

Czytanie własnego materiału terenowego jest punktem zwrotnym w pracy etnografki i etnografa. Już transkrypcja rozmów, jeśli wykonujemy ją sami, lub weryfikacja transkrypcji zrobionej przez kogoś innego lub automatycznie, jest momentem, kiedy pojawić się mogą pierwsze interpretacje. Wtedy zdobywamy ogłód całego materiału i wsłuchujemy się w niego. Z awanturniczego terenowca i terenowczyni przeobrażmy się w reportera, reporterkę, pisarza, pisarkę; z kogoś, kto sam myślał o tym, co go czy ją interesuje, w kogoś, kto ma zainteresować innych. Nasze zaangażowanie zasadniczo się zmienia. Mamy za sobą przygodę poznawczą, teraz mamy ułożyć zeń interesującą i spójną opowieść, która wyrażałaby ważny problem badawczy w odpowiednio dobranej konwencji. W pewnym sensie przypomina to wybór gatunku pisarskiego. Jaka konwencja najlepiej odpowiada temu, co chcielibyśmy przekazać czytelnikom? Czy mamy do opowiedzenia rzecz o obyczajach i życiu ludzi w społeczności, czy chcemy czytelników trzymać w napięciu, czy też chcemy pokazać, jak ludzie dramatyzują swoje działania przed sobą nawzajem? Najlepiej jest opowiedzieć kilkakrotnie różnym słuchaczom swoje wrażenia z terenu i przekonać się, kiedy opowiadamy je najlepiej i słuchacze są najbardziej zaciekawieni. Ponadto warto mieć na uwadze wspomnianą zasadę Alvessona i Sköldbega, by poszukiwać twórczego stanu ducha w odczytaniu lub w czystości umysłu. Koleżanka jednej z nas, erudytką i intelektualistką, w momencie rozpoczęcia interpretowania z entuzjazmem zaczyna przymierzać swoje terenowe znaleziska do wszystkich znanych sobie teorii, tak jakby sporządzała mapę gwieździstego nieba. W efekcie znajduje miejsca, gdzie jej materiały pasują, miejsca, od których są odległe, wyobraża sobie relacje między tym, co zna z książek, a tym, co poznała w terenie. Z kolei jedna z magistrantek kontynuowała pracę badawczą w trakcie interpretacji w taki sam sposób, jaki przyjęła przy badaniu terenowym, czyli odkładając chwilowo na umowną umysłową półkę wszystko, co czytała i co wiedziała na temat związany z jej tematem badawczym. Opisała swój teren w tonacji czystej, odkrywczej i szczerze indukcyjnej, dopiero w momencie konkludowania plasując swoją opowieść względem innych teorii. Zarówno jedna, jak i druga autorka stworzyły dobrą antropologiczną opowieść, każda inną. Obie są oryginalne i ciekawe dla czytelników. Ktoś może odnieść wrażenie, że ta druga droga jest dla osób początkujących, które nie są jeszcze odcytane w teoriach i literaturze przedmiotu. Wcale tak nie jest, nawet najznamienitsi etnografowie ją stosują i chociaż znają wiele teorii, do materiału potrafią podejść w świeży sposób i dzięki temu zauważają nowe, odkrywcze rzeczy. Przykładem mogą być teksty Clifforda Geertza, jednego z najbardziej znanych antropologów. Zacznijmy od klasycznych już artykułów o rytuale pogrzebowym na Jawie i o walkach kogutów na Bali⁴⁹.

⁴⁹ Oba artykuły zostały opublikowane jako rozdziały, odpowiednio, szósty i piętnasty w zbiorze esejów Clifforda Geertza pt. *Interpretacja kultur* (2005a).

Pierwsze części obu etnografii są „jedynie” opisami wydarzeń, szczegółowymi i napisanymi z polotem, jednak nie zapowiadają głębi interpretacyjnej, która ujawnia się dopiero w drugiej części tekstów.

