

Leszek Cichobłaziński

Mediator jako antropolog : podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych

Problemy Zarządzania 9/2, 63-74

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mediator jako antropolog – podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych

Leszek Cichobłaziński

Prezentowany artykuł koncentruje się na zastosowaniu podejścia antropologicznego do rozwiązywania konfliktów organizacyjnych. Wskazane zostaną podobieństwa między punktem widzenia badacza kultur tradycyjnych oraz badacza kultury organizacyjnej, co pozwoli przybliżyć organizację jako przedmiot badań antropologicznych. Omówione zostaną też podstawy teoretyczne antropologicznego rozumienia organizacji w ramach często ostatnio poruszanego w literaturze przedmiotu podejścia konstruktywistycznego i narracyjnego. W drugiej części artykułu zostanie zaprezentowane podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów między związkami zawodowymi a pracodawcą. Szczególny akcent położony zostanie na metody pochodzące z arsenału antropologii kulturowej, które mogą być wykorzystane w celu wypracowania porozumienia w sytuacji konfliktowej. Chodzi przede wszystkim o proces dekonstrukcji konfliktogennych narracji oraz konstrukcji nowej narracji pozwalającej na rozwiązanie konfliktu.

Wyobraź sobie czytelniku, że znalazłeś się nagle ze swym ekwipunkiem, sam na tropikalnej plaży w pobliżu wioski tubylczej, podczas gdy statek czy łódź, która cię tu przywozła, odpływa i znika na widnokręgu (Malinowski 1983: 41).

1. Wstęp

Przytoczony powyżej cytat z najważniejszej książki Bronisława Malinowskiego, w której opisał swoją nowatorską metodę badań antropologicznych, wydaje się anachroniczny i zupełnie nieprzystający do przedmiotu, jakim jest współczesna organizacja. Czy współczesny badacz może poczuć się w organizacji, którą postanawia poznać, jakby wylądował na plaży wśród tubylców zachowujących się w niezrozumiały dla niego sposób i którzy przyglądają mu się z zainteresowaniem, ale też z lękiem? Na pierwszy rzut oka wydaje się, że nie. Przecież nie ma aż tak wielkich różnic między mentalnością i kulturą członków współczesnych organizacji i przedstawicieli świata nauki. Nic bardziej mylnego. Badacz „wychowany” w kulturze akademickiej, przerzucony nagle do kultury przedsiębiorstwa czy innej organizacji, czuje się jak wyrzucony na plaży w obcym świecie. Podkreślić należy, że chodzi

tu głównie o badaczy posługujących się metodami z obszaru szeroko rozumianej antropologii kulturowej czy etnografii¹. W innej sytuacji są badacze posługujący się metodami ilościowym, ale oni także powinni się stosować do zasad metodologicznych obowiązujących podczas przeprowadzania tego typu badań, uwzględniających różnice kulturowe między podmiotem i przedmiotem analizy². Niemniej ich rola polega najczęściej na przygotowaniu planu badań i narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety lub wywiadu) i wysłaniu ankietów do przedsiębiorstwa. Taki właśnie kanon uprawiania antropologii „za biurka” kontestował Malinowski sto lat temu i taką metodologię można i należy przynajmniej uzupełnić badaniami jakościowymi w nauce o zarządzaniu i organizacji. Nie zastąpią one badań ilościowych, ale mogą dostarczyć wiedzy o zupełnie innym charakterze, uwzględniającej zapomniany już dzisiaj „współczynnik humanistyczny” wprowadzony przez Floriana Znanieckiego, które to podejście rozwinięte zostało później przez Stanisława Ossowskiego w jego znanej książce „O osobliwościach nauk społecznych” (Ossowski 2001).

Trudno nie postawić pytania, czy badanie przez antropologa kultur, które nie są dla niego całkiem obce, ma w ogóle sens. W jakim stopniu naukowiec w badanej organizacji jest w sytuacji podobnej do tej, w jakiej znajdował Bronisław Malinowski na Wyspach Trobrianda? Wydaje się, że w dużym³. Kultura akademicka jest bowiem diametralnie różna od kultury przedsiębiorstwa. Swoją drogą opisanie tych różnic może być ciekawym tematem badawczym na zupełnie inny artykuł⁴. Szczególnie wyraźnie można te różnice zauważyć na przykładzie rozumienia kategorii czasu. Widać to na przykład, kiedy osoby pracujące w biznesie chcą podjąć się napisania i obrony pracy doktorskiej. Kiedy dowiadują się, ile to z reguły zabiera czasu, szybko się zniechęcają, nie mogąc pojąć, dlaczego w nauce rzeczy nie dzieją się tak szybko jak w biznesie. A jeśli już dotrzwają do seminariów, podczas których prezentują plan swojej rozprawy, charakterystyczna dla nich pewność siebie, tak cenna w relacjach biznesowych, robi jak najgorsze wrażenie na gremium profesorskim. Są to tylko nieliczne przykłady, i chyba nie najważniejsze, wskazujące na możliwość, a nawet konieczność zastosowania metod antropologii kulturowej w badaniach nad organizacjami.

