov. Pri predstavitvi naslednjega modela sem izhajala iz spoznanj s terena, da imamo različne poslovne svetove, različne gospodarske panoge, da so podjetja različno velika, da so podjetja različno stara ter da imajo različne fokuse in cilje poslovanja. Ugotovila sem, da niso vsa podjetja enako uspešna in enako dobičkonosna. Izhajala sem iz tega, da je vsako podjetje v vsakem trenutku v določeni fazi razvoja ali na določeni točki na krivulji življenjskega cikla podjetij, kot to imenuje Ichak Adizes, svetovno uveljavljen raziskovalec in svetovalac na področju upravljanja sprememb in vodenja v podjetjih ter vladnih organizacijah. A preden podrobneje predstavim Adizesov model življenjskega cikla podjetij in vključim možnosti za aplikacijo antropološkega znanja v vseh deset faz, moramo pogledati še en element, ki je ključen pri integraciji posamezne faze v življenjskem ciklu podjetja in uporabnosti antropološkega znanja: Kakšne poslovne probleme poznamo in kateri problemi so rešljivi (le) s pomočjo humanističnega, tudi antropološkega pristopa? Nato v poglavju 10.2 opredelim še faze (poslovne) svetovalne antropologije, ki so hibrid med koraki v antropološkem raziskovanju in fazami v procesu poslovnega svetovanja, pri čemer pa upoštevajo tudi pomen kontekstualizacije življenjskega cikla podjetij.

¹⁰⁵ Ailová in drugi (2014) izpostavijo, da je predstavitev in izvajanje etnografskega dela v velikih podjetjih povsem drugačno kot v manjših podjetjih, daleč stran od gospodarskih velesil. Avtorji opišejo primer Češke in vpeljavo etnografskih pristopov v češka podjetja.

10.1 Reševanje poslovnih problemov: usmerjanje v megli

V poslovnem svetu se podjetniki in poslovneži s problemi soočajo vsakodnevno. Vendar niso vsi problemi enaki oziroma ne zahtevajo vsi problemi enakega pristopa. Tako lahko ločimo na primer operativne probleme ali strateške probleme, kratkoročne ali dolgoročne probleme, probleme, ki jih srečamo v različnih podjetjih ter specifične probleme, ki se pojavijo v določenem podjetju.

Madsbjerg in Rasmussen (2014, 23–25) izpostavita tri nivoje poslovnih problemov. Prvi nivo so problemi, ki imajo dovolj jasno prihodnost z relativno predvidljivim poslovnim okoljem. Pri teh problemih gre za poznavanje problema in možnost uporabe znanega algoritma za njegovo rešitev. Probleme na prvem nivoju lahko rešujemo na podlagi naših preteklih izkušenj in pri tem uporabimo model, ki smo ga predhodno že preizkusili. K tovrstnim problemom lahko pristopamo zelo racionalno in linearno, saj poznamo problem, vzroke za problem in potencialno rešitev. Primer tovrstnega poslovnega problema imamo takrat, ko v podjetju pade prodaja, saj smo pred časom odpustili enega prodajalca. V tem primeru torej racionalno sklepamo, da je glavni vzrok za nastali problem (padec prihodkov) v zmanjšanju števila zaposlenih. In vemo, da bomo problem rešili, če ponovno zaposlimo dodatnega prodajalca.

V drugi nivo poslovnih problemov spadajo tisti problemi, ki imajo alternativno prihodnost z različnimi možnostmi. Pri teh problemih čutimo problem, vendar ga še ne poznamo, čeprav slutimo, da smo nekaj takega videli v preteklosti. Smiselno je, da testiramo svojo slutnjo kot našo hipotezo. Tukaj sledimo logičnemu sklepanju na podlagi preteklih izkušenj in obstoječih preverjenih vzorcev.

Tretji nivo poslovnih problemov pa vključuje probleme z visokim nivojem negotovosti ter probleme, pri katerih se srečamo s popolnim nerazumevanjem problemov. Pri teh problemih ne poznamo niti problema niti njegove rešitve. Vemo, da je nekaj narobe, vendar ne vemo, kaj storiti.

Vsako reševanje poslovnih problemov je zahteven proces in zahteva številne analize, strokoven pristop, izkušnje in uspešno izvedbo. Določeni poslovni problemi potrebujejo linearne in racionalne pristope reševanja (1. in 2. točka zgoraj), medtem ko neznani problemi (3. točka) – ko tavamo v megli – potrebujejo pristope, ki imajo po mnenju Madsbjerga in Rasmussena temelj v humanistiki, tudi v antropologiji. Pri teh problemih moramo pogledati onkraj števil in tabel ter osmisliti položaj v podjetju in na trgu. Za reševanje poslovnih problemov na tretjem nivoju Madsbjerg in Rasmussen (2014) predstavita novo metodo reševanja poslovnih problemov – metodo osmišljanja. Metoda osmišljanja je nelinearen proces povezovanja nepovezanih pik v morju zmede podatkov, ki nam omogoči, da pridemo do trenutka, ko stvari in ljudje dobijo smisel, ko nam postane jasno, kaj je problem in kaj je rešitev. Osmišljanje je metoda z odprtim koncem, ki temelji na pragmatizmu in abdukciji.

Sama menim, da je pomemben korak pri reševanju poslovnih problemov tudi v definiranju vrste ali nivoja problema na začetku dela. Kot sem napisala že na več mestih v disertaciji, je to, kakšen je problem, ključno za to, kakšen način reševanja problemov bomo izbrali. S tem namreč opredelimo tudi način zbiranja podatkov in tip podatkov, pri čemer so nekateri bolj primerni kot drugi. Tukaj nam lahko veliko pomagajo naše pretekle izkušnje ali izkušnje drugih svetovalcev, ki se soočajo s podobnimi problemi, ne glede na njihovo strokovno usmerjenost.¹⁰⁶ Antropološki pristop je najbolj primeren za reševanje kompleksnih problemov, ko naročnik ne pozna ne problema ne rešitve. Ti problemi imajo skoraj vedno vzroke v širšem družbenem in poslovnem okolju, zato jih brez kontekstualizacije in hibridnega svetovalnega pristopa ni mogoče rešiti.

10.2 Faze (poslovne) svetovalne antropologije

Madsbjerg in Rasmussen (2014, 109) opredelita pet faz metode osmišljanja pri reševanju poslovnih problemov na tretjem nivoju: definiranje problema kot fenomena, zbiranje podatkov, iskanje vzorcev, ustvarjanje glavnih ugotovitev in implementacija v poslovni svet.

¹⁰⁶ Zato je zelo pomembno, da sledimo aktualnim dognanjem na znanstvenem področju, bodisi z branjem literature bodisi z udeležbo na relevantnih dogodkih in članstvom v interesnih strokovnih združenjih.

Faze, kot jih opredelita Madsbjerg in Rasmussen, se ne razlikujejo bistveno od faz, ki so značilne za tradicionalno etnografsko delo in jih predstavim v tretjem poglavju o etnografiji. Največja razlika je le v zadnji fazi. Tradicionalna etnografija kot zadnjo fazo navaja poročanje, pisanje ali preverjanje začetnih predpostavk. Zadnja faza po Madsbjergu in Rasmussenu – implementacija v poslovni svet – je tudi po mojem mnenju ključna faza antropologije za poslovni svet, o čemer sem govorila v sedmem in devetem poglavju.

Po drugi strani pa tudi faze poslovnega svetovanja vključujejo podobne korake kot tradicionalna antropologija in kot metoda osmišljanja po Madsbjergu in Rasmussenu. Profesorica managementa Diane McKinney Kellogg (1985) opredeli pet faz v procesu poslovnega svetovanja: srečanje in dogovor o sodelovanju, identifikacija problema, predlog rešitve, implementacija in zaključek. Podobe faze v procesu poslovnega svetovanja opredelita tudi v organizacijskih vedah poznana teoretika vedenjskih znanosti Gordon Lippitt in Ronald Lippitt (1986, 11): prvi stik in začetek poslovnega svetovanja, pogodba in oblikovanje odnosa svetovanja, opredelitev problema z diagnostično analizo, določitev ciljev in načrt izvedbe, izvedba akcije in ovrednotenje ter dokončanje pogodbe. Pomembna razlika, ki jo vidim med procesom poslovnega svetovanja in tradicionalnega antropološkega raziskovanja, je v definiranju odnosa do naročnika (praviloma s pogodbo) ter implementacija ugotovitev ter zaključek sodelovanja (kot je praviloma navedeno v pogodbi in je običajno vezano na uspešno rešitev obravnavanega problema).

Glede na izkušnje pri terenskem delu v podjetju Telematika, glede na faze poslovnega svetovanja in glede na različne značilnosti posamezne faze v življenjskem ciklu podjetij sem opredelila faze (poslovne) svetovalne antropologije, ki jih mora uporabiti svetovalni antropolog pri reševanju konkretnega poslovnega problema. Opredeljene faze so hibrid tako antropološkega raziskovanja kot poslovnega svetovanja, pri čemer pa je upoštevana še komponenta življenjskega cikla podjetij.

1. Naročnikova opredelitev problema: v fazi prvega stika naročnik opredeli poslovni problem in opiše lastni "domačinski" pogled na obstoječi problem. V tej fazi je ključno, da svetovalni antropolog aktivno posluša naročnika, saj mu bo to pomagalo pri kasnejši identifikaciji in kontekstualizaciji problema. Zavedati se moramo, da naročniki za kompleksne probleme

pogosto ne vedo, kje je problem, zato je še bolj pomembno, da svetovalni antropolog uporabi svoje antropološke metode. Vsekakor pa obstajajo podjetja in vodje, ki se zelo dobro zavedajo svojih problemov in zato samo potrebujejo nekoga, ki jim pomaga pri njihovem reševanju. V tej fazi sklenemo tudi formalni dogovor o sodelovanju.

2. Izbor metodološkega pristopa: glede na naročnikovo opredelitev problema izberemo najbolj primeren metodološki pristop, definiramo metode dela in preverimo aktualno situacijo na terenu.

3. Kontekstualizacija problema: Problem opredelimo kot fenomen ter ga umestimo v širši družbeni in poslovni kontekst. V tej fazi tudi ocenimo, v kateri fazi življenjskega cikla je podjetje, s čimer bomo razumeli, kaj je glavni cilj podjetja v tistem trenutku in kaj so njegovi normalni problemi. Pri reševanju problemov, ki so rešljivi s pomočjo humanističnega in antropološkega pristopa, je vedno nujno potrebno, da probleme kontekstualiziramo. Le tako bomo uspeli videti vzroke problema in nato tudi ponavljajoče vzorce.

4. Zbiranje podatkov: v tej fazi na terenu zberemo relevantne podatke, najbolje s pomočjo mešanih metod raziskovanja. Ta faza je ključna za diferenciacijo svetovalne antropologije od drugih poslovnih svetovalcev.