Przydatna będzie w tym momencie krótka dygresja dotycząca definicji. Interpretując materiał empiryczny, definiuje się używane pojęcia i słowa – nazywa się rzeczy. Jest to poniekąd proces tłumaczenia, przekładania języka praktyki i działań na język wybranej konwencji interpretacji. Pojęcia i konstrukcje myślowe z dziedziny antropologii, teatru czy semiotyki są używane do opisu realnie zaobserwowanych przez badaczy terenowych zdarzeń. Przede wszystkim należy zadać sobie pytanie, czy etnografka lub etnograf musi posługiwać się precyzyjną definicją? Odpowiedź na to pytanie brzmi nie. Z powodów zarówno ontologicznych, jak i epistemologicznych założeń, w badaniach interpretacyjnych nie tylko nie dąży się do precyzyjnego definiowania używanych pojęć, ale uważa się takie definiowanie w ogóle za nieprzydatne czy wręcz niemożliwe. Natomiast należy starać się tłumaczyć słowa, których się używa.

Pożyteczna jest tu kategoria definicji wykonawczych. John Langshaw Austin (1962/1993) wyróżnił typ wypowiedzi językowych, które definiują stany rzeczy, nazywając je wypowiedziami wykonawczymi (performatywami). Wypowiedzi te nie tylko komunikują, ale również dokonują. Przykładem może być ogłoszenie wyroku – gdy sędzia wypowiada wyrok, oskarżony tym samym zostaje np. więźniem, czy ogłoszenie zawarcia małżeństwa przez urzędnika stanu cywilnego – para od tego momentu staje się w świetle prawa małżeństwem. Zainspirowany ideą performatywu Austina, Bruno Latour (1986) w swej refleksji nad socjologią zaproponował rozróżnienie między definicją społeczeństwa demonstrującą (*ostensive*) i wykonawczą (*performative*). Definicje demonstrujące opierają się na założeniu, że należy wskazać esencję społeczeństwa, jego objaśnienie zwięzłe i precyzyjne, zestawienie kluczowych jego charakterystyk. Jest to pożądane, choć może być w praktyce trudne. Definicje wykonawcze natomiast nie są formułowane, lecz zbierane, czyli są produkowane w terenie, przez samych aktorów. Ich zbieranie przez badaczy wynika z przyjętego założenia o niemożliwości precyzyjnego zdefiniowania społeczeństwa i podania pełnej listy jego charakterystyk, choć w praktyce można sporządzać takie listy i mogą one faktycznie dobrze charakteryzować społeczeństwo. Barbara Czarniawska-Joerges (1993) odnosi definicje demonstrujące i wykonawcze do kultury. Kultura definiowana wykonawczo jest określana przez samych badaczy, którzy zakładają, że procesy społeczne są podobne do przedmiotów materialnych, mają ograniczoną ilość właściwości i mogą być opisywane „z zewnątrz”. Definicje wykonawcze, zbierane przez badaczy podczas badań terenowych, tworzone są „od wewnątrz” przez uczestników kultury. Nazywają oni procesy i rzeczy po to, by umożliwić działanie, albo żeby coś zrozumieć. W zdefiniowanej demonstrująco kulturze uczestnicy ograniczeni

są tylko informatorami, być może użytecznymi, lecz niemającymi sami wiedzy wystarczającej do tego, by określać, jaka jest ich rzeczywistość. Są bohaterami opowieści antropologicznej. W kulturze zdefiniowanej wykonawczo uczestnicy są autorami wszelkich definicji, a badacze są jakby redaktorami naukowymi badanej przez siebie całości. Oznacza to, że mogą zaproponować swoją własną definicję wykonawczą, gdyż badania terenowe i pisanie etnografii także są praktyką, tyle że praktyką samych badaczy. Badacze poszukują wiedzy lokalnej, która jest ważna, bo jest podstawą działań ludzi. Podsumowując różnice między tymi dwoma podejściami do definiowania kultury, Barbara Czarniawska-Joerges (1993) mówi, że definicje demonstrujące są próbami znalezienia zasad, natomiast definicje wykonawcze opisują i wyjaśniają praktykę. Może ich być wiele, zwracają uwagę na to, co w określonym czasie i miejscu jest ważne i ciekawe dla aktorów. Niezależnie od przyjętej konwencji interpretacji, etnografka i etnograf interpretatywny koncentruje się na definicjach wykonawczych, próbuje je zbierać, porządkować i ewentualnie proponować własne.