Na temat przedmiotu badania antropologii kultury Malinowski pisze, co następuje:

Obowiązkiem jest wykrycie wszelkich norm regularności życia plemiennego; wszystkiego co jest trwałe i ustalone (...). Wszystko to jednak, mimo że skryształowane i ustalone, nie zostało nigdzie *sformułowane*. Nie ma tu spisane czy wyodrębnione kodeksu praw, a cała plemienna tradycja, cała struktura społeczeństwa są ucieleśnione w najbardziej nieuchwytnym ze wszystkich materiale – istocie ludzkiej” (Malinowski 1983: 40).

Według autora *Argonautów zachodniego Pacyfiku* człowiek jako przedmiot badań znajduje się w centrum zainteresowania antropologa. Zrozumienie

podejmowanych przez niego działań wymaga specjalnej metodologii ujmującej je w sposób całościowy. Mówiąc najprościej, metody te zaklasyfikować można jako jakościowe, ponieważ:

Tylko metody jakościowe pozwalają studiować świat społeczny w jego złożoności i dynamice. Interesujące są dla badacza zarówno typowe, jak i przypadki unikalne (Kostera 2003: 26).

Tak więc badacz podchodzący do analizy złożonej rzeczywistości organizacyjnej powinien ją traktować jako zupełnie sobie obcą. Jeśli nie będzie się przywiązywał zbytnio do swojej wiedzy teoretycznej i zachowa minimum pokory, nie powinien mieć z tym trudności.

2. Organizacja jako przedmiot badań antropologicznych

Jakim przedmiotem badań może być organizacja dla antropologa? Jakie aspekty lub elementy organizacji najlepiej nadają się do analizy antropologicznej? Już samo wyodrębnienie „aspektów” i „elementów” implikuje problem natury metodologicznej, ale przede wszystkim ontologicznej. Jak istnieje organizacja? Na te podstawowe pytania można udzielić przynajmniej dwóch odpowiedzi. Barbara Czarniawska wyróżnia ostensywne i performatywne definicje organizacji (tabela 1).

Definicje ostensywne	Definicje performatywne
Organizacja to dająca się wyróżnić jednostka o właściwościach podobnych do przedmiotów fizycznych (mała, duża, zintegrowana, hierarchiczna)	Definicja danej organizacji jest wypadkową społecznych percepcji, które zmieniają się wraz z kontekstem
Aktorzy działają w organizacji, która istnieje niezależnie od ich działań	Aktorzy nieustannie konstruują organizację poprzez swoje działania oraz interpretacje działań własnych i innych
Badacze potrafią opisać organizację lepiej niż zaangażowani w nią aktorzy	Wiedza o organizacji należy przede wszystkim do aktorów; obserwatorzy mogą ją opisać inaczej, ale nie z uprzywilejowanego punktu widzenia
Może istnieć tylko jeden poprawnych opis danej organizacji	Jedną i tę samą organizację można opisać na wiele różnych sposobów, które są porównywalne z punktu widzenia kryteriów praktycznych, politycznych lub estetycznych
Celem badań naukowych jest sformułowanie zasad poprawnego organizowania	Celem badań naukowych jest uchwycenie i opisanie praktyki organizowania

Tab. 1. Ostensywne i performatywne definicje organizacji. Źródło: B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 16.

Zgodnie z pierwszym podejściem organizacja „jest”, zgodnie z drugim „staje się”. W ramach definicji ostensywnej działania ludzkie są skutkiem struktury i cech organizacji, zgodnie z definicją performatywną organizacja to właśnie działania i nadawane im znaczenia. Poza tym nie ma żadnego „czegoś”, a nawet jeśli istnieje, nie da się o tym „czymś” nic pewnego powiedzieć. Taka metodologia ma swoje podstawy w konstruktywistycznej filozofii i socjologii, zgodnie z którą rzeczywistość społeczna to nie zwykłe durkheimowskie fakty społeczne, które można badać po prostu jak rzeczy, lecz przejawia się wyłącznie w ludzkich interakcjach, które ciągle ją odtwarzają, ale też ulegają permanentnej redefinicji, przez co możliwa jest zmiana społeczna i organizacyjna. Nowa definicja tworzy nową rzeczywistość, a nie jedynie ją opisuje⁵. Barbara Czarniawska nie do końca wyjaśnia, czy podejście, którego jest zwolenniczką, zaprezentowane w prawej części tabeli, jest tylko programem badawczym, czy jest to także projekt ontologiczny. Z jednej strony pisze „Konstruktywizm jest zatem obiecujący tylko jako program epistemologiczny, jako podejście do badań organizowania”. Z drugiej natomiast strony pisze, że „Jedyne założenie, które pozostaje niezmiennie, to to, że rzeczywistość podlega ciągłej re-konstrukcji, i dlatego nie ma sensu szukać jej »istoty«” (Czarniawska 2010: 15). Jeśli coś „jest”, to ma również swoją istotę, jeśli coś się tylko „wykonuje”, to rzeczywiście nie ma sensu szukać istoty. Poznanie jest bowiem ściśle powiązane z założeniami dotyczącym sposobu istnienia przedmiotu poznania. Spory między realistami i konstruktywistami mają długą historię i dotyczą niekiedy fundamentalnych problemów z zakresu filozofii nauki, na przykład tego, czym są fakty naukowe (Sikora 2006: 11–26).

