

# CZY KONSULTANT MOŻE BYĆ KONSTRUKTYWISTĄ?<sup>1</sup>

Barbara Czarniawska

BC: *Czy mógłby mi Pan powiedzieć, co jest obecnie najważniejszym zadaniem w Pana pracy?*

Polityk: Moim zadaniem jest przewodzić drugiej co do wielkości partii politycznej i reprezentować interesy opozycji.

BC: *Ale jak to wygląda w praktyce? Co to znaczy?*

Polityk: Jak to opisuje każdy podręcznik nauk politycznych, przywódca partii politycznej w demokracji to osoba, która została wybrana, aby reprezentować polityczne ugrupowanie lub ruch.

To autentyczny fragment mojego wywiadu z przywódcą opozycji w gminie Sztokholm, przeprowadzonego w ramach programu *Zarządzanie wielkim miastem* (Czarniawska 2002). Rzecz nie w tym, że polityk mnie nie rozumiał. Chodzi o to, że ja chciałam się dowiedzieć, co on *robi* – ale nie odważyłam się zadać takiego pytania wprost. On natomiast, jak to często bywa w wywiadach, odwołał się do abstrakcyjnego opisu swojej roli; opisu, który rzeczywiście można znaleźć w każdym podręczniku nauk politycznych. Na ogół zakłada się, że w spotkaniach między badaczami i praktykami ci pierwsi reprezentują „zmysł teoretyczny”, a ci drudzy – „zmysł praktyczny”, aby użyć sformułowań Pierre’a Bourdieu (1980 | 2008). W wywiadach jednak często jest na odwrót, ponieważ badacze chcą się dowiedzieć czegoś o praktyce, a uprzejmi praktycy chcą pokazać, że znają teorię. Można by rzec, że idzie nie tyle o teorię czy praktykę,

---

<sup>1</sup> Artykuł oparty jest na angielskiej wersji, która ukazała się drukiem w „Management Learning” 2001, 32(2), s. 253–266.

ile o odpowiednią *reprezentację*. Teoria, praktyka i reprezentacja mają własne wymogi, które można nazwać logiką (w sensie logiki języka). W dalszej części artykułu będę więc mówić o logice teorii, praktyki i reprezentacji.

### /// Logika praktyki, logika teorii i logika reprezentacji

Spora część współczesnej myśli naukowej ciągle jeszcze dzieli Arystotelesowski zachwyt nad *theoria*, choć wybitni znawcy filozofii Arystoteles, tacy jak Martha Nussbaum (1994, 1997), próbowali i nadal próbują przypomnieć czytelnikom o wadze, jaką filozof przykładał do *pronesis*, mądrości praktycznej<sup>2</sup>. I mimo że „nauka normalna” uważa prymat teorii za oczywisty, debata na temat przydatności różnych rodzajów wiedzy, wszczęta przez Arystotelesa, nadal nie ustaje.

Pierre Bourdieu wylansował pojęcie „logika praktyki”, aby podkreślić, że teoria nie jest jedynym miejscem, w którym zasiada *logos*. Twierdził w dodatku, że teoretyczne ujęcia logiki praktyki są ze szkodą dla tej ostatniej.

Bardzo wiele czasu zajęło mi [...] zrozumienie, że logikę praktyki można uchwycić wyłącznie za pomocą konstruktów niszczących ją jako taką, jeśli pominie się naturę, a raczej efekty, narzędzia obiektywizacji. [...] Jedną z praktycznych sprzeczności naukowej analizy logiki praktycznej leży w tym oto paradoksalnym fakcie, że najspójniejszy i zarazem najbardziej oszczędny model, w najprostszy i najbardziej systematyczny sposób oddający całość zaobserwowanych faktów, nie jest zbudowany na tej samej zasadzie co praktyka, którą tak dobrze wyjaśnia; lub też, co wychodzi na jedno, praktyka nie zakłada – raczej wyklucza – opanowania logiki, którą wyraża<sup>3</sup>. (Bourdieu 1990: 11)

Wątpliwości Bourdieu podzielali inni autorzy. Badacze praktyki, czy to socjologodzy, czy antropologodzy, dawno zauważyli, jak niesprawiedliwie logika teorii przedstawia logikę praktyki, i próbowali coś z tym zrobić. Socjologodzy zaproponowali rozróżnienie między *pojęciami pierwszego i drugiego rzędu* (Silverman 1972), gdzie te pierwsze zapożyczone są z pola badań, a potem tłumaczone na pojęcia drugiego rzędu, to jest pojęcia teoretyczne. Antropologodzy, a szczególnie ci, dla których natchnieniem stał się Bachtin (np. Tyler 1986; Marcus 1992), zażądali wprowadzenia *różnojęzyczności* albo

<sup>2</sup> W naukach społecznych propaguje ją Bent Flyvbjerg (patrz np. Flyvbjerg et al. 2012).

<sup>3</sup> Odchodzi tu trochę od tłumaczenia polskiego, gdyż, moim zdaniem, oparte jest na szeregu nieporozumień. Tłumaczyć Bourdieu nigdy nie jest łatwo! Tłumaczę z wersji angielskiej *The logic of practice* (1990).

przynajmniej *wielogłosowości* w tekstach naukowych, w ten sposób stawiając teorię na równi z innymi „dialektami”.

Konstruktywistyczne podejście do badania praktyki nie tylko zaleca dokładne odtworzenie logiki praktyki, ale również zbadanie jej powstawania, i to symetrycznie do zbadania, jak konstruowana jest logika teorii – w obu wypadkach ze szczególną uwagą skupioną właśnie na „narzędziach obiektywizacji”.

