

Zmiana kadru: zarządzanie Warszawą na przełomie wieku

Barbara Czarniawska

*Niniejszy artykuł prezentuje metodologię zastosowaną w badaniach terenowych w ramach programu badawczego „Zarządzanie wielkim miastem” zrealizowanego w Goteborskim Instytucie Badań. Program przygotowany został dzięki wsparciu Rockefeller Foundation, a badania miasta Warszawy, opisane w książce *A City Reframed: Managing Warsaw into the 1990s* (2000) sfinansowane zostały przez fundację *Gottlieb Daimler-Karl Benz*¹.*

1. Wybór tematu: wielkie miasta

Fascynacja wielkim miastem ma zapewne tyle samo lat co cywilizacja. Temat miasta zajmuje centralne miejsce we wszelkiego typu teoriach rozwoju ładu społecznego, które zwykły zakładać, że zarówno państwo narodowościowe jak i gospodarka kapitalistyczna wywodzą się z wielkich miast (Sennett 1990). Fascynacja wielkim miastem znajduje wyraz w architekturze i planowaniu, w literaturze fachowej i w literaturze pięknej, w filmie i sztuce, w historii nauki i technologii. Choć są to dziedziny odmienne i posługujące się różnymi językami, łączy je to, że wielkie miasto widziane jest zawsze w jednej z dwóch perspektyw: perspektywy planisty (architekta, specjalisty od gospodarki przestrzennej, ale również polityka czy władcy) oraz perspektywy użytkownika (mieszkańca, turysty). Kto jednak przekłada plany na użytkowanie?

W ostatnich latach pytanie to staje się coraz bardziej oczywiste, prawdopodobnie na skutek tego, że terminologia organizacji i zarządzania wkroczyła do wszystkich dziedzin życia społecznego. To nieoczekiwane przemieszanie dotychczas wydzielonych sfer życia i odpowiadających im dyscyplin akademickich ujawniło – w kontekście miasta – lukę ziejącą między perspektywą planisty a perspektywą użytkownika, lukę, której nie zapełnią tzw. „badania wdrożeń”, prowadzone również z perspektywy planistycznej. Plany to jedna rzecz, narzekania użytkowników to druga, ale kto przekłada plany na użytkowanie, kto i jak zarządza miastem na bieżąco? To pytanie było podstawą niniejszego studium, a także większego programu badawczego, którego studium Warszawy było tylko częścią.

2. Teoria na miarę czasów

Istnieją co najmniej dwa powody, aby starać się zrozumieć i opisać, jak w praktyce przebiega zarządzanie wielkim miastem.

Pierwszy powód związany jest z niezadowolającym stanem samej teorii zarządzania, gdzie stało się oczywiste, że tradycyjna, modernistyczna teoria organizacji z lat 60., opierająca się na uproszczeniach i mechanistycznych metaforach (zwrócił na to uwagę Morgan – 1986), jest bezużyteczna jako narzędzie ułatwiające zrozumienie złożoności współczesnych organizacji gospodarczych. Obszarem działania współczesnych korporacji jest gospodarka globalna; rynek pieniądza co chwilę wstrząsany jest wydarzeniami, których nikt nie umie przewidzieć ani wytłumaczyć. Jak powiedział laureat nagrody Banku Szwedzkiego ku czci Alfreda Nobla Robert Solow jedynym prawem ekonomicznym jest to, że liczba sprzedaży musi równać się liczbie zakupów (Lewontin 1995). Teoria chaosu (Prigogine i Stengers 1983) znajduje więcej zastosowań w wyjaśnianiu zjawisk społecznych i gospodarczych niż teoria systemów. Nowe formy organizacyjne mnożą się i komplikują, a wiele z nich wypróbowywanych jest w tym najstarszym laboratorium zachodniej cywilizacji, jakim jest wielkie miasto. Choć przemysł wyniósł się z wielkich miast, zarówno centralne zarządy wielkich korporacji jak i wielkie banki mają swoje siedziby właśnie tam. Produkcja usług, we współczesnym społeczeństwie dużo ważniejsza niż produkcja przemysłowa, rozwija się głównie w wielkich miastach. I jeśli nawet jakaś nowa forma organizacji społecznej zrodzi się gdzie indziej, wielkie miasto przechwyci ją i sprawdzi w większej skali.

W tej sytuacji badanie zarządzania wielkim miastem jest niezwykle obiecujące. W czasach, kiedy podział na sfery administracji publicznej i produkcji prywatnej rozmywa się na naszych oczach, zarządzanie wielkim miastem, jeśli nawet samo nie wytworzy nowych, twórczych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania, będzie zmuszone się na nie natknąć.

Drugi powód związany jest ze zmieniającym się charakterem zarządzania wielkimi miastami. Pomijając chwilowe fluktuacje demograficzne (populacja Warszawy w dziesięciolecie 1985–1995 uległa zmniejszeniu), wielkie miasta wykazują stałą tendencję wzrostu. Może to znaczyć, że wielkie miasta znikną, rozplyną się w „obszarach metropolitalnych”, jak ma to częściowo miejsce w USA. Inna możliwość to miasta-potwory, jak owe pokazane w futurystycznych utworach takich jak filmy *Metropolis* Fritza Langa czy *Blade Runners* Ridley’a Scotta, powieść *Virtual Light* Williama Gibsona czy esej *The City of Glass* Mike’a Davisa. Opinie na temat przyszłości wielkich miast różnią się, istnieje jednak zgoda co do tego, że ich obecna wielkość i stopień złożoności przekracza możliwość nadzoru i kontroli. Niemniej jednak w każdym mieście istnieje cała armia ludzi, która zajmuje się ni mniej ni więcej tylko „zarządzaniem wielkim miastem”. Co oni robią, kiedy tak „zarządzają”?