Problemy te nie będą w tym miejscu rozstrzygane. Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się podejście pragmatyczne. Oznacza to, że jeśli antropologiczna analiza organizacji przynosi rezultaty, na przykład pomaga wprowadzić zmianę, to jej wyniki uznaje się za prawdziwe. Wynika to przede wszystkim z założenia o służebnej roli nauki oraz z faktu, że badacz, a zwłaszcza konsultant nie dysponuje często odpowiednimi metodami i przede wszystkim czasem na wniknięcie w ową „istotę”. Co wobec tego może zrobić? Może zająć się rekonstrukcją i dekonstrukcją wiedzy ukrytej w organizacji⁶. Przy czym rozdzielenie tych dwóch etapów niekiedy może następczać trudności. Nie jest to jednak w tym momencie najważniejsze.

Pierwsze pytanie brzmi, gdzie w organizacji może być „przechowywana wiedza”. Po drugie: jak badacz może ją poznać? Po trzecie: co z tego może wynikać dla organizacji?

Wiedza o sposobie funkcjonowania organizacji jest najczęściej przechowywana w opowieściach, mitach czy tzw. artefaktach kulturowych. Ale nie tylko. Czasami opowieść taka może zostać dopiero przez badacza odtworzona przez zadanie prostego pytania: „Proszę powiedzieć, czym się pan zajmuje, jak wygląda pana dzień pracy?” itp. Z takiej opowieści można dowiedzieć się wiele o faktycznym funkcjonowaniu organizacji, a nie tylko

złożonym przez formalnie przyjęte procedury. Pod warunkiem że pytany powie o tym, czym rzeczywiście się zajmuje, a nie o tym, co na ten temat piszą w podręcznikach zarządzania. Takie podejście nazywa się analizą narracyjną⁷ i stosowane jest do rozumienia funkcjonowania organizacji jako sieci działań. Barbara Czarniawska opisuje tę metodę następująco:

Jeśli w trakcie wywiadu poprosić praktyka, aby opowiedział o przebiegu jakiegoś procesu organizacyjnego, zwykle przedstawia on całą historię. Tymczasem obserwator, jakim byłem ja, badając na przykład zarządzanie wielkimi miastami [Czarniawska 2000, 2002] nie widzi historii. Codzienne organizowanie składa się z fragmentów działań i zdarzeń, z pozornie niezwiązanych ze sobą czynności i rozmów, które wydają się nie mieć szczególnego znaczenia. Ale to właśnie ta chaotyczna mieszanka zdarzeń, czynów i rozmów jest materiałem, z którego potem konstruuje się opowiadania; ba, całe historie, w których pojawiają się bohaterowie i łajdacy, dramatyczne wydarzenia i odważne poczynania, wszystkie pełne znaczenia. (...) Jak splata się takie niepowiązane fragmenty w opowieść z morałem? (...) Przede wszystkim wprowadzam wymiar czasu do zbioru moich tekstów – z terenu i o terenie moich badań (Czarniawska 2010: 118).

Co może wynikać dla organizacji z analizy narracji? Wśród teoretyków zarządzania panuje nawet opinia, że inicjowanie zmian jest istotą zarządzania strategicznego. To dlatego najprawdopodobniej wszyscy zmieniają wszystko, potrzebnie i niepotrzebnie, i nie ma na to rady⁸. W analizie procesu zmiany wyróżnić można dwa aspekty. Pierwszy dotyczy tego, co można nazwać anatomią zmiany, czyli tego, co się dzieje w czasie przejścia systemu z fazy A do fazy B. Najważniejsze jest bowiem to „pomiędzy”. Drugi aspekt jest bardziej skomplikowany, chodzi o to, czy system może zmieniać sam siebie.