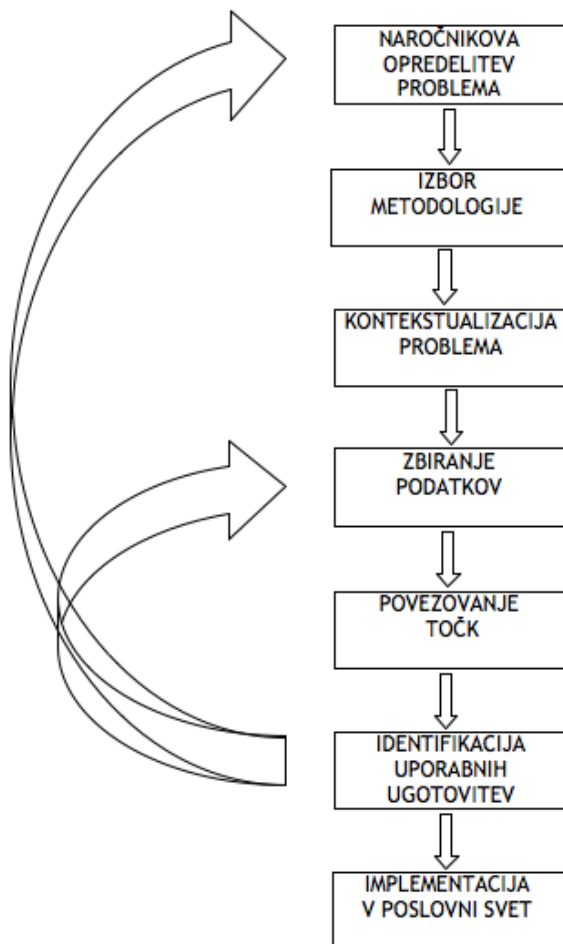
5. Povezovanje nepovezanih točk: zbrani podatki nam omogočajo, da vidimo obstoječe vzorce, ki jih povežemo v smiselno celoto, ki nam služi kot osnova za končne ugotovitve. Ta faza je ključna za svetovalnega antropologa, saj ravno tukaj ustvarimo največjo dodano vrednost za naročnika, ki se razlikuje od drugih poslovnih svetovalcev. To, da smo nepovezane točke uspeli povezati v smiselne vzorce, je velika konkurenčna prednost svetovalnega antropologa.

6. Identifikacija uporabnih ugotovitev: na podlagi ugotovljenih vzorcev določimo uporabne ugotovitve, ki so primerne za implementacijo v poslovni svet in rešitev konkretnega problema. Tukaj je pomembno to, da so predlagane rešitve izvedljive, da rešujejo obravnavani problem in da so prilagojene za naročnika. Splošne ugotovitve so lahko koristne za naročnika, vendar je njihova uporabnost zelo vprašljiva. Ne nazadnje je naročnik tisti, ki svetovanje plača in pričakuje uporabne rešitve za rešitev njegovega problema. V tej fazi je nujna evalvacija ugotovitev. Če se izkaže, da (še) nismo uspeli dostaviti ugotovitev, ki so uporabne za naročnika, lahko določene korake ponovimo. Prvič, lahko se vrnemo na prvi korak, če se zdi, da se naše razumevanje in razumevanje naročnika preveč razlikujeta. Takrat še enkrat opredelimo problem skupaj z naročnikom in nadaljujemo z ostalimi aktivnostmi. Če

pa se izkaže, da je problem samo v premalo ali nekonsistentnih podatkih, pa se vrnemo v fazo zbiranja podatkov. Ta postopek potem ponavljamo vse dokler ne dobimo ugotovitev, ki jih potem implementiramo v poslovni svet.

7. Implementacija v poslovni svet: v zaključni fazi uporabne ugotovitve implementiramo v poslovno okolje, da bi rešili aktualen problem. Vsako delo svetovalnega antropologa se konča z ovrednotenjem rezultatov, pri čemer lahko, če naročnik z rezultati ni zadovoljen, ker nismo dosegli zelenega cilja, ponovimo določene korake v procesu svetovanja, kot kaže tudi Slika 10.1. Ta iterativni proces abdukcije lahko ponovimo večkrat, vse dokler je prisoten moment presenečenja (ali dokler smo v okviru časovnih in finančnih opredelitev).

Slika 10.1: Proces svetovalne antropologije



Vir: lastni.

10.3 Življenjski cikel podjetja

Rast in razvoj organizacij sta področji, ki zanimata teoretike organizacij že desetletja. Nastale so številne teorije o življenjskem ciklu organizacij (Adizes 1979; Greiner 1998; Lester in drugi 2003; Adizes 2004). Avtorji so razvili različne modele, s katerimi opisujejo razvoj podjetij, pri tem pa so različno opredelili faze in posamezne aktivnosti podjetij. Število faz variira od tri do deset (Lester in drugi 2008), a kljub temu najdemo osnovne faze v vseh modelih, četudi so drugače poimenovane. Vsi modeli temeljijo na primerjavi razvojnega cikla podjetja in življenjskega cikla živih organizmov, zato povsod zasledimo, da se podjetje rodi, da raste, se stara in na koncu umre (Lester in Parnell 2008, 541).¹⁰⁷ Sama sem za analizo uporabnosti antropološkega znanja v podjetjih izbrala Adizesov model (2004), ki je sestavljen iz desetih faz. Prednost Adizesovega pristopa je v njegovi natančnosti pri definiranju življenjskih faz v razvoju podjetja, obenem pa je usmerjen na spremembe vodenja znotraj posamezne faze in poudarja človeški faktor v podjetju. Vsi modeli razvoja podjetja, tudi Adizesov, sledijo predpostavki, da imajo vsa podjetja isti razvojni cikel, da se na poti soočijo z istimi ali podobnimi problemi. Podobno opaža tudi Watson (2012, 17), ko ugotavlja, da je veliko problemov, za katere se nam v posamezni organizaciji zdi, da so edinstveni, prisotni tudi v drugih organizacijah in na posameznih institucionalnih področjih.

Adizes (2004) deset faz v življenjskem ciklu podjetja definira kot razmerje med fleksibilnostjo in nadzorom v podjetju. Faze niso povezane s kronološko starostjo, prodajnimi uspehi ali številom zaposlenih. Primarni cilj vsakega podjetja je namreč doseči in ostati v fazi "vrhunca". V vsaki fazi podjetje spreminja njegove cilje ter se razvija glede na prisotnost štirih aktivnosti: proizvodnje rezultatov (P), podjetništva (E), administriranja pravil in procedur (A) in integriranja posameznikov v organizacijo (I). Prehod med fazami je vedno pospremljen s problemi, ki so edina stalnica v podjetju. Pomembno je, da podjetnik ve, kateri so normalni problemi v določeni fazi, da se lahko izogne patološkemu problemom. Na kratko si oglejmo te faze in njihove posebnosti (Adizes 2004). Posamezne faze v življenjskem ciklu podjetja, ki jih povzemam po Adizesu (2004), so prikazane tudi na Sliki 10.2.

¹⁰⁷ Povezava med življenjskim ciklom živih organizmov in razvojem podjetij seveda ni najbolj pravilna. Sicer drži, da tudi podjetja nastanejo, rastejo in propadejo, vendar je na posamezne faze mogoče vplivati ali se jim celo izogniti (na primer smrti ali propadu podjetja), medtem ko tega v življenju živih organizmov ni mogoče storiti.

Dvorjenje. Ta faza nastopi že v fazi ideje, pred ustanovitvijo podjetja. V tej fazi je poudarek na idejah in možnostih v prihodnosti. Ustanovitelji so izjemno optimistični in izvajajo velik pomp še pred ustanovitvijo podjetja. V tej fazi je cilj podjetja v odzivu na potrebe trga in zadovoljevanju teh potreb. Podjetje napreduje v naslednjo fazo takrat, ko ustanovitelji prevzamejo večje tveganje v razvoju podjetja (denimo, pustijo stabilno službo, najamejo prostore, zaposlijo sodelavce). Ta faza se lahko tudi konča s propadom, če se proizvod ali storitev podjetja izkažeta kot nerealna ali nepotrebna za trg – v tem primeru je šlo samo za spogledovanje.

Zgodnje otroštvo. V tej fazi se pozornost ustanoviteljev preusmeri od idej in možnosti na trgu na doseganje rezultatov. Usmerjeni so na ustvarjanje prodaje in na generiranje prihodkov. Glavni cilj v tej fazi je usmerjenost na proizvod, na njegove izboljšave, tehnologijo ali probleme v proizvodnji. Tukaj ni časa za dolge pogovore, nihče ne posveča pozornosti papirologiji, nadzoru, postopkom, temveč je takrat čas za akcijo in intenzivno delo. Ustanovitelji veliko delajo, malo delegirajo, odločajo o vsem in imajo kontrolo. Če ustanovitelji izgubijo kontrolo ali se začnejo dolgočasiti ali če podjetje nima dovolj denarnih sredstev, podjetje propade in govorimo o smrti novorojenčka. Ko denar in poslovanje podjetja postaneta stabilna, podjetje napreduje v naslednjo fazo.

Go-go. Ta faza predstavlja najbolj burno obdobje v razvoju podjetja. Takrat se ustanoviteljem zdi, da lahko uresničijo vse ideje, da morajo sprejeti vsako ponujeno priložnost, saj vse postane prioriteta. Cilj podjetja je usmerjenost na prodajo, zato uspešnost podjetja enačijo s prodajo. V tej fazi podjetje še vedno razvija proizvode in storitve in se prilagaja tržišču. Tukaj podjetje deluje reaktivno, ne proaktivno. Podjetje je organizirano okrog ljudi, saj je delo razporejeno glede na to, kdo ima čas in ne glede na to, kdo je kompetenten. V fazi *go-go* je še vedno ustanovitelj tisti, ki odloča, čeprav zaradi obsega dela ne more več vsega opraviti sam, zato je prisiljen delegirati in decentralizirati. Ustanovitelji želijo, da predajo vsakodnevno delo, a ne želijo predati kontrole. In tako se lahko ujamejo v ustanoviteljevo zanko, ki podjetju onemogoča, da bi prešlo v naslednjo fazo.

Puberteta. V tej fazi podjetje preide v novo obliko. Ustanovitelji najamejo profesionalnega vodjo, čeprav je ta premik zelo težaven in pomeni spremembo vodenja. Prihaja do številnih

trenj med zaposlenimi in tistimi, ki so se pridružili na novo, nastajajo spori med ustanovitelji in profesionalnim vodjem, med ustanoviteljem in podjetjem ter med cilji podjetja in cilji posameznika. Pojavi se nedoslednost v ciljih podjetja, začasna izguba vizije in nedoslednost v sistemu nagrajevanja. Cilj podjetja je v ustvarjanju dobička. Če podjetje izgubi svojo podjetniško komponento, se prehitro postara in nikoli ne preide v naslednjo fazo, za katero je potrebno postaviti učinkovit administrativni sistem in institucionalizirati vodenje podjetja.

Vrhunec. Je zaželena faza, v kateri naj bi podjetje ostalo čim dlje časa. Tukaj podjetje uživa v ustvarjenem ravnotežju med nadzorom in fleksibilnostjo. Podjetje uspešno zadovoljuje potrebe na trgu in je decentralizirano, kar jim omogoča nove priložnosti. Podjetje je orientirano na prodajo in dobiček, saj sedaj lahko poveča oboje hkrati.