Czytanie antropologiczne

Na bazie metafory rdzennej, podstawowego opisu i widzenia organizacji w kategoriach kulturowych, najbardziej oczywistym sposobem jej interpretacji i opisu jest język kultury i pojęć antropologicznych. Chodzi teraz o opisanie konkretnej organizacji, tej, która została właśnie zbadana, a nie organizacji w ogóle. Nie będzie tu mowy o kulturze jako metaforze rdzennej, czyli metaforze epistemologicznej – to jest zbiór założeń przyjmowanych dużo wcześniej w procesie badawczym – lecz o kulturze konkretnej, o jej charakterystyce i opisie. To taka sama różnica, jak między wypowiedziami na temat *conditio humana* a charakterystyką konkretnego człowieka, naszej przyjaciółki Joanny widzianej przez nas jako człowiek (a nie np. zbiór procesów chemicznych, tkanek biologicznych albo podporządkowany członek systemu społecznego). Jeśli wcześniej przyjęliśmy założenie o tym, że człowiek jest miarą wszechrzeczy, to naturalnie przychodzi nam opisywanie konkretnego człowieka w języku humanizmu. Mówiąc o Joannie, nie będziemy jednak tym samym wypowiadać się na temat wszystkich ludzi, ale słuchacz, wiedząc, że jesteśmy humanistami, będzie oczekiwać od nas, że wyrażając nasze uznanie wobec intelektu i charyzmy przyjaciółki, wyrażamy tym samym uznanie dla cech prawdziwie ludzkich, cech na miarę Człowieka. Innymi słowy – gdy przyjmujemy metaforę rdzenną organizacji jako kultury, mamy na myśli sposób widzenia wszystkich organizacji. Gdy interpretujemy wyniki konkretnych badań etnograficznych w konwencji antropologicznej, koncentrujemy się na zrozumieniu i opisanu konkretnej organizacji, wykorzystując do tego koncepcje i język opisu kulturowego. Koncepcje takie znajdziemy przede wszystkim w antropologii

kulturowej, jedne z najbardziej popularnych to: symbol, rytuał, ceremonia, mit itd. Przedstawimy teraz kilka głównych takich pojęć, mogących przydać się do opisu organizacji.

Jak już wcześniej było powiedziane (rozdz. 1.2), symbole są najmniejszym składnikiem kultury. Symbolami stają się te artefakty, które nabierają znaczenia dla uczestników, stają się cząsteczkami kodu kultury. W przedsiębiorstwie przemysłowym symbolem statusu może być duże biurko, konserwatywny strój czy samochód z kierowcą. Te same elementy nie mają takiego znaczenia np. na uniwersytecie w Evry, gdzie symbole statusu są zupełnie inne – wyznacza je np. liczba i jakość książek w pokoju pracownika. Symbol nie jest przypisany do przedmiotu, zmienia się w zależności od miejsca i czasu. Jeden przedmiot może symbolizować wiele różnych rzeczy, nawet dla tych samych osób. Jego moc polega na zdolności do przywoływania skojarzeń i wyobrażeń, w sposób świadomy lub nie.

