

JERZY STACHOWIAK   
Uniwersytet Łódzki

## ZARZĄDCY O DYSKURSIE ZARZĄDCZYM. BADANIA NAD REGULAMI KRYTYKI EKSPERCKICH WZORCÓW KOMUNIKOWANIA PUBLICZNEGO

### Streszczenie

Artykuł poświęcony jest dwóm zagadnieniom. Po pierwsze, prezentuje eksploracyjne badania nad związkami między dyskursem publicznym a światem pracy. Po drugie, przedstawia zastosowaną w tych badaniach procedurę, mającą w zamierzeniu stanowić metodologiczną propozycję dla badaczy dyskursu i socjologów pracy. Najpierw przedstawiony zostaje podstawowy problem teoretyczny, którego dotyczyło badanie – zagadnienie cywilizowania uprzedmiotowienia. W dalszej kolejności następuje omówienie celu badań i zastosowanej procedury, a także – równie istotny, co kontrowersyjny – wątek posługiwania się w analizie dyskursu danymi wywołanymi. Centralnym punktem czynionych w artykule uwag jest analiza rozmowy korporacyjnych menedżerów. Uczestnicy rozmowy dyskutują nad tekstem zawierającym nieoczywiste przejawy uprzedmiotowienia ludzkich aspektów pracy. Analiza tej rozmowy pozwala zrekonstruować dwa sposoby (dwa repertuary interpretacyjne), przy użyciu których uczestnicy wzajemnie przekonywali się o swoim krytycznym nastawieniu do tekstu. Wnioski z badań dotyczą przede wszystkim możliwości i ograniczeń owego zmysłu krytycznego uczestników. Artykuł kończy się uwagami o ewentualnych możliwościach poszerzenia granic zdroworozsądkowej krytyki dyskursu zarządczego dzięki środkom analizy dyskursu.

**Słowa kluczowe:** dyskurs zarządczy, analiza dyskursu, uprzedmiotowienie, repertuar interpretacyjny, krytyka

## WPROWADZENIE

Niniejszy artykuł<sup>1</sup> przedstawia wyniki badań na temat środków stosowanych do interpretacji dyskursu zarządczego. Badanie przewidziane było jako próba powiązania ze sobą środków analizy dyskursu i socjologicznych studiów nad kulturą kapitalizmu. Podstawą empiryczną stały się nagrania i transkrypcje rozmów grupowych. Artykuł prezentuje analizę fragmentów jednej z zarejestrowanych rozmów, jaką odbyli korporacyjni menedżerowie niższego i średniego szczebla<sup>2</sup>. Dyskutowali oni nad przykładowym przemówieniem, które miałyby zostać wygłoszone przed zespołem podwładnych przez nowego przełożonego lub nową przełożoną.

Uwagi na temat przeprowadzonych badań zostaną podane według założonego porządku, poczynając od przedstawienia podstawowego problemu badawczego leżącego u podstaw przeprowadzonego studium, który można określić mianem cywilizowania uprzedmiotowienia. W dalszej kolejności zarysowany zostanie teoretyczny kontekst badań, a następnie zostaną przybliżone szczegółowe cele przeprowadzonego badania oraz zastosowane postępowanie. Przytoczenie fragmentów jednej z zarejestrowanych rozmów będzie zarazem okazją do posłużenia się sformułowaną przez Nigela Gilberta i Michaela Mulkaya [1984] kategorią repertuaru interpretacyjnego. Przy jej użyciu wprowadzone zostaną dwa pojęcia umożliwiające opis podstawowych własności rozmów uczestników badania: repertuar konwencjonalności i repertuar bezpretensjonalności.

## PODSTAWOWY PROBLEM BADAWCZY

Zagadnieniem wyjściowym dla przedstawionych niżej badań jest problem cywilizowania uprzedmiotowienia. Określone w ten sposób przeobrażenia dotyczą złożonej zależności między zmianą i niezmiennością w historii społecznej. Otóż

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał jako rezultat projektu badawczego „Zastosowanie eksperymentu w badaniach nad dyskursem publicznym. Studium odwracalności dyskursowej”, realizowanego w ramach dotacji celowej Uniwersytetu Łódzkiego na działalność związaną z prowadzeniem badań naukowych przez młodych naukowców w latach 2017–2018.

<sup>2</sup> Określenie „dyskurs zarządczy” nie jest tu proponowane jako ewentualny synonim nieużywanego w niniejszym artykule terminu „dyskurs menedżerski”. Problematyka zarządczości jest ogólniejsza niż zagadnienie menedżeryzmu i to zarówno pod względem problemowym (menedżer jest pewnym podtypem zarządcy), jak i historycznym (w języku polskim określenie „zarządca” jest wcześniejsze niż „menedżer”). Poza tym określenie „dyskurs menedżerski” należałoby traktować z rezerwą ze względów opisywanych w dalszej części artykułu – z uwagi na kanony mowy rzekomo normalnej. Owa rzekoma normalność jest swoistym osiągnięciem polskiej modernizacji, pod wieloma względami bezkrytycznie naśladowującej językowe i dyskursowe wzorce Zachodu. Publiczne uprawomocnienie określenia „menedżer” dokonało się między innymi dzięki częściowo skutecznemu pozbawieniu „menedżera” skojarzeń z rządzeniem i władzą.

rozpatrywanie ludzi i ich spraw w kategoriach manipulacji rzeczami, które jest dziś kojarzone głównie z inżynierską bezdusznością tak zwanego naukowego zarządzania, ma się nadal tak dobrze jak w czasach Fryderyka W. Taylora w Stanach Zjednoczonych [1923], Karola Adameckiego w Polsce [1924] czy Henri Fayola we Francji [1947]. W planistyce pracy – obszernej, historycznie uwarunkowanej oraz wielorodnej dziedzinie dyskursu i wiedzy w sprawach rozporządzania pracą zbiorową – zachodzą bazowe zmiany. Dotyczą one między innymi źródeł wiedzy o kulturowo prawomocnych metodach doskonalenia pracującego człowieka, zwłaszcza zastąpienia w tym względzie dawnej inżynierii mechanicznej dzisiejszą psychologią biznesu. Mimo to podział na ludzi i rzeczy był i pozostał dla planistyki pracy drugorzędny. Choć nie słabnie proces demokratyzacji kultury – postępującej redukcji wieloaspektowych dystansów między „górami” i „dołami” hierarchii społecznych w różnych obszarach rzeczywistości [Czyżewski, Woroniecka 2018; Stachowiak 2018] – zamiast zanikać, uprzedmiotowienie podwładnych ulega swoistemu cywilizowaniu, a więc występuje w postaci dostosowanej do bieżących wyobrażeń o egalitarnych stosunkach pracy. Bez względu na wzrost zapotrzebowania na tak zwaną pracę opartą na wiedzy i obniżanie rangi prac fizycznych w obiegu dyskursu publicznego planistyki pracy rozróżnienie na ludzi i rzeczy pozostaje nadal znacząco niejasne.

Tematyczny zakres zainteresowań dzisiejszej planistyki pracy głównego nurtu, jej charakterystyczna pojęciowość, frazeologia oraz struktura szerszych form wypowiedzeniowych dowartościowują zajmowanie się tak zwanymi mechanizmami rozwoju pracowników, zarządzaniem kapitałem ludzkim, optymalizacją narzędzi personalnych, inwestowaniem w siebie, cyklami życia projektu, rozwojem przemysłów kreatywnych czy budowaniem kultur organizacyjnych. Zdystansowana analiza procesu cywilizowania uprzedmiotowienia ujawnia, że współcześnie powszechne stało się coś, co wydawać by się mogło nie do pomyślenia. Otóż można brać udział w dyskursie publicznym, a zarazem wypowiadać się w sprawie gospodarowania społecznymi i psychologicznymi aspektami ludzkiej pracy na podobieństwo obchodzenia się z uchwytnymi przedmiotami bezpośredniej manipulacji<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Skrótowo przedstawiony tu problem badawczy i bazowy układ pojęciowy stanowią część szerszej problematyki omawianej w nieopublikowanej rozprawie doktorskiej autora [Stachowiak 2017].

## KONTEKST TEORETYCZNY

Tak zarysowany problem badawczy jest próbą powiązania analizy dyskursu i socjologicznych studiów nad kulturą kapitalizmu z socjologią pracy. Nie ma on swoich odpowiedników w akademickiej socjologii pracy i gospodarki [Budnik 2019; Standing 2019; Mrozowicki 2015; Gilejko i in. 2008]. Z kolei problemy socjologii praktycznej – w tym techniki organizacji procesów pracy, metody doboru pracowników czy środki zwiększania ludzkiej wydajności – stanowią osie, wokół których krystalizują się nowe odmiany uprzedmiotowienia. Dlatego też socjologia pracy mogłaby stać się obiektem krytycznej samorefleksji związanej z własnymi aspiracjami praktycznymi. Środki, którymi dysponuje analiza dyskursu, mogą być do tego szczególnie przydatne. Stąd przedstawione niżej uwagi mogłyby być traktowane przez socjologów pracy jako propozycje w zakresie nowych tematów badawczych. Natomiast dla analizy dyskursu byłaby to próba poddania problematyki cywilizowania uprzedmiotowienia swoistemu testowi.

Ów test polegałby na sprawdzeniu, czy możliwe jest zastosowanie do problemu cywilizowania uprzedmiotowienia tego, co Stanisław Ossowski określił jako socjologiczna relatywizacja – zestawianie tez naukowych z reakcjami pewnych środowisk społecznych [1967: 208–209]. Ossowski twierdził, że w sytuacji sporu pomiędzy rzecznikami odmiennych charakterystyk pewnych zjawisk społecznych socjologiczna relatywizacja może pomóc w osłabieniu roszczeń stron do absolutnej ważności ich sprzecznych zdań. Warunkiem usunięcia niezgody byłoby pojednawcze uznanie przez oponentów, że wyższość jednej charakterystyki nad inną zależy od punktu widzenia pewnego kręgu społecznego. Relatywizacja sądu na temat ustroju jakiegoś kraju mogłaby się dokonać przez uznanie, że jest on „bardziej faszystowski niż parlamentarny z punktu widzenia jednego środowiska, a bardziej parlamentarny niż faszystowski z punktu widzenia innej grupy” [Ossowski 2001: 209].