Stabilnost. Podjetje v tem obdobju ščiti pridobljeno v preteklosti in poskuša ohranjati *status quo*. Marketing, prodaja in raziskave ter razvoj so v zatonu, center moči se prestavi v splošne službe (finančna in pravna služba). Čeprav je podjetje še vedno uspešno, ne poseduje več gorečnosti kot v prejšnjih fazah. Nove ideje so dobrodošle, vendar z manjšo mero navdušenja.

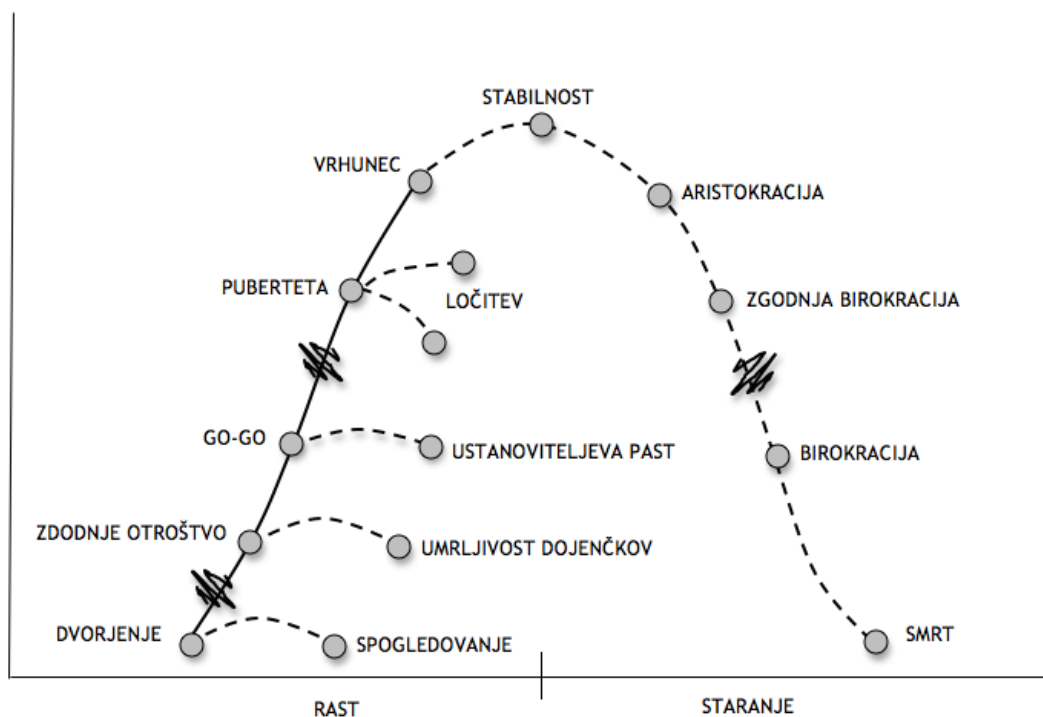
Aristokracija. V tej fazi je cilj v donosnosti investicij ter v čim bolj mirnem poslovanju, brez pretresov in sprememb. V fazi aristokracije podjetje kaže svoj položaj tudi z določenim načinom oblačenja, formalnim naslavljanjem zaposlenih in pisarniško opremo. Podjetje ima v tem obdobju veliko kapitala, zato raje prevzema podjetja kot razvija svoje inovativne ideje. Bolj jih zanima forma kot vsebina dela zaposlenih. Vodje so usmerjeni v dosežke iz preteklosti, brez vizije za prihodnost.

Zgodnja birokracija. V tej fazi se podjetje ukvarja z lovom na čarovnice in poizvedovanjem, kdo je krivec za nastalo situacijo, namesto da bi poiskali vzroke problemov in jih poskušali rešiti. Namesto s povečevanjem prihodkov in prodaje se ukvarjajo z zmanjševanjem stroškov.

Birokracija. Če podjetje ne umre že v prejšnji fazi, postane birokratsko. V tej fazi je vse zapisano in vnaprej opredeljeno; obstaja veliko postopkov in politik, ki omejujejo in popolnoma izničijo inovativnost in ustvarjalnost.

Smrt. Je zadnja faza, ki se lahko pojavi nenadoma ali se pripravlja več let. Podjetje propade, ko ni sposobno ustvarjati prihodkov in denarnega toka, ki ga potrebuje za poslovanje.

Slika 10.2: Življenjski cikel podjetja



Vir: Adizes (2004).

10.4 Uporaba antropološkega znanja v življenjskem ciklu podjetja

Vsaka faza v življenjskem ciklu podjetja ima posebnosti, ki jih mora poznati antropolog, če želi razumeti podjetje, poslovni problem in širše okolje. Z uporabo modela življenjskega cikla podjetij (ne glede na izbrani model) sem želela pokazati, da se vsako podjetje spreminja, da se s časom spreminjajo njegovi temeljni cilji, vrednote in komunikacija med zaposlenimi. Zato je ključno, če želimo delati v poslovnem svetu, da razumemo to dinamiko in se zavedamo, kdaj je primeren določen pristop in katero znanje je v posamezni fazi bolj zaželeno in potrebno. Zato svetovalno antropološko znanje nikoli ne more biti generalno,

ampak je vedno prilagojeno konkretnemu problemu, ki ga rešujemo. V nadaljevanju tega poglavja bom predstavila poslovne cilje podjetij po posameznih fazah po Adizesu (2004) in opredelila, kako lahko z antropološkim znanjem pomagamo pri reševanju teh problemov. Na koncu poglavja pa predstavim še okvir modela kompetenc in veščin, ki jih mora imeti svetovalni antropolog, da uspešno reši poslovni problem.

Dvorjenje. Podjetje je usmerjeno na potrebe trga, na preizkušanje ideje na trgu in na zadovoljevanju tržnih potreb. Antropologi v tej fazi lahko pomagajo tako, da umestijo ustanoviteljevo idejo v širši kontekst poslovnega in družbenega okolja, konkurence, predvsem pa lahko na trgu preverijo, kako ljudje razumejo idejo in kakšen odnos imajo do nje. V tej fazi je "vpogled v glave" potencialnih kupcev ali naročnikov ključen, saj nam lahko pokaže, kako funkcionirajo konkurenčni ali komplementarni proizvodi ali storitve na trgu, ki jih lahko upoštevamo pri kasnejšem razvoju. Če se vrnemo na domene poslovne antropologije, torej tri področja, na katerih je antropološko znanje možno aplicirati v poslovni svet (oblikovalska antropologija, organizacijska antropologija in antropologija uporabnikov/potrošnje) vidimo, da je v tej fazi ključna antropologija uporabnikov/potrošnje, medtem ko za preostali domeni še ni prostora.

Zgodnje otroštvo. Podjetje je usmerjeno na razvoj proizvoda ali storitve in na plasiranje proizvoda na trg in njegovo prodajo, torej na rezultat. V tej fazi lahko antropologi sodelujejo pri raziskovanju uporabniških potreb in trga, vendar postane ključna domena uporabe oblikovalska antropologija. Tukaj je podjetje že razvilo (in še razvija) proizvod ali storitev, zato je še čas za vpeljavo izboljšav in sprememb. V tej fazi antropolog pomaga pri razumevanju konkretnega proizvoda na trgu in njegovi umestitvi v okolje. Antropolog z razumevanjem konteksta razume tudi, kako je plasiranje proizvoda spremenilo trg in kakšne posledice to pomeni za trg ali določeno skupino uporabnikov, kupcev ali poslovnih partnerjev (v kolikor gre za storitve ali proizvode, namenjene drugim podjetjem). Kot sem pisala že v prejšnjem poglavju je največja vrednost antropološkega znanja v tej fazi v razumevanju trga po plasiranju proizvoda na trg.

Go-go. Cilj podjetja je usmerjenost na prodajo, čeprav še vedno razvija proizvode in storitve ter se prilagaja tržišču. V tej fazi antropolog ohranja svoje vloge iz prejšnjih faz, pri čemer pa

dodaja še razumevanje proizvoda na tujih trgih in prilagoditve na te trge. Podjetje, ki je usmerjeno na prodajo, nove prodajne poti išče tudi v tujini, zato je internacionalizacija trga v tej fazi ključna. Tukaj je antropološko znanje ključno za razumevanje medkulturnega poslovanja. Čeprav se v tej fazi že kažejo zametki organiziranja znotraj podjetja, je za svetovanje s področja organizacijske antropologije še prehitro.

Puberteta. Cilj podjetja je v ustvarjanju dobička. V tem obdobju lahko antropologi sodelujejo predvsem na področju organizacijske antropologije, saj s profesionalizacijo vodenja pride do novega načina vodenja, do velikih trenj v podjetju, kar se vedno kaže tudi v spremenjenih odnosih in spremenjeni organizacijski kulturi. Spremenijo se vrednote, način delovanja ljudi in komuniciranje. Zato je v tej fazi za antropologa ključno, da identificira te spremembe in s tem ugotovi, kako so te spremembe vplivale na podjetje ter njegov rezultat.

Vrhunec. Podjetje je usmerjeno v rast dobička in prodaje. V tem obdobju ima podjetje dovolj denarja, institucionalizirano vodstvo in administrativni sistem, ki omogočajo, da lahko najamejo zunanje strokovnjake ali vzgajajo svoje zaposlene za nove funkcije. Sedaj je podjetje v dolgo iskanem ravnotežju, zato skuša narediti vse, da tukaj tudi ostane. Podjetje je usmerjeno hkrati na prodajo, razvoj in notranjo organizacijo. Podjetje se tukaj racionalno odloča za nove korake, zato se veliko bolj preudarno loteva lansiranja novih proizvodov. In tukaj je po mojem mnenju največ priložnosti (poleg naslednje faze) za svetovalno antropologijo. Podjetje deluje v več kulturnih okoljih, ustvarja nove proizvode in storitve, spremembe na ravni organizacije so nenehno prisotne, raste število zaposlenih in kompleksnost v podjetju. In to je nedvomno ploden teren za uporabo antropoloških pristopov na številnih področjih poslovanja (kadrovsko področje, internacionalizacija poslovanja, medkulturni odnosi, razvoj medkulturnih kompetenc, uporabniške izkušnje, prilagajanje tržišču, diverzifikacija proizvodnje, marketing).

Stabilnost. Podjetje je usmerjeno v ohranitev *statusa quo*. Tudi to obdobje je pomembno za uporabnost antropoloških metod, saj v podjetje prinaša drugačen pogled, ki se razikuje od pogleda zaposlenih. Antropologija v tem obdobju lahko prinese tudi inovativnost, ki sicer v podjetju počasi usiha. Podjetje je takrat pripravljeno tudi veliko investirati v nove ideje, ki jih

lahko rešijo pred zatonom, vendar se pojavi vprašanje, ali je podjetje sploh pripravljeno stopiti iz cone udobja in se vrniti v fazo vrhunca.

Aristokracija. Zgodnja birokracija. Birokracija. Smrt. Podjetje se v teh fazah stara in na koncu umre, če ne uspe narediti večje spremembe, ki trend staranja usmeri nazaj v rast. Visoko institucionalizirane in birokratske organizacije izgubijo inovativnost in kasneje tudi usmerjenost v prodajo. Vsaj v obdobju aristokracije antropologi lahko analizirajo stanje znotraj podjetja, pomagajo pri vpeljavi sprememb ali ponudijo streznitev, ki podjetju pokaže njihov položaj na trgu in potrebne spremembe.

Kot sem pokazala že do sedaj, morajo antropologi kombinirati svoje znanje in veščine z drugimi vedami, predvsem pa s področjem poslovnega svetovanja. Svetovalni antropolog namreč poleg prilagojene antropološke metodologije potrebuje še svetovalne kompetence. V zadnjem delu tega poglavja me je zanimalo, katere kompetence, znanje ter veščine potrebuje svetovalni antropolog, da bi lahko uspešno izvedel nalogo in rešil poslovni problem.

Svetovalni antropolog uporablja hibridne pristope, saj kombinira različne metodologije in deluje na presečišču različnih ved. Ključna konkurenčna prednost svetovalnega antropologa je v sposobnostih interpretacije, ki mu omogočajo, da iz zbranih podatkov vidi vzorce ter poveže točke in jih strne v uporabne ugotovitve. Da lahko to izvede, mora imeti razvite naslednje kompetence in veščine:

1. Medkulturnost: odprtost, spoštovanje in pozitiven odnos do ljudi, znanje o drugih kulturnih okoljih, kulturna inteligenca, sposobnost delovanja v tujih okoljih.
2. Strokovnost: kritično mišljenje, sposobnost interpretacije in iskanja vzorcev, sposobnost kontekstualizacije, inovativnosti in ustvarjalnosti, poznavanje antropoloških (in družboslovnih ter humanističnih) teorij in metod, sposobnost uporabe antropološkega znanja v poslovnem svetu, poznavanje poslovnega sveta, poznavanje tehnologij.
3. Raziskovanje: analitično mišljenje, uporaba mešanih raziskovalnih metod, sposobnost analize in interpretacije podatkov, odločitev in izbira metode.
4. Svetovanje: usmerjenost k rezultatom in rešitvi poslovnega problema, implementacija rešitev v poslovni svet, reševanje kompleksnih problemov, razumevanje naročnikovih ciljev,

razumevanje svetovalnega procesa, sodelovanje in soustvarjanje, vključevanje sogovornikov v svetovalni proces.

5. Komunikacija: večšina predstavljanja in javnega nastopanja, kvalitetno ustno in pisno izražanje, večšina uporabe izdatnega opisa, aktivno poslušanje, znanje materinega in tujih jezikov, pisanje priporočil in poročil.

6. Etičnost: poznavanje etičnih standardov, etični situacionizem, odgovornost, samorefleksija.

7. Povezovanje: večšine mreženja v strokovnih in poslovnih združenjih, ohranjanje stika z aktualnimi spoznanji s področij antropologije in svetovalne dejavnosti.

Kljub vsem kompetencam in znanju ter hibridnemu pristopu menim, da morajo svetovalni antropologi ostati nišni svetovalci v poslovnem svetu. Tako kot morajo ustanovitelji podjetja ohranjati načrtano smer v fazi *go-go*, da se ne ujamejo v zanko in propadejo, ker imajo občutek, da je vse mogoče. Tudi svetovalni antropologi se morajo zavedati, katere so njihove kompetence, katere probleme so sposobni rešiti in katera so tista področja, kjer so drugi bolj kompetentni. Specializacija storitev, ki je omogočila razmah k ljudem usmerjenega razvoja (tako proizvodov kot organizacij) in povečala potrebo po svetovalni antropologiji, je po drugi strani povečala tudi konkurenco med svetovalci. Zato je smiselno, da se ohranja ozko usmerjenost in zato (vsaj upam) vedno večjo kompetentnost posamezne stroke.

11 SKLEP: STRATEŠKO POZICIONIRANJE POSLOVNE IN SVETOVALNE ANTROPOLOGIJE

Zadnja tri desetletja so globalizacija, digitalizacija, diverzifikacija poslovanja in specializacija storitev pripravili ploden teren za rast potreb po svetovalnih storitvah v poslovnem svetu. A antropologija je v veliki meri ostala onkraj teh potreb. Kljub številnim uspešnim primerom uporabe antropološkega znanja v poslovnem svetu in pri reševanju konkretnih poslovnih problemov je sodobna poslovna antropologija še vedno razumljena kot raziskovalni pristop in je zato umeščena kot dober pripomoček za analizo obstoječega stanja. Vendar ima lahko antropologija v poslovnem svetu precej drugačno vlogo, ki ji bo omogočila lažji dostop do uporabe antropološkega znanja. Antropologija mora postati strateški pristop, ki pomaga tako pri snovanju kot izvajanju strategije podjetja. Ameriški profesor ekonomije Michael E. Porter, najbolj znan po raziskovanju konkurenčnosti in strateškega pozicioniranja podjetij, strategijo opredeli kot ustvarjanje edinstvene in vredne pozicije, ki vključuje drugačne aktivnosti kot konkurenca (Porter 1996, 68). Tukaj imamo na voljo dve možnosti: ali isto stvar delamo na drug način ali da delamo druge stvari kot jih dela naša konkurenca. Če sedaj pogledamo na polje poslovne in svetovalne antropologije, vidimo, da lahko antropologija svojo strateško pozicijo v poslovnem svetu gradi na oba načina. V disertaciji sem pokazala, da poslovna in svetovalna antropologija delata stvari na drugačen način, kot jih delajo drugi pristopi (discipline, vede ali stroke). Specifična metodologija antropologiji omogoča, da s pravim spletom aktivnosti na isti poslovni problem pogleda na drugačen način: s prepletanjem razumevanja načinov življenja ljudi in njihovega zornega kota (fenomenološki pogled) in z zbiranjem drugačnih podatkov (abduktivni pristop). Ravno tako lahko svetovalna antropologija dela tudi druge stvari kot ostali. Deluje na presečišču interdisciplinarnosti, kombinira različne pristope in s tem ustvarja svojo edinstvenost in vrednost. Glede na povedano se lahko vprašamo: Zakaj potem poslovna antropologija ni bolj prisotna pri reševanju poslovnih problemov oziroma kje so njene ovire (in zato njene priložnosti)? Sklepni del disertacije ponudi odgovore na to vprašanje in opredeli potrebne pogoje, ki bodo antropologiji omogočili, da doseže večjo dodano vrednost v poslovnem svetu. V sklepnem poglavju me zanima, kaj moramo storiti (predvsem antropologi sami), da bomo oblikovali okolje, ki bo ponujalo temelje za strateško pozicioniranje antropološkega znanja v poslovnem svetu.

Leta 1997 je James Peacock napisal provokativen esej o prihodnosti antropologije (Peacock 1997). V eseju poudari, da ima antropologija tri možnosti: ali bo doživela razcvet ali bo propadla ali pa bo stagnirala. Peacock svari, da je smer discipline odvisna izključno od antropologov samih in od tega, katere odločitve bodo sprejemali v prihodnje. Sam predlaga tri priporočila za nadaljnji razvoj antropologije: potrebni so projekti, ki so onkraj antropologije in onkraj akademskega sveta; potrebno je narediti več kot zgolj podajati kritiko; potrebno je komunicirati onkraj discipline in onkraj akademskega sveta. Napotki so stari skoraj dve desetletji, a so kljub temu še zelo aktualni. Menim, da je zadnje priporočilo – da se ozremo in komuniciramo onkraj antropologije in akademskega sveta – ključno tudi za razcvet poslovne antropologije. A preden lahko komuniciramo o uspešnih zgodbah o uporabi antropologije pri reševanju poslovnih problemov pri nas, moramo pripraviti, vzgojiti in usposobiti antropologe za delo v poslovnem svetu. Če bomo imeli kompetentne strokovnjake, bomo imeli tudi uspešne poslovne zgodbe.

Najprej moramo spremeniti odnos do dela v poslovnem svetu. Le s pozitivnim odnosom bomo naredili korak naprej. Poslovni svet je le eden izmed terenov, na katerih lahko deluje antropologija. Morda se zdi, da je potrebno veliko več previdnosti kot na drugih terenih. Zato predlagam, da je odločitev za delo v poslovnem svetu odgovornost vsakega posameznika.

Izjemna prednost antropologije v poslovnem svetu je v njeni drugačnosti. A danes ji ravno ta drugačnost predstavlja največji problem, s katerim se sooča. Zato mora antropologija poslovnemu svetu pokazati, da razume poslovni svet (torej svoj teren), in ga prepričati, da antropologija ni zgolj etnografija (Morais in Malefyt 2010, 47) in opisovanje ter pisanje znanstvenih besedil o staroselskih kulturah. Poslovni svet mora vedeti, kako antropologija lahko pomaga pri reševanju njihovih problemov, kdaj lahko pomaga in na kakšen način. Antropologija mora dokazati, da je sposobna sodelovanja in soustvarjanja tudi v poslovnem prostoru in z drugimi disciplinami. Le interdisciplinaren pristop lahko privede do večjih premikov tako v poslovnem svetu kot v antropologiji sami.

Spremeniti se morajo tudi poti, kako antropologi prihajajo do znanja. Izobraževalne institucije, ki vzgajajo antropologe, morajo v svoje kurikulume vključevati vsebine s področja poslovne antropologije. Seveda je pomembno, da o poslovnem svetu beremo in poslušamo,

vendar pa to ni dovolj. Študentom, ki jih poslovni svet zanima, predvsem pa tistim na podiplomski ravni, je potrebno omogočiti, da že v študijskih letih sodelujejo z (zasebnimi) podjetji in da že takrat razumejo načine življenja tamkajšnjih ljudi. Za sodelovanje antropologov s poslovnim svetom je nujno, da poznajo potrebne osnove managementa, saj bodo le tako lahko sodelovali in soustvarjali raziskavo ter projekte z zaposlenimi v podjetjih. Načinov za vključevanje študentov v poslovni svet je več: kadrovske štipendije, sodelovanje na poslovnih projektih oziroma projektno delo in pripravništvo. V izobraževanje je potrebno vključiti praktike poslovne antropologije, ki delujejo izven akademskega sveta. Obenem je pomembno tudi, da študentje spoznajo osnove ekonomije, poslovanja in svetovalne dejavnosti, saj bodo le tako kompetentni sogovorniki v poslovnem svetu. Danes namreč ni mogoče, da bi v poslovnem svetu najprej pol leta raziskovali trg in se spoznavali s poslovno terminologijo. Poslovni ali svetovalni antropolog mora biti pred prihodom na teren popolnoma pripravljen in usposobljen za delo v poslovnem svetu. Seveda to ne pomeni, da mora že vnaprej poznati rešitve ali imeti izdelane predpostavke, vendar mora poznati svet, v katerem deluje. Antropologe je potrebno usposobiti tudi na področju pogajalskih veščin in mreženja (Van Marrewijk 2014, 40). Vsekakor prodajne veščine in podjetniški pristop niso ključni za poslovne in svetovalne antropologe, vendar niso nepomembni. Navsezadnje se moramo kot svetovalni antropologi naučiti prodati etnografijo podjetjem, pri tem pa seveda ni cilj, da vsi antropologi postanejo "izvršni direktorji za kulturo" (angl. *Chief Culture Officer* oz. *CCO*) (McCracken 2009), ampak da odpremo vedo tudi za tiste, ki jim je ta svet blizu (in iščejo nove možnosti zaposlovanja).

Antropologija mora sodelovati tudi z drugimi disciplinami, saj le na interdisciplinaren način lahko rešujemo kompleksne poslovne probleme. Nesmiselno je, da družboslovne ali humanistične vede razvijajo iste kompetence, saj s tem ustvarjajo (včasih nepotrebno) konkurenco. Pomembneje je njihovo sodelovanje in dopolnjevanje. Le v tem primeru lahko discipline ohranijo svoje posebnosti in jih celo krepijo. V disertaciji zagovarjam, da lahko poslovna antropologija svoj položaj ohrani le tako, da se razvija sama (in da tvori teorijo). To ji bo omogočilo, da bo imela potrebno znanje in relevantnost. Morda pa bi relevantnost in strokovnost poslovnih ter svetovalnih antropologov lahko zagotovili z ustanovitvijo certificiranja etnografske prakse, kot je predlagala poslovna antropologinja Patricia Ensworth (2012).

Priložnosti (in pasti) za nadaljnji razvoj poslovne in svetovalne antropologije je ogromno. Predvsem v tujini je poslovna antropologija dosegla točko, ki ji omogoča, da v prihodnosti postane pomembno področje znotraj organizacij in poslovnega sveta. Na nas samih pa je, ali bomo to priložnost tudi izkoristili.

12 SEZNAM LITERATURE

- Adizes, Ichak. 1979. Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizational Passages. *Organizational Dynamics*, poletje: 3–25.
- 2004. Upravljanje životnim ciklusima predužeca. Novi Sad: Adižes.
- Agar, Michael. 2010. On the Ethnographic Part of the Mix A Multi-Genre Tale of the Field. *Organizational Research Methods* 13 (2): 286–303. Dostopno prek: <http://orm.sagepub.com/content/13/2/286.full.pdf+html> (10. januar 2015).
- Ailová, Kateřina, Jaroslav Cír in Kateřina Sv. Gillárová. 2014. Notes from the Periphery: Ethnography & Business in the Czech Republic. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 336–345. Walnut Creek: Left Coast Press.
- American Anthropological Association. *AAA Long-range plan*. Dostopno prek: http://www.aaanet.org/about/governance/long_range_plan.cfm (10. december 2014).
- 2012. *Statement on Ethics: Principles of Professional Responsibilities*. Arlington: American Anthropological Association. Dostopno prek: <http://www.aaanet.org/profdev/ethics/upload/Statement-on-Ethics-Principles-of-Professional-Responsibility.pdf> (15. maj 2013).
- Anderson, Ken, Tony Salvador in Brandon Barnett. 2013. Models in Motion: Ethnography Moves from Complicatedness to Complex Systems. V *EPIC 2013 Proceedings*, 234–251. Dostopno prek: http://epicpeople.org/wp-content/uploads/2014/09/55696_EPIC2013_Proceedings.pdf (28. oktober 2014).
- Baba, Marietta L. 1994. The Fifth Subdiscipline: Anthropological Practice and the Future of Anthropology. *Human Organization* 53 (2): 174–218.
- 2005. Anthropological Practice in Business and Industry. V *Applied Anthropology: Domains of Application*, ur. Satish Kedia in John van Willigen, 221–261. Westport: Praeger Publishers.
- 2006. Anthropology and Business. V *Encyclopedia of Anthropology*, ur. James H. Birx, 83–117. Thousand Oaks, London in New Delhi: Sage Publications.
- 2009. Disciplinary-Professional Relations in an Era of Anthropological Engagement. *Human Organization* 68(4): 380–391.

- 2012. Anthropology and Business: Influence and Interests. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 20–71. Dostopno prek: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/jba/article/view/3546/3850> (3. avgust 2013).
- 2014. De-Anthropologizing Ethnography: A Historical Perspective on the Commodification of Ethnography as a Business Service. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Denny Rita in Patricia Sunderland, 43–68. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Bainton, Barry R. 2012. Applied Ethics: Anthropology and Business. *International Journal of Business Anthropology* 3 (1): 114–133. Dostopno prek: http://www.na-businesspress.com/IJBA/BaintonBR_Web3_1_.pdf (1. junij 2013).
- Bate, Paul S. 1997. Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies. *Human Relations* 50 (9): 1147–1175.
- Batteau, Allen W. in Carolyn E. Psenka. 2012. Horizons of Business Anthropology in a World of Flexible Accumulation. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 72–90. Dostopno prek: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/jba/article/view/3547/3851> (3. december 2012).
- Beech, Nic, Paul Hibbert, Robert MacIntosh in Peter McInnes. 2009. 'But I Thought we were Friends?' Life Cycles and Research Relationships. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 196–214. London: Sage.
- Benedict, Ruth. 1948. Anthropology and the humanities. *American Anthropologist* 50 (4): 585–593.
- Bernard, H. Russell. 1998. Introduction on Method and Methods in Anthropology. V *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, ur. H. Russell Bernard, 9–36. Walnut Creek, London, New Delhi: AltaMira Press.
- 2006. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative approaches*. 4. izdaja. Lanham: AltaMira.
- Biech, Elaine. 2007. *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. 2. izdaja. San Francisco: Pfeiffer.
- Biro Praxis. *Kaj je SiOK?* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html> (6. november 2014).

- Blomberg, Jeanette. 2010. Insider Trading: Engaging and Valuing Corporate Ethnography. V *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*, ur. Melissa Cefkin, 213–226. New York in Oxford: Berghahn Books.
- Boellstorff, Tom. 2008. *Coming of Age in Second Life: An Anthropologist Explores the Virtually Human*. Princeton: Princeton University Press.
- Briody, Elizabeth K. 2014. Building Momentum for the JBA. *Journal of Business Anthropology* 3 (1): 5–10. Dostopno prek: <http://rauli.cbs.dk/index.php/jba/article/view/4312/4740> (7. avgust 2014).
- Briody, Elizabeth K., Robert T. Trotter II in Tracy L. Meerwarth. 2014. *Transforming Culture: Creating and Sustaining Effective Organizations*. New York in Hampshire. Palgrave Macmillan.
- Brown, Tim. 2009. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins Publishers.
- Brun-Cottan, Françoise. 2013. Doing Corporate Ethnography as an Outsider (Consultant). V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 163–174. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Cameron, Roslyn in Jose F. Molina-Azorin. 2011. The Acceptance of Mixed Methods in Business and Management Research. *International Journal of Organizational Analysis* 19 (3): 256–271.
- Carrithers, Michael. 1990. Is Anthropology Art or Science? *Current Anthropology* 31 (3): 263–282.
- 2005. Anthropology as a Moral Science of Possibilities. *Current Anthropology* 46 (3): 433–456.
- Cefkin, Melissa, ur. 2010a. *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*. New York in Oxford: Berghahn Books.
- Cefkin, Melissa. 2010b. Introduction: Business, Anthropology, and the Growth of Corporate Ethnography. V *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*, ur. Melissa Cefkin, 1–37. New York in Oxford: Berghahn Books.
- 2012. Close Encounters: Anthropologist in the Corporate Arena. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 91–117. Dostopno prek: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/jba/article/view/3548/3855> (3. december 2012).

- 2013. The Limits to Speed in Ethnography. V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 108–121. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Cimerman, Mitja in Sandi Jerman. 2011. 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HRM* 40 (9): 78–81.
- Chapman, Malcolm. 2001. Social Anthropology and Business Studies. Some Considerations of Method. V *Inside Organizations: Anthropologists at Work*, ur. David N. Gellner in Eric Hirsch, 19–33. Oxford in New York: Berg.
- Clifford, James. 1986. Introduction: Partial Truths. V *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, ur. James Clifford in George E. Marcus, 1–26. Berkeley, Los Angeles in London: University of California Press.
- Czarniawska, Barbara. 2007. Shadowing, and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies. Malmö, Copenhagen: Liber, CBS Press.
- 2012. Organization Theory Meets Anthropology: A Story of an Encounter. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 118–140. Dostopno prek: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/jba/article/view/3549/3853> (3. december 2012).
- 2014. *Social Science Research: From Field to Desk*. Los Angeles, London: Sage Publications.
- Darrah, Charles N. in Alicia Dornadic. 2014. Doing Anthropology, Doing Business. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 722–736. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Davenport, Tom. 2007. The Rise of Corporate Anthropology. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2007/11/the-rise-of-corporate-anthropo/> (10. januar 2015).
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Denny, Rita M. in Patricia L. Sunderland, ur. 2014. *Handbook of Anthropology in Business*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Desjeux, Dominique. 2014. Professional Anthropology & Training in France. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 100–115. Walnut Creek: Left Coast Press.

- DeWalt, Kathleen M. in Billie R. DeWalt. 1998. Participant Observation. V *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, ur. H. Russell Bernard, 259–299. Walnut Creek, London, New Delhi: AltaMira Press.
- Ensworth, Patricia. 2012. Badges, Branding and Business Growth: The ROI of an Ethnographic Praxis Professional Certification. V *EPIC 2012 Proceedings*, 238–252. Dostopno prek: <http://epiconference.com/2012/sites/epiconference.com.2012/files/attachments/article/add/EPIC2012-Proceedings.pdf> (8. september 2014).
- 2013. Ethnography for System Development: Renovating the Legacy. V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 56–75. Walnut Creek: Left Coast Press.
- 2014. The Anthropologist as IT Troubleshooter on Wall Street. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 202–222. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Emerson, Robert M., Rachel I. Fretz in Linda L. Shaw. 1995. *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- EPIC 2014 Conference Proceedings*. 2014. Dostopno prek: http://epicpeople.org/wp-content/uploads/2014/10/EPIC2014_Proceedings.pdf (6. november 2014).
- Evans-Pritchard, E.E. 1946. Applied anthropology. *Africa* 16 (2): 92–98.
- Evropska zveza združenj za management consulting (FEACO). Dostopno prek: <http://www.feaco.org> (1. julij 2014).
- Falzon, Mark-Anthony. 2009. Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research. V *Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research*, ur. Mark-Anthony Falzon, 1–23. Farnham: Ashgate.
- Fetterman, David M. 2010. *Ethnography: Step-by-Step*. 3. izdaja. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications.
- Fine, Gary Alan. 1993. Ten Lies of Ethnography: Moral Dilemmas of Field Research. *Journal of Contemporary Ethnography* 22 (3): 267–294. Dostopno prek: <http://jce.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/3/267> (20. marec 2013).
- Fine, Gary Alan in David Shulman. 2009. Lies From the Field: Ethical Issues in Organizational Ethnography. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 177–195. London: Sage.

- Fischer, Michael M. J. 2010. Emergent Forms of Life in Corporate Arenas. V *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*, ur. Melissa Cefkin, 227–238. New York in Oxford: Berghahn Books.
- Foucault, Michel. 1991. *Vednost-oblast-subjekt*. Ljubljana: Krt.
- Friedman, Milton. 1975. *There's No Such Thing as a Free Lunch*. Lasale (Ill.): Open Court.
- Garsten, Christina in Anette Nyqvist, ur. 2013a. Organisational Anthropology: Doing Ethnography In and Among Complex Organisations. London: Pluto Press.
- Garsten, Christina in Anette Nyqvist. 2013b. Momentum: Pushing ethnography ahead. V *Organisational Anthropology: Doing Ethnography In and Among Complex Organisations*, ur. Christina Garsten in Anette Nyqvist, 241–250. London: Pluto Press.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretations of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gellner, David N. in Eric Hirsch, ur. 2001. *Inside Organizations: Anthropologists at Work*. Oxford in New York: Berg.
- Geuijen, Karin. 2009. Bibliography. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 260–281. London: Sage.
- Giovannini, Maureen in Lynne Rosansky. 1990. Anthropology and Management Consulting: Forging a New Alliance. *NAPA Bulletin* 9 (1): 1–48.
- Glaser, Barney G. in Anselm L. Strauss. 1999. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gospodarska zbornica Slovenije*. Združenje za management consulting Slovenije. Dostopno prek: http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_poslovno_storitvenih_dejavnosti/zdruzenje_za_management_consulting_zmcs (6. november 2014).
- Gottlieb, Alma. 2006. Ethnography: Theory and Methods. V *A Handbook for Social Science Field Research: Essays & Bibliographic Sources on Research Design and Methods*, ur. Ellen Perecman in Sara R. Curran, 47–68. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Gray, Paula. 2010. *Business Anthropology and the Culture of Product Managers*. Dostopno prek:<http://www.aipmm.com/html/newsletter/archives/BusinessAnthroAndProductManagers.pdf> (20. marec 2012).
- Greiner, Larry E. 1998. Evolution and Revolutions as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, maj–junij: 55–67.

- Griffin, Marcus. Dostopno prek: <http://marcusgriffin.com> (8. februar 2008).
- Gwynne, Margaret A. 2003. *Applied Anthropology: A Career-Oriented Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hall, Edward T. 1961. *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett Publications.
- 1969. *The Hidden Dimension*. Garden City, New York: Doubleday.
- Hammersley, Martyn in Paul Atkinson. 2007. *Ethnography: Principles in Practice*. 3. izdaja. London in New York: Routledge.
- Hammershøy, Laura in Thomas Ulrik Madsen. 2012. Ethics in Business Anthropology. *EPIC 2012 Proceedings*, 46–55. Dostopno prek: <http://epiconference.com/2012/sites/epiconference.com.2012/files/attachments/article/add/EPIC2012-Proceedings.pdf> (6. november 2014).
- Hannerz, Ulf. 2009. The Long March of Anthropology. V *Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research*, ur. Mark-Anthony Falzon, 271–281. Farnham: Ashgate.
- Hatch, Mary Jo. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hepsø, Vidar. 2013. Doing Corporate Ethnography as an Insider (Employee). V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 151–162. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Higginbottom, Gina M. A., Jennifer J. Pillay in Nana Y. Boadu. 2013. Guidance on Performing Focused Ethnographies with an Emphasis on Healthcare Research. *The Qualitative Report* 18 (Art. 17): 1–16. Dostopno prek: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR18/higginbottom17.pdf> (8. december 2014).
- Hirsch, Eric in David N. Gellner. 2001. Introduction: Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography. V *Inside Organizations: Anthropologists at Work*, ur. David N. Gellner in Eric Hirsch, 1–15. Oxford in New York: Berg.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Holmes, D.R. in George E. Marcus. 2006. Fast Capitalism: Para-ethnography and the Rise of the Symbolic Analyst. V *Frontiers of Capital: Ethnographic Reflections on the New Economy*, ur. M.S. Fisher in G. Downey, 33–57. Durham: Duke University Press.

- Humphreys, Michael in Tony Watson. 2009. Ethnographic Practices: From 'Writing-up Ethnographic Research' to 'Writing Ethnography'. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 40–55. London: Sage.
- Isaacs, Ellen. 2013. The Value of Rapid Ethnography. V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 92–107. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Jordan, Ann. 2003. *Business Anthropology*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- 2010. The Importance of Business Anthropology: Its Unique Contributions. *International Journal of Business Anthropology* 1 (1): 7–17.
- Jordan, Brigitte, ur. 2013a. *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Jordan, Brigitte. 2013b. Advancing Ethnography in Corporate Settings: Challenges and Emerging Opportunities. V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 7–22. Walnut Creek: Left Coast Press.
- 2014. Notes on the State of Business Anthropology. *Journal of Business Anthropology* 3 (1): 126–131. Dostopno prek: <http://rauli.cbs.dk/index.php/jba/article/view/4318/4746> (7. avgust 2014).
- Jordan, Brigitte in Brinda Dalal. 2006. Persuasive Encounters: Ethnography in the Corporation. *Field Methods*, 18 (4): 1–24. Dostopno prek: <http://lifescapes.org/Papers/Persuasive%20Encounters.pdf> (7. avgust 2014).
- Jordan, Brigitte z Monique Lambert. 2010. Working in Corporate Jungles: Reflections on Ethnographic Praxis in Industry. V *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*, ur. Melissa Cefkin, 95–133. New York in Oxford: Berghahn Books.
- Katz, Jack in Thomas J. Csordas. 2003. Phenomenological Ethnography in Sociology and Anthropology. *Ethnography* 4 (3): 275–288. Dostopno prek: <http://eth.sagepub.com/cgi/content/refs/4/3/275> (16. oktober 2008).
- Kedia, Satish. 2008. Recent Changes and Trends in the Practice of Applied Anthropology. *NAPA Bulletin* 29: 14–28.

- Kedia, Satish in John van Willigen. 2005. Applied Anthropology: Context for Domains of Application. V *Applied Anthropology: Domains of Application*, ur. Satish Kedia in John van Willigen, 1–32. Westport: Praeger Publishers.
- Kelley, Tom. 2001. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Currency Doubleday.
- 2005. *The Ten Faces of Innovation*. New York: Currency Doubleday.
- Kellogg, Diane McKinney. 1985. Contrasting Successful and Unsuccessful OD Consultation Relationships. *Group & Organization Studies* 9 (2): 151–176.
- Kozinets, Robert V. 2010. *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Krause-Jensen, Jakob. 2011. Ideology at Work: Ambiguity and Irony of Value-based Management in Bang & Olufsen. *Ethnography* 12 (2): 266–289. Dostopno prek: <http://eth.sagepub.com/content/12/2/266> (3. april 2013).
- 2013. *Flexible Firm: The Design of Culture at Bang & Olufsen*. New York, Oxford: Berghahn Books.
- Kunda, Gideon. 2006. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- 2013. Reflections on Becoming an Ethnographer. *Journal of Organizational Ethnography* 2 (1): 4–22. Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/2046-6749.htm (16. oktober 2013).
- Kuper, Adam. 2000. Antropologija in antropologi: moderna britanska šola. Šentilj: Aristej.
- Ladner, Sam. 2012. *Does Corporate Ethnography Suck? A Cultural Analysis of Academic Critiques of Private-sector Ethnography (Part 1 of 3)*. Dostopno prek: <http://ethnographymatters.net/2012/01/13/does-corporate-ethnography-suck-a-cultural-analysis-of-academic-critiques-of-private-sector-ethnography-part-1-of-2/> (28. oktober 2013).
- 2014. *Practical Ethnography: A Guide to Doing Ethnography in the Private Sector*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Leonard, H. Skipton, Arthur M. Freedman in Richard Kilburg. 2013. Tribal Elders' View of Consulting Psychology's Past, Present and Future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65 (4): 266–277.

- Lester, Donald L., John A. Parnell in Shawn Carraher. 2003. Organizational Life Cycle: A Five-stage Empirical Scale. *The International Journal of Organizational Analysis* 11 (4): 339–354.
- Lester, Donald L. in John A. Parnell. 2008. Firm Size and Environmental Scanning Pursuits Across Organizational Life Cycle Stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15 (3): 540–554.
- Lester, Donald L., John A. Parnell, William “Rick” Crandall in Michael L. Menefee. 2008. Organizational Life Cycle and Performance Among SMEs. *International Journal of Commerce and Management* 18 (4): 313–330.
- Lewin, Kurt. 1948. *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.
- Littlefield, Carla N. in Emilia González-Clements. 2008. Creating Your Own Consulting Business. *NAPA BULLETIN* 29: 152–165.
- Lippitt, Gordon in Ronald Lippitt. 1986. *The Consulting Process in Action*. 2. izdaja. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Ma, Chunxia, Qingqing Zhu in Hexian Wu. 2014. From Economic Anthropology to Business Anthropology: The Development in China. *Anthropologist* 18 (1): 113–127. Dostopno prek: [http://www.krepublishers.com/02-Journals/T-Anth/Anth-18-0-000-14-Web/Anth-18-1-000-14-Abst-PDF/T-ANTH-18-1-113-14-1115-Ma-Chunxia/T-ANTH-18-1-113-14-1115-Ma-Chunxia-Tx\[11\].pdf](http://www.krepublishers.com/02-Journals/T-Anth/Anth-18-0-000-14-Web/Anth-18-1-000-14-Abst-PDF/T-ANTH-18-1-113-14-1115-Ma-Chunxia/T-ANTH-18-1-113-14-1115-Ma-Chunxia-Tx[11].pdf) (1. december 2014).
- Madsbjerg, Christian in Mikkel B. Rasmussen. 2014. *The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Hardest Business Problems*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Malefyt, Timothy de Waal. 2009. Understanding the Rise of Consumer Ethnography: Branding Technomethodologies in the New Economy. *American Anthropologist* 111 (2): 201–211.
- Malinowski, Bronislaw. 2005. *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. London: Routledge.
- Marcus, George E. 1998. *Ethnography Through Thick and Thin*. Princeton: Princeton University Press.

- 2009. Multi-sited Ethnography: Notes and Queries. V *Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research*, ur. Mark-Anthony Falzon, 181–196. Farnham: Ashgate.
- Marcus, George E. in Michael M. J. Fischer. 1999. *Anthropology as Cultural Critique: An Experimental Moment in the Human Sciences*. 2. izdaja. Chicago in London: The University of Chicago Press.
- Mauss, Marcel. 1996. *Esej o daru in drugi spisi*. Ljubljana: ŠKUC, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Mayer Janez, Dunja Labović in Neja Zupan. 2011. Organizacijska antropologija – nova organizacijska veda. *Organizacija* 44 (1): A55–A61.
- McCracken, Grant. 2009. *Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation*. New York: Basic Books.
- Mccreery, John L. in Keiko Yamaki. 2014. The Anthropology of Business & Administration in Japan. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita Denny in Patricia Sunderland, 266–283. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Miller, Daniel in Don Slater. 2011. *The Internet: An Ethnographic Approach*. Oxford in New York: Berg.
- Moeran, Brian. 2005. *The Business of Ethnography: Strategic Exchanges, People and Organizations*. Oxford, New York: Berg.
- 2006. *Ethnography at Work*. Oxford, New York: Berg.
- 2009. From Participant Observation to Observant Participation. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 139–155. London: Sage.
- 2014. Theorizing Business & Anthropology. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita Denny in Patricia Sunderland, 69–82. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Moeran, Brian in Christina Garsten. 2012. What's in a Name? Editors' Introduction to the *Journal of Business Anthropology*. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 1–19. Dostopno prek: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/jba/article/view/3545/3849> (3. avgust 2012).
- Mookherjee, Nayanika. 2012. Twenty-first Century Ethics for Audited Anthropologists. V *The SAGE Handbook of Social Anthropology*, ur. Richard Fardon, Oliva Harris, Trevor H.J.

