

Niepowtarzalna kultura organizacyjna

Szkice z socjologii subiektywnej

Paweł Kuczyński



!Collegium Civitas

Paweł Kuczyński

**Niepowtarzalna
kultura organizacyjna**

Szkice z socjologii subiektywnej

Warszawa 2021

COLLEGIUM CIVITAS

Zezwala się na korzystanie z publikacji *Niepowtarzalna kultura organizacyjna. Szkice z socjologii subiektywnej* na licencji Creative Commons: Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0) – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej i wskazania Pawła Kuczyńskiego, a także Collegium Civitas jako właścicieli praw do tekstu. Tekst licencji dostępny na stronie internetowej: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.pl>.



Recenzenci:

Prof. dr hab. **Witold Morawski**, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie
Prof. dr hab. **Andrzej Rychard**, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk

Redakcja: Marek Gawron

Redakcja językowa i korekta: Magdalena Kopacz

Opracowanie typograficzne i skład: Marek W. Gawron

Projekt okładki: Aleksandra Jaworowska, studio@lionpath.pl

Wydanie publikacji dofinansowane ze środków ministra na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego.

ISBN print: 978-83-66386-03-7

e-ISBN: 978-83-66386-04-4

DOI: 10.6084/m9.figshare.15170547

Wydawca: Collegium Civitas Press

Pałac Kultury i Nauki, XI piętro

00-901 Warszawa, plac Defilad 1

tel.: +48 500 807 895; +48 22 656 71 96

e-mail: wydawnictwo@civitas.edu.pl

<http://www.civitas.edu.pl>

Druk: Elpil

08-110 Siedlce

ul. Artyleryjska 11

e-mail: info@elpil.com.pl

Unikatowy Identyfikator Wydawnictwa MEiN: 19800

Spis treści

Wprowadzenie	5
Firma badawcza Demoskop – nauka w służbie biznesu	17
Wydawnictwo Business Press – zapomniany wynalazca	45
Niezależny Operator Międzystrefowy 1044 – krótkie starcie z monopolistą	69
Urząd m.st. Warszawy – szeryf w mieście grzechu	93
Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji – strażnica	119
Muzeum Sztuki Nowoczesnej – postępową konfraternia	145
Postowie	175
Bibliografia	189
Summary	193
Nota o autorze	195
Publikacje Collegium Civitas	197

Wprowadzenie

W początkach lat 70. XX wieku wielka firma Xerox mogła przejść do historii jako twórca przełomu, którym okazały się komputery osobiste. Na widok ich wynalazku, czyli interfejsu graficznego, Steve Jobs wykrzyknął: „Siedzicie na żyle złota! Nie mogę uwierzyć, że Xerox nie potrafi tego wykorzystać” (za: Isaacson 2016: s. 520). W tamtych latach Xerox PARC, jako ośrodek badawczy, dokonał jeszcze innych fundamentalnych wynalazków, takich jak łączenie komputerów w lokalne sieci czy programowanie zorientowane obiektowo. Okazało się to niewystarczające, aby zdobyć na rynku pozycję lidera. Dlaczego genialni inżynierowie mający za sobą wielki i zasobny koncern dali się prześcignąć dwóm facetom z garażu, czyli Steve’owi Jobsowi i Steve’owi Wozniakowi?

W każdym podręczniku biznesu możemy przeczytać, że zawiodła tu strategia biznesowa, co najprościej wyraził szef ośrodka badawczego Xeroxa z Webster w stanie Nowy Jork: „Kopiarki zawsze będą ważniejsze dla społeczeństwa niż komputery” (za: ibidem: s. 415).

Obranie złej strategii ma zwykle jakieś przyczyny. Biograf Jobsa, Walter Isaacson, tak zrelacjonował pokaz komputera Xerox Alto¹: „(...) do dyspozycji gości oddano trzydzieści komputerów ustawionych w sali wystawowej. Członkowie kadry kierowniczej, sami

¹ W firmie Xerox, gdzie w latach 70. XX wieku stworzono wiele rozwiązań umożliwiających powstanie Internetu, wyprodukowano m.in. 2 tysiące komputerów Alto, które trafiły do firmowych i partnerskich biur, ale nie zostały nigdy wprowadzone na rynek. Steve Jobs miał powiedzieć, że

mężczyźni, wykazali daleko idącą obojętność. Natomiast ich żony natychmiast usiadły do klawiatur i zainteresowały się myszkami” (ibidem: ss. 414-415). Jak stwierdził obecny tam Bob Taylor, jeden z najbardziej innowacyjnych inżynierów: „Mężczyźni uważali, że pisanie na klawiaturze jest zajęciem niegodnym ich pozycji. To było coś, czym zajmowały się sekretarki. Zlekceważyli więc Alto, bo zakładali, że spodoba się tylko kobietom. To wtedy zdałem sobie sprawę, że Xerox nigdy nie pojmie, o co chodzi w komputerach osobistych” (za: ibidem: s. 415).

Niniejsza książka ma dwie warstwy. Pierwsza to kultura organizacyjna, ujęta odmiennie niż zazwyczaj przedstawia to literatura przedmiotu. Proponuję tu spojrzenie socjologiczne, które odbiega od lektur o zarządzaniu i biznesie. Wydaje mi się, że może być pozycją ponadobowiązkową dla menedżerów. W ostatnich dwudziestu latach temat kultury organizacyjnej do tego stopnia stał się popularny, że zaczął pełnić rolę nieomal tajemnego zaklęcia. Wystarczyło ją wskazać jako niezbędny warunek sukcesu lub określić ją jako przyczynę porażki.

Moje podejście wpisuje się w tego typu rozważania o tyle, o ile zwrócimy uwagę, że promuję socjologiczną intuicję lub wyobrażenie socjologiczną, o której pisał Charles Wright Mills, mając na uwadze znacznie szerszą perspektywę. Dla oceny przydatności, czy też użyteczności tej książki i socjologicznego ujęcia w wersji mikro, a nie makro, wystarczy, aby czytelnik spróbował sam opisać jakąś znaną sobie firmę lub instytucję z pomocą zaproponowanych kategorii.

„Xeroxem kierowali specje od kserokopiarek, którzy nie mieli pojęcia o tym, do czego są zdolne komputery” (cyt. za: Isaacson 2016: s. 522).

Druga warstwa książki pozwala spojrzeć wstecz, aby wrócić do czasów, kiedy polskie społeczeństwo, polityka i gospodarka przechodziły niespotykane turbulencje w okresie pierwszych dwudziestu lat wolnej Polski. Czytelnik znajdzie w niej dwie uzupełniające się narracje. Pierwsza – analityczna – dotyczy społecznego doświadczenia tak zwanej transformacji, kiedy przestawały z wolna działać wyniesione z PRL-u schematy i nawyki, a w ich miejsce pojawiały się nowe, zwykle importowane. Druga – tyleż dramatyczna, co anegdotyczna – przynosi obraz, który starsi znają z doświadczenia, a młodszy wyłącznie z książek i filmów, których autorzy sięgają do początków lat 90. zeszłego wieku. Oczywiście okresem tym zajmują się również dokumentaliści i historycy, z którymi w żadnej mierze nie zamierzam konkurować.

Jak już wspomniałem, pisząc tę książkę, chciałem wyjść poza pewien kanon badań i analiz kultury organizacyjnej. To typowe zadanie zalecane studentom zarządzania, które polega na pomyślowym zwymiarowaniu wybranej organizacji i zebraniu danych za pomocą różnego typu wywiadów, uzupełnionych o informacje dostępne w dokumentach firmy i raportach. Do pewnego stopnia trzymałem się tego schematu. Zaproponowałem takie kategorie analizy, jak mit założycielski lub główny wzór zachowania, co pozwoliło mi umieścić sześć odmiennych organizacji w tych samych ramach analitycznych.

Zasadnicza różnica w stosunku do kanonu literatury menedżerskiej dotyczy metody badawczej, którą wybrałem. Swoją analizę oparłem na obserwacji i obserwacji uczestniczącej. Choć są to metody przywoływane w każdym podręczniku metodologii, stosowane są one rzadko, bowiem trudno je skodyfikować. W związku z tym ich naukowy status jest dość chwiejny. Są mocno intuicyjne,

czyli mało intersubiektywne. Uchodzą za dobre sposoby wynajdywania problemów (heurystyki), ale daleko im do popularności ankiet czy wywiadów pogłębionych, docenianych za ich standaryzację. W swojej pracy badawczej odwróciłem te proporcje. W związku z tym zdecydowałem się na przewrotny podtytuł: *Szkice z socjologii subiektywnej*.

W niniejszej pracy przedstawiam kilka różnych firm, które miałem okazję obserwować w Polsce na przełomie wieków, tj. w ostatniej dekadzie XX i pierwszej XXI wieku. Były to burzliwe lata. Potwierdza to fakt, że trzy powstałe wówczas polskie marki, tj. Demoskop, Wydawnictwo Business Press (BP) oraz Niezależny Operator Międzystrefowy 1044 – dwie prywatne i jedna państwowa – zniknęły z rynku i mało kto o nich dzisiaj pamięta. Trzy kolejne, szczególnie ważne dla mieszkańców Warszawy, czyli Urząd m.st. Warszawy, Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji (MPWiK) oraz Muzeum Sztuki Nowoczesnej, przetrwały. Wszakże ich finansowanie nie było i nie jest wynikiem gry rynkowej.

Każdą organizację staram się opisać jako osobliwą i niepowtarzalną, z właściwą jej kulturą organizacyjną, kształtującą się w czasach przełomu, a więc w czasach zapoczątkowanych planem Balcerowicza. Autorowi tej reformy zawdzięczamy wiele, jeśli porównamy najnowszą historię Polski z innymi krajami bloku sowieckiego, które nie zdecydowały się na radykalne zmiany przynoszące efektywne rozwiązania rynkowe.

Jeśli spojrzymy z perspektywy 40 lat na tamten okres, a zwłaszcza pierwsze przełomowe dekady, które nas w tej książce najbardziej interesują, dostrzeżemy m.in. dwa istotne skutki tzw. reformy Balcerowicza. Oto wolny rynek i gra polityczna, charakterystyczna

dla demokracji, osłabiły dwie ważne solidarność, będące społecznym dziedzictwem PRL-u. Wolnorynkowy indywidualizm mocno nadwyrężył więzi społeczne, które pomagały ludziom funkcjonować w czasach gospodarki niedoboru i pełzających represji politycznych. Z kolei walka partyjna i prywatyzacja okazały się dla NSZZ „Solidarność” na tyle trudnym wyzwaniem, że z wielkiego ruchu społecznego niewiele zostało.

Z pewną przesadą można powiedzieć, że reforma Balcerowicza okazała się bolesnym doświadczeniem dla społeczeństwa, w tym sensie, że musiało rozstać się z cennym dorobkiem czasów PRL-u, czyli z solidarnością pisaną zarówno przez wielkie, jak i małe „s”.

W książce tej nie będę zajmował się dużymi procesami społecznymi i gospodarczymi składającymi się na polską transformację. Obserwuję wybrane kultury organizacyjne jako nieduży wycinek zmieniającego się świata. Do tego pomijam korporacje międzynarodowe, których wrastanie w polską rzeczywistość wiele zmieniło. Poznałem je wyłącznie jako partner lub dostawca usług badawczych. Mam świadomość, że dla wielu młodych ludzi było to zupełnie inne doświadczenie, którego opisanie im zostawiam.

Współczesne korporacje nie są rajem dla większości pracowników, niezależnie od tego, czy mówimy o banku, czy o fabryce. Nie chodzi tylko o to, że wiele z nich pada ofiarą kryzysów. Są i pozostaną miejscem monotonnej pracy na taśmie lub w gigantycznym centrum logistycznym, choć z lepszym „socjałem” niż gdzie indziej. Wielu ludziom globalne korporacje kojarzą się z pięknymi biurami i jasno wytyczonymi szczeblami kariery, które należy odnotować w CV. Niezmiennie obiecują promocję międzynarodową, możliwość podróżowania, bonusy i nagrody. Ale nie ma nic za darmo. Narzucają wyśrubowane wskaźniki i podsycają wewnętrzną

konkurencję. Mają procedury na wszystko, łącznie z fragmentami życia osobistego i rodzinnego. Korporacje dawały i dają nadal przewidywalność i powtarzalność gwarantującą, że setki milionów ludzi będą robić to, co do nich należy.

Aby być blisko ducha tej książki, warto przeprowadzić eksperyment myślowy i potraktować każdą znaną sobie firmę jako jedyną i niepowtarzalną, nawet jeśli w końcu okazuje się, że wszystko da się skategoryzować. Powiedziałbym, że na osobowość firmy składa się mikstura składników stosowanych wszędzie, ale różnie skomponowanych. Liczą się ich proporcje oraz historyczna kolejność ich dokładania, co najlepiej chyba oddaje metafora gastronomiczna. Dobra kuchnia wszakże to nie tylko składniki, ale także czynnik czasu, a nawet kwestie estetyczne. O wszystkim decyduje talent kucharza. Nie bez powodu zapamiętujemy tak wielkie postacie biznesu jak na przykład Bill Gates i ich dzieła, czyli firmy, które napiętnowali swoją wyjątkową osobowością.

Dobre zarządzanie trudno przecenić. Decyduje ono o sukcesie firmy rodzinnej, ministerstwa, globalnej korporacji, uniwersytetu czy fabryki mebli. W każdym z tych miejsc zarządzanie polega na tym samym i zarazem jest jedyne w swoim rodzaju. Jest jak „sztuka do miejsca” – wymaga rzemiosła i wyczucia, ale sprawdza się tylko w pewnym miejscu. Czasami tylko w określonym czasie.

Korporacje mają swoje sposoby, aby walczyć z kryzysami i wymyślają ciągle nowe triki. Jeśli krytykujemy sektor publiczny, gdzie obraca się pieniędzmi obywateli, to wskazujemy na złe zarządzanie. Sztuczka jest zawsze taka sama: partie polityczne za każdym razem obiecują, że się tym poważnie zajmą, ale finalnie

okazuje się, że niezmiennie odradza się reguła łupów politycznych, dla której kompetencje menedżerskie są kwestią drugorzędną.

Jeśli chodzi o teoretyczne podejście do zarządzania, uwzględniające kwestię kultury organizacyjnej, to minęły już czasy, kiedy wiercono, że praktyka zarządzania czerpie głównie z teorii zawartych w dobrych książkach. Menedżerowie zawsze woleli czytać autobiografie gwiazd biznesu. Choć zdają sobie sprawę, że warto znać dobre praktyki opisywane w najlepszych podręcznikach, to z pewnością też są w pełni świadomi, że trudno przecenić doświadczenie i wyczucie dla kwestii z pozoru drugorzędnych, jak na przykład kolor maszyn produkcyjnych, czym zawracał innym głowę Steve Jobs.

W drugiej dekadzie XXI wieku nikt nie ośmielił się napisać książki zatytułowanej *Jak zachować się w czasie globalnego kryzysu?* Menedżerowie muszą podejmować trudne decyzje, bo na tym polega ich dobrze opłacana praca. Na początku lat 90. zeszłego wieku nie brakowało pomysłów na zarządzanie zmianą budowaną na ciekawych i ambitnych teoriach, współcześnie pojawiają się nowe koncepcje², po nich przyjdzie czas na następne. Zawsze jednak większą uwagę praktyków zarządzania będą przyciągać mistrzowie, zwłaszcza zdolni przetrwać kryzysy, co udało się Steve'owi Jobsowi i wielu innym.

² Reengineering i antykruchłość to kolejne mody związane z pomysłami na zarządzanie. Za pierwszą z nich stali James Champy i Michael Hammer, a za drugą Nicholas Taleb. Ci pierwsi wyrazili w następujący sposób procesowe podejście do biznesu: „Biznes to jądro kryształu, którym jest nasze społeczeństwo. Gdy zmienia się jądro, to również zmienia się kryształ, kształtujący się wokół niego. Podobnie organizacja skoncentrowana na procesach tworzy nową gospodarkę i nowy ład” (Hammer, Champy: s. 12). Warto zauważyć, że modna koncepcja Nicolasa Taleba, pod atrakcyjną nazwą „antykruchłość”, jest wzbogaconą kontynuacją tego stanowiska.

W kolejnych dekadach XXI wieku klimat wokół biznesu zmienił się na tyle, że naukowe autorytety i najlepsi eksperci – teoretycy od zarządzania – musieli stawić czoła próbie, z której niewiele wyszło cało³. Dotkliwość kryzysu finansowego lat 2008-2009 polegała także na tym, że doszło do zachwiania wiary w teoretyków, doradców i naukowo podbudowane prognozy⁴.

Pandemia 2020-2021 jest jeszcze większym wyzwaniem, które z dwóch powodów jest daleko poważniejsze. Po pierwsze, nie ogranicza się do branży finansowej, tylko dotyka pośrednio całej gospodarki i każdej sfery życia społecznego. Po drugie, sięga także poza bogate kraje Zachodu, pokazując, że globalizacja nie jest ani dobra, ani zła, ani neutralna.

Systematyczna, naukowa wiedza o zarządzaniu będzie zawsze potrzebna, aby uczelnie miały zajęcie i aby nie podejmować odpowiedzialnych zadań menedżerskich bez przygotowania. Jednak biznes nauczył się dywersyfikować swoje źródła wiedzy. Pojawiły się setki sprawdzonych narzędzi informatycznych, wspomagających zarządzanie i zasilanych aktualnymi informacjami. Nastąpił w tym obszarze niewątpliwy postęp, ale nie należy się łudzić, że reszta jest już tylko dodatkiem do algorytmów. Nadal decydują takie cechy indywidualne, a właściwie ich miks, jak przywództwo, dyscyplina finansowa, zdolność podejmowania decyzji pod presją i w sytuacji wysokiego ryzyka, odpowiedzialność za pracowników,

³ Jak dalece nieprzekonywujący bywają specjaliści z wielkich amerykańskich uczelni i firm doradczych pokazuje film dokumentalny *Inside Job* (2010, reż. Charles Ferguson, USA), w którym wywiady z przedstawicielami kilku z nich pokazują ich zaskoczenie i bezradność.

⁴ Nassim Nicholas Taleb w znanej książce *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, należy do tych najostrejszych krytyków, którzy ostrzegają przed posługiwaniem się rozkładem normalnym i powtarzają na każdym kroku „Strzeżcie się prognozistów”.

rozpoznanie trendów rynkowych, a także wizjonerstwo, komunikatywność czy jeszcze kilka innych cnót.

O sukcesie menedżera, poza wymienionymi cechami, będzie decydować umiejętność korzystania z bardzo niejednorodnych źródeł informacji. Taką wiedzą jest także zdolność „dekodowania” kultury organizacyjnej. Nie bez powodu ta kompetencja menedżerska jest słabo opisana – jej pomiar bowiem wydaje się niemożliwy. Z kolei poleganie wyłącznie na intuicji prowadzi donikąd i stąd kluczowa jest umiejętność analizy, czerpiąca z socjologii i psychologii. Wyczucie konkretnej kultury organizacyjnej i kunszt jej rozwijania we właściwym kierunku na pewno należy do kluczowych umiejętności liderów i menedżerów.

Wiemy dzisiaj na pewno, że waga czynnika kulturowego – dla firmy lub instytucji – jest trudna do przecenienia. Jak go rozpoznać? Jak odpowiednio wykorzystać? Co uznać za wartościowe, a co odrzucić bez niszczenia potencjału tej kultury? Na niewiele zda się przekonanie, że w każdym przedsiębiorstwie kultura to tajemniczy intuicyjnie uchwytany czynnik. Ten ukryty wymiar trzeba analizować. Budowanie działań opartych na odpowiednio trafnym rozpoznaniu kultury organizacyjnej pozwala odpowiedzieć na trudne pytanie o modernizację: co należy zmienić, a co pozostawić na swoim miejscu? Kultura organizacyjna każdej firmy tworzy się latami i nie może być zmieniona z dnia na dzień tylko dlatego, że wymaga tego nowy biznes plan.

Zadałem kiedyś pytanie o kulturę organizacyjną dyrektorze zasobów ludzkich w spółce KGHM, gdzie podówczas było 130 związków zawodowych. Odpowiedziała, że jeśli ma do wyboru

dwóch kandydatów na stanowisko menedżerskie i obaj mają zbliżone kwalifikacje, doświadczenie i profil osobowościowy, to wybierze tego, który lepiej pasuje do kultury organizacyjnej firmy.

Twierdzę, że pracownikom i klientom w różnym stopniu na co dzień towarzyszy „intuicja kultury organizacyjnej”. Oto pojawiajemy się w nowym miejscu i stajemy się czujni. Można się pomylić i z powodu głupiej uwagi nie załatwić od ręki sprawy w urzędzie. Można stracić pracę tam, gdzie reguły są nieczytelne, ale nie toleruje się nadmiernego luzu. Polegamy na intuicji, na mikroobserwacjach gestów czy sposobu, w jaki ludzie zwracają się do siebie. Widzimy różnice strojów i dodatków, dostrzegamy „porządek dziobania” na parkingu korporacyjnym i przy stole konferencyjnym.

Jednakże intuicję musi wspierać krytyczna analiza. Znam przypadek zdolnego dyrektora personalnego, który z dnia na dzień dla innej firmy porzucił pracę w dużym banku. Przeoczył fakt, że w nowej pracy zetknie się z innym światem, gdzie zderzy się z procesami produkcyjnymi i związkami zawodowymi. Szybko się przekonał, że zarządzanie zasobami ludzkimi to nie jest uniwersalna kompetencja, która sprawdza się wszędzie. Już po kilku tygodniach wiedział, że nie pasuje do dużej polskiej spółki produkcyjno-handlowej, zarządzanej przy tym jak małe przedsiębiorstwo rodzinne. Z nowym pracodawcą rozstał się po paru miesiącach.

Menedżer powinien doskonalić umiejętność obserwacji, co zbliża go do warsztatu badawczego. Myślenie socjologiczne będzie sojusznikiem tych, którzy wiedzą, że realizacja każdego projektu – w firmie lub w urzędzie – nie dokonuje się w społecznej próżni. Zawsze będzie przebiegać w określonej społeczności, funkcjonującej

jak minispółeczeństwo, ze swoją strukturą społeczną i swoją odrębną kulturą. Menedżer musi się w nim odnaleźć i zrozumieć „co jest grane”.

Zrozumienie swoistości kulturowej organizacji pomaga w jej modyfikowaniu w taki sposób, aby postawić na zrównoważony rozwój, kiedy dobrze się wykorzysta potencjał kulturowy firmy, zarazem nie bojąc się kontrolowanej rewolucji w wybranych obszarach. Takie podejście można odnieść do każdej firmy i instytucji.

Z jednej strony organizacje pozarządowe, administracja państwowa, samorządy, korporacje, instytucje publiczne, partie polityczne, a nawet kościoły stają przed tymi samymi pytaniami: jak wypełnić swoje zadania wobec swoich odbiorców końcowych (klientów, wyznawców)? Czy ich pracownicy (uczestnicy) są zadowoleni? Jak dobrze zorganizowana jest w nich praca (lub służba)? W jaki sposób budują tożsamość korporacyjną?

Z drugiej strony, kiedy tak różne organizacje odniesiemy do wspólnych ram – związanych z efektywnością i wykorzystaniem zasobów – to realizacja ich zadań musi uwzględnić pierwiastek niepowtarzalności, czyli właśnie kulturę.

Firma badawcza Demoskop

– nauka w służbie biznesu

Demoskop powstał na przełomie roku 1989 i 1990 jako spółka cywilna założona przez dwóch socjologów. Byli absolwentami Uniwersytetu Warszawskiego i mieli ambicje naukowe, co w tamtym czasie nie było przeszkodą do prowadzenia biznesu.

Pionierska firma badań rynku i opinii była rówieśnikiem planu Balcerowicza. Jej dzieciństwo wypadło w okresie, gdy w gospodarce wszystko miało się zacząć od nowa. Demoskop był jedną z setek tysięcy polskich firm, bez których nie byłoby gospodarki rynkowej.

Jego historia okazała się do pewnego stopnia typowa, przeszła bowiem przez trzy klasyczne fazy w ciągu ponad 10 lat. Pierwsza to niespodziewanie szybki rozwój. Druga to kryzys, zapoczątkowany wiosną 1993 roku, będący wynikiem konfliktu pomiędzy wspólnikami, który został zakończony rozwiązaniem spółki cywilnej w końcu czerwca 1994 roku i notarialnie potwierdzonym podziałem majątku spółki rok później. Trzecia faza to kilka lat działalności firmy jako spółki prawa handlowego, aż po likwidację marki „Demoskop”, do czego wstępem było przejęcie firmy przez grupę Ipsos⁵.

⁵ Tej kwestii m.in. poświęcony został wywiad pt. *Koniec rozdziału* zamieszczony w magazynie komunikacji marketingowej „Brief” nr 3 (42), marzec 2003.

Zanim doszło do rozejścia się współników, „pierwszy” Demoskop, który jest przedmiotem tej analizy, rósł bardzo szybko dzięki duchowi pracy zespołowej. Jego dwaj założyciele wywodzili się ze środowiska ukształtowanego przez normy naukowe, w którym bardzo ważne jest docenianie rzeczywistych dokonań i zdobywanie uznania w oczach innych, podobnych agencji, ludzi nauki. Mechanizm ten miał niebagatelne znaczenie dla budowania etosu firmy, która opierała swoją markę na rzetelności naukowej i solidności.

Warto przypomnieć, że w latach 90. zeszłego wieku niezbyt liczne, ale aktywne politycznie środowisko socjologów rozproszyło się po różnych instytucjach władzy. Wielu zdecydowało się na nowy etap życia zawodowego poza nauką, inni pozostali jej wierni. Otworzył się dostęp do nowej elity politycznej, której zrąb tworzyli ludzie opozycji z genealogią sięgającą lat 70., działacze ruchu społecznego „Solidarność” w latach 1980-1981, związkowcy z największych przedsiębiorstw państwowych i uczestnicy struktur podziemnych, tworzonych w stanie wojennym. Oczywiście środowiska te się zazębiały.

Demoskop powstał w warunkach sprzyjających badaniom opinii, które w PRL-u zmonopolizowały Centrum Badania Opinii Publicznej (CBOS) i Ośrodek Badania Opinii Publicznej (OBOP). Badania oferowane przez Demoskop miały służyć poznaniu potrzeb i preferencji politycznych lub zakupowych Polaków. Była to jedna z trzech pierwszych prywatnych firm badawczych, obok założonych również przez socjologów: SMG/KRC i Pentor.

Mitologia

Mit założycielski

Mitem założycielskim Demoskopu była przyjaźń łącząca dwóch wspólników. Spółka cywilna miała u podstaw związek oparty na wzajemnym osobistym zaufaniu, podbudowany wspólnymi zainteresowaniami ulokowanymi w socjologii. Oba partnerzy mieli za sobą wspólne doświadczenia z okresu szkoły średniej, razem odbyte studia w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Łączyły ich także wspólne wakacje, choć już nie wspólna działalność opozycyjna. W oczach znajomych i postronnych obserwatorów założona przez nich spółka była naturalnym rozwinięciem więzi kształtującej się przez lata. Tym bardziej, że temperamenty i kompetencje założycieli Demoskopu były komplementarne, jako że jeden z nich specjalizował się w statystyce, a drugi w metodologii.

Po burzliwym rozstaniu wspólników – paradoksalnie – założycielski mit przyjaźni uległ wzmocnieniu i powiększeniu jako mit właśnie. Czy dlatego, że miał być przestrożą, że nie należy robić interesów w rodzinie? A może dlatego, że sukces był na tyle niespodziewany i widoczny, że budził zazdrość środowiska, którego znaczna część mogła potraktować konflikt pomiędzy wspólnikami jak przestrożę dla każdego, kto przedkłada biznes ponad naukę? Choć temat ten był przedmiotem uwagi warszawskich socjologów, to miał marginesowe znaczenie dla kolejnych zastępów pracowników i klientów nowego Demoskopu, kierowanego przez jednego z dawnych wspólników.

Partnerów poróżniły kwestie finansowe, czemu początek dało żądanie większego udziału w zyskach⁶, co było wbrew umowie założycielskiej tej spółki. Wysunął je jeden ze współników, powołując się na swój większy wkład pracy. Konflikt szybko się zaostrzył, ujawniając trudne do pogodzenia ambicje i negatywne emocje, które rozsadziły Demoskop i zakończyły historię firmy jako dwuosobowej spółki cywilnej, założonej przez „kolegów z podwórka”.

Mit centralny

Mit centralny firmy stanowiło pionierstwo. Przed rokiem 1990 nie było w Polsce prywatnych agencji badających rynek i opinię publiczną, podobnie jak nie istniały firmy reklamowe, doradcze czy rekrutacyjne. Dwie stare instytucje, działające w dziedzinie badań opinii w PRL-u, to wspomniany już OBOP (założony w roku 1958) oraz CBOS (powołany do życia w roku 1982). CBOS powstał na zamówienie polityczne w szczególnym czasie, jakim był stan wojenny. Dużo starszy OBOP miał służyć przez lata nie tylko telewizji polskiej, ale również środowiskom naukowym, głównie socjologicznym. Należy tu przypomnieć także nieznaną szerokiej publiczności Zakład Badań Naukowych, działający przy Polskim Towarzystwie Socjologicznym.