Jak już wspomniałam, wiedza na ten temat jest wysoce niezadowolająca, co nie znaczy, że nie istnieje. Z jednej strony, istnieje teoria zarządzania jako ste-

rowania, oparta na modernistycznym założeniu o uniwersalizmie, która nie widzi powodu, aby różnicować odmienne obiekty zarządcze. Z drugiej strony istnieje specjalistyczna wiedza fachowa, dotycząca takich dziedzin jak transport miejski, kierowanie ruchem, gospodarka wodno-ściekowa czy oczyszczanie miast. Oprócz wiedzy technicznej istnieje też bardziej złożona ale i bardziej rozproszona wiedza dotycząca zjawisk społecznych uwikłanych w działalność wielkiego miasta. Trzeba zatem szukać możliwości budowania połączeń i skojarzeń między tymi różnymi źródłami wiedzy. Czy jest to w ogóle możliwe?

Rosnąca specjalizacja i zróżnicowanie dziedzin wiedzy doprowadziły to paradoksalnej sytuacji. Przez pewien czas wydawało się nieuniknione, iż renesansowa koncepcja „człowieka uniwersalnego” musi zostać posypana naftaliną i odłożona do kufra historii nauki. Modernistyczny intelektualista nie był w stanie ogarnąć całości życia intelektualnego i z rezygnacją ograniczył się do własnej dyscypliny. Współczesny intelektualista nie jest już w stanie ogarnąć własnej dyscypliny: sekcja metodologii Międzynarodowego Stowarzyszenia Socjologów zaproponowała (na konferencji w Trento, czerwiec 1992), aby zacząć kształcić „tłumaczy” biegłych w różnych językach dyscypliny. Indywidualnemu badaczowi nie pozostaje więc nic innego, jak zbierać wszelką wiedzę na interesujący jego czy ją temat, bez względu na to, z jakich dziedzin, akademickich czy pozakademickich ta wiedza pochodzi. Mamy więc renesans mini-generalisty.

Taka właśnie filozofia wiedzy przyświecała moim badaniom. Owa postawa otwartego poszukiwania i łączenia nieoczekiwanych źródeł wglądu wymaga jednak linii orientacyjnej, ogniskowej skupiającej różne pojęcia i poglądy. Taką linią czy ogniskową jest *aktualna praktyka zarządzania*, która ma miejsce w badanym terenie. Teoretycznie skonstruowane modele działania mają tendencję do odzwierciedlania zainteresowań teoretyka i choć nie ma powodu, żeby te zainteresowania pomijać, nie ma również powodu, aby przesądzały one o wyniku badań. Aczkolwiek teoria z całą pewnością wzbogaca praktykę, czyni to na mocy refleksji, a nie narzucania wzorów i modeli. Działanie wyprzedza refleksję, która służy następnym działaniom.

Powyższe założenia przesądzają niejako o metodologii badań: były to badania terenowe w tradycji etnologicznej (Czarniawska 1998).

3. Ergonografia wielkiego miasta

Przedstawiam tu zatem etnologiczne studium organizowania, w którym zarządzanie wielkim miastem postrzegane było jako sieć działań zarządczych (Czarniawska 2004). Taka sieć działań zarządczych obejmuje wszelkie organizacje – komunalne, państwowe, prywatne i publiczne, które współdziałają w „organizowaniu miasta”. Badacz śledzi więc przede wszystkim powiązania między działaniami, a nie kontakty między osobami (choć często są one trudne do odróżnienia). Te powiązania ujawniają się najwyraźniej w trakcie ich tworzenia, stąd szczególna uwaga skupiona na tzw. projektach organizacyjnych. Ambicją badań było śledzenie takich projektów prospektywnie (w miarę ich rozwoju) i retrospektywnie (jak zapi-

sały się one w pamięci aktorów i w dokumentach). Stąd trzy główne techniki badawcze: obserwacja, wywiad i analiza dokumentów (w tym prasy).

Wybrany wariant obserwacji polegał na tym, że kierownicy jednostek centralnych dla danego projektu zostali poproszeni o zezwolenie, aby można było „śledzić” ich działalność przez okres dwóch tygodni. Oznaczało to, że badaczka (w tym wypadku autorka książki) spędzała z nimi, jako bierny obserwator, około 10 dni roboczych.

Metoda ta może się wydawać zbyt obciążająca dla praktyków, ale doświadczenia z wielu innych badań, między innymi kadry kierowniczej w USA, wykazują, że jest ona w istocie „bezbolesna”. „Śledzeni” kierownicy przyzwyczajają się szybko do obecności obserwatora, który oczywiście nie dokonuje żadnych interwencji, ale może być pomocny, jeśli sytuacja tego wymaga. Główne obciążenie osoby „śledzonej” polega na wytłumaczeniu innym aktorom obecności obserwatora (zgodnie z wcześniej ustalonym scenariuszem) oraz na tłumaczeniu obserwatorowi sensu tego, co dzieje się przed jego/jej oczami. Z punktu widzenia badacza metoda ta jest wprost nieoceniona: pozwala ona na zbliżenie się do praktyki bardziej niż jakikolwiek wywiad, a jednocześnie chroni przed niebezpieczeństwami tzw. metody obserwacji uczestniczącej, gdzie obserwator jest zatrudniony przez daną organizację, co prowadzi do ograniczenia perspektywy widzenia i wymaga niesłychanie długiego czasu, jako że obserwator musi nauczyć się swojej roli i skupić, w pierwszym okresie, na rozwiązywaniu własnych problemów przystosowawczych.