Rytuały są „symbolicznymi aktami wykonywanymi systematycznie i połączonymi ze specyficznymi sytuacjami” (Schultz, 1995, s. 85). Jak pisze Majken Schultz, są one zakorzenionymi w tradycji sposobami postępowania w pewnych sytuacjach. Są to działania udratyzowane, zazwyczaj odgrywane przed publicznością i mają ważne konsekwencje społeczne. Rytuały są zazwyczaj bardzo łatwo rozpoznawalne przez uczestników kultury i postrzegane jako coś ważnego. Pełne są symboli, które zarówno przyciągają uwagę, jak i akcentują ważność rytuałów. Są standardowe, powtarzalne, więc mogą stać się rutynowe. Mogą być odtwarzane bezmyślnie, bez uczucia czy nawet uwagi, wówczas mówi się, że są to puste rytuały, czy też zrytualizowane działania. Przykładowo w przedsiębiorstwie może tradycyjnie istnieć rytuałny zwyczaj powitania, zróżnicowany ze względu na pozycję władzy aktorów, lecz aktorzy odgrywający go na ogół nie czują uszanowania, jakie wyrażają, ani nawet nie przykładają do tego, co mówią i robią, zbyt wielkiej uwagi, są myślami gdzie indziej. Mijający się kierownicy składają sobie mniej lub bardziej głębokie pokłony, jednak większość osób odczuwa to jako fałszywy, pusty rytuał, niewyrażający prawdziwych uczuć. Badacze rytuałów mogą wpaść w pułapkę opisywaną przez Erica Rothenbuhlera w książce *Komunikacja rytualna: Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej* (2003). Pokazuje on, że obserwacja rytuałów nie pozwala nam wnioskować w bezpośredni sposób na temat wartości podzielanych przez osoby zaangażowane w odgrywanie rytuałów. Wykonując pewne gesty, uczestnicząc w rytuale, członkowie społeczności mogą wciąż być przeciwko wartościom, jakie to wydarzenie celebry, jednak nie mają wystarczającej władzy, żeby ujawnić swoje prawdziwe poglądy i wartości. Rytuał jest wręcz narzędziem dającym kontrolę nad jego uczestnikami. Im bardziej sformalizowany jest dany rytuał czy ceremonia, tym mniej pozostawia autonomii i możliwości przeciwstawienia się oficjalnie głoszonym wartościom. Podczas uroczystości nadania stopnia doktora honoris causa raczej nie ma żadnej dyskusji czy

otwarcie wyrażanej krytyki ze strony uczestników. Te same osoby w innych okolicznościach, na przykład w rytuale seminarium naukowego, będą miały większą swobodę w ujawnianiu wartości, którymi się kierują. Gdyby jednak ktoś odważył się nie poddać kontroli formalnego scenariusza uroczystej ceremonii, podszedł do głównego mikrofonu i skrytykował osobę, której nadawany jest tytuł honorowy doktora, mogłoby to być odebrane jako skandal, nawet gdyby ta krytyka była czysto akademicka i merytoryczna. Zatem badając rytuały i ceremonie, szczególnie te o dużym stopniu formalizacji i podniosłości, obserwujemy zazwyczaj jedynie dominujący dyskurs i emanację wartości władzy, a nie członków organizacji.

Majken Schultz (1995) podaje, za Trice'em i Beyerem (1984), charakterystyczne typy rytuałów mające duże znaczenie w organizacjach: przejścia (przyjęcie do pracy, szkolenie nowych pracowników, awanse), degradacji (zwolnienie z pracy, przeniesienie na niższe stanowisko), celebracji (seminaria, uroczystości), odrodzenia (rozwój organizacji), redukcji konfliktu (zbiorowe negocjacje) i integracji (imprezy takie jak obiad firmowy z okazji Bożego Narodzenia itp.). Szczególnie ważne są wśród nich rytuały przejścia. Znanym przykładem są klasyczne badania na Samoa, które przeprowadziła Margaret Mead (1928/1986). Badaczka opisała rytuały inicjacji wśród młodzieży, pokazując, jak kontrolują one zmiany w życiu młodych ludzi. Rytuały te spajają grupę symbolicznie wokół zestawu wartości. Rytuały przejścia występują nie tylko w tradycyjnych kulturach plemiennych, ale także we wszelkich zbiorowościach ludzkich i przybierają różne formy. Na temat ich roli w nowoczesnym przedsiębiorstwie opowiemy pod koniec tego podrozdziału.

Ceremonia jest zestawem kilku rytuałów związanych z jednym wydarzeniem bądź sytuacją. Przykładem ceremonii może być inauguracja roku akademickiego, podczas której odgrywane są liczne rytuały, takie jak: rytuał przejścia – przyjęcie nowych uczestników wspólnoty akademickiej, rytuały integracji starych uczestników, rytuały celebracji wspólnoty itd. Ceremonie są szczególnie ważne dla kultury, w jeszcze większym stopniu instytucjonalizują wartości i normy niż rytuały, czyli czynią je względnie trwałe i podane uczestnikom jako oczywiste wzorce przekonań i zachowań. Ponadto ceremonie są sposobem rozwoju i potwierdzania wspólnej tożsamości przez grupę ludzi. Choć tutaj, jeszcze bardziej niż w przypadku pojedynczych rytuałów, należy być wyczulonym na możliwe przejawy buntu i oporu przeciwko temu, co jawi się jako wspólna tożsamość. Jak już wiemy, rytuały dają kontrolę nad zachowaniami uczestników, dlatego subwersja może być zakamuflowana, żeby nie ryzykować konsekwencji otwartego przeciwstawiania się władzy i dominującemu dyskursowi. Jak metaforycznie opisuje to przywołane w książce Rothenbuhlera etiopskie przysłowie: „Gdy przychodzi wielki pan, mądry chłop nisko się kłania i cicho puszcza bąka” (2003, s. 64).