Jeśli chodzi o pierwsze zagadnienie, to odwołać się można do starej koncepcji „zamrożenia i odmrożenia wiedzy”. Część wiedzy dotyczącej codziennego funkcjonowania tak jednostek, jak i organizacji ma charakter „zamrożony”, tzn. nikt na co dzień nie zdaje sobie z niej sprawy, ponieważ musi się koncentrować na szczegółowych problemach, jakie ma aktualnie do rozwiązania. Typowym przykładem może być wiedza dotycząca prowadzenia samochodu. Kierowca musi patrzeć na drogę, a nie zastanawiać się, na przykład który bieg włączyć? W organizacjach wiedza zamrażana jest najczęściej w postaci procedur działania i rozwiązywania problemów. Zdaniem Czarniawskiej zmiana przeprowadzana jest w trzech etapach:

1. Rozmrożenie aktualnej wiedzy, czyli jej uświadomienie.
2. Stan liminalny, stan kiedy stara wiedza jest częściowo nieaktualna a nowa dopiero powstaje.
3. Stan powtórnego zamrożenia nowej wiedzy.

Jaką rolę ma do odegrania w tym procesie analiza narracji funkcjonującej w organizacji? Najlepiej przedstawić to na przykładzie. Podczas konferencji poświęconej socjologii problemów społecznych Krzysztof Frysztacki, wybitny specjalista w tej dziedzinie, zaczął swoje wystąpienie od następującej historii: na początku XX wieku Chicago było jednym z największych

centrów produkcji mięsa w USA. Warunki panujące w chicagowski rzeźniach uragały wszelkim standardom i zasadom higieny. Odnosiło się to zarówno do warunków sanitarnych produkcji mięsa, jak i do warunków pracy robotników. Wszyscy o tym wiedzieli, władze próbowały różnych rozwiązań, powstawały naukowe analizy przy udziale przedstawicieli szkoły chicagowskiej, władze wprowadzały kolejne programy naprawcze i nic, żadnych efektów. Rzeczywistość okazała się odporna na wszelkie zmiany. Wszyscy się wprawdzie zgadzali na zmiany, ale w praktyce rezultaty ich wprowadzania były mizerne. W 1905 r. nikomu nieznany dziennikarz i pisarz Upton Sinclair wydał niewielką książkę pt. *The Jungle*, co tłumaczone jest najczęściej na polski jako *Grzęzawisko* lub *Bagno* (Sinclair 1908). Książka będąca w zasadzie fabularyzowaną monografią socjologiczną wzbudziła tak duży rezonans społeczny, że po jej wydaniu już nic nie mogło pozostać tak jak było. Wprowadzono nowe ustawy chroniące zarówno pracowników, jak i konsumentów, a sytuacja robotników pracujących w chicagowskich rzeźniach zaczęła się diametralnie zmieniać na lepsze (Frysztacki 2010). Trzeba dodać, że podobną rolę spełnili około 40 lat wcześniej we Francji *Nędznicy* Wiktora Hugo. Książka ta legła u podstaw francuskiej polityki społecznej.

Dlaczego było to możliwe dopiero po ukazaniu się *The Jungle*? Sinclair wykonał pracę, którą zajmuje się antropolog analizujący obcą kulturę, tyle że przedstawił ją w postaci narracji, odmrażając tym samym wiedzę, którą i tak większość społeczeństwa posiadała, tyle że nie była ona na co dzień uświadamiana. Narracja ma jedną cechę, której nie posiadają inne formy przekazu wiedzy, na przykład racjonalne wywody uczonych, poparte wykresami i tabelami. Niesie z sobą ładunek emocjonalny, który nikogo nie pozostawia obojętnym. Spełnia ona tę funkcję, jaką w bajce Andersena *Nowe szaty króla* spełniło dziecko, mówiąc: „Król jest nagi!”. Potem już nikt nie mógł udawać, że tego nie widzi.

Aby dokonać zmiany, należy najpierw zrekonstruować narrację, czemu służą różne metody, na przykład przedstawienie tego, co dzieje się w organizacji, w postaci opowieści, można tego dokonać w postaci wywiadu narracyjnego. Już samo wysłuchanie opowieści może spełnić funkcję rozmrażacza pozwalającego otworzyć zamrożony zamek. Inną metodą może być tzw. *shadowing*, kiedy to badacz towarzyszy osobie badanej niczym przysłowiowy cień, starając się zrekonstruować faktyczne zachowania badanego, których nawet sobie nie uświadamia.

Kolejny aspekt to: skąd może pochodzić zmiana, jak może być zainicjowana i czy system może zmieniać się sam. Tutaj należy się odwołać się do obrazowej metafory użytej przez Barbarę Czarniawską w jej najnowszej książce wydanej w Polsce, o baronie Munchhauzenie, który sam ciągnąc się za włosy, podniósł się z wody. Obraz ten jednoznacznie odwołuje się do konstruktywistycznej teorii rzeczywistości społecznej. Agent zmiany nie może tylko przekonywać członków organizacji do działań naprawczych, powinien sam zachowywać się

jakby zmiana już zaszła. Stwarza tym samym warunki brzegowe, w których poruszać się muszą inni aktorzy społeczni. Część działań podjętych przez zarządzającego powinno mieć charakter typowo piarowski.