⁶ Była to bezpośrednia przyczyna długotrwałego sporu, który toczył się w asyście prawników. W książce Niny Kraśko (2010: s. 482) odnajdujemy następującą wersję tego konfliktu: „W 1993 r. ujawniły się różnice koncepcji funkcjonowania i zarządzania firmą właścicieli Demoskopu – czy kierować się wartością poznawczą badanych tematów, spełniać głównie życzenia klienta, czy nakłaniać go do zamówienia, z zawodowego punktu widzenia, ciekawszej sondy”. Trzeba zaznaczyć, że mit założycielski został tą drogą zakonserwowany, jako że autorka tej monografii przeprowadziła rozmowę tylko z jednym współnikiem.

Warto powiedzieć, że przed rokiem 1990 na tle całego bloku sowieckiego Polska była socjologicznym liderem. Uprawiana przez Polaków dyscyplina miała renomę na Zachodzie, przede wszystkim dzięki kilku wybitnym naukowcom odwiedzającym najlepsze uniwersytety amerykańskie. Z tego względu studenci uczelni wyższych w Polsce na zajęciach z metodologii czerpali z amerykańskich podręczników, a historię myśli społecznej poznawali w pełnym zakresie, podczas gdy gdzie indziej, z różnym natężeniem, pojawiała się myśl marksistowska.

Początek działalności Demoskopu dały ogólnopolskie badania wyborcze i badania opinii, na które popyt rósł w szybkim tempie. Wiodące dzienniki – zarówno „Gazeta Wyborcza”, jak „Rzeczpospolita” – odkryły możliwość badania nastrojów społecznych w rzetelny sposób. Dopiero z upływem czasu Demoskop zajął się badaniami konsumenckimi, rywalizując w tym względzie z SMG/KRC.

Atutem pionierskich firm zakładanych przez socjologów akademickich była wówczas własna, ogólnopolska sieć ankieterska, która mogła opierać się, na przykład, na dorabiających do niskich pensji nauczycielach. Wywiady ankietowe były realizowane wyłącznie w drodze wywiadów bezpośrednich, a więc ankieter musiał dotrzeć do określonego miejsca zgodnie z wymogami próby reprezentatywnej. Tworzenie firmy badawczej w początkach lat 90. XX wieku oznaczało więc duży wysiłek organizacyjny i daleko jej było do czasów outsourcingu. Z metody wywiadów telefonicznych wtedy jeszcze nie korzystano.

Mit pionierstwa napędzał działania wspólników, ale również pracowników i współpracowników, pracujących naukowo. Stosunkowo szybko okazało się, że rynek potrzebuje badań i można za-

rabiać pieniądze w wyuczonym zawodzie. Wykształcenie socjologiczne lub psychologiczne dobrze służyło budowaniu kompetencji badacza rynku. Była to profesja w Polsce wcześniej nieznana, jak wiele innych, pochodzących z importu.

Jednak wiedza wyniesiona z naukowych badań ankietowych okazała się bezcenna. Do opanowania był jeden element – co wcale nie było takie łatwe – a mianowicie umiejętność wysłuchania klienta i zrozumienia jego potrzeb. Tej nauki nie pobrano na uniwersytetach, gdzie należało słuchać profesorów, co nie wykluczało chęci wykazania się wiedzą i inteligencją przez aspirującą młodzież. W przypadku socjologów stawiających pierwsze kroki na rynku, tego typu ambicje trzeba było powściągnąć i nauczyć się tak postępować z klientami, aby nie poczuli się ignorantami w kwestiach badawczych.

Jeszcze jedna nauka płynąca z rynku polegała na tym, że o ile badacze akademicy wykonywali projekty latami, to badacze komercyjni musieli nauczyć się realizować zlecenia klientów w bardzo krótkim czasie. Każdy zleceniodawca chciał mieć wyniki „na wczoraj”, podczas gdy procedury związane z doborem prób reprezentatywnych, gromadzeniem i przetwarzaniem danych były tak samo wymagające, jak stosowane na uniwersytetach.

Obok badań ilościowych (ankietowych) pojawiły się zapożyczone z Zachodu nowe metody, wśród których królowały „fokusy” (*Focus Group Interview*, w skrócie FGI). Ogólnie, w przypadku pionierskich w Polsce firm, o sukcesie decydowała adaptacja znanych technik badawczych oraz opracowanie takiego języka przekazu, który trafiałby do klienta. Nie mogły to być referaty naukowe i sążniste raporty. Potrzebne były czytelne i proste środki prezentacji wyników badań i analiz.

Kolejny żywy mit w Demoskopie umacniał samozadowolenie wspólników. Chodzi o mit selfmademana, który jadł chleb z niejednego pieca i sam prasował sobie spodnie we wczesnym dzieciństwie. Pionierstwu rynkowemu towarzyszyło przekonanie, że zdobyte doświadczenia życiowe wspólników są na tyle bogate, że poradzą sobie w każdej sytuacji. Znali swoje mocne i słabe punkty i wierzyli, że razem dadzą radę. Nowa firma potrzebowała z jednej strony żyłki poszukiwacza, a z drugiej – zapobiegliwości. Jeden wspólnik korzystał z długich wakacji, które są przywilejem nauczycieli akademickich i pracował latem na polach południowej Szwecji albo na budowach w Niemczech. Drugi, tuż przed założeniem Demoskopu, pełnił funkcję dyrektora biura w rozpoczynającej działalność Fundacji Batorego. Stworzenie prywatnej firmy w roku 1990 wymagało gotowości do ponoszenia ryzyka i chłodnej kalkulacji.

Atmosfera

Demoskop przeżywał dynamiczny rozwój, czego oznaką były rosnące potrzeby lokalowe i częste zmiany siedziby. W pierwszych miesiącach działalności 1990 roku firma była sublokatorem w Zakładzie Socjologii Pracy i Organizacji, korzystając z jednego pomieszczenia na trzecim piętrze przy ulicy Karowej 18. Było to możliwe, albowiem w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, pod tym samym adresem, pracował jeden ze wspólników. Rolę sekretariatu firmy pełniła pani Hania, zatrudniona na państwowym etacie w Instytucie Socjologii UW.

Można powiedzieć, że Demoskop wystartował w „szarej strefie”, skoro nie musiał ponosić kosztu lokalu biurowego. Po kilku miesiącach doszło do przeprowadzki biura do lokalu w alejach

Ujazdowskich wynajętego od Regionu Mazowsze NSZZ „Solidarność”. Wówczas to zrobiono pierwszy krok w postaci zatrudnienia pracowników merytorycznych i inwestycji sprzętowych. Zostały zakupione trzy komputery XT, których pojemności dyskowe wynosiły 20 megabajtów.

Nowa firma w nowej branży szła jak burza, choć jej właściciele nie mieli żadnego doświadczenia w prowadzeniu prywatnego przedsiębiorstwa. Rozwój Demoskopu dokonywał się dzięki temu, że obok klientów polskich, głównie z sektora publicznego oraz mediów (pierwszy kontrakt był podpisany z dziennikiem „Rzeczpospolita”), w roku 1992 wśród klientów zaczęły się pojawiać koncerny zachodnie. Ich wymagania, zwłaszcza w zakresie marketingu i badań rynkowych, otworzyły nowy standard na rynku badań. Oznaczało to kolejną zmianę lokalu na typowo biurowy, podnajęty od Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych w starej warszawskiej kamienicy przy ulicy Pankiewicza.

Współpracujący badacze i założyciele firmy, wywodzący się wyłącznie ze środowisk akademickich, musieli uzupełnić swoją wiedzę książkową w trybie pilnym. Wystarczy powiedzieć, że jeśli agencja reklamowa, taka jak ITI/McCann Erickson, chciała przeprowadzić badanie w określony sposób, to należało szybko się dowiedzieć, jak to się robi na świecie. I to bez pomocy Internetu. Badacze, mający kompetencje naukowe i względnie dobrą znajomością języka angielskiego, w ciągu jednego roku stali się gwiazdami w nowej branży.

Grono współpracowników i pracowników poszerzało się dzięki bardzo dobrym kontaktom ze środowiskiem naukowym i studentami. Do tego musiała sprawnie funkcjonować ogólnopolska sieć ankierska. Jej koordynatorzy wojewódzcy przekazywali zbiorcze

wyniki wywiadów, korzystając z telefonów, faksów i tradycyjnej poczty.

Pracownicy uczyli się wszystkiego od podstaw pod presją czasu, czyli niecierpliwych klientów. W firmie brakowało nie tylko procedur, początkowo mało istotnych, ale przede wszystkim gotowych wzorów: od raportów nowego typu aż po kulturowe wzory zachowań, do których przyzwyczajeni byli zachodni zleceniodawcy. Koniecznością stało się elastyczne dostosowanie się do ich potrzeb i oczekiwań, co z czasem zaczęto nazywać „kulturą obsługi”. Równie ważną kwestią stała się jednocześnie nieustępliwość w kwestiach metodologicznych, gdyż klienci jak zwykle oczekiwali efektów w krótkim czasie, a etos nauki akademickiej był w tym bardzo pomocny jako strażnik dobrych praktyk badawczych.

Utożsamieniu się z firmą sprzyjało jej nowatorstwo i ekskluzywność. Pracownicy Demoskopu zdawali sobie sprawę, że są pionierami, odkrywają niejako nowy ład. Liczbę prywatnych firm badawczych w pierwszym roku reformy Balcerowicza można było policzyć na palcach jednej ręki, istniały dokładnie trzy. Budowanie firmy od podstaw było więc powodem do dumy. Podobne uczucie towarzyszyło zapewne również przedstawicielom innych branż raczkujących na początku lat 90. XX wieku, których nazwy wyrażnie wskazują na stuprocentowy import z zagranicy: *head hunting*, *search and selection*⁷, *public relations*, *direct marketing*.

⁷ W drugiej połowie lat 90. pojawiły się firmy rekrutacyjne i „łowcy głów”. Mocno rozwinął się sektor ogłoszeń – ofert pracy – zamieszczanych w wyspecjalizowanych dodatkach do prasy codziennej, gdzie przez dłuższy czas dominował dodatek do „Gazety Wyborczej”, wydawany pod nazwą „Praca”. Tę dobrą koniunkturę dla dużych dzienników radykalnie zakończyło wkroczenie do gry internetowych serwisów rekrutacyjnych.

Siłę Demoskopu stanowili pracownicy, co stwarzało pewne pole ryzyka, ważne dla managementu. Otóż zdarzało się, że wychowankowie agencji badawczej przechodzili na stronę klientów, którzy docenili ich kwalifikacje. Pierwsze pokolenia badaczy, ze stażem w Demoskopie i innych firmach badawczych, trafiało do działów badań lub do działów marketingu w międzynarodowych koncernach. Znane marki światowe otwierały w Polsce swoje przedsiębiorstwa i potrzebowały specjalistów, mających nie tylko odpowiednie studia i znajomość języka angielskiego, ale również doświadczenie zawodowe. Można je było zdobyć tylko na dwa sposoby: albo za granicą, albo w polskich firmach prywatnych, które najszybciej uczyły się rynku.

Zdobycie wysokich kwalifikacji zawodowych w wąskiej dziedzinie badań rynkowych na pewno stawiało się z czasem coraz ważniejszym motywem podejmowania pracy i budowania profesjonalnego CV. Zarobki oferowane badaczom na początku lat 90. zeszłego wieku mogły uchodzić za dobre, ale praca „u klienta” była znacznie bardziej atrakcyjna, nie tylko ze względu na większe wynagrodzenie, ale także perspektywę kariery międzynarodowej, a więc kontaktów zagranicznych, dobrych szkoleń oraz całego wachlarza bonusów, nieoferowanych gdzie indziej. Pracownicy Demoskopu zdawali sobie świetnie sprawę, że w branży reklamowej zarobki plasują się na wyższym poziomie. Można też było założyć własną firmę badawczą, których z czasem przybywało.

W pierwszych latach uwolnionej gospodarki eksplodowała w Polsce przedsiębiorczość indywidualna, która rodziła się na ulicach, gdzie ludzie handlowali wszystkim, rozkładając swój towar na składanych łóżkach. Kwitł prywatny, indywidualny import. Tą drogą do Polski trafiały samochody, buty sportowe i kalkulatory. Założyciele

Demoskopu też mieli za sobą doświadczenia w „handlu zagranicznym”. Jeden z nich pracował w tzw. firmie polonijnej (jednej z wielu, które powstawały w Polsce w drugiej połowie lat 70. zeszłego stulecia) i rozprowadzał po kraju zaprawę cytrusowe do produkcji napojów. Drugi wspólnik hurtowo sprowadzał kalkulatory.

Klienci, którzy kupowali usługi badawcze Demoskopu, nie należeli do grupy najmniejszych przedsiębiorców handlujących na ulicach większych i mniejszych miast. Odbiorców badań rynkowych można było podzielić na trzy grupy. Pierwszą i początkowo najważniejszą były media (na przykład czasopismo „Le Journal des Elections” i dziennik „Rzeczpospolita”), oczekujące rzetelnej i szybkiej informacji na temat preferencji wyborczych Polaków i zmieniających się nastrojów społecznych⁸. Do grupy tej należy zaliczyć też ważnych zlecniodawców badań politycznych łamiących monopol CBOS, przykładowo Ministerstwo Przekształceń Własnościowych – sondujące nastroje związane z prywatyzacją.

Zbliżony do Demoskopu profil firmy łączącej badania społeczno-polityczne z marketingowymi prezentowała Pracownia Badań Społecznych (PBS), która również powstała w pionierskich czasach⁹. Szybkość realizowania badań była dla mediów decydującym atutem, czego nie można było powiedzieć o CBOS, na którym ciążyły chybione prognozy wyborcze z roku 1989.

⁸ Francuskie czasopismo „Le Journal des Elections”, zachęczone przez Georges Minka, zleciło jednemu z późniejszych wspólników Demoskopu przeprowadzenie pierwszego (i zarazem ostatniego w PRL-u) ogólnopolskiego niezależnego badania wyborczego. Badanie zostało zrealizowane w dniach 15-17 maja 1989 roku, czyli na 3 tygodnie przed czerwcowymi wyborami parlamentarnymi. Ta udana realizacja była źródłem pomysłu na stworzenie niezależnej firmy badawczej, co stało się faktem pół roku później.

⁹ Była to jedyna licząca się polska firma badawcza, która w latach 90. nie miała siedziby w Warszawie, tylko w Sopocie. Oczywiście, z czasem powstało wiele mniejszych firm i niektóre postawiły na specjalizację, a nie na całościową obsługę.

Drugą grupą klientów Demoskopu były zagraniczne agencje reklamowe i koncerny międzynarodowe, na początku nieliczne, a z czasem do tego grona zaczęli dołączać najważniejsi gracze z tej branży. Demoskop zapewniał im możliwość zbadania polskich klientów, o których *de facto* nie gromadzono wcześniej żadnych informacji przydatnych do budowania przekazu reklamowego i tworzenia strategii marketingowych. Gospodarkę komunistyczną lat 80. minionego wieku i wcześniejszych określano mianem rynku producenta, o ile określenie „rynek” nie było mocno na wyrost. Skutkiem gospodarki nierynkowej był kompletny brak zainteresowania potrzebami klientów. Dopiero w latach 90. wyłonił się nowy aktor społeczny, czyli konsument.

Na początku jednak nic o nim nie wiadano. Polski konsument, jeszcze gorzej rozpoznany niż polski wyborca, mógł się jawić niczym czysta kartka. Szybko stał się „targetem”, w pierwszym okresie łatwym do ustrzelenia najprostszymi sposobami, po które sięgało wiele firm.

Na początku wystarczyło wyemitować w telewizji przetłumaczone na polski spoty reklamowe, które zachęcały do kupowania zwykle importowanych towarów. Startującej agencji reklamowej w początkowej fazie działalności wystarczyła ekipa z dobrą znajomością języka angielskiego, aby tłumaczyć gotowe materiały reklamowe. Aby w pełni zadowolić reklamodawcę, należało do tego dołożyć zakup mediów o zasięgu ogólnopolskim.

Z czasem atak na jego percepcję zaczął być prowadzony w sposób bardziej wyrafinowany. Sytuacja zmieniała się w tempie wyznaczonym przez działy kreatywne, które były w stanie przygotować kampanie skierowane do polskich konsumentów. Tą drogą zachodnie

agencje reklamowe – potrzebujące informacji rynkowych – szybko stały się głównym źródłem dochodów w branży badawczej.

Dzięki reklamie i mediom rosły także inne polskie firmy badawcze, takie jak IQS i ARC, które powstały nieco później i zajmowały się niemal wyłącznie badaniami marketingowymi. W końcu pojawiły się niespiesznie wchodzące do Polski światowe koncerny badawcze – Millward Brown, GfK, Taylor Nelson Sofres czy Ipsos. Była to poważna konkurencja dla firm z polskim kapitałem, opanowująca kolejny rynek również poprzez zakup lokalnych firm.

Trzecią grupę klientów Demoskopu stanowili polscy przedsiębiorcy, zrazu niepewnie poszukujący danych rynkowych i sporadycznie zamawiający badania marketingowe. Nie było to liczne gremium, lecz wymagające specjalnego podejścia. Potrzebowali wszystkiego, począwszy od edukacji związanej z celami i korzyściami płynącymi z marketingu, a skończywszy na oszacowaniu budżetu potrzebnego do zlecenia profesjonalnego badania rynkowego.

Tacy zleceniodawcy liczyli głównie na niskie ceny i żaden badacz nie ośmieliłby się wliczyć kosztów dziesiątków godzin pracy włożonej w ofertowanie i kolejne spotkania z niedoświadczonymi klientami. Ich budżety badawcze były bardzo skromne, a potrzeby duże. Badacz rynku był dla nich pożądanym partnerem, szansą na zdobycie szerszej wiedzy na temat badań, przy czym trzeba było mieć świadomość, że takiego klienta często nie było stać na poważne zlecenie. Po otrzymaniu kilku bezpłatnych lekcji w siedzibie Demoskopu czy Pentora tego typu klienci znikali, aby zrobić badanie własnymi siłami, korzystając z pomocy studenta, który przecież zawsze się znajdzie, jak nie w bliższej, to w dalszej rodzinie.

Jakie były atuty Demoskopu w oczach tak różnych grup klientów? Dla przedstawicieli świata polityki i mediów prężna firma

dawała gwarancję niezależności od starego układu. Dla wszystkich liczyła się sprawna realizacja badań. Do pewnego stopnia ważne było też, obok umiejętności analitycznych, dobre pióro. Zwłaszcza dla mediów, skoro dziennikarze na ogół nie znali się na „tabelach” i woleli być wyręczeni przez badaczy, którzy prezentowali wyniki w zrozumiałym sposób. Dla klientów zagranicznych Demoskop był firmą przypominającą w jakimś stopniu, choć nie w pełni, agencje badawcze na Zachodzie.

Dla obydwu stron kontraktu badawczego – zachodnich klientów badań i polskich badaczy – najważniejsza była szybkość uczenia się nowych ról i przyswajania standardów nowych branż i profesji. Firmy zagraniczne zatrudniały „lokalsów”, którzy szybko przyswoili sobie zadania na stanowiskach *media planner*, *researcher* lub *key account*. W początkowym okresie ważną grupę menedżerów tworzyli tzw. *ex-patriots* nazywani ekspatami, czyli Polacy, którzy spędzili za granicą nieco czasu, ucząc się biznesu w mniejszych lub większych firmach. Dla międzynarodowych koncernów byli użyteczni – znali polski język i lepiej rozumieli polskie realia.

Zleceńodawcom potrzebna była podstawowa wiedza o rynku, o konkurencji i o głównych grupach potencjalnych odbiorców nowych produktów. Czasami wystarczyło zrobienie kwerendy danych dostępnych w Głównym Urzędzie Statystycznym oraz przeprowadzenie kilku fokusów, aby dostarczyć podstawowy raport. Znacznie droższe badania ilościowe na dużych próbach ogólnopolskich, np. typu *usage and attitude*, na pewno przekraczały możliwości finansowe polskiego biznesu.

Komunikacja

Styl komunikacji w Demoskopie był odbiciem praktyki uniwersyteckiej, gdzie w codziennych kontaktach hierarchia miesza się z pewną dozą otwartości i bezpośredniości. Ten, kto uczestniczył w seminariach naukowych, wie, że z jednej strony liczy się to, co ma się do powiedzenia, ale z drugiej – nawet bardziej – liczy się to, kto mówi. Jest to ważny porządek w akademickim świecie, jako jednym z ostatnich bastionów szacunku dla dorobku i doświadczenia, co symbolizują tytuły naukowe, zwłaszcza profesorski. W takim świecie młodzi pracownicy nauki znają swoje miejsce w szeregu i wiedzą, że mają wnieść swój wkład, ale też powinni cierpliwie czekać na swoją kolej.

Relacje w Demoskopie były nacechowane takim właśnie patriarchalnym stylem. Choć młodzi badacze szybko zdobywali szlify i ich wkład w rozwój firmy był trudny do przecenienia, to właściciele firmy, czterdziestolatkowie z pewnym dorobkiem naukowym, zachowywali prawo rozstrzygającego głosu we wszystkich sprawach firmy i pokrewnych. Tymczasem dla współpracowników z Uniwersytetu Warszawskiego ważne były, obok zarobków, samodzielność, profesjonalizm i rozwój zawodowy. Stąd konieczne stało się, aby odgórne sterowanie firmą ustępowało miejsca kulturze dialogu. Taki styl komunikacji wewnętrznej miała konkurencyjna firma SMG/KRC, stworzona przez grono młodych ludzi, z których wielu było studentami założycieli Demoskopu.

Założyciele prywatnych firm badawczych mieli stosunkowo łatwy dostęp do zdolnych młodych ludzi w czasach, kiedy jeszcze nikt nie słyszał w Polsce o serwisach rekrutacyjnych. W znakomitej większości twórcy Demoskopu, SMG/KRC i Pentora pracowali

na uczelniach lub w placówkach Polskiej Akademii Nauk. Mogli łączyć rolę nauczycieli akademickich z działalnością rynkową. Ich najzdolniejsi wychowankowie mogli zarabiać jako ankieterzy lub początkujący badacze.

Obecny w Demoskopie element hierarchii na pewno nie przypominał komunikacji w przedsiębiorstwach państwowych, gdzie w biurach zwykle pracowano wolno i mało wydajnie. W Demoskopie obowiązywało podwyższone tempo pracy, dyktowane przez warunki podpisanych umów. Wymagało ono szybkiej komunikacji, daleko idącej samodzielności pracowników i częstej pracy po godzinach.

W pierwszych latach firmy trudno mówić o zarządzaniu posilającym się procedurami, regulaminami i rozporządzeniami. Dokumenty były tworzone na użytek zewnętrzny, a nie wewnętrzny. Powstawały publikacje prasowe, komentarze, a przede wszystkim raporty podsumowujące wyniki badań. Ich autorem był albo któryś ze współników, albo badacz-specjalista, pełniący rolę kierownika projektu. Tendencja do dokumentowania różnych obszarów działania firmy nie była istotna, za wyjątkiem wzorcowych raportów i wyścinków prasowych, potwierdzających renomę rosnącej w siłę firmy.

Oczywiście od początku musiała istnieć dokumentacja księgowa, wymagana przez przepisy odnoszące się do spółek cywilnych. W drugim roku działalności zaczęła się liczyć analiza finansowa, której znaczenie potwierdza zatrudnienie dyrektora finansowego.

Zmiana stylu komunikacji wewnętrznej nastąpiła w roku 1993 w momencie zainicjowania wewnętrznej pisemnej korespondencji pomiędzy współnikami, którzy stracili umiejętność rozmowy twarzą w twarz. Jeden ze współników napisał do drugiego list, w którym uzasadnił konieczność zwiększenia swojego udziału w zyskach do

60%, w związku z większym wkładem własnej pracy, w porównaniu do pracy drugiego wspólnika. Stało to w sprzeczności z umową spółki cywilnej z 27 grudnia 1989 roku. W kolejnych fazach sporu pojawiały się inne dokumenty pisane w formalnym stylu, tworzone z pomocą prawników. Ostatnia, wielomiesięczna faza korespondencji pomiędzy wspólnikami dotyczyła warunków rozstania, wzajemnych rozliczeń i prawa do nazwy firmy.

Daleko idący brak sformalizowania, wygodny w początkowej fazie, okazał się pułapką w sytuacji, gdy ostatnią instancją odwoławczą w sporze mogła być dokumentacja wewnętrzna, której wcześniej nie uważano za potrzebną. Jedynym wiążącym strony dokumentem była jednostronicowa umowa spółki cywilnej. Na etapie konfliktu nastąpił zwrot w przeciwnym kierunku. Wszystko było na piśmie: wspólnicy prowadzili korespondencję, a doradcy prawni zajmowali się redagowaniem zasadniczych dokumentów, aby w końcu doszło do podpisania porozumienia regulującego kwestie podziału majątku firmy.

Struktura / szkielet

Organizacja firmy miała charakter organiczno-funkcjonalny. Musiało upłynąć trochę czasu, aby wyodrębniła się w niej funkcja zarządcza. Na początku kierowanie i zasadnicze decyzje finansowe były w szybkim trybie uzgadniane pomiędzy wspólnikami. Obowiązywał umowny podział pracy w dwuosobowym zespole zarządzającym firmą, dotyczący takich obszarów jak pozyskiwanie nowych klientów, obsługa merytoryczna, utrzymanie dalszych kontaktów z klientami, współpraca z partnerami i podwykonawcami, rekrutacja, kierowanie zespołami, realizacja w terenie, finanse i księgowość.

Układ organicznej równowagi okazał się niestabilny. O ile w pierwszym roku działalności można było mówić o wymienności ról w obszarze zarządzania, o tyle z czasem pojawił się problem rozmytej odpowiedzialności, bardziej w sferze zasług, aniżeli błędów, których było niewiele.

Z perspektywy czasu można ocenić, że to właśnie brak doświadczenia w zarządzaniu był jedną z głównych przyczyn narastających nieporozumień, których podłożem były w większym stopniu ambicje osobiste niż kwestie biznesowe.

Sygnałem tego typu problemów była propozycja jednego ze współników, aby objąć stanowisko prezesa. W spółkach cywilnych, w przeciwieństwie do spółek prawa handlowego, takiego stanowiska nie przewidziano. Była to więc nietypowa próba uregulowania kwestii zarządzania. Drugi współnik zgodził się być wiceprezesem, na mocy uzgodnienia, że co rok będą zamieniać się stanowiskami, do czego nigdy nie doszło.

Inna zmiana stylu zarządzania polegała na dopuszczeniu do decydowania o sprawach spółki dyrektora finansowego, działającego na podstawie udzielonego mu przez prezesa ograniczonego pełnomocnictwa.

Fenomen władzy

Kwestie zarządzania znalazły się w centrum uwagi współników, kiedy jeden z nich uznał, że jego wkład pracy jest ważniejszy. Nie był to obiecujący początek sporu o kierowanie firmą, która nie mogła już dłużej działać od projektu do projektu i potrzebowała nowej formuły kierowania nią. Był to problem, którego doświadczyło wiele przedsiębiorstw, określanych jako „rodzinne”. Symptodem

przesilenia zwykle były próby poszukiwania najemnych menedżerów, co w większości przypadków się nie udawało. Właściciele zwykle nie umieją pogodzić się z utratą kontroli nad swoim „ukochanym dzieckiem”.

W przypadku Demoskopu jeden ze wspólników uznał za najlepsze rozwiązanie pozbycie się partnera, do czego w końcu doszło po długim i trudnym okresie, kiedy obok innych problemów do rozwiązania znalazł się kredyt bankowy. Zakup wysokiej jakości mebli z pomocą tego kredytu obciążył obydwu wspólników, co okazało się bolesne, kiedy bank zaczął dochodzić swoich praw w sytuacji braku porozumienia pomiędzy wspólnikami.

Jeśli chodzi o psychologiczną stronę władzy organizacyjnej, to mała firma przypomina rodzinę lub krąg towarzyski. Zależności natury osobistej zwierzchników i podwładnych komplikują zależności służbowe na dwa sposoby. Zwierzchnik może oczekiwać więcej, niż powinien, w kwestii zaangażowania pracownika. Podwładny oczekuje tego samego, ale ma na myśli „dobre traktowanie”, zakładając, że szef wie, jaką ma sytuację rodzinną, osobistą, a nawet kredytową.

W sytuacji konfliktu pomiędzy dwoma ojcami-założycielami pracownicy zostali wystawieni przez zwierzchników na bardzo ciężką próbę. Musieli zdecydować, z kim chcą zostać. Perspektywa biznesowa mieszała się z lojalnością osobistą. Większość pracowników to byli znajomi, „koledzy po fachu”, a wśród zatrudnionych zdarzali się też członkowie rodzin.

