

Stu prawników na dnie morza: raport z badań terenowych prawników na Harvardzie

Dariusz Jemielniak¹

Niniejszy artykuł stanowi raport z badań terenowych prawników studiujących w ramach programu LL.M. (studiów podyplomowych, w których jednym z wymogów uczestnictwa jest ukończenie normalnych studiów prawniczych) na Harvard University. Badano grupę LL.M. w roku akademickim 2011–2012. Amerykański program LL.M. jest skierowany przede wszystkim do osób, które chcą podjąć studia doktoranckie z zakresu prawa lub też, mając wykształcenie prawnicze z innego kraju, chcą przystąpić do egzaminu radcowskiego/adwokackiego w USA, albo wreszcie chcą podnieść swoje kwalifikacje formalne i faktyczne z zakresu prawa amerykańskiego (stąd badana grupa była bardzo zróżnicowana pod względem kraju pochodzenia, a Amerykanie stanowili w niej zdecydowaną mniejszość).

W artykule przedstawione będą założenia projektu, wykorzystane metody badawcze, a także wyniki i wnioski końcowe z badań. Przedstawiany projekt i wyniki badań pokazują wyraźnie, że chociaż pozornie prawnicy przedstawiani są jako elita pracowników wiedzy i standardowy przykład profesjonalistów (a zatem grupy zawodowej o szczególnie wysokim statusie i zakresie władzy), w praktyce podlegają oni daleko idącej i ścisłej kontroli pracy, prowadzącej do znaczących ograniczeń w ich swobodzie decydowania o procesie pracy, a także w dalszej kolejności do *deskillingu*.

Tekst nie ma charakteru typowego artykułu naukowego, lecz raportu (w charakterze tzw. *research note*), formuły dosyć popularnej w czasopismach zachodnich, ale rzadko stosowanej w czasopismach polskich. Jej zaletą jest przedstawienie nie tyle pojedynczego wniosku czy kilku spójnych wniosków z badania, ile wczesne nakreślenie szerszego obszaru, którego dotyczył projekt. Ma to szczególne znaczenie w przypadku projektów jakościowych, ponieważ umożliwia przedstawienie ich założeń i szerszego obrazu, bez detalicznego prezentowania fragmentów badań terenowych, czego wymagałby standardowy artykuł.

| Tło projektu

Wielu autorów uważa, że wiek XXI przyniesie kolosalne zmiany we współczesnych organizacjach i zarządzaniu, z powodu zwiększającej się roli wiedzy i pracowników wiedzy (Stewart, 1997; Koźmiński, 2004; Styhre i Sundgren, 2005; Castells, 2009). W istocie, zarówno zmiany zachodzące w ostatnich dwudziestu latach w zakresie ról zawodowych (włącznie

¹ Akademia Leona Koźmińskiego

Adres do korespondencji: Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03–301 Warszawa, e-mail: darek@kozminski.edu.pl.

z menedżerskimi), jak i samo znaczenie pracy, zwłaszcza w środowisku pracy opartej na wiedzy, są bez wątpienia ogromne. Percepcja pracy i profesji prawniczej w środowisku pracy opartej na wiedzy wyewoluowały z tradycyjnego, industrialno-biurokratycznego modelu, w którym standaryzacja pracy, jej procesu, planowanie, tworzenie struktur, kontrola i formalizacja mają kluczowe znaczenie (Mintzberg, 1993). W rezultacie wpływające na tożsamość organizacyjną i zawodową, indoktrynacja i zarządzanie emocjami stają się elementami zadań menedżera (Jackall, 1988; Kärreman i Alvesson, 2004). Zakres tych zmian i ich uniwersalność są jednak nadal kwestią akademickiej dysputy, ponieważ brakuje solidnych, międzykulturowych badań.