Zanim jednak się tym zajmę, parę słów o „podejściu konstruktywistycznym”, które ma wiele definicji i wiele znaczeń (cf. Gergen 1990 | 2009; Knorr Cetina 1993; Sismondo 1993). Wielu autorów stara się uniknąć tych komplikacji, cytując po prostu sławną książkę Bergera i Luckmanna (1966 | 2010): „rzeczywistość jest społecznie konstruowana”<sup>4</sup>. Może i tak, ale co to znaczy? Co najmniej dwie rzeczy w ujęciu, które przyjmuję (Czar-niawska 2003).

Po pierwsze, konstruktywizm upiera się przy tym, że świat nie ma „esencji”, którą będzie można wykryć i opisać. Znajomość świata nie jest „dana”; jest ciągle budowana i przebudowywana. „Znaczenie” jest rzeczownikiem odsłownym, bo znaczenie konstruowane jest tu i teraz (choć ta konstrukcja może być – i często jest – powtarzana). Znaczenie i wiedza konstruowane są na bieżąco w konkretnych miejscach i momentach czasu, i konstrukcja ta pozostaje pod wpływem założeń i ograniczeń typowych dla owych miejsc i czasów, ale również kształtuje przyszłe założenia i ograniczenia. Dlatego też nie do przyjęcia jest tradycyjne założenie, że „prawdziwa wiedza” jest obiektywna i uniwersalna, jako że „odzwierciedla naturę” (Rorty 1980).

„Obiektywność i uniwersalność” są właściwościami przypisanymi wiedzy, która jest uważana za pożyteczną i/lub piękną w oczach jej użytkowników. Taki osąd jest zawsze osobisty, może zmieniać się z sytuacji na sytuację i nie wykracza poza swój czas i miejsce. Nie znaczy to jednak, że jak to tradycyjnie ujmowano, jest „subiektywny” w znaczeniu „idiosynkratyczny”. Użytkownicy, i zastosowania, osadzeni są w specyficznym kontekście instytucjonalnym, a praktyki społeczne są stabilne i zrutyinizowane. Nie w tym rzecz, aby wybierać między „wszystko ujdzie”<sup>5</sup> i „niektóre prawdy są niewzruszone”, tylko w ogromnej przestrzeni między tymi dwiema skrajnościami. Wiedza nie ma „podstawowych właściwości”; nawet „podstawowe właściwości matematyki” są produktem konstrukcji trwającej tysiące lat (Shulman 1996).

<sup>4</sup> Tu znowu jest kłopot z polskim tłumaczeniem „Społeczne tworzenie rzeczywistości”. Właśnie nie tworzenie, ale budowanie, konstruowanie!

<sup>5</sup> Ta wypowiedź Feyerabenda (1975 | 1988) miała intencję ironiczną.

Perspektywa konstruktywistyczna sprowadza się więc do przededefiniowania zadania, które stoi przed profesjonalnymi producentami wiedzy: jak to postulowali już Maria i Stanisław Ossowsky (1935), badacze nauki powinni pokazać, jak nauka jest konstruowana, zostawiając praktyczną jej konstrukcję właśnie praktykom. Dlatego też kierownicy powinni konstruować zarządzanie, a badacze zarządzania powinni badać, jak oni to robią i z jakimi skutkami. Ten postulat nie jest jednak łatwy do zrealizowania, jak to zamierzam wykazać w niniejszym tekście.

Drugą ważną cechą konstruktywizmu społecznego jest podkreślenie społecznego charakteru konstrukcji. Dodając przymiotnik „społeczny”, Berger i Luckmann (1966|2010) odcięli się od „indywidualnego konstruktywizmu”, inspirowanego pracami Piageta (patrz np. Holzner 1968). Niestety, jak zauważyło wielu badaczy nauki i techniki (np. Knorr Cetina 1994), przymiotnik „społeczny” został wąsko zinterpretowany jako odnoszący się tylko do ludzi, chociaż w przykładach Bergera i Luckmanna aż się roi od maszyn, zegarów i innych przedmiotów.

Nie ma potrzeby jednak wglębiać się dalej w różne znaczenia konstruktywizmu. Wystarczy przypomnieć, że słowo *socius* oznacza „towarzysza”, niekoniecznie człowieka – koń i pies towarzyszyli ludziom przez wieki, a teraz konkuruje z nimi komputer. Dlatego też konstruktywizm społeczny jest podejściem bardzo przydatnym, jeśli chodzi o oddanie logiki praktycznej – nawet jeśli tą praktyką jest nauka. Tak przynajmniej by się wydawało, ale znowu wylania się już zapowiedziany problem i główny temat niniejszego artykułu. Michael Power sformułował go następująco:

Wszystkie praktyki opisują swoje poczynania w sposób, który można nazwać aspirującym raczej niż deskryptywnym. Opisy takie produkowane są kolektywnie, na płaszczyźnie, którą można nazwać „oficjalną”, i przez wiele lat socjologowie i inni naukowcy społeczni zabawiali się drażnieniem w głąb tych opisów, pokazując, co zostało pominięte, i jak wiele niewidocznej pracy „za kulisami” potrzeba, aby stworzyć opis godny pokazania „na głównej scenie” [...] w ten sposób ujawnia się to, co zostało ukryte, ale kosztem tej właśnie oficjalnej wersji. To, co praktyk uważa za zdrowy rozsądek, musi być podważone na drodze ujawnienia procesu, który ten zdrowy rozsądek zbudował. (1997: 7–8, tł. moje, BC)

Trudno oczekiwać, aby praktycy byli szczególnie wdzięczni za takie „ujawnianie”. Ale tak już jest: w każdym spotkaniu badacza z praktykiem stykają się nie tylko dwie, ale trzy logiki: logika teorii, logika praktyki i logika reprezentacji. Tę ostatnią opisał Bourdieu jako proces oficjalizacji:

Dzięki procesowi *oficjalizacji* grupa (lub ci, którzy w niej dominują) poznaje i ukrywa przed sobą własną prawdę, łącząc się ze sobą za sprawą

publicznego wyznania, które dopuszcza i narzuca to, co głosi, oraz niejawnie określa granice tego, co możliwe do pomyślenia, a co nie, przyczyniając się w ten sposób do utrzymania porządku społecznego, z którego czerpie swoją władzę. W konsekwencji podwaja się wewnętrzna trudność każdego wyjaśnienia logiki praktyki; kolejną przeszkodę stanowi bowiem ogół autoryzowanych wyobrażeń, w których grupa zgadza się rozpoznać samą siebie. (Bourdieu 1980 | 2008: 147)

To właśnie ów „ogół autoryzowanych wyobrażeń” i sposób, w jaki są skonstruowane, nazywam logiką reprezentacji. Główne różnice między trzema rodzajami logiki ukazuje tabela 1.