Na władzę organizacyjną w Demoskopie składały się dwa obszary. Pierwszy był formalny. W pierwszych dwóch latach działania obu wspólnikom wystarczała rola liderów w ręcznie zarządzanej firmie. Faza szybkiego wzrostu wymagała rozwijania funkcji

zarządczych. Wspólnicy nie podjęli konstruktywnej rozmowy na ten temat. Objęcie stanowiska prezesa, będące wyłącznie zabiegiem tytułarnym, miało być komunikatem skierowanym do pracowników, ale zostało też odebrane jako prawo reprezentowania spółki na zewnątrz¹⁰. Ten, jak się wydaje, kosmetyczny zabieg, okazał się mieć bardzo poważne konsekwencje.

Fenomen władzy w Demoskopie związany był z trzema trudnymi do rozdzielenia wektorami, których siła zmieniała się w czasie. Pierwszym z nich było przywództwo osobiste, drugim status oparty o tytułaturę i ceremoniał, a trzecim autorytet zawodowy.

W tej ostatniej kwestii wspólników cechowała gruntowna znajomość warsztatu badawczego, co nie musiało się przekładać na sprawne zarządzanie. Skądinąd wiadomo, że wiedza specjalistyczna – inna niż menedżerska – bywa przeszkodą w sprawnym zarządzaniu. Takiego przykładu dostarczają losy wielu znaczących firm i instytucji. Bardzo dobry dziennikarz nie musi okazać się dobrym prezesem wydawnictwa, a świetny lekarz rzadko okazuje się dobrym dyrektorem szpitala.

W pierwszym okresie historii Demoskopu jego współwłaściciele musieli wszystko robić sami i znać się na wszystkim, od pisania raportów dla klientów, do rozliczenia zakupów do wyposażenia biura. Z czasem konieczne stało się jednak delegowanie uprawnień, z czego trudno rezygnować, kiedy właściciel uważa, że nikt nie wyręczy go w podejmowaniu decyzji – zarówno tych kluczowych, jak

¹⁰ Między innymi jako prezes Demoskopu aktywnie uczestniczył w pracach polskiej filii International Advertising Association, chętnie udzielając się w mediach branżowych i ogólnopolskich, co skutkowało budowaniem marki osobistej i przypisaniem sobie – z upływem lat – historycznych zasług.

i mniej istotnych. Wiele firm rodzinnych w fazie wzrostu poniosło porażkę, próbując zaangażować zewnętrznych menedżerów pracujących jako płatni zastępcy właścicieli. Z drugiej strony, jeśli właściciel mocno ingeruje w kwestie szczegółowe, to odbiera inicjatywę pracownikom i często traci z oczu całość.

Problem, który zaważył na przyszłości Demoskopu, powielał się wielokroć w niezliczonej liczbie firm, zwłaszcza w pierwszym dziesięcioleciu gospodarki rynkowej w Polsce. Ich założyciele osiągnęli szybkie sukcesy dzięki talentowi, zaangażowaniu i wielkiej pracy, kiedy poświęcili niemal wszystko swoim firmom traktowanym jak własne dzieci. Faza sukcesu nie zawsze jednak była ich dobrym sprzymierzeńcem, bowiem uwierzyli, że są nieomylni.

Ostatecznie rozwiązaniem problemu szybko rosnących firm stało się doskonalenie zarządzania. W firmach typu rodzinnego oraz w małych przedsiębiorstwach wygrywali ci, którzy umieli twardą ręką poprowadzić swój biznes do celu, czemu sprzyja wizjonerstwo, upór i ciężka praca. Także ci, którzy mając jasną świadomość celu, umieli podzielić się władzą.

Wzory zachowań

Główny wzór zachowania

Właściciele Demoskopu oczekiwali od siebie i od innych pracowników ofiarnego zaangażowania w jakość procesu badawczego. Wymogiem zawodu badacza była rzetelność, albowiem błędy techniczne, zawniesione w procesie terenowej realizacji badania lub czysto rachunkowe pomyłki, mogą drogo kosztować. Ich konsekwencją bywają błędne decyzje klienta, który wykląda poważne sumy tylko po to,

aby otrzymać w zamian kilka dobrze sprawdzonych danych – ważnych liczb mieszczących się na jednej stronie.

W tej i w podobnych firmach ewentualne niedopatrzenia zagrażają renomie badacza, która jest bardzo ważną składową jego sukcesu. Choć walorem projektów badawczych bywała także pomysłowość i oryginalność, niemniej na pierwszym miejscu pozostawała wiarygodność wyników wypływająca z przestrzegania określonych zasad i procedur.

Renoma Demoskopu miała źródło w solidności i niezależności, rozumianej także jako odporność na naciski polityczne. Naukowy rodowód tej firmy był zachętą dla klientów, potrzebujących oparcia w danych zebranych w taki sam sposób, jak to się robi w projektach naukowych. Z czasem rozwój rynku usług badawczych spowodował, że badacze rynku w Polsce dopracowali swoje własne kodeksy dobrych praktyk, zawarte w ESOMAR¹¹ i Polskim Towarzystwie Badaczy Rynku i Opinii.

Pochodne wzory zachowań

Pochodne wzory zachowań wywodziły się ze wspomnianego już rygoryzmu metodologicznego. Można tu mówić o niemal protestanckiej etyce pracy, oczywiście w dużym cudzysłowie. Powstawały obficie udokumentowane raporty, zaopatrzone w dziesiątki stron tabel i wykresów, choć klienci zapoznawali się zwykle tylko z *executive summary*, zajmującym kilka stron. Niezależne od tego czy były czytane przez zlecniodawców w całości, świadczyły o przejrzystości

¹¹ ESOMAR to istniejąca od roku 1947 międzynarodowa organizacja zrzeszająca badaczy rynku.

warsztatu i dawały możliwość kontroli poprawności realizacji i wnioskowania. Firma nie mogła sobie pozwolić na odejście od podstawowych zasad profesjonalnie i solidnie wykonanej pracy w imię zadowolenia klienta, szybkich pieniędzy czy też doraźnego efektu.

Rodziło to daleko idącą powściągliwość w schlebieniu gustom zleceniodawców. U podstaw relacji z klientami nie leżało wcale założenie, że klient ma zawsze rację. Raczej – badacz wie lepiej, bo zna się na badaniach.

Taka specyficzna „kultura obsługi” sytuowała Demoskop poza głównym nurtem, kiedy to konkurencyjne firmy starały się ocieplić relacje z klientami. Profesjonalizm nie wykluczał zapraszania klientów na pierożki do baru na ulicy Mokotowskiej, jak zwykły czynić szef IQS, czyli jednej z polskich wiodących firm badawczych. W tym sensie Demoskop był staroświecki i nie wpisywał się w ten nowy trend. Pozostawało przekonywanie klientów, że za wysoką jakość trzeba więcej płacić.

Apetyty konsumpcyjne właścicieli, podobnie jak wielu obywateli, nie były małe, co ktoś określił mianem odłożonej konsumpcji. Wspólnicy należeli do pokolenia, które dorastało w czasach komunistycznych, kiedy zwykli ludzie zarabiali podobnie mało i dziesiątkami lat czekali na pierwsze własne mieszkanie, zazwyczaj spółdzielcze. Własny biznes wymagał ducha uwolnionej przedsiębiorczości, którego Polakom nie brakowało. Kontakty ze światem zachodnim rozbudzały pragnienia. Szkołą życia były wyjazdy zarobkowe, na ogół w okresie studiów, a także interesy na styku złotówkowej gospodarki państwowej i strefy dolarowej.

Obydwaj właściciele Demoskopu mieli apetyt na lepsze życie i nie zamierzali dzielić losów spauperyzowanej inteligencji, która po

czasach PRL-u nie zawsze umiała się odnaleźć w rynkowych realiach, określanych jako „dziki kapitalizm”. Kiedy pojawiły się rzeczywiste pieniądze, zarabiane w Demoskopie, można było wreszcie zainwestować w urządzenie mieszkania, jeśli się je miało. Kupno nowego samochodu też nie stanowiło problemu. Można było pojechać na wakacje, aby wypocząć, a nie na zarobek w Niemczech czy Szwecji.

Żarłoczna konsumpcja, występująca często w formie ostentacyjnej, przyczyniła się do upadku niejednej firmy. Pogoń za dobrobytem była tak duża, że zyski były szybko „przejadane”, a firmy wpadały w pętlę zadłużenia.

Historia Demoskopu jest inna. Dochody osiągane dzięki rosnącemu popytowi na badania opinii i rynku nie były aż tak duże, aby wspólnicy mieli wyładować nagle w świecie luksusu. Wystarczyły jednak, aby – po zapłaceniu podatków i wynagrodzeń – kupić dwa nowe samochody osobowe za gotówkę, czy kształcić dzieci w szkołach społecznych, które zaczęły wówczas w Polsce powstawać.

Grupy lub subkultury

Liczba zawodowych badaczy rynku i opinii w omawianym okresie nie była wysoka. Rekrutowali się ze środowiska socjologów akademickich zatrudnionych na kilku polskich uniwersytetach, w Gdańsku, Krakowie, Łodzi, Poznaniu lub Warszawie, a także w Polskiej Akademii Nauk. Przynależeli do jednotysięcznej społeczności zrzeszonej w Polskim Towarzystwie Socjologicznym, mającym za sobą niezakłóconą historię demokracji w małej skali, odpowiadającej tej niewielkiej korporacji zawodowej, której nie udało się nikomu wewnętrznie podzielić i rozmontować.

Dla pionierskiego okresu Demoskopu nie bez znaczenia było też powstawanie nowych grup zawodowych, do których trafiali absolwenci studiów socjologicznych. Początkowo nieliczni, młodzi ludzie szybko stali się gwiazdami środowiskowymi, które wiązały swoją przyszłość z agencjami reklamowymi i domami mediowymi. Na własny użytek tworzyli takie wydarzenia jak krakowski festiwal reklamy Krakofilm, nadający ton środowisku specjalizującemu się w komunikacji marketingowej. Było to środowisko klientów Demoskopu – faktycznych i potencjalnych.

Dzięki rynkowi reklamy, a później dzięki pomiarowi audytoriów mediów, było to także miejsce przyciągające badaczy rynku. Różne grupy – z jednej strony socjologowie akademicki, a z drugiej ludzie mediów i reklamy – miały decydujący udział w budowaniu rynku badań. Te dwa światy z wolna się zazębiały. Dawni pracownicy nauki wychowani na diecie pozytywizmu metodologicznego nagle znaleźli się w barwnym świecie – mediów, reklamy i wielkich korporacji międzynarodowych – gdzie nie brakowało blichtru i próżności, ale twarde reguły biznesowe były takie jak wszędzie.

Z upływem lat także w firmach badawczych można było zauważyć podział na starszych badaczy z ich tradycyjnym podejściem do badań oraz młodszych, którzy nie chcieli tracić swoich najlepszych lat na bycie czeladnikami u doświadczonych kolegów z branży. Młodszy poszli swoją drogą i nie chcieli, tak jak starsi, godzić pracy na uczelniach z walką o klienta. Okazali się lepiej przystosowani do zmieniających się reguł gry. Poza sprawnością techniczną, ważne stały się kompetencje handlowe i umiejętności społeczne. Nauczyli się sprzedawać usługi badawcze, przekonując klientów nie do wyrafinowanej metodologii, ale do korzyści, jakie badania

ze sobą niosą. Były to nauki wyniesione z pracy z klientami, którzy byli coraz bardziej wymagający.

Rozwiązanie spółki cywilnej nastąpiło w roku 1994. Jeden z dwóch założycieli Demoskopu, po dokonaniu rozliczenia ze współnikiem, przez 7 lat kontynuował działalność badawczą pod tą samą nazwą w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, aby w końcu zdecydować się na powołanie spółki prawa handlowego z nowymi partnerami. W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością „Demoskop” udziały objęli: Ipsos (59,5%), wspomniany wcześniej jeden ze współzałożycieli „pierwszego Demoskopu” (21,9%) oraz Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych (18,6%).

Potencjał

Potencjał rozwojowy pierwotnego Demoskopu był wysoki i nie został dobrze wykorzystany. Zawiodło zarządzanie, czyli podstawowa kompetencja w każdym biznesie. Doświadczenie współników w tym obszarze było znikome i nie udało im się, niestety, wypracować właściwego modelu kierowania i współpracy pomimo wieloletniej znajomości. Dominujący styl przywództwa okazał się archaiczny. Zabrakło otwartości i odwagi, aby wspólnie z pracownikami i współpracownikami zaproponować odpowiednie rozwiązania.

Właściciele Demoskopu traktowali swoją firmę bardzo osobiście, w przekonaniu, iż nikt inny nie zadba o nią lepiej niż oni sami. Jeśli nie udało im się podzielić władzą pomiędzy sobą, to tym bardziej nie byli do tego gotowi w stosunku do najbliższych współpracowników, do czego pierwszym krokiem byłaby spółka prawa handlowego.

Ponieważ zarządzanie w spółce cywilnej zasada się na zaufaniu i współpracy oraz ma w niej miejsce osobista odpowiedzialność majątkowa, to ryzyko jest podobne jak w związku małżeńskim. Poczucie nieomyślności i wybujałe ego, będące udziałem obydwu wspólników, przyspieszyło obroty błędnego koła wzajemnych oskarżeń, realizowanych w obiegu zamkniętym. Dodatkowym detonatorem sporu okazała się także popularność, którą dawała telewizja publiczna, zapraszająca badaczy jako specjalistów od sondaży, zwłaszcza przy okazji wyborów. Pojawiła się wówczas możliwość promowania się na skalę ogólnopolską. Użytkana tą drogą rozpoznawalność napędzała osobiste ambicje.

Warto przypomnieć, że w grudniu 1992 roku powstał Polsat, pierwsza prywatna telewizja o zasięgu ponadregionalnym, zdolna konkurować z TVP. Po odkryciu, jak ważne są badania nastrojów społecznych, sondażyści stali się gwiazdami telewizyjnymi. Wyczekiwane wieczory wyborcze (jak ten, kiedy rosły szanse na korzyść Aleksandra Kwaśniewskiego, a nie Lecha Wałęsy) dostarczyły emocji, do których z czasem szeroka publiczność przywykła. Nie zmieniło się to, że obok polityków i komentatorów – albo częściej w ich cieniu – znajdują się zastępy badaczy odpowiedzialnych za exit poll.

Demoskop został „marką historyczną” w momencie, kiedy w roku 2006, po jego przejęciu, firma Ipsos zdecydowała się promować swoje światowe logo¹². Jeśli jest ono w Polsce szerzej kojarzone, to właśnie dzięki badaniom pozwalającym oszacować wynik wyborów parlamentarnych lub prezydenckich w oparciu o ich wstępne wyniki.

¹² Przez jakiś czas główny udziałowiec spółki, czyli Ipsos, posługiwał się nazwą Ipsos-Demoskop, aby w końcu przyjąć nazwę Ipsos Polska. Na polskiej witrynie internetowej Ipsos nie ma wzmianki o historii Demoskopu.

W ostatecznym rachunku, poza zasługami historycznymi, faktycznym wkładem Demoskopu w rozwój branży badawczej okazali się wychowankowie firmy. Jedna z takich grup założyła własną spółkę, inni znaleźli pracę w licznych agencjach badawczych albo w firmach zlecających badania. Demoskop można wspomnieć jako mały uniwersytet, a właściwie technikum uzupełniające wykształcenie uniwersyteckie o praktyczny i szybki kurs nowego zawodu – badacza rynku.

Wydawnictwo Business Press

– zapomniany wynalazca

W początku lat 90. zeszłego wieku, obok wielu innych nowych zjawisk, pojawił się w Polsce nieobecny dotąd rodzaj wydawnictw – kolorowe miesięczniki drukowane na papierze wysokiej jakości. Nie bez racji nazywano je „kolorowymi magazynami”, jako że można było znaleźć w nich wszystko, od plotek po poważne artykuły.

Polskie wydawnictwo Business Press (BP) było twórcą pierwszego takiego miesięcznika, który skierowany był do przedsiębiorców, bowiem traktował o biznesie. Gdyby postawić pytanie, z jakich źródeł polskojęzycznej informacji ekonomicznej korzystano w przedinternetowej Polsce, to byłby to właśnie „Businessman Magazine”. Pismo powstało w roku 1990 i szybko stało się elementarnym źródłem wiedzy dla każdego, kto chciał mieć pogląd na zarabianie pieniędzy, najlepiej we własnej firmie. Wraz z reformą Balcerowicza powstało niemało przedsiębiorstw, które prowadzili biznesmani w pierwszym pokoleniu.

Wystarczyło trochę dobrych tłumaczeń i kilku zdolnych dziennikarzy gospodarczych, aby – w fazie wzrostu – „Businessman Magazine” stał się cenionym tytułem. Na dodatek przez długi czas nie miał konkurencji, choć czytelników przybywało. Początkujący przedsiębiorcy, raczkujący menedżerowie i studenci sięgali po wszystko, co w tym piśmie nadawało się do wykorzystania, zacytowania i oglądania.

Z upływem czasu pismo zaczęło tracić swoją pozycję nie tylko na rzecz innych gazet i czasopism gospodarczych. Nadchodziła epoka serwisów internetowych, które wyznaczały nowy trend w dziedzinie informacji ekonomicznej, marketingowej czy menedżerskiej. W końcówce lat 90. poprzedniego wieku miesięcznik poddawany był częstym kuracjom odmładzającym. Chodziło o przekonanie czytelników i reklamodawców, że tytuł idzie z duchem czasu.

Ostatni etap historii wydawnictwa Business Press można określić jako permanentny kryzys. Od początku lat 2000 firma borykała się z perspektywą upadłości. Dzięki zabiegom zarządu i cierpliwości wierzycieli pismo funkcjonowało jednak nadal, aż do końca roku 2005. Działo podobnie jak wiele innych firm, rolując długi i wyczekując poprawy koniunktury. Dla większości firm, zrodzonych w pierwszym dziesięcioleciu wolnej Polski, zmiany następowały zbyt szybko.

Mitologia

Mit założycielski

Pracownicy „Businessmana” w minimalnym stopniu, jeśli w ogóle, zwróceni byli ku przeszłości, czyli początkom firmy. W kulturze organizacyjnej wydawnictwa Business Press właściwie nie było miejsca na mit założycielski. Trudno zatem mówić o znaczeniu tego zjawiska w firmie, w której trwał wyścig z czasem, bo rewolucja

w świecie informacji ekonomicznej przyspieszała za sprawą niebywałej kariery Internetu¹³.

Historia „Businessmana” to wzrost napędzany pragnieniem bezustannej zmiany. Dla pracowników z dłuższym stażem oznaczało to ciągle miotanie się między tym, co zdawało się już ustalone raz na zawsze, a tym, co nowe i pociągające, jako kolejne wyzwanie. Czasopismu marzyło się pogodzenie tego, czego nie da się połączyć: z jednej strony niespożyta energia, spontaniczność, szybkość reakcji, a z drugiej dojrzałość, mądrość jako fundament wiarygodności, tak ważnej w świecie wiedzy i informacji. Miesięcznik był jak dobrze zapowiadający się student, który ciągle nie ma czasu, aby solidnie zająć się nauką. W końcu staje się „wiecznym studentem” z rosnącą liczbą niezaliczonych egzaminów i narastającymi lawinowo problemami.

Obok omawianego miesięcznika wydawnictwo Business Press wylansowało pismo pokładowe LOT-u – „Kaleidoscope”, które pełniło rolę lokomotywy finansowej. To pismo było kurą znoszącą złote jaja, bowiem mogło liczyć na niesłabnące zainteresowanie reklamodawców. Raczkujące badania czytelnictwa nie obejmowały niszowych tytułów takich jak „Kaleidoscope” i reklamodawcy musieli polegać na zdroworozsądkowej obserwacji, że samolotami latają najbogatsi Polacy i zagraniczni menedżerowie wysłani do Polski na dłuższy lub krótszy pobyt. Nie był to czas

¹³ Trudno określić rok, w którym Internet pokonał prasę drukowaną, jeśli chodzi o informację – tę bieżącą i tę wyspecjalizowaną. Warto zauważyć, że zaletą źródeł internetowych był nie tylko krótki czas dostępu do treści, ale także możliwość bardzo precyzyjnego adresowania reklam, co dało reklamodawcom nieznane wcześniej możliwości. Por. Vaidhyanathan 2018: rozdział 3: *Machina uwagi*).

tanich linii lotniczych, więc lot do Paryża znamionował luksusowe życie, najlepiej na koszt pracodawcy.

Tożsamość wydawnictwa była budowana wokół „Businessman Magazine”, a nie czasopisma pokładowego LOT-u. Najdłuższa ściana w ostatnim z lokali wydawnictwa, na ósmym piętrze biurowca Millenium w alejach Jerozolimskich, była galerią chronologicznie ułożonych stron tytułowych miesięcznika. Historia tych okładek, aczkolwiek sięgała do początków, to przede wszystkim ilustrowała poszukiwania właściwego komunikatu, skierowanego do zmieniających się z roku na rok „ludzi biznesu” w Polsce.

Mit centralny

Za mit centralny firmy mogłoby uchodzić pionierstwo, ale tak nazwany mit nie opisuje do końca gorączkowej potrzeby zmian. Chodziło raczej o nowatorstwo w każdym możliwym sensie, dotyczącym języka biznesu, technologii, modeli zarządzania. Pod hasłem odrzucenia przeszłości ma się dokonywać permanentna rewolucja i pogoń za zmianą, której trudno dotrzymać kroku. Z nagłówków utrzymanych w bardziej umiarkowanym tonie dało się odczytać motyw nadszania nie tylko za nowinkami, ale przede wszystkim za potrzebami czytelników, którzy – trzeba to przyznać – zmieniali się bardzo szybko, oczekując bardzo różnych rzeczy.

Pierwszymi klientami miesięcznika byli „biznesmeni w białych skarpetkach”, przedsiębiorcy wywodzący się z rzemiosła z czasów PRL-u, menedżerowie bez studiów menedżerskich, samouki i liczni aspiranci do miana specjalistów od reklamy, marketingu lub biznesplanów. Z czasem przybywało studentów wszystkich możliwych kierunków, marzących o szybkiej karierze w dobrej firmie

lub we własnym biznesie. Pismo zaspokajało także potrzebę blichtru, stylu życia wedle zachodniej modły, na co składały się zagraniczne podróże, eleganckie garnitury, pola golfowe, cygara i markowe trunki. Czytelnikami „Businessmana” byli wszyscy „budowniczo-
wie nowego ładu gospodarczego”, którego imieniem i znakiem rozpoznawczym był rynek i wzorce przenoszone w całości ze świata zachodniego.

Historię polskiej gospodarki rynkowej tworzyli ludzie odważni, często bez wykształcenia i bez skrupułów, ale było to zbyt różnorodne środowisko, aby je zamknąć w tych kilku słowach. Na pewno łączył ich brak doświadczenia w jakimkolwiek biznesie. Niemal każdy, kto pracował na Zachodzie albo znał język angielski miał szansę ulec pokusie bycia przedsiębiorcą, menedżerem, o ile, rzecz jasna, miał na to ochotę. Najprostszą drogą do sukcesu było czerpanie wprost z zachodnich wzorów, czyli ich kopiowanie.

Pierwsza połowa lat 90. XX wieku to były czasy jeszcze bez debiutów giełdowych na warszawskim parkiecie, bez menedżerów z dyplomami MBA i bez odczuwalnej obecności koncernów międzynarodowych. Aczkolwiek zmiana następowała naprawdę szybko pod znakiem reformy Balcerowicza, to rządził import, którego przykładem był sam „Businessman Magazine”, noszący angielski tytuł i wzorujący się na zachodnich czasopismach biznesowych.

W Polsce tych czasów import był wszechobecny: od najtańszych krzeseł biurowych, obowiązkowo w kolorze czarnym lub szaro-czarnym, po komputery i maszyny produkcyjne. W ostatniej dekadzie XX wieku okazywało się, ku zdumieniu pracowników i konsumentów, że w zasadzie nic z tego, co było wytwarzane w PRL-u, nie nadawało się do użycia. Dziesięcioletni volkswagen golf był lepszy od nowego poloneza. Radia, telewizory, pralki czy buty

sportowe produkowane w Polsce szybko traciły rynek, a wytwarzający je ludzie tracili pracę. Import dotyczył oczywiście nie tylko dóbr konsumpcyjnych i środków produkcji, ale także myśli technicznej i stylów życia.

„Businessman Magazine” był ważnym ogniwem tworzenia się w Polsce nowej kategorii społecznej, a mianowicie kapitalistów bez kapitału, którzy musieli zastąpić kontaktami prywatnymi w Polsce i za granicą, a także pomocą rodziny, która potrafi wyciągnąć człowieka z największych tarapatów finansowych.

Polscy przedsiębiorcy zaczynający od sprzedaży importowanych skarpetek ułożonych na składanych łóżkach wypełniających ruchliwe ulice, byli solą ziemi rodzimego kapitalizmu. Szybko się bogacili i równie szybko tracili pieniądze. Chcieli spróbować wszystkiego, co wcześniej było niedostępne. Pragnęli swoim dzieciom zapewnić to, czego sami nie mieli. Byli prototypem polskiej klasy średniej, inspirującej się reklamą i zachodnią kulturą masową. Cechował ich optymizm konsumencki, prowadzący niektórych do zaciskania pętli kredytowej.

Zadaniem „Businessman Magazine” było zapewnienie im wiedzy praktycznej i modeli do naśladowania. Jednakże zasoby kapitałowe wydawnictwa również były stosunkowo skromne, jeśli porównać to polskie ambitne przedsiębiorstwo z dużymi koncernami wydawniczymi jak Bertelsmann czy Hachette. Nowi przedsiębiorcy i nowi menedżerowie jednak szybko pozbyli się białych skarpetek do importowanych garniturów. Z telefonów komórkowych wielkości małego kaloryfera przerzucili się na zgrabne nokie. Zaczęli szukać informacji wszędzie, nie wykluczając wyjazdów zagranicznych, podręczników Kotlera i obcojęzycznych czasopism.

Czytelnicy wychowani na lekturach „Businessmana”, okazali się wyrodnymi dziećmi. Obrośli w piórka i bez trudu nauczyli się samodzielnie nawigować pomiędzy różnymi źródłami informacji, których przybywało. W pewnym momencie okazało się, że „Harvard Business Review” wygląda lepiej na biurku niż polskie czasopismo. W latach 2004-2005 trudno było utrzymać czytelników, pomimo kolejnych prób nadażenia za zmianami, tym bardziej, że świat mediów wkraczał w okres rewolucyjnych zmian, spowodowanych wspomnianą już ekspansją Internetu.

Koniec końców mitem centralnym „Businessman Magazine” i całego wydawnictwa okazało się nie tyle nowatorstwo, co gorączka złota. Wszakże poszukiwaczy złota, tych ciągnących do Klondike, zawsze pociągała przygoda z wysokim współczynnikiem ryzyka. Prawdopodobnie ci, którzy pracowali w Business Press, przyznaliby po latach, że był to obfitujący w przygody okres w ich życiu.

Wydawnictwo Business Press funkcjonowało dopóty, dopóki import, także intelektualny, był podstawą polskiego kapitalizmu. Początek lat 90. minionego wieku to gwałtowne zapotrzebowanie na wiedzę o zarządzaniu, biznesie, ekonomii, finansach czy marketingu. Były podstawy do optymizmu, skoro w tym samym czasie rosły prywatne wyższe uczelnie, firmy doradcze i szkoleniowe. Wykładowcy nowych uczelni, doradcy i trenerzy chętnie gościli na łamach „Businessman Magazine”, doceniając jego przydatność jako wehikułu promocyjnego.

Jednocześnie grono czytelników czasopisma ulegało polaryzacji. Absolwenci nowych szkół biznesu, studiujący głównie marketing i zarządzanie, mieli do dyspozycji szerzej dostępny Internet. Byli to użytkownicy „horyzontalni”, czytający wszędzie, których interesował każdy temat, więc sięgali również po tak zwane pisma

kobiece, pełne newsów i plotek. Z kolei bardziej wymagający odbiorcy potrzebowali wiarygodnych i wyspecjalizowanych źródeł, jak „Harvard Business Review” albo publikacje polskich wydawnictw profesjonalnych (Wolters Kluwer) lub innych oficyn, jak Beck czy Infor.

Flagowy okręt wydawnictwa BP zakończył swoją karierę¹⁴ jako pismo dla wszystkich o wszystkim, oferujące komentarz do rządowej polityki ekonomicznej i wskazania co do modnych spinek do mankietów. Bezcelowe okazało się dążenie do skuszenia powierzchnią reklamową jak największego grona reklamodawców, zainteresowanych jak najliczniejszą i zasobną grupą docelową. Eksperymentowanie nadwyreżyło cierpliwość wiernych czytelników i nadkruszyło finanse wydawnictwa, które podzieliło los innych przedsiębiorstw pełniących rolę liderów w swoich branżach.