Co więcej, ocena pracownika staje się bardziej zależna od samych intencji i lojalności podwładnego niż od rezultatu pracy. W pracy opartej na wiedzy, a zwłaszcza wśród prawników, ocena pracownika jest często skorelowana z czasem spędzonym w pracy, ostentacyjnym manifestowaniem oddania pracodawcy, np. poprzez skracanie wakacji w razie kryzysu, poświęcanie życia rodzinnego itp. (Perlow, 1997; Cooper, 2000). Niektóre kancelarie prawne wręcz wprost szczycą się poświęcaniem czasu pracy swoich podwładnych, np. DLA Piper w ogłoszeniu z 21 czerwca 2008 r. w magazynie „The Economist” (s. 15) pisze: „Gdy nasz klient z Kalifornii przejmował spółkę w Norwegii, nasz norweski zespół przestawił swój czas pracy o dziewięć godzin (na czas amerykański), by lepiej służyć klientowi”. Skuteczność tego przekazu reklamowego opiera się na tym, że poświęcenie jest cenione bardziej niż wydajność – która, co oczywiste, w przypadku drastycznego przestawienia cyklu dobowego o dziewięć godzin, z całą pewnością nie jest równie wysoka. Praca prawników jest trudna do oceny poprzez kontrolę samego procesu pracy, więc kancelarie prawne rozwijają inne systemy oceny podwładnych.

Jednocześnie literatura menedżerska często opisuje, a nawet zaleca egalitarne i demokratyczne podejście do pracowników wiedzy (Horibe, 1999; Amar, 2002; Newell et al., 2002). Praktyczna realizacja tych zaleceń w przypadku wielu zawodów nastrocza jednak poważne trudności (Jemielniak, 2009). Zwłaszcza w przypadku prawników, wśród których z jednej strony procedury i standaryzacja pracy mają szczególne znaczenie (Sweet i Meiksins, 2008), a z drugiej jednocześnie pracownicy muszą mieć istotny obszar swobody, oraz intelektualnej wolności, by wykonywać swoją pracę, mieszanka podejść i dyskursów autorytarnych i demokratycznych jest szczególnie interesująca. Ponieważ ma bezpośredni związek z kulturą narodową, konkluzje z międzynarodowych studiów komparatywnych dotyczących kultury zawodowej i organizacyjnej mogą prowadzić do istotnych i praktycznych wniosków.

Celem projektu było zatem opisanie środowiska pracy opartej na wiedzy na przykładzie prawników z różnych krajów, a zwłaszcza analiza przekonań i założeń o pracy w oczach studentów programów LL.M., oraz przedstawienie praktycznych wniosków „ugruntowanych” w jakościowych badaniach terenowych (Glaser i Strauss, 1967; Konecki, 2000).

Prawnicy są jedną z najstarszych profesji i klasycznym przykładem pracowników wiedzy. Mimo to często uważani są za wykonujących konserwatywny zawód, z całą pewnością znajdujących

się poza awangardą nowego paradygmatu pracy (Freidson, 2001; Winter i Taylor, 2001). W istocie zawód prawnika jest wręcz często postrzegany jako jedna z najbardziej sformalizowanych profesji. Prawnicy są zatem postrzegani zarówno jako wykonujący bardzo tradycyjny zawód, jak i oczywisty przykład pracowników wiedzy – a ci są często widziani jako zarzewie rewolucji organizacji i zarządzania (Cortada, 1998; Alvesson, 2004; Davenport, 2005). Powoduje to, że są oni szczególnie interesującym obiektem analizy.

| Wykorzystane metody

Przeprowadzono badania uczestniczące i nawiązano kontakty z kilkudziesięcioma prawnikami, w tym z kilkunastoma regularne i bliższe (wielokrotne rozmowy). Przeprowadzono łącznie 23 wywiady w pierwszej turze, a następnie iteracyjnie i dla pełnej triangulacji i dywersyfikacji wyników kolejne 9 i ostatecznie 7 wywiadów (suma: 39).

Zastosowano także podejście etnograficzne (Ciesielska, 2006), szczególnie przydatne w badaniu wiedzy ukrytej (Krzyworzeka i Krzyworzeka, 2012). Ponieważ badaniu podlegała kultura organizacyjna (Krzyworzeka, 2008; Koźmiński et al., 2009; Krzyworzeka, 2012) w powiązaniu z kulturą profesjonalną (Trice, 1993; Jemielniak, 2002; Jemielniak, 2005), szczególnym obszarem zainteresowania badawczego była tożsamość zawodowa, a także relacje z klientami i przełożonymi (Latusek i Jemielniak, 2007).