Dla niniejszych badań socjologiczna relatywizacja byłaby istotna nie tyle jako środek wygaszenia sporu wokół pojęcia cywilizowania uprzedmiotowienia, ile jako środek jego uprzedzenia. Sposobem na niedopuszczenie do bezwiednej absolutyzacji przez badacza jego własnej charakterystyki dyskursu zarządczego byłoby sprawdzenie, czy da się ona zrelatywizować do grupy biorącej udział w badaniu, czy też nie. Przedstawione niżej prace miały na celu ustalenie, czym dla jego uczestników będzie podany im przykład dyskursu zarządczego, co sami dla siebie wyodrębnią z niego jako temat do omówienia i w jaki sposób to zrobią. Innymi słowy: czemu uczestnicy nadadzą status spraw ważnych przez ich wyśłowienie, wprowadzenie do rozmowy, ustanowienie obiektem takich lub innych

uwag, a co pozostanie niewypowiedziane, najwyżej pomyślane, nie doczeka się jawnego wpływu na przebieg spotkania.

Zaproponowane tu podejście do socjologicznej relatywizacji jest związane z celami tego badania w jeszcze jeden sposób. Umożliwia ono socjologiczne ujęcie roli krytyki w przeobrażeniach społecznych. Karl Mannheim [1937] stawiał to zagadnienie w centrum zainteresowania klasycznej socjologii wiedzy, czyniąc z ustalania możliwości i granic krytyki formułowanej pod pewnym „kątem widzenia” jedną z zasadniczych części swoich naukowych aspiracji [Mannheim 1937: 75–76]. Podobnie zresztą czyni bardziej współczesna socjologia krytyki, rozumiana przez Luca Boltanskiego [1990] jako dziedzina obejmująca swoim zainteresowaniem praktyki krytykowania i angażowania się w spór, podejmowane przez jedne grupy wobec innych. Boltanski określa zresztą współczesne społeczeństwa krytycznymi *tout court*, twierdzi bowiem, że praktyki krytykowania, a w związku z tym i przeciwstawiania się cudzej krytyce i uzasadniania własnych racji, są dziś nieustannie podejmowane na różnych polach życia społecznego. Z kolei Ève Chiapello [2013] wyraża pogląd, istotny dla problematyki niniejszego artykułu, że historia kapitalizmu jest nierozzerwalnie spleciona z historią jego krytyki. Przedstawione niżej badania pokazują, jak w toku dyskusji nad – kapitalistycznym przecież – dyskursem zarządczym uczestnicy kierują się swoim poczuciem bycia wobec niego krytycznym. Wnioski badawcze na ten temat odnoszą się nie tylko do, jak się okaże, ograniczonych możliwości owego zmysłu krytycznego. Dotyczą one pośrednio również dwóch dodatkowych zagadnień, w świetle których socjologowie (w tym socjologowie pracy) i językoznawcy (zwłaszcza zainteresowani dyskursem) mogliby je dalej interpretować. Pierwsze z nich to zagadnienie świadomości dyskursowej przedstawicieli świata pracy, a więc ich kompetencji w zakresie ujmowania relacji między sferą komunikowania a formami życia społecznego [Czyżewski 2008: 23; Czyżewski 2017]. Drugie – to problem świadomości językowej jako składnika świadomości społecznej [Sagan-Bielawa 2014: 52; Markowski 2002: 1759–1760], w obrębie której zjawiska językowe stanowią odbicie i dopełnienie obrazu własnych oraz cudzych grup społecznych. Omówienie celu i przebiegu badań pozwoli ukazać sposób, w jaki te zagadnienia wiążą się ze sobą.

## CEL I PRZEBIEG BADAŃ

W całym badaniu wzięło udział osiem czteroosobowych grup reprezentujących międzynarodowe korporacje z branży IT, bankowości i logistyki oraz jedną organizację pozarządową zajmującą się sprawami społeczeństwa obywatelskie-

go<sup>4</sup>. W ich skład wchodziłi zarówno szeregowi pracownicy, jak i ich przełożeni, pełniący role menedżerów niskiego i średniego szczebla. Przed badaniem uczestnicy byli informowani, że dotyczy ono komunikacji, i żaden z nich nie prosił o obszerniejsze wyjaśnienia. Uczestnicy wiedzieli także, że badanie jest nagrywane. Na podstawie zarejestrowanego obrazu i dźwięku wykonane zostały zapisy przebiegu rozmów.

Badanie zostało oparte na trój etapowej procedurze. W pierwszym etapie każda z grup otrzymała kopię tego samego tekstu zawierającego przemówienie – exposé. Zostało ono przedstawione jako przeznaczone do wygłoszenia przez przełożonego lub przełożoną przed grupą nowych podwładnych. Uczestnicy zostali poproszeni o zapoznanie się z tekstem i przedyskutowanie swoich spostrzeżeń. Dostali także możliwość naniesienia ewentualnych uwag na elektroniczną wersję przemówienia. Każda z grup przygotowała mniej lub bardziej zmienioną wersję tekstu. Analizowane niżej fragmenty rozmowy zostały zarejestrowane na tym etapie badania. W drugim etapie grupy otrzymały do dyskusji wersję exposé opracowaną przez jeden z pozostałych zespołów biorących udział w badaniu. Wszystkie rozmowy na pierwszym i drugim etapie były pozostawione własnemu biegowi – zachowywały wyraźne cechy nieformalności, nie były moderowane, nikt oprócz uczestników nie był przy nich obecny, jakkolwiek badacz miał możliwość obserwowania przebiegu rozmów z innego pomieszczenia. W trzecim etapie do rozmów włączał się badacz, zadając danej grupie kilka otwartych pytań o ogólne wrażenia na temat exposé wyjściowego, tekstu własnego oraz przemówienia otrzymanego od innej grupy.

Tekst exposé został zaczerpnięty z książki *Podręcznik dla trenera. Doskonalenie umiejętności menedżerskich w procesie sukcesji* [Nowak, Kośmicki 2013/2014: 16–18]. *Podręcznik* spełnia ważne dla podjętego badania kryteria społecznej istotności [Czyżewski i in. 2017: 16]. Stanowi on bowiem typowy tekst instruktażowy, reprezentatywny dla kręgu współczesnych doradców do spraw kierowania sobą i innymi w dziedzinie pracy, a zarazem symptomatyczny dla kierunku zmian współczesnej kultury komunikowania społecznego. Zgodnie z deklaracją autorów *Podręcznika* zaproponowane przemówienie ma stanowić „narzędzie” przygotowane „na podstawie literatury oraz dobrych praktyk”. Owa literatura to książka *Psychologia szefa. Szef to zawód*, w której Wojciech Haman

---

<sup>4</sup> Niniejszy artykuł przedstawia analizę rozmów wyłącznie pracowników korporacji, nie ma tu miejsca na rozpatrzenie przykładów interakcji między przedstawicielami organizacji pozarządowej. Wybór tej, a nie innej grupy oraz tych, a nie innych fragmentów został dokonany ze względu na to, że korzystanie przez uczestników ze zrekonstruowanych w badaniu repertuarów interpretacyjnych przejawia się w nich szczególnie wyraźnie.

i Jerzy Gut [2009] promują opracowany przez siebie „algorytm przemawiania”, który ma mieć rzetelne podstawy i potwierdzoną skuteczność w sytuacjach komunikowania publicznego. Typowe w tym opracowaniu jest nie tylko jego zadeklarowane przeznaczenie – możliwość zastosowania jako zasobu wiedzy na temat metod radzenia sobie z pracą podwładnych i z podwładnymi, ale także jego społeczno-historyczne źródła. *Podręcznik* został wydany przez jedną z licznych polskich instytucji doradczych zarabiających na poradnictwie w zakresie uefektywniania pracy dla zarobku. Ponadto ukazał się dzięki funduszom Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – wielkiego przedsięwzięcia Unii Europejskiej, z którego Polska korzystała w latach 2007–2013, mającego realizować zadania odnowionej Strategii Lizbońskiej, między innymi tworzyć i upowszechniać tak zwaną gospodarkę opartą na wiedzy.

Do zacerpniętego z *Podręcznika* exposé zostały dodane niektóre charakterystyczne wyrażenia powstałe w procesie cywilizowania uprzedmiotowienia. Ich wspólną i rozpoznawalną cechą jest utechnicznione nazewnictwo i pojęciowość, w których traktowanie ludzkiej pracy i jej społeczno-psychologicznych aspektów wzorowane jest na dysponowaniu rzeczami. Do tekstu exposé zostały dodane następujące określenia: uruchamianie kreatywności, optymalizacja systemu zarządzania kapitałem ludzkim, rozbudowa technik integracji pracowników, matryce kompetencji, mechanizmy rozwoju pracowników, wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystanie naturalnych zasobów, narzędzia personalne, uwalnianie potencjału, budowanie kultury organizacyjnej, rozbijanie negatywnych schematów myślowych, inwentaryzacja pomysłów, zarządzanie talentami<sup>5</sup>. Żadne z określeń nie jest wynikiem inwencji badacza – zostały one zacerpnięte z powszechnie używanego mówionego i pisanego języka ekspertów do spraw zarządzania.

Badanie miało umożliwić udzielenie odpowiedzi na trzy pytania badawcze: (1) czy uczestnicy zwrócą uwagę na – szczególnie wyjaskrawioną w języku exposé – utechnicznioną pojęciowość dyskursu zarządczego? (2) co ewentualnie z nią zrobią? (3) co z przebiegu rozmów wynika dla możliwości zrozumienia zjawiska cywilizowania uprzedmiotowienia i jego krytyki?