Dla wielu nowych polskich firm utrzymanie zawrotnego tempa okazało się niemożliwe, o ile zabrakło zagranicznych partnerów, bo o tanich kredytach bankowych można było zapomnieć. Firmy budowano od podstaw, bez dużego kapitału i doświadczenia menedżerskiego. Przejście od kopiowania do faktycznego nowatorstwa mogło się Business Press udać, o ile wydawnictwo znalazłoby inwestora z tej samej lub pokrewnej branży. Takie próby były czynione, ale spaliły na panewce.

Mitem centralnym była „duża kasa” i cała firma nie funkcjonowałaby tak długo, wisząc na włosku, gdyby nie tłąca się nadzieja, że lepsze czasy zaraz nadejdą. Niestety, również Business Press, poległ w tej walce. Ucieczka do przodu okazała się uciekaniem

¹⁴ Po ogłoszeniu upadłości spółki ostatni numer „Businessman Magazine” ukazał się jako grudniowo-stycziński na przełomie 2005/2006.

przed narastającymi długami, które w końcu przytłoczyły wydawnictwo.

Atmosfera

Styl firmy można określić jako połączenie apetytu na sukces i pieniądzu, z wiarą, że nie ma sytuacji bez wyjścia, kiedy jest się w dobrym towarzystwie. Liczył się „lans”, czyli robienie dobrego wrażenia, określane jako *image*. Na początku lat 2000 załoga „Businessmana” liczyła około 60 pracowników, ulokowanych w nowym biurowcu, który przyjął nazwę Millenium Plaza. Wchodząc do biura można było natknąć się na dwa sekretariaty. Pierwszy pełnił funkcję recepcji, czyli był typowym miejscem pierwszego kontaktu. Na stojaku, tuż obok stanowiska recepcyjnego, wystawione były jako gratisy – ostatnie numery „Businessman Magazine” i „Kaleidoscope”.

Drugi sekretariat był przeznaczony do obsługi zarządu. Kierował ruchem związanym ze spotkaniami z kluczowymi osobami. Styl zarządzania – spersonalizowany, jednoosobowy – wymagał częstych spotkań i rozmów z prezesem. Z tego powodu dostęp do lidera musiał być regulowany.

Gołym okiem było widać, że biuro w prestiżowej lokalizacji jest nowoczesne: otwarta przestrzeń biurowa, przeszklone salki konferencyjne i efektowne meble. To, co robiło wrażenie na gościach, nie wystarczyło, aby przekonać pracowników, że wszystko jest w należytym porządku. W końcowych latach funkcjonowania firmy dominowała podskórna niepewność co do przyszłości. Nie ustawały poszukiwania nowej formuły funkcjonowania redakcji. Pierwszy pomysł polegał na oparciu się na „swoich dziennikarzach”, którzy

stanowili stały skład zespołu redakcyjnego. Drugie rozwiązanie, nieklasyczne, to sytuacja, gdy redaktor prowadzący pełnił rolę zamawiającego teksty na zewnątrz, najlepiej u renomowanych komentatorów i ekspertów. Wówczas własna ekipa dziennikarska byłaby mniej liczna i stanowiła tło dla zaproszonych gwiazd. Wzorów do naśladowania szukano wśród najlepszych na świecie tytułów, takich jak „The Economist”.

Próbowano również znaleźć nową drogę dla wydawnictwa, które wykorzystuje Internet. Był to czas wzlotu i upadku dotcomów, co również pobudzało wyobraźnię. Zatrudniono wówczas sporą grupę pracowników tworzących internetowy serwis ekonomiczno-biznesowy. Pomysł okazał się niewypałem, drenując firmę z pieniędzy. Im było trudniej, tym podejmowano większe ryzyko. Dla pracowników te poszukiwania były coraz mniej przekonujące, a nastroje zależały od tego, czy w firmie były pieniądze na wynagrodzenia. Jeśli tak, to wybrani dostawali je szybciej aniżeli ci, którzy „mogli poczekać”. Wynagrodzenia w Business Press były ciągle stosunkowo wysokie na tle honorariów w redakcjach innych gazet.

Samopoczucie pracowników podlegało dużym wahaniom, zależnie od uświadamianego poziomu zagrożenia. Nieprawdą byłoby stwierdzenie, że ludzie w Business Press żyli w przeświadczeniu, że firma za chwilę upadnie. Wiedza o rzeczywistej, trudnej sytuacji była udziałem nielicznej grupy pracowników. Prawdę znał oczywiście zarząd, który kadrze kierowniczej prezentował kolejny program zmian. Z każdym rokiem pojawiał się nowy pomysł na rozwiązanie trudnej sytuacji, który był jeszcze bardziej radykalny od poprzedniego. Dyskutowano na przykład koncepcję powołania

nowej, siostrzanej spółki, której udziałowcami mieliby zostać menedżerowie zatrudnieni w bazowej spółce Business Press. Taka nowa spółka, bez obciążeń, miałaby dawać akcjonariuszom poczucie, że można zacząć od nowa.

Inny pomysł, który okazał się porażką, choć poprawił na jakiś czas atmosferę w firmie, było „dogadanie się z konkurencją”, ale na specjalnej zasadzie. Miała to być wspólna sprzedaż powierzchni reklamowej w postaci atrakcyjnych cenowo pakietów. Związanie się z działaniami koncernu Springer w Polsce mogło radykalnie poprawić poczucie bezpieczeństwa w firmie. Rozmowy nie przyniosły oczekiwanego skutku, a powody tego pozostały w sferze plotek i domysłów. Nie tylko pracownicy, ale także bliższe otoczenie wydawnictwa (w tym reklamodawcy) świadomi byli przebiegu „tajnych” negocjacji ze Springerem. Przy czym wszystkie informacje były niejawne i pochodziły z „dobrze poinformowanych źródeł”.

Prenumeratorzy „Businessman Magazine” byli kluczowi, gdyż wielkość prenumeraty stanowiła o sile czasopisma. Trzeba było im zapewnić coś więcej niż dobre teksty, aby każdy znalazł coś dla siebie. Prowadzenie za rękę czytelników od artykułu do artykułu było zadaniem redakcji, która dbała o swoją wiarygodność, opartą na własnych tekstach i dobrych nazwiskach autorów pozyskiwanych do współpracy z zewnątrz.

Z drugiej strony o prenumeratorów zabiegał również dział marketingu, zapewniający prezenty lub gratisy, które pełniły rolę zachęt do wykupienia prenumeraty – rocznej lub dwuletniej. Nie był to odosobniony pomysł. Większe tytuły mogły sobie pozwolić na niebanalne pomysły „promocyjne”. Na przykład tygodnik „Wprost” w roku 2005 zaoferował prenumeratorom bilety na tanie połączenia lotnicze.

Czytelnicy byli ważni, ale prawdziwy fundament stanowili reklamodawcy. Wystarczy policzyć, ile dochodu uzyskiwano ze sprzedaży miesięcznika, a ile ze sprzedaży reklam. Reklamodawcy mogli więc liczyć na specjalne względy. Również na rynku reklamy prasowej był zwyczaj budowania długofalowych relacji osobistych między reklamodawcami i mediami. Ostateczny wybór nośników reklamy – nawet do profesjonalnie przygotowanej kampanii reklamowej – zawsze w jakimś stopniu zależał od siły tych związków. Ten czynnik miał znaczenie zwłaszcza tam, gdzie podstawę decyzji nie stanowiły dane z aktualnych badań czytelnictwa. Miesięczniki o mniejszym nakładzie, w przeciwieństwie do gazet codziennych i niektórych tygodników, takimi badaniami nie dysponowały, co sprzyjało zasadzie „towarzyskości”.

Czasopisma takie jak „Businessman Magazine” nie odsyłały do kolorowych słupków z procentami, tylko do stoiska z atrakcjami, przyciągającymi bezpośrednich reklamodawców, agencje reklamowe i domy mediowe. Dla nich organizowano coraz bardziej spektakularne eventy. Zblazowani klienci mogli przebierać w zaproszeniach na przedpremierowe pokazy filmów lub wystrzałowe imprezy w ekskluzywnych restauracjach, najlepiej z konkursami, w których goście mogą wygrać ciekawe nagrody. Jeśli nie były dość atrakcyjne, klienci wysyłali na nie znajomych lub rodzinę.

Dodatkowo przy takich okazjach pracownicy Business Press również mogli spędzić miło czas, zapominając chwilowo o nieregularnych wypłatach. Bywalcy takich imprez wypełniali fotoreportaże i strony plotkarskie, dzięki czemu można było się dowiedzieć, kto aktualnie jest z kim, a kto już nie. Był to świat Hollywood *à la polonais* z obowiązkowym udziałem specjalistów związanych z reklamą, marketingiem i public relations.

Dziennikarze Business Press nie musieli w tym uczestniczyć. Ich miejscem spotkań były media events, czyli konferencje na aktualne tematy, na których pożądana była zwłaszcza obecność VIP-ów politycznych i gospodarczych. Pracownicy biurowi czy techniczni nie bywali zapraszani na imprezy organizowane dla reklamodawców lub w celu budowania rangi merytorycznej. Niemniej, jak w każdym środowisku, zawsze mogli uczestniczyć w tego typu wydarzeniach mniej nieoficjalnie, korzystając choćby z biletów na przedpremierowe seanse filmowe.

Komunikacja

Styl komunikacji wewnętrznej budował się raczej na skracaniu dystansu aniżeli na jego tworzeniu. Gros pracowników stanowili ludzie młodzi, mało ceremonialni i lubiący swobodę w mowie i w ubiorze. Wprowadzenie większej dyscypliny w takim środowisku pracy byłoby trudne i mogłoby nie sprzyjać kreatywnej i nieskrępowanej atmosferze pracy.

Kluczowym miejscem wymiany informacji bieżących była palarnia. Im większą grupę można było spotkać w miejscu, gdzie dopuszczano palenie, tym więcej można było się dowiedzieć.

Zanim firma przeniosła się do biurowca Millenium Plaza, zajmowała skromny budynek na ulicy Przyokopowej, usytuowany na tyłach dużej samochodowej stacji serwisowej, stojącej frontem do ulicy Towarowej. Na niewielkim podwórku tuż przed wejściem do wydawnictwa gromadzili się palacze. Nie nadeszły jeszcze czasy, kiedy palenie było niemodne, ale już wtedy wszędzie starano się wyprowadzić je poza pomieszczenia biurowe. Uderzające było to, że palacze byli przed wejściem zawsze, bez względu na porę dnia.

Sygnalizowało to słabą dyscyplinę pracy, ale dzięki temu funkcjonował stały przepływ aktualnych informacji, z przewagą plotek. Wszystko działało poprawnie dzięki częściowej rotacji, kiedy jedni przychodzili „na papierosa”, a inni wracali do biur.

W kolejnej okazałej siedzibie, w Millenium Plaza, palacze nie mieli łatwego życia. Nikomu nie chciało się jeździć windą, aby wypalić papierosa przed wejściem do biurowca. Doszło więc do zajęcia ciasnego pomieszczenia w okolicach szybu windowego, gdzie rozmowy odbywały się niemal bez kontaktu wzrokowego, bo pomieszczenie było małe, a palących i dymu, dużo. Własne pomieszczenie, zapewne używane bez zgody strażaków, mogło świadczyć o sile grupy palaczy, a może tylko o uступliwości osłabionego kryzysami zarządu?

W czasach peerelowskich paliło się wszędzie i nikogo nie dziwiły kłęby dymu w każdym biurze. W nowej Polsce palacze zmuszeni byli szukać sobie miejsca i stosunkowo często można było zaobserwować zdesperowane grupy, zbierające się na chodnikach wokół ustawionych w zaułkach popielniczek.

Innym ważnym mechanizmem regulującym nieformalny obieg informacji były „kręgi starych znajomych”. Firma preferowała rekrutację nowych pracowników na zasadach towarzyskich, czyli zatrudniała znajomych i znajomych znajomych. Skutkiem tego dochodziło do przenoszenia się układów towarzyskich do wnętrza firmy. Jeśli ktoś poleciał do pracy swojego sąsiada zza płotu, to na pewno będzie z nim częściej rozmawiać w domu o pracy i w pracy o sprawach pozazawodowych. Tworzyło to system odtajniania poufnych wiadomości i generowania plotek.

Korespondencja rozsyłana za pomocą wewnętrznej sieci stanowiła główny kanał komunikacji formalnej lub quasi-formalnej.

Podstawowym kanałem ręcznego zarządzania było wysyłanie pocztą elektroniczną poleceń i zapytań przez kierownictwo firmy. Taka forma komunikacji stwarzała bezpieczny dystans, który pozwalał zarządowi konfrontować się z wyrazami niezadowolenia pracowników bez ryzyka. Przy czym zarząd raczej unikał odpowiadania na maile, co oznacza, że komunikacja przebiegała głównie z góry na dół i była mocno niesymetryczna. Kontakty z top managementem nie napotykały barier, kiedy w grę wchodziły stosunkowo częste zebrania i narady twarzą w twarz, odbywające się zwykle w mniejszych grupach w gabinecie prezesa.

To właśnie zebrania były podstawową metodą kierowania firmą. Odbywały się w trzech rozszerzających się kręgach. W centrum tego systemu komunikacji bezpośredniej były zebrania kadry kierowniczej, prowadzone przez członków zarządu, najczęściej prezesa. Miały charakter przelotnych, kameralnych narad, odbywających się cyklicznie, zwłaszcza gdy narastały sytuacje kryzysowe.

Redakcja czasopisma żyła obok niejako własnym życiem, regulowanym przez terminy edycji, w związku z czym zebrania redakcyjne miały walor systematyczności i były planowane ze sporym wyprzedzeniem. Równie regularnie odbywały się zebrania w poszczególnych działach np. w dziale reklamy, będącym faktycznie działem sprzedaży, który realizował plany sprzedażowe i potrzebował stałej informacji o klientach i wynikach handlowców.

Struktura / szkielet

W ostatnim roku działalności, 2005, Business Press, spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, kierował dwuosobowy zarząd. Struktura organizacyjna wydawnictwa miała cechy struktury spłaszczonej.

Między top managementem a szeregowym pracownikiem znajdował się tylko jeden szczebel pośredni – dyrektorzy działów.

Powiązania w obrębie tej płaskiej struktury były jednak niejednoznaczne, ze względu na przenikanie się zależności służbowych i towarzyskich. Przede wszystkim zarząd spółki, wyposażony we wszelkie prerogatywy formalne, funkcjonował w cieniu właściciela, byłego prezesa, który *de facto* uczestniczył w podejmowaniu najważniejszych decyzji. Właściciel pełnił rolę nadzorczą, kontrolną, a jak trzeba było – decyzyjną, choć bez formalnego umocowania. Występował „nad”, „obok” lub wręcz „zamiast” zarządu, przyjmując na siebie wszelkie możliwe role przywódcy, handlowca, negocjatora i pracodawcy.

W kwestiach pozaredakcyjnych, czyli zasadniczo w sprawach finansowych, zarząd spółki miał zawsze ostatnie słowo i pełnił rolę onnipotentnego kolegialnego dyrektora. Zajmował się wszystkim, od akceptacji zakupu materiałów biurowych po specjalne względy rabatowe dla ważnego reklamodawcy.

Fenomen władzy

O ile w latach 90. XX wieku liderem tej instytucji był właściciel, prezes i wizjoner w jednej osobie, to narastające trudności spowodowały, że w końcu swoje uprawnienia przekazał faktycznie jednemu członkowi zarządu i zarazem dyrektorowi finansowemu, którego można nazwać „kasjerem”. Jego władza polegała na umiejętnej obsłudze okienka kasowego, gdzie zgłaszano się po gotówkę. Dysponowanie płynnym pieniądzem wyznaczyło rzeczywiste granice władzy w czasie kryzysu wydawnictwa.

Kasjer szybko uzyskał władzę absolutną, mimo że był jednym z dwóch członków zarządu. Tak naprawdę nikt – nie wyłączając właściciela – nie był w stanie w pełni go kontrolować. Dysponowanie pieniędzmi i wszelkimi innymi zasobami materialnymi pozostawało jego wyłączną domeną. Jego notowania rosły, gdyż okazało się, że ma umiejętność załatwiania spraw niemożliwych, czyli m.in. zawierania układów z największymi wierzycielami. Wiedział, że poważne długi są problemem wierzyciela, a nie dłużnika, i że wierzyciel postawiony w obliczu wyboru – nadzieja na zwrot pieniędzy lub bankructwo dłużnika – wybiera zwykle nadzieję.

Kasjer – jako człowiek od zadań specjalnych, który wykazał się dużą sprawnością i pomysłowością – sięgnął po stosowane wówczas często umowy barterowe. Na łamach miesięczników Business Press zaczęły się pojawiać reklamy znanej drukarni, wolnej przestrzeni biurowej czy usług kurierskich, będące rekompensatą za niezapłacone faktury, nieraz o znacznej wartości. Bartery przedłużyły życie firmy i ożywiły nadzieję na przetrwanie kryzysu.

Kolejną kroplówką było stworzenie w wydawnictwie wewnętrznego sklepu, zaopatrywanego przez reklamodawców płacących w naturze, na przykład samochodami, usługami hotelarskimi, kosmetykami, cateringiem, biletami lotniczymi itd. Był to niewątpliwie oryginalny pomysł, który kasjerowi przyniósł kolejne punkty.

Twórczy wkład w oddalenie widma bankructwa spowodował umocnienie się kasjera na pozycji osoby numer jeden, w sensie faktycznej, a nie formalnej władzy organizacyjnej. Formalne uprawnienia otrzymał w kolejnym kroku, kiedy został prezesem siostrzanej spółki, powołanej pod nazwą Business Media.

W obydwu spółkach, w zadłużonej i w nowo utworzonej, ta sama osoba miała niczym nieograniczoną władzę dysponowania

tym, co było obiektem pożądanego każdego pracownika i wierzyciela, czyli pieniędzmi. Co więcej, mogła je „zabezpieczać” przed tłumem chętnych, kontrahentów i pracowników, pukających do pustej kasy. Miał pod kontrolą także wspomniany sklep zakładowy, w którym nie znajdowały się co prawda artykuły pierwszej potrzeby, ale jednak sklep nie świecił pustymi półkami.

Wzory zachowań

Główny wzór zachowania

Podstawowym wzorem zachowania, dominującym wśród pracowników wydawnictwa, stała się indywidualna zapobiegliwość i gospodarność. A mówiąc bardziej kolokwialnie: „każdy ciągnął w swoją stronę”. Skoro w Business Press pieniądze zawsze były bożkiem i na dodatek było ich coraz mniej, nie dziwi, że tematem numer jeden były właśnie pieniądze. Pracownicy zdawali sobie sprawę, że w firmie są względnie wysokie zarobki, ale przyjemność płynąca z tego faktu była zakłócana trudnościami z wyegzekwowaniem należnych wynagrodzeń, zarówno tych, które wynikały z umowy o pracę, jak i tych, które zaliczano do części ruchomej, z tytułu premii czy prowizji. Narastające zobowiązania, czy to wobec drukarni, czy innych kontrahentów, spowodowały, że „każdy musiał sobie jakoś radzić”. Zarząd z pomocą kasjera stawiał czoła problemom całej spółki, a pracownicy zaczęli szukać dodatkowych źródeł zarobków. Na początku nie było to dobrze widziane, lecz z czasem przyzwolono na te praktyki.

Zachęcanie pracowników do przejścia na własną działalność gospodarczą jest znaną praktyką obniżania kosztów zatrudnienia.

Zwykle jest ona korzystna dla pracodawcy, a nie pracobiorcy, który działa bez osłony kodeksu pracy. W słabnącej firmie to rozwiązanie okazało się niebezpieczne również dla pracodawcy.

Otóż pracownicy niezwiązani umową o pracę dążyli do maksymalizacji dochodów z innych źródeł, gdzie upatrywali większej szansy na pieniądze, dopóki nie wpłyną wynagrodzenia z Business Press. Oczywiście byli zainteresowani też obniżaniem kosztów swojej ubocznej działalności, co mogło oznaczać, że wykonują zlecenia dla swoich klientów, korzystając z narzędzi pracy zapewnionych przez wydawcę „Businessman Magazine”. To, co było zwyczajem i przywilejem wielu działów informatycznych w całej Polsce, stało się także, przynajmniej dla niektórych, szansą na rozszerzanie portfolio swoich klientów z wykorzystaniem zasobów wydawnictwa, które zapewniało niepewny dochód i pewne stanowisko pracy.

Pochodne wzory zachowania

Zachęcanie pracowników do „własnego biznesu” prowadziło do zaniku lojalności wobec macierzystej firmy. Obniżenie kosztów miało swoją cenę. Była nią postępująca demobilizacja załogi. Rosło ryzyko odejścia pracowników, którzy pracowali poniżej swoich możliwości, mając do tego mocne wewnętrzne przekonanie, że druga strona nie dotrzymuje warunków kontraktu. Było to swoiste alibi moralne.

Pochodnym wzorem zachowania w takim systemie stał się egoizm, czyli sytuacja, w której każdy pilnuje swego i lojalność nie ma zastosowania. Business Press znalazł się na pozycji zrujnowanej firmy, w której jeśli nie można zarobić, to trzeba inaczej

odebrać to, co należne (za coraz gorzej wykonywaną pracę). Roszczeniowość stawała się regułą, wypierając pracowitość, zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy. Częste utraty płynności finansowej, sprawy w sądzie pracy i poważne zatargi z dużymi wierzycielami spowodowały, że rynkowy los wydawnictwa był przesądzony. Najlepsi pracownicy potrafili to dostrzec i odchodzić. Szybko wypalający się entuzjazm nowo przyjętych był rodzajem rezerwowego zasilania, kiedy lampka „rezerwa” paliła się zbyt długo.

Grupy lub subkultury

Pierwszy podział na grupy i subkultury przebiegał wedle działów, które tworzyły mały archipelag. Dział redakcyjny, zatrudniający dziennikarzy zajmujących się ekonomią, biznesem czy finansami, miał ograniczoną autonomię. Choć polityka redakcyjna była sprawą zespołu i redaktora naczelnego, to redagowanie dwóch czasopism nie mogło osłabiać głównego strumienia dochodów pochodzących z reklam. Owszem, merytoryczna zawartość „Businessman Magazine” czy „Kaleidoscope” był ważna, ale ich zdanie liczyło się mniej, kiedy na scenę wkraczali ludzie zdolni zarobić pieniądze i zapewnić umowy sponsorskie. Krótko mówiąc, dostawcy treści byli źródłem kosztów.

Jedną z gwiazd, która potrafiła „przynieść biznes”, lecz z którą Business Press rozstał się w konflikcie i później spotykał się w sądzie, był człowiek umiejący napisać dobry reportaż, załatwić wywiad z guru zarządzania i do tego jeszcze pokierować dużym projektem. Bohaterami w spółce nigdy nie byli klasyczni dziennikarze zdolni wykonać to, na czym się znali, czyli napisać dobry artykuł

lub zrobić interesujący wywiad. Przyszło im pracować za plecami gwiazd, tak jak pracownikom administracji, zajmującej się porządkiem, papierami i gromadzeniem sum potrzebnych na opłacenie czynszu, wynagrodzeń, zaległych faktur, delegacji i wody mineralnej. Z kolei zespół IT – ważny w każdej organizacji – miał zapewnioną nieograniczoną autonomię i mógł pracować dla wielu klientów.

Drugi podział, wyznaczający granice subkultur, to „stara gwardia” z jednej strony i nowi pracownicy z drugiej. Ci nowi często się zmieniali, skoro czas pobytu w firmie w fazie schyłkowej nie przekraczał kilku miesięcy, najdalej roku. Podział ten co do zasady pokrywał się z innym, znacznie ważniejszym: na tych, którzy mają interes w utrzymywaniu *status quo*, oraz zwolenników zmian.

Poucządzając historią był *casus* młodej i ambitnej menadżerki, zatrudnionej z rekomendacji lidera i właściciela. Nowa dyrektorka działu reklamy zabrała się z impetem za reorganizację. Jednym z jej pierwszych pomysłów było wyłonienie liderów, którzy stanęli na czele kilkusobowych zespołów odpowiedzialnych za poszczególne tytuły wydawnictwa. Rozpoczęła też współpracę z renomowaną firmą konsultingową. Po pół roku nowa organizacja pracy zaczęła przynosić efekty i po raz pierwszy od dłuższego czasu został wykonany plan sprzedaży. Niespodziewanie na początku roku 2004 doszło do zwolnienia nowej pani dyrektor, zresztą z naruszeniem kodeksu pracy.

Można domniemywać, że podjęte przez nią działania naprawcze okazały się zagrożeniem dla interesów środowiska, któremu rozchwianie firmy przynosiło korzyści. Reforma w dziale reklamy była próbą puszczenia prawą stroną kilku aut w celu przetestowa-

nia prawostronnego ruchu samochodowego w systemie lewostronnym. Po zwolnieniu dyrektorki biura reklamy odeszli niemal wszyscy pracownicy działu.

Potencjał

Business Press długo bronił się przed upadkiem, aż wreszcie poddał się w drugiej połowie 2005 roku. Z doniesień prasowych można się było dowiedzieć, że został nawet zastawiony tytuł „Businessman Magazine”.

Nowe technologie, ludzie sukcesu, trendy – to tematy, których podjęcie miało spowodować, że firma nabierze impetu, bo czytelnicy i reklamodawcy docenią ten marsz ku nowoczesności, a pracownicy zarobią na tym krocie. Jeden z ostatnich, jeśli nie ostatni slogan reklamowy wyrażał tę nadzieję w mało przekonujący sposób: „Pieniądze lubią mądrych ludzi”. No cóż, gdyby tak było, świat wyglądałby inaczej.

Wydawca podejmował odważne próby zmian, ale przychodziły zbyt późno albo okazywały się powierzchowne. Popularne w owym czasie koncepcje zarządzania zmianą pod hasłem reengineeringu mówiły, że zmiany wymagają dużych zasobów i powinny wyprzedzać kryzysy, a więc być podejmowane w pełni sił, a nie wtedy, kiedy ich brakuje. Pismo nie umiało przekroczyć pewnego progu innowacyjności. Jaka była tego przyczyna? Dlaczego mimo prób przystosowania się do nowych trendów nie udało się uchronić firmy przed upadkiem?

Odpowiedź na te pytania jest brutalnie prosta: aby utrzymać się na pozycji lidera, trzeba dysponować niebywałymi atutami. Tylko bardzo wyspecjalizowane firmy w wąskich niszach albo globalne

marki stać na stałe podkreślenie tempa za sprawą dobrego zarządzania i dzięki olbrzymim budżetom przeznaczanym na technologię i marketing. W rojującym biznesie pionierzy muszą się liczyć z naśladowcami, zdolnymi uczyć się na cudzych błędach.

W pierwszej dekadzie XXI wieku na rynku reklamy w Polsce nastąpiły duże zmiany. Lwią część przychodów reklamowych zaczęły konsumować międzynarodowe koncerny multimedialne, pozostawiając kilka procent do rozdrapania wydawcom niszowym, których nie chciały albo nie zdołały kupić. Dla Business Press nie znalazło się miejsce ani w jednym, ani w drugim świecie. A w końcu okazało się, że zwycięzca bierze wszystko i na placu boju został Facebook i Google.

Niezależny Operator Międzystrefowy 1044 – krótkie starcie z monopolistą

Historia Niezależnego Operatora Międzystrefowego (NOM) to pouczający przypadek nieudanej próby przechytrzenia Telekomunikacji Polskiej (TP SA), której nikt nie zdołał zagrozić przez pierwszych 10 lat wolnego rynku w Polsce. Dokonane przez NOM nadkruszenie monopolu „Tepsy” w roku 2001 ogłoszono przedwcześnie jako „historyczne zwycięstwo”. Okazało się kolejny raz, że wygranie bitwy nie spowodowało wygrania wojny.

Sukces NOM został odniesiony stosunkowo niewielkim kosztem i to z załogą liczącą zaledwie siedemdziesiąt osób. Niewykluczone, że osłabienie kolosa wynikało z chęci odegrania się ludzi na firmie, do której w czasach PRL-u ustawiały się beznadziejnie długie kolejki petentów. Każdy wtedy marzył, aby mieć krewnego w TP, co zwiększało szanse na własny telefon. Droga do telefonu stacjonarnego – bo innych wtedy nie było – wymagała cierpliwości i pisania kolejnych pism, w których należało zwrócić uwagę na zasługi i/lub trudne położenie życiowe potencjalnego abonenta. Do roku 1990 najkrótszą drogą do zdobycia telefonu były na pewno znajomości.

Od chwili swojego powstania w roku 1999, NOM włączył się do gry o abonentów, tak jak powstałe wcześniej Netia (1990) i Dialog (1997). Chodziło o polski rynek telefonii stacjonarnej, która już wtedy traciła znaczenie na rzecz rosnącej jak na drożdżach telefonii komórkowej oraz groźnego VOIP (*Voice over IP* – transmisją

głosu przez Internet), którego historycznym symbolem pozostanie Skype.

