

BARBARA
CZARNIAWSKA

Zmiana kadru

Jak zarządzano
WARSZAWĄ
w okresie przemian



SEDNO
Wydawnictwo
Akademickie

Zmiana kadru

BARBARA
CZARNIAWSKA

Zmiana kadru

Jak zarządzano WARSZAWĄ
w okresie przemian

Wydawca
Bożena Kućmierowska

Recenzenci
dr hab. Przemysław Hensel, prof. UW
dr hab. Dariusz Jemielniak, prof. ALK

Redakcja merytoryczna i korekty
Iwona Witt-Czuprzyńska

Redakcja techniczna
Danuta Przymanowska-Boniuk

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Janusz Fajto

Ilustracja na okładce
Licencja Zarządu PKiN Sp. z o.o. do znaku towarowego „PKiN”

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Copyright © by Wydawnictwo Akademickie SEDNO
Copyright © Barbara Czarniawska
Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie w całości lub we fragmentach
jakąkolwiek techniką bez pisemnej zgody wydawcy zabronione

ISBN 978-83-63354-42-8
ISBN 978-83-63354-59-6 (e-book)

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.
00-696 Warszawa
ul. J. Pankiewicza 3
www.wydawnictwosedno.pl
info@wydawnictwosedno.pl

Spis treści

Przedmowa	9
Krótkie wprowadzenie do celów i metod studium	13
Mit wielkiego miasta	13
Teoria na miarę czasów	14
Ergonografia wielkiego miasta	16
Wybór miast. Dlaczego Warszawa?	18
O niektórych problemach badań terenowych	20
 Część I. SZKIC SYTUACJI	25
Charakter szkicu	27
Przestrzeń historyczna. Od historii najnowszej do przeszłości – i z powrotem	34
Dawno i nie tak dawno	35
Pisać historię nową	38
 Formalna struktura zarządzania na wstępie badań	41
Struktura jako wynik procesu	42
Sieci i siatki	47
O problemach i projektach	51
 Problemy i projekty miasta Warszawy Anno Domini 1994	52
System komunikacji miejskiej	53
Inne służby: ciepłownictwo, wodociągi i kanalizacja, oczyszczanie miasta	54
Bezdomność i opieka społeczna, uzależnienia	58
Bezpieczeństwo	59

Informacja	60
Finanse	62
Przekształcenia struktury własności: prywatyzacja	63
Trochę o przyszłości	65

Część 2. PROJEKTY MIASTA WARSZAWY 67

Metrem w przyszłość i przeszłość	69
Fakt podziemny, jeszcze nieistniejący	69
Widziane przez dziurę w jezdni... ..	75
Pod i nad ziemią	81
Metro: zielone czy czerwone?	86
Ludzie Metra	93
Obraz Metra	102

Gród i pierścień	104
Pomysł zmiany	105
Uchwała wchodzi w życie	107
Między wyborami rad i prezydenta	110
Stare i nowe gminy: siedziby, podział majątku i personelu	113
Miasto a Centrum	119
Miasto a gminy: związki celowe czy organizm nadzorujący?	124
Centrum a dzielnice: uprawnienia dzielnic	128
Pierwsze zadanie: mieszkania	132
O reformach	134

Przyśpieszony program nauczania	139
Przetargi, czyli szkółka kapitalizmu	139
Przemiany, czyli sztuka negocjacji	145
Organizacyjna podświadomość	150
Chaos jako skutek porządku prawnego; konspiracja jako styl organizowania	152
U dworu	158
Być kobietą	162

Część 3. ORGANIZOWANIE W PRZEKSZTAŁCANYM PORZĄDKU INSTYTUCJONALNYM 169

Zapamiętywać i zapominać	171
Wzory	172

Rozrzedzone pole organizowania	178
Przekład bez słownika	181
Czy pragmatyzm i racjonalizm mogą stać w jednym domu?	182
Naganność imitacji	187
O komplikacjach mimetyzmu	191
Widziane z perspektywy Szwecji	191
Francja, czyli sprawa honoru	194
Czy znowu Wanda? Wzory niemieckie	199
Automorfizm: rynek bez kapitalizmu, polityka zamiast administracji	202
Pochwała hybryd	210
Porządkowanie instytucji	210
Hybrydyzacja	213
Posłowie	217
Literatura	221
Załączniki	226
1. List 1	226
2. Schemat wywiadu 1	227
3. List 2	228
4. List 3a	229
5. List 3b	231
6. Schemat wywiadu 2	232
7. List 4	233
8. List 5	234
Indeks nazwisk	235
Indeks pojęć	237

Przedmowa

Zmiana kadru jest sprawozdaniem z badań terenowych w ramach programu badawczego *Zarządzanie wielkim miastem* realizowanego w Göteborgskim Instytucie Badań. Program przygotowany został dzięki wsparciu Rockefeller Foundation, a badania miasta Warszawy sfinansowane zostały przez fundację Gottlieb Daimler-Karl Benz. Badania przeprowadzone zostały w okresie 1994–1995, a więc 20 lat temu. Ten dystans historyczny, który przyświecał pisaniu sprawozdania, jest tu raczej zaletą niż wadą.