Dzięki obserwacji uczestniczącej (w ramach której badacz spędził rok, od samego początku programu aż do jego zakończenia, uczestnicząc w życiu grupy, biorąc udział w imprezach, spotkaniach nieformalnych, a także nawiązując osobiste przyjaźnie) możliwe było uzyskanie pełniejszego wglądu w przekonania prawników z całego świata na temat ich zawodu.

Przyjęty paradygmat interpretatywny (Burrell i Morgan, 1979; Jemielniak, 2012) pozwolił na wykorzystanie podejścia performatywnego (Latour, 1986) i dotarcie do głębszego zrozumienia postrzegania zawodu przez wykonujące go osoby.

Miejsce badań wybrano nieprzypadkowo. Boston jest miastem znanym ze swojej kultury prawniczej i międzynarodowych programów studiów (Newmyer, 1987), a szczególnie z programu LL.M. na Harvard Law School, często uważanej za najbardziej prestiżową szkołę prawa na świecie. Jak wspomniano we wstępie, harwardzki program LL.M. cieszy się zainteresowaniem zawodowych prawników ze zdecydowanej większości krajów, więc przeprowadzenie badań w tej populacji umożliwi wgląd w kulturę zawodową w częściowym przynajmniej oderwaniu od kultury narodowej. Oczywiście, dobór prawników do programu harwardzkiego z pewnością nie jest średnio reprezentatywny dla wszystkich prawników – można raczej zakładać, że trafiają do niego osoby ponadprzeciętnie uzdolnione, ambitne i zorientowane na sukces. Nie jest to jednak wadą,

a raczej zaletą badanej populacji: badając skrajne przypadki, łatwiej można dostrzec procesy charakterystyczne dla całej zbiorowości (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990).

Wyniki

Przeprowadzone wywiady ujawniły użyteczną siatkę interpretacyjną: czas spędzony w pracy był dla badanych prawników jednym z najistotniejszych wymiarów ich miejsca pracy. Co ciekawe, w znacznie mniejszym stopniu było nim wynagrodzenie, a także satysfakcja z wykonywanego zajęcia. Co również istotne, zarysował się wyraźny podział na osoby, które godziły się z obciążeniami czasowymi dla pieniędzy (deklarując wprost, że poświęcają się dla uzyskania swobody finansowej), oraz osoby, które rezygnowały z kariery korporacyjnej z uwagi na nie (Perlow, 1997) – godząc się jednocześnie na wielokrotnie niższe uposażenia, byle tylko mieć większą swobodę czasową. Wszyscy rozmówcy podkreślali niezadowolenie z tego aspektu zarządzania pracą, tj. konieczność wyboru w sytuacji skrajnej polaryzacji (totalny brak czasu i wysokie uposażenie lub niskie uposażenie i pewna swoboda czasowa). Niektórzy z rozmówców wskazywali na instytucjonalne i zewnętrzne podłoże ograniczeń czasowych. W szczególności wskazywali, że zatrudniające ich organizacje nie mają wyboru w tym zakresie, ponieważ klienci oczekują rozliczania godzinowego, a także szybkiej obsługi ze strony stałego, niezmiennego się osobowo zespołu. Ujawniały się także pewne różnice specjalizacyjne, tj. prawnicy zajmujący się *mergers & acquisitions* (fuzjami i przejęciami spółek) podkreślali silnie projektowy charakter ich pracy, powodujący, że w okresie realizacji zlecenia od klienta muszą być całkowicie dyspozycyjni, ale pomiędzy projektami mogą sobie pozwolić na okazjonalną swobodę. Z kolei prawnicy świadczący usługi doradcze, z zakresu prawa finansowego i in., narzekali na stałe ogromne obciążenia czasowe. Praca w charakterze *in-house* (tj. prawnika zatrudnionego do obsługi potrzeb jednego przedsiębiorstwa, a nie prac na rzecz firmy prawniczej) przedstawiana była z jednej strony jako potencjalnie rozwiązanie pozwalające na godziwe zarobki przy mniejszym tempie pracy, z drugiej zaś strony jako obciążenie czasowe podobne do pracy w firmie, przy obniżeniu standardów finansowych, a także znacznie mniej zróżnicowanym i ciekawym charakterze pracy.

Sugeruje to, że prawnicy poddani są podobnym presjom kontroli normatywnej jak inni pracownicy wiedzy (Kunda, 1992; Jemielniak, 2008a).