NOM był rzadkim przykładem nowo powołanej firmy państwowej, nastawionej na odniesienie sukcesu w warunkach rynkowych. Twórcy spółki dali się ponieść wyobraźni i stanęli do walki z monopolistą, aby znaleźć się w jednym szeregu z prywatnymi firmami zainteresowanymi obiecującym rynkiem telekomunikacyjnym, który dzięki komórkom zmieniał się w błyskawicznym tempie.

Wzlot NOM-u był imponujący. W końcu 2001 roku młoda firma osiągnęła blisko 25% udziału w rynku stacjonarnych połączeń międzystrefowych (międzymiastowych), co było szokiem dla wszystkich, łącznie z jej pracownikami. Niestety, równie spektakularnie wyglądał zjazd w dół. Rok później firma miała tylko niecały 1% udziału rynkowego.

Jak to możliwe? Czy ten niespotykany wzrost i jeszcze szybszy spadek powinien zostać opisany jako przestroga dla innych firm? Nie do końca, bowiem bitwa z TP SA rozegrała się poza rynkiem – na salach sądowych, w kuluarach Sejmu, w Urzędzie Regulacji Telekomunikacji i w paru innych, mniej oficjalnych miejscach.

Niezależny Operator Międzystrefowy 1044 został powołany do życia jako spółka dwóch państwowych gigantów – Polskich Sieci Elektroenergetycznych (PSE) i Orlenu. Trzecim, mniej znanym udziałowcem, była firma Tel-Energo, dysponująca telekomunikacyjną siecią „szkieletową” umożliwiającą rozsyłanie ruchu telefonicznego po całej Polsce. Tel-Energo była całkowicie zależna od swojego stuprocentowego właściciela, czyli PSE. Ale właśnie ten trzeci udziałowiec miał decydujący wpływ na losy NOM-u. Spółka Tel-Energo kontrolowała 100% zasobów technicznych, rynkowych i ludzkich

swojej zależnej spółki, dzieląc z nią jeden biurowiec, co czyniło tę „matczyną opiekę” bezpośrednią kontrolą rodzicielską.

Aby umożliwić powstanie NOM-u, należało jakoś „dogadać” ze sobą dwóch monopolistów, czyli TP SA i PSE. Kultura NOM-u – państwowej firmy pragnącej stosować wzory funkcjonowania przedsiębiorstwa rynkowego – w dużym stopniu powielala wzory, które panowały w spółkach państwowych. Będąc uczipiony spódnicy firmy matki, NOM próbował zachowywać się jak zbuntowany nastolatek, który koniec końców został poskromiony.

Mitologia

Mit założycielski

Moment powstania NOM-u owiany był mgłą tajemnicy. Ani w drukach, ani na też na stronie internetowej firmy nie została zapisana żadna oficjalna wersja tej historii. Starsi pracownicy przekazywali sobie z ust do ust – tak jak to się dzieje w społecznościach niepiśmiennych – legendę o powstaniu firmy, poprzedzonym długimi przygotowaniem. Opowieści specjalistów miały potwierdzić ich kluczową rolę i utrwać wrażenie tajemnicy – potrzebnej, aby nie „drażnić smoka”.

Mit założycielski Niezależnego Operatora Międzysestrefowego miał też drugą wersję, ekskluzywną, pochodzącą tym razem z wyższych sfer zarządzania. Kładła ona nacisk również na heroizm i podkreślała rolę ojców-założycieli. Nie chodziło tym razem o uwypuklenie żmudnej i ofiarnej pracy, będącej domeną specjalistów zajmujących się kluczowymi szczegółami.

Mit numer dwa mówił o błyskawicznym załatwieniu sprawy, o „strzale w dziesiątkę”. Jak powiadają, autorowi pomysłu na spółkę NOM zależało na doprowadzeniu do spotkania na szczycie prezesów dwóch koncernów: PSE i Orlen. Chodziło o formalne dopełnienie na piśmie tego, co było ustalane wielokrotnie. Okazało się jednak, że determinacja po stronie Orlenu nagle osłabła i w ostatniej chwili jego prezes poprosił o przełożenie decydującego spotkania, tłumacząc się brakiem czasu. Wówczas doszło do akcji w filmowym stylu. Organizator zebrania załatwił helikopter, aby z Warszawy polecieć do siedziby Orlenu w Płocku. Operacja zaskoczenia przyniosła skutek i umowa założycielska nowej spółki została podpisana.

Mit centralny

Zmaganie NOM-u z TP SA to historia walki Dawida z Goliatem. Mit walki dawał o sobie znać już w wystroju korytarzy, przekształconych naprędce w galerię pomysłów reklamowych i eksponowanych na drugim piętrze biurowca. Każdy, kto widział spot reklamowy i znał hasło „nastąpił przełom” oraz liczne bannery reklamowe, musiał ulec wrażeniu, że znalazł się w polu walki, wręcz wojny. Tym językiem przemawiały obrazy na korytarzu biurowca: obok nawoływania do skorzystania z prawa wyboru widniały ciała skrupowane sznurem telefonicznym, mające zaklejone usta. Wchodząc do świata NOM-u, trudno było odnieść wrażenie, że znajdujemy się w firmie, w której ludzie po prostu pracują i zarabiają pieniądze. Mit walki z przeważającymi siłami przeciwnika dawał siłę, której nie znają zwykłe przedsiębiorstwa.

Pomysły reklamowe akcentowały wolność wyboru, krępowaną przez TP SA, która nie cofnie się przed niczym, aby odebrać obywatelom ich prawa. Mit centralny spółki czerpał wprost z etosu walki i był publiczny, nadając sens codziennej pracy każdego pracownika. Dobrze spełniał swoją rolę mobilizacyjną. Miał siłę integrującą i motywującą niewielką załogę firmy, czyniąc każdego jej pracownika współtwórcą sukcesu, który przekroczył oczekiwania wszystkich, łącznie z TP SA.

Atmosfera

Choć walka była najważniejsza, to załoga NOM-u była wszakże brygadą pracy, a nie oddziałem szturmowym. W biurowcu Tajfun przy ulicy Jutrzenki, widocznym z nowych alei Jerozolimskich, toczyła się codzienna, biurowa praca. Wnętrze budynku organizowały długie korytarze obiegające horyzontalnie budynek oraz połączenia pionowe: dwie windy przy wejściu głównym oraz schody na końcu budynku, w odpowiednim oddaleniu od centrum firmy.

Przypadkowy gość mógł zauważyć, że dział techniczny był niedostępny bez kodu, ze względu na to, że czuwał nad bezawaryjnym działaniem infrastruktury telekomunikacyjnej. Podobnie zamknięty, choć nie w sensie dosłownym, był dział finansowo-księgowy. Chodziło o to, aby go izolować od przypadkowych interesantów. Finanse i technika należały do innego świata aniżeli sprzedaż i reklama. Pracownicy tych działów nie opuszczali swoich biur, w przeciwieństwie do wszędobylskich handlowców.

Życie NOM-u toczyło się za zamkniętymi drzwiami pokoi, w których pracowały zespoły, przy czym tylko dyrektorzy i członkowie zarządu mieli prawo do samodzielnych gabinetów. W nielicznych

pomieszczeniach pozostawiano otwarte lub uchylone drzwi. Był to sygnał mówiący „nie mam nic do ukrycia”, ale także możliwość śledzenia ruchu na korytarzu.

Choć drzwi do większości pokoi były zamykane, to z pozoru niedostępne działy w różny sposób zachęcały pracowników do codziennych kontaktów. Na przykład w dziale strategii i marketingu wisiała na ścianie tarcza, do której każdy mógł porzucać lotkami. W dziale reklamy i promocji można było posłuchać muzyki lub (wyjątkowo) zapalić nielegalnego papierosa. Do działu informatycznego zaglądano, aby uzyskać pomoc informatyków także w sprawach prywatnych, związanych z nagrywaniem własnych płyt lub rozwiązywaniem problemów z domowym sprzętem. W dziale sprzedaży znajdowało się zawsze najwięcej gadżetów i można było posłuchać plotek oraz dowcipów.

Jak toczyło się życie codzienne firmy, o tyle nietypowej, że jej sukces rynkowy nie był wynikiem ciężkiej pracy działu sprzedaży? NOM był operatorem telekomunikacyjnym, z którym klient nie musiał podpisywać umowy abonenckiej, co wydawało się sprytnym pomysłem, ale ostatecznie zaszkodziło tej firmie. Wystarczyło, aby obywatel wystukał na własnym telefonie prefiks 1044, a następnie właściwy numer i tą drogą uzyskiwał wybrane połączenie międzymiastowe. Faktury były wystawiane systemowo na mocy porozumienia z TP SA. Nośnikiem przekazu reklamowego, który sprowadzał się do instrukcji obsługi, było hasło „nastąpił przełom”. Każdy, kto wstukiwał w telefon numer 1044 wiedział, że połączenia międzymiastowe odbywają się bez „Tepsy”.

W drugiej połowie 2001 roku pracownicy spółki czuli się jak zawodnicy klubu z okręgowej ligi piłkarskiej, który pokonał utytułowanego przeciwnika z ekstraklasy. Inne wydarzenia były mniej

ważne, ale bez nich trudno było sobie wyobrazić życie codzienne firmy *de facto* biurowej, zamkniętej w czterech ścianach. Komentarze i korytarzowe plotki dotyczyły otoczki tematów zawodowych. Były to oficjalne i nieoficjalne informacje napływające z posiedzeń zarządu, przeprowadzki pracowników (zmiany pokoi), a zwłaszcza nowe zarządzenia dotyczące parkingu, samochodów służbowych, palenia papierosów, prezentów okolicznościowych, przychodni zdrowia, spożycia kawy czy identyfikatorów. Największą uwagę przyciągały, co rozumiałe, ruchy personalne, zwolnienia i promocje oraz wszelkie odgórne regulacje uszczuplające dotychczasowe prawa i przywileje pracowników.

Amplituda nastrojów była duża: od euforii („Bijemy Tepsę”) po niepokój („Co z nami będzie?”). Lęk przed zwolnieniami nie dotyczył specjalistów i szeregowych pracowników, tylko kadry kierowniczej. Państwowa firma w branży telekomunikacyjnej była łakomym kąskiem politycznym i powszechnie wiadomo, że zarząd firmy powoływany jest w rytmie wyborów i rotacji ekip rządzących. Kiedy nowe kierownictwo NOM-u podpisało w kwietniu 2002 roku porozumienie z TP SA, wszyscy pracownicy odebrali to jako kapitulację. Dla kadry dyrektorskiej był to sygnał zmiany strategii firmy na mniej bojową, ale także zapowiedź ruchów personalnych, czyli po prostu zwolnień.

A co widziały osoby z zewnątrz w zetknięciu z firmą i jej pracownikami? Ktoś, kto dotarł do siedziby spółki jako kontrahent lub klient, mógł być zdziwiony, że nie ma miejsca, które można uznać za recepcję, salę obsługi czy strefę klienta.

Oto garść wypowiedzi, zasłyszanych od ludzi, którzy po raz pierwszy znaleźli się w biurowcu Tajfun.

„Firma przypomina trudną do zdobycia twierdzę, jakby przechowywała jakieś tajemnice. Budynek otacza wysoka siatka”.

„Dlaczego nie ma żadnej reklamy NOM-u na budynku, który leży przy ruchliwej drodze dojazdowej do Warszawy?”

„Nie mogłem zaparkować na parkingu i postawiłem go przed wejściem, w błocie”.

„Jeśli chcesz, aby pozwolono ci zaparkować na miejscach dla gości, trzeba zdecydowanie potwierdzić, że ma się spotkanie z prezesem”.

„Po wejściu do hallu nie ma recepcji, tylko strażnicy. Człowiek nie wie, że to jest NOM”.

„Wszędzie te długie korytarze. Dużo pokoi, najczęściej pozamykanych. Dobrze, że są tabliczki z nazwami stanowisk i nazwiskami”.

„Lanosy jako służbowe samochody handlowców nie wskazują na dobrą markę firmy, bo to są złe samochody”.

„Główne wejście, przeszklona winda sprawiają wrażenie, że firma jest na tyle bogata, że stać ją na pewien luksus (dlaczego więc nie zrobi parkingu dla klientów lub własnej recepcji?)”.

„Czy NOM jest częścią Tel-Energo? Czy to jest budynek Tel-Energo czy NOM-u?”¹⁵

Dominowało wrażenie, że nikt nie pomyślał o klientach, którzy ze-
chcą dotrzeć do siedziby spółki. Nie było dla nich parkingu ani re-
cepcji. Rzeczywiście, twórcy NOM-u nie planowali budowania re-
lacji z klientami tą drogą. Wystarczyło przecież, że wystukiwali
prefiks 1044, aby rozmowa międzymiastowa odbywała się przez
NOM, a nie przez TP SA. Klienci spółki nie mogli załatwiać spraw
w biurach obsługi tego operatora, bo ich po prostu nie było. Zatem

¹⁵ Prywatne archiwum autora – notatki z roku 2000.

jedynym miejscem faktycznego kontaktu klienta i pracownika mogły być biura w budynku Tajfun.

Klienci NOM-u zjawiali się w biurze rzadko, w sytuacjach problemowych takich jak reklamacje lub problemy z zajętością łącz. Przyjęty sposób rozliczania usług operatora oznaczał, że nie trzeba było nawet dokonywać rozpoznania potrzeb klientów, co miało poważny skutek. Skąd firma miała wiedzieć, jak wykorzystać potencjał nowych technologii w branży telekomunikacyjnej? I jak mogła dowiedzieć się, że dzięki tym nowym technologiom lawinowo spadają ceny alternatywnie uzyskiwanych połączeń...

Komunikacja

W połowie 2002 roku miała miejsce następująca scenka: rankiem w podziemnym garażu biurowca Tajfun jeden z dyrektorów spółki spotkał członka zarządu Tel-Energo dźwigającego z samochodu torbę podróżną, w której zwykle przewozi się garnitury. Przy wejściu do windy nastąpiła wymiana zdań: „Widzę, że pan prezes rusza gdzieś w podróż?” Po chwili pauzy prezes zwrócił się do dyrektora: „To nad czym ostatnio pracujecie?”. Dalsza rozmowa w windzie jakoś się nie kleiła.

Prezes Tel-Energo obronił swoją pozycję przed nagłym atakiem poufałości menedżera ze spółki zależnej. Budowanie hierarchii, a w zasadzie jej mozolne odtwarzanie w formie niezliczonych rytuałów, było jedną z podstawowych czynności życia codziennego w środowisku funkcjonującym na zasadach sąsiedzkich. Balansowanie na granicy oficjalne–nieoficjalne zwykle kończyło się przywracaniem ustalonego ładu. Każdy powinien znać swoje miejsce

w porządku dziobania, który wyznaczała zależność NOM-u od Tel-Energo.

Również zachowania członków zarządu w stosunku do podwładnych służyły podkreśleniu własnej pozycji, aby nie było wątpliwości „kto jest kim”. Jeden z członków zarządu praktykował swoisty happening, wchodząc do pokoi swoich podwładnych z komórką przy uchu, nie zważając na to, że rozmowa będzie zasłyszana. Wszyscy postronni świadkowie (słuchacze) mogli wówczas usłyszeć: „Tak, panie ministrze. Oczywiście, panie ministrze”.

W scentralizowanej organizacji najważniejszy jest przepływ informacji w pionie, pomiędzy szczeblami hierarchii służbowej. Decyzje w NOM-ie zapadały na górze, aby zostać wykonane na dole. Odbiór zadań, czyli ocena wykonania decyzji, także musiał być przeprowadzany na górze. Z tego powodu w wysmukłej organizacji utworzono mnogie procedury kontrolne, obejmujące sprawozdawczość, realizację budżetu czy sprawdzanie różnorakich wskaźników ilościowych.

Centrum systemu i jego wierzchołek stanowił zarząd, który podejmował uchwały i wydawał rozporządzenia. Podstawową formą komunikacji była droga mailowa. Dokumenty większej wagi rozprawdzano w postaci papierowej, głównie z powodu konieczności ich pokwitowania przez wskazanych adresatów.

Zarząd komunikował się z resztą załogi bez wchodzenia w kontakty twarzą w twarz, rozsyłając mailem pisma i dokumenty. Również wnioski, płynące z dołu do góry, aby trafić „na zarząd”, powinny były zachować formę pisemną i zgodność z odpowiednią

procedurą¹⁶. Taki obieg dokumentów obowiązywał w sprawach zarówno mniejszej, jak i większej wagi.

Istniał także inny kanał komunikacji, który można nazwać „specjalnym”. Była to „szybka ścieżka”, kontrolowana przez dyrektora biura zarządu, decydującego o tym, które sprawy mogą poczekać, a które nie. Nie miała tu zastosowania żadna procedura. Ponadto wszelkie decyzje zarządu – uchwały i rozporządzenia – miały być wykonywane pod nadzorem dyrektora biura zarządu. W tym sensie przysługiwała mu rola „egzekutora”, któremu zarząd przekazywał sprawy „do wykonania”. Pośród nich były zadania niewdzięczne, jak zwalnianie pracowników. Skoro wręczenie wypowiedzenia nie należało do przyjemnych dla żadnej ze stron, to czynność tę powierzono również na stałe dyrektorowi biura zarządu. Określenie go mianem „egzekutora” nabrało dodatkowego znaczenia.

W NOM-ie funkcjonował jeszcze jeden istotny kanał komunikacji nieformalnej, zbudowany między dyrektorami i kierownikami, którzy często w różnych sprawach byli faktycznymi, choć nieformalnymi, zastępcami swoich bezpośrednich zwierzchników. Towarzyszyła temu tendencja do zacierania dystansu, która wyrażała się szybkim przechodzeniem „na ty”.

Dyrektorka jednego z pionów miała zwyczaj udostępniać swój samochód służbowy swojej prawej ręce, co z jednej strony pozwalało lepiej wykonać wspólną pracę. Z drugiej zaś ewidentnie

¹⁶ Pionowy kanał komunikacji formalnej był mało drożny, jeśli chodzi o przepływ wniosków z dołu do góry. Ilustruje to pewne zdarzenie. W sierpniu 2001 roku pięciu dyrektorów, zniecierpliwionych odmową dostępu do kluczowych danych statystycznych o ruchu w sieci NOM, wystosowało pismo, które zaczynało się od słów „Szanowny Panie Prezesie, Uprzejmie prosimy o udostępnianie podstawowych danych o ruchu w sieci NOM 1044, na podstawie imiennych i pisemnych upoważnień pod rygorem tajności, dotyczących (...), powyższe dane statystyczne są niezbędne do (...)”. Wnioskodawcy nigdy nie doczekali się odpowiedzi na swój wniosek. Cytat pochodzi z archiwum autora.

wskazywało, że zaufanie jest ważniejsze niż zimne przepisy i procedury. Inny dyrektor, zaprzyjaźniony ze swoim zastępcą, kierownikiem w dziale reklamy, tolerował jego zwyczaj palenia papierosów w pokoju, co oficjalnie było zakazane.

Wskutek specyficznej zasady rekrutacji obowiązującej w spółce, a polegającej na tym, że dyrektorzy przychodzą i odchodzą, a kierownicy zostają, dyrektorzy byli w dużym stopniu zdani na pomoc lepiej zorientowanych i bardziej kompetentnych kierowników z długim stażem pracy. W interesie obydwu stron było porozumienie i współdziałanie, tworzące punkt styku między górną a dolną częścią struktury hierarchicznej. Kierownik mógł liczyć na swojego dyrektora, którego wspierał, informował, a także w razie potrzeby wyręczał w wykonywaniu zadań merytorycznych.

Dla kierownika, będącego cieniem dyrektora, kwestia bezpieczeństwa zatrudnienia wiązała się z dokumentowaniem swojej przydatności i fachowości. Gdyby jej zabrakło, na co mógł liczyć jego zwierzchnik i cała organizacja? Pielęgnowanie wizerunku fachowca należało do pierwszorzędnych zadań kadry kierowniczej, usytuowanej o szczebel niżej niż dyrektorzy. Być może ten lub ów kierownik wierzył, nawet jeśli fakty temu ewidentnie przeczyły, że w końcu przyjdzie i jego kolej, aby zostać dyrektorem¹⁷. Póki takiej szansy nie otrzymał, pozostawało pełnić swoją rolę, sumiennie pracować, być merytorycznie docenionym. Ryzyko utraty pracy w wyniku politycznych zmian na szczeblu decydenckim go nie dotyczyło.

¹⁷ Jeśli takie kalkulacje nie sprawdzały się w dłuższym czasie, specjalista mógł zawsze liczyć na popyt na fachowców, przejście do szybko rosnącej konkurencji, jaką była np. firma Netia, lub zdecydować się na założenie własnej firmy.

Wewnętrzne życie firmy ożywało, kiedy miały miejsce świąteczne wydarzenia, które pozwalały opuścić pokoje-warownie, aby wziąć udział w spotkaniach „ponad granicami działów”. Kilka razy w ciągu niedługiej historii firmy – mowa jest o dwóch latach – wszyscy pracownicy gromadzili się na sygnał w dużej sali konferencyjnej, aby celebrować święta lub obwieszczenia płynące z góry do wszystkich. Ta sala była jedynym miejscem styku pomiędzy wszystkimi warstwami społecznymi firmy. Jeśli odbywały się w niej spotkania całej załogi z członkami zarządu w roli głównej, to atmosfera panująca w sali była oficjalna. Spotkaniom mniejszych grup towarzyszył swobodniejszy styl zachowania, zacierający element sztywnej hierarchii, będący rodzajem gorsetu, tak w NOM-ie, jak i w Tel-Energo.

Struktura / szkielet

Mimo niewielkiej liczby pracowników Niezależny Operator Międzystrefowy 1044 był organizacją wysmukłą, a nie płaską. Tę scentralizowaną strukturę zwieńczał zarząd zrazu cztero-, a później trzyosobowy, mający władzę decydowania o wszystkim, czego przykładem być może chociażby zatwierdzanie materiałów reklamowych. Dyrektor biura reklamy miał kąśliwie zauważyć, że każdy zna się na kolorach, ale najlepiej członkowie zarządu, którzy lubili wypowiadać się w tej właśnie kwestii.

Zasadą podejmowania decyzji w zarządzie była kolegalność, która *de facto* była raczej „koalicyjnością”. Statut spółki przesądzał o tym, że uprawnienia prezesa były mocno ograniczone, w związku z czym nie miał on w wielu sprawach głosu decydującego i musiał wchodzić w mniej lub bardziej trwałe koalicje z członkami zarządu.

Były to porozumienia zarówno za, jak i przeciw, które powodowały, że trudno było działać w pojedynkę. Należało więc albo dogadać się merytorycznie, albo odwołać do zasady „coś za coś”.

Szczebel stanowisk dyrektorskich traktowany był przez kolejne ekipy jako łupy polityczne. Każdy członek zarządu dążył do rozszerzania swoich wpływów i chciał nadzorowania jak największej liczby zadań, a tym samym swoich dyrektorów. Sylwetka firmy, choć teoretycznie smukła, była mocno pogrubiona w okolicach karku. Dyrektorom najlepiej wiodło się w Tel-Energo, ale w NOM-ie też nie było źle, skoro przysługiwało odpowiednio wysokie wynagrodzenie oraz – zapisane lub nie – przywileje: własny gabinet, samochód służbowy, czasami asystent lub sekretarka.

Innym aspektem struktury władzy była dominacja kilku pionów funkcjonalnych, nazywanych „branżami”. Jak w każdej typowej biurokracji, specjaliści zostali pogrupowani branżowo, czyli jedni byli od administracji, a inni od marketingu. Władza organizacyjna należała do tych branż, które kontrolowały obszary niepewności branż pomniejszych. Technika i finanse były branżami królewskimi. Z kolei tzw. zespoły zadaniowe, składające się ze specjalistów z różnych branż, nie miały znaczenia. Ich zadaniem było wypracowywanie rozwiązań, które wymagały współpracy między pionami, co zdarzało się rzadko. Zespoły nie były wyposażane w żadne prerogatywy i pełniły rolę ośrodków konsultacji dla zarządu, o ile interesował się ich opinią.

Fenomen władzy

Faktyczne wpływy to nie to samo, co uprawnienia wynikające z formalnych zapisów. Błędem byłoby lokalizowanie faktycznej władzy

wyłącznie w zarządzie spółki, czyli na szczycie struktury mającej wiele cech klasycznej biurokracji. Najlepszym tego przykładem była kluczowa rola wspomnianego już wcześniej dyrektora biura zarządu.

Z punktu widzenia pracowników najważniejszym obszarem był teren ściśle przylegający do zarządu spółki, znajdujący się pod jego kontrolą. Z formalnego punktu widzenia dyrektor biura zarządu nadzorował wykonywanie uchwał i decyzji zarządu. Mógł na przykład odrzucić wniosek z powodów formalnych, gdy nie spełniał jednego z istotnych warunków. Po pierwsze, dokument powinien być przedstawiony na piśmie. Po drugie, musiał wpłynąć w odpowiednim terminie, którego przekroczenie oznaczało, że zostanie przesunięty aż do następnego posiedzenia zarządu. Po trzecie, ważny był wniosek złożony w określony sposób, tj. na ręce dyrektora biura zarządu lub członka zarządu. Po czwarte wreszcie, zawartość wniosku musiała spełniać pewne dodatkowe wymagania związane z tworzeniem dokumentów.

Jak to wyglądało w praktyce? Przede wszystkim dla wnioskodawcy bardzo ważną informacją była data posiedzenia zarządu. Termin ten nie był jednak podawany do wiadomości publicznej, choćby drogą e-mailową. Wnioskodawcy, a w większości przypadków byli to dyrektorzy, musieli uzyskać informacje co do terminów posiedzeń u dyrektora biura. Zdarzało się, że składanie wniosku polegało na dorzuceniu sprawy swojemu zwierzchnikowi w zarządzie, często w ostatniej chwili. Wiązało się to z ryzykiem niedopełnienia formalności i wówczas dyrektor biura decydował, czy taki wniosek będzie rozpatrzony zgodnie z obowiązującą procedurą.

Dyrektor biura pełnił rolę kafkowskiego odźwiernego, kontrolującego dwustronny ruch dokumentów i wszelkich informacji.

Ponieważ nie istniała procedura pozwalająca śledzić bieg sprawy, wnioskodawca był zdany na pozyskiwanie informacji od dyrektora biura zarządu. Protokoły posiedzeń zarządu pozostawały zapisem niedostępnym dla wnioskodawcy i nie były dystrybuowane nawet pośród dyrektorów, oczekujących na decyzje w sprawach, nad którymi pracowali często kilka miesięcy.

W NOM-ie utrwalił się niejawnny system władzy, stworzony przez niewielkie grono pracowników niewchodzące w skład zarządu spółki. Znaczenie tej grupy rosło w miarę jak przybywało osób, stanowisk, pomysłów biznesowych i gier politycznych. Nieformalna grupa władzy była wszędzie tam, gdzie powstała wolna przestrzeń. Zarząd nie zajmował się takimi drobiazgami, jak przyznawanie konkretnych samochodów służbowych czy gabinetów.

Decyzje podejmowane na górze zależały od dostarczonych tam informacji. A ten kanał informacji kontrolowany był przez dyrektora biura zarządu. Nawet jeśli zarząd starał się zapewnić daleko idącą poprawność proceduralną, nieformalna grupa władzy umiała zrobić to po swojemu.

Dobrym przykładem była sytuacja, kiedy do wyboru nowego partnera reklamowego uchwałą zarządu powołano sześćoosobową komisję, w której nie zabrakło radcy prawnego, wówczas etatowego pracownika. Posiedzenia komisji były protokołowane i podpisywane przez wszystkich jej członków. W efekcie przyjętej procedury członkowie komisji spędzili cały tydzień na wielogodzinnych przesłuchaniach, wypełniając kwestionariusz z limitami punktowymi. Wybrano dwie agencje. Jednak na ostatniej prostej do końcowej decyzji z sześćoosobowej komisji został wyodrębniony czteroosobowy „zespół negocjacyjny”, w którym zabrakło dwóch osób powołanych wcześniej przez zarząd spółki.

Wzory zachowań

Główny wzór zachowania

Podstawowy wzór zachowania powstał i rozwijał się za sprawą nieformalnej grupy, mającej faktyczny wpływ na obsadę wielu stanowisk, z wyjątkiem składu zarządu spółki. Wynikał z relacji protektor-wasal. Związek ten fundowała niesymetryczna wzajemność polegająca na tym, że protektor gwarantował wasalowi bezpieczeństwo zatrudnienia w zamian za jego lojalność.

Dla każdego pracownika, który funkcjonował w tej sieci powiązań, oczywiste było, że najważniejsze pytanie brzmi: „Czyj to człowiek?” Można mówić o obozach i ugrupowaniach, których członkowie byli zależni od wspólnego protektora. Choć większość kluczowych pracowników uważała, że została wybrana ze względu na kompetencje i kwalifikacje, to decydował układ zależności personalnych. Trudno było znaleźć pracownika, który został zatrudniony w otwartym procesie rekrutacyjnym.

Rotacja na stanowiskach dyrektorskich była wysoka – wymieniało ich mniej więcej w ciągu pół roku od powołania nowego zarządu. Zmiany na szczeblach menedżerskich w spółce państwowej mogą trwać nawet rok. Ich rozciągnięcie w czasie jest wynikiem wewnętrznych koalicji i przetargów, skoro każdy w zarządzie chce mieć swoich ludzi na swoich warunkach. Nowi dyrektorzy nie mogą jednak zatrudnić wyłącznie swoich protegowanych. Wiedzą też, że w firmie muszą być pracownicy, którzy pozostają na swoim miejscu mimo fluktuacji kadr. Jest to grupa, której trzeba poświęcić specjalną uwagę, bowiem decyduje o ciągłości władzy nieformalnej

i odtwarzaniu kultury organizacyjnej. Chodzi o specjalistów i kierowników, których nie obejmuje karuzela stanowisk i nie muszą obawiać się zwolnień.

Pochodne wzory zachowań

Z opisanego powyżej stosunku lennego wynikała podwójna lojalność większości pracowników NOM-u. Osoba zatrudniona w spółce miała dwóch panów: pracodawcę, czyli zarząd spółki, oraz protektora, pełniącego rolę gwaranta zatrudnienia i magicznego pomocnika. W sytuacji konfliktu lojalności ważniejszy był ten drugi związek o charakterze osobowym.

Menedżerowie ulegali konfliktowi ról, którego początkiem było zazwyczaj otrzymanie polecenia służbowego od jednego z członków zarządu, któremu bezpośrednio nie podlegali. Podwładny mógł wówczas zachować się na jeden z kilku sposobów. Po pierwsze, mógł wykonać polecenie, informując o tym swojego formalnego zwierzchnika, też członka zarządu. Po drugie, mógł odmówić, skoro nie otrzymał go zgodnie z zasadami raportowania, czyli zależności służbowej, co zdarzało się znacznie rzadziej. Po trzecie, mógł starać się inaczej wybrnąć z kłopotliwej sytuacji.

Zdawał sobie zwykle sprawę, zwłaszcza gdy odnośna kwestia rodziła kontrowersje w zarządzie, że wykonanie polecenia mogłoby naruszyć interesy i podkopać autorytet jego bezpośredniego zwierzchnika, który właśnie został pominięty. Niewykonanie polecenia niosło jednak ze sobą ryzyko podpadnięcia komuś, kto naruszył co prawda porządek organizacyjny, ale był ważnym graczem w organizacji. Najlepszym rozwiązaniem takiej sytuacji była

gra na zwłokę, pozwalająca na znalezienie bezpiecznego rozwiązania, tak dla wasala, jak seniora. Proces decyzyjny zatem się wydłużał, często ponad miarę.

Wśród różnych strategii osobistych stosowanych przed dyrektorów spółki musiało się znaleźć miejsce i na tę, którą dobrze definiuje powiedzenie „Pokorne ciele dwie matki ssie”.

Grupy lub subkultury

W nieformalnej strukturze spółki można wyróżnić sześć grup, z których każda miała swoją subkulturę: zarząd, czyli szczyt, dyrektorów, specjalistów, starych wyjadaczy, zmienników i konserwatorów. Każda z nich była w tym sensie kulturotwórcza, że wypracowała swoje wzory zachowań, czyli specyficzny sposób przetrwania w spółce nomenklaturowej. Główne pytanie, które mógł sobie zadawać każdy pracownik, brzmiało: zwolnią, awansują czy zostawią w spokoju?

O członkach zarządu była już mowa przy okazji omawiania kwestii władzy organizacyjnej. Ich czas przypadał na okres powołania, czyli od jednych wyborów parlamentarnych do drugich. Nie mieli złudzeń co do swojej przyszłości w sytuacji, gdy wybory wygrywa konkurencja polityczna.

Inaczej wyglądały kalkulacje w przypadku jakiejś części kadry menedżerskiej, która mogła mieć nadzieję, że po zmianie zarządu spółki ktoś spróbuje zastanowić się nad ich dalszą przydatnością. Kadrze dyrektorskiej zawsze wydaje się, że jest trudna do zastąpienia i może czuć się niemile zaskoczona, że jej kwalifikacje, duma zawodowa, ambicja i chęć zrobienia kariery profesjonalnej nie zostały docenione. W praktyce okazuje się, że zawsze znajdą

się inni – równie ambitni i utalentowani – na ich miejsce. Tym bardziej, że grupie tej przysługują liczne przywileje.

Podobnych obaw nie musieli żywić członkowie grupy specjalistów, do której należeli informatycy, analitycy, technicy telekomunikacji i przedstawiciele innych, wąskich specjalności. Pozbycie się ich, niezależnie od tego, o jakie przedsiębiorstwo chodzi, jest samobójstwem dla każdej organizacji. Zawsze i wszędzie, niezależnie od sytuacji, doceniamy pracę dobrego elektryka, dobrej księgowej czy dobrego handlowca.

Specjalistę poznaje się m.in. po tym, że nie musi tracić 60% energii na obronę swojej pozycji w organizacji i ciągłe kalkulacje, co zrobić, aby nie stracić pracy. Pewność swoich kompetencji, dyscyplina pracy, profesjonalizm, skupienie na zadaniach i asertywność to postawy, które najczęściej wyróżniają tę grupę. Nie brakowało ich również w NOM-ie. Do tego dochodzi świadomość, że specjalista dopóty się nim czuje, dopóki ma przekonanie, iż znajdzie zatrudnienie na rynku pracy.

Obserwując dyrektorów i specjalistów, właściwe wnioski wyciągali starzy wyjadacze. Byli o tyle nietypowymi pracownikami, że postawili na przetrwanie w firmie wręcz za każdą cenę. Do takiego celu najlepiej nadaje się stanowisko doradcy. Zdarzało się, że tworzone w tym celu nowe stanowisko, aby zapewnić takiej osobie określone miejsce w strukturze władzy i wpływów. Ceną przetrwania było niższe wynagrodzenie. W NOM-ie bowiem, podobnie jak w wielu firmach państwowych, nie funkcjonowały takie wynalazki jako system oceny okresowej, ani też ścieżki karier, czyli merytokratyczna promocja pracowników.

Starzy wyjadacze wiedzieli, że skoro w NOM-ie łatwo jest stracić pracę, to można zgodzić się na marginalizację czy objęcie niższego

stanowiska. System władzy nieformalnej w spółce dopuszczał uzgodnione przesunięcie na niższy szczebel nawet bez zmniejszenia wynagrodzenia. Mniej odpowiedzialności za te same pieniądze było dobrym rozwiązaniem.

Asekuracja mogła dotyczyć powiązanych ze sobą osób. Zarówno NOM, jak i Tel-Energo zatrudniały krewnych i znajomych, tworzących dodatkowy system relacji nieformalnych. Najlepsze rozwiązania polegały na przejściu z zarządu spółki na stanowisko doradcy albo na zamianie stanowiska dyrektorskiego w NOM-ie na stanowisko kierownika w Tel-Energo.

Kolejna grupa o wysokim współczynniku przetrwania ulokowana poniżej poziomu dyrektorskiego to kierownicy zespołów lub komórek – czyli zmiennicy. Cechowała ich wspomniana już zdolność przystosowywania się do każdych warunków, połączona ze znajomością żmudnych i wymagających czasu procedur, w czym wyręczali swoich zwierzchników. Dzięki tej „nudnej wiedzy” zapewniona była ciągłość pracy firmy.

Atutem grupy zmienników była także umiejętność współpracy z każdym, ponieważ pełnili rolę łącznikową pomiędzy branżami i znali swoich odpowiedników w innych działach. Zapewniali trwanie różnych procesów i pełnili rolę coachów dla nowych zwierzchników. Aby podołać tym zadaniom, kierownicy jak mało kto dbali o dwa ważne zasoby: kontakty z ludźmi i wszelkie, nawet drugorzędne, źródła informacji.

Konserwatorzy, podobnie jak starzy wyjadacze, nie byli zorientowani na wyzwania, co się zdarzało specjalistom, tylko na utrzymanie zatrudnienia, mimo że nie chodziło o stanowiska menedżerskie. Ich praca układała się dobrze przy braku konfliktów. Nie mieli potrzeby konfrontacji, a nawet kontaktu z managementem

ani z klientami. Byli rodzajem wewnętrznego serwisu dla każdego pracownika.

Trzon tej grupy stanowiły służby księgowe, administracyjne oraz technicznego utrzymania ruchu. Ich zadaniem, nieodzownym dla każdej organizacji, było zapewnienie jej codziennego, płynnego i bezkonfliktowego funkcjonowania. Konserwatorzy z zasady muszą dbać o wszystkich i dlatego kładą nacisk na sprawiedliwość proceduralną, która nikogo nie wyróżnia, przynajmniej w teorii. Wykonują zadania tyleż mozolne i niewdzięczne, co absolutnie niezbędne, takie jak przygotowywanie wszelkiej dokumentacji, regulaminów, druków, protokołów, a także podstawowych informacji, rzeczowych i personalnych. Bez konserwatorów nie mogłyby się dokonywać wypłaty, zakupy zaopatrzeniowe, przetargi czy usuwanie awarii.

Cztery grupy: specjaliści, starzy wyjadacze, zmiennicy i konserwatorzy zbudowały podstawowy zrąb kultury NOM-u jako domownicy, a nie goście. Ludzie powołani do zarządzania – członkowie zarządu i dyrektorzy – mimo formalnych prerogatyw na tyle krótko przebywali w organizacji, aby niewiele wnieść do jej kultury, zmieniając utrwalone wzory zachowań.

Potencjał

W przypadku NOM-u można mówić o sytuacji, gdy działania konserwujące kulturę organizacyjną hamowały rozwój przedsiębiorstwa i jego ekspansję rynkową. Skoro firma była łupem politycznym, to jej kultura organizacyjna nie była generowana przez liderów, lecz przez grupy, które stawiały na przetrwanie. Wzory zachowań sprzyjające kreatywności i podejmowaniu ryzyka były

marginalizowane. Choć NOM powstał w okresie prawdziwego boomu branży telekomunikacyjnej w Polsce, to nie wykorzystał skoku technologicznego, jaki dokonał się w branży, i przegrał walkę o klienta indywidualnego i korporacyjnego.

Do tego zmarnował „społeczne poparcie” wywołane niechęcią do TP SA jako monopolisty. Ponosząc fiasko w walce z „Tepsą”, nie zdobył się na alternatywną strategię rozwoju, na którą miał szansę jako nowa polska marka. NOM nie poszedł drogą Netii, z którą się porównywał i która zostawiła państwową spółkę telekomunikacyjną daleko w tyle, odnosząc sukces na polskim rynku. Nie sięgnął także po nową w roku 2002 technologię VOIP, nie mówiąc o innowacyjnym wykorzystaniu wielkiego potencjału Internetu.

Wyczerpany NOM przechodził z rąk do rąk, będąc m.in. częścią spółki Exatel SA, powstałej z połączenia Tel-Energo i Telbanku. W końcu 100% udziałów w firmie objęła Telestrada SA, która we wrześniu 2014 roku przejęła je od Exatela.

Urząd m.st. Warszawy – szeryf w mieście grzechu

Warszawski samorząd odrodził się 27 maja 1990 roku, kiedy w wolnych, bezpośrednich wyborach mieszkańcy stolicy wybrali swoich przedstawicieli do siedmiu gmin-dzielnic. Cztery lata później liczba gmin wzrosła do jedenastu, ale tylko siedmiu z nich należącym do gminy Śródmieście nadano specjalny status – tworząc rady dzielnic.

Tak skomplikowana struktura organizacyjna okazała się barierą hamującą rozwój miasta¹⁸. Sięgnięto więc po rozwiązanie najprostsze, przez niektórych komentatorów uważane za krok wstecz. Mocą nowej ustawy, zwanej warszawską, w roku 2002 stolica uzyskała status miasta na prawach powiatu, z podziałem na 18 dzielnic¹⁹. Wskutek tego każdy warszawski pracownik samorządowy, z powiatowymi włącznie, tracił automatycznie pracę. O tym, czy zostanie ponownie zatrudniony i na jakich warunkach, decydował już nowy pracodawca²⁰.

¹⁸ Funkcjonowało łącznie 19 rad: Rada Warszawy, 11 rad gmin i 7 rad dzielnic. Do tego doszła kolejna – rada powiatu – w wyniku wejścia w życie w roku 1999 tzw. reformy powiatowej.

¹⁹ Art. 5.1 ustawy z 15 marca 2002 roku określa dzielnice jako „jednostki pomocnicze”, co nie przeszkodziło ustawodawcy przyznać tym jednostkom wielu prerogatyw należnych gminom. Na przykład art. 8.1 stanowi, że: „Do radnych dzielnicy stosuje się odpowiednie przepisy dotyczące radnych gminy” (Ustawa 2002).

²⁰ Stosunek pracy ze wszystkimi tymi pracownikami wygasał w ostatnim dniu miesiąca, w którym upłynęło 6 miesięcy od dnia opublikowania przez komisarza wyborczego wyników wyborów do Rady m.st. Warszawy, jeśli na miesiąc przed upływem tego terminu nie zostały im zaproponowane nowe warunki pracy lub płacy (por. art. 18.3 Ustawy 2002).

Lech Kaczyński był pierwszym prezydentem mającym zarządzać Warszawą jako jedną gminą. Podejmując to wyzwanie, dostał do ręki mocny argument: mógł decydować o zatrudnieniu każdego pracownika. Obowiązywała opcja zero, czyli z każdym była podpisywana nowa umowa o pracę, co miało niebagatelne znaczenie, bowiem zdecydowanie wygrał wybory (68% głosów w drugiej turze) pod hasłem walki z korupcją. Skoro pojawił się jako „szeryf w mieście grzechu”, to mógł nie zatrudniać ponownie tych, których podejrzewał, że mają coś na sumieniu.

Jednak Lech Kaczyński nie skorzystał z nadarzającej się okazji, aby zrobić szybkie cięcia, chcąc mieć zapewne czas na kluczowe decyzje personalne. Jako sprawiedliwy szeryf wołał zdać się na przeprowadzenie wewnętrznych kontroli i audytów.

Mitologia

Mit założycielski

Dawni pracownicy samorządowi podpisali nowe umowy i zostali ponownie przyjęci do pracy w Urzędzie m.st. Warszawy jako jednej gminie. Zdecydowana większość urzędników na stanowiskach kierowniczych została zatrudniona bez konieczności stawiania czoła konkurencji na rynku pracy lub testom kwalifikacyjnym. Od tej reguły były pewne wyjątki. Prowadzono na przykład rozmowy, celem weryfikacji radców prawnych zatrudnionych w zbyt wielu miejscach²¹.

²¹ W celu weryfikacji radców prawnych, zatrudnionych onegdaj w gminach-dzielnicach, została powołana specjalna komisja. Zajęła się oceną ich przydatności i przeglądem nowych kandydatów. Bezpośrednim powodem zainteresowania tym środowiskiem było odkrycie, że byli tacy

Nie stanowiło to jednak wstępu do bolesnej restrukturyzacji zatrudnienia. Porządki wśród szeregowych urzędników nie były celem nowej ekipy. Skupiono się na dawnych dowódcach, kierujących biurami lub spółkami należącymi do miasta. Szybko wymieniono dyrektorów biur i – nieco wolniej ze względów proceduralnych – zarządy spółek komunalnych. Reszta wróciła do pracy.

„Wojsko” było potrzebne do codziennej pracy urzędniczej, ale liczyła się walka z korupcją. Tysiące urzędników przyjętych ponownie do pracy nie było pewnych swojego losu, ale nie chodziło w pierwszym rzędzie o to, aby zmienić złe nawyki związane z przyjmowaniem pudełek czekoladek. Na to przyszedł czas nieco później. Mitem założycielskim ratusza z nowym przywódcą – działającym w zgodzie z nową ustawą – była sprawiedliwość jako dobro przywrócone obywatelom. W zwyczajnym obozie Lecha Kaczyńskiego zakładano, że ta idea zjedna mu wszystkich mieszkańców, a także zdecydowaną większość pracowników urzędu w drodze swoistej reedukacji popartej właściwymi przepisami.

Prezydent m.st. Warszawy nie przeprowadził wszakże na początku swego urzędowania cięć kadrowych, które byłyby odczytane jako odwrócenie się od starych pracowników. Wręcz odwrotnie, chciał ich pozyskać i zdobyć ich zaufanie. Jedno z jego pierwszych rozporządzeń zapewniało podpisywanie nowych umów o pracę z każdym, kto zbliżał się do emerytury.

Tropienie śladów dawnych powiązań korupcyjnych i odkrywanie nowych było stałym motywem zarządzania nowej ekipy, co stanowiło atrakcyjny temat dla mediów. Obowiązującym hasłem

prawnicy, którzy po zsumowaniu liczby etatów, jakie mieli w danych gminach, np. połówkowych, byli rekordzistami, jeśli idzie o czas pracy, pracując np. na dwóch lub nawet więcej etatach.

stała się „walka z układem warszawskim”. Przewodzili jej ludzie prezydenta, czyli wiceprezydenci, dyrektorzy biur i krąg doradców.

Drugim polem prezydenckiej bitwy były kontakty z dzielnicami, czemu media poświęcały nie mniej uwagi niż walce z układem warszawskim. Zatrudnieni w dzielnicach pracownicy zmienili pracodawcę, którym od roku 2002 stał się prezydent, a nie burmistrz. Autonomia dzielnic uległa radykalnemu pomniejszeniu, skoro dawne gminy, a obecnie dzielnice, ustanowiono „pomocniczymi jednostkami organizacyjnymi”. Dzielnice nie posiadały wielu uprawnień, ale miały „swojego burmistrza”, którego wybierali przedstawiciele mieszkańców, czyli radni. Prawo powoływania burmistrza należało do kluczowych uprawnień rady dzielnicy wybieranej w wyborach bezpośrednich. W efekcie tego prezydent m.st. Warszawy musiał liczyć się z burmistrzami, którzy byli zwolennikami innej opcji politycznej.

Burmistrzowie byli skupieni na własnych planach i ambicjach politycznych. Musieli współpracować z radnymi dzielnic, o ile zależało im na zachowaniu swoich stanowisk²². Zarząd dzielnicy niewiele mógł zrobić na własną rękę, ale miał władzę negatywną, czyli blokującą, co nie ułatwiało zarządzania prezydentowi, zwłaszcza tam, gdzie nie sprzyjała mu kompozycja polityczna rad dzielnicowych. Ostatecznym rozwiązaniem w przedłużających się konfliktach było sięganie po zarządców komisarycznych w tych dzielnicach,

²² „Odwołanie burmistrza następuje na wniosek Prezydenta m.st. Warszawy lub na wniosek co najmniej ¼ ustawowego składu rady bezwzględną większością głosów w głosowaniu tajnym” (Ustawa 2002: art. 10.5).

które nie chciały się podporządkować. Sprawiedliwość i demokracja, jako elementy mitu założycielskiego, nie wykluczały możliwości sięgania po środki nadzwyczajne.

Mit centralny

Mit centralny stanowiła „walka z korupcją” i „czyste ręce”. Przy czym oczekiwania wyborców nie sprowadzały się tylko do wytropienia i ukarania winnych, ale do uporządkowania spraw miasta, gospodarki przestrzennej, transportu publicznego, edukacji czy służby zdrowia. Reformy strukturalne umożliwiające modernizację wymagały odwagi i gotowości do ponoszenia odpowiedzialności, co zazwyczaj nie mieści się w etosie pracy urzędniczej. Prezydent winny był zapewnić swoim kluczowym współpracownikom takie prerogatywy, aby najważniejsze projekty nie ugrzęzły w szufladach i procedurach. Bez zaufania do naczelnego architekta nie dokonałaby się daleko idąca przebudowa Krakowskiego Przedmieścia. Z drugiej strony, nowe procedury kontrolne i atmosfera podejrzliwości oznaczała wydłużenie się procesu przygotowania i realizacji inwestycji infrastrukturalnych po roku 2002.

Celem ekipy Lecha Kaczyńskiego było wprowadzenie systemowych rozwiązań eliminujących korupcję bez powracających czystek kadrowych. Chodziło o długofalowe ograniczenie nadużyć na co najmniej dwóch frontach.

Najważniejszym był obszar zamówień publicznych, gdzie wydawano setki milionów na wielkie inwestycje mostowe, drogowe czy ekologiczne, a także na modernizacje czy pomniejsze remonty. Przetargi były chlebem codziennym biur i przedsiębiorstw komunalnych (Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania, Miejskiego

Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji, Stołecznego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej) i zakładów budżetowych (Miejskich Zakładów Autobusowych, Tramwajów Warszawskich, Metra Warszawskiego).

Drugi obszar dotyczył stworzenia mechanizmu, który zagwarantuje, że wszyscy urzędnicy mający codzienne kontakty z interesantami, zmieniają swoje złe nawyki polegające na arbitralności i przyjmowaniu drobnych prezentów. Były to bardzo skromne korzyści majątkowe, jeśli porównamy je z lewymi pieniędzmi za wygrane przetargi. Zarówno zmiana złych nawyków urzędniczych, jeszcze z czasów PRL-u, jak i wyeliminowanie kwitnącej na dużą skalę korupcji były głównymi celami nowej ekipy.

Jeśli chodzi o zamówienia publiczne, czyli duże pieniądze, przystąpiono do wprowadzania żmudnych i transparentnych procedur przetargowych, których implementacją i kontrolą zajęło się Biuro Zamówień Publicznych. Wszystkich pracowników zaczął obowiązywać rejestr korzyści majątkowych, do którego każdy urzędnik miał obowiązek wpisywać prezenty otrzymane od interesantów.

Nie mniej ważne było zapoczątkowanie rozłożonego na lata projektu gruntownej modernizacji urzędów dzielnicowych, gdzie miały powstać przestronne pomieszczenia recepcyjne, w których każda sprawa mieszkańca byłaby załatwiana w odpowiednim okienku, a nie w trudnym do odnalezienia pokoju na końcu korytarza²³. Tak zwane Wydziały Obsługi Mieszkańców (WOM) miały

²³ W roku 2003 zaledwie połowa dzielnic miała wydzielone stanowisko, którego celem było udzielanie informacji mieszkańcom. Były to: Bemowo, Bielany, Mokotów, Ochota, Praga Południe, Śródmieście, Ursus, Włochy i Wola.

przypominać sale obsługi, znane z banków i firm telekomunikacyjnych, gdzie klientom zapewniano dostatecznie dużo stanowisk i automatyczne kolejkowanie. Dzięki takiemu rozwiązaniu mieszkańiec nie byłby zmuszony do krążenia po całym urzędzie dzielnicy, szukając urzędniczki, która akurat na chwilę wyszła z pokoju.

Za projekt walki z „małą korupcją” odpowiadało Biuro Administracji i Spraw Obywatelskich, a za projekt walki z „dużą korupcją” Biuro Zamówień Publicznych. Ich dyrektorami byli bliscy współpracownicy Lecha Kaczyńskiego z czasów jego pracy w Naczelnej Izbie Kontroli.

Atmosfera

Kiedy przychodzimy do urzędu, nie widzimy wielogłowego Lewiatana, czyli instytucji rozczłonkowanej terytorialnie i funkcjonalnie, która pozostaje największym warszawskim pracodawcą²⁴. Dla mieszkańca Warszawy urząd jest i był jednym biurkiem, ale za to bardzo ważnym, ponieważ siedział za nim urzędnik, od którego coś zależało: pieczętka, pozwolenie na budowę, odpis jakiegoś dokumentu, cokolwiek.

Tymczasem Urząd m.st. Warszawy to także bezpieczeństwo, edukacja, metro, szkoły, obiekty sportowe, parki, straż miejska, autobusy i tramwaje, czystość, mosty, ulice i wiele innych tematów. A decyzje to nie tylko prezydent lub burmistrz, bo nie sposób

²⁴ Za czasów Lecha Kaczyńskiego Urząd m.st. Warszawy zatrudniał około 6 tysięcy pracowników. W kolejnych latach następował systematyczny wzrost, a w roku 2020 zatrudnienie oscylowało w granicach 9 tysięcy osób.

pominać roli radnych kontrolujących władzę wykonawczą i przygotowujących uchwały w komisjach, aby je później przegłosować (lub nie).

W tej gmatwaninie mieszkaniac szukał zawsze ścieżki, która doprowadziłaby go do celu. Nie musiał znać skomplikowanej struktury organizacyjnej i licznych procedur. Tym, co sprawdzał na co dzień, była sprawność, kompetencja i życzliwość urzędników. Przy tym nie musiał być świadomy, że styka się zaledwie z niewielkim fragmentem niemal wzorcowej biurokracji. Jeśli nie znalazł odpowiedzialnych za błędy i uchybienia za znanym sobie biurkiem, to szukał ich wyżej. Zwykle znajdował winnych tam, gdzie kogoś widać, czyli „na świeczniku”, w osobie prezydenta lub burmistrza²⁵. Petent urzędu miał podwójną optykę: z jednej strony widział urząd jako okienko lub biurko, a z drugiej – wysoko usytuowany fotel. Bezduszny urząd miał dla mieszkańca czyjąś twarz: „pani Basi” albo pana prezydenta.

Mimo że urząd miasta jest z definicji instytucją służebną wobec mieszkańców, samopoczucie pracowników tej organizacji w większym stopniu zależy od zadowolenia zwierzchników aniżeli od zadowolenia klientów. Stworzenie Wydziałów Obsługi Mieszkańców miało służyć temu, aby interesanci nie byli postrzegani przez urzędników jako źródło kłopotów. Co więcej, aby satysfakcja klienta przekładała się na zadowolenie pracownika urzędu. Zastany świat urzędniczy polegał na tym, że to zwierzchnicy, a nie klienci byli

²⁵ Systematyczne badanie opinii mieszkańców Warszawy, tzw. Barometr Warszawski, zainicjowane i zorganizowane w Ośrodku Konsultacji i Dialogu Społecznego (OKiDS) przez autora tej książki w roku 2003, pozwoliło monitorować postawy i opinie w wielu obszarach. Wszystkie pomiary pokazały, że prezydent jest postrzegany przez mieszkańców stolicy jako gospodarz, który odpowiada za wszystkie obszary.

dostarczycielami nagród i kar. Nawet dobry humor przełożonego miał większe znaczenie niż uśmiechnięty interesant²⁶.

Koniec epoki prezentów mógł jeszcze bardziej przechylić szalę na niekorzyść klientów, gdyby nie długofalowy program tworzenia WOM-ów, gdzie pracownik urzędu stykał się z klientem twarzą w twarz.

Choć zmiana mentalności pracowników urzędu nie mogła dokonać się z dnia na dzień, niewątpliwie ten kluczowy proces został stosunkowo wcześniej zapoczątkowany. Środkiem do niego stał się sposób nagradzania pracowników obsługi. Doszło do swoistego wyłomu w praktyce przyznawania premii uznaniowych wyłącznie na podstawie decyzji zwierzchnika. Zdecydowano się na przeprowadzenie oceny pracy funkcjonujących WOM-ów (w tych dzielnicach, gdzie je stworzono) na podstawie kwestionariuszowego badania zadowolenia obsługiwanych mieszkańców. Wygrany konkurs na najlepszy WOM pociągał za sobą nagrody finansowe dla jego pracowników²⁷.

Pomimo prób innowacji, mających skorygować kulturę organizacyjną Urzędu m.st. Warszawy, najważniejszym regulatorem życia w takiej organizacji była i jest „zasada przetrwania”. Wszakże, zwłaszcza w trudnych czasach, warto trzymać się miejsca pracy,

²⁶ W jaki sposób szef może nagrodzić podwładnego, który zwykle oczekuje informacji zwrotnej od zwierzchnika? Najbardziej oczekiwana jest premia finansowa. Nagroda dawana mimochodem nie ma dużego znaczenia, przy czym podwładny wie, kiedy szef lub szefowa ma dobry humor, a kiedy należy ich unikać. Zdarza się słowna pochwała czy poklepywanie po ramieniu, mające znamiona poufałości. Lecz najwyższą rangę ma publicznie wyrażone uznanie. Nagrodą na co dzień jest brak złego humoru zwierzchnika.

²⁷ Konkursy takie zaczęto organizować w końcowej fazie kadencji Lecha Kaczyńskiego pod nadzorem wiceprezydenta Władysława Stasiaka.

które jest bezpieczną przystanią, z gwarantowanym zatrudnieniem, wynagrodzeniem na czas, ale także niezłym „socjałem”, na co składają się paczki świąteczne, dopłaty, a nawet (choć powoli zanikające) ośrodki wczasowe. Takie poczucie bezpieczeństwa było stanem nieznanym milionom pracowników w Polsce zatrudnionych w małych i dużych firmach walczących na rynku.

Oczywiście pracownicy urzędów zdają sobie sprawę, że podlegają rotacji, lecz wiedzą, że zwykle ma ona charakter naturalny, związany z przechodzeniem na emeryturę. Dobrowolne odejścia są sporadyczne. Firmy prywatne unikają zatrudniania pracowników ze stażem urzędowym. Wyjątek stanowią wysocy urzędnicy ministerstwa lub innych instytucji centralnych – pomocni w zdobywaniu poufnych informacji i przecieraniu bezpośrednich kontaktów. Pracownik urzędu miasta zdaje sobie sprawę, że nie ma szans na inną karierę.

Administracja samorządowa jest i pozostanie dobrym miejscem pracy dla ludzi, którzy nie szukają wyzwań, lecz wolą warunki przewidywalne i stabilne. Choć w polskich urzędach administracyjnych pojawiają się także młodzi pracownicy, choćby na skutek wymiany pokoleniowej, to typowy urzędnik znajduje się w drugiej, a nie w pierwszej fazie swojej kariery zawodowej. Z upływem lat jego lub jej dewizą staje się dopracowanie do emerytury, która jest naturalnym i kodeksowym uprawnieniem pracownika, czego zwierzchnicy nie kwestionują. Do tego wieloletni podwładni z czasem stają się jak bliscy znajomi. Pomijając zakulisowe gry i niespełnione ambicje, codzienną atmosferę pracy w urzędzie budują ludzie, którzy marzenie o awansie zastąpili

koleżeńskimi stosunkami i różnymi formami wzajemnego wsparcia²⁸.

Komunikacja

Sposób ubierania się do pracy ma istotne znaczenie i nie umknął uwadze badaczy życia codziennego organizacji. Jeśli nie ma przymusu, który oznacza mundur czy kombinezon, to – zwłaszcza w biurowych środowiskach pracy – panuje regulowana dowolność. Jeśli na pewnych stanowiska w korporacjach obowiązuje ścisły *dress code* (ktoś użył np. określenia „uniform negocjacyjny”), to sposób ubierania się jest mocnym komunikatem w ramach sygnałów pozawerbalnych.

W codziennym życiu Urzędu m.st. Warszawy obowiązywała staranność i stonowana elegancja. Zwłaszcza w przypadku kobiet widać było, że przywiązują dużą wagę do stylu i nie gustują w ubieraniu się na luzie. Typowy urzędnik nie pozwalał sobie na przyjście do pracy ani w dżinsach (nawet w piątek, kiedy w wielu prywatnych firmach wprowadza się *casual day*), ani w stroju ekstrawaganckim, zwracającym uwagę. W urzędzie obowiązywała elegancja, którą dyktatorzy mody uznaliby pewnie za nieco przebrzmiałą, ale której na pewno nie można było zarzucić braku dbałości o szczegóły. Dla

²⁸ W 15 spośród 18 dzielnic Warszawy w końcu 2004 roku i w roku 2005 Ośrodek Konsultacji i Dialogu Społecznego przeprowadził wewnętrzne (nieopublikowane – archiwum autora) badanie klimatu organizacyjnego i satysfakcji pracowników urzędu. Najważniejszymi składowymi zadowolenia okazały się: zadowolenie (dobry humor) bezpośredniego zwierzchnika, dobre wykonywanie codziennych obowiązków, bezpieczne zatrudnienie i wynagrodzenie wypłacane zawsze na czas, nagrody i wszelkie bonusy oraz dobra atmosfera w zespole, koleżeńskie stosunki w pracy.

mężczyzn garnitur, a na pewno marynarka, był najbezpieczniejszym wariantem codziennego ubioru w pracy.

Charakterystyczne dla tego miejsca były nieformalne, towarzyskie związki pomiędzy osobami tam zatrudnionymi, które zawsze działały na nerwy interesantom, zaglądającym niespodziewanie do pokoju, gdzie pracuje razem kilka osób, które nie są gotowe przerwać rozmowy na widok petenta–natręta. Przyjacielskie więzy pomiędzy urzędnikami manifestowały się między innymi urządzaniem imienin w godzinach pracy lub celebrowaniem w biurze innych okazji.

Zwracającym uwagę przejawem tego typu towarzyskości był sposób wydawania poleceń podwładnym. Obowiązywała raczej formuła „prośby o pomoc”, za którą mogło się ukrywać wiele poleceń, takich jak napisanie pisma lub przygotowanie potrzebnych informacji. Taki styl komunikacji oznaczał nacisk na zlecenie zadań, ale już niekoniecznie na ich rozliczanie, czyli odbiór wykonanej pracy w ustalonym terminie, o ile taki był wyznaczony. Harmonogramy i planowanie w takiej sytuacji ustępowały miejsca hasłu, że coś ma być zrobione jak najszybciej. W wielu sytuacjach dominowała akcyjność, do czego pracownicy zdołali się przystosować.

Nazwy stanowisk, które do pewnego stopnia określają zależności służbowe i kierunek raportowania, w przypadku ratusza odsyłały raczej do miejsca w siatce płac, jak referent czy główny specjalista. Trudno byłoby znaleźć w nomenklaturze stanowisk urzędowych np. kierownika projektu, lidera zespołu czy koordynatora, ze wskazaniem obszaru merytorycznego.

Skoro nazwy stanowisk nie były nośnikiem informacji co do obszaru kompetencji i odpowiedzialności, to wskazywały miejsce na

drabinie. Nie mówiły właściwie nic obserwatorowi z zewnątrz, klientowi lub kontrahentowi.

Rolą wizytówek, o ile ktoś na nie zasługiwał, nie było budowanie relacji zewnętrznych. Pracownicy dzielili się na tych, którzy mieli wizytówki, oraz tych – większość – którzy ich nie posiadali. Na pewno nikt nie dopuściłby do tego, aby pracownicy sami mogli nazwać swoje stanowiska pracy i zapisać to choćby na wizytówkach. Takie rozwiązanie, wprowadzone kiedyś przez Toyotę w zakładzie produkcyjnym w USA, łamałoby reguły obowiązujące w ratuszu.

Mimo ekspansji poczty elektronicznej, w urzędzie wymagana była nadal dokumentacja na papierze. Procedury obiegu dokumentów regulowały ten obszar ze szczególną starannością. Jednym z typowych rodzajów dokumentów było pismo wewnętrzne, które zyskiwało stosowną moc dzięki podpisowi dyrektora. Regulacja objęła nie tylko dekretowanie pism, ale także ich właściwą formę. Poprawne pismo miało być napisane maszynowo, ale – uwaga – musiało mieć ręcznie dopisane dwa sformułowania „Szanowny Panie” lub „Szanowna Pani” na początku oraz „Z poważaniem” na końcu pisma.

Oczywiście komunikacja nieformalna istniała jak zawsze po to, aby naprawić niedrożność kanałów oficjalnych. Niewykluczone, że liczba papierosów wypalonych wspólnie przez stołecznych urzędników, zarówno w miejscach do tego przeznaczonych, jak i nie, gwałtownie wzrosła w okresie, gdy panował duży niepokój co do przyszłości po przyjściu ekipy Lecha Kaczyńskiego.

Sięgając dalej, można powiedzieć, że komunikacja nieformalna czy półformalna w warszawskim ratuszu była raczej horyzontalna aniżeli wertykalna. Nie jest to zaskakujące, jeśli wziąć pod uwagę sztywne i zrutynizowane relacje podwładnych i zwierzchników

w scentralizowanej i zbiurokratyzowanej organizacji. Pracownicy urzędu, których większość miała za sobą wieloletni staż urzędniczy, nawykli do powstrzymywania się od wypowiadania opinii krytycznych, zwłaszcza na tematy dotyczące zwierzchnictwa. Nie było przyjęte podawanie w wątpliwość decyzji bezpośredniego przełożonego czy też osoby z wyższego szczebla.

Centralizacja władzy miała ten skutek, że pracownicy byli świadomi, że nie należy zabierać głosu, gdy nie jest się pytanym. Urząd nie stwarzał miejsc i sytuacji, w których pojawiałyby się nie tylko okazja, ale wręcz zachęta do publicznego wypowiadania opinii. Kultura komunikacyjna Urzędu m.st. Warszawy na pewno nie była otwarta, ani nie zachęcała do partycypacji. Nie było zwyczaju, przynajmniej w wypadku większości jednostek organizacyjnych, aby zwoływać zebrania, w obrębie biura czy wydziału, na których pracownicy różnych szczebli siadaliby do okrągłego stołu w celu wymiany opinii lub planowania.

Małe, nieformalne grupy jako węzły sieci komunikacyjnej były miejscem, gdzie wymiana opinii dotyczyła raczej osób, a nie spraw. Codzienne życie biurowe polegało na tym, że wybranym postaciom poświęca się zadziwiająco dużo czasu w formie komentarzy do ich wypowiedzi, zachowań, strojów i nastrojów. Zwierzchnicy zawsze dostarczali wielu tematów do plotkowania w zamkniętych kręgach na biurowym korytarzu czy przy rodzinnej kolacji.

Struktura / szkielet

Większość czynności wykonywanych przez kadrę kierowniczą Urzędu m.st. Warszawy zasługuje na miano zarządzania. W porównaniu do typowego przedsiębiorstwa istniała tu jednak ważna

różnica. Działania kadry kierowniczej w warszawskim ratuszu nie były wyznaczone przez jeden cel, nazywany misją, pełniący rolę drogowskazu dla wszystkich pracowników, skoro walka z układem warszawskim nie miała mocy mobilizowania szerokich kręgów. W świecie firm produkcyjnych, usługowych czy handlowych typowe cele to powiększenie lub utrzymanie udziału w rynku, zdobycie pozycji lidera, zwiększenie rentowności lub skok technologiczny.

Jaką misję ma urząd w tak dużym mieście jak Warszawa, gdzie dominują podziały branżowe, gdzie poszczególne biura zachowują się jak suwerenne księstwa? Aby przezwyciężyć tę trudność, w ratuszu długo pracowano nad nakreśleniem strategii rozwoju miasta, a ta z kolei – niejako automatycznie – miała przełożyć się na wspólne działania²⁹.

Choć przez lata brakowało misji, czyli sformułowania głównego celu, kadra kierownicza, poza odmiennymi zadaniami branżowymi, miała te same priorytety.

Po pierwsze, co może zaskakujące, ważne jest, aby nie przekraczać regulaminowego czasu pracy. Obecność w pracy, brak spóźnień, dostępność dla podwładnych, to – zwłaszcza dla zwierzchników – były proste reguły.

Drugą zasadą, stojącą w pewnej kolizji z pierwszą, były nagłe „odprawy” – u kierownika, dyrektora, burmistrza, wiceprezydenta lub prezydenta, zależnie od szczebla. Im wyższy szczebel kierowania, tym częściej odprawy odbywały się także poza godzinami pracy urzędu. Trzeba było mieć gotowość do działania w sytuacjach kryzysowych. Niestandardowe akcje, inicjowane odgórnie,

²⁹ 24 listopada 2005 roku uchwałą Rady Warszawy został przyjęty dokument zatytułowany „Strategia rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku”.

pociągały za sobą kolejne zebrania i narady na niższych szczeblach, zwoływane kaskadowo.

Trzecią zasadę stanowiła dbałość o dokumentowanie wszystkich ważnych decyzji, aby nie narazić się na zarzuty niedopełnienia obowiązków.

Wysoce scentralizowana struktura urzędu, wprowadzona „ustawą warszawską” (Ustawa 2002), była odpowiedzią na rozproszenie decyzji i potrzebę ich koordynacji w skali całego miasta. Trudno było oczekiwać, że w pierwszych latach nowa organizacja osiągnie wysoką sprawność. Część zasobów biurokracji zawsze jest zużywana na kontrolę bezpośrednią i proceduralną. Jeśli w strukturze urzędu pojawiały się obszary podwyższonej sprawności, to były to rzadkie enklawy, z których otoczenie raczej nie czerpało przykładu. Jeden z prezesów dobrze funkcjonującej dużej spółki komunalnej ujął to w następujący sposób: „Tych, którzy osiągają najlepsze, wzorcowe wyniki, nie nagradza się stosownie do zasług, tylko »w nagrodę« dokłada się im nowe zadania, jakim nie są w stanie podołać inni” (rozmowa urzędnika z autorem, rok 2012, notatka z archiwum autora).

Pomimo wysiłków reformatorów, nie dochodziło do delegowania na niższy szczebel decyzji i idącej za tym większej odpowiedzialności. W ujednoliconej gminie postępował proces umacniania biur jako silosów lub swoistych „ministerstw”, usytuowanych w centrum i kierowanych przez dyrektorów. Najważniejsze biura ratusza można było poznać po tym, że miały w dzielnicach swoje bezpośrednie przedłużenia, czyli tzw. delegatury, które nie podlegały władzy burmistrza. Było to na przykład Biuro Naczelnego Architekta czy Biuro Administracji i Spraw Obywatelskich. Delegatury

pozwalają ratuszowi bezpośrednio kontrolować pracowników, pracujących pod boki burmistrza.

Najmocniejsze biura stanowiły trzon władzy organizacyjnej, co nie przeszkodziło, aby pozostałe nie zdołały wypracować sobie autonomii, pogłębiając logikę izolowanych „księstw”. Każde z ponad 30 biur dbało przede wszystkim o ochronę własnych granic i podkreślenie trudnych do podrobienia kompetencji. Najpoważniejszym wyzwaniem i próbą dla takiej „władzy resortowej” były okresy, kiedy prezydent lub wiceprezydent oczekiwał współpracy między biurami. Duże, interdyscyplinarne projekty wymagały przekroczenia granicy własnego „księstwa”. Ich realizacja przebiegała pod nadzorem jednego z czterech wiceprezydentów, którzy dzięki spotkaniom i odprawom, mocą swojej władzy ponadresortowej, byli w stanie uruchomić kooperację. Bez takiej systematycznej interwencji każde biuro działało jak oblężona twierdza, która każdorazowo sygnalizuje otoczeniu, że ma dość swoich problemów i nie ma czasu zajmować się kłopotami sąsiadów.

Fenomen władzy

Władza organizacyjna w Urzędzie m.st. Warszawy była rozłożona zgodnie z zasadami silnie scentralizowanej biurokracji, w której bezosobowe procedury mają ograniczać arbitralność i standaryzować zachowania.

Władza nieformalna jest jednak zawsze cieniem władzy formalnej i szuka sobie miejsca tam, gdzie teoretycznie go nie ma, skoro rządzą bezosobowe przepisy i regulaminy. Taka władza ma zawsze dwa oblicza. Jedno jest mroczne i niebezpieczne, jak strefy wpływów, układy, zмовы, tak mocno napiętnowane przez prezydenta

Warszawy Lecha Kaczyńskiego i jego otoczenie. Tym bardziej, jeśli wiąże się takie spiski z przynależnością do obcej formacji politycznej, rozszerzając niejako widmo spisku na większą liczbę osób, członków konkurencyjnej partii.

Jest także drugie oblicze władzy nieformalnej, jasne i optymistyczne, towarzyszące wszystkim ludziom prezydenta, którzy objęli kluczowe stanowiska menedżerskie w nowo budowanej strukturze. Na pewno różny był poziom przygotowania merytorycznego nowej ekipy, mającej do wykonania wiele trudnych zadań, jakie stały przed największą administracją samorządową w Polsce. Przy dużej różnorodności doświadczeń i kwalifikacji tych osób, łączyło ich jedno – zostały obdarzone osobistym zaufaniem lidera. Jego charyzma z jednej strony i ich zaangażowanie z drugiej, tworzyły najważniejsze ogniwo systemu władzy nieformalnej. Jej testem było pomówienie, plotka, podejrzenie. Ktoś, kto dopuścił, by podejrzewano go o nielojalność, musiał liczyć się z utratą zaufania, o ile nie dowiódł swojej niewinności.

System ten funkcjonował nie tylko w bezpośrednim otoczeniu prezydenta. Miał swoich naśladowców na niższych szczeblach władzy, gdzie kredyt osobistego zaufania prezydenta był rozmienny na drobne, kiedy bezpodstawnie powoływano się na jego zdanie lub z nim kontakty, czego zapewne prezydent nie był świadomy.

Cały system, pomimo obudowania go procedurami, był oparty na więziach osobistych i zaufaniu. Każdy kierownik wolał otaczać się tymi, o których wiedział, że są wobec niego lojalni. Tym bardziej że z własnej lojalności był rozliczany wyżej. Poleganie na kimś nie miało koniecznie związku z fachowością, choć jej nie wykluczało. Czynnikiem zaufania był rozstrzygający, a zatem osoba o wysokich kompetencjach miała tylko wtedy szanse na zatrudnienie,

awans czy zadanie specjalne, kiedy nie konkurowała z kimś, kto może umiał nieco mniej, ale za to był sprawdzony i lojalny.

Niezwykle istotna była swoista dyspozycyjność. Dobry pracownik powinien być w gotowości, co oznaczało: łatwo dostępny dla zwierzchnika o każdej porze. Było raczej źle widziane, jeśli zdarzało mu się przebywać poza swoim pokojem i stanowiskiem pracy. Domyślna umowa polegała na tym, aby zapewnić gotowość do szybkiego reagowania na wezwanie szefa, czyli skrócić dostęp do aktualnie potrzebnego podwładnego.

Wzory zachowań

Główny wzór zachowania

Główna dewiza pracowników brzmiała – nie wychylać się. Aby nie narazić się przełożonemu, należy wykonywać podobne zadania lub czynności w przewidywalny sposób i w tym samym tempie. Zbyt wolna praca może rozdrażnić każdego, natomiast praca zbyt szybka i efektywna może nieść ze sobą dwojakie zagrożenie. Po pierwsze, na barki takiego pracownika będą składane większe ciężary. Po drugie, inni pracownicy poczują się zagrożeni, jeśli okazuje się, że coś można robić dobrze w krótkim czasie.

Oczywiście pracownik może liczyć na uznanie, premię, może nawet promocję na wyższe stanowisko, ale szybko okazuje się, że taka kalkulacja jest zawodna. Z zasady poniżej szczebla kierowniczego miesięczne premie są stałymi dodatkami do wygródzenia i nie służą wyróżnieniu najlepszych. W wielu instytucjach publicznych

stosuje się odwrotny mechanizm w takim sensie, że premie są zabierane jako kara za określone przewinienia. Taki system konserwuje zasadę, że lepiej nie wychodzić przed szereg.

Kreatywności sprzyjają takie struktury, które są płaskie, a nie wysmukłe, oraz gdzie nie występują zatory komunikacyjne i decyzyjne. Konstrukcja organizacyjna Urzędu m.st. Warszawy przypominała mocno rozgałęzione, stare drzewo. Duże firmy, w tym również korporacje, usiłują temu przeciwdziałać na różne sposoby, wprowadzając np. centra zysku wokół swoich marek lub dzieląc się na mniejsze jednostki organizacyjne, tworzące łańcuch autonomicznych ogniw jednego procesu czy hierarchicznych struktur organizacyjnych. Najprostszy rozwiązaniem jest oddanie inicjatywy specjalistom od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy zaproponują i wdrożą taki system motywacyjny, który doprowadzi do większego zaangażowania pracowników.

W Urzędzie m.st. Warszawy przeszkodą był nie tylko rozmiar organizacji i jej złożona struktura. Przede wszystkim byłaby to rewolucyjna zmiana, która naruszy swoisty porządek budowany latami, w którym każda komórka organizacyjna wypracowała sobie swoje bezpieczne miejsce.

Pochodne wzory zachowań

Pracownicy urzędu biorący udział we wspomnianym wcześniej badaniu OKiDS-u, podkreślali, że cenią sobie w pracy więzi międzyludzkie i komunikację przebiegającą poza oficjalnymi kanałami. Była to na pewno jedna z zasadniczych cech kultury organizacyjnej, swoiste antidotum na anonimowość wielotysięcznej organizacji, czego nie były w stanie przezwyciężyć imprezy integracyjne.

Urząd widziany oczami pracownika to niewielki wycinek, który jest znajomym miejscem, umieszczonym w rozległym i słabo rozpoznanym otoczeniu. Nikt nie chce być trybikiem w takiej maszynerii, więc sztuką jest oswojenie pewnego obszaru i przyswojenie wiedzy, jak należy się w nim poruszać.

W każdym wypadku, bez względu na to, o jakiej komórce organizacyjnej mowa, jedną z form osławiania środowiska pracy było po prostu ludzkie podejście we wzajemnych kontaktach. Zapewniał je szef lub szefowa, mając orientację w problemach rodzinnych czy zdrowotnych swoich podwładnych. Oczywiście osoby pracujące ramię w ramię mogły na siebie liczyć w razie sytuacji kryzysowych poza biurem. Także zwierzchnicy, choć nie zawsze byli tego świadomi, wciągali podwładnych w swoje sprawy.

Ktoś może powiedzieć, że tak jest w każdej firmie. Jednak różnica polega na tym, że „ludzki” kierownik może funkcjonować tam, gdzie nie ma na głowie planu sprzedaży, wprowadzenia nowego produktu na rynek lub obciążenia kosztów osobowych o 20%. Takich zwierzchników spotyka się zdecydowanie częściej w organizacjach non-profit aniżeli w prywatnych przedsiębiorstwach.

Stąd jednym z piętnowanych zachowań w urzędniczej kulturze jest złe traktowanie ludzi. Jeśli kierownik lub dyrektor nie dostrzega, że pracownik jest człowiekiem, że ma problemy rodzinne lub osobiste, wtedy jest złym szefem. Jeśli sekretarka jest nagle nieobecna w pracy, to wszyscy wiedzą, na co choruje jej czteroletnia córka i jeszcze musi przygotować się do egzaminów, bo zbliża się sesja.

Familiarność to także przeniesienie pewnych nawyków domowych do biura. Staje się to antidotum na kostyczność i rytualizm. Pojawiają się nieoczekiwane, zaskakujące zachowania nawet w trakcie

formalnych spotkań. Mogą polegać na wtrącaniu dowcipów i uwag o charakterze osobistym lub wylewnym powitaniu.

Zwroty typu „koleżanko” czy „kolego” pokazują na poły oficjalny i nieformalny charakter związków między ludźmi pracującymi w urzędzie, którzy nie są „na ty” ani „na pan lub pani”. Atmosfera bywa „jak w domu”, kiedy ktoś głośno kogoś woła po imieniu przez cały korytarz. Albo kiedy zza biurka zbyt głośno przywołuje się pracownika z sąsiedniego pokoju na chwilę rozmowy. Przypomina to „wołanie na obiad”.

Innym elementem familiarniej atmosfery jest osvajanie lub ocieplanie własnego stanowiska pracy z wykorzystaniem biurka, ściany lub szafy. Standardem są zdjęcia rodziny, które spotyka się w każdej firmie. Ale już znaczna liczba i rodzaj zdjęć, wycinków, dowcipów i wszelkich ozdób może świadczyć o daleko idącej chęci udomowienia najbliższej przestrzeni.

Grupy lub subkultury

Do niezbyt mile widzianych obyczajów urzędu należało nagłe odwoływanie przez zwierzchników spotkań z pracownikami. Powody odraczania umówionych terminów były zapewne różne, ale ich uzasadnienie było zawsze takie samo. Przełożony informował podwładnych, że został wezwany do prezydenta lub wiceprezydenta. W takim momencie wszystkie inne sprawy i zobowiązania musiały poczekać. Im więcej było wezwań i nieoczekiwanych spotkań, tym więcej odroczonych spraw i decyzji. Nietrudno było wówczas o usprawiedliwienie opóźnień.

Komunikatem, który mobilizował wszystkich bez wyjątku, było powołanie się na prezydenta lub jednego z jego zastępców. To była

sprawdzona metoda nadania sprawie wysokiej rangi. Jednocześnie dyrektor lub jego zastępca, niejako przy okazji, umacniali swoje pozycje. Wszak należeli do wąskiego kręgu zaufanych. Można było sądzić, że zaliczają się do „ludzi prezydenta”, choćby to nie było prawdą.

Prawdziwych ludzi prezydenta Lecha Kaczyńskiego stosunkowo łatwo było zidentyfikować, gdyż nie pracowali wcześniej w dawnej gminie Centrum ani też w innych warszawskich gminach. Często nie mieli żadnego doświadczenia w administracji samorządowej: przybyli z Naczelnej Izby Kontroli lub z kancelarii premiera z czasów Akcji Wyborczej Solidarność, czyli AWS-u. Natomiast „starzy pracownicy”, tj. urzędnicy zatrudnieni ponownie w roku 2002 w Urzędzie m.st. Warszawy, posiadali wieloletni staż pracy samorządowej.

W tym czytelnym podziale osobne miejsce zajmowała trzecia kategoria, nowo zatrudnionych specjalistów, zwykle bez doświadczenia w pracy w samorządzie terytorialnym – pracowników merytorycznych – geodetów, architektów, prawników czy informatyków, stanowiących niezbędne wsparcie dla urzędników. Zatrudnianie nowych specjalistów bez stażu w urzędzie nie oznaczało, że byli oni rekrutowani głównie z rynku, po przeprowadzeniu kilkietapowego procesu kwalifikacyjnego. Sprawdzoną metodę stanowiło zatrudnianie „z polecenia”, co oznaczało najczęściej znajomych.

Trzy opisane grupy mocno się różniły. Pierwsza zdobyła zaufanie dzięki wcześniejszej współpracy z Lechem Kaczyńskim i była mu do końca wierna, tworząc później najbliższe otoczenie prezydenta RP. W bliskim kręgu prezydenta miasta znajdowało się wszakże wielu ludzi, którzy przygotowywali sukces w wyborach powszechnych w roku 2005.

Drugą grupę stanowili sprawdzeni urzędnicy z wieloletnim stażem pracy samorządowej, bez której mechanizmy urzędu uległyby zatarciu. Wyróżnikiem tego grona było przestrzeganie przepisów, trzymanie się ustalonych reguł i orientacja na obronę swojej pozycji organizacyjnej. Postawa kierowników wynikała z wieloletniej obserwacji znanego im mechanizmu: dyrektorzy, wiceprezydenci i sam prezydent – przychodzą i odchodzą, a praca do wykonania zawsze jest taka sama. W środowisku tym zapewne znajdowali kandydaci się na wyższe stanowiska kierownicze, wiążący swoje nadzieje na awans z dobrą znajomością specyfiki samorządowej.

Trzecia grupa miała najsilniejszy związek z rynkiem pracy oraz wiarę, że profesjonaliści sprawdzają się w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stwarza nowa praca i kolejne zadania. Nabór specjalistów do warszawskiego ratusza w latach 2003 i 2004 wiązał się z procesem modernizacji urzędu, co na pewno było zachętą także dla narybku – jeśli tak możemy określić młodych wiekiem pracowników bez samorządowego doświadczenia. W tej grupie znajdziemy informatyków, specjalistów od funduszy europejskich, szkoleń czy komunikacji z mieszkańcami.

Potencjał

Kulturę organizacyjną Urzędu m.st. Warszawy jako jednej gminy w pierwszym pionierskim okresie tworzyło zderzenie misji i charakteru przywództwa nowej ekipy z rutynami i nawykami urzędników różnych szczebli. W takiej sytuacji istotny czynnik stanowił styl kierowania, który prowadził do wykształcenia się pewnych zmian w kulturze właśnie. Nie były one daleko idące, ale udało się

ukierunkować pewną część energii pracowników w stronę klientów, choć stale daleko pozostawało do tego, aby interesantów ratusza uważali za ważniejszych od własnych zwierzchników, niezależnie od szczebla zarządzania.

W kwestii przywództwa można sobie wyobrazić, że wystarczyłoby, aby styl kierowania szukał wzorów w modelu menedżerskim, zapożyczonym z korporacji. Nic bardziej mylnego. Urząd m.st. Warszawy ze względu na swoją wielkość i niezwykle szeroki zakres działania, obejmujący funkcjonowanie wielkiego miasta, jest połączeniem praktyk politycznych, biurokratycznych i typowo zarządczych, podlegających bardzo powolnej modernizacji. Można zaryzykować twierdzenie, że taka organizacja jest niereformowalna i poddaje się tylko niewielkim, zaledwie kosmetycznym korektom.

Kandydata na prezydenta miasta w roku 2002 porównywano do szeryfa, który zaprowadzi porządek w stolicy i pod takim hasłem była prowadzona zwycięska kampania wyborcza Lecha Kaczyńskiego, który kierował urzędem od 18 listopada 2002 roku do 22 grudnia 2005 roku.

Ten prezydent Warszawy zostanie zapewne zapamiętany jako człowiek, który przyczynił się do przywracania pamięci o najnowszych dziejach Polski, za sprawą Muzeum Powstania Warszawskiego i Muzeum Historii Żydów Polskich. Także za jego kadencji zapoczątkowane zostały projekty Centrum Nauki Kopernik i Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, a więc muzeów o nietypowym, nowoczesnym profilu. Warto też pamiętać zwłaszcza o Wydziałach Obsługi Mieszkańców, dzięki którym na linii urząd – klient wiele zmieniło się na lepsze.