/// Tabela 1. Trzy rodzaje logiki

LOGIKA TEORII	LOGIKA PRAKTYKI	LOGIKA REPREZENTACJI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jest abstrakcyjna</li> <li>• ukrywa swoją retorykę</li> <li>• twierdzi, że jej podstawą jest logika formalna</li> <li>• używa metodologicznych kryteriów prawdy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jest konkretna (umiejscowiona w czasie i przestrzeni)</li> <li>• jest dyskursywnie niekompletna (nie jest w stanie oddać milczącej wiedzy)</li> <li>• często odwołuje się do wiedzy narracyjnej, ale opowieści są niekompletne i niestylizowane; chronologia pretenduje do przyczynowości</li> <li>• stosuje pragmatyczne i estetyczne kryteria oceny: („teraz działa!”, „pięknie tnie!”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jest abstrakcyjna (ale często używa hipotetycznych przykładów z praktyki)</li> <li>• jest retorycznie zaawansowana</li> <li>• odwołuje się do stylizowanej wiedzy narracyjnej (wyraźne gatunki literackie, rozpoznawalny repertuar wątków, postacie bohaterów)</li> <li>• formalna racjonalność jako główne narzędzie organizowania tekstu (cel–środki–efekty)</li> <li>• uprawomocnia się, odwołując się do dwóch pozostałych logik</li> </ul>

Logika praktyki jest zawsze konstruktywistyczna w tym sensie, że konstruuje i rekonstruuje własne zasady w każdym praktycznym działaniu; opiera się na czasownikach raczej niż na rzeczownikach („i co teraz robimy?”), na udanych połączeniach raczej niż cechach (Gergen 1994) i na performatywnych raczej niż ostensywnych definicjach (Latour 1986) – „przyłącz to do tego i zobaczymy, co z tego wyjdzie”.

Logika reprezentacji naśladuje (raczej niż stosuje) zasady logiki formalnej. Grupuje rzeczowniki i przymiotniki w dychotomie, używa definicji

ostensywnych i próbuje ustalić mechaniczne związki między właściwościami, jak np. w sytuacyjnej teorii organizacji. Dlatego też logika reprezentacji podobna jest do logiki teorii, ale różni się od niej tym, że widocznie i z dumą sięga do figur retorycznych (które w logice praktyki używane są niezbyt zmyślnie, a w logice teorii ukrywane). Jak logika praktyki, tak i logika reprezentacji wykorzystują wiedzę narracyjną, ale jej zastosowania są wysoce wystylizowane. Logika reprezentacji nawiązuje do określonych gatunków literackich, ma obszerny, ale ograniczony repertuar wątków, a główni bohaterowie jej opowiadań są zaiste bohaterscy.

Logika reprezentacji czerpie zatem zarówno z logiki praktyki, jak i z logiki teorii, ale jest od nich różna (patrz także Van Maanen 1988). Dlatego też może się zdarzyć tak, że porada lub sugestia konsultanta może być w pełnej harmonii z logiką danej praktyki, ale zostanie odrzucona ze względu na to, że jest niezgodna z logiką reprezentacji tejże praktyki. Jak dodał Michael Power po stwierdzeniu, że badacze praktyk starają się zrozumieć, jak został skonstruowany „zdrowy rozsądek” praktyków: „Jest to program intelektualnie fascynujący, ale irtuje praktyków” (Power 1997: 8). Miałam okazję przekonać się na własnej skórze, jak prawdziwe jest to stwierdzenie w trakcie moich badań zarządzania Warszawą (Czarniawska 2014).

### /// Jak obserwatorka stała się konsultantką (wbrew własnej woli)

W ramach tych badań prowadziłam bezpośrednią obserwację dwóch jednostek, które zarządzały infrastrukturą miasta. Jednostka 2 zajmowała się infrastrukturą związaną z transportem miejskim. Dostałam pozwolenie, aby przez dwa tygodnie „chodzić jak cień” (Czarniawska 2012) za dyrektorem Jednostki. Byłam z nim w wielu miejscach i spotkałam wiele osób, najczęściej tych wymienionych w Wypisie 1:

#### Wypis 1: Obsada dramatu

<i>Dyrektor (Z)</i> Szef Jednostki 2, ponad 60, ale wygląda młodziej, „stara kadra”, ale tylko czasami pozwala sobie na nutę goryczy lub nostalgii za „dawnymi czasami”; bardzo dowcipny, ciągle się spieszy.
<i>Wicedyrektor ds. ekonomicznych (B)</i> Doktorat z nauk ekonomicznych z SGPiS, 45, przystojny, sympatyczny i „stonowany”; często mówi tak cicho, że prawie szepcze; pewnie ma niskie ciśnienie (jest często zmęczony po południu), nosi eleganckie garnitury.
<i>Wicedyrektor ds. technicznych (S)</i> Kolo 40. Kocha zabierać nas na objazdy terenu i pokazywać place budowy. Prowadzi samochód bardzo, ale to bardzo szybko.
<i>Pani Zosia</i> Sekretarka, 50–60, przystojna, elegancka i sympatyczna: mężczyźni z jej biura droczą się z nią i plotkują o niej za jej plecami.