Barbara Czarniawska tak wyjaśnia, na czym podejście konstruktywistyczne miałyby polegać:

W trakcie badań obserwowałam z uwagą kontakty Przedsiębiorstwa z właścicielem – gminą, a także wszelkie wzmianki o Przedsiębiorstwie w prasie (których było mnóstwo). Postawiłam diagnozę, że głównym problemem Przedsiębiorstwa był niewłaściwy wizerunek publiczny. (...) Stąd moja propozycja zmiany wizerunku. Po prezentacji zapadła cisza. (...) Dyrektor wybawił mnie z tej opresji, ale nie przez pozytywną reakcję. Jego zdaniem skrytykowałam ich za to, że nie robili tego, co powinni robić. Nie mogłam się bardziej mylić. Byli oni w ciągłym kontakcie z mediami, ale nie po to, żeby propagować „wizerunek”, tylko żeby mówić prawdę. (...) Nie spełniłam ich oczekiwań (...) zasugerowałam, że wizerunek Przedsiębiorstwa był, a zatem mógł być aktywnie konstruowany – przez kierownictwo i dziennikarzy. Ich zdaniem, można było mówić wyłącznie o prawdziwym – lub zniekształconym – odbiciu prawdziwego charakteru przedsiębiorstwa. Zwierciadło – tak badań, jak i opinii publicznej – może odbijać wiernie lub zniekształcać, ale nie może wytwarzać własnych „wizerunków” (Czarniawska 2010: 20).

Prawdopodobnie trudno o czytelniejsze wyłożenie zasad konstruktywistycznego podejścia do kształtowania realizacji między organizacją a otoczeniem. Co więcej, wszelka komunikacja ma podobny charakter, tzn. czy podmiot sobie to uświadamia, czy nie, czy chce tego, czy nie, „zwierciadło” bardziej wytwarza wizerunek, niż go odbija. Jeśli tak, to trzeba się nauczyć zwierciadłem posługiwać, tak aby tworzyło wizerunek zgodny z zamierzeniami podmiotu komunikacji. Myślenie takie wydaje się wszechobecne we współczesnym świecie, na przykład w polityce, gospodarce, mediach czy szeroko pojętej kulturze. Ma też swoje ważne miejsce w nauce i to nie tylko w naukach społecznych, ale także przyrodniczych⁹. Jeśli chodzi o najnowsze wydarzenia z obszaru ekonomii, to ostatni kryzys gospodarczy można zinterpretować w przy użyciu języka właściwego podejściu konstruktywistycznemu, jednak dodać należy, że „rzeczywistość nie pozwoliła o sobie zapomnieć i wyjrzała zza zwierciadła”¹⁰. Prawdopodobnie konstruktywiści nie zgodziliby się na taką interpretację, ponieważ ich zdaniem po rozbiciu/dekonstrukcji lustra pojawia się nowe i nie ma rzeczywistości poza lustrem, są same lustra.

3. Konstrukcja i dekonstrukcja w działaniu

Czy w związku z tym koncepcja narracyjna może mieć zastosowanie w rozumieniu zachowań organizacyjnych? Wydaje się, że jak najbardziej. Może znaleźć zastosowanie w pracy konsultantów, menedżerów, negocjatorów czy też mediatorów. W dalszej części wywodu zaprezentowane zostaną przykłady zastosowania analizy narracyjnej.

3.1. Metoda

Użyteczność analizy narracyjnej przedstawiona zostanie na przykładzie rozwiązywania konfliktów pracowniczych między związkami zawodowymi a pracodawcami przy pomocy mediatora. Jedni z bardziej reprezentatywnych przedstawicieli narracyjnego modelu mediacji wyjaśniają go w następujący sposób:

Mediatorzy, którzy stosują orientację narracyjną, zainteresowani są konstytutywnymi właściwościami konfliktowych historii. Innymi słowy, nie jest istotne, czy historia jest oparta na faktach, lecz jaki ma wpływ na czyjeś życie. Kładziemy nacisk na to, jak historie tworzą rzeczywistość, a nie czy ją dobrze opisują. Zatem historie nie są traktowane jako prawdziwe czy fałszywe. Takie ujęcie nie jest możliwe, ponieważ zdarzenia nie są dane poza dominującymi narracjami dostępnymi badaczowi. Jest przeto bardziej użytecznie koncentrować się na postrzeganiu historii jako konstruujących świat, niż postrzegać świat w sposób niezależny, by potem opisać go za pomocą historii (Winslade i Monk 2000: 3).