Jednocześnie w przypadku rozmówców wyraźnie zarysowała się różnica w zakresie tożsamości profesjonalnej, związana z wartościami tradycyjnymi, rzetelnością i stabilizacją, a zatem inaczej, niż w przypadku innych pracowników wiedzy.

Prawnicy w bardzo dużym stopniu odwoływali się do etosu zawodowego w sensie konieczności uwiarygodniania swojej rzetelności, standardów realizacji usługi, raczej niż kreatywności i indywidualizmu.

Nie ujawniły się duże różnice w percepcji związane z płcią (w przypadku wywiadów rozkład płci był zbliżony do równomiernego), co mogłoby być typowe dla innych profesji (Bourne, Özbilgin, 2008).

Końcowe wnioski z projektu wskazują, że w zakresie zarządzania prawnikami następuje silny proces *disempowerment* (pozbawiania pracowników agencji i podmiotowości), nasilony dodatkowo zmianami na rynku pracy, na którym występuje obecnie nadpodaż prawników, także wysoko wykwalifikowanych. Jednocześnie powoduje on, że w przypadku wybitnie uzdolnionych jednostek praca prawnika staje się mniej atrakcyjna. Kreatywne rozwiązania z zakresu zarządzania czasem pracy mogą być trudne do wprowadzenia z uwagi na sygnalizowane przez badanych uwarunkowania zewnętrzne (klienci oczekują dyspozycyjności i stałej obsługi, nawet jeżeli może to oznaczać niższy standard jakości – czego dowodzi np. ujawnione w badaniach oczekiwanie, niezależnie od strefy czasowej, pełnej dyspozycyjności pracowników, których głównym zadaniem jest praca intelektualna), a także z uwagi na to, że proces uwikłania czasowego (*time-bind*) działa także na korzyść organizacji (Hochschild, 1997).

Jak wynika z badań, firmy prawnicze nie wykorzystują jednak też w pełni możliwości oferowanych przez techniki zarządzania stosowane w organizacjach opartych na wiedzy (Fleming, Spicer, 2004; Fleming, Sturdy, 2009), a także czynienia miejsca pracy miejscem zabawy (Huizinga, 1949; Warren, Fineman, 2008; Mann, 2009), które to techniki są z powodzeniem wykorzystywane w firmach programistycznych i wysokich technologii, takich jak Google, 3M, Facebook. Mimo że w pewnym stopniu praca prawników przypomina pracę np. programistów czy architektów i ma, według rozmówców, wyraźne elementy artystyczne (Jemielniak, 2008b; Mikołajewska, 2013), to prawnicy podlegają daleko idącej standaryzacji procesu pracy i traktowani są powszechnie jako wysoko wykwalifikowana, ale całkowicie zastępowalna siła robocza.

Istotnym wnioskiem z badań jest zatem zwrócenie uwagi na lukę sprawnościową w zarządzaniu firmami prawniczymi – wynikającą częściowo, jak wskazują badani, z tradycyjnego modelu rozwoju kadry kierowniczej (opierającej się na modelu partnerskim, w którym przejęcie obowiązków z zakresu zarządzania organizacją jest naturalnym etapem kariery prawnika, rzadko jednakże mającego możliwość uzyskania wykształcenia z zakresu zarządzania choćby przez studia typu MBA).

Wyniki badań, zarówno w warstwie wniosków o charakterze socjologicznym (dotyczących tożsamości zawodowej prawników, przemian miejsca pracy, percepcji zawodu), jak i teorii organizacji (postępujący *deskilling*, wykorzystanie kontroli normatywnej) oraz klasycznego zarządzania (zastosowanie nowoczesnych technik zarządczych znanych z innych organizacji opartych na wiedzy, w szczególności informatycznych) są interesujące i mogą być przydatne praktycznie. Wskazują również na istotny, także z punktu widzenia efektywności organizacji i zarządzania, obszar badań, którego dalsza eksploracja zarówno poprzez badania jakościowe, jak i ilościowe, jest zdecydowanie wartościowa.