A oto niektóre fragmenty moich notatek z terenu:

Z. i ja idziemy na to zebranie w sprawie przepisów niezbędnych do uruchomienia [środka transportu, za który Jednostka jest odpowiedzialna]. Prowadzi B., referuje siedzący przy nim Inżynier. B. przedstawia mnie i długo omawia sprawę tego, że uczestnicy zebrania mają się zachowywać „normalnie” („Zachowujemy się, jakby pani profesor tu nie było”).

Czy rzeczywiście zachowywali się, jakby mnie tam nie było? Przez większość czasu zdecydowanie tak, ale nie dlatego, że dostosowali się do instrukcji (a może to było ostrzeżenie?) B., ale dlatego, że po prostu szybko o mnie zapomnieli. Czasami byli mnie świadomi, ale tylko na spotkaniu w małych grupkach. Dyrektorzy twierdzili, że było inaczej:

Po zebraniu ze związkami zawodowymi B. i Z. twierdzą, że wszystko poszło jak z płatka, związki były grzeczne, bo ja z nimi siedziałam. Nawet przy omawianiu przepisów nikt się nie klócił! Przedstawiciel związku X był ugodowy po raz pierwszy w życiu. Z. twierdzi również, że moja obecność wymiotła mu odwiedziny wewnętrznych interesantów. Zewnętrzni jeszcze są, ale Pani Zosia wczoraj też o mało ich nie wymiotła, bo po prostu przestała łączyć rozmowy telefoniczne.

Było to po części prawdą, po części przesadą, a po części droczeniem się. W porównaniu jednak z moim poprzednim studium Rzymu (Czarniawska 2002), wolno mi było śledzić poczynania Z. prawie bez przerwy – niewiele było zebrań lub spotkań, w których nie mogłam uczestniczyć. Dyrektorzy traktowali mnie poniekąd jak maskotkę należącą do nich. Spotkałam się z podobnym przyjęciem w innych miejscach (piszę o tym więcej w Czarniawska 2012) – byłam albo maskotką, albo kulą u nogi, a często i jednym, i drugim.

Ale to nie ja, tylko Pani Zosia chroniła dyrektorów przed natłokiem interesantów, co mogłam obserwować, siedząc w jej biurze:

Robię notatki z przeglądu prasy, bo Z. ma w gabinecie jakiegoś tajnego interesanta. Siedzę w sekretariacie, który jest otwarty. Pani Zosia zwierza się, że to tyle roboty, a ona teraz jest sama, bo koleżanka w sanatorium. „Z rana kocioł – sama pani widziała, jak wczoraj było, przychodzą, łapią wszystkich dyrektorów, a poza tym dzwonią telefony. Potem się rozproszą i telefony trochę umilkną. Po południu znowu rozdzwaniają się telefony. I w dodatku trzeba się ciągle uśmiechać, taka praca!”.

Dzwoni telefon. Pani Zosia do słuchawki: „Pani z przekazem komentuje moje nastroje, ale proszę przyjść tutaj, posiedzieć tutaj w tym

natłoku interesantów i telefonów, gdzie każdy oczekuje nie tylko uprzejmości, ale i załatwienia sprawy – nie dziwiłoby pani wtedy, że zadają takie pytania. Więc proszę, przejdźmy do rzeczy”.

Mój problem polegał nie tyle na tym, że przeszkadzałam ludziom w pracy, ale na tym, że byłam kobietą. Tradycyjna polska kawalerskość sprawiała, że poświęcano mi zbyt dużo uwagi, czasami, jak w poniższym przykładzie, zgoła niechcianej:

Wyjeżdżamy polonezem: Z., S. i ja. S. prowadzi. Jedzie tak wariacko, że ja albo się wieszam na klamce, albo wciskam w siedzenie. Zastanawiam się, czy moja obecność ma na to wpływ? Schodzimy do tunelu. Panowie mnie bez przerwy puszczaają przodem, co w normalnych warunkach oznacza, że muszę się szamotać z drzwiami, które im potem otwieram, co na polu budowy może się dla mnie skończyć śmiercią lub kalectwem, więc przekonuję ich, abyśmy odstępili od tego obyczaju.

Ogólnie jednak czułam się bardzo dobrze w Jednostce 2 aż do dnia, w którym Z. oznajmił, że mam zakończyć moją obserwację Jednostki, udzielając im porad. Moim zadaniem było przygotowanie seminarium dla kadry kierowniczej i specyficznych rekomendacji dla dyrektorów. Ogarnęła mnie panika. Zgoła nie widziałam siebie w roli konsultanta, ale uważałam za swój obowiązek odplacić za ich gościnność, więc się zgodziłam.

Nadszedł dzień sądu. Udałam się do pokoju konferencyjnego, gdzie tyle razy obserwowałam różne zebrania, ale tym razem to ja miałam mówić. Zamierzałam „przeszmugłować” konstruktywistyczny punkt widzenia, obierając tradycyjną formę prezentacji złożonej z „prawd” i „recept” ale, jak sugerował tytuł, zawierającej przeciwieństwo zasad „naukowego zarządzania”. Ponieważ grupa składała się głównie z inżynierów, miałam nadzieję, że Taylor i jego słownictwo pomogą mi nawiązać kontakt, chociaż mój przekaz będzie odbiegał od tradycyjnego. Wyglądało to tak (Wypis 2):

Wypis 2: Fryderyk Taylor na opak, czyli 7 herezji organizacyjnych

01. Struktury powinny utrwalać korzystny przebieg procesów. Zmiana struktur nie prowadzi do automatycznego wykształcenia się pożądaných procesów.