Celem tej pracy był nie reportaż z bieżących wydarzeń, a wgląd w przebieg procesów zarządzania miastem, które wprawdzie podlegają ciągłym zmianom, ale również cechują się sporą stabilnością. Ich znaczenie jest zawsze historyczne. Próbując zrozumieć wydarzenia bieżące, projektujemy po prostu zaszły układ odniesienia i mamy nadzieję, że nadal jest on aktualny. Budowa nowego układu odniesienia – w terminologii tej książki: kadru – wymaga czasu i pogłębionej refleksji. W trakcie przeprowadzania zmian i reform brakuje czasu na refleksję. Mam więc nadzieję, że tekst ten stanie się podstawą do przemyśleń nie tylko dla polityków i zarządzających miastem, ale i dla mieszkańców Warszawy. Czy udało się osiągnąć zamierzenia z czasów przełomu? Czy te zamierzenia nadal widziane są jako słuszne i pasujące do dzisiejszych czasów?

Pierwsza (rozszerzona) wersja tego raportu¹ – z 1996 roku – wywołała liczne reakcje o charakterze politycznym. Dociekano intencji autorki: czy miał to być hymn pochwalny dla ówczesnych władz czy też zakamuflowana krytyka? Zapewnienia, że ani jedno, ani drugie – a raczej i jedno, i drugie w zależności od tematu – przyjmowane były z nieufnością. Wykorzystując amerykańskie przysłowie: *too close for comfort* – za bliski był rzeczywistości,

¹ Materiał był tak bogaty, że z raportu tego sporządziłam dwa teksty. Książka *A City Reframed* (Czarniawska, 2000) zawierała opis problemów i projektów potencjalnie interesujących odbiorców anglojęzycznych; niniejszy tekst koncentruje się na sprawach szczególnie istotnych lokalnie.

aby można go było traktować jako pouczający materiał. Uczenie najlepiej wychodzi na średni dystans – nie na tyle blisko, aby aktywować mechanizmy obronne, ale na tyle blisko, by można było przeprowadzać analogie. Badania organizacji są najczęściej przydatne innym organizacjom lub tej badanej, ale dopiero po pewnym okresie, gdy cichną emocje i jest czas na refleksję. Program badawczy *Zarządzanie wielkim miastem* trwa nadal i zarówno moi koledzy, jak i ja z wielkim zainteresowaniem śledzimy przelotne mody i głębokie transformacje, którym poddawane są wielkie miasta.

Niniejsza praca nie jest jedynie studium zarządzania wielkim miastem – to również metodologiczny i retoryczny przykład prowadzenia i sporządzania sprawozdań z badań w zakresie nauk społecznych w sposób, który w Polsce nadal nie jest powszechny. Choć wiele zagranicznych analiz cytowanych w Polsce mieści się w tej samej konwencji, tylko nieliczne rodzime pozwalają się do niej zaliczyć. Można więc mieć nadzieję, że praca ta zainteresuje nie tylko badaczy miast i teoretyków organizacji, ale wszystkich naukowców społecznych.

Na koniec wreszcie można mieć nadzieję, że choć historie opowiedziane w tej książce są bardzo lokalne, mogą jednak stać się tematem do rosnącej, ale ciągle jeszcze niewystarczającej literatury dotyczącej procesów transformacji systemów politycznych, gospodarczych i społecznych. Jak to stwierdziła w 1990 roku Irina Prokhorova we wstępie do antologii poświęconej wydarzeniom w Związku jeszcze Radzieckim, wciąż „bardzo słabo rozumiemy, jak są zbudowane i jak funkcjonują »zamknięte społeczeństwa«; jakie ukryte transformacje faktycznie zachodzą pod zwodniczą maską totalitarnej »stabilności«, i jakie, często pokrętnie, ścieżki może takie społeczeństwo wybrać na drodze do demokratyzacji” (Prokhorova, 2013: loc. 217). Prokhorova wspiera swoją tezę przykładem zaskoczenia, jakie spowodowała niedawna tzw. arabska wiosna.