---

<sup>5</sup> Ze względu na wprowadzone do tekstu exposé uzupełnienia konieczne stało się także dokonanie pewnych zmian gramatycznych – dodanie spójników i uzgodnienie fleksji. Z uwagi na uczestnictwo w badaniu osób pracujących w organizacjach pozarządowych wprowadzone zostały także następujące zmiany: fraza „zwiększenie naszej efektywności o minimum 10% w stosunku do obecnej efektywności” zastąpiła oryginalne „zwiększenie wartości sprzedaży o minimum 10% w stosunku do obecnej sprzedaży”; fraza „procesów i procedur” zastąpiła „procesu sprzedaży i obsługi klienta”; fraza „dbałość o jakość” zastąpiła „dbałość o jakość obsługi klienta”.



Wykorzystany w badaniu tekst exposé przedstawiał się następująco:

*Witajcie.*

*Jak wiecie zostałam/em szefem działu handlowego. Jest to dla mnie nowa sytuacja. Wy pewnie też nie wiecie, czego się spodziewać. Dlatego chcę jasno określić cele, które chcę postawić przed nami wszystkimi i zasady, które chcę, aby funkcjonowały w naszym zespole.*

*Jak wiecie przejmuję zarządzanie działem w sytuacji, gdy wyniki sprzedaży nie są satysfakcjonujące, a sytuacja na rynku wymaga uruchamiania kreatywności i pomysłów na to, jak przekonać do nas klienta. Kluczowym celem jest dla mnie zwiększenie naszej efektywności o minimum 10% w stosunku do obecnej efektywności i optymalizacja systemu zarządzania kapitałem ludzkim w naszym dziale.*

*Tym celom podporządkuję działania związane z poprawą procesów i procedur oraz rozbudową technik integracji pracowników. Szczegółowe zadania oraz matryce kompetencji dla poszczególnych osób wypracujemy podczas spotkań zespołów roboczych.*

*Wiecie, jak ważne są dla mnie profesjonalizm, nieustanna dbałość o jakość i mechanizmy rozwoju pracowników. Zależy mi także na zachowaniu dobrej atmosfery i współpracy wszystkich, którzy pracują nad wdrażaniem strategii zarządzania zasobami ludzkimi.*

*Negatywnie postrzegam i oceniam sytuacje, w których przepływ informacji jest nieoficjalny, dowiaduję się od kogoś, że ktoś coś powiedział w formie półsłówek i domysłów. Zależy mi na tym, żeby promować otwartą i szczerą komunikację, która pozwoli wykorzystać Wasze naturalne zasoby. Nie będę akceptować narzekania, krytykowania cudzych pomysłów lub narzędzi personalnych w naszym dziale bez podania merytorycznej argumentacji oraz przy braku inicjatywy.*

*Szpecially cenna będzie dla mnie Wasza otwartość na dyskusję, wzajemna pomoc w uwalnianiu Waszego potencjału i współpraca przy budowaniu kultury organizacyjnej. Będę doceniać także gotowość do zmiany nawyków, przyzwyczajzeń i rozbijania negatywnych schematów myślowych w zespole. Tego będę od Was oczekiwał(a).*

*Zależy mi na tym, żeby nasza współpraca była dla wszystkich satysfakcjonująca. Deklaruję, że chcę pomagać Wam w rozwiązywaniu problemów, inwentaryzacji pomysłów i zarządzaniu Waszymi talentami.*

*A teraz proszę o pytania.*



## PROBLEM DANYCH WYWOŁANYCH

W wyniku wprowadzonych do exposé zmian przemówienie stało się czymś nowym, tekstem spreparowanym. Z tego względu potrzebne jest sformułowanie kilku komentarzy.

*Tekst jako nośnik.* Exposé miało pełnić rolę nośnika utechnicznionej pojęciowości i nazewnictwa eksperckiego. Było sposobem na wprowadzenie dyskursowych przejawów cywilizowania uprzedmiotowienia do sytuacji badawczej. Jednak ani tekst przemówienia ani owa utechniczniona pojęciowość nie zostały wymyślane na użytek badania. Spreparowanie dotyczyło połączenia, ale nie łączonych części – tekstu jako nośnika, ale nie zjawiska językowo-dykursowego jako zagadnienia. Wykorzystanie przemówienia jako nośnika było potrzebne, aby nie wymuszać na uczestnikach rozmawiania o problemie interesującym badacza, a zarazem umożliwić przebieg rozmów zgodnie z ich własną, tworzącą się autonomicznie, a więc, można powiedzieć, odśrodkową organizacją.

*Tekst jako pretekst.* Metodologiczną inspiracją do opracowania procedury badawczej były prace Dereka Edwardsa i Davida Middletona nad tym, co nazwali *conversational remembering* [1988]. Podjęli się oni analizy pamięci w kategoriach wspólnej działalności społecznej, a nie – jak dzieje się to w tradycyjnej psychologii – w oparciu o indywidualistyczną koncepcję procesów poznawczych. W związku z tym brakuje idealnego polskiego odpowiednika dla nazwania ich problemu badawczego. Należałoby powiedzieć „konwersacyjne przypominanie”, a więc nie „konwersacyjne przypominanie sobie”, ale też nie „konwersacyjne przypominanie komuś”. Edwards i Middleton zajęli się badaniem rozmów prowadzonych między matkami i dziećmi podczas wspólnego oglądania rodzinnych zdjęć, kiedy to uczestnicy wymieniali się wersjami przeszłych wydarzeń. Tematem badania nie był więc punkt orientacyjny rozmów – fotografie – tylko językowe kierowanie i zapośredniczanie przypominania. Brano przy tym pod uwagę dwa względy: treściowy – co w danej sytuacji prowadzenia rozmów traktowane jest jako warte przypominania oraz według jakich reguł prowadzone są praktyki przypominania; procesualny – między innymi jak ludzie uczą się uczestniczenia w praktyce wspólnego przypominania [Edwards, Middleton 1988: 3–6]. Analogicznie w niżej przedstawianych badaniach: ściśle biorąc, nie dotyczyły one exposé, ale językowo zapośredniczonej działalności społecznej, dla której exposé było pretekstem. Ów materiał pomocniczy był potrzebny głównie jako

punkt orientacyjny rozmów<sup>6</sup>. Celem badania nie było uzyskanie nowych wersji przemówienia, tylko obserwacja konwersacyjnego „obchodzenia się” przez uczestników z językiem exposé.

*Tekst jako temat.* Problem przemówienia jako tekstu spreparowanego można rozważać nie tylko przy preferowaniu kryteriów metodologicznych, ale również uznając zwierzchność względów problemowych. W tym drugim przypadku nasuwają się pytania: czy dla uczestników exposé wygląda jak tekst spreparowany, czy nie? Co oni zdecydują się z nim zrobić w zależności od oceny tego aspektu exposé? Pytania te wiążą się nie tylko z socjologiczną relatywizacją w omówionym wyżej wariancie, ale także ze specyfiką badań, które, tak jak tu relacjonowane, czerpią z etnometodologii [Garfinkel 2007] i dowartościowują rolę hierarchii spraw ważnych i nieważnych, którymi kierują się sami uczestnicy.

Nie tylko wykorzystane w badaniu exposé stanowi materiał wywołany. Wywołane były także nagrane rozmowy wokół niego. W związku z tym i tu potrzebnych jest kilka uwag objaśniających.

*Stopień wywołania danych.* O ile metody i techniki badawcze polegają na wykorzystywaniu danych wywołanych, o tyle dają się uporządkować według, by tak rzec, stopnia owego wywołania. Inny stopień wywołania mają dane pochodzące z doświadczeń laboratoryjnych, opartych na klasycznym schemacie eksperymentalnym, w których badacz ma za zadanie poddać ścisłej kontroli każdy aspekt procesu badawczego, innym zaś stopniem wywołania cechują się dane zebrane w wyniku wzorcowo przeprowadzonych autobiograficznych wywiadów narracyjnych, których powodzenie zależy od rezygnacji przez badacza ze sterowania przebiegiem narracji. Rzecz nie tylko w pożytkach z możliwie daleko posuniętego rozluźniania kontroli nad wywoływaną autobiograficzną opowieścią, ale i w tym, że ruch przeciwny – sterowanie narracją – uniemożliwiłby wytworzenie się oczekiwanej sytuacji badania. Wykorzystana w niniejszym badaniu procedura oparta była na tym samym założeniu o konieczności minimalizacji kierowania wypowiedziami. Dlatego też rozmowy nie były moderowane, badanie nie przewidywało zastosowania listy poszukiwanych informacji, nie przebiegało według scenariusza wzorowanego na zogniskowanych wywiadach grupowych, nie zakładało istnienia poprawnych lub błędnych odpowiedzi, nie zmierzało do uporządkowania transkrypcji według uprzednio ustalonego klucza kodowego. Miało dać wgląd w przebieg rozmów na tematy, które uczestnicy sami dla sie-

---

<sup>6</sup> Samo exposé nie pełniło roli materiału badawczego, choć z powodzeniem mogłoby się stać samodzielnym przedmiotem uwag analityka dyskursu, a to między innymi za sprawą strukturalnych i retorycznych własności tego tekstu.

bie wybiorą, pod warunkiem uznania przez nich exposé za punkt orientacyjny spotkań.

*Dane aseptyczne i dane endemiczne.* Pod względem metodologicznym wywoływanie danych nieuchronnie czyni z nich badawczy punkt dojścia, a nie wyjścia. A jednak niektóre techniki, na przykład krańcowo uściślające kontrolę nad przebiegiem eksperymentu laboratoryjnego, prowadzą do wywołania danych, które można byłoby nazwać aseptycznymi – oddzielonych od życia społecznego, celowo wypreparowywanych z wpływu czynników niepodlegających badawczej kontroli i powstałych w wyniku nadzorowanego manipulowania zmiennymi. Inne zaś metody i techniki, na przykład autobiograficzny wywiad narracyjny, prowadzą do wywołania danych nie tyle aseptycznych, co endemicznych – mogących pojawić się tylko tu i teraz, czyli w czasie badania. Oby typom postępowania badawczego można byłoby zarzucać, że tworzą artefakty. A jednak różnica jest zasadnicza. Ściśle kontrolowane doświadczenie laboratoryjne tworzy artefakty o tyle, o ile oddziela się ono od rzeczywistości pozabadaawczej, próbując ją zarazem wprawnie naśladować. Z kolei w sytuacji metodologicznie wzorcowej autobiograficzny wywiad narracyjny nie ma czego naśladować. Jego cechą charakterystyczną jest endemiczność, i to zarówno wywołanych opowieści, jak i tworzonych sytuacji opowiadania. I nie sposób go rozpatrywać jako „sztucznej” techniki badawczej tylko na tej podstawie, że jej wytwory nie występują w okolicznościach pozabadaawczych – nie można im czynić zarzutu z ich endemiczności. Zarzut ten nie ma również zastosowania w odniesieniu do badań opisywanych w niniejszym artykule, jako że są one endemiczne w tym samym sensie co autobiograficzne wywiady narracyjne.

*Dane dyskursowe a „realne” życie.* Bez względu na to, czy badanie objęte jest ścisłą kontrolą, czy nie, wywoływanie danych zwykle wiąże się z założeniem, że powiedzą one coś o tak zwanym realnym życiu. Dla eksperymentatora realne życie umiejscowione jest w złożoności samorzutnych zjawisk poza laboratorium. Dla badacza posługującego się autobiograficznym wywiadem narracyjnym sama opowieść autobiograficzna nie ma swojego odpowiednika poza sytuacją wywiadu, a jednak także i dla niego celem jest uzyskanie dostępu do czegoś mającego znajdować się w realnym życiu [Kaźmierska 1997], czyli w przebiegu doświadczeń narratora, które ten „tylko” rekonstruuje. W omawianych tu badaniach jest inaczej. Nie dotyczą one uzyskania dostępu do tego, co *jest* w realnym życiu (przy całym zamieszaniu, jakie w naukach społecznych stale wywołuje to określenie), ale do tego, co w nim *mogłoby* się stać, a na co owo realne życie być może jest całkowicie zamknięte. Nawet jeśli przypuszczalnie tematyca

i krytyka dyskursu zarządczego nie mogą zaistnieć poza stworzoną im sytuacją badawczą, to okoliczność ta wydaje świadectwo nie tylko badaniom, ale przede wszystkim realnemu życiu, które tej tematyce i krytyki nie rodzą.

Edwards i Middleton opisali bogaty materiał konwersacyjny, bazując na wydawałoby się skromnej podstawie – rozmowach pięciu rodzin. Z kolei przedstawiona w niniejszym artykule procedura została jak dotąd zastosowana w ośmiu grupach. Podobna skala przekłada się na ten sam rozpoznawczy i ściśle jakościowy charakter obu badań i – w dalszej kolejności – na zakładane przez nie kryteria ich oceny. Ich ewentualna wartość poznawcza lokuje się z jednej strony poza wymogami analiz statystycznych, reprezentatywności próby badawczej czy ogólnospołecznej przekrojowości badań, a z drugiej – poza badawczą wyrывkowością, samowolą interpretacyjną lub dowolnością subiektywizmu. Kryteria wiążą się tu z wymogami systematyczności empirycznej analizy danych dyskursowych i odpowiadającymi im rygorami pojęciowej analizy dynamiki i ładu społecznego. To z ewentualnym spełnieniem tych kryteriów wiąże się możliwość ukierunkowania wniosków badawczych na tematyzację ogólnych i być może doniosłych zjawisk społecznych.

## DWA REPERTUARY INTERPRETACYJNE

Wykorzystana w przedstawianych badaniach kategoria repertuaru interpretacyjnego została wprowadzona przez Gilberta i Mulkaya [1984: 55–58] w ich klasycznej już pracy dotyczącej dyskursu naukowego. W szczególności posłużyła im ona do opisu uporządkowanego zróżnicowania (*ordered variability*) w sporach naukowych w dziedzinie biochemii. Gilbert i Mulkay opisali systematyczne posługiwanie się przez naukowców dwoma repertuarami: empirycystycznym (*empiricist repertoire*) i kontyngentnym (*contingent repertoire*). Zauważyli, że repertuar empirycystyczny stanowi podstawę sporządzania artykułów naukowych, nadawania im odpowiednich cech stylistycznych, gramatycznych i wyrazowych. Biochemicy objaśniali przy jego użyciu publikowane rezultaty badań jako wyniki bezosobowych procedur laboratoryjnych, powtarzalnych, sformalizowanych i obiektywnych schematów postępowania, których zastosowanie miałyby umożliwiać opis natury „jaką ona jest”. Wnioski badawcze przedstawiali jako wynik ścisłych i neutralnych wobec natury reguł obserwacji i pomiaru. Zarazem repertuar ten pozwalał jego użytkownikom ukryć, że on sam jest wynikiem określonych wyborów interpretacyjnych. Z kolei drugi z repertuarów – kontyngentny – dominuje w nieformalnych rozmowach między naukowcami. Bio-

chemicy wypowiadali się w sposób, zgodnie z którym wyniki badań i poglądy poszczególnych naukowców mogłyby być inne, gdyby tylko znajdowali się oni pod wpływem innych osobistych lub społecznych okoliczności. Ten repertuar służy do objaśniania prac naukowców jako rezultatów osobistych wyborów i osądów oraz określania wytworów ich pracy jako skutków przygodnych czynników niezwiązanych z empirycznymi zjawiskami natury.

Kategoria repertuaru interpretacyjnego, rozumiana jako jednostka analizy dyskursu, dowodzi swej użyteczności także poza kontekstem źródłowym. Otóż pomimo wewnętrznej złożoności dyskursowych aspektów zarejestrowanych rozmów wyłania się z nich systematycznie stosowany przez uczestników sposób organizowania swoich wypowiedzi. Aby go opisać, można wprowadzić dwa pojęcia: repertuar konwencjonalności i repertuar bezpretensjonalności. Przy użyciu repertuaru *konwencjonalności* tłumaczy się, uzasadnia, opisuje i forsuje konieczność odrzucenia pewnych krytykowanych fragmentów (słów, zwrotów, środków retorycznych). Krótko mówiąc, repertuar ten służy objaśnianiu wybranych własności dyskursowych jako szczególnie skonwencjonalizowanych, przypisywaniu im źródeł w swoistej manierze komunikacyjnej określonych grup, zwłaszcza aspirujących do wysokich pozycji w hierarchii władzy lub prestiżu. Z objaśnianiem pewnych wypowiedzi jako wynikających z ich tak pojętej konwencjonalności wiąże się również odmawianie im poparcia, odrzucanie ich. W przypadku zarejestrowanych rozmów oznaczało to brak przyzwolenia na zachowanie ich w ostatecznej wersji exposé. Środki używane do wysłownienia oczekiwanego wariantu przemówienia wiązały się tymczasem z korzystaniem z repertuaru *bezpretensjonalności*. Dostarcza on retorycznych i interakcyjnych środków tłumaczenia, opisywania i forsowania uprzywilejowanych własności dyskursowych, a więc takich, które dają pierwszeństwo bezpośredniości, wypowiedaniu się bez ogródek. Uczestnicy powoływali się na kanony dyskursowej bezpretensjonalności jako na przeciwieństwo nieodpowiadającej im profesjonalizowanej manieri cechującej mówienie skonwencjonalizowane.

Można wskazać szczególną relację między owymi repertuarami interpretacyjnymi. Otóż z użyciem repertuaru konwencjonalności uczestnicy objaśniali wybrane przez nich fragmenty exposé jako obarczone wielorodnymi retorycznymi usterkami i językowymi niedostatkami, w ich mniemaniu czyniącymi exposé sztywnym, brzmiącym zbyt obco, zbyt oficjalnie, nic niemówiącym, niezrozumiałym, będącym przejawem języka korporacyjnego. Z kolei repertuar bezpretensjonalności służył im do uprawomocnienia formułowanej krytyki i uzasadnienia proponowanych przez siebie zmian. Z jego wykorzystaniem

upominali się o to, aby formułować exposé prościej i jaśniej, by zwracanie się do podwładnych miało tę szczególną i wieloaspektową własność, którą wyraża określenie „po prostu”, zabiegali o upraszczanie tekstu, aby exposé odpowiadało mówieniu do człowieka i zostało uczłowieczone. Wszystkie te określenia wraz z interakcyjno-konwersacyjnym użytym z nich czynionym są jedynie skromną częścią wewnątrznie zróżnicowanego repertuaru konwencjonalności. Owych własności nie łączy wszak powinowactwo semantyczne. Ich cechą wspólną jest specyfika zastosowania, na mocy której krytykowanym określeniom, frazom i stylowi przypisywany jest związek z pewną niepożądaną konwencją mówienia, strategią komunikacyjną i kulturą pracy, przeciw którym w swym mniemaniu uczestnicy występowali.

We wszystkich zarejestrowanych rozmowach środki interpretacyjne odpowiadające tym dwóm repertuaram były w ciągłym użyciu. Były one obecne zarówno na etapie początkowego rozpoznawania własności przemówienia, jak i na etapie formułowania i wprowadzania zmian do tekstu oraz wewnątrzgrupowej oceny i podsumowywania własnej pracy. Posługiwanie się oboma repertuarami odpowiada także dodatkowemu, wstępnemu założeniu wszelkich zmian wprowadzanych przez uczestników do exposé. Otóż uczestnicy prowadzili przemówienie w takim kierunku, aby uczynić zadość szczególnej koncepcji podwładnego jako osoby – w *ich* opinii – zwyczajnej. Specyfika zależności między uprzywilejowanymi i niepreferowanymi własnościami exposé miała już to odzwierciedlać, już to dowartościowywać ową własność podwładnego. Z tej właśnie racji repertuar konwencjonalności i repertuar bezpretensjonalności stanowią zestawy środków wypowiedzeniowych tego, co *dla* uczestników określa „normalnego człowieka” i o tyle też wskazują na wytyczone przez uczestników granice ich sądu nad dyskursem zarządczym. Repertuary interpretacyjne nie są jednak zamkniętymi zbiorami formuł wypowiedzeniowych, tylko środkami wykonywania językowo zapośredniczonych działań społecznych.

Rekonstrukcja repertuarów konwencjonalności i bezpretensjonalności z zarejestrowanego materiału odbyła się w dwóch krokach analitycznych, opisanych przez Jonathana Pottera i Margaret Wetherell [1987: 168]. W pierwszym poszukuje się wzorów określających z jednej strony różnorodność, a z drugiej spójność treściowych i formalnych własności wypowiedzi. W drugim kroku stawia się wstępne hipotezy dotyczące owych wzorów oraz poszukuje się danych mogących te hipotezy potwierdzić lub obalić. Przytoczone niżej fragmenty jednej z nagranych rozmów dostarczają tylko skromnej ilustracji przebiegu rozmów i umożliwiają sformułowanie jedynie wstępnych wniosków. Jednak już w nich

uwidoczniła się zasadnicza sprawa: ukierunkowywanie wypowiedzi na oba repertuary interpretacyjne, a tym samym wyznaczanie przez uczestników granic ich krytyki dyskursu zarządczego. Ze względu na to, że analizowane dane były nagraniami i zapisami rozmów, przytoczone niżej fragmenty transkrypcji zostały wykonane z wykorzystaniem uproszczonego zestawu symboli opracowanych przez Gail Jefferson:

.		intonacja opadająca
?		intonacja wznosząca
<u>na</u>		akcent położony na wybraną część wypowiedzi
y:		przedłużona głoska
/		wypowiedź urwana
>	<	mówienie wyraźnie szybsze
<	>	mówienie wyraźnie wolniejsze
◦	◦	mówienie wyraźnie cichsze
[	]	miejsce rozpoczęcia i zakończenia mówienia równoczesnego
=	=	wypowiedzi następujące bezpośrednio po sobie (bez pauzy)
(1.0)		pauza o długości sekundy
(.)		mikropauza, bardzo krótka przerwa
(to jest tak)		wypowiedź niezrozumiała
(( ))		parawerbalne lub niewerbalne cechy i okoliczności mówienia
(...)		pominięty fragment zapisu

Zastosowane w zapisie litery A, B, C, D służą jako fikcyjne inicjały rozmówców.

Przeprowadzona niżej analiza zapisów przygotowanych z użyciem tych symboli podporządkowana była zadaniu rekonstrukcji repertuarów interpretacyjnych. Wobec tego nie wykorzystuje pełni możliwości analizy konwersacyjnej, z której symbole te pochodzą. Mimo to opracowywanie transkrypcji w ten sposób ma niezaprzeczalne zalety: (1) pozwala na osiągnięcie celu znanego z etnometodologii jako *demonstrability* – ukazania istotności przedstawianych uwag analitycznych oraz teoretycznych poprzez odwołanie do obserwowalnych własności zjawisk społecznych. Badacz nie chowa więc przed swoimi czytelnikami opracowywanego materiału, tylko im go udostępnia. Badacz zmierza do ograniczenia zakresu, w jakim może zadowolić się „ogłaszaniem” swych ustaleń i nie zmusza innych do przyjmowania na wiarę zapewnień o empirycznym ugruntowaniu swych tez; (2) sporządzanie szczegółowego zapisu ma samodzielną wartość heurystyczną. Praca nad transkrypcją nie polega na rutynowym spisywaniu. Wymusza



wielokrotne odtwarzanie nagrań i uważną pracę interpretacyjną już w trakcie sporządzania zapisów – nie dopiero po ich wykonaniu. Jest przez to odrębnym i wymagającym etapem w procesie rozpoznawania własności badanych zjawisk, bez którego własności te zostałyby najpewniej przeoczone; (3) tak przygotowany materiał daje szansę na poprowadzenie dalszych analiz z użyciem innych środków analitycznych, na przykład zaczerpniętych z analizy konwersacyjnej lub innych tradycji badawczych.

### ANALIZA

W przytoczonych fragmentach czworo korporacyjnych menedżerów różnego szczebla dyskutuje o akapicie exposé, w którym natrafia na określenie „matryce kompetencji”. Korporanci mierzą się więc z językiem, który „powinni” rozumieć. Fragment pierwszy rozpoczyna się w momencie, w którym uczestnicy właśnie zakończyli rozmowę o „rozbudowie technik integracji pracowników” – innym swoistym określeniu, na które zwrócili uwagę. Po dłuższej przerwie A zaczyna dyktować swoją propozycję przeformułowania zdania zawierającego „matryce kompetencji”.

#### FRAGMENT 1

- 1 (14.0)  
 2 A: a podczas y: wspólnych spotkań zespołu wypracujemy szczegółowe  
 3 zadania i kompetencje dla poszczególnych pracowników  
 4 (2.0)  
 5 C: °matryce kompetencji (to jest tak) w ogóle° ((przeczący ruch głową,  
 6 lekki uśmiech))  
 7 (1.0)  
 8 A: °nie do końca°  
 9 D: ale to jest część czego.  
 10 C: cały czas tych celów  
 11 (...)  
 12 D: czyli chciałbym się skupić na stworzeniu matryc kompetencji?  
 13 C: no tylko nie użyjemy tego słowa matryce po prostu kompetencji  
 14 [ ]  
 15 D: m:  
 16 A: bo to też tak sztuczne wygląda nie? chyba że chcemy tak brzmieć  
 17 D: >naczy ładniej można zrobić żeby chodziło o to samo< chodzi o takie  
 18 trochę comm cellowe: y: jak to się nazywa w comm cellu (1.0) s:kill  
 19 matrix=  
 20 A: =skill matrix tak  
 21 (3.0)

Propozycja podana przez A obejmuje pozostawienie w przemówieniu „kompetencji”, przy usunięciu „matrycy”<sup>7</sup>. Przez C zostaje ona rozpoznana nie tylko jako ingerencja w tekst, ale również jako jednoczesne zasygnalizowanie pozostałym rozmówcom problematyczności „matrycy kompetencji”. W liniach 5–8 pojawia się istotna wymiana uwag między C a A, przeprowadzona niejako na marginesie rozmowy z pozostałymi uczestnikami, którzy nie są w nią włączeni i nie zwracają na nią jawnie uwagi. C zwraca się do A półgłosem, gestykulacyjnie oraz mimiką twarzy daje do zrozumienia, że „matryce kompetencji” to określenie, którego nie popiera. C wykonuje tym samym całą serią działań, które przełożą się na dalszy przebieg rozmowy. Po pierwsze, C interakcyjnie zatwierdza usunięcie „matrycy” z przemówienia; po drugie, zapewnia A o wspólnej nieprzychylności wobec określenia „matryce”; po trzecie, C objaśnia (w sposób eliptyczny, ale czytelny dla A), jak rozumie powody pominięcia „matrycy”: decyzja A bierze się z niepreferowanych cech określenia „matryce kompetencji”; po czwarte, C pośrednio afirmuje podyktowaną przez A wersję. Od tej chwili do końca rozmowy C i A będą postępować tak, jakby o „matrycach kompetencji” nie należało w exposé wspominać i które należałoby z tekstu usunąć. O porozumieniu w tej sprawie zaświadcza współpraca, jaką prowadzą w kolejnych partiach rozmowy. Najpierw (linia 12) C jawnie dekretuje wersję A, a następnie (linia 15) A otwarcie dostarcza uzasadnienia tego, co w półgłosnej wymianie w liniach 5–8 oddane zostało słowami ‘nie do końca’<sup>8</sup>.

Współpraca między A i C jest przykładem tego, jak może zostać wspólnie wypowiedziane to, czego nie wyraża się w pojedynkę. Określenie pozbawione poparcia zostaje początkowo pominięte. Nieprzychylność wobec niego zostaje następnie ujawniona, ale najpierw w wymianie przeprowadzonej „na marginesie” i częściowo niewerbalnie, a dopiero później (pod wpływem wypowiedzi D) zostaje otwarcie napiętnowana jako konwencjonalna. Oznaczenie frazy jawnie popieranej przez A i C (‘po prostu kompetencji’) kontrastuje z oznaczeniem frazy pozbawionej poparcia (‘bo to też tak sztucznie wygląda nie?’). W ten (między innymi) sposób w rozmowie menedżerów korporacyjnych zaznacza się obecność repertuarów interpretacyjnych. O ich retorycznej swoistości świadczy

<sup>7</sup> W tym fragmencie pojawia się określenie „Comm Cell” (linia 18). Dotyczy ono organizowanych w miejscu pracy rozmówców krótkich zebrań z pracownikami. W czasie ich trwania zespół i ich przełożony omawiają bieżące sprawy związane z wykonywaną pracą (wynikami, trudnościami, rozwiązywaniem problemów, osiągnięciami).

<sup>8</sup> Tu i w dalszych partiach artykułu cudzysłów apostrofowy (‘’) służy oznaczeniu sformułowań zaczerpniętych z zapisów, nie zaś zgodnie z zasadami interpunkcji języka polskiego do podawania definicji znaczeniowych wyrazów.

najwyraźniej czyniony z nich użytek przeciwko wypowiedziom D. Otóż dla D określenie „matryce kompetencji” nie jest problematyczne, D nie ma nic przeciwko niemu, pokazuje innym, że je rozumie. Reaguje więc na zastrzeżenia A i C próbą pośpiesznej naprawy swojej wcześniejszej wypowiedzi. D sugeruje, że nawet jeśli A i C opierają się sztuczności brzmienia (formy) dyskutowanej frazy, to pod względem treści „matryce kompetencji” odnoszą się jednak nie tylko do czegoś ważnego, ale i znanego rozmówcom z doświadczenia zawodowego (co skądinąd A potwierdza). D daje do zrozumienia, że usunięcie „matryc” w imię ich językowej sztuczności wiedzie ku utracie ważnego sensu. D przekonuje, że bez względu na ocenę urody tego sformułowania, czegoś ono jednak dotyczy i w exposé powinno nadal ‘chodzić o to samo’.

W całej rozmowie podobnych fachowych komentarzy D stosuje więcej. Za każdym razem służą one obronie tych części exposé, które nie znajdują poparcia u pozostałych uczestników. Zapis fragmentu 2 rozpoczyna się niedługo po zakończeniu fragmentu 1.

## FRAGMENT 2

- 1 D: chciałbym się skupić na. (1.0)  
 2 B: mhm (1.0)  
 3 D: teraz=  
 4 A: =wypracowaniu ja bym powiedziała tak >coś takiego< wypracowaniu y:  
 5 szczegółowych zadań (.) y: i (.) nie wiem czy zostawiamy to matryc  
 6 kompetencji.  
 7 D: >jak coś? można zastąpić matryc< bo to chyba chodzi o to  
 8 kto co umie=  
 9 A: =tak=  
 10 D: =żeby to zmapować=  
 11 A: =tak=  
 12 D: =naczy mamy to nazwać bardziej po ludzku  
 13 (2.0)

A ponownie zwraca uwagę rozmówców na określenie „matryce kompetencji”, dając do zrozumienia, że zachowanie lub usunięcie tego określenia pozostaje tymczasowo sprawą otwartą (jakkolwiek czyni to wbrew swojej wcześniejszej propozycji i porozumieniu zawartemu z C). W odpowiedzi D ponawia próbę fachowego wytłumaczenia innym sensu „matryc”: ‘chodzi o to kto co umie’ – i taki zostaje ustalony bieżący sens tego określenia. Ani w tym fragmencie, ani w żadnym innym D nie mówi o „matrycach” jak o problemie komunikacyjnym, na przykład przejawie problematycznej („sztucznej”) konwencjonalności mówienia, a mimo to jako obrońca poznawczej treści rzekomo zawartej w „matrycach kompetencji” ostatecznie ulega regułom interpretacyjnym, których trzymają się

pozostali. Fachowe komentarze D nie tylko nie doprowadzają rozmówców do zmiany ich stanowiska. W obu przypadkach początkowa argumentacja, mająca mieć wsparcie w wiedzy, ostatecznie ustępuje miejsca kryteriom konwencjonalności i bezpretensjonalności. O ile więc D formułuje kolejny fachowy komentarz, o tyle tym razem łączy już objaśnienie sensu „matryc” z zapowiedzią zgody na usunięcie tego określenia z przemówienia (linia 7). D sygnalizuje innym, że w problematycznym dla innych określeniu „o coś” chodzi i że wie „o co”. Jednak próbując zachować w ostatecznej wersji exposé „to, o co chodziło”, godzi się na podążanie za kryteriami bezpretensjonalności (linia 12), które wiodą ku usunięciu z exposé „tego czegoś”. Tym samym przygotowanie ostatecznej wersji tekstu – a ściśle biorąc: wersji, która nie podlega już kolejnym zmianom – miało swe źródła w „porozumieniu” pojmowanym etnometodologicznie [Garfinkel 2007: 45]. Miało bowiem więcej wspólnego ze stosowaniem się do obowiązujących w rozmowie reguł interpretacyjnych niż ze zgodą co do merytorycznego sensu usuwanych lub dodawanych fragmentów.

Fragm. 3 następuje bezpośrednio po fragmencie 2.

#### FRAGMENT 3

- 1 D: i na zmapowaniu? (1.0)  
 2 A: to nie jest polskie słowo ((śmiej))  
 3 [ ]  
 4 D: ((uśmiej))  
 5 [ ]  
 6 C: ja uważam że określenie kompetencji to jest wystarczające słowo  
 7 [ ]  
 8 A: ((gest przyznania racji C))  
 9 C: na to żeby określić to  
 10 [ ]  
 11 A: tak (.) zdecydowanie  
 12 D: czyli określenie  
 13 [ ]  
 14 C: określenie kompetencji  
 15 D: poszczególni poszczególnych członków zespołu  
 16 C: tak poszczególnych członków zespołu  
 17 [ ]  
 18 A: tak  
 19 B: wiecie co bo y-y naprawdę to te wasze głosy się odbijają gdzieś tutaj  
 20 echem i ja już=  
 21 C: =(śmiej)) wypracowaniu wspólnych zadań i  
 22 A: kompetencji (0.5)  
 23 C: i określenie kompetencji

Otwierająca ten fragment wypowiedź D ukierunkowana jest na kilka kwestii jednocześnie. Po pierwsze, stanowi propozycję przekształcenia zdania zawierającego problematyczne „matryce kompetencji”. Po drugie, zostaje przedstawiona jako spełniająca wymóg mówienia ‘bardziej po ludzku’. Po trzecie, jest próbą takiej zmiany exposé, aby nadal ‘chodziło o to samo’. Po czwarte, na podstawie przebiegu fragmentu 3 (linie 7–11), w którym A sygnalizuje, że wyjaśnienie „matryc kompetencji” poprzez ich ‘mapowanie’ jest zrozumiałe, D mógł żywić uzasadnione oczekiwanie, że podane sformułowanie zostanie przyjęte. A jednak zostaje ono odrzucone (linia 2). W słowach A ‘mapowanie’ jest zrozumiałe (fragment 3), ale nieodpowiednie (fragment 4). Przy czym interakcyjno-konwersacyjny sens propozycji D i rola odpowiedzi A (‘to nie jest polskie słowo’) dają się pojąć dopiero po uwzględnieniu sposobu, w jaki do rozmowy włącza się C i jak reaguje na to A (linie 6–11). C składa kontrpropozycję – ‘określenie kompetencji’ – i objaśnia ją rozmówcom jako wprowadzenie ‘wystarczającego słowa’, na co A żywo reaguje, od razu przyznaje C rację i sankcjonuje słowa C jako ostateczną część finalnego tekstu.

Na czym miałyby polegać przewaga oferty C nad propozycją D? Otóż C nie tylko formułuje własny pomysł, ale też dostarcza wskazówki pozostałym rozmówcom, jak rozumieć słowa ‘i na zmapowaniu’. ‘Wystarczalność’ ‘określenia kompetencji’ polega na zastosowaniu się do miary bezpretensjonalności, której w ocenie uczestników nie mogło sprostać obco brzmiące ‘mapowanie’. Tym samym zaznaczenie obcości słowa nie jest środkiem wskazania na jego nieodpowiedniość filologiczną, co raczej repertuarową. ‘Zmapowanie’ jest traktowane jako wyrażenie obarczone swoistym naddatkiem i nadmiarowe, ‘określenie’ zaś ma być ‘wystarczające’, spełniające dostateczne minima. Nie tylko więc ocena tekstu wyjściowego dokonywana jest według kryteriów repertuaru konwencjonalności i bezpretensjonalności – podobnym wymogom muszą podporządkować się także składane propozycje zmian. Stąd też los „matryc kompetencji” był z jednej strony niepewny, gdyż kształtowany w spontanicznym rozwoju rozmowy, a z drugiej – przesądzony wymogami repertuarów interpretacyjnych.

W różnych momentach rozmów uczestnicy oferowali także metakomunikacyjne uwagi na temat stosowanych przez siebie sposobów wprowadzania zmian do tekstu, a także na temat samych zmian oraz ich możliwego odbioru. Poniższy fragment pojawia się w końcowej części pierwszego etapu badania. Po jego zakończeniu uczestnicy od razu przeszli do przeglądu całego przygotowanego przez siebie tekstu, a następnie zakończyli swoje prace nad exposé.

## FRAGMENT 4

- 1 (5.0)  
 2 A: teraz ja myślę tak wyjdzie że usunęliśmy  
 3 najbardziej skomplikowane słownictwo (.) ale jesteśmy  
 4 prostakami ((śmiech))  
 5 [ ]  
 6 D: ((ruch głową naśladowujący zastanawianie się))  
 7 C: no ja nie wiem bo ja w momencie kiedy ktoś  
 8 przychodzi to ja wolę żeby do mnie mówił jak do  
 9 człowieka a nie jakimś tam/  
 10 [ ]  
 11 D: ((potakujący ruch głową))  
 12 [ ]  
 13 A: no wiem mhm  
 14 (1.0)  
 15 D: przeczytamy sobie wszystko?  
 16 B: tak  
 17 [ ]  
 18 A: tak mhm  
 19 [ ]  
 20 C: tak mhm

W tej wymianie rozmówcy nie traktują słów A (linie 2–4) jako zaproszenia do refleksji nad przebiegiem wspólnej pracy, ale jako przygotowanie się na możliwy odbiór jej wyników. A w sposób zaczepny wygłasza hipotetyczny zarzut wobec wypracowanej wersji exposé i tym samym skłania rozmówców do przygotowania się na jego odparcie. Prowokuje rozmówców do wypowiedzi na temat rzekomej zbieżności pomiędzy podejmowanymi przez nich decyzjami (usuwanym ‘skomplikowanego słownictwa’) a ich cechami osobistymi (byciem ‘prostakami’). Na atak C odpowiada obroną: formułuje kontrast między mówieniem ‘jak do człowieka’ a mówieniem ‘jakimś tam/’, kładąc przy tym akcent nie na to, że ‘skomplikowane słownictwo’ zostało z exposé usunięte, tylko na to, że mówienie ‘jak do człowieka’ zostało do exposé wprowadzone.

Zasadniczy problem podjęty w tym fragmencie, wystawiający na próbę systematyczne stosowanie repertuarów interpretacyjnych, zostaje przez uczestników przepracowany z ich ponownym zastosowaniem. Problem usuwania skomplikowanego słownictwa (wcześniej kojarzonego ze sztucnością i nadmiarem) zostaje rozwiązany ponownym dowartościowaniem komunikacyjnej bezpretensjonalności. Powołując się na dwie szczególne odmiany mówienia – mówienie ‘jak do człowieka’ i przeciwstawne mu mówienie ‘jakimś tam/’ – C nie tylko oferuje sposób na wyswobodzenie się z zarzutu prostactwa, ale pokazuje rozmówcom, jak przenieść odpowiedzialność za jego ewentualne pojawienie się. Uczestnicy

stają się więc odpowiedzialni nie tyle za usuwanie skomplikowanego słownictwa, ile za rugowanie zbędnej konwencjonalności pierwotnej wersji exposé. Na taką interpretację godzą się wszyscy uczestnicy, jawnie wyrażając zrozumienie i akceptację dla wypowiedzi C.

### WNIOSKI Z ANALIZY

Wypowiedzi spełniające zdaniem uczestników wymogi repertuaru bezpretensjonalności są przez nich traktowane jako przejawy normalności komunikacyjnej. Normalność wypowiedzi objaśnianych w kategoriach repertuaru bezpretensjonalności była normalnością *dla nich*. Dla członków różnych grup uczestniczących w badaniu exposé brzmiało obco w różnym stopniu. Różny był także zakres dokonywanych zmian. Niekiedy ostateczna wersja tekstu nadal zawierała utechnicznione nazewnictwo, choć dla niektórych uczestników w wystarczającym stopniu spełniała kryteria komunikacyjnej normalności. Krótko mówiąc, to, co dla jednych uczestników było w exposé jeszcze dopuszczalne, dla innych było już znaczącym przekroczeniem pożądanych standardów. Bez względu jednak na różnice w ocenie owego przekroczenia sama ocena dopuszczalności i niedopuszczalności pewnych wypowiedzi była systematycznie dokonywana przy użyciu repertuarów konwencjonalności i bezpretensjonalności.

Powyższe uwagi dotyczące interakcyjnych szczegółów nie powinny przesłonić spraw ogólniejszych. Cele rekonstrukcyjno-opisowe, po które sięga mikroanaliza interakcji, są w zamierzeniu wyłącznie pośrednimi etapami na drodze do tematyzacji zagadnienia szerszego, wynikającego z wyjściowych pytań badawczych. Co do pierwszego z nich – czy szczególnie wyjaskrawiona w exposé utechnicznona pojęciowość dyskursu zarządczego zwróci uwagę uczestników? – odpowiedź jest twierdząca. Odpowiedź na pytanie drugie – co ewentualnie uczestnicy z nią zrobią? – jest jednak bardziej złożona i wymaga kilku zastrzeżeń.

Uczestnicy traktowali pracę nad przemówieniem jako redakcję tekstu. Zastępowali jedno określenie innymi, usuwali wybrane frazy, zamieniali je na inne, w ich ocenie odpowiedniejsze. Reagowali na frazy w ich uznaniu problematyczne, objaśniając je jako przejawy szczególnej manieri – pozbawionej ich poparcia, pretensjonalnej i na różne sposoby szkodliwej. Wspólnie wychodzili z założenia, że owej manieri lepiej byłoby się pozbyć. W kierunku, jaki nadawali wprowadzanym przez siebie zmianom, uczestnicy upierali się widzieć warunek nadania exposé cech komunikacji ludzkiej, prostszej, jaśniejszej – normalnej. Z kolei ów kierunek był jawnie oznaczany według kryteriów związanych z repertuarami



konwencjonalności i bezpretensjonalności. W następstwie orientowania pracy nad tekstem na owe repertuary uczestnicy przeciwstawiali prostotę skomplikowaniu, wystarczalność nadmiarowi, ładność sztuczności, mówienie 'po prostu' obcości. Okazuje się, że nawet gdy dyskurs ekspercki jest nasycony fachowym „esperanto”, jak określił je Marek Kochan [2010], rozum potoczny ową niezrozumiałość sobie na swój sposób uprzystępni. Uczestnicy niezawodnie ustanawiali sens niezrozumiałych dla nich określeń w obrębie repertuaru konwencjonalności i byli w stanie „coś” z nim zrobić, aby uczynić go dla siebie „normalnym”.

Część uczestników nie wyrażała dezaprobaty wobec tych własności pierwotnej wersji exposé, które inni skłonni byli określać jako konwencjonalne. Przyjmowało to różne postacie: od braku wyrazów otwartej niechęci wobec tych własności, przez nieoznaczanie ich jako pozbawionych poparcia, jawne przyzwolenie na zachowanie ich w przemówieniu, aż po nieprzyłączanie się do ironicznych komentarzy na temat określeń napiętnowanych. Jest cechą szczególnie wszystkich zaobserwowanych rozmów, że głos uczestników nieujawniających braku poparcia dla utechnicznionej pojęciowości obecnej w exposé był na ogół marginalizowany przez tych, którzy jednoznacznie i otwarcie orientowali prace nad przemówieniem na wymogi obu repertuarów interpretacyjnych.

Wypowiedzi brzmiące dla uczestników obco traktowali oni jako wymagające naprawy i przeredagowania według kanonów normalności. Ten proces przekładu uczestnicy objaśniali sobie wzajemnie jako praktykę sprzeciwu wobec kanonów komunikacyjnego zmanieryzowania. Pojawiają się więc pytania o naturę, własności, zakres i punkt odniesienia owego sprzeciwu. Im usilniej uczestnicy kierowali się repertuarami konwencjonalności i bezpretensjonalności, aby uczynić przemówienie bardziej „normalnym”, tym bardziej utwierdzali się w przekonaniu o swoim zmyśle krytycznym. Tyle tylko że poruszanie się przez nich w takim zakresie pojmowania dyskursu zarządczego oznaczało brak możliwości sprobematyzowania uprzedmiotowiających kategorii eksperckich, a to z kolei przekłada się – przez bezwiedne przyzwolenie – na ich pośrednie umocnienie.

Uczestnicy wielokrotnie zwracali uwagę na utechnicznoną pojęciowość dyskursu zarządczego, zatrzymywali się na niej i na różnych etapach rozmów ponawiali dyskusje nad nią. Z tym że ta utechnicznona pojęciowość, choć jawnie wyświetlona przed oczami rozmówców, nie zwracała na siebie uwagi *jako* przejaw uprzedmiotowienia, tylko *jako* wyraz szczególnej konwencjonalności językowej. Sąd, zgodnie z którym centralne własności exposé stanowią korelaty cywilizowania uprzedmiotowienia, należałoby więc socjologicznie zrelatywizować do pewnego (teoretycznego) sposobu ich objaśniania. W rozmowach uczestników były one nie tyle znamionami trwałości zarządczego uprzedmioto-

wiania spraw ludzkich, ile wykładnikami mowy parweniusza [Kołąkowski 2002: 161–165] – demonstracyjnym, a przy tym śmiesznym, tworzeniem nieprzystępności tam, gdzie winna obowiązywać zwyczajność językowa. Jakkolwiek uczestnicy stale powracali do tak lub inaczej wyrażonych kryteriów mówienia ‘po ludzku’ i mówienia ‘jak do człowieka’, to ich głównym punktem odniesienia nie była określona charakterystyka przeciwieństwa ludzi i rzeczy, tylko rozbieżność między konwencjonalnością i bezpretensjonalnością wypowiedzi. Brakuje powodów, by sądzić, że krytyka mowy parweniuszowskiej musi być wyrazem szczególnie rozbudzonej świadomości dyskursowej [Czyżewski 2017]. Uczestnicy nie byli bowiem zainteresowani objaśnianiem związku między exposé a życiem społecznym w jego mikro- lub makroskali. Co i jak się pisze na okoliczność wystąpienia publicznego, jakie słowa się dobiera, a jakie odrzuca – wszystko to uczestnicy skłonni byli interpretować głównie jako wskazówki dotyczące cech autora wypowiedzi. I to nie tylko autora tekstu pierwotnego, ale i exposé w wersji opracowanej przez nich samych (por. fragment 4).

### UWAGI KOŃCOWE

Co z przebiegu rozmów wynika dla krytyki cywilizowania uprzedmiotowienia? Ukierunkowana repertuarami konwencjonalności i bezpretensjonalności moc sądu wyczulona jest na istotne własności exposé. Niezawodnie jednak wyczulenie to, jeśli w ogóle zostaje upublicznione, skutkuje obmawianiem „korpomowy”, wytykaniem żargonu. Świadomość językowa uczestników osiąga tym samym pewien poziom, jakkolwiek najniższy z kilku możliwych. Zdaniem Andrzeja Markowskiego na najniższym poziomie świadomość językowa przejawia się w wyśmiewaniu mówiących „źle”, to znaczy niezrozumiale dla oceniającego, przedrzeźnianiu ich, stosowaniu wobec nich form ostracyzmu [2002: 1759]. Wyraźniej lub mniej wyraźnie ujawniająca się w tych reakcjach ironizacja czyni z dyskursu zarządczego pewną szczególną osobliwość – tyleż egzotyczną, co rzekomo bez reszty zrozumiałą. Pożytki z ironii równałyby się korzyściom z pewnej metody samoobrony przed negatywnymi tendencjami w kulturze kapitalizmu, w tym także i temu, czemu Ulrich Bröckling [2016] nadał miano „przedsiębiorczego ja” – wezwaniu do postępowania we wszelkich sferach życia w taki sposób, w jaki przedsiębiorca postępuje w interesach. Bröckling zauważa, że ironia pozwala sprowadzić nachalność tej interpelacji do absurdu i zyskać wobec niej dystans. Ironia jako część systematycznego dopominania się komunikowania bezpretensjonalnego może wyprzeć utechniczoną pojęciowość z pewnych kontekstów mówienia, może napiętnować ją jako napuszoną gwarę menedżeryzmu

lub nonsensowny wytwór korporatyzacji instytucji społecznych. Jest tym samym w stanie ukazać zasadniczą względność i ograniczenia eksperckich zaleceń w sprawie dyskursowych praktyk rządzenia podwładnymi (tu: dokonywanego środkami publicznego przemawiania). To szczególnie ważne w dobie tak zwanego wspierania gospodarki na wiedzy, w której eksperckość kojarzona jest z wysoką rangą w symbolicznej hierarchii. Nic jednak nie wskazuje na to, aby ironiczna krytyka mowy parweniuszowskiej umożliwiła tematyzację uprzedmiotowienia.

Uczestnicy badania odrzucali bowiem utechniczenie dyskursu zarządczego, uznając je za ‘sztuczne’ lub ‘nic niemówiące’, nie zaś za nieakceptowalne. Dlatego też kierowanie się repertuarami konwencjonalności i bezpretensjonalności nie ma w sobie niczego, co stawiałoby cywilizowanie uprzedmiotowienia pod znakiem zapytania. Nie daje podstaw ani do oburzenia nim, ani do jego rozmyślnego – i tu potrzebny jest wysiłek słowotwórczy – unieprawomocnienia. Rzecz jasna, niepodobna pominąć, że badani traktowali przemówienie jako szczególnie gatunek mowy okolicznościowej, przyzwalający w swych rygorach na pewne formy i treści, a zakazujący innych. Decyzje redakcyjne uczestników były przez nich podejmowane częściowo z uwzględnieniem specyfiki tego gatunku. Nie dotyczy to jednak meritum sprawy: rzecz nie w tym, że sąd nad dyskursem zarządczym miałby być niezdolny do rezygnacji z kierowania się repertuarami interpretacyjnymi, ale w tym, że z nich w istocie nie rezygnuje.

Problem cywilizowania uprzedmiotowienia mógł pojawić się dopiero w czasie, w którym inżynieria mechaniczna nie jest prawomocną wersją publicznego mówienia o rządzeniu pracą zbiorową. Na tle tego problemu rozwój tak zwanej humanizacji pracy, postępujący równoległe do przemian naukowego zarządzania, nie stanowi bezwzględnej przeciwwagi dla przekształceń uprzedmiotowienia. Te bowiem możliwe stały się właśnie w ramach takiej planistyki pracy, która zmierza do pogodzenia technicznych wymogów wydajności z warunkami stawianymi jej przez tendencje humanizacyjne i demokratyzacyjne. Jedną więc sprawą jest piętnowanie uprzedmiotowienia poprzez powoływanie się na psychologię humanistyczną jako naukową rękojmię podmiotowego traktowania podwładnych. Inną zaś, ważniejszą dla niniejszych badań, jest specyfika kontaktu między uprzedmiotowieniem i jego krytyką. Z tego wzajemnego wpływu wyłania się planistyka pracy, zawierająca w sobie i utechniczenie dyskursu humanizacyjnego, i instrumentalizację ideałów humanistycznych przez technicznych ekspertów do spraw rządzenia pracą. Jak się jednak okazuje, proces cywilizowania, na który oba te aspekty się składają, nie może zostać poddany pod dyskusję dopóty, dopóki związki między uprzedmiotowieniem a ludzką pracą będą rozważane według kryteriów wskazanych wyżej repertuarów interpretacyjnych. Tu ujawnia

się pewna możliwość publicznego użytku z dyskursoznawstwa. Mogłoby ono poprowadzić dalej to, co w obrębie badania uczestnicy rozpoznawali jako przejaw konwencjonalności. Otóż oczekiwanie dotyczące przydatności planistyki pracy bierze się ze wzbudzonej przez nią samą nadziei na możliwość utechnicznienia fizycznej i niefizycznej pracy tak zwanego czynnika ludzkiego. Zamiar ten uwiadacznia się w dyskursowych przeobrażeniach planistyki pracy przynajmniej od końca XIX wieku. Dlatego też publiczny użytek z dyskursoznawstwa mógłby w tym przypadku polegać na ukazaniu cywilizowania uprzedmiotowienia jako problemu występującego w *zakresie* dyskursu publicznego. Oznaczałoby to możliwość rozpatrywania tego zjawiska jako istniejącego i wartego rozpoznania bez względu na jego ewentualne korelaty pozadyskursowe, na przykład stronicze interesy grupowe „kapitału” mającego zmierzać do opanowania „pracy”. O ile sfera dyskursowa mogłaby być rozpatrywana jako sfera zjawisk przynajmniej częściowo swoistych, a nie tylko wtórnych wobec rzekomo zniekształcanej lub maskowanej przez nią sfery pozadyskursowej, o tyle otwierałaby się droga do dodatkowej korzyści – także dla socjologii pracy. Byłaby nią możliwość poszerzenia kręgu zainteresowanych kulturą dyskursu publicznego i rozpatrujących ją jako dziedzinę ważną ze względu na to, czym sama jest i czym sama się staje.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamiecki Karol.** 1924. „Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej”. *Przegląd Techniczny* 52: 594–595.
- Boltanski Luc.** 1990. “Sociologie critique et sociologie de la critique”. *Politix* 3(10–11): 124–134.
- Bröckling Ulrich.** 2016. *The entrepreneurial self*. London: Sage Publications.
- Budnik Monika.** 2019. *Socjologia pracy w zarysie*. Warszawa: Difin.
- Chiapello Ève.** 2013. Capitalism and its criticism. In: *New spirit of capitalism? Crisis justification, and dynamics*, P. du Gay, G. Morgan (eds.), 60–81. Oxford: Oxford University Press.
- Czyżewski Marek.** 2008. Elementy i całości. O niektórych dylematach analizy dyskursu. W: *Analiza dyskursu w socjologii i dla socjologii*, 19–29. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Czyżewski Marek.** 2017. Retoryka podmiotowej sprawczości. Uwarunkowania – reguły – skutki. W: *Przyszłość polszczyzny – polszczyzna przyszłości*, K. Kłosińska, R. Zimny (red.), 98–111. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Czyżewski Marek, Grażyna Woroniecka** (eds.). 2018. *The Paradoxes and Traps of the Democratization of Culture. Societas/Communitas* 2–3 (26–3) (in print).
- Czyżewski Marek, Michał Otrócki, Tomasz Piekot, Jerzy Stachowiak** (red.). 2017. *Analiza dyskursu publicznego. Przegląd metod i perspektyw badawczych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.

- Edwards Derek, David Middleton.** 1988. "Conversational remembering and family relationships: how children learn to remember". *Journal of Social and Personal Relationships* 5(1): 3–25.
- Fayol Henri.** 1947. *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Poznań: Księgarnia Wł. Wilak.
- Garfinkel Harold.** 2007. *Studia z etnometodologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gilbert Nigel, Michael Mulkay.** 1984. *Opening pandora's box: A sociological analysis of scientists' discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gilejko Leszek, Rafał Towalski, Juliusz Gardawski, Jacenty Siewierski (red.).** 2008. *Socjologia gospodarki*, Warszawa: Difin.
- Gut Jerzy, Wojciech Haman.** 2009. *Psychologia szefa. Szef to zawód*. Gliwice: Onepress.
- Każmierska Kaja.** 1997. Wywiad narracyjny – technika i pojęcia analityczne. W: *Biografia a tożsamość narodowa*, M. Czyżewski, A. Piotrowski, A. Rokuszewska-Pawełek (red.), 35–44. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Katedra Socjologii Kultury.
- Kochan Marek.** 2010. Mówiony język biznesu. W: *Polskie języki. O językach zawodowych i środowiskowych*, M. Milewska-Stawiany, E. Rogowska-Cybulska (red.), 139–175. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kolakowski Leszek.** 2002. *Pochwała niekonsekwencji. Pisma rozproszone sprzed roku 1968*. London: Puls Publications.
- Mannheim Karl.** 1937. „Socjologia wiedzy”. *Przegląd Socjologiczny* V(1–2): 56–101.
- Markowski Andrzej.** 2002. *Nowy słownik poprawnej polszczyzny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mrozowicki Adam.** 2015. „Socjologia pracy w Polsce – perspektywy odbudowy subdyscypliny”. *Humanizacja Pracy* 1(279): 13–27.
- Nowak Anna, Sławomir Kośmicki.** 2013/2014. Podręcznik dla trenera. Doskonalenie umiejętności menedżerskich w procesie sukcesji. <http://www.navigator.com.pl/files/Podrecznik-dla-trenera-cwiczenie-um-menedzerskich-w-procesie-sukcesji2.pdf> [dostęp: 07.04.2019].
- Ossowski Stanisław.** 1967. O osobliwościach nauk społecznych. W: *O nauce*, tom IV, S. Ossowski, 125–316. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Potter Jonathan, Margaret Wetherell.** 1987. *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behavior*. London, Dehli: Sage Publications.
- Sagan-Bielawa Mirosława.** 2014. *Dziedzictwo pozaborowe. Społeczna świadomość językowa Polaków w Drugiej Rzeczypospolitej*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Stachowiak Jerzy.** 2017. Język współczesnego kapitalizmu. Gospodarka oparta na wiedzy w perspektywie analizy dyskursu (nieopublikowana rozprawa doktorska).
- Stachowiak Jerzy.** 2018. "Democratisation in the culture of capitalism and two principles of managerial discourse". In: *The Paradoxes and Traps of the Democratisation of Culture*, M. Czyżewski, G. Woroniecka (eds.), *Societas/Communitas* 2–3 (26–3) (in print).
- Standing Guy.** 2019. *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Taylor W. Frederick.** 1923. *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Warszawa: Wydawnictwo „Ligi Pracy”.

*Jerzy Stachowiak*

**MANAGERS ON MANAGERIAL DISCOURSE. STUDIES ON THE RULES  
OF CRITIQUING OF EXPERT PUBLIC COMMUNICATION PATTERNS**

Abstract

This paper is concerned with two topics. First, it presents exploratory research on the relationship between public discourse and the world of work. Secondly, it presents a research procedure intended to be a methodological proposal for discourse analysts and sociologists of work. To begin with, the paper outlines the main theoretical problem of the study which is the process of the civilizing of objectification. Next, the purpose and procedure of the research are discussed, as well as the important and controversial issue of using elicited data in discourse analysis. The focal point of the paper is the analysis of conversations between corporate managers. They discuss a short text containing not immediately apparent manifestations of the objectification of human aspects of work. The analysis of their talk makes it possible to reconstruct two ways (two interpretative repertoires) in which participants publically account for their critical attitude towards the text. The conclusions of the research concern the possibilities and limitations of putting these two interpretative repertoires to public use. The paper ends with comments on the prospects for broadening the limits of common-sense criticism of managerial discourse with discourse analytical measures.

**Keywords:** managerial discourse, discourse analysis, objectification, interpretative repertoire, critique