02. „Ścisłe sprzężenia” prowadzą do zagłady systemu (każde zakłócenie w jednym podsystemie natychmiast odbija się na innych), „luźne sprzężenia” do jego żywotności i przetrwania.

03. Typowym przykładem „luźnego sprzężenia” jest wewnętrzna organizacja jednostki. Dobra organizacja pracy ułatwia życie i zwiększa produktywność, ale nie szanse przetrwania. Te ostatnie zależą tylko i wyłącznie od „zakotwiczenia instytucjonalnego” – działalności lobbystycznej i atrakcyjnego obrazu jednostki i/lub jej produktu.



04. Reorganizacje rzadko doprowadzają do osiągnięcia zakładanych celów. Mimo to reorganizacje mają sens, ponieważ naruszają zastany porządek rzeczy, w ten sposób umożliwiając zmiany. Zamiast zatem biadać nad nieudaną reorganizacją, warto się zastanowić, jakie pożyteczne rezultaty można osiągnąć w jej cieniu.

05. Ludzie są, jacy są; można ich szkolić, ale nie należy ich ulepszać. W decyzjach personalnych i strategicznych należy uwzględniać rzeczywistych pracowników, a nie ich obraz idealny. Oszczędzi to rozczarowań szefom i upokorzeń pracownikom.

06. Zakłada się, że pracownik na szczeblu kierowniczym ma reprezentować interesy swojej jednostki nawet wbrew interesom innych jednostek. Jeśli zdaniem danego osobnika organizacja popełnia czyny niemoralne, powinien ją opuścić i zwalczać z zewnątrz. Konflikt interesów rozstrzygany jest na ogół drogą negocjacji i kompromisu; konfrontacje są kosztowne, a altruistyczne poświęcenia – nie na miejscu.

07. Nauka jest podzielona na dziedziny, ale życie nie. Każda decyzja techniczna ma aspekt ekonomiczno-finansowy, dobre finanse wymagają dobrej techniki wspierającej, a każde działanie ma aspekt polityczny...

## Dyskusja po wykładzie

Jeden z uczestników zebrania mówi, że jeśli chodzi o działanie na dzień dzisiejszy, to najważniejszy jest punkt piąty, znaczy, że ludzie są, jacy są, i trzeba się z tym pogodzić.

Z.: A dlaczego ja mam w ogóle ich szkolić. Kościół uważa, że ludzi można przekształcić. W warunkach cywilnych jest to niemożliwe, jeśli nie są dopasowani, należy się z nimi rozstać. Ale ja bym chciał podjąć właśnie uzależnienie organizacji od charakteru ludzi. W jednej dziedzinie pan X jest dobry, a w drugiej dziedzinie jest dobry pan Y. Kto ma to ustalać? Ja bym chciał wiedzieć, bo mieliśmy tutaj już dyskusje; przynoszono w teczce różne rozwiązania organizacyjne, ostatnie nawet było robione naszymi rękoma, ale zmiany ustroju Warszawy zablokowały dalsze podejścia. Jak pani zdaniem należy budować nową organizację?

BC: Zacząłabym od przeglądu możliwych rozwiązań organizacyjnych w podobnych jednostkach, takiej parady konsultantów albo parady rozwiązań, a potem zrobiłabym organizację sama. Natomiast zatrudniłabym jednego konsultanta, nie takiego, który by opowiadał się za pewnym rozwiązaniem, ale takiego, który działałby jako katalizator, który by dbał o to, żeby różni interesanci się ze sobą zgodzili.

Na tym kończy się dyskusja nad moim wykładem.

Sprawa tego, że „ludzie są, jacy są” była szczególnie wrażliwa, ponieważ Jednostka 2 miała zmienić charakter – z budowniczego na operatora. Znaczyło to, że pracownicy ze specjalnością budownictwo musieliby być zwolnieni lub przeszkoleni – to pierwsze nie takie proste w postsocjalistycznej organizacji. Podejrzewam, że Z. liczył na to, że zaprezentuje „naukową” rekomendację, której on będzie mógł użyć w negocjacjach z zarządem gminy. Jego oczekiwanie nie było zbyt realistyczne, ale równie nierealistyczna była moja propozycja organicznej i od podstaw konstrukcji nowej organizacji w sytuacji politycznych nacisków zarządu miasta i krótkiego czasu, jaki Jednostka miała do dyspozycji. Najprawdopodobniej moi gospodarze liczyli na to, że wesprę argumentami „teoretycznymi” pomysł, który już mieli przygotowany, i starali się z moich rozważań teoretycznych wyłowić coś, co mogłoby się im przydać. Nie miałam nic przeciwko temu – tyle tylko że powiedziałam to na głos następnego dnia.

To właśnie wtedy zrozumiałam rozmiar mojej klęski jako konsultanta. Ostatniego dnia mego pobytu w Jednostce spotkałam się z dwoma dyrektorami, aby przekazać im moje „rekomendacje”. Skoncentrowałam się na publicznym obrazie Jednostki, rozumując, że pozytywny obraz pomoże dyrektorom w ewentualnym sporze z zarządem miasta. Wypis 3 pokazuje moją prezentację, która była kolorowa: lewa kolumna była czerwona, prawa zielona. Podkreśliłam, że zważywszy dużą widoczność Jednostki w mediach i raczej wrogą postawę dziennikarzy, ważne było, aby zmienić to, jak Jednostka była odbierana. Mówiąc w skrócie, Jednostka była postrzegana jako „czerwona”, to jest, ciągle jeszcze osadzona w socjalistycznych realiach. Właściwy kolor to zielony – sugerujący troskę o ekologię. Jednostka była również postrzegana jako staromodna i dlatego ważne było wyeksponowanie nowoczesnych technologii. Niektórzy kontraktorzy Jednostki byli z Rosji, więc należało ujawnić, że większość pozostałych to firmy zachodnie. I wreszcie uważano powszechnie, że Jednostka pochłania ogromne ilości funduszy publicznych, co można było skontrolować, zapewniając, że Jednostkę cechuje podejście biznesowe.