Pora na specjalne podziękowania – późne, ale niemniej serdeczne – które należą się profesorowi Mirosławowi Duchowskiemu, profesor Monice

Kosterze i magistrówi Waldemarowi Wrzesińskiemu, którzy umożliwili mi przeprowadzenie badań w Warszawie. Koledzy zaangażowani w program badawczy *Zarządzanie wielkim miastem* – prof. prof. Bernward Joerges i Richard Rottenburg – służyli mi radą i wsparciem na odległość. Doktor Ania Biedzińska dokonywała rozlicznych tłumaczeń z języka polskiego na angielski lub odwrotnie oraz służyła mi radą i komentarzem w trakcie pisania raportu.

Najserdeczniejsze wyrazy wdzięczności skierowane są do wszystkich tych osób, których nazwisk nie mogę wymienić, a które są prawdziwymi autorami tej pracy. Są to osoby, które dzieliły się ze mną swoimi poglądami, a zwłaszcza te, które pozwoliły mi obserwować swą pracę mimo zakłóceń, które w związku z tym się nieuchronnie pojawiały.

Barbara Czarniawska
Göteborski Instytut Badań
Szkoła Biznesu, Ekonomii i Prawa
Uniwersytet w Göteborgu, Szwecja

Göteborg, 21 października 2013 roku

Krótkie wprowadzenie do celów i metod studium

Mit wielkiego miasta

Fascynacja wielkim miastem jest z pewnością tak samo stara jak cywilizacja. Wielkie miasto zajmuje centralne miejsce we wszelkiego typu teoriach rozwoju ładu społecznego, które nieodmiennie zakładają, że zarówno państwo narodowościowe, jak i gospodarka kapitalistyczna wywodzą się z wielkich miast (Sennett, 1991). Fascynacja wielkim miastem znajduje wyraz w architekturze i planowaniu, w literaturze fachowej i 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: planisty (architekta, specjalisty od gospodarki przestrzennej, ale również polityka czy władcy) lub użytkownika (mieszkańca, turysty). Kto jednak przekłada plany na użytkowanie?

W ostatnich latach XX wieku również 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, której nie mogły zapełnić tzw. badania wdrożeń prowadzone 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 leżało u podstaw niniejszego studium, a także większego programu badawczego, którego studium Warszawy było tylko częścią (Czarniawska, 2002).

Teoria na miarę czasów

Istnieją co najmniej dwa powody, aby starać się zrozumieć i opisać, jak w praktyce przebiega zarządzanie wielkim miastem. Pierwszy związany jest z niezadowolającą sytuacją w samej dyscyplinie teorii zarządzania, w której stało się oczywiste, że tradycyjna, modernistyczna teoria zarządzania z lat 60., opierająca się na uproszczeniach i mechanistycznych metaforach (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 ani przewidzieć, ani wytłumaczyć. Jak stwierdził Robert Solow, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii, 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 naszej cywilizacji, jakim jest wielkie miasto. Chociaż przemysł wyniósł się z nich, zarówno centralne zarządy wielkich korporacji, jak i wielkie banki mają swoje siedziby w wielkich aglomeracjach. Tam się głównie rozwija produkcja usług – we współczesnym społeczeństwie dużo ważniejsza niż produkcja przemysłowa. 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, specjaliści od zarządzania wielkim miastem, nawet jeśli sami nie wytworzą nowych twórczych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania, będą zmuszeni się na nie natknąć.

Drugim powód zainteresowania zarządzaniem wielkim miastem związany jest z samym tego zjawiskiem. Pomijając chwilowe fluktuacje demograficzne, wielkie miasta wykazują stałą tendencję wzrostu. Może to znaczyć, że znikną one, rozplyną się w „obszarach metropolitalnych”, jak ma to częściowo miejsce w Stanach Zjednoczonych. Inna możliwość to miasta-potwory jak te pokazane w futurystycznych utworach, takich jak w filmach *Metropolis* Fritza Langa i *Blade Runners* Ridleya Scotta, powieści *Virtual Light* Williama Gibsona i eseju *The City of Glass* Mike’a Davisa. Opinie na temat przyszłości wielkiego miasta różnią się, istnieje jednak zgoda co do tego, że obecna wielkość i stopień ich złożoności przekracza możliwość nadzoru i kontroli. W 2013 roku Londyn liczył sobie 8 174 tys. mieszkańców, a to przecież nic w porównaniu z São Paulo czy New Delhi. Niemniej jednak w każdym mieście istnieje cała armia ludzi, która zajmuje

się ni mniej, ni więcej tylko zarządzaniem wielkim miastem. Co robią, kiedy tak zarządzają?