Badania objęły dwie serie wywiadów z aktorami wskazanymi jako centralne postacie w procesie zarządzania miastem, bez względu na to, czy pochodzili one z zarządu miasta, czy spoza niego. Seria pierwsza zmierzała do opisanego stanu zastanego w momencie rozpoczęcia badań oraz ustalenia listy projektów organizacyjnych, które następnie zostały poddane obserwacji. Seria druga zmierzała do odtworzenia przebiegu meta-projektu organizacyjnego, który dotyczył wszystkich sfer działalności zarządczej w mieście, tj. wprowadzenia nowego ustroju administracyjnego miasta Warszawy.

Zastosowana metodologia badań wymagała szczególnej ostrożności, jeśli chodzi o ochronę osób, które zgodziły się współpracować z badaczami. Niemożliwa była tu pełna anonimowość, zalecana w tego typu podejściu: choć imiona, nazwiska i pełne nazwy nie są używane, trudno przedstawić anonimowo zarządzanie miastem takim jak Warszawa, gdzie specyfika lokalna stanowi niezmiernie ważny element analizy i teorii. W tym celu zostały podjęte specjalne kroki ostrożności: tekst analizy został najpierw przedstawiony do wglądu poszczególnym osobom badanym („śledzonym”) tylko w części, która ich dotyczy (aby uniemożliwić przedwczesne rozpoznanie przez współpracowników). Nie znaczy to, że musiały się one zgodzić z moją interpretacją: chodziło przede wszystkim o zapewnienie poufności charakteru tego, co ich zdaniem powinno pozostać ukryte, oraz o wykrycie i usunięcie błędów rzeczowych.

Jeżeli chodzi o analizę dokumentów, to były to oczywiście różnego typu dokumenty i publikacje wewnętrzne. Jako że takich było stosunkowo niewiele,

ważnym źródłem była prasa. Niektóre organizacje posiadały własne zbiory wycinków prasowych, które zostały mi udostępnione. Jeżeli chodzi o prasę bieżącą, wykorzystywane wycinki prasowe pochodziły z polskiej prasy codziennej, ale również tygodniowej i specjalistycznej, wydawnictw po angielsku i – sporadycznie – prasy światowej. Systematycznie natomiast śledzony był profil miasta w *Gazecie Stołecznej*, warszawskim dodatku do *Gazety Wyborczej*, dziennika o największym nakładzie i poczytności w kraju. Interesujący jest w tym kontekście fakt, że *Gazeta*, która propaguje idee *civil society*, odnosiła się do sektora publicznego z dużą niechęcią, faworyzując, zarówno w objętości, jak i tonie wypowiedzi, sektor prywatny i inicjatywy obywatelskie. Działalność prywatna rozpatrywana była w tonie elegijnym, natomiast inicjatywy publiczne w tonie neutralnym, to znaczy w skali od ostrych komentarzy krytycznych do prostego braku pozytywów. Jak cierpko zauważył jeden z moich rozmówców, ton ten przypominał ów charakterystyczny dla dawnych sprawozdań inspekcyjnych, które kończyły się złowieszczą formułą „Poważniejszych uchybień nie stwierdzono” („... ale dajcie nam trochę czasu”). Wydaje się wszakże, że *Gazeta* zarówno odzwierciedlała, jak i kształtowała odbiór sektora publicznego, szczególnie w oczach wykształconej populacji miasta.

4. Wybór miast: dlaczego Warszawa?

W ramach całego programu badawczego podjęto decyzję, aby skoncentrować się na stolicach europejskich, z wyłączeniem bardzo już „przebadanych” Londynu i Paryża. Względy geopolityczne doprowadziły do wyłonienia następującej konstelacji: Sztokholm, Berlin, Rzym, Warszawa, Bruksela.

Zgodnie z przewidywaniami, wszystkie te miasta miały wspólne problemy i wymieniały między sobą wiedzę o możliwych rozwiązaniach. Dodatkowo, każde z nich posiadało problem czy problemy specyficzne dla danego czasu i miejsca. I tak Warszawa podzielała wiele problemów wspólnych wszystkim europejskim stolicom, ale – jak każda stolica, miała również problemy i dziedziny działalności, które były typowe tylko dla niej.

Teoretyk zarządzania skłonny jest widzieć przykład Warszawy jako przypadek „forsownego uczenia się”: zmiana reżymu politycznego i rozwój sytuacji ekonomicznej oznaczały pojawienie się nowych problemów, ale i całego repertuaru nowych rozwiązań. Sytuacja była unikalna, a jednocześnie typowa: wiele miast dawnego ustroju socjalistycznego stało przed takim samym dylematem. Co zostawić? Co zmienić? Kogo można lub należy naśladować? Z teoretycznego, ale i praktycznego punktu widzenia bardzo istotne jest zrozumienie dróg, którymi wędrują modele i wzory. Mechaniczne naśladownictwo kosztowało wiele państw, miast i organizacji duże pieniądze, przynosząc rozczarowujące wyniki i powodując marnotrawstwo funduszy publicznych. Warszawa, w powszechnym mniemaniu, nie mogła sobie pozwolić na takie marnowanie zasobów i energii ludzkiej.