Wypis 3. Dwa obrazy Jednostki

<p>Jednostka postrzegana jest jako:</p> <p>„czerwona”</p> <p>„stara”</p> <p>„wschodnia”</p> <p>„rozrzutna”</p>	<p>Jednostka powinna być postrzegana jako:</p> <p>„zielona”</p> <p>„młoda”</p> <p>„zachodnia”</p> <p>„nastawiona na biznes”</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Po mojej prezentacji zapadła cisza. Po jakiejś chwili B. powiedział: „Tak oto kobiety robią badania zupełnie inaczej niż mężczyźni”. Dostrzegając na mej twarzy wyraz zdziwienia, szybko dodał: „Idą do domu, pracują jak szalone przez trzy dni, i wydaje im się, że robota jest skończona. Mężczyźni się nie spieszą, mają w końcu swoje życie, nie muszą się zabijać, żeby pokazać, jacy są dobrzy”. Z. wybawił mnie z kłopotliwej sytuacji, zmieniając temat.

Widać było jednak, że i Z. był rozczarowany moimi „rekomendacjami”. W jego przekonaniu krytykowałam ich nie za robienie tego, co właśnie robią, tylko że w niewłaściwy sposób. Byli w ciągłym kontakcie z mediami, ale nie po to, żeby propagować jakiś „obraz”, tylko po to, aby dzielić się z nimi wiarygodną informacją. Oczekiwał ode mnie naukowego sposobu rozwiązania problemów z personelem, które w okresie transformacji były bardzo oczywiste. Zwróciłam mu uwagę, że jeśli nowa wewnętrzna organizacja Jednostki ma być zatwierdzona przez zarząd miasta, ja nie mam tu nic do powiedzenia. Moim zdaniem, jak powiedziałam w trakcie wykładu, pracownicy Jednostki powinni sami decydować o swojej strukturze.

Tak więc moja konsultacja była pełnym fiaskiem. Nie dostarczyłam dyrektorowi naukowych argumentów, którymi mógłby szachować zarząd miasta, i w dodatku sugerowałam, że obraz Jednostki jest konstruowany przez jej szefów i dziennikarzy, zamiast być odbiciem – wiernym lub nie – prawdziwego charakteru Jednostki. Jak wiadomo, lustra mogą prezentować obraz fałszywy lub prawdziwy, ale nie wytwarzają własnych obrazów.

Spotkałam obydwu dyrektorów osiem miesięcy później w trakcie prowadzenia wywiadów podsumowujących moje badania. Byli bardzo przyjaźnie nastawieni – ale tacy byli też w ciągu mojej obserwacji. Sytuacja wewnętrzna nie zmieniła się szczególnie, ale obraz Jednostki w mediach stawał się bardziej pozytywny. Nie wiem, czy moje sugestie przyczyniły się do tego w jakimkolwiek stopniu. Doszłam do wniosku, że moja marketingowa metafora „obrazu” była wtedy zbyt egzotyczna w kontekście ówczesnej polskiej wiedzy o zarządzaniu (myślę, że teraz polknęłyby ją w mgnieniu oka, a raczej sami by na to dawno wpadli). Wtedy jednak dyrektorzy uważali, że taka „gra pod publiczność” nie jest godna ich zachodu.

Czy to znaczy, że konstruktywistyczny konsultant byłby teraz lepiej przyjmowany? Niekoniecznie.

### **/// Legitymizacja jako przyczyna i sposób łączenia trzech rodzajów logiki**

Spuśćmy zasłonę miłosierdzia nad moimi niedociągnięciami jako konsultanta. Oczywiście jest, że osoba z większym talentem i doświadczeniem

poradziłyby sobie z tą sytuacją dużo lepiej. Moja klęska była jednak bardzo pouczająca, i w dalszym ciągu tego tekstu podzielię się tą nauką z czytelnikami.

Związek między logiką praktyki i logiką reprezentacji należy bez wątpienia do „połączeń luźnych”; twierdzi się też, że ta „hipokryzja organizacyjna” jest nieuchronna i potrzebna (Brunsson 1989). Jest potrzebna do uprawomocnienia działalności organizacji. March i Olsen (1989: 162) podkreślali, że o ile logika praktyki może być rozumiana jako „logika stosowności” („co osoba taka jak ja powinna zrobić w sytuacji takiej jak ta?”), o tyle musi być przedstawiana jako „logika konsekwencji”: „Zdecydowawszy, co zrobić za pomocą logiki stosowności, w kulturze naszej usprawiedliwiamy nasze działanie za pomocą logiki konsekwencji”.

Rorty (1980) nazwał tę ostatnią „logiką usprawiedliwienia”. Podczas gdy logika praktyki może wykraczać poza logikę stosowności – ponieważ nie tylko odwołuje się do już istniejących wzorców, ale cały czas konstruuje się na nowo (stąd wynalazki i innowacje) – logika reprezentacji jest, w naszych czasach, równoznaczna z logiką usprawiedliwienia, która z kolei przyjmuje formalną racjonalność za swój model, i zakłada, że byty posiadają „esencję”.

Różnice między odmiennymi typami logiki były już wielokrotnie omawiane w różnych kontekstach. Tutaj chciałabym się przyjrzeć podobieństwom raczej niż różnicom między logiką praktyki, teorii i reprezentacji. Podobieństwa te, a raczej zapożyczenia, daje się wyjaśnić właśnie przez konieczność legitymowania poczynań organizacyjnych. Logika praktyki jest jak ubranie robocze: nie nadaje się do występów publicznych. Tradycyjna supremacja teorii doprowadziła do paradoksalnej sytuacji, w której praktyka powinna być opisana w kategoriach normatywnej teorii z (fikcyjnymi) przykładami z praktyki dla (retorycznej) ozdoby.

Tak więc rola konsultanta w dziedzinie zarządzania jest podwójna: taka osoba włącza się w logikę praktyki, starając się ją ulepszyć, ale bez stwierdzania tego w sposób otwarty, i/lub pomaga w przygotowaniu oświadczenia sformułowanego według zasad logiki reprezentacji, które ukrywa logikę praktyki, a za to dostosowuje się do wzorców reprezentacji obowiązujących w danym czasie i miejscu.

Konsultant/konstruktywista robi coś odwrotnego: otwarcie formuluje zasady logiki danej praktyki (w ten sposób zachęcając do refleksji i ewentualnych zmian) oraz ujawnia elementy procesu legitymizacji. Czy takie działanie jest sprzeczne z konwencją, czy ze zdrowym rozsądkiem? Czy taka osoba dokonuje dekonstrukcji instytucji, którą analizuje, czy po

prostu jej nie rozumie? Innymi słowy, czy konsultant może być konstruktywistą i do czego taki konsultant może być potrzebny?

Zapytałam o to zarówno zawodowych konsultantów, jak i badaczy praktyki, takich jak ja. Na szczęście wszyscy rozpoznali mój dylemat – choć na pewno radzili sobie z nim dużo lepiej we własnej pracy. Jak się okazuje, wyjścia są co najmniej dwa. Jedno polega na tym, że badacz-konsultant przygotowuje dwa raporty: jeden, sformułowany według zasad logiki reprezentacji, dla klienta; drugi, wiernie opisujący logikę praktyki, dla kręgów naukowych (o stanie zawieszenia typowym dla naukowców, którzy pracują również jako konsultanci, pisaliśmy z Carmelo Mazza; Czarniawska i Mazza 2003). Drugie wyjście wymaga podejścia niemal terapeutycznego: powolnego przekonania praktyków o pożyteczności refleksji nad logiką praktyki bez naruszania logiki reprezentacji. Rozwiązanie pierwsze wymaga podwójnego talentu, ale jak się dowiedziałam, jest stosowane przez wielu naukowców, którzy praktykują konsultantwo. Rozwiązanie drugie, zalecane przez konsultantów, wymaga długiego czasu, cierpliwości i pracy (patrz np. McNamee i Gergen 1992). Podkreślano jednak, że w obydwu wypadkach warunkiem wstępnym jest zaufanie klienta, które zwykle można osiągnąć dopiero po wielu udanych konsultacjach. A zatem konstruktywistyczny konsultant tak, ale nie za pierwszym podejściem!

Można by jednak zażyczyć sobie, aby logika praktyki sama w sobie wystarczyła do celów legitymizacji, jak to proponował Bourdieu. Wierne opisy logiki praktyki są dobrze znane w dziedzinie literatury i sztuki, gdzie proces tworzenia dzieła jest ujawniany publiczności czasami w brutalnych szczegółach, co nie przeszkadza we właściwym odbiorze produktu. Oczywiście, analogia ta nie jest kompletna, bo wymogi prawomocności są różne w sztuce i zarządzaniu. Można by jednak równocześnie wyobrazić sobie zmienioną rolę badaczy w terenie. Celowo czy nie, spełniają oni rolę terapeutów, wysłuchując „zwierzeń” praktyków i zachęcając ich do refleksji nad własnym postępowaniem. Jednak przydatność ich raportu z logiki praktyki jest, być może, największa nie dla tych, którzy przyczynili się do powstania tego raportu, ale dla wszystkich innych, twierdzi Bruno Latour (2005 | 2010). Ci, których praktykę badano, mogą najwyżej zaświadczyć, że opis logiki ich praktyki jest poprawny, ale znali ją już wcześniej. Opis taki przydatny jest dla wszystkich innych – dla szerokiej publiczności, która dowiaduje się, jak naprawdę wygląda praca w różnych zawodach, i dla praktyków w innych organizacjach, którzy mogą uczyć się na cudzych błędach – co jest zawsze przyjemniejsze.

Praktycy jednak reagują często jak moi dyrektorzy – albo dlatego, że nie widzą rozbieżności między logiką praktyki i logiką reprezentacji

(już Chris Argyris i Donald Schön w 1978 mówili o „teorii głoszonej” i „teorii-w-użyciu” wśród praktyków), albo też dlatego, że obawiają się, że ujawnienie logiki praktyki będzie na ich niekorzyść. Pierwsze opisy tego, jak naukowcy produkują fakty w swoich laboratoriach (Latour i Woolgar 1979; Knorr Cetina 1981) wywołały irytację tych naukowców. Nie sprawiło to jednak, że zmniejszyły się fundusze na badania ani też, że zaczęto wątpić w ich wyniki. Nauki ścisłe zostały zdemistyfikowane, ale słaba to nauka, która potrzebuje mistyfikacji. Rzecz może polegać na ogólnym braku zaufania do inteligencji „Innego”: kierownicy uważają, że trzeba podtrzymywać złudzenia polityków; politycy, że trzeba podtrzymywać złudzenia wyborców; badacze, że trzeba podtrzymywać złudzenia praktyków; a dziennikarze, że trzeba podtrzymywać ogólne złudzenie, że świat jest mniej skomplikowany, niż w istocie jest. Może jednak wszyscy uporali się z mniej złudnym obrazem rzeczywistości?

Oczywiście złudzenia odgrywają też pozytywną rolę. Ale tu rozwiązanie można znaleźć w tym, co Umberto Eco (1990) sugerował w odniesieniu do literatury. Czytelnik naiwny płacze, kiedy bohaterka ginie śmiercią tragiczną, i jest oburzony, kiedy tłumaczy mu się, że to tylko fikcja. Czytelnik krytyczny płacze, kiedy bohaterka ginie śmiercią tragiczną, i jest pełen podziwu dla autora, który skonstruował tak przekonującą fikcję. Nie trzeba dosłownie wierzyć logice reprezentacji, ale można ją podziwiać. Świat zarządzania pełen jest krytycznych czytelników.

#### Bibliografia:

/// Argyris C., Schön D.A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*, MA: Addison-Wesley, Reading.

/// Berger P., Luckmann T. 2010. *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

/// Bourdieu P. 2008. *Zmysł praktyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

/// Brunsson N. 1989. *The organization of hypocrisy: Talk, decision and actions in organizations*. Wiley, Chichester.

/// Czarniawska B. 2002. *A tale of three cities, or the globalization of city management*, Oxford University Press, Oxford.

/// Czarniawska B. 2003. *Social constructionism and organization studies*, [w:] *Debating organization. Point-counterpoint in organization studies*, red. R. Westwood, S. Clegg, Blackwell Publishing, Melbourne, s. 128–139.

/// Czarniawska B. 2012. *Nowe techniki badań terenowych: shadowing*, [w:] *Badania jakościowe: Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 69–90.

/// Czarniawska B. 2014. *Zmiana kadru: Jak zarządzano Warszawą w okresie przemian*, Sedno, Warszawa.

/// Czarniawska B., Mazza C. 2003. *Consulting as liminal space*, „Human Relations” 2003, 56(3), s. 267–290.

/// Eco U. 1990. *The limits of interpretation*, Indiana University Press, Bloomington.

/// Feyerabend P. 1988. *Against method: Outline of an anarchistic theory of knowledge*, Verso, London.

/// Flyvbjerg B., Landman T., Schram S. red. 2012. *Real social science: Applied phronesis*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

/// Geertz C. 1995. *After the fact: Two countries, four decades, one anthropologist*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

/// Gergen K. 1994. *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

/// Gergen K. 2009. *An invitation to social construction*. Sage, London.

/// Holzner B. 1968. *Reality construction in society*, Schenkman, Cambridge, MA.

/// Knorr Cetina K. 1981. *The manufacture of knowledge: An essay on the constructivist and contextual nature of science*, Pergamon Press, Oxford.

/// Knorr Cetina K. 1993. *Strong constructivism – from a sociologist’s point of view*, „Social Studies of Science” 1993, 23, s. 555–563.

/// Knorr Cetina K. 1994. *Primitive classification and postmodernity: Towards a sociological notion of fiction*, „Theory, Culture and Society” 1994, 112, s. 1–22.

/// Latour B. 1986. *The powers of association*, [w:] *Power, action and belief*, red. J. Law, Routledge & Kegan Paul, London, s. 261–277.

/// Latour B. 2010. *Splatając na nowo, co społeczne*. Universitas, Kraków.

/// Latour B., Woolgar S. 1979. *Laboratory life: The social construction of scientific facts*, Sage, Beverly Hills.

/// March J.G., Olsen J. 1989. *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press, New York.

/// Marcus G.E. 1992. *Past, present and emergent identities: Requirements for ethnographies of the late twentieth century modernity world-wide*, [w:] *Modernity and identity*. red. J. Friedman, S. Lash, Blackwell, Oxford, s. 309–330.

/// McNamee S., Gergen K.J. red. 1992. *Relational responsibility*, Sage, London.

/// Nussbaum M.C. 1994. *The therapy of desire. Theory and practice in hellenistic ethics*, Princeton University Press, Princeton.

/// Nussbaum M.C. 1997. *Cultivating humanity. A classical defense of reform in liberal education*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

/// Ossowska M., Ossowski S. 1935. *Nauka o nauce*, „Nauka Polska” 1935, 20.

/// Power M. 1997. *The audit society. Rituals of verification*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

/// Rorty R. 1980. *Philosophy and the mirror of nature*, Blackwell, Oxford.

/// Shulman B. 1996. *What if we change our axioms? A feminist inquiry into the foundations of mathematics*, „Configurations” 1996, 3, s. 427–451.

/// Silverman D. 1972. *Methodology and meaning*, [w:] *New directions in sociological theory*, red. P. Filmer et al., Collier-Macmillan, London, s. 183–200.

/// Sismondo S. 1993. *Some social constructions*, „Social Studies of Science” 1993, 233, s. 515–553.

/// Tyler S. 1986. *Postmodern ethnography: From document of the occult to occult document*, [w:] *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*, red. J. Clifford, G. Marcus, University of California Press, Berkeley, CA, s. 122–140.

/// Van Maanen J. 1988. *Tales of the field*, University of Chicago Press, Chicago.

### /// Abstrakt

Artykuł omawia trudności związane ze stosowaniem perspektywy konstruktywistycznej w sytuacji konfrontacji ze zinstytucjonalizowanymi oczekiwaniami menedżerów. Ich przyczyn należy upatrywać w różnicy między logiką reprezentacji, dominującej w kontaktach między badaczami i menedżerami, a logiką praktyki, typową dla codziennego życia organizacyjnego i będącą obiektem zainteresowania konstruktywistów. W ostatniej części artykułu autorka podejmuje kwestię tego, czy te dwie logiki dają się



pogodzić i czy relację między teorią i praktyką zarządzania można opisać w nowy sposób.

Słowa kluczowe:

konstruktywizm, zarządzanie, konsultanci, badania jakościowe

### **/// Abstract**

This article explores difficulties of employing a constructionist stance when confronted with the institutionalized expectations of managers. The difficulty is grounded in a contrast between the logic of representation, conventionally used in contacts between researchers and managers, and the logic of practice, which is the medium of everyday organizational life and the focus of constructionist interest. The final discussion raises the question of whether the two kinds of logic can be reconciled with the logic of theory and the contract between managerial practice and managerial theory rewritten along new lines.

Keywords:

constructionist stance, management, consultants, qualitative research