W niniejszym opracowaniu wykorzystane zostały fragmenty zapisu mediacji w sporze zbiorowym, który miał miejsce w filii międzynarodowego koncernu działającego w niewielkim mieście Polski południowej. Koncern zajmuje kluczową pozycję na rynku międzynarodowym w branży energetycznej – produkcja i serwis urządzeń energetycznych, między innymi dla elektrowni. Mediacje prowadzone były przez autora, który jest mediatorem w sporach zbiorowych z listy Ministra Pracy i Polityki Społecznej. Przedsiębiorstwo zatrudnia około 800 pracowników i, mimo kryzysu, znajduje się w relatywnie dobrej kondycji finansowej. Związki zawodowe wszczęły spór zbiorowy żądając podwyżek płac, które ich zdaniem należały się pracownikom na podstawie porozumienia podpisanego z pracodawcą na początku roku. Pracodawca jednak całkowicie inaczej interpretował to porozumienie.

3.2. Mediacje w firmie energetycznej – studium przypadku

Podejście narracyjne wydaje się właściwe z praktycznego punktu widzenia. Może być ono użyteczne zwłaszcza dla tych, którzy muszą oddziaływać na zastaną rzeczywistość, co najczęściej oznacza wprowadzanie zmian, na przykład mediatorów. Osoby pełniące te role muszą w stosunkowo krótkim czasie wykonać swoje zadanie polegające na wypracowaniu porozumienia. Nie ma więc możliwości poznania „prawdy” o przyczynach konfliktu w całej jej złożoności. To, z czym mediator zapoznaje się podczas rozmów ze stronami sporu, to są po prostu narracje, najczęściej wewnętrznie spójnie i całkowicie sprzeczne i jako takie zupełnie nie do pogodzenia. Role, jakie sobie przypisują opowiadający, mają konfliktowy charakter: my jesteśmy ci dobrzy, oni są z gruntu źli. Narracje mają często swoją długą historię. Niekiedy pełnią nawet funkcję mitu założycielskiego wyjaśniającego przyczyny konfliktu.

Związkowcy o dyrektorze: Kiedy był na etacie w przedsiębiorstwie, był jednym z nas, kiedy przeszedł na kontrakt menedżerski, zaczął nas traktować jak obcych, jak najemników. Wtedy to się wszystko zaczęło.

Mediator nie ma możliwości dociec prawdy, chociażby ze względu na brak czasu. Musiałby spędzić w przedsiębiorstwie kilka miesięcy, przeprowadzić dziesiątki rozmów i jeszcze do tego przeanalizować dokumenty, na których nie musi się znać. Co może wobec tego zrobić? Może a nawet powinien zająć się dekonstrukcją konfliktowych narracji. Ma do dyspozycji wiele środków. Oczywiście w pierwszej kolejności należy stronom pozwolić na swobodne przedstawienie swoich narracji. W zasadzie mediator sam nie powinien dekonstruować narracji uczestników sporu, ale jednocześnie ciągle wysłuchiwanie tej samej historii bez żadnej reakcji pomaga opowiadającym ją utrwalać. Dlatego wskazywanie przez mediatora na rolę, jaką ma do odegrania druga strona, może powodować pojawienie się rys na misternej konstrukcji narracyjnej. Oto przykłady:

Pracodawca do mediatora: Dopóki nie było związków w mojej firmie, nie było konfliktów. A teraz związkowcy chcą rządzić zamiast mnie.

Mediator do pracodawcy: Związkowcy nie chcą zarządzać firmą, jak pan sugeruje. Ich rola polega na obronie interesów pracowników i nie można mieć do nich o to pretensji.

Najlepiej jednak, jeśli strony same dekonstruują swoje narracje podczas spotkań trójstronnych (wspólnie z mediatorem). Mediator może nawet nie zauważać, kiedy to się dzieje. Może natomiast rozpoznawać proces dekonstrukcji, słuchając reakcji stron. Najczęściej dzieje się to podczas rozmów indywidualnych ze stronami:

Związkowcy do mediatora: Oni (o pracodawcy) do tej pory nie wspominali o tej propozycji. W ogóle nie było o tym mowy. Coś u nich drgnęło.

Pracodawca do mediatora: Oni (o związkowcach) pierwszy raz mówią do rzeczy.

Związkowcy między sobą w obecności mediatora: Oni widocznie nie mogą więcej ustąpić ze względu na opór centrali (chodzi o zagraniczną dyrekcję spółki).

To tylko przykłady zachowań stron wskazujące, że strony zaczynają postrzegać się inaczej niż to tej pory.