Jak już wspomniałam, wiedza na ten temat jest wysoce niezadowolająca, co nie znaczy, że jej nie ma. Z jednej strony istnieje teoria zarządzania jako sterowania, oparta na modernistycznym założeniu o uniwersalizmie, w której nie znajduje się powodu, aby różnicować odmienne obiekty zarządcze. Z drugiej strony mamy specjalistyczną wiedzę fachową dotyczącą 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 do sytuacji paradoksalnej. Przez pewien czas wydawało się nieuniknione, że renesansowa koncepcja człowieka uniwersalnego musi być posypana naftaliną i odłożona do kufra historii nauki. Modernistyczny intelektualista nie był w stanie ogarnąć całości życia intelektualnego i z rezygnacją ograniczał się do własnej dyscypliny. Współczesny intelektualista nie jest już w stanie jej ogarnąć. Indywidualnemu badaczowi nie pozostaje więc nic innego, jak zbierać wszelką wiedzę na interesujący go temat, bez względu na to, z jakich dziedzin – akademickich czy pozaakademickich – ta wiedza pochodzi. Mamy więc „renesans minigeneralisty”.

Taka właśnie filozofia wiedzy przyświeca niniejszej pracy. Owa postawa otwartego poszukiwania i łączenia nieoczekiwanych źródeł wglądu wymaga jednak pewnej linii orientacyjnej, pewnej ogniskowej skupiającej różne pojęcia i poglądy. Jest nią *aktualna praktyka zarządzania*, która ma miejsce w terenie. Teoretycznie skonstruowane modele działania mają tendencję do odzwierciedlania zainteresowań teoretyka i choć nie ma powodu, żeby je pomijać, nie ma też powodu, by przesądzały one o wyniku badań. Chociaż teoria z całą pewnością wzbogaca praktykę, czyni to na mocy refleksji, a nie narzucania wzorów i modeli². Działanie wyprzedza refleksję, która służy następnym działaniom.

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

² Co nie wyklucza tego, że istnieje pewien typ teorii cechujący się w równym stopniu arogancją co brakiem wrażliwości, który upiera się przy dyktowaniu praktyce tego, czym ma się zajmować. Na szczęście, poza systemami totalitarnymi, sukces takich teorii jest niewielki.

Ergonografia wielkiego miasta

Podstawą niniejszego tekstu jest etnologiczne studium organizowania, w którym zarządzanie wielkim miastem postrzegane było jako sieć działań zarządczych (pojęcie to zostanie rozwinięte w następnym rozdziale). Obejmuje ona wszelkie organizacje – komunalne, państwowe, prywatne i publiczne – które współdziałały w „organizowaniu miasta”. Badacz śledzi więc 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 zapisały się w pamięci aktorów i w dokumentach). Stąd trzy główne techniki badawcze: wywiad, obserwacja, i analiza dokumentów (w tym prasy).

Badania objęły dwie serie wywiadów z aktorami wskazanymi jako centralne postacie w procesie zarządzania miastem, bez względu na to, czy pochodziły 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 metaprojektu organizacyjnego, który dotyczył wszystkich sfer działalności zarządczej w mieście, tj. wprowadzenia nowego ustroju administracyjnego miasta Warszawy.

Wybrany wariant obserwacji polegał na tym, że kierownicy jednostek centralnych dla danego projektu zostali poproszeni o zezwolenie na to, by móc „chodzić za nimi jak cień” (*shadowing*; Czarniawska, 2012), tj. śledzić ich działalność przez około 10 dni. Oznaczało to, że badacz (w tym wypadku autorka projektu) jako bierny obserwator spędzał z nimi dni robocze w całym tym okresie.

Metoda ta może się wydawać zbyt obciążająca dla praktyków, ale doświadczenia z wielu innych badań, między innymi kadry kierowniczej w Stanach Zjednoczonych, wykazują, że w praktyce jest ona mało uciążliwa. Obserwowani kierownicy przyzwyczajają się szybko do obecności „cienia”, który oczywiście nie dokonuje żadnych interwencji, ale jeśli wymaga tego sytuacja, może być pomocny. Jedyny kłopot, z którym musi się uporać osoba obserwowana, to wytłumaczenie innym aktorom obecności obserwatora (zgodnie z wcześniej ustalonym scenariuszem) oraz tłumaczenie obserwatorowi sensu tego, co dzieje się na jego oczach. Z punktu widzenia badacza zaś metoda ta jest wprost nieoceniona: pozwala na zbliżenie się do rzeczywistości bardziej niż jakkolwiek wywiad, a jednocześnie chroni przed niebezpieczeństwami metody tzw. obserwacji uczestniczącej, w której obserwator jest zatrudniony przez daną organizację, co prowadzi do ograniczenia perspektywy widzenia i wymaga niesłuchanie długiego czasu, jako że obserwator musi się nauczyć

swojej roli i skupić w pierwszym okresie na rozwiązywaniu własnych problemów przystosowawczych.