Drugim interesującym aspektem był konflikt starego porządku z nowym, konflikt rozgrywający się w każdym aktorze zaangażowanym w rzeczywistość spo-

łeczną. „Opór przed zmianą”, cechujący jakoby pewnych ludzi, ale nie innych, to tylko straszak ideologiczny, wymierzony przez tych, w których interesie leży zmiana, przeciwko tym, których zmiana ugodzi. Rzeczywistość jest dużo bardziej złożona. Stabilizacja społeczna i rutynizacja pracy są kluczem do efektywności. Ta sama stabilizacja i rutynizacja są jednakże wrogami twórczego przekształcania rzeczywistości i otwartości na nowe poglądy. Z kolei twórcze podejście jest kosztowne, ponieważ dopuszcza eksperyment i błąd; podobnie, otwartość na nowe poglądy może doprowadzić do bezmyślnej imitacji każdej przejściowej mody. Rzecz w tym, aby utrzymać równowagę między tymi dwoma siłami, niezbędnymi w każdej organizacji. Naszym zadaniem, jako badaczy, jest nie pouczanie praktyków, jak należy to robić (gdybyśmy wiedzieli lepiej, nasze miejsce byłoby w praktyce, nie w teorii), ale opisywanie różnych form praktyki, a tym samym dostarczanie materiału do konstrukcji własnych, lokalnych rozwiązań, dopasowanych do specyficznych problemów.

Jakiego rodzaju wyników można się spodziewać w tego typu badaniach, które rozmyślnie wykluczają możliwość tradycyjnych porównań pojedynczych elementów wyrwanych z właściwego im kontekstu? Przede wszystkim jest to obraz pewnego typu działalności, wykraczającej poza granice konkretnych organizacji czy zawodów. Główną zaletą projektu z punktu widzenia wzbogacenia wiedzy była możliwość zestawienia procesów, które mają miejsce w Warszawie, z tymi, które mają miejsce w innych miastach Europy i świata. Nie mam tu na myśli naiwnego oceniania porównawczego w kategoriach „lepiej” czy „efektywniej” (z czyjego punktu widzenia?), ale możliwości wglądu w doświadczenia ludzi parających się podobnymi problemami w innym kontekście. Badania teoretyczne pozwalają na rozszerzenie perspektywy z tradycji planistyczno-urbanistycznej do najnowszych propozycji, m.in. socjologii technologii i teorii organizacji. Badania terenowe, stanowiące istotną część programu, umożliwiają skrócenie cyklu uczenia się – przez doświadczenia innych, ale również przez możliwość wzbogaconej refleksji nad własnym działaniem, jakiej dostarcza obserwator z zewnątrz.

Metodologia przyjęta w niniejszym projekcie rozumie „reprezentatywność” wyłącznie w znaczeniu politycznym: to pojęcie odnosi się do faktu, że niektórzy aktorzy (np. autorka tego tekstu) są upoważnieni – lub uzurpują sobie prawo – do mówienia za innych. Termin ten zwykle jednak rozumiany jest inaczej: wybrane przykłady mają „reprezentować” badaną populację, a kryteria reprezentacji ustalane są przez reguły statystyki. Jest to oczywiście konwencja, jak wiele innych, ostatnio jednak została ona poważnie zakwestionowana. „Populacja”, „próbka” i „typowość” są bardziej kategoriami wymyślonymi przez badacza niż istniejącymi w „przyrodzie” czy nawet kulturze. Wszystkie obiekty społeczne są jednocześnie unikalne i typowe.

Nie ma powodu utrzymywać, że Warszawa jest „bardziej wyjątkowa” niż Berlin, Sztokholm czy Rzym, szczególnie, że mieszkańcy danego miasta zawsze uważają, że to ich miasto jest unikalne. Kto ma zatem decydować o tym, co jest typowe, a co wyjątkowe? Konieczne byłoby głosowanie – turystów albo ekspertów, tyle, że obie opinie są równie mało istotne dla samych mieszkańców.

Lepiej jest więc założyć, że wszystkie obiekty społeczne *reprezentują* kulturę w której żyjemy, bo nie mogą reprezentować niczego innego. Należy więc zamienić pytanie: „czy dany obiekt jest reprezentacyjny dla swojej klasy?”, na: „jaki aspekt kultury poznajemy, interesując się danym obiektem?”, gdzie kultura jest rozumiana w znaczeniu antropologicznym, jako czasowo ograniczona forma życia społecznego, w naszych czasach globalna i skupiona wokół procesów gospodarczych.

Pozostaje jeszcze jedno istotne zastrzeżenie zwolenników konwencjonalnego sposobu uogólniania: „czy można uczyć się na przykładach wyjątkowych?”. Jak się wydaje, nie tylko można, ale trzeba, gdyż jest to uczenie się bardzo efektywne. Typowość w sensie powtarzalności jest bardzo pouczająca: pozwala na zrozumienie przez grupowanie, klasyfikację, taksonomię, wprowadza porządek w nieład świata. Proces nadawania znaczenia jest jednakowoż procesem diakrytycznym (de Saussure 1964): rozumiemy słowo przez zestawienie go ze słowem o znaczeniu przeciwnym, rozumiemy właściwość przez zestawienie jej z inną właściwością, rozumiemy zjawisko patrząc tam, gdzie się ono kończy lub jeszcze nie zaczyna. Badając zarządzanie wielkim miastem europejskim, musimy mieć w tle zarządzanie osiedlem, zarządzanie organizacją, która nie ma charakteru publicznego, zarządzanie miastem nieeuropejskim itp. Badając zarządzanie wielkim miastem europejskim, oczekujemy z pełnym zaufaniem dużej powtarzalności, ale z wielkim zainteresowaniem – różnic.

5. O niektórych problemach badań terenowych

W związku z nagłymi przemianami politycznymi na świecie, antropologowie zaczęli w ostatnich latach prowadzić badania własnej kultury, a etnologowie porzucili pieśń ludową i zainteresowali się kwestiami technologicznymi i ekonomicznymi. Zawilości związane z tego typu badaniami omówione zostały szczegółowo gdzie indziej (Barley 1989; Latour 1993). Nie należy jednak ukrywać szczególnych komplikacji związanych z tego typu projektami. W moim przypadku był to projekt przeprowadzony przez „halfie”², jak żartobliwie nazwano badaczy wywodzących się z kultur, które badają, ale w trakcie badań osadzonych w innej kulturze, sponsorującej badania (Abu-Lughod 1991).

Każde badanie terenowe jest spotkaniem dwóch kultur, nawet jeżeli badacz i aktorzy zaangażowani w tę samą działalność pochodzą z tej samej kultury – językowej czy narodowościowej, a nawet zawodowej. Badania terenowe polegają na tym, że ktoś składa „wizytę” w miejscu, które nie jest jego „naturalnym” środowiskiem, gdzie ludzie mówią innym językiem, dlatego że zajmują się inną działalnością niż „gość”, dlatego że mają inne doświadczenia, które trzeba ubrać w język. Każda dyscyplina, każda grupa zawodowa, każdy styl życia wykształca swój własny język, który nie jest łatwo dostępny przybyszom z zewnątrz. Kształcenie w każdej specjalności obejmuje, świadomie lub nie, „kursy językowe” – inaczej mówią prawnicy a inaczej socjologowie, inaczej kierownictwo a inaczej robotnicy. Istnieją również osoby „wielojęzyczne”, np. popularyzatorzy nauki.

W przypadku tradycyjnych badań antropologicznych sytuacja ta jest jasna dla wszystkich zaangażowanych osób. Turyści zdają sobie sprawę, że badacz pochodzi z innej kultury i że nie zna ich języka: nauka języka lub znalezienie tłumacza jest pierwszym zadaniem badacza. W badaniach terenowych prowadzonych w ramach własnej kultury typowym założeniem jest, że takich różnic nie ma, wszyscy mówią tym samym językiem i „wiedzą, o co chodzi”. Nic więc dziwnego, że wytwarza się szereg nieporozumień lingwistycznych po obu stronach („strategia” i „kultura” są typowymi przykładami nieporozumień w badaniach organizacji) i dopiero czas, doświadczenie i wzajemna cierpliwość prowadzą do stworzenia praktycznego „słownika” umożliwiającego mniej lub bardziej efektywne porozumiewanie się. Punktem przełomowym jest uświadomienie sobie przez obie strony, że nie mówią „tym samym językiem” i że porozumiewanie się wymaga specjalnych wysiłków. Sytuacja „halfies” jest bardziej złożona: zarówno oni sami, jak i aktorzy w terenie nieustannie zmieniają pogląd między „ona jest jak my/ja jestem jak oni” i „ona jest/ja jestem inna”, nie zdając sobie z tego sprawy. Także nieporozumienia rosną i mnożą się częściej niż w obu pozostałych sytuacjach.

Dlatego też prezentuję listę sytuacji, kiedy ja odnosiłam wrażenie, że moi warszawscy rozmówcy byli mniej lub bardziej „rozzarowani” – tzn. kiedy ich oczekiwania co do mnie nie były spełnione, czasami na lepsze, czasami na gorsze. Spotkania międzykulturowe nie są bowiem wyłącznie zetknięciem różnych kultur językowych. W głównej mierze są to spotkania ludzi reprezentujących odmienne systemy wartości, przekonań, wierzeń, choć często różnice te są nieświadomiane, jako że własna kultura jest traktowana przez wszystkich jako oczywista. W dodatku zasady uprzejmości nie pozwalają otwarcie dyskutować tego, co wydaje się dziwne u partnera interakcji. Ponieważ jednak tekst naukowy nie musi rządzić się zasadami dobrego wychowania, spróbuję podjąć wątek kontaktu „halfie” z rodzimą kulturą na przykładzie oczekiwań, które ja – mylnie lub poprawnie – odczytałam u moich odbiorców i którym nie mogłam lub nie chciałam sprostać.

Niespełnione oczekiwania idą w obu kierunkach. Z jednej strony moi gospodarze mieli pewien obraz siebie samych i wstępny obraz mnie-jako-emigrantki ukształtowany na podstawie wyobrażeń dotyczących kultury, którą obecnie reprezentuję. Z drugiej strony ja posiadałam wstępny obraz moich gospodarzy ukształtowany częściowo ze wspomnień, a częściowo z moich wyobrażeń co do zaszłych przekształceń. Nie muszę właściwie dodawać, że obydwa są kształtowane bardziej przez moje obecne życie niż jakikolwiek „stan faktyczny”, jeśli o takim można mówić. Zacznę więc od pierwszych i przejdę – poniekąd w odpowiedzi – do drugich.

W trakcie mojego pobytu w terenie, w czasie wywiadów i nieformalnych rozmów, próbowałam prostować tego typu nieporozumienia i wyjaśniać, na czym polegają rozbieżności oczekiwań, ale nie jestem pewna, czy mi się to do końca udało. Przesłuchując taśmy z nagraniami, wykryłam np., że w trakcie jednego z wywiadów, podczas gdy mnie wydawało się, że wygłaszam przemówie-

nie pełne ironii, mój rozmówca wziął to, co mówiłam, dosłownie i z zażenowaniem i dużą delikatnością próbował prostować nonsensy, które, jak mu się zdawało, produkowałam. Wynikają z tego co najmniej dwa wnioski: że ironia jest instrumentem obosiecznym i ten, kto jej używa, może się łatwo skaleczyć, oraz że badania terenowe to jest w zasadzie sytuacja komunikacji jednostronnej, gdzie zadaniem badacza jest słuchanie, a nie wygłaszanie wykładów. W chwili obecnej sytuacja jest odwrócona: tekst jest ponownie komunikacją jednostronną, ale to ja jestem inicjatorem przekazu. Zobaczymy, czy tym razem uda mi się lepiej.

Jeśli więc chodzi o oczekiwania, które, jak mi się wydawało, moi rozmówcy kierowali pod moim adresem, były one dwojakie: związane z dyscypliną, którą reprezentuję i jej typowym obrazem, oraz związane z ideologią przypisywaną osobie w moim wieku i sytuacji życiowej (emigrantka z Polski, mieszkająca w kraju zwanym „zachodnim”, tj. w Szwecji).

Organizację i zarządzanie postrzega się w Polsce, choć nie tylko, jako dziedzinę badań stosowanych, co również zakłada, przez wykluczenie, niejako anty-intelektualny charakter. Czasami brana jest za a-teoretyczny dział ekonomii, czasami za podrzędniejszy rodzaj socjologii. Koledzy, których spotykam na konferencjach międzydyscyplinarnych, usłyszawszy, jaką dziedzinę reprezentuję, w rozmowie ze mną wymawiają wyraźniej słowa pochodzenia obcego i definiują trudniejsze pojęcia. Nie-naukowcy kojarzą sobie natomiast dziedzinę organizacji i zarządzania z działalnością głównie doradczą. Rzeczywiście, większość badaczy w mojej dziedzinie zajmowało lub zajmuje się działalnością doradczą: nie jest to jednak, mówiąc dosadnie, to, za co pobierają pensję na uniwersytetach. Coraz częściej próbuje się ograniczać działalność doradczą profesorów uniwersytetu, ponieważ, aczkolwiek pożyteczna i intratna, zabiera czas, który z definicji należy się ich studentom. Niemniej jednak opinia publiczna jeszcze się nie zmieniła, i ta opinia definiuje niejako rodzaj produktu, którego można oczekiwać w wyniku takich badań terenowych jak te, o których mówię. Typowy produkt cechuje się tym, że jest normatywny, oceniający i zawiera rekomendację. Innymi słowy, opiera się o jakiś zakładany stan pożądany, opisuje stan zastany z punktu widzenia stanu pożadanego i formułuje rekomendacje dotyczące tego, jak usunąć odchylenia i doprowadzić do stanu pożadanego.

Raport tego typu jest rzeczywiście typowym produktem badań o charakterze doradczym gdzie norma – stan pożądany – jest na wstępie definiowana przez klienta. Badania naukowe nie mają jednak klienta (można by powiedzieć, z pewnym patosem, że klientem jest „ludzkość”, ale ludzkość jako taka ma niezbyt spójne preferencje), a badacz ma pełną świadomość tego, że to, co jest pożądane przez jedną grupę czy stronę, jest unikane przez inną. W każdej organizacji znajdują się grupy i stronnictwa, a ostateczny kierunek akcji jest wypadkową różnych interesów i działań politycznych. Badacz może ten proces uzgadniania interesów i realizacji działań z dużym pożytkiem opisać, ale nie ma powodu, aby się identyfikować z którąś grup (a jeśli tak czyni, podejmuje działanie o charakterze politycznym). W ujęciu, które reprezentuję, zadaniem badacza jest ukazanie złożoności działań gospodarczych poprzez refleksję nad nimi (stwo-

rzenie przeciwwagi do procesu upraszczania, niezbędnego w działaniu) oraz ukazanie konwencjonalnego i kulturowego charakteru działań gospodarczych (a tym samym przeciwstawienie się popularnemu obrazowi, który je naturalizuje, wykluczając opór i szukanie alternatyw).

Tego typu rozbieżność oczekiwań – rady praktyczne z jednej strony, refleksja teoretyczna z drugiej – jest mi dobrze znana i wiąże się z faktem, że reprezentuję dziedzinę nową, mało znaną, która sama nie zawsze jest pewna tego, czym powinna się zajmować jako dziedzina uniwersytecka. Inny rodzaj rozbieżności dotyczy spraw światopoglądowych, ideologicznych. Tutaj moje pochodzenie „halfie” odgrywa rolę na równi ze specjalnością zawodową, która również postrzegana jest jako związana z jedną tylko opcją polityczną. Jak mi się zdaje, oczekiwano ode mnie bezwarunkowego entuzjazmu we wszelkich sprawach dotyczących wolnego rynku i prywatyzacji oraz wrogości do wszelkich rozwiązań kolektywnych. To jednak, co odgrywa ważną rolę w moim rzeczywistym światopoglądzie politycznym, to fakt, że mieszkam w kraju skandynawskim, którego ustrój polityczny cenię sobie nade wszystko ze względu na jego dążenie do demokracji i równości, co oznacza w pierwszym rzędzie troskę o godziwe warunki życia każdego obywatela, i jest realizowane w formie dążenia do decentralizacji, lokalnej demokracji oraz rozwoju form samorządowych.

Uważam, że preferencje co do konkretnych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych powinny być oceniane pragmatycznie: z punktu widzenia tego, czy przynoszą pożądane rezultaty. W sferze obsługi obywatela forma własności prywatnej czasami wykazuje przewagę nad formą własności komunalnej, a czasami nie; monopole mogą być zarówno prywatne, jak i państwowe; centralizacja jest zjawiskiem typowym zarówno dla państw, jak i wielkich koncernów; rynek czasami broni konsumenta, a czasami mu zagraża. Nie istnieją formy jedynie słuszne, nie ma też uniwersalnej racjonalności.

Mój punkt widzenia związany jest z filozofią pragmatyczną, a perspektywa teoretyczna prezentowana w niniejszym raporcie wywodzi się z tzw. teorii neo-instytucjonalnej. Jest to kierunek w teorii organizacji powstały w naukach ekonomicznych na początku naszego wieku (Torsten Veblen, Karl Polanyi) i oparty na filozofii pragmatycznej (William James, John Dewey). Przeciwstawia się on racjonalnej teorii decyzji jako nierealistycznej i lekceważącej dynamikę procesów społecznych. Nie jest to jednak perspektywa czy teoria, która dobrze reprezentuje poglądy moich rozmówców. Kontrast ten martwił mnie na początku badań, nie wiedziałam bowiem, jak rozwiązać konflikt dwóch światopoglądów. Trudno było mi przejąć punkt widzenia moich rozmówców; z drugiej jednak strony nie miałam żadnych podstaw do tego, aby uważać, że moja perspektywa jest „słuszniejsza”. Z biegiem czasu i tekstu sprawa ta przestała mi się wydawać problematyczna. Moi rozmówcy trzymają się swojego punktu widzenia, a ja swojego – moje zadanie sprowadzało się więc głównie do tego, aby czytelnik możliwie zawsze wiedział, kto mówi.

Innego typu zastrzeżenie mogłoby dotyczyć powodu takiej konfrontacji – z jakiej racji punkt widzenia moich rozmówców ma być konfrontowany z moim?

Sam fakt prowadzenia badań lub pisanie raportu nie jest, oczywiście, wystarczający. Jest jednak inna racja, sprowadzająca się do tego, że w procesie transformacji aktorzy byli zainteresowani wzorami i sposobem myślenia, który określały jest skrótowo jako angloamerykański, w którym pragmatyczna filozofia odgrywa ważną rolę.

Jakie znaczenie ma powyższa konfrontacja oczekiwań i poglądów? Zapowiada ona to, co czytelnik znajdzie na stronach raportu (Czarniawska 2000). Tekst mój nie jest „obiektywnym opisem sytuacji”, bo sformułowanie to jest niczym innym jak prostym błędem logicznym. Obiekty (przedmioty) nie mogą tworzyć opisów: instrumenty pomiarowe funkcjonują wyłącznie w ręku człowieka, który może być neutralny lub zaangażowany, nigdy zaś obiektywny. Czy oznacza to, że jest to „subiektywne wrażenie”? Tak, jeżeli chcemy przez to powiedzieć, że wiedza jest zawsze tworzona przez podmiot, ale ponieważ jest tak z definicji, nie powiedzieliśmy w ten sposób nic szczególnego. Nie, jeśli ma to oznaczać, że jest to indywidualny punkt widzenia, ekscentryczny i z nikim nie uzgodniony. Żaden autor nie pisze swoich utworów sam: trzyma tylko pióro, którym porusza społeczeństwo danej epoki, a mówiąc dokładniej, pewna społeczność – zawodowa, dzielająca wspólny światopogląd lub tylko zainteresowania. W dodatku, w przypadku badań terenowych, ostateczny produkt powstaje w wyniku dialogu badacza z „terenem” – dialogu, który nie musi być zawsze zgodny i gładki, ale który zakłada podstawową symetrię „podmiotu” i „przedmiotu” badań w tym sensie, że i badacz i rozmówcy w terenie są podmiotami ludzkimi, i w tym sensie, że zarówno badacz, jak i rozmówcy w terenie są częścią większej społeczności, którą zarówno tworzą, jak reprezentują.

6. Ku symetrycznej etnologii organizowania

Pozwolę sobie zatem na zakończenie sformułować przesłanki badań, które można by nazwać „symetryczną teorią organizowania”: termin nawiązujący do postulatów Bruno Latoura o symetrii w badaniach (Latour 1993, Czarniawska 2004) i Karla Weicka (1979) o potrzebie koncentrowania się na procesach, a nie strukturach. Postulat symetrii jest bardzo silny i domaga się neutralności metodologicznej: te same sformułowania winny być użyte przy opisie prawdy i kłamstwa, sukcesów i porażek, prób i błędów: *metodologia* powinna być wolna od osądu. Nie jest to nawoływanie do moralnego relatywizmu. Jest to raczej przypomnienie, że podsądny, dopóki mu nie udowodniono winy, jest niewinny. Jeśli z góry wiadomo, że kierownictwo badanego przez nas przedsiębiorstwa składa się ze złodziei i oszustów, czas zawiadomić policję, a nie rozpoczynać badania.

Symetryczna etnologia organizowania wymaga również więcej uwagi poświęconej wszystkim „aktantom”: ludziom, przedmiotom i maszynom. W dzisiejszych czasach trudno jest zorganizować cokolwiek bez włączenia przedmiotów w proces organizowania. Tak się składa, że stały się one tak ważne i tak oczywiste, że nie są zauważane (zwłaszcza, kiedy funkcjonują bez zarzutu). Etnometodologia nauczyła nas, że najtrudniej jest badać to, co oczywiste. Czas wpro-

wadzić tę lekcję w życie (i badania). Oznacza to więcej uwagi skierowanej ku rzeczom, ale również zauważenie gradacji bytu i „aktorstwa” (Holzner 1967). Są sytuacje (na przykład zagrożenie życia), kiedy ludzie chcą być traktowani jak przedmioty (nikt nie oczekuje poważnych konwersacji pod narkozą), ale też często rozmawiamy z przedmiotami (zwłaszcza z komputerem!), jakby były osobami obdarzonymi (złośliwą) osobowością.

Do postulatów symetrii należy również unikanie apriorycznych deklaracji dotyczących ludzi Wschodu i Zachodu, społeczeństw „prymitywnych” i „nowoczesnych”, organizacji „opartych na wiedzy” i na „niewiedzy”, racjonalności i nieracjonalności, tożsamości i odmienności. Jednak trzeba pamiętać, jak oburzali się zarządzający Warszawą, że World Bank ośmielił się porównać Warszawę do Johannesburga, i jak łatwo używali Tirany jako negatywnego przykładu. Są to ryzykowne porównania, których badacze powinni unikać. Co wolno praktykom, nie jest dozwolone nam, teoretykom!

Informacje o autorce

Prof. Barbara Czarniawska – Goteborski Instytut Badań; Szkoła Biznesu, Ekonomii i Prawa Uniwersytet w Goteborgu, Szwecja.

Przypisy

- ¹ Autorka wyraża wdzięczność dla obu Fundacji. Specjalne podziękowania należą się profesorowi Mirosławowi Duchowskiemu, profesor Monice Kosterze i magistrowi Waldemarowi Wrzesińskiemu, którzy umożliwili mi wykonanie badań. Koledzy zaangażowani w program – prof. Bernhard Joerges i dr Richard Rottenburg – służyli mi radą i wsparciem na odległość. Dr Ania Biedzińska dokonywała rozlicznych tłumaczeń z polskiego na angielski, lub odwrotnie, oraz służyła mi radą i komentarzem w trakcie pisania niniejszego raportu.
- ² „Halfie” pochodzi od „half”, czyli połowa, ale wymówione po angielsku brzmi jak nazwa egzotycznego plemienia.

Bibliografia

- Abu-Lughod, L. 1991. Writing against culture, w: Fox, R.D. (red.) *Recapturing anthropology. Working in the present*, Santa Fe: School of American Research Press.
- Barley, N. 1989. *Native land*, London: Penguin.
- Bauman, Z. 1991. *Modernity and ambivalence*, Cambridge: Polity Press. Wersja polska: 1995. *Wieloznaczność nowoczesna. Nowoczesność wieloznaczna*. Warszawa.
- Czarniawska, B. 1998. *A narrative approach to organization studies*, Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. 2000. *A city reframed. Managing Warsaw into the 21st century*, Reading: Harwood Academic Publishers.
- Czarniawska, B. 2004. On time, space, and action nets. *Organization*, nr 11(6), s. 777–795.
- Holzner, B. 1973/1978. The construction of social actors: an essay on social identities, w: Luckmann, T. (red.) *Phenomenology and sociology*, s. 291–310, Harmondsworth: Penguin.
- Latour, B. 1993. *We have never been modern*, Cambridge: Harvard University Press.
- Lewontin, R.C. 1995. Sex, lies and social science. *New York Review of Books*, April 20, s. 24–29.

- Morgan, G. 1986. *Images of organization*, London: Sage.
- Niederhauser, E. 1982. *The rise of nationality in Eastern Europe*, Budapest: Corvina Kiadó.
- Prigogine, I. i I. Stengers. 1984. *Order out of chaos*, London: William Heineman.
- Saussure, Ferdinand de. 1964/1983. *Course in general linguistic*, London: Duckworth.
- Sennett, R. 1990. *The conscience of the eye. The design and social life of cities*, London: Faber and Faber.
- Weick, K.E. 1979. *The social psychology of organizing*, Reading: Addison-Wesley.