Pamiętać jednak należy, że równoległe do procesu dekonstrukcji starych narracji trwa także proces konstrukcji nowych. Aby przezwyciężyć impas, mediator postanowił odwrócić role. Jest to jedna z technik mediacyjnych mająca na celu właśnie dekonstrukcję dotychczasowej narracji. Zaproponował, aby pracodawcy stawiali żądania, a związkowcy bronili interesu firmy, jak nazywał swoją rolę pracodawca. Obie strony były zaskoczone taką propozycją złożoną podczas indywidualnych spotkań z mediatorem. Związki dość szybko na nią przystały, podczas gdy pracodawca zareagował na nią bardzo emocjonalnie, stanowczo sprzeciwiając się takiemu pomysłowi, argumentując to następująco:

Pracodawca do mediatora: To będzie gra dobra podczas szkoleń, ale nie w rzeczywistości. Nie czas na zabawę. Pan widzi, gdzie ja stoję? My nie gramy, my mówimy jak jest. Więcej ustąpić nie możemy.

Mediator do pracodawcy: Nie rozumiem pytania.

Pracodawca do mediatora drżącym głosem: Stoję pod ścianą. (Rzeczywiście pracodawca stał oparty o ścianę).

Mediator do pracodawcy: Stoi pan pod ścianą, bo tak się pan ustawił. Proszę pomyśleć, że oni (związkowcy) też muszą mieć swoją ścianę.

Pracodawca do mediatora: Nie, ja naprawdę stoję pod ścianą, a oni wcale nie wyglądają, jakby byli przyciśnięci do ściany.

W tym krótkim dialogu warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze na wyrażenie „my nie gramy, mówimy jak jest”. Dziwne to stwierdzenie w ustach kogoś, kogo profesja wymaga umiejętności negocjacyjnych. Negocjacje właśnie polegają między innymi na grze. Pracodawca postępował jak typowy technokrata. Obliczył sobie, ile może dać, przedstawił ofertę związkowi, wyjaśnił dlaczego i był przekonany, że to jest samo przez się zrozumiałe. Całkowicie nie rozumiał gry związków zawodowych, które aby uzyskać swoje cele, rozpoczęły negocjacje z zawyżoną ofertą wyjściową. To doprowadziło do tego, że podczas negocjacji metaforycznie „stał pod ścianą”.

Warto dodać, że rozmowy tego dnia zakończyły się impasem, w zasadzie nie rokującym rozwiązania konfliktu. Miały być kontynuowane następnego dnia. Mediator musiał jednak swój przyjazd odwołać. Mimo to strony następnego dnia spotkały się i podpisały porozumienie. (Autor ma kilka takich przypadków w swojej praktyce). Co się stało, że porozumienie okazało się możliwe? Prawdopodobnie podczas mediacji nastąpiło rozmrożenie wiedzy obu stron na temat dzielących je stanowisk i interesów. Stało się to możliwe przez dekonstrukcję konfliktowych narracji. W fazie wypracowania nowej narracji, w której niejako zakodowana jest nowa wiedza (pomysł na rozwiązanie konfliktu to też wiedza), trzecia strona nie zawsze jest potrzebna. Ważne, aby zainicjować proces zmian, a do tego potrzebne jest minimum poczucia bezpieczeństwa, które zapewnia mediator. Tu jednak podobieństwa między mediatorem w przedsiębiorstwie i antropologiem się kończą. Celem badań antropologicznych nie jest bowiem zainicjowanie zmiany i dekonstrukcja narracji. Tym na przykład zajmują się misjonarze i rolę mediatora porównać można raczej do tej właśnie roli. Jednak też nie całkiem. Misjonarz przyjeżdża ze swoją narracją, a mediator (czy szerzej – konsultant) nie powinien. Może co najwyżej dolożyć swoją cegielkę (pomysł) do nowej narracji, ale to też bardzo ostrożnie.

4. Wnioski

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano jedną z wersji podejścia antropologicznego do rozumienia zachowań organizacyjnych (analizę narracji). Podejście to opiera się na konstruktywistycznej metodologii, ale rozumianej wyłącznie jako program poznawczy, a nie ontologiczny. Wydaje się, że sytuacja mediatora (ale też konsultanta czy badacza) w konfliktach pracowniczych i w ogóle w organizacji jest bardzo podobna do sytuacji antropologa analizującego obcą kulturę. Założyć jedynie powinien, że nic nie wygląda tak, jak mu się wydaje, a podobieństwo wyglądu (garnitury, białe koszule itp.)

i języka jest pozorne. Często wręcz badacz może odnosić wrażenie, że tylko on rozumie, co tutaj się dzieje, bo tylko on dysponuje odpowiednim aparatem pojęciowym i niezbędnym dystansem. To może doprowadzić do wielu nieporozumień i rozczarowań. Wszystko, co może zrobić mediator, to starać się zrozumieć konfliktowe narracje, pomóc zrozumieć stronom, co do siebie mówią, i tym samym zapoczątkować proces dekonstrukcji tychże narracji. Taka dekonstrukcja jest szansą na porozumienie, do którego sam mediator niekiedy nie jest już potrzebny. Nie jest to przyjemne, bo odbiera poczucie sprawstwa, ale znaczy, że wykonał on dobrze swoją pracę jako „dekonstruktor”.

Informacje o autorze

Dr Leszek Cichobłaziński – Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.
E-mail: lech@zim.pcz.pl.

Przypisy

- 1 Na polskim rynku wydawniczym podejście takie po raz pierwszy wyczerpująco zaprezentowane zostało w książce: (Kostera 2003).
- 2 Szerzej na ten temat w rozdziale pt. *Spoleczne uwarunkowania wywiadu kwestionariuszowego* w: (Lutyńska 1984: 31–54).
- 3 Problem ten rozważany jest przez Mariolę Flis – zarówno teoretycznie, jak i praktycznie – na przykładzie analizy mechanizmów rządzących współczesną polską oświatą (Flis 2010).
- 4 W tym miejscu przywołać można film fabularny, którego akcja dzieje się w Los Alamos w czasie II wojny światowej, podczas prac nad Projektem Manhattan dotyczącym budowy amerykańskiej bomby atomowej, kiedy to w jednym miejscu zgromadzono przedstawicieli dwóch różnych kultur organizacyjnych: armii i świata akademickiego, co było przyczyną wielu problemów (*Fat Man and Little Boy*, reżyseria: Roland Joffe, USA 1989).
- 5 Źródła takiego myślenia można szukać w wielu szkołach filozoficznych. Można sięgać do amerykańskich utilitarystów lub do Kanta. Na potrzeby niniejszego wywodu przywołana zostanie książka, która dała podwaliny współczesnego konstruktywizmu w naukach społecznych: (Berger i Luckmann 1983). Warto podkreślić, że oryginalny tytuł tej książki brzmi: *The Social Construction of Reality*.
- 6 Chodzi o wiedzę w znaczeniu, w jakim jest używana w socjologii wiedzy.
- 7 Czarniawska pisze, że narrację rozpatrywać można jako rodzaj/tryb wiedzy. Termin *mode of knowing* trudno jest przetłumaczyć na polski. Oznacza raczej „tryb wiedzenia” (Czarniawska 2004: 6–9).
- 8 Jest to parafraza sentencji Tadeusza Oleksyna odnoszącej się w pierwowzorze do ocen pracowniczych (Oleksyn 2001).
- 9 Por. (Sikora 2006: 11–26).
- 10 Prawdopodobnie najlepszą monografią antropologiczną analizującą powstanie kryzysu ekonomicznego jest esej Zbigniewa Herberta pt. *Gorzki zapach tulipanów*, opisujący pojawienie się zjawiska tulipanowej gorączki w XVII w. Holandii i krach giełdy tulipanowej, który zapoczątkował głębszy kryzys gospodarczy. Zjawisko to bardzo przypomina zawirowania na rynku nieruchomości w USA i obecny kryzys gospodarczy (Herbert 2003).

Bibliografia

- Berger, P.L. i T. Luckmann 1983. *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: PIW.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Sciences Research*, London: Sage Publications.
- Czarniawska, B. 2010. *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Flis., M. 2010. *O osobliwościach nauk społecznych, czyli dyskretny urok socjologii i antropologii*, <http://www-is.phils.uj.edu.pl/publikacje/PDF/osobliwosci.pdf>, odczyt 3.12.2010.
- Frysztacki, K. 2010. *Dlaczego i jak warto mówić o problemach społecznych?*, konferencja pt. *Problemy społeczne? Damy radę*, Kielce: Wyższa Szkoła Umiejętności.
- Herbert, Z. 2003. *Martwa natura z wędzidłem*, Warszawa: Fundacja Zeszytów Literackich.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lutyńska, K. 1984. *Wywiad kwestionariuszowy. Przygotowanie i sprawdzanie narzędzia badawczego*, Wrocław: Ossolineum.
- Malinowski, B. 1983. Argonauci zachodniego Pacyfiku. Relacje o poczynaniach i przygodach krajowców z Nowej Gwinei, w: *Dziela*, T.3. Warszawa: PWN.
- Oleksyn, T. 2001. *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Ossowski, S. 2001. *O osobliwościach nauk społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sikora, M. 2006. Konstrukttywizm i realizm wobec statusu faktów naukowych. Bruno Latour a Ian Hacking. *Studia Philozophica Wratislaviensia*, vol. I, s. 11–26.
- Sinclair, U. 1908. *Bagno*, Chicago: Dziennik Ludowy.
- Winslade J. i G. Monk 2000. *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey Bass.