Zastosowana metodologia badań wymagała szczególnej ostrożności, jeśli chodzi o ochronę osób, które zgodziły się współpracować z badaczami. Nie możliwa 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 obserwowanym – 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 poufnego charakteru tego, co ich zdaniem musi pozostać ukryte, oraz o wykrycie i usunięcie błędów rzeczowych.

Do analizy dokumentów zostały wykorzystane oczywiście różnego typu dokumenty i publikacje wewnętrzne. Jako że takich było stosunkowo niewiele (patrz: podrozdział o informacji), ważnym źródłem była prasa. Niektóre organizacje posiadały własne zbiory wycinków prasowych, które zostały mi udostępnione. Jeżeli chodzi o prasę bieżącą, to informacji dostarczała polska prasa codzienna, ale również tygodniowa i specjalistyczna, wydawnictwa anglojęzyczne i sporadycznie prasa światowa. Systematycznie śledzony był profil miasta w „Gazecie Stołecznej”, czyli warszawskim dodatku do „Gazety Wyborczej” – dziennika o największym w kraju nakładzie i poczytności. Interesujące jest w tym kontekście, że „Gazeta” („GW”), 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. O działalności prywatnej pisano w tonie elegijnym, natomiast o inicjatywie publicznej – w neutralnym, to znaczy w skali od ostrych komentarzy krytycznych do prostego braku pozytywów. Jak cierpko zauważył jeden z moich rozmówców, ten ton przypominał styl 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.

Efektem opisanych tu badań jest produkt, który można nazwać ergonografią (Czarniawska, 1997), czyli opisem pracy wykonywanej przez pewne zbiorowisko ludzi. Nie jest to etnografia, bo nie stawia sobie za cel opisanie całokształtu życia osób włączonych w badania; nie jest to również opis organizacji, bo zakres opisu obejmuje wiele różnych organizacji.

Wybór miast. Dlaczego Warszawa?

W ramach całego programu badawczego podjęto decyzję, by skoncentrować się na stolicach europejskich, z wyłączeniem mocno już „przebadanych” Londynu i Paryża. Względy geopolityczne doprowadziły do wyłonienia następującej konstelacji: Sztokholm, Berlin, Rzym, Warszawa, Bruksela, a względy praktyczne sprawiły, że badania ograniczyły się do trzech miast: Warszawa, Sztokholm, Rzym (Czarniawska, 2002).

Należy spodziewać się, że wszystkie te stolice mają wspólne problemy i wymieniają między sobą wiedzę o możliwych rozwiązaniach. Dodatkowo, każde z nich boryka się z problemami specyficznymi dla danego czasu i miejsca. I tak jest w przypadku Warszawy.

Teoretyk zarządzania skłonny jest widzieć Warszawę lat 90. jako przypadek „forsownego uczenia się”: zmiana reżimu 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 perspektywy teoretycznej, ale i praktycznej bardzo istotne jest zrozumienie dróg, którymi wędrują modele i wzory. Mechaniczne naśladownictwo kosztowało wiele państw, miast i organizacji mnóstwo pieniędzy, przynosząc rozczarowujące wyniki i powodując trwonienie funduszy publicznych. Żadne miasto nie może sobie pozwolić na takie marnowanie zasobów i energii ludzkiej.

Drugim interesującym aspektem był konflikt starego porządku z nowym, który rozgrywa się w każdej organizacji zaangażowanej w rzeczywistość społeczną. Opór przed zmianą, który jakoby cechuje zazwyczaj podwładnych, a nie szefów, to tylko straszak ideologiczny, stworzony przez tych, w których interesie leży zmiana, przeciwko tym, w których zmiana godzi. Rzeczywistość jest dużo bardziej złożona. Stabilizacja społeczna i rutynizacja pracy są kluczem do efektywności. Jednocześnie są one 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, nie jest pouczanie praktyków, jak należy to robić (gdybyśmy wiedzieli lepiej, odnaleźlibyśmy się 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. Chociaż osoby zaangażowane w zarządzanie miastem Warszawą mogą mieć wątpliwości co do przydatności opisu ich własnego działania, głównym celem programu badawczego była możliwość zestawienia procesów, które miały miejsce w Warszawie, z tymi, które miały miejsce w innych miastach Europy i świata. Nie mam tu na myśli naiwnego oceniania w kategoriach „lepiej czy efektywniej” (a z czyjego punktu widzenia?), ale możliwości wglądu w doświadczenia ludzi parających się podobnymi problemami w innym kontekście. Badania teoretyczne mogą przyczynić się do rozszerzenia perspektywy planistyczno-urbanistycznej dzięki włączeniu najnowszych propozycji między innymi socjologii, technologii i teorii organizacji. Badania terenowe mogą przyczynić się do skrócenia cyklu uczenia się – dzięki doświadczeniu innych, ale również dzięki możliwości wzbogaconej refleksji nad własnym działaniem, jakiej dostarcza obserwator z zewnątrz.