B i b l i o g r a f i a

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Amar, A.D. (2002). *Managing knowledge workers: unleashing innovation and productivity*. Westport, Conn. – London: Quorum Books.
- Bourne, D. i Özbilgin, M.F. (2008). Strategies for combating gendered perceptions of careers. *Career Development International*, 13(4): 320–332.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Castells, M. (2009). *Spoleczeństwo informacyjne i państwo dobrobytu*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Ciesielska, M. (2006). Antropologia przedsiębiorczości. Nowe nurty w badaniach jakościowych. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW*, 1: 18–28.
- Cooper, M. (2000). Being the „Go-To Guy”: Fatherhood, Masculinity, and the Organization of Work in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 23(4): 379–408.
- Cortada, J.W. (1998). Introducing the Knowledge Worker. W: J.W. Cortada (red.), *Rise of the knowledge worker*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.
- Fleming, P. i Spicer, A. (2004). ‘You Can Checkout Anytime, but You Can Never Leave’: Spatial Boundaries in a High Commitment Organization *Human Relations*, 57(1): 75–94.
- Fleming, P. i Sturdy, A. (2009). Bringing everyday life back into the workplace: Just be yourself. W: P. Hancock i M. Tyler, M. (red.) *The Management of Everyday Life*. London: Palgrave.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Glaser, B.G. i Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter.
- Hochschild, A.R. (1997). *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Horibe, F. (1999). *Managing knowledge workers: new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*. Toronto–New York: J. Wiley.
- Huizinga, J. (1949). *Homo Ludens: A Study of the Play Element in Culture*. Boston: The Beacon Press.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: the world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Jemielniak, D. (2002). Kultura – odkrywana czy konstruowana? *Master of Business Administration*, 2(55): 28–30.
- Jemielniak, D. (2005). Kultura – zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH*, 32: 7–22.
- Jemielniak, D. (2008a). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D. (2008b). Software engineers or artists – programmers’ identity choices. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(1): 20–36.
- Jemielniak, D. (2009). Time as symbolic currency in knowledge work. *Information and Organization*, 19: 277–293.
- Jemielniak, D. (2012). *The New Knowledge Workers*. Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
- Kärreman, D. i Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1): 149–176.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. i Latusek, D. (2009). Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. *e-mentor*, 3(30): 4–13.
- Krzyworzeka, A. i Krzyworzeka, P. (2012). Etnografia w badaniu wiedzy ukrytej. *e-mentor*, 1(43): 66–69.
- Krzyworzeka, P. (2008). Kultura i organizacje: perspektywa antropologiczna. W: M. Koster (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Krzyworzeka, P. (2012). Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1(114): 72–81.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Latour, B. (1986). The powers of association. W: J. Law (red.) *Power, Action and Belief – A New Sociology of Knowledge?* London–Boston–Henley: Routledge&Kegan Paul.
- Latusek, D. i Jemielniak, D. (2007). (Dis)trust in Software Projects: A Thrice Told Tale. On Dynamic Relationships between Software Engineers, IT Project Managers, and Customers. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3(10): 117–125.
- Mann, S. (2009). Making Fun OK at Work. *Professional Manager*, 18(5): 36–38.
- Mikołajewska, K. (2013). Reprezentacja zdominowanych poprzez działania artystyczne. *Stan Rzeczy*, 1(4): 151–166.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. i Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. New York: Palgrave.
- Newmyer, R.K. (1987). Harvard Law School, New England Legal Culture, and the Antebellum Origins of American Jurisprudence *The Journal of American History*, 74(3): 814–835.
- Perlow, L.A. (1997). *Finding time: how corporations, individuals, and families can benefit from new work practices*. Ithaca, NY: ILR Press.

- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3): 267–292.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, New York: Doubleday/Currency.
- Styhre, A. i Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: critique and practices*, Basingstoke–New York: Palgrave Macmillan.
- Sweet, S.A. i Meiksins, P. (2008). *Changing contours of work: jobs and opportunities in the new economy*, Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Trice, H.M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Warren, S. i Fineman, S. (2008). Don't get me wrong, it's fun here, but...: ambivalence and paradox in a 'fun' working environment. W: R. Westwood i C. Rhodes (red.), *Humour, Work and Organization*. London: Routledge.
- Winter, S.J. i Taylor, L.S. (2001). The Role of Information Technology in the Transformation of Work. W: J. Yates i J. Van Maanen, J. (red.), *Information, Technology and Organizational transformation. History, Rhetoric, and Practice*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage.