

# ANTROPOLOGIJA NA ROBU

## Utemeljitev poslovne svetovalne antropologije

Pregledni znanstveni članek | 1.02

**Izveček:** Prispevek utemelji antropologijo za poslovni svet in razčleni pogoje za razvoj svetovalne antropologije. Predstavi vsebinske in metodološke spremembe poslovne antropologije ter zagovarja premik od razumevanja poslovne antropologije kot raziskovalnega pristopa k razumevanju antropologije kot strateškega pristopa v poslovnem svetu. Poslovna svetovalna antropologija, ki nastaja na presečišču poslovnega svetovanja ter antropološkega znanja in metodologije, pomeni nov pristop k reševanju poslovnih izzivov, pri čemer poveže humanistični pristop razumevanja ljudi ter kompleksnost in medsebojno povezanost poslovnega sveta.

**Ključne besede:** poslovna antropologija, svetovalna antropologija, etnografija, organizacije, poslovno svetovanje

**Abstract:** The article establishes anthropology for business and sets out conditions for the development of consulting anthropology. The paper presents conceptual and methodological modifications in business anthropology and argues for a shift from understanding business anthropology as a research approach to understanding anthropology as a strategic approach in business. Business consulting anthropology, which takes form at the intersection of business consulting and anthropological knowledge and methodology, represents a new way of solving contemporary business challenges, as it connects a humanistic approach of understanding people with the complexity and interconnectivity of business.

**Key words:** business anthropology, consulting anthropology, ethnography, organizations, business consulting

### Uvod

Leta 2007 je profesor menedžmenta Tom Davenport v reviji *Harvard Business Review* napovedal vzpon poslovne antropologije (Davenport 2007). Danes je položaj poslovne antropologije veliko ugodnejši kot takrat, a še daleč od Davenportovih napovedi. Od 80. let 20. stoletja podjetja s sedežem v Združenih državah Amerike ter v zahodnem in severnem delu Evrope zaposlujejo antropologe, da bi bolje razumeli medkulturno poslovanje, poslovne procese in vedenje uporabnikov. V zadnjih letih pa se prebuja tudi ostali svet. Kljub številnim primerom uporabe antropološkega znanja v poslovnem svetu pa položaj poslovne antropologije tako znotraj akademskega kot tudi poslovnega sveta še vedno ni jasek – tako na metodološki, terminološki kot vsebinski ravni. Vzroke za trenutno situacijo lahko iščemo v odnosu akademskega sveta do področij aplikativne antropologije, med njimi predvsem poslovne antropologije, in v etičnih dilemah sodelovanja s poslovnim svetom. Po drugi strani pa vzroke lahko iščemo v kompleksnosti poslovnega sveta, izjemni hitrosti razvoja in nenehnih spremembah v poslovnem svetu ter v usmerjenosti poslovne antropologije na ozko problemsko in metodološko področje, zaradi česar ji manjka lastnih izkušenj in fleksibilnosti, ki bi ji omogočale, da hkrati razvija svoje teoretsko polje in se umešča v širši (poslovni) kontekst.

Pričujoči prispevek se navdihuje v šestmesečnem etnografskem delu v slovenskem podjetju, ki deluje na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter razvoju rešitev za sledenje vozil in optimizacijo vozniških parkov. Vse ugotovitve in priporočila, ki se nanašajo na antropologijo za poslovni svet in predvsem svetovalno antropologijo, temeljijo na terenskem delu in relevantni literaturi s področja antropo-

logije in poslovanja, ki jih v pričujočem prispevku umestim v širši poslovni, družbeni in teoretski okvir.

Poslovna antropologija raziskuje ljudi, vpete v poslovne procese, da bi dobila vpogled v preučevani del poslovnega sveta, ter z družboslovnimi teorijami in z upoštevanjem »domačinskega« zornega kota sodelujočih interpretira poslovne fenomene in poslovna okolja, v katerih deluje izbrana poslovna organizacija. Poslovna antropologija skuša torej razumeti zaposlene, uporabnike in druge ključne akterje poslovnega sveta ter pojasniti njegovo kompleksnost. Ker tovrstna antropologija sodeluje s poslovnim svetom in deluje zanj, se ji pogosto očita, da pristaja na neoliberalno kapitalistično logiko dobička za vsako ceno in ji sledi. Menim, da to ne drži, saj razumevanje poslovnih procesov in sodelovanje antropologije v njih ne pomeni nujno tudi kršenja profesionalne etike.

### Trije problemi poslovne antropologije

Če razčlenimo status aplikativne antropologije v zadnjem stoletju, se zdi, da je bila kot edina »prava« antropologija pojmovana tista v akademskih krogih, aplikativna antropologija pa je bila že od začetkov vede »nečista« in »manjvredna«. Sredi 20. stoletja so nekateri antropologi še vedno menili, da aplikativna antropologija zasluži nižji status kot pa »prava« teorija (Baba 2012: 55). Tako je Edward Evans-Pritchard (1946: 93) raziskovanje praktičnih problemov opredelil kot neznanstveno početje, ki je onkraj področja antropologije. Še danes opažamo napetost med akademskimi in aplikativnimi antropologi, pri tem pa nekateri vzroke za ta položaj vidijo v zgodovinskem razvoju antropologije kot vede (Baba 2009), drugi v vlogi aplikativne antropologije med vojno

\* Alenka Bezjak Mlakar, dr. antr., direktorica, Ergo inštitut, Ulica Gradnikove brigade 11, 1000 Ljubljana, alenka.bezjak@ergo-institut.com.

v Vietnamu, hladno vojno in podobnimi zgodovinskimi obdobji (Rylko-Bauer, Singer in van Willigen 2006), tretji pa v evropskem kolonializmu (Strathern in Stewart 2005: 2). Aplikativna (in z njo tudi poslovna) antropologija je na številnih antropoloških oddelkih v akademskem svetu še vedno stigmatizirana (Wasson 2014: 13), saj naj bi pri poslovni antropologiji šlo za komercializacijo znanja, pri čemer je denar vir vsega zla (Moeran in Garsten 2012: 9), z njim pa si ljudje le umažejo roke (Batteau in Psenka 2012: 73). Vendar se položaj poslovne antropologije v akademski sferi izboljšuje, obenem pa se povečuje zanimanje za delo antropologov v poslovnem svetu (Wasson 2014: 12–13).

Čeprav so številni, predvsem demografski in družbeno-gospodarski vzroki spodbudili antropologijo, da ni več osredinjena samo na nezahodni svet, tudi danes nekateri teoretiki zagovarjajo romantično predstavo, da je raziskovanje enostavnih, majhnih sistemov dobro, raziskovanje kompleksnih pa ne (glej Moeran in Garsten 2012: 9; Moeran 2014). Šele okrog leta 1980 se je interes s »pravih« oziroma tradicionalnih terenov usmeril tudi v visokotehnološka podjetja in raziskave organizacijskih kultur. Od takrat se povečuje tudi število zaposlenih antropologov zunaj akademskega sveta. Od 90. let prejšnjega stoletja, ko je ponudba doktorjev antropologije močno presešla povpraševanje akademske sfere po zaposlovanju, so raziskave geografsko bližjih terenov postale veliko bolj sprejemljive, kot so bile prej (ali vsaj nujno potrebne za zaposlovanje).<sup>1</sup> Tudi Batteau in Psenka trdita, da se je zasuk v antropologiji, tj. njena usmeritev na terene v zahodnem svetu, zgodil zaradi sprememb v demografiji in skrčenja evropskih in ameriških imperijev (2012: 74). Ta geografski zasuk pa je omogočil začetek uveljavljanja poslovne antropologije, ki je ob svojem nastanku večinoma raziskovala (post)industrijske družbe zahodnega sveta (Moeran in Garsten 2012: 9). Danes antropologija raziskuje družbe po vsem svetu, pri čemer pa se svetovnim središčem kapitala, kjer imajo sedež velike korporacije, ki krojijo mnogo poslovnih procesov, seveda ne more izogniti.

Njen tretji problem je produkcija lastnih teorij. Položaj poslovne antropologije v antropološki vedi se lahko spremeni z razvojem teorije (Moeran in Garsten 2012). Tako akademska antropologija kot antropologija zunaj akademskih zidov morata biti umeščeni v obstoječe teoretske okvire, obenem pa ustvarjati nove teorije in metodološke pristope, ki utrjujejo antropologijo kot samostojno disciplino. Pomen vključevanja poslovne antropologije v ustvarjanje teorije izpostavi tudi Briody (2014: 6); po njenem mnenju poslovna antropologija potrebuje teorijo, da bo lahko tudi v prihodnje obdržala svoj položaj v vedi kot tudi v razmerju do drugih področij. Poslovna antropologija mora torej bolj razvijati teorije in več razpravljati o metodologiji, kot je to počela doslej (Moeran 2014: 80).

1 V ZDA je bilo leta 1986 prvič v zgodovini antropologije več antropologov zaposlenih zunaj akademskega sveta (Fluehr-Lobban po Bernard 1998: 18) oziroma leta 1984 se je prvič, odkar je Ameriško antropološko združenje zbiralo te podatke, več novih doktorjev antropologije zaposlilo zunaj akademskega sveta.

## Antropologija za poslovni svet

V nadaljevanju želim antropologijo za poslovni svet opredeliti kot specifično polje poslovne antropologije, opredeliti pa želim tudi njeno nadgradnjo – poslovno svetovalno antropologijo. Glede na pregled obstoječe literature s področja poslovne antropologije ter antropologove vpetosti in stopnje interakcije s poslovnim okoljem lahko ločimo tri pristope poslovne antropologije:

- antropologija poslovnega sveta. Pri antropologiji poslovnega sveta gre za pisanje o poslovnem svetu ali njegovih delih (bodisi posameznih organizacijah, njihovih organizacijskih kulturah in načinih vodenja bodisi o uporabljenih novih tehnologijah na trgu, odnosu podjetja do okolja ali o vplivih na širšo družbo). Njen cilj je čimbolj celovita obravnava, analiza in interpretacija opredeljenega raziskovalnega fenomena, pri čemer do subjekta raziskovanja ohranjamo (večjo ali manjšo) razdaljo. Seveda vključuje tudi interakcijo s podjetjem, vendar je stik navadno omejen na intervjuje z opredeljenimi ključnimi akterji iz podjetja ali pa podjetje opazujemo z udeležbo, pri čemer pa raziskovalec-antropolog ostaja pasiven udeleženec v poslovnem svetu.
- antropologija v poslovnem svetu.<sup>2</sup> Ključna razlika med antropologijo v poslovnem svetu in antropologijo poslovnega sveta je v aktivni vlogi antropologije, ki nastaja v poslovnem svetu. V tem primeru namreč etnografija ne nastaja izven podjetja kot pri antropologiji poslovnega sveta, temveč v podjetju, v tesnem sodelovanju z udeleženci raziskave, pri čemer se raziskovalec ali svetovalec aktivno vključi v procese poslovnega sveta ali preučevane organizacije. A čeprav je aktivno vključen in sodeluje s podjetjem in zaposlenimi, cilj antropologije v poslovnem svetu še vedno ni poseg v organizacijo, pač pa njen glavni cilj ostaja antropološka interpretacija preučevanega poslovnega problema oziroma fenomena. Med antropologe, ki pišejo o poslovnem svetu ali v poslovnem svetu, uvrščam tiste, ki poslovni svet raziskujejo zaradi poslovnega sveta samega ali lastne znanstvene vedoželjnosti in ne zato, da bi ga spremenili in izboljšali. Te raziskave sicer niso same sebi namen, saj imajo lahko v prihodnosti velik vpliv na razvoj poslovanja ali celo pripomorejo k spremembam v širšem družbenem okolju. Sem uvrščam

2 V letu 2014 objavljeni zbornik *Priročnik antropologije v poslovnem svetu* prvi omenja razliko med antropologijo poslovnega sveta in antropologijo v poslovnem svetu. Urednici zbornika Rita Denny in Patricia Sunderland v uvodu napišeta (2014: 13), da sta načrtno izbrali naslov antropologija v poslovnem svetu, saj sta želeli poudariti razliko med antropološkim delom v poslovnem svetu in antropološkim pisanjem o poslovnem svetu. Vendar pa se tudi ta sicer obsežni zbornik o antropologiji v poslovnem svetu ne približa antropologiji za poslovni svet. Pomembnejši premik v tej smeri pomeni monografija Christiana Madsbjerga in Mikkela B. Rasmussena *Trenutek jasnosti: uporaba humanističnih znanosti pri reševanju vaših najtežjih poslovnih problemov* (2014).

tista dela,<sup>3</sup> ki nimajo neposrednega ali takojšnjega vpliva na poslovanje, do njih pa pride brez spodbude ali povpraševanja preučevane organizacije, kar pomeni, da naročnik ni plačnik raziskave ali svetovanja. Ne nazadnje pa sem uvrščam tiste raziskave, katerih prvi cilj je ustvarjanje znanstvenih besedil in teorije, ne pa uvedba rešitev v poslovni svet. Redko je, da ima poslovna antropologija, četudi izvedena v poslovnem svetu, tudi poslovne učinke.<sup>4</sup> Antropologija za poslovni svet, ki jo opredeljujem kot tretjo, pa mora imeti ravno to – poslovni učinek.

- antropologija za poslovni svet. Cilj antropologije za poslovni svet je v uvajanju rešitev v poslovni svet, saj jo razumem kot uporabo antropoloških pristopov pri reševanju konkretnih poslovnih izzivov, pri čemer so (že na krajši rok) vidni poslovni rezultati, bodisi v razvoju proizvodov in storitev bodisi v spremembi organizacijskih kultur ali poslovnih odločitev, procesov ali strategij.

Pri vseh treh tipih poslovne antropologije, kot so opredeljeni zgoraj, pa gre za umestitev obravnavanega poslovnega fenomena v širši kontekst. Povsod se uporablja enaka metodologija in tudi mera subjektivnosti raziskovalca oziroma svetovalca je enaka. Velika razlika je samo v tem, kako so uporabljeni rezultati raziskave – ali imajo poslovni učinek ali ne. Najpomembnejša razlika med vsemi tremi načini izvajanja poslovne antropologije je tako v uvajanju rešitev ob reševanju problema in v tem, kdo je naročnik in kdo plačnik raziskave in kdo preučevani subjekt. Če je naročnik raziskave, preučevani subjekt in plačnik ista organizacija, potem je zelo verjetno, da bodo izsledki raziskav uporabljeni v poslovne namene, za izboljšanje poslovnih rezultatov. Če pa so naročnik, preučevani subjekt in plačnik različni, izsledki verjetno ne bodo uporabljeni za izboljšanje poslovnih rezultatov.

#### Udomačitev v poslovnem svetu

Antropologija mora, preden vstopi v poslovni svet, izpolniti ključni pogoj 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 predsodkov o poslovnem svetu in tržnem gospodarstvu. Pripravljeni moramo biti »delati *znotraj* poslovnega sveta, da si umažemo roke, ne pa samo opazovati poslovni svet z varne razdalje« (Batteau in Psenka 2012: 82,

3 Večino do danes napisanih etnografij uvrščam ravno med antropologijo poslovnega sveta in antropologijo v poslovnem svetu (glej Krause-Jensen 2013; Kunda 2006; Podjed 2011), medtem ko med dela, ki spadajo med antropologijo za poslovni svet, uvrščam že omenjeno monografijo, ki sta jo pretežno za poslovni svet napisala Madsbjerg in Rasmussen (2014).

4 Med sodobne antropologe, ki nasprotujejo uporabi antropologije in etnografije kot svetovalnega pristopa, spada tudi danski antropolog Krause-Jensen, ki trdi, da »[e]tnografska analiza redko zagotavlja gotova priporočila, s katerimi bi bilo mogoče prestrukturirati podjetje (ali družbo)« (2013: 278). In nadaljuje, da »[a]ntropologija ni menedžersko orodje in etnografi niso svetovalci« (2013: 278).

poudarek v izvirmiku). Zgolj udobno opazovanje od daleč namreč ne prispeva veliko k reševanju poslovnih problemov.

#### Delna celota

Poslovni svet je heterogena, dinamična in kompleksna celota, ki ima fluidne meje in ni nikoli dokončno opredeljena. Poslovni svet ni eden, poslovnih svetov je veliko. Posledično etnografija za poslovni svet nikoli ne more biti splošna, ampak je v svojem bistvu vedno delna. Dobra poslovna etnografija je dobra ravno zato, ker nastaja v določenem času na določeni lokaciji in jo zanimajo točno določeni ljudje in njihov odnos do točno določenih stvari v izbrani organizaciji. James Clifford je zapisal, da so etnografske resnice vedno delne (1986). Tudi Foucault je trdil, da ima »vsaka družba svoj režim resnice, svojo 'splošno politiko' resnice – to je tipe diskurzov, ki jih sprejema in jim zagotovi funkcijo resnice« (1991: 73). Tudi vsaka organizacija ima svoj uveljavljen način oblikovanja in dojemanja resnice. Zato določena resnica ob drugem času ali v drugem prostoru – torej v drugem podjetju – ni nujno resnična. Dobra poslovna antropologija analizira kontekst in podjetju predstavi resnico (torej pravo rešitev) znotraj njihovega režima resnice. Zato mora antropolog poznati poslovni svet in konkretno podjetje, da lahko predstavi rešitve, ki jih bodo upoštevali v podjetju in bodo tam verodostojne.

#### Prehod od zmanjševanja negotovosti do razumevanja kompleksnosti trga

V poslovnem svetu je nemogoče videti celoto, zato moramo videti delne celote. Razumem jih kot kompleksne situacije v poslovnem svetu, ki so medsebojno povezane in soodvisne. Lahko jih obravnavamo kot celovite v posamezni situaciji, pri čemer pa ne morejo nikoli imeti statusa celovitosti. Tudi v poslovnem svetu velja, da bolj ko je situacija kompleksna, težje je videti celoto. Zato se danes poslovni svet premika od zmanjševanja negotovosti do razumevanja kompleksnosti na trgu. Da lahko antropologija za poslovni svet ustvarja dodano vrednost, 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 in za organizacijo ne ustvarja dodane vrednosti. Antropološki izsledki in rešitve za poslovni svet niso vredni veliko, če ugotovitev nismo sposobni uvesti v poslovni svet.

Dokler so bili trgi preprostejši, je etnografija s svojim tradicionalnim pristopom tistim podjetjem, ki so uporabljala etnografsko znanje, prinašala veliko prednost. Z njeno uporabo so pri razvoju proizvodov in storitev zmanjševali negotovost na trgu. Zadnji dve desetletji je bil cilj podjetij zmanjševati negotovost na trgu, zato so najprej raziskali trg, ga analizirali z vseh zornih kotov in šele nato lansirali proizvod ali storitev. Po mnenju Andersona, Salvadorja in Barnetta (2013) je bil ta model v uporabi od leta 1990 in je podjetjem prinašal dodano vrednost. Danes pa je (poslovni) svet preveč kompleksen, da bi lahko vnaprej raziskali trg in s tem zmanjšali negotovost pri

lansiranju proizvoda ali storitve na trg. Nenehna negotovost in spremembe, izjemna soodvisnost, prepletenost in kompleksnost trgov nam onemogočajo, da bi lahko s tradicionalnimi etnografskimi pristopi organizaciji še naprej zagotavljali dodano vrednost ali da bi zmanjševali negotovost in tveganje pri razvoju proizvodov. Anderson, Salvador in Barnett (2013) zato trdijo, da danes podjetja proizvod ali storitev najprej dajo na trg, šele potem pa si prizadevajo tam vzpostaviti red. Povedano drugače, podjetja po začetku prodaje proizvoda ali storitve skušajo trg z različnimi mehanizmi spremeniti in ga prilagoditi (s tem pa tudi njegove uporabnike) lastnim rešitvam. Tudi zato so danes platforme za množično financiranje poslovnih idej (najpriljubljenejši platformi na svetu sta Kickstarter in Indiegogo) izjemno uspešne. Približno četrtina vseh zagonskih podjetij v Silicijevi dolini v ZDA se financira prek omenjenih platform (Anderson, Salvador in Barnett 2013: 241).

Agilna podjetja potrebujejo svetovanje o poslovnih procesih in antropologija mora razumeti, kako lahko prilagodi svoje metode, da bodo uporabne za hiter odziv. Vloga etnografije v razvoju proizvodov in storitev danes ni več v raziskovanju trgov oziroma zmanjševanju negotovosti na trgu, temveč je etnografova glavna naloga ugotoviti, kako uspešno »oblikovati proizvode in storitve v tako urejenem sistemu, kako opisati spreminjanje sistema (kaj se spreminja in kakšen bi lahko bil novi red) in kako bi delovanje podjetja lahko vplivalo na trg« (Anderson, Salvador in Barnett 2013: 238).

**Strateški pristop: usmerjenost k implementaciji in poslovnim rezultatom**

Antropologija mora, če želi v poslovnem svetu doseči boljši položaj in večjo vrednost, narediti pomemben korak od razumevanja poslovne antropologije kot raziskovalnega pristopa k razumevanju antropologije kot strateškega pristopa v poslovnem svetu. Treba je spremeniti pogled, da je antropologija izključno raziskovalni pristop, ki daje dobre vpoglede v obstoječi trg, uporabnike ali podjetje. Antropologija bo imela v poslovnem svetu večjo vrednost in vpliv, če bo usmerjena na gradnjo ali izvajanje strategije podjetja. Antropologija za poslovni svet mora postati strateško orodje, ne zgolj raziskovalni pristop.

Hkrati se mora antropologija za poslovni svet usmeriti k poslovnim rezultatom. Pri reševanju poslovnega problema pa je ključna uvedba rešitev v poslovni svet. Brez implementacije rešitev v poslovni svet imamo samo antropologijo v poslovnem svetu. Seveda je nemogoče, da vsako inovativno idejo uresničimo; kljub temu je nujno, da smo usmerjeni k reševanju problemov in iskanju rešitev. Danes se od antropologov v poslovnem svetu ne pričakuje zgolj tega, da bodo pripravili analizo stanja in spisali priporočila. Če želi biti v poslovnem svetu priznan in cenjen, mora antropolog podjetju predlagati tudi načine za izvedbo predlaganih rešitev ter razviti spretnosti in kompetence za sodelovanje pri implementaciji predlaganih rešitev.

**Multidisciplinarnost: hibridizacija pristopov**

Bernard (1998: 13) je zapisal, da metode ne pripadajo posamezni disciplini, saj si jih nobena ne more lastiti. Dodaja, da se metode sicer razvijajo v določeni disciplini, vendar vsako metodo, če je uporabna, prej ali slej preskusijo tudi druge discipline. Nekatere metode tako presežejo meje prvotne discipline. In ravno to se je zgodilo z metodo opazovanja z udeležbo in etnografijo. Menim, da mora poslovni antropolog, če želi poslovnemu svetu prinesiti dodano vrednost in omogočiti večje oziroma boljše razumevanje procesov, upoštevati tudi druge discipline, in sicer vsaj organizacijsko teorijo, sociologijo, menedžment, poslovne vede, ekonomijo, psihologijo in politologijo. Poslovni antropolog bo uspešen, če bo ne le razumel in upošteval druge discipline, ampak bo z njimi tudi sodeloval in soustvarjal. Poslovni antropolog mora imeti hibridno znanje. Multidisciplinarnost je tako nujna na ravni teorije (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)<sup>5</sup> je (bil) ideal, ki se seveda mora kombinirati z drugimi tehnikami. Le s hibridnimi raziskavami in analizami lahko poslovni antropolog rešuje poslovne probleme in uspešno upravlja svoje odnose z naročnikom (Morais in Malefyt 2010: 47).

Menim, da mora poslovna antropologija (predvsem v našem okolju, kjer še nimamo raziskav in literature) 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 literature, ki je na voljo – in te je ogromno<sup>6</sup> – je bistveno, kako stvari delamo, koga vključimo; veliko je napisanega o metodologijah in raziskovalnih tehnikah ter o etičnih dilemah delovanja v poslovnem svetu, zelo malo pa o tem, kakšni so bili poslovni rezultati dela, katere konkretne rešitve so bile predlagane in implementirane v poslovnem svetu. Ravno tako opažam, da večina literature (predvsem monografij in zbornikov) ni bistveno vpeta v poslovni svet. Omejena je na antropologijo ali etnografijo, ne vključuje pa znanj, ki so ključna za razumevanje delovanja poslovnega sveta in podjetij oziroma podjetništva.<sup>7</sup>

5 Podrobno o razliki med opazovanjem z udeležbo in udeležbo z opazovanjem piše Moeran (2009).

6 Naj na tem mestu navedem le tisto literaturo, ki je po mojem mnenju najpomembnejša in najpogosteje citirana literatura s področja poslovne antropologije, ki je izšla po letu 2000: Cefkin 2010; Garsten in Nyqvist 2013; Gellner in Hirsch 2001; Jordan 2003; Jordan 2013; Krause-Jensen 2013; Moeran 2006; Nolan 2013; Sunderland in Denny 2007; Tian, Lillis in van Marrewijk 2010; Ybema idr. 2009. Šele leta 2014 so avtorji začeli poudarjati pomen antropologije oziroma etnografije za poslovni svet. Naj izpostavim tri knjige, ki so izšle leta 2014 in označujejo omenjeni premik k antropologiji v poslovnem svetu in antropologiji za poslovni svet: Denny in Sunderland 2014; Ladner 2014; Madsbjerg in Rasmussen 2014.

7 Poslovna antropologija v Sloveniji je prav tako pretežno omejena na antropološko raziskovanje poslovnega sveta in v poslovnem svetu. Vendar velja poudariti, da je bilo pri nas v letih 2014 in 2015 objavljenih več prispevkov, ki bodisi omenjajo poslovno antropologijo (Ramšak 2015) bodisi jo predstavljajo kot področje aplikativne antropologije, ki bo imelo velik vpliv na prihodnost antropologov in tudi na zaposlovanje izven akademskega okolja (glej Gorup in Podjed 2015; Podjed in Gorup 2014).

## Sklep: poslovna svetovalna antropologija

Če antropologija za poslovni svet pomeni uporabo antropoloških pristopov in znanj za reševanje poslovnih problemov naročnikov, je svetovalna antropologija<sup>8</sup> njena nadgradnja. Svetovalna antropologija je svetovalna dejavnost, ki zahteva uporabo prilagojenih antropoloških pristopov in znanj ter svetovalne kompetence. Poslovna svetovalna antropologija povezuje humanistični pristop razumevanja ljudi, kompleksnosti in povezanosti poslovnega sveta s premisami poslovnega svetovanja, s čimer ustvari nov način poslovnega svetovanja, ki temelji na antropološkem znanju. Poslovno svetovanje je namreč »proces, s katerim posameznik ali podjetje pomaga naročniku pri doseganju zastavljenega izida. Pomoč je lahko v obliki informacij, priporočil ali dejanskega praktičnega dela« (Biech 2007: 1).<sup>9</sup>

Do danes le redka dela omenjajo svetovalno antropologijo.<sup>10</sup> Carla N. Littlefield in Emilia González-Clements (2008) sta redki antropologinji, ki omenita svetovalno antropologijo in opišeta svoje izkušnje s svetovanjem vladnim in nevladnim organizacijam. V prispevku predlagata, kako naj antropolog začne svoje svetovalno delo, kako naj postane neodvisni svetovalnik in katere so njegove glavne kompetence, a pri tem večinoma poudarjata »osredinjenost 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 ter zahteva svojevrsten pristop in kompetence. Svetla izjema med antropološko literaturo je že omenjeni zbornik *Privočnik antropologije v poslovnem svetu* (Denny in Sunderland 2014), v katerem se Simon Roberts (2014: 86) opredeli za poslovnega svetovalnega antropologa,<sup>11</sup> številni drugi avtorji pa omenjajo

8 Tako kot aplikativna antropologija je tudi svetovalna antropologija uporabna na številnih področjih (v medicini, razvojništvu, poslovnem svetu idr.). Vendar sama govorim o poslovnih svetovalni antropologiji, ki jo razumem kot svetovalno dejavnost v poslovnem svetu.

9 Za opredelitve razlik med poslovnim svetovalcem in antropologom glej Bate 1997; Marcus in Fischer 1999; Schein 1992; Strathern in Stewart 2005.

10 Van Marrewijk, Veenswijk in Clegg (2010) so zaradi potrebe po povezavi etnografskega in intervenističnega pristopa ustvarili novi termin etnovenist oziroma etnovencija (angl. *ethnoventionist* oziroma *ethnoventionism*), ki je sestavljen iz besed etnografija in intervenist/intervencija, kar bi lahko poslovenili tudi kot etnopoosredovanje. Etnovenist oziroma etnopoosrednik je v podjetju zaposlen ali najet raziskovalec, ki uporabi etnografske podatke, da bi spremenil poslovni svet (prim. Marcus in Fischer 1999). Kljub temu, da avtorji opredelijo razlike med etnovenističnim pristopom, tradicionalnim etnografskim raziskovanjem, participativnim akcijskim raziskovanjem in kliničnim pristopom, pa še vedno ne zagovarjajo uporabe svetovalnega pristopa v antropologiji (Van Marrewijk, Veenswijk in Clegg 2010).

11 Naj na tem mestu opredelim razlike, ki nastanejo pri poimenovanju povezovanja antropologije, svetovanja in poslovnega sveta. Sama govorim o poslovnih svetovalni antropologiji, Roberts (2014: 86) pa omenja svetovalno poslovno antropologijo. Razlika med poimenovanjema je malenkostna, čeprav ni nepomembna. V mojem poimenovanju je poudarek na svetovalni antropologiji, kjer je ključna uporaba antropologije pri svetovanju (sopomenka bi bila lahko antropološko svetovanje), medtem ko je pri Robertsovem poimenovanju v ospredju poslovna antropologija, ki ji dodaja še svetovalno noto.

svoje svetovalno delo v podjetjih (Ensworth 2014), svetovalno dejavnost ali problem umeščanja antropologije v poslovni svet (Darrah in Dornadic 2014) oziroma antropologijo umestijo v svetovanje menedžmentu in družinskim podjetjem (Pant 2014). Pomemben primer neposrednega povezovanja antropologije in svetovanja je leta 1990 objavljena posebna številka revije *NAPA Bulletin*. Antropologinja Maureen Giovannini ter poslovna svetovalka in profesorica menedžmenta Lynne Rosansky predstavita področja, kjer se srečata svetovanje in antropologija, obenem pa zagovarjata antropologa kot svetovalca menedžmentu, saj naj bi to sodelovanje koristilo obema stranema (1990). Zelo pomembno delo pri povezavi antropologije (ter družboslovja in humanistike na splošno) s svetovalno dejavnostjo opravljajo svetovalna podjetja, ki temeljijo na antropološkem znanju (oziroma je to del znanja oziroma storitev, ki jih ponujajo). V evropskem prostoru so najbolj znani dansko svetovalno podjetje ReD Associates, ki ima pisarno tudi v New Yorku, italijansko podjetje Experientia in podjetje Antropologerne s sedežem na Danskem.

Svetovalna antropologija mora jasno opredeliti svojo konkurenčno prednost v poslovnem svetu in se nedvoumno opredeliti do drugih strok, ki delujejo v svetovalni dejavnosti, predvsem (a ne izključno) psihologije, oblikovanja, organizacijskih ved, sociologije in kulturologije. Edinstvenost svetovalnega antropologa je ravno v njegovi metodologiji, antropološki usposobljenosti za opazovanje, analizo in interpretacijo preučevanih skupin. Svetovalna antropologija je osredinjena na preučevanje skupin oziroma posameznikov kot članov skupin. Svetovalnega antropologa v podjetju ne zanimajo motivacijski dejavniki posameznih zaposlenih, temveč povezave, odnosi, skupna prepričanja in vrednote, ki povezujejo kupce, uporabnike, stranke, zaposlene, vodje oddelkov ali poslovne partnerje v tujini itn. Svetovalni antropolog predlaga spremembe v organizaciji podjetja, njegovih skupnih vrednot in skupnih dejanj. Tudi okolje vpliva na celo skupino in ne zgolj na posameznike. Cilj svetovalnega antropologa je najti obstoječe vzorce, s katerimi pojasni vzroke za problem in ponudi njegove rešitve. Pri tem mora problematiko nujno razumeti v kontekstu podjetja in širše družbe. Svetovalni antropolog v poslovnem svetu uporablja antropološke metode dela, a obenem dela za konkretnega naročnika, zato mora upoštevati tudi njegove zahteve in pričakovanja. In ravno prepletene kompetence,<sup>12</sup> ki izhajajo iz antropologije in poslovnega svetovanja, svetovalnemu antropologu omogočajo preusmeritev od uporabe antropološkega znanja zgolj za raziskovanje poslovnega sveta ali za delo za poslovni svet (kot to počne antropologija za poslovni svet) do poznavanja in uporabe svetovalnih prijemov in pristopov za reševanje poslovnih problemov.

12 O kompetencah (poslovnega) svetovalnega antropologa sem pisala v svoji doktorski disertaciji (Bezjak Mlakar 2015), ki sem jo leta 2015 zagovarjala na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Na njej delno temelji pričujoči prispevek.

## Literatura

- ANDERSON, Ken, Tony Salvador in Brandon Barnett: Models in motion: Ethnography moves from complicatedness to complex systems. V: *EPIC 2013 conference proceedings*. Arlington: American Anthropological Association, 2013, 234–251.
- BABA, Marietta L.: Disciplinary-professional relations in an era of anthropological engagement. *Human Organization* 68 (4), 2009, 380–391.
- BABA, Marietta L.: Anthropology and business: Influence and interests. *Journal of Business Anthropology* 1 (1), 2012, 20–71.
- BATE, Paul S.: Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations* 50 (9), 1997, 1147–1175.
- BATTEAU, Allen W. in Carolyn E. Psenka: Horizons of business anthropology in a world of flexible accumulation. *Journal of Business Anthropology* 1 (1), 2012, 72–90.
- BERNARD, Russell H.: Introduction on method and methods in anthropology. V: Russell H. Bernard (ur.), *Handbook of methods in cultural anthropology*. Walnut Creek, London in New Delhi: AltaMira Press, 1998, 9–36.
- BEZJAK MLAKAR, Alenka: *Poslovna antropologija: Antropologija med znanostjo in poslovnim svetovanjem*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2015.
- BIECH, Elaine: *The business of consulting: The basics and beyond*. San Francisco: Pfeiffer, 2007.
- BRIODY, Elizabeth K.: Building momentum for the JBA. *Journal of Business Anthropology* 3 (1), 2014, 5–10.
- CEFKIN, Melissa (ur.): *Ethnography and the corporate encounter: Reflections on research in and of corporations*. New York in Oxford: Berghahn Books, 2010.
- CLIFFORD, James: Introduction: Partial truths. V: James Clifford in George E. Marcus (ur.), *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Berkeley, Los Angeles in London: University of California Press, 1986, 1–26.
- DARRAH, Charles N. in Alicia Dornadic: Doing anthropology, doing business. V: Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland (ur.), *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014, 722–736.
- DAVENPORT, Tom: The Rise of Corporate Anthropology. *Harvard Business Review* 2007; <https://hbr.org/2007/11/the-rise-of-corporate-anthropo/>, 10. 1. 2015.
- DENNY, Rita M. in Patricia L. Sunderland (ur.): *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014.
- ENSWORTH, Patricia: The anthropologist as IT troubleshooter on Wall Street. V: Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland (ur.), *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014, 202–222.
- EVANS-PRITCHARD, Edward E: Applied anthropology. *Africa* 16 (2), 1946, 92–98.
- FOUCAULT, Michel: *Vednost-oblast-subjekt*. Ljubljana: Krt, 1991.
- GARSTEN, Christina in Anette Nyqvist (ur.): *Organisational anthropology: Doing ethnography in and among complex organisations*. London: Pluto Press, 2013.
- GELLNER, David N. in Eric Hirsch (ur.): *Inside organizations: Anthropologists at work*. Oxford, New York: Berg, 2001.
- GIOVANNINI, Maureen, in Lynne Rosansky: Anthropology and management consulting: Forging a new alliance. *NAPA Bulletin* 9 (1), 1990, 1–48.
- GORUP, Meta in Dan Podjed: Izgon antropoloških demonov iz slonokoščenega stolpa: Drugi mednarodni simpozij o aplikativni antropologiji v Padovi. *Glasnik SED* 55 (1–2), 2015, 112–113.
- JORDAN, Ann: *Business anthropology*. Long Grove: Waveland Press, 2003.
- JORDAN, Brigitte (ur.): *Advancing ethnography in corporate environments: Challenges and emerging opportunities*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2013.
- KRAUSE-JENSEN, Jakob: *Flexible firm: The design of culture at Bang & Olufsen*. New York, Oxford: Berghahn Books, 2013.
- KUNDA, Gideon: Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation. Philadelphia: Temple University Press, 2006.
- LADNER, Sam: *Practical ethnography: A guide to doing ethnography in the private sector*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014.
- LITTLEFIELD, Carla N. in Emilia González-Clements: Creating your own consulting business. *NAPA Bulletin* 29, 2008, 152–165.
- MADSBJERG, Christian in Mikkel B. Rasmussen: *The moment of clarity: Using the human sciences to solve your hardest business problems*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
- MARCUS, George E. in Michael M. J. Fischer: *Anthropology as cultural critique: An experimental moment in the human sciences*. Chicago in London: The University of Chicago Press, 1999.
- MOERAN, Brian: *Ethnography at work*. Oxford, New York: Berg, 2006.
- MOERAN, Brian: From participant observation to observant participation. V: Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg (ur.), *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*. London: Sage, 2009, 139–155.
- MOERAN, Brian: Theorizing business & anthropology. V: Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland (ur.), *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014, 69–82.
- MOERAN, Brian in Christina Garsten: What's in a name? Editors' introduction to the Journal of Business Anthropology. *Journal of Business Anthropology* 1 (1), 2012, 1–19.
- MORAIS, Robert J. in Timothy de Waal Malefyt: How anthropologists can succeed in business: Mediating multiple worlds of inquiry. *International Journal of Business Anthropology* 1 (1), 2010, 45–56.
- NOLAN, Riall W. (ur.): *A handbook of practicing anthropology*. Malden, Oxford in Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.
- PANT, Dipak R.: Management consulting in times of austerity: Sustainability & the business-place-community nexus in Italy. V: Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland (ur.), *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014, 223–233.
- PODJED, Dan: *Opazovanje opazovalcev: Antropološki pogled na ornitološko organizacijo*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, 2011.

PODJED, Dan in Meta Gorup: Three challenges for applied anthropology in Europe. *Anthropology News* 55 (5–6), 2014, 25–26.

RAMŠAK, Mojca: Šest desetletij Avsenikovega glasbeno-poslovnega uspeha. *Glasnik SED* 55 (1–2), 2015, 74–85.

ROBERTS, Simon: Decentering the origin story of anthropology & business: The British experience since 1950. V: Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland (ur.), *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014, 83–99.

RYLKO-BAUER, Barbara, Merrill Singer in John van Willigen: Reclaiming applied anthropology: Its past, present and future. *American Anthropologist* 108 (1), 2006, 178–190.

SCHEIN, Edgar H.: *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

STRATHERN, Andrew in Pamela J. Stewart: Introduction: Anthropology and consultancy: Ethnographic dilemmas and opportunities. V: Pamela J. Stewart in Andrew Strathern (ur.), *Anthropology and consultancy: Issues and debates*. New York: Berghahn Books, 2005, 1–23.

SUNDERLAND, Patricia L. in Rita M. Denny (ur.): *Doing anthropology in consumer research*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2007.

SUNDERLAND, Patricia L. in Rita M. Denny: Introduction. V: Rita M. Denny in Patricia L. Sunderland (ur.), *Handbook of anthropology in business*. Walnut Creek: Left Coast Press, 2014, 13–31.

TIAN, Robert Guang, Michael P. Lillis in Alfons H. van Marrewijk: *General business anthropology*. Miami: North American Business Press, 2010.

VAN MARREWIJK, Alfons, Marcel Veenswijk in Stewart Clegg: Organizing reflexivity in designed change: The ethnoventionist approach. *Journal of Organizational Change Management* 23 (3), 2010, 212–229.

WASSON, Christina: Two reflections on the symbolic position of business anthropology. *Journal of Business Anthropology* 3 (1), 2014, 11–14.

YBEMA, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels in Frans Kamsteeg (ur.): *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*. London: Sage, 2009.

## Anthropology on the edge: Establishing business consulting anthropology

Business anthropology studies people involved in business processes in order to gain deeper insight into the business. It interprets the phenomenon within social theories, both from the native's point of view and in terms of the broader business environment. Anthropology for business refers to using anthropological approaches in solving business challenges in order to get tangible business results that can be seen in the development of products and services, or as changes in organizational cultures, business processes and strategies. In order to create added value for the business, anthropology must understand the growing complexity of the market and the position of an organization in that complexity. Anthropology for business must also shift from focusing on research to focusing on business results. The purpose of anthropology for business is to solve business problems and the implementation of solutions in the business. For anthropology to be of added value in the business, it must provide the company with the ways in which a solution can be implemented,

and develop skills and competences for cooperating in the implementation of proposed solutions. The business anthropologist must become a hybrid. Multidisciplinary has thus become necessary at the levels of anthropology (so findings from other disciplines can be included) and methodology (so other research techniques can be used as well).

The article defines business consulting anthropology, and suggests that consulting anthropology needs to define its own competitive advantage in business in comparison with other consulting disciplines. The consulting anthropologist's goal is to see existing patterns, explain the causes of a problem, and offer different solutions. At the same time it is crucial to understand the contexts of the company and of the broader society. Anthropological skills and competences are the key advantages that define consulting anthropologists and set them apart from traditional anthropological (and ethnographic) approaches and from other experts.