Metodologia przyjęta w niniejszym projekcie definiuje reprezentatywność wyłącznie w znaczeniu politycznym: to pojęcie odnosi się to tego, że niektórzy aktorzy są upoważnieni (lub uzurpują sobie to prawo) do mówienia za innych (włączając autorkę tego tekstu). 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 kategoriami wprowadzonymi przez badacza, a nieistniejącymi w przyrodzie ani nawet w kulturze. Wszystkie obiekty społeczne są jednocześnie unikalne i typowe.

Nie ma powodu utrzymywać, że Warszawa jest bardziej wyjątkowa niż Berlin, Sztokholm czy Rzym, zwłaszcza że mieszkańcy danego miasta zawsze uważają, że ich 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 „re-prezentują” kulturę, w której żyjemy, bo nie mogą reprezentować czegoś innego. Należy więc zamienić pytanie „czy dany obiekt jest reprezentacyjny dla swojej klasy?” na „jaki aspekt kultury poznajemy, interesując się danym obiektem?”, gdzie kultura pojmowana jest w znaczeniu antropologicznym jako czasowo ograniczona forma życia społecznego, a w naszych czasach globalna i skupiona wokół procesów gospodarczych.

Pozostaje jeszcze jedno istotne zastrzeżenie zwolenników konwencjonalnego sposobu uogólniania: „ale czy można uczyć się na przykładach wyjątkowych?”. Jak się wydaje, nie tylko można, ale wręcz trzeba, bo jest to uczenie się wyjątkowo 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 (Saussure, 1964): pojmujemy wyrażenie przez zestawienie go z wyrażeniem o znaczeniu przeciwnym; pojmujemy właściwość przez zestawienie jej z inną właściwością; pojmujemy zjawisko, patrząc tam, gdzie się ono kończy lub jeszcze nie zaczyna. Badając zarządzanie wielkim miastem europejskim, musimy mieć w tle zarządzanie osiedlem, organizacją niepubliczną, miastem nieeuropejskim itp. Badając zarządzanie wielkim miastem europejskim, oczekujemy z pełnym zaufaniem dużej powtarzalności, ale z wielkim zainteresowaniem – różnic.

O niektórych problemach badań terenowych

W ostatnich latach w związku z nagłymi przemianami politycznymi na świecie antropologowie zaczęli w znaczącej skali prowadzić badania własnej kultury, a etnologowie porzucili pieśń ludową i zainteresowali się kwestiami technologicznymi i ekonomicznymi (zawiłości związane z tego typu badaniami zostały szczegółowo omówione w: Barley, 1985; Latour, 1993). Nie należy jednak ukrywać szczególnych komplikacji związanych z niniejszym projektem. Jest on przeprowadzony przez „halfie”³, jak żartobliwie nazwano badaczy wywodzących się z kultur, które badają, ale w trakcie analiz osadzonych w innej kulturze, która je sponsoruje (Abu-Lughod, 1991).

Każde badanie terenowe jest spotkaniem dwóch kultur, nawet jeżeli badacz i aktorzy zaangażowani w tą samą działalność pochodzą z tej samej kultury językowej czy narodowościowej, a nawet zawodowej. Polegają one na tym, że ktoś składa „wizytę” w miejscu, które nie jest jego „naturalnym” środowiskiem, gdzie ludzie mówią innym metajęzykiem, dlatego że zajmują się inną działalnością niż „gość”, bo mają inne doświadczenia, które trzeba ubrać w język. Każda dyscyplina, każda grupa zawodowa, każdy styl życia wykształca swój własny metajęzyk, 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 „wielometajęzyczne”, na przykład utalentowani popularyzatorzy nauki.

W tradycyjnych badaniach 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

³ „Halfie” pochodzi od „half”, czyli „połowa”, ale wymówione po angielsku brzmi jak nazwa egzotycznego plemienia...

prowadzonych w ramach własnej kultury powszechnie zakłada się, że takich różnic nie ma – wszyscy mówią tym samym językiem i wiedzą, o co chodzi. Nic więc dziwnego, że po obu stronach rodzą się liczne nieporozumienia lingwistyczne i dopiero czas, doświadczenie oraz wzajemna cierpliwość prowadzą do stworzenia praktycznego „słownika”, który umożliwia mniej lub bardziej efektywne porozumiewanie się. Punktem przełomowym jest uświadomienie sobie przez obie strony, że nie mówią tym samym metajęzykiem i że porozumiewanie się wymaga specjalnych wysiłków.

Sytuacja tzw. halfies jest bardziej złożona: zarówno oni sami, jak i aktorzy w terenie nieustannie zmieniają pogląd między „ona jest jak my/ja jestem jak oni” oraz „ona jest/ja jestem inna”, nie zdając sobie z tego sprawy, w związku z czym nieporozumienia rosną i mnożą się częściej niż w obu pozostałych sytuacjach.

Dlatego też zdecydowałam się pomóc sobie oraz Czytelnikom i przygotowałam listę sytuacji, w których ja odnosiłam wrażenie, że moi rozmówcy byli mniej lub bardziej rozczarowani, tzn. kiedy ich oczekiwania co do mnie nie były spełnione, co czasami szło ku lepszemu, czasami ku gorszemu. 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 nieuświadomiane, jako że własna kultura jest traktowana przez wszystkich jako oczywista. W dodatku zasady uprzejmości nie pozwalają otwarcie dyskutować o tym, 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 miałam wstępny obraz swoich gospodarzy, ukształtowany częściowo ze wspomnień, a częściowo z moich wyobrażeń co do zaszłych przekształceń – nie muszę chyba 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 – ponieważ 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 na przykład, że w trakcie jednego z wywiadów, podczas gdy mnie wydawało się, iż wygłaszam przemówienie 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 sytuacja badań terenowych jest w zasadzie sytuacją komunikacji jednostronnej, w której zadaniem badacza jest słuchać, a nie wygłaszać wykłady. W chwili obecnej sytuacja jest odwrócona: tekst jest ponownie komunikacją jednostronną, ale to ja jestem inicjatorem przekazu. Zobaczmy, czy tym razem lepiej mi się powiedzie.

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, żyjąca w kraju zwanym Zachodem).

„Organizacja i zarządzanie” postrzegana jest – nie tylko w Polsce – jako dziedzina badań stosowanych, co przez wykluczenie zakłada również jej niejako antyintelektualny charakter. Czasami brana jest za ateoretyczny dział ekonomii, czasami za podrzędniejszy rodzaj socjologii. Koledzy z innych dziedzin, których spotykam na konferencjach międzydyscyplinarnych, usłyszawszy, jaką ja reprezentuję, mówiąc do mnie, zaczynają wymawiać wyraźniej słowa pochodzenia obcego i definiować trudniejsze pojęcia. Nienaukowcy kojarzą sobie natomiast dziedzinę organizacji i zarządzania z działalnością głównie doradcą. Rzeczywiście, wielu zajmowało lub zajmuje się działalnością doradcą, ale ujmując to dosadnie: nie za to pobierają pensję na uniwersytetach. Coraz częściej próbuje się ograniczać działalność doradcą profesorów uniwersytetu, ponieważ choć pożyteczna i intratna, zabiera czas, który z definicji należy się ich studentom. Niemniej jednak opinia publiczna jeszcze się nie zmieniła i to stwierdzenie definiuje niejako rodzaj produktu, którego można oczekiwać w wyniku badań terenowych organizacji. Typowy produkt cechuje się tym, że jest normatywny, oceniający i zawiera wytyczne; czyli inaczej: opiera się na jakimś zakładanym stanie pożądanym, opisuje stan zastany z perspektywy pożądanego oraz formułuje wytyczne dotyczące tego, jak usunąć odchylenia i doprowadzić do stanu pożądanego.

Raport tego typu jest rzeczywiście typowym produktem badań o charakterze doradczym, w którym norma – stan pożądaný – jest na wstępie definiowana przez klienta. Badania naukowe nie mają jednak klienta (można by patetycznie uznać, 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, jak zresztą za chwilę zobaczymy, znajdują się grupy i stronnictwa, a ostateczny kierunek działania jest wypadkową różnych interesów i działań politycznych. Badacz może ten proces uzgadniania interesów i realizacji działań z dużym pożytkiem opisać, ale nie ma najmniejszego powodu,

aby się identyfikować z którąś grup (a jeśli tak czyni, podejmuje działanie o charakterze politycznym). W ujęciu, pod którym się podpisuję, zadaniem badacza jest ukazanie złożoności działań gospodarczych poprzez refleksję nad nimi (stworzenie przeciwwagi do procesu upraszczania, niezbędnego w działaniu); a w terminach moralnych 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 tym, że reprezentuję dziedzinę nową, mało znaną, która sama nie zawsze jest pewna tego, czym powinna się zajmować jako kategoria uniwersytecka.

Inny rodzaj rozbieżności dotyczy spraw światopoglądowych, ideologicznych. Tutaj moje pochodzenie halfie odgrywało 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, co jednak odgrywa ważną rolę w moim rzeczywistym światopoglądzie politycznym, to fakt, że mieszkam – z wyboru – 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 co jest realizowane w formie dążenia do decentralizacji, lokalnej demokracji i rozwoju form samorządowych.

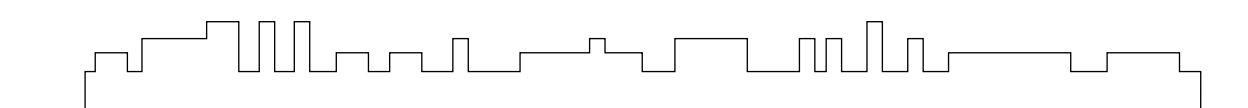
Uważam, że preferencje co do konkretnych rozwiązań organizacyjnych i zarządczych powinny być oceniane pragmatycznie, pod kątem tego, czy przynoszą pożądane rezultaty. W sferze obsługi obywatela forma własności prywatnej czasami wykazuje przewagę nad formą własności komunalnej, a czasami nie; monopole mogą być zarówno prywatne, jak i państwowe; centralizacja jest zjawiskiem typowym zarówno dla państw, jak i wielkich koncernów; rynek czasami broni konsumenta, a czasem mu zagraża. Jak to ujął profesor ekonomii i rektor Uniwersytetu Princeton, Harold Shapiro: jeśli tylko jedna ideologia jest dopuszczalna, możemy mówić o totalitaryzmie, nawet wówczas, gdy jest to ideologia rynku. Nie istnieją formy jedynie słuszne, nie ma też uniwersalnej racjonalności (Shapiro, 2005).

Mój punkt widzenia dyktowany jest przez filozofię pragmatyczną, a perspektywa teoretyczna prezentowana w niniejszym raporcie wywodzi się z tzw. teorii neoinstytucjonalnej. Jest to kierunek w teorii organizacji powstały w naukach ekonomicznych na początku XXI wieku (Thorstein Veblen, Karl Polanyi) i oparty na filozofii pragmatycznej (Wiliam James, John Dewey), przeciwstawiający się racjonalnej teorii decyzji jako nierealistycznej i lekceważącej dynamikę procesów społecznych. Nie jest to jednak perspektywa ani

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, by uważać, że moja perspektywa ma jakąkolwiek przewagę. Z biegiem czasu i tekstu sprawa ta przestała mi się wydawać problematyczna. Moi rozmówcy trzymali się swojego punktu widzenia, a ja swojego – moje zadanie sprowadza się więc głównie do tego, by 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 obecnym procesie transformacji aktorzy są zainteresowani wzorami i sposobem myślenia, który określany jest czasem jako angloamerykański, a w którym pragmatyczna filozofia odgrywa ważną rolę.

Jakie znaczenie dla tekstu ma powyższa konfrontacja oczekiwań i poglądów? Zapowiada ona to, co Czytelnik znajdzie na następnych stronach. Nie będzie to tzw. obiektywny opis 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 nieuzgodniony. Żaden autor nie pisze swoich utworów sam: trzyma tylko pióro, którym porusza społeczeństwo danej epoki, a 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 jak to bywa, nie musi być zawsze zgodny ani gładki, ale który zakłada podstawową symetrię podmiotu i przedmiotu badań w tym sensie, że i badacz, i rozmówcy w terenie są podmiotami ludzkimi oraz że zarówno badacz, jak i rozmówcy w terenie są częścią większej społeczności, którą zarówno tworzą, jak i reprezentują.



Część 1

SZKIC SYTUACJI

*Do miasta, co żywo! Do miasta, gdzie człowiek
jest mniejszy, lepiej osadzony w ludziach
i podobniejszy do ludzi.*

Witold Gombrowicz,
Ferdydurke

*Dalsza część książki dostępna w wersji
pełnej.*