Bronisław Malinowski (1922/1981) opisuje ceremonialne wymiany zwane Kula, dokonywane przez Trobriandczyków – ceremonie, które stały się chyba najbardziej znanymi i najczęściej opisywanymi w literaturze antropologicznej i inspirowanej antropologią. Przedmiotem Kula są bransoletki z muszli i naszyjniki, przedmioty bez żadnej praktycznej czy użytkowej wartości, lecz za to obdarzone wartością symboliczną. Kula daje uczestnikom status, a także tworzy więzi społeczne. Wszelkie ceremonie mają, zdaniem autora, spełniać potrzebę ogólnoludzką, niezwiązaną bezpośrednio z przetrwaniem czy organizacją społeczną, lecz z nadawaniem sensu praktycznym i społecznym działaniom.

Inne ważne zbiory symboli to mity, sagi i legendy. Antropolożka i antropolog zbiera opowieści, które wyrażają funkcjonujące w danej zbiorowości wartości i prawdy. Czasami przekazywane są one w sposób ceremonialny, np. przy ognisku przez starszych plemienia młodszemu jego członkom. Czasami bywają przekazywane przez środki masowego przekazu, takie jak „Harvard Business Review”, o czym Monika Kostera pisze wraz z Mary Jo Hatch i Andrzejem Koźmińskim (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010). Twierdzimy, że mity stanowią oparcie dla kultury, gdyż oferują grupie ludzi poczucie wspólnej tożsamości poprzez bohaterów wyrażających pożądane kulturowo cechy, wartości, a także dylematy. Mity stanowią również źródło inspiracji dla ceremonii i rytuałów, a często są ich bezpośrednią treścią. Wszystkie grupy społeczne mają swoje mity, są one obecne zarówno w społecznościach tradycyjnych, jak i współczesnych. Autorem studiującym mity tradycyjne był między innymi Mircea Eliade. Interesowały go mity kosmogoniczne, które opowiadają świętą historię powstania świata w wyniku działań boskich sił (1932/1998). Jego zdaniem mity łączą ze sobą sfery świecką i świętą, pozwalają zwykłemu człowiekowi zbliżyć się do tego co transcendentne, ponadludzkie i ponadczasowe. Mity mają własną prawdę – odkrywają ją przed zwykłymi czytelnikami czy słuchaczami przyzwyczajonymi do prawd świeckich, codziennych. Jednak nie tylko tradycyjne mity stworzenia godne są uwagi badaczy kultury. Znanym przykładem współczesnych mitów jest książka *Mitologie* Rolanda Barthesa (1957/2000), gdzie autor pokazuje kulturę masową w swych mitotwórczych przejawach: filmy, reklamy, pisma, samochody, hobby, dziecięce zabawki itd. Te pozornie banalne przedmioty Barthes odczytuje jako pełne znaczeń i istotnych kulturowo przekazów – współczesne mity niemające oparcia w rzeczywistości faktycznej, lecz symbolicznej.

We wszystkich tych działaniach biorą udział ludzie odgrywający role społeczne. Rola to sposób, w jaki jednostka uczestniczy w świecie społecznym (Berger i Luckmann, 1966/1983), czyli taki zestaw zachowań, jaki uważa, że w danym społecznym kontekście zgodny jest z oczekiwaniami własnymi i innych, związanymi z miejscem, jakie aktor zajmuje w społeczeństwie. Jeden człowiek gra wiele ról, np. córki, nauczycielki, partnerki w grze w brydża itd. Zachowania i działania