- Marchand, Mark Nuttall, Cris Shore, Veronica Strang in Richard A. Wilson, 130–141. London: SAGE Publications.
- Morais, Robert J. 2014. In Pursuit of Strategy: Anthropologists in Advertising. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 571–587. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Morais, Robert J. in Timothy de Waal Malefyt. 2010. How Anthropologists Can Succeed in Business: Mediating Multiple Worlds of Inquiry. *International Journal of Business Anthropology* 1 (1): 45–56. Dostopno prek: <http://na-businesspress.homestead.com/IJBA/MoraisWeb.pdf> (1. december 2012).
- Most Creative People. 2010. *Fast Company*. Dostopno prek: <http://www.fastcompany.com/section/most-creative-people-2010> (16. september 2014).
- Morgan, David L. 2007. Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research* 1 (1): 48–76. Dostopno prek: <http://mmr.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/1/48> (1. december 2014).
- Murchison, Julian M. 2010. *Ethnography Essentials: Designing, Conducting, and Presenting Your Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Muršič, Rajko. 2011. *Metodologija preučevanja načinov življenja: temelji raziskovalnega dela v etnologiji ter socialni in kulturni antropologiji*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Neyland, Daniel. 2008. *Organizational Ethnography*. London: Sage.
- Nolan, Riall W., ur. 2013a. *A Handbook of Practicing Anthropology*. Malden, Oxford in Chichester: Wiley-Blackwell.
- Nolan, Riall W. 2013b. Introduction. V *A Handbook of Practicing Anthropology*, ur. Riall W. Nolan, 1–8. Malden, Oxford in Chichester: Wiley-Blackwell.
- O'Neill, Martin. 2001. Participation or Observation? Some Practical and Ethical Dilemmas. V *Inside Organizations: Anthropologists at Work*, ur. David N. Gellner in Eric Hirsch, 223–229. Oxford in New York: Berg.
- Orr, Julian E. 1996. *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca in London: Cornell University Press.
- Ortlieb, Martin. 2010. Emergent culture, slippery culture: Conflicting Conceptualizations of Culture in Commercial Ethnography. V *Ethnography and Corporate Encounter: Reflections*

- on Research in and of Corporations*, ur. Melissa Cefkin, 185–210. New York in Oxford: Berghahn Books.
- Ouchi, William G. 1993. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon.
- Pant, Dipak R. 2014. Management Consulting in Times of Austerity: Sustainability & the Business-Place-Community nexus in Italy. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 223–233. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Pant, Dipak R. in Fernando Alberti. 1997. Anthropology and Business: Reflections on the Business Applications of Cultural Anthropology. *Liuc Papers n. 42, Serie Economia e Impresa 11*: 1–25. Dostopno prek: <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/42.pdf> (15. november 2007).
- Parker, Martin. 2000. *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London, Thousand Oaks in New Delhi: Sage Publications.
- Pascale, Richard Tanner in Anthony G. Athos. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Peacock, James L. 1997. The Future of Anthropology. *American Anthropologist* 99 (1): 9–17.
- Peirce, Charles Sanders. 2004. *Izbrani spisi o teoriji znaka in pomenu ter pragmatizmu*. Ljubljana: Krtina.
- Pelto, Pertti J. 2013. *Applied Ethnography: Guidelines for Field Research*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Pepper, George B. 1961. Anthropology, Science or Humanity? *Anthropological Quarterly* 34 (3): 150–157. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/3316673> (1. december 2014).
- Peregrine, Peter, Yolanda T. Moses, Alan Goodman, Louise Lamphere in James Lowe Peacock. 2012. What is Science in Anthropology? *American Anthropologist* 114 (4): 593–597. Dostopno prek: <http://www2.lawrence.edu/fast/PEREGRIP/Publications/Science%20in%20Anth.pdf> (10. december 2014).
- Peters, J. Thomas in H. Robert Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Podjed, Dan. 2011. *Opazovanje opazovalcev: antropološki pogled na ornitološko organizacijo*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

- Porter, Michael E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* november–december: 61–78. Dostopno prek: <http://www.engr.mun.ca/~amyhsiao/strategy.pdf> (20. december 2014).
- Prodan, Igor in Aleš Vahčič, ur. 2008. *D.school razvoj novih produktov in storitev: Od interdisciplinarnosti in dizajnerskega načina razmišljanja do uspeha na trgu*. Ljubljana.
- Ramšak, Mojca. 2014. Brezimno-sinonimna etnološka praksa varovanja osebnih podatkov in pravo. *Glasnik SED* 54 (1, 2): 79–85. Dostopno prek: http://www.sed-drustvo.si/upload/files/GSED_54_1_2_2014.pdf (1. december 2014).
- Riopelle, Ken. 2013. Being There: The Power of Technology-based Methods. V *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*, ur. Brigitte Jordan, 38–55. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Roberts, Simon. 2014. Decentering the Origin Story of Anthropology & Business: The British Experience since 1950. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 83–99. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Rylko-Bauer, Barbara, Singer Merrill in John Van Willigen. 2006. Reclaiming Applied Anthropology: Its Past, Present and Future. *American Anthropologist* 108 (1): 178–190.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schmitt, Neal. 2013. Research in Consulting Psychology Journal: Practice and Research: Reactions and suggestions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65 (4): 278–283.
- Schwartzman, Helen B. 1993. *Ethnography in Organizations: Qualitative Research Methods, Vol. 27*. Newbury Park, London in New Delhi: Sage Publications.
- Sillitoe, Paul. 2012. From Participant-Observation to Participant-Collaboration: Some Observations on Participatory-cum-Collaborative Approaches. V *The SAGE Handbook of Social Anthropology*, ur. Richard Fardon, Oliva Harris, Trevor H.J. Marchand, Mark Nuttall, Cris Shore, Veronica Strang in Richard A. Wilson, 183–201. London: SAGE Publications.
- Singer, Merrill. 2008. Applied Anthropology. V *A New History of Anthropology*, ur. Henrika Kuklick, 326–340. Oxford: Blackwell Publishing.
- Strathern, Andrew in Pamela J. Stewart. 2005. Introduction: Anthropology and Consultancy - Ethnographic Dilemmas and Opportunities. V *Anthropology and Consultancy: Issues and Debates*, ur. Pamela J. Stewart in Andrew Strathern, 1–23. New York: Berghahn Books.

- Sunderland, Patricia L. in Rita M. Denny, ur. 2007. *Doing Anthropology in Consumer Research*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Sunderland, Patricia L. in Rita M. Denny. 2014. Introduction. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita Denny in Patricia Sunderland, 13–31. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Šterk, Karmen. 1995. O mani in nekaterih z njo povezanih rečeh. *Časopis za kritiko znanosti* 23 (št. 174): 205–226.
- 1998. O težavah z mano: Antropologija, lingvistika, psihoanaliza. Ljubljana: Študentska založba.
- Tashakkori, Abbas in Charles Teddlie. 1998. *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Taylor, Frederick Winslow. 1998. *The Principles of Scientific Management*. Mineola, New York: Dover Publications.
- Telban, Borut. 2009. Antropologija, tehnologija in neoliberalno tržišče. *Traditiones* 38 (1): 191–209.
- Tian, Robert Guang. 2010. The Unique Contributions and the Unique Methodologies: A Concise Overview of the Applications of Business Anthropology. *International Journal of Business Anthropology* 1 (2): 70–88. Dostopno prek: <http://na-businesspress.homestead.com/IJBA/RGTianWeb.pdf> (1. december 2010).
- 2014. Business Anthropology in China. V *Handbook of Anthropology in Business*, ur. Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland, 556–571. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Tian, Robert Guang, Michael P. Lillis in Alfons H. Van Marrewijk. 2010. *General Business Anthropology*. Miami: North American Business Press.
- The Human Terrain System*. Dostopno prek: <http://humanterrainsystem.army.mil> (9. december 2014).
- Van Marrewijk, Alfons. 2010. European Developments in Business Anthropology. *International Journal of Business Anthropology* 1 (1): 18–36. Dostopno prek: http://www.na-businesspress.com/IJBA/IJBA_Sample_Article.pdf (1. december 2010).
- 2014. Exceptional Luck? Conducting Ethnographies in Business Organizations. *Anthropologist* 18 (1): 33–42. Dostopno prek: [http://www.krepublishers.com/02-Journals/T-Anth/Anth-18-0-000-14-Web/Anth-18-1-000-14-Abst-PDF/T-ANTH-18-1-033-14-1108-van_Marrewij-A-H/T-ANTH-18-1-033-14-1108-van_Marrewij-A-H-Tx\[4\].pdf](http://www.krepublishers.com/02-Journals/T-Anth/Anth-18-0-000-14-Web/Anth-18-1-000-14-Abst-PDF/T-ANTH-18-1-033-14-1108-van_Marrewij-A-H/T-ANTH-18-1-033-14-1108-van_Marrewij-A-H-Tx[4].pdf) (8. december 2014).

- Van Marrewijk, Alfons, Marcel Veenswijk in Stewart Clegg. 2010. Organizing Reflexivity in Designed Change: The Ethnoventionist Approach. *Journal of Organizational Change Management* 23 (3): 212–229. Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm (20. oktober 2012).
- Van Maanen, John. 2001. Afterword: Natives 'R' Us: Some Notes on the Ethnography of Organizations. V *Inside Organizations: Anthropologists at Work*, ur. David N. Gellner in Eric Hirsch, 233–261. Oxford in New York: Berg.
- 2011a. Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies* 48 (1): 218–234.
- 2011b. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. 2. izdaja. Chicago in London: The University of Chicago Press.
- Wade, Nicholas. 2010. Anthropology a Science? Statement Deepens a Rift. *The New York Times*, 9. december. Dostopno prek: www.nytimes.com/2010/12/10/science/10anthropology.html?_r=0 (10. december 2014).
- Wasson, Christina. 2000. Ethnography in the Field of Design. *Human Organization* 59 (4): 377–388.
- 2014. Two Reflections on the Symbolic Position of Business Anthropology. *Journal of Business Anthropology* 3 (1): 11–14. Dostopno prek: <http://rauli.cbs.dk/index.php/jba/article/view/4313/4741> (7. avgust 2014).
- Wästerfors, David. 2008. Businessmen as Folk Ethnographers. *Ethnography* 9 (2): 235–256.
- Watson, Tony J. 2001. *In search of management*. London: Thomson Learning.
- 2011. Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies* 48 (1): 202–217.
- 2012. Making Organisational Ethnography. *Journal of Organizational Ethnography* 1 (1): 15–22. Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/2046-6749.htm (16. september 2013).
- White, Randall P. 2013. The Future of International Consulting Psychology: Musings from Seat 2A. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 64 (4): 314–318.
- Wolf, Eric. 1964. *Anthropology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yanow, Dvora in Karin Geuijen. 2009. Annotated Bibliography. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 253–259. London: Sage.

Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, ur. 2009a. *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.

Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg. 2009b. Studying Everyday Organizational Life. V *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, ur. Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg, 1–20. London: Sage.

13 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

abdukcija, 122, 123, 161
Adizes, Ichak, 147, 153, 156, 157
Agar, Michael, 123
Ailová, Katerina, 57, 58, 60, 66, 77, 147
akcijsko raziskovanje, 131
Alberti, Fernando, 21, 25, 35, 36, 56
Anderson, Ken, 28, 29, 61, 139, 140
antropologija
 akademska vs. aplikativna, 20, 47, 70, 111, 117,
 124
 aplikativna, 21
 področja, 20
Athos, Anthony, 53
Atkinson, Paul, 30, 37, 38, 42, 82–87, 89

B

Baba, Marietta, 20–22, 25, 27, 34–35, 43, 48–52,
 54, 56, 63, 86, 117
Bainton, Barry R., 79, 80, 82
Bate, Paul, 69
Batteau, Allen W., 20, 49, 53, 56, 118, 137
Bell, Genevieve, 74
Benedict, Ruth, 119
Bernard, H. Russell, 22, 23, 39, 40, 42, 68, 69, 73,
 77, 79, 80, 82, 87, 118, 121, 142
Blomberg, Jeanette, 84, 135
Boellstorff, Tom, 85
Briody, Elizabeth, 27, 119
Brown, Tim, 42, 48, 60
Brun-Cottan, Françoise, 70

C

Carrithers, Michael, 85, 120
Cefkin, Melissa, 25, 34, 63, 64, 68
Chapman, Malcolm, 70, 136

Clifford, James, 138

Csordas, Thomas J., 32, 33

Czarniawska, Barbara, 41, 46, 67, 68

D

Dalal, Brinda, 72, 73, 74, 75, 77, 142

Darrah, Charles N., 145

Davenport, Tom, 13

Deal, Terrence, 53

Denny, Rita M., 27, 64, 134, 144

dizajnerski način razmišljanja, 28, 59

Dornadic, Alicia, 145

Durkheim, Emil, 48

E

Ensworth, Patricia, 45, 145, 163

etika, 22, 52, 58, 70–71, 78, 82, 86

 dvojna zanka, 87

 individualna odgovornost, 88, 115

 institucionalizacija, 79

 načela v poslovni antropologiji, 85

 pomankljivosti, 81

etnografija, 14, 24

 ciklični proces, 35

 faze raziskovanja, 37

 foteljska antropologija, 30

 onkraj antropologije, 46

 opredelitev, 30–31

 poslovna, 45

 stili pisanja, 15, 31, 91, 112

 v podjetju, 15, 93

 večkrajevna, 16

etnovenist, 133

Evans-Pritchard, E. E., 117

F

fenomenologija, 13, 21, 32, 161

Fetterman, David M., 30, 37–38, 40, 42, 44, 82

Fine, Gary Alan, 78, 89

Fischer, Michael, 24, 30, 31, 137

Foucault, Michel, 138

režim resnice, 14, 138

Frazer, James, 30

Friedman, Milton, 88

G

Garsten, Christina, 22–24, 47, 64, 75, 117–119

Geertz, Clifford, 45

Geuijen, Karin, 45, 64

Gideon, Kunda, 131

Giovannini, Maureen, 145

Glaser, Barney G., 122

González-Clements, Emilia, 144

Gottlieb, Alma, 78

Greiner, Larry E., 153

H

Hall, Edward T., 51

Hammershøy, Laura, 89

Hammersley, Martyn, 82

Hammersley, Hammersley, Martyn, 38

Hammersley, Martyn, 30, 37–38, 42, 82–89

Hannerz, Ulf, 62–63, 142

Hatch, Mary Jo, 54

Hepsø, Vidar, 70

Hofstede, Geert, 53

I

Isaacs, Ellen, 68

izdaten opis, 45

J

Jordan, Ann, 20, 27, 28, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 63,
77, 78, 114

Jordan, Ann T., 24, 25, 26, 27

Jordan, Brigitte, 45, 62, 64, 72–75, 142

K

Katz, Jack, 32, 33

Kedia, Satish, 21, 68, 78–80, 83

Kelley, Tom, 28, 60

Kellogg, Diane McKinney, 150

Kennedy, Allan, 53

klinični pristop, 130

konferenca EPIC, 34, 58, 65

Krause-Jensen, Jakob, 27, 47, 64, 66, 131–132, 135,
136

Kunda, Gideon, 27, 39, 47, 131, 132

Kuper, Adam, 48, 61

L

Ladner, Sam, 49, 65, 67, 68, 76, 89, 92, 97, 110

Leonard, H Skipton, 145, 146

Lester, Donald L., 153

Lewin, Kurt, 131

Lippitt, Gordon, 150

Lippitt, Ronald, 150

Littlefield, Carla N., 144

M

Ma, Chunxia, 54, 55, 56

Madsbjerg, Christian, 32, 33, 48, 60, 65, 67, 73, 74,
87, 123, 148, 149, 150

Madsen, Thomas Ulrik, 89

Malefyt, Timothy de Waal, 27, 46, 56, 67, 143, 162

Malinowski, Bronislaw, 6, 36, 37, 48, 49

Marcus, George E., 23, 30, 31, 62, 133, 137

Mauss, Marcel, 88

Mayer, Janez, 59

Mayo, Elton, 48, 49

McCracken, Grant, 163

Mccreery, John L., 54

metodologija, 16

hitro ocenjevanje, 68, 69

intervju, 16, 39, 42, 43, 102, 103

- mešane metode raziskovanja, 74, 120, 142
- opazovanje s sodelovanjem, 86
- opazovanje z udeležbo, 4, 5, 16, 26, 32, 39, 40, 41, 68, 102, 120, 142
- terenski zapiski, 39
- terensko delo, 21, 39, 104
- udeležba s sodelovanjem, 41
- udeležba z opazovanjem, 40, 142
- Miller, Daniel, 85
- Moeran, Brian, 22–24, 30, 38, 40, 45, 47, 56, 91, 105, 117–119, 125–126
- Mookherjee, Nayanika, 78, 80, 83, 85
- Morais, Robert J., 27, 67, 114, 143, 162
- Morgan, David L., 121
- Murchison, Julian M., 30, 82
- Muršič, Rajko, 20, 38, 45
- N*
- Neyland, Daniel, 30, 37, 44
- Nolan, Riall, 64, 124, 125
- Nyqvist, Anette, 64, 75
- O*
- O'Neill, Martin, 84, 88, 89
- organizacijska antropologija. *Glej* poslovna antropologija
- organizacijska etnografija. *Glej* organizacijska antropologija
- organizacijska klima. *Glej* organizacijska kultura
- organizacijska kultura, 26, 53, 146
- Orr, Julian, 27
- Ortlieb, Martin, 31
- osmišljanje, 60, 149
- Ouchi, William, 53
- P*
- Pant, Dipak R., 21, 25, 35, 36, 56, 145
- Parnell, John A., 153
- Pascale, Richard, 53
- Peacock, James, 162
- Peirce, Charles Sanders, 123
- Pelto, Pertti, 122
- Pelto, Pertti J., 35, 37, 39, 68, 121, 122, 123
- Pepper, George B., 119
- Peters, Thomas, 53
- Podjed, Dan, 45, 91, 132
- Porter, Michael E., 141, 161
- poslovna antropologija
- antropologija potrošnje/uporabnikov, 25, 27
 - antropologija za poslovni svet, 13, 18, 64, 134–36, 144
 - domene uporabe, 25–29
 - etika, 14
 - kot strateški pristop, 141, 161
 - oblikovalska antropologija, 25, 28
 - opredelitev, 14, 21, 22, 23, 24, 25, 126
 - organizacijska antropologija, 25, 26
 - v Evropi, 56
 - v Sloveniji, 59
 - v ZDA, 52
 - zgodovinski pregled, 47
- poslovni svet
- kompleksnost, 13
 - kompleksnost trga, 139
 - medkulturno poslovanje, 13
 - opredelitev, 14, 23, 137
 - tipi problemov, 73, 148
 - življenjski cikel podjetja, 14
- poslovno svetovanje, 128, 144, 150
- projekt Camelot, 78, 79, 85
- projekt Hawthorne, 48, 49, 50
- projekt HTS, 78, 85
- Psenka, Carolyn E., 20, 49, 53, 118, 137
- R*
- Radcliffe-Brown, Alfred Reginald, 48
- Ramšak, Mojca, 80, 81

Rasmussen, Mikkel B., 32, 33, 48, 60, 65, 67, 73,
74, 87, 123, 149, 150

Rasmussen, Mikkell B., 67, 87, 148

Roberts, Simon, 57, 144

Rosansky, Lynne, 145

Rylko-Bauer, Barbara, 20, 47, 117

S

Schein, Edgar Henry, 130, 131

Shulman, David, 89

Sillitoe, Paul, 41, 68, 69, 85, 86

Singer, Merrill, 20, 21, 51

Slater, Don, 85

Strauss, Anselm L., 122

Suchman, Lucy, 28

Sunderland, Patricia, 27, 56, 64, 65, 134, 144

svetovalna antropologija, 18, 144, 146

faze, 149–52

kompetence in veščine, 159–60

svetovalna psihologija, 145

Š

Šterk, Karmen, 63, 88

T

Tashakkori, Abbas, 121

Taylor, Frederick Winslow, 48

Teddlie, Charles, 121

Telban, Borut, 118

terensko delo, 92

Tian, Robert Guang, 25, 26, 54, 55, 64

U

uporabniki, 27

uporabniško vedenje, 13

utemeljena teorija, 122

V

Vahčič, Aleš, 59, 60

Van Maanen, John, 23, 30, 31, 32, 43, 45, 46, 61,
63, 75, 91, 92

Van Marrewijk, Alfons, 24, 38, 48, 50, 53, 56, 57,
64, 67, 71, 130, 133, 163

van Willigen, John, 20, 21, 78, 79

W

Warner, W. Lloyd, 48, 49, 50

Wasson, Christina, 28, 46, 54, 118

Wästerfors, David, 23, 75

Waterman, Robert, 53

Watson, Tony J., 30 *Glej* 33, 43, 46, 87, 123, 153

White, Randal P., 145

Wolf, Eric, 119

Y

Yamaki, Keiko, 54

Yanow, Dvora, 45

Ybema, Sierk, 24, 64

Ž

življenjski cikel podjetja, 147, 153

in antropologija, 156