Walka z systemową korupcją spowodowała szereg koniecznych regulacji, pozwalających na lepsze gospodarowanie środkami publicznymi w stolicy. Wprowadzone procedury okazały się pomocne w rzetelniejszym przeprowadzaniu przetargów na wielkie inwestycje infrastrukturalne, które miały miejsce po roku 2005: metro, mosty czy obwodnica.

Zinstytucjonalizowana skrupulatność, a może nawet podejrzliwość, powodowała opóźnienia, za co ekipa Lecha Kaczyńskiego bywała krytykowana. Trzeba jednak przyznać, że zostało oczyszczone pole i powstały odpowiednie przepisy, aby kolejny zespół, kierowany przez Hannę Gronkiewicz-Waltz, mógł z impetem modernizować stolicę, umiejętnie wykorzystując także środki Unii Europejskiej.

Następczyni Lecha Kaczyńskiego sięgnęła po inną formułę przywództwa, co było widoczne zwłaszcza w wygranych kolejnych wyborach w roku 2010, kiedy Warszawa stała się wielkim placem budowy. Można było powiedzieć, że zbliżyło to stolicę do poziomu europejskiej metropolii, w pewnych obszarach – jak transport publiczny czy bezpieczeństwo – sytuując Warszawę powyżej tego standardu.

Jednak większa transparentcja i lepsze procedury w sferze zamówień publicznych nie uchroniły nowej ekipy przed problemami, które rodzą się na styku władzy politycznej i zarządzania metropolią. Brak planów zagospodarowania przestrzennego, nadużycia związane z reprivatyzacją oraz rosnące wpływy deweloperów okazały się piętą achillesową gminy, na którą skierowane są nadal oczy wszystkich mieszkańców Polski.

Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji – strażnica

Trudno byłoby znaleźć w Polsce przedsiębiorstwo, które działa w sposób ciągły od połowy XIX wieku. Taką firmą są warszawskie wodociągi, które noszą obecnie nazwę Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w m.st. Warszawie SA (MPWiK)³⁰.

Początki sięgają roku 1855, kiedy powstał wodociąg Henryka Marconiego. Szybko okazał się niewystarczającym rozwiązaniem, w blisko półmilionowym mieście, funkcjonującym bez kanalizacji odprowadzającej ścieki. Symbolem prawdziwej modernizacji stała się dopiero stacja filtrów wedle projektu Williama Lindleya uruchomiona w roku 1886. Uczyniła Warszawę wówczas jednym z sześciu miast europejskich z nowoczesnym systemem wodociągowym. Współcześnie warszawskie filtry powolne są jedynym tego typu systemem na świecie działającym od tak długiego okresu, z którego codziennie pobiera się 300 milionów litrów zdatnej do picia wody.

Świat już wygląda inaczej, ale projekt Lindleya przetrwał próbę czasu i może uchodzić za historyczny symbol potęgi ówczesnej myśli technicznej. Inżynier William Lindley dla Warszawy jest tym, kim dla Paryża pozostaje inżynier Gustave Eiffel. Znana na

³⁰ Na bazie miejskich wydziałów zajmujących się budową i eksploatacją wodociągów powołano 1 stycznia 1924 roku przedsiębiorstwo Wodociągi i Kanalizacja. W roku 1930 przy placu Starynkiewicza oddano do użytku nową siedzibę tego przedsiębiorstwa, którą MPWiK zajmuje do dzisiaj.

całym świecie paryska wieża, zbudowana w roku 1889, góruje nad miastem. Tymczasem 3400 kilometrów warszawskich wodociągów i drugie tyle rur kanalizacyjnych jest niewidocznych i kryje się pod naszymi stopami.

Znaczna część starej infrastruktury przesyłowej wodociągów musiała funkcjonować przez długi okres, ponieważ miasto nie może przeżyć bez wody. W przeciwieństwie do wielu przemysłowych reliktyw XIX wieku cały system wodno-ściekowy działa i nie podzielił losu zabytków okresu industrializacji.

W pierwszej dekadzie lat dwutysięcznych w MPWiK musiała dokonać się gigantyczna zmiana, poczynając od wprowadzenia proekologicznych technologii, a skończywszy na kwestii najważniejszej, czyli na zarządzaniu. W obrębie firmy doszło do zderzenia niezliczonej liczby utrwalonych zwyczajów z wymogami, do których niewielu pracowników było przygotowanych. Stara kultura organizacyjna została poddana dużej próbie, gdy spełnienie ostrych wymagań środowiskowych okazało się koniecznością za sprawą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Ta z kolei dała swoim członkom prawo korzystania ze wspólnie zgromadzonych środków pod twardo określonymi warunkami. Przyznane MPWiK fundusze przedakcesyjne (od roku 2001), a później środki z Unii Europejskiej (od roku 2005) były niezbędne dla przeprowadzenia inwestycji o skali porównywalnej tylko z czasami Lindleya. Historia warszawskich wodociągów to tradycja i nowoczesność w jednej firmie, co nadało szczególnego znaczenie mitologii założycielskiej.

Gdyby kontynuator dzieła Andrzeja Wajdy chciał nakręcić nowy film w klimacie *Ziemi Obiecanej* i nie znalazł w Łodzi przędzalni z XIX wieku, to naturalną scenerię historyczną odnalazłby w warszawskich

kanalach³¹. Największa inwestycja proekologiczna w Polsce miała polegać na modernizacji i rozbudowie infrastruktury wodno-ściekowej stolicy. Projekt inwestycyjny, pod nazwą „Zaopatrzenie w wodę i oczyszczanie ścieków w Warszawie”, szacowany na 6 miliardów złotych, miał znaczenie nie tylko dla stolicy, ale także dla rejonu dolnej Wisły oraz dla Morza Bałtyckiego.

Po zbudowaniu Oczyszczalni Ścieków „Południe” (2000-2005), przyszła kolei na rozbudowę i gruntowną modernizację oczyszczalni „Czajka”, której termin modernizacji uległ opóźnieniu i rozpoczęto ją dopiero w roku 2009. Mało kto zdawał sobie wcześniej sprawę, ile czasu trwa uzyskanie odpowiednich zezwoleń, zapewnień finansowania spełniających procedury funduszy unijnych, a także jak długo potrwa prawidłowe przeprowadzanie przetargów, wraz z możliwością ich oprotestowywania, która została usunięta w roku 2007.

W roku 2012 Warszawa przestała być wielkim truciście środowiska. Problem smogu pozostał, przy czym – wbrew obawom mieszkańców – zanieczyszczenie atmosfery nie wzrosło z powodu nowej spalarni osadów pościekowych, która została usytuowana na terenie Oczyszczalni Ścieków „Czajka”, aby rocznie unieszkodliwiać je w wysokiej temperaturze.

Cały ten nowy system nie mógłby działać bez zbudowania wielkiej rury, którą ścieki z lewobrzeżnej Warszawy popłynęły do „Czajki”. Skonstruowano w tym celu gigantyczny kolektor, którego przekrój porównywano do tunelu paryskiego metra. Nie bez opóźnień i z widmem grożących kar, inwestycję zrealizowano, dzięki

³¹ Tam zresztą Andrzej Wajda umieścił akcję *Kanału* (1957) – jednego ze swoich pierwszych filmów.

czemu warszawskie MPWiK zaczęło wreszcie oczyszczać i unieszkodliwiać 100% miejskich ścieków. Symbolem tego technologicznego i ekologicznego skoku stała się możliwość picia wody z miejskiego wodociągu bez przegotowania³².

Niestety, w końcu sierpnia 2019 roku doszło do awarii owego kolektora ściekowego i oczyszczalnia „Czajka” znalazła się w centrum medialnej burzy. Padały oskarżenia pod adresem władz miasta, szukanie winnych. Powstawały kolejne ekspertyzy, a działania naprawcze każdorazowo były okazją do kolejnych ataków i kontrataków o charakterze ciężkich potyczek politycznych. Dalsze odsłony tej awantury miały miejsce w roku 2020. Ekspertyzy miały mówić o wadzie ukrytej, błędach związanych z budową kolektora przesyłowego, a nawet złej decyzji zasadniczej, czyli zbudowaniu tylko jednej dużej oczyszczalni, zamiast kilku małych, usytuowanych po obydwu stronach Wisły.

Sięgnięcie do analizy kultury organizacyjnej MPWiK może być przyczynkiem do rozważenia źródeł tych wielce kłopotliwych awarii. Interesuje nas głównie trudny proces przekształcania starej kultury organizacyjnej, który rozpoczął się w latach 90. poprzedniego wieku.

³² Z badania opinii przeprowadzonego na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy wynika, że w roku 2016 jedna trzecia mieszkańców Warszawy piła wodę z kranu, gdy w roku 2009 robił tak co dziesiąty badany (MPWiK 2016).

Mitologia

Mit założycielski

Bohaterem mitu założycielskiego MPWiK jest wspomniany już William Lindley, któremu należy się wdzięczna pamięć, podobnie jak inżynierowi Eugeniuszowi Kwiatkowskiemu, twórcy Gdyni i jej portu oraz Centralnego Okręgu Przemysłowego. Lindley symbolizuje solidność i nowoczesność. Zapewnił Warszawie skuteczne, długowieczne rozwiązanie. Choć nie może konkurować nawet w małej części ze sławą Eiffela, to na pewno jest bohaterem tamtych czasów, kiedy wiara w postęp zbudowana była na sukcesach wynalazców, inżynierów i konstruktorów.

Podobnie dużej wiary i determinacji potrzebowali menedżerowie, specjaliści i szeregowi pracownicy MPWiK, aby przeprowadzić wieloletni proces inwestycyjny i modernizacyjny. Przy czym niekoniecznie byli świadomi, że obok rewolucji technicznej konieczna jest również swoista rewolucja kulturowa. Nie chcąc nadużywać słowa „rewolucja”, można mówić o kilku obszarach rewitalizacji, mających się zająć w procesie niezbędnych zmian przedsiębiorstwa o dziewiętnastowiecznym rodowodzie, którego wiek dojrzały przypadł na czasy PRL-u. Przyszedł czas na „drugą młodość”.

Pierwszym koniecznym obszarem zmian, nienależących do techniki, była rewitalizacja środowiska naturalnego. „Odzyskanie” Wisły stało się możliwe dzięki przyznaniu priorytetu ochronie środowiska i znaczącemu współfinansowaniu tej inwestycji ze środków Funduszu Spójności Unii Europejskiej.

Drugą płaszczyznę zmian stanowiła także rewitalizacja, ale w sensie rzadziej używanym, jednak docenianym nie tylko przez socjologów. Chodzi o ten aspekt odbudowania jakiegoś fragmentu miasta, który odpowiada oczekiwaniom mieszkańców i spełnia ich potrzeby. Życie społeczne nie tylko wraca do zapomnianych miejsc, ale także tworzą się jego nowe formy. Takie podejście znakomicie prezentuje nadwiślany warszawski bulwar, który stał się ulubionym miejscem spotkań i spacerów. Rzeka została niejako przywrócona mieszkańcom, co zamknęło niechlubny rozdział najnowszej historii Polski, kiedy Warszawa była największym miastem-trucicielem Wisły.

Trzecim obszarem, najważniejszym z punktu widzenia naszej analizy, była rewitalizacja przedsiębiorstwa, które w początkach XXI wieku musiało podjąć się zarządzania wielkim procesem inwestycyjnym. Rewitalizacja w tym sensie ma sens potoczny i oznacza „ożywienie” lub „ponowne ożywienie”. Modernizacja przedsiębiorstwa, bez mobilizacji i zaangażowania pracowników, nie spełniłaby swojego zadania.

Najbardziej burzliwym okresem w dziejach MPWiK była pierwsza dekada XXI wieku, kiedy realizowano to przedsięwzięcie pod kontrolą instytucjonalną Unii Europejskiej³³. Cały bardzo kosztowny pakiet projektów inwestycyjnych wymuszał zmiany we wszystkich kluczowych dziedzinach działalności firmy. Dla pracowników był źródłem niepewności i wywoływał naturalny opór przed zmianami. Obok zawiłych kwestii technologicznych i organizacyjnych niezwykle istotną okazała się umiejętność zarządzania

³³ Projekt uzyskał dofinansowanie z Funduszu Spójności Unii Europejskiej na podstawie Memorandum Finansowego z 17 września 2001, rozszerzonego 23 grudnia 2003 roku.

finansami – poważnymi sumami, pochodzącymi od europejskich podatników.

Wbrew pozorom, nie tylko wybór wariantów technologii dotyczących spalania osadów pościekowych okazał się skomplikowany. Spalarnię zbudowano w roku 2012, czyli w późnej fazie projektu³⁴. Inwestycji tej towarzyszył opór społeczny ze strony mieszkańców osiedli znajdujących się w pobliżu oczyszczalni, którzy obawiali się spadku cen nieruchomości oraz nieznośnych zapachów. Od ponad 10 lat na witrynie internetowej MPWiK nie pojawia się nigdzie słowo „spalarnia”.

Idea postępu technicznego odzyskała zatem witalność, wzbogacona o wątek czystego środowiska. Odrodzony mit założycielski spotkał się z akceptacją inżynierów, bo któż inny bardziej wierzy w zbawienną moc techniki, jeśli nie oni? Polscy inżynierowie mieli w PRL-u opinię dobrych fachowców, która towarzyszyła im również za granicą, kiedy zdarzało im się wyemigrować, unikając nakazu pracy w kraju w przedsiębiorstwach państwowych. Ci, którzy zostali w Polsce i przetrwali ten okres jako „bezpartyjni zawodowcy”, mogli być doświadczeniymi kolegami dla młodszego pokolenia, kształconego inaczej – co nie znaczy lepiej – w nowych warunkach.

Myśl techniczna w MPWiK, z wiodącym udziałem inżynierów i specjalistów nowych zawodów z informatyką na czele, stawiała wszystkim nowe wymagania. Unowocześnienie stylu zarządzania stało się koniecznością, zarówno w sensie całościowym, jak i w poszczególnych obszarach, zwłaszcza finansowym i zasobów ludzkich.

³⁴ Zakończenie robót miało miejsce 31 grudnia 2012 roku. Wartość umowy netto wyniosła 102 766 753,09 euro, 62,2% funduszy pochodziło z Unii Europejskiej, a źródłem finansowania był Fundusz Spójności.

MPWiK – od roku 2005 spółka akcyjna ze stuprocentowym udziałem miasta – stało się całkowicie odpowiedzialne za kluczową inwestycję, choć przyciągającą mniej uwagi opinii publicznej niż metro, mosty czy obwodnica.

Mit centralny

Konserwacja starej infrastruktury i częściowa jej modernizacja to za mało, gdy weźmiemy pod uwagę, że budowano od podstaw podziemną magistralę przesyłającą ścieki. Przedsiębiorstwo musiało uporać się z fundamentalnymi problemami, wymagającymi ciągłości zarządzania. Tymczasem skład zarządów zmieniał się w rytmie wyborczym albo jeszcze częściej. Kolejny kłopot polegał na tym, że następowała wymiana pokoleniowa, jeśli chodzi o załogę podstawową, która z reguły w przedsiębiorstwie komunalnym pracuje przez kilkadziesiąt lat.

Kluczowe wyzwanie dla firmy stanowiło sprawne zarządzanie procesami, projektami i całością zmieniającego się przedsiębiorstwa. Trzeba pamiętać, że menedżer był w postpeerelowskiej Polsce zawodem nieznanym i pojawił się jako profesja „made in USA”, popularyzowana i nauczana przez takie krajowe uczelnie menedżerskie, jak na przykład założona w roku 1993 Akademia Leona Koźmińskiego.

Absolwenci takich szkół trafiali przede wszystkim do sektora prywatnego, gdzie zarobki były wyższe niż w firmach państwowych, borykających się z nie lada kłopotami. Zarządzanie przedsiębiorstwami publicznymi, a zwłaszcza komunalnymi, zmieniało się znacznie wolniej. Presja rynku nie dotyczyła firm zaopatrujących miasto w wodę i odprowadzających ścieki. Modernizacja

MPWiK była jednak niezbędna i wymagała kadr menedżerskich nowego typu, których pozyskanie nie było prostą sprawą w owych czasach.

Proces zastępowania licznych grup starszych pracowników na stanowiskach robotniczych młodszymi nie był największym wyzwaniem. Poddawał się planowaniu i był rozłożony w czasie wedle reguł wyznaczonych przez demografię i kodeks pracy. Krytyczne znaczenie miała obsada stanowisk odpowiadających za zarządzanie projektami, w takich obszarach jak finanse, IT i technologie. Mit założycielski – nowoczesność na miarę (swoich) czasów – musiał odzyskać wigor dzięki odmłodzeniu zasobów ludzkich, co z kolei podkopywało pozycję kadry kierowniczej, mającej wieloletnie doświadczenie, które w wielu wypadkach okazywało się zupełnie nieprzydatne.

Mitem centralnym warszawskich wodociągów od zawsze była służba. Na ile taka misja przemawiała do młodszego pokolenia, które w warunkach rynkowych walczy o wyższy status i często staje się niewolnikiem kredytów hipotecznych, tego nie wiemy. U progu modernizacji służba była pojmowana tradycyjnie, czyli zgodnie z duchem przedsiębiorstwa, gdzie na co dzień nie mówi się o służbie narodowi czy społeczeństwu. To było jej codzienne, a nie odświętne wydanie, czyli całodobowe czuwanie nad zapewnieniem komfortu sanitarnego mieszkańcom Warszawy. Cóż prostszego i zarazem ważniejszego niż czysta woda w kranie, sprawna kanalizacja i czyste środowisko naturalne? Przez odbiorców zostają dostrzeżone i docenione dopiero wtedy, gdy pojawiają się kłopoty i w kranie brakuje wody, albo kiedy w wyniku intensywnych opadów studzienki eksplodują ściekami.

Atmosfera

Kontakt z MPWiK najczęściej doświadczamy w sytuacjach awaryjnych. Zdarza się, że życie mieszkańców jakiejś kamienicy lub przedsiębiorstwa ulega nagle zakłóceniu, albowiem po prostu nagle brakuje wody. Jako przypadkowi świadkowie interwencji odpowiednich służb natykamy się na ogrodzony wykop, na stojący opodal granatowy samochód, pojawiające się tu i ówdzie rury i różne urządzenia.

Firma, która obsługuje mieszkańców miasta non stop, rzadko wychodzi z ukrycia. Jej istnienie staje się jawne w sytuacjach kryzysowych, gdy widzimy ścieki odprowadzane wprost do Wisły w wyniku nieoczekiwanej awarii kolektora czy ulicę, niespodziewanie zalaną wodą deszczową, wybijającą z niesprawnej studzienki. Dostrzegamy wodociągi także przy płaceniu rachunku za usługi MPWiK. A gdy dowiadujemy się o podwyżce cen i dokładniej studiujemy fakturę, zazwyczaj czujemy także złość. Trzeci typ sytuacji, też do pewnego stopnia kryzysowej, to przejście przez procedurę podłączenia do sieci wodno-kanalizacyjnej, co może dotyczyć nowo postawionego domu albo nowego budynku jakiegoś przedsiębiorstwa.

Warszawskie wodociągi były i są firmą, której na co dzień nie widać. Trzeba przyznać, że jest to zgodne z etosem każdej prawdziwej służby. Przecież chodzi o to, abyśmy byli bezpieczni, a nie o to, aby na ulicach było widać policjanta czy beczkowóz. Kiedy wszystko funkcjonuje dobrze i mamy w kranach wodę zdatną do picia, a ścieki są odprowadzane i nie zanieczyszczają środowiska, wtedy można powiedzieć, że niewidzialna ręka MPWiK w Warszawie działa jak należy.

Pracownicy MPWiK raczej nie mieli powodów do obaw o pracę, czego doświadczał personel większości restrukturyzowanych w latach 90. zeszłego wieku firm państwowych, których duża część w końcu upadła lub została sprzedana. Przedsiębiorstwa komunalne znalazły się w tej komfortowej sytuacji, że na ogół nie musiały radykalnie ciąć kosztów, co zwykle oznaczało zwolnienia. Po trzydziestu latach pracy, mając jeszcze w zanadrzu silne związki zawodowe, pracownicy mogli oczekiwać dopracowania wieku emerytalnego.

Budynek główny wodociągowej spółki mieści się na placu Starynkiewicza. Z okien biurowca widać słynną wieżę, symbolizującą warszawskie filtry, wpisaną w logo MPWiK. Przedsiębiorstwo jest wielofunkcyjne i cechuje się skomplikowaną strukturą wielozakładową, ale nie to jest ważne dla zabłąkanego klienta. Mocno strzeżone filtry są namacalnym dowodem, że bezpieczeństwo jest sprawą priorytetową i mieszkańcy miasta mogą – dosłownie – spać spokojnie. Równie mało dostępne dla publiczności są dwie oczyszczalnie ścieków, gdzie tylko okazjonalnie wpuszcza się wybieżki szkolne lub ściśle sprawdzone grupy miłośników architektury przemysłowej.

Klimat organizacyjny w MPWiK interesantom może kojarzyć się z wojskowym drylem. Przyczyn należy szukać w mocno podwyższonych wymogach bezpieczeństwa. Dla załogi są one zapewne bardziej oczywiste niż dla społeczeństwa, które przecież zazwyczaj nie jest świadome, jak pomysłowi bywają szaleńcy i terroryści.

Podobne wrażenie pozostawia biuro metra warszawskiego na Kabatach, które znajduje się na rozległym terenie, sąsiadując z zajezdnią i warsztatami. Procedury związane z dostaniem się na ten pilnie strzeżony obszar mogą wydawać się przesadzone. Wejście

„na obiekty” obydwu placówek obwarowane jest specjalnymi zasadami, określającymi szczegółową rejestrację gościa, potwierdzenie spotkania przez osobę zapraszającą, konieczny identyfikator parafowany podpisem po odbyciu wizyty, łącznie z odnotowaniem na portierni godziny wejścia i wyjścia.

Wysiłek włożony w bezpieczeństwo pasażerów metra jest łatwy do uzasadnienia i rozumie się samo przez się. Co więcej, jest doceniany przez jego pasażerów. Od wielu lat warszawska kolej podziemna uchodzi za najbezpieczniejszy środek transportu publicznego.

O ile jednak szeroka publiczność może mieć udratyzowaną świadomość zagrożeń, jakie czyhają na stacjach czy w wagonach kolejki, to wodociągi są scenografią rzadziej wykorzystywaną w firmach katastroficznych. Pozostaje zasadą, że dopóki wszystko działa, nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak bardzo jest to dla nas ważne.

Komunikacja

Styl komunikacji w warszawskich wodociągach przypominał do pewnego stopnia reguły panujące w wojsku. Nie chodzi o salutowanie i meldowanie, ale o przestrzeganie określonych zasad porozumiewania się w sprawach zarówno większych, jak i mniejszych, należących do zadań i obowiązków pracownika. Załatwienie sprawy będzie skuteczne, o ile nie zapomni się o przygotowaniu właściwego pisma, którego dalsze losy należy powierzyć odpowiedniej procedurze obiegu dokumentów.

Zachowanie pracowników, np. na zebraniach, nie było bezcere-
monialne i swobodne. Trzymano się sztywno nomenklatury stano-
wisk i obowiązujących dystansów. Oczywiście w przypadku młod-
szych pracowników wyglądało to nieco inaczej. Młodzi zawsze
tworzą swoją subkulturę i w kostyczną atmosferę MPWiK mogli
wnosić nowe powiedzonka czy elementy ubioru. W stosunku do
pracowników o dłuższym stażu starali się być poprawni w mowie
i zachowaniu. Zdawali sobie sprawę, że odchylenia od normy nara-
żały ich na wypadnięcie z roli, co nie musi być atutem sprzyjającym
awansowaniu w organizacji, gdzie zasady i procedury są ważne.

W dużej i rozczłonkowanej biurokracji komunikacja na piśmie
jest niezbędna. Tworzy się w ten sposób dokumentację, która na
poły żartobliwie określana jest „procesową”, bowiem w przypadku
wykrycia nieprawidłowości warto mieć dowody rzeczowe na
swoją niewinność. Dokumentowanie przebiegu decyzji, parafowa-
nie projektów dokumentów i dekretywanie pism należą do co-
dziennej rutyny. Źródło dosyć uciążliwych procedur stanowią
znowu zasady bezpieczeństwa. MPWiK było i pozostaje przedsię-
wzięciem o znaczeniu strategicznym i każdy błąd może kosztować
zagrożenie dla mieszkańców milionowego miasta. Ogólne za-
łożenie jest proste: mają decydować procedury, które są odporne
na zmiany nastrojów i poziom zaangażowania pracowników. Tak
musi być. „Dla bezpieczeństwa nas wszystkich”.

Nieformalne kontakty komunikacji związane są z każdym zbiu-
rokratyzowanym środowiskiem. Bez nich firma przypominałaby
tankowiec manewrujący w porcie rybackim. Tematem informacji
przebiegających tymi kanałami były zmiany personalne, organiza-
cyjne i wszelkie inne związane z modernizacją, której nie można
było uniknąć. Na przykład starsi stażem pracownicy mogli żywić

obawy o przywiązywanie rosnącej wagi do formalnego wykształcenia. Wcześniej, w czasach PRL-u, nie było to ważne – liczyło się doświadczenie, a pracę na stanowiskach robotniczych dostawało się dzięki kontaktom i znajomościom. Starsi pracownicy, mający w najlepszym razie wykształcenie zawodowe, rzadko gotowi byli się doksztalać, aby uzyskać wyższe miejsce na siatce płac. Młodzi nie mieli z tym problemu. Z kolei dodatek za staż pracy zwiększał ruchomą część wynagrodzenia starszych pracowników. Tabela-ryczny system wynagrodzeń, obowiązujący w wielu miejscach poza sektorem prywatnym, nie był dość elastyczny, aby uwzględnić te kwestie.

Proces wymiany kadr polegał na budowaniu „firmy w firmie”, bez burzenia tego, co jest. Nowi pracownicy mogli się zżymać, że są niedoceniani, ale wiedzieli, że w nowej sytuacji są potrzebni choćby dlatego, że znają angielski, nowe przepisy albo cechuje ich biegłość w cyfrowym świecie. Nie chodziło o to, aby starszych zastąpić młodszymi, tylko o to, aby znaleźć jakąś formę pogodzenia nowego i starego porządku.

Struktura / szkielet

Jak już niejednokrotnie wspomniano, zarządzanie tak dużą spółką, dysponującą wielkim majątkiem i odnotowującą obroty roczne grubo ponad miliard złotych netto, wymaga kompetencji menedżerskich. Nie mniejsze znaczenie w MPWiK miała (i ma nadal) umiejętność przestrzegania szczegółowych procedur, aby w końcowym rachunku nie narazić się na prokuratorskie zarzuty o naruszaniu dyscypliny finansów publicznych. Idealny profil menedżera w takiej firmie to połączenie klasycznych umiejętności wyznaczania celów,

rozliczania zadań, kierowania ludźmi oraz wiedzy z zakresu aktualnie obowiązujących przepisów. Zawsze trzeba było pamiętać o ustawie z 17 grudnia 2004 roku o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, która weszła w życie po półrocznym *vacatio legis* (Ustawa 2004).

W przypadku MPWiK, w analizowanym tu okresie dużych inwestycji i szybkiego wzrostu, komórką, której znaczenie trudno przecenić, było Biuro Zamówień Publicznych. Wszakże największe sumy pochłaniały wydatki inwestycyjne.

Zasada „czystych rąk” była równie ważnym kulturowym wzorem zachowania, co „etos służby”. Poddawano ją ciągłej weryfikacji w związku z organizowaniem przetargów o dużej wartości. Prawnicy zatrudnieni w Biurze Zamówień Publicznych mieli czuwać nad formalną poprawnością przetargów, w których nie mogą być tolerowane jakiegokolwiek uchybienia.

W opinii sekretarza komisji przetargowej w MPWiK formalizm był konieczny, choć niewygodny dla firmy w sytuacji nieustannego nacisku na szybkie tempo zmian: „Jeśli chodzi o wpływ sekretarza, to tylko w ramach procedur. On dyscyplinuje komisję, do tego stopnia ma decydujący wpływ, do jakiego narzędzia regulaminowe mu pozwalają. Nie wychodzi poza procedury. »Niestety zgodnie z regulaminem«, bo regulamin często zbyt sztywny. Powstaje wrażenie, że wiele spraw dałoby się załatwić sprawniej, gdyby nie procedury, które są często zbyt sztywne. Nawet przy najdrobniejszych postępowaniach trzeba się trzymać regulaminu – to często opóźnia prace”³⁵.

³⁵ Fragment rozmowy przeprowadzonej w roku 2004 – notatki z archiwum autora.

Schemat organizacyjny spółki, który ilustruje relacje pomiędzy komórkami organizacyjnymi i pokazuje zależności służbowe, zwykle nie do końca oddaje stan faktyczny, tym bardziej jeśli organizacja się zmienia. Choć z organigramu MPWiK nie wynikało, że Biuro Zamówień Publicznych jest ważniejszy od Biura Informatyki i Telekomunikacji, to tak było w praktyce. Wielkie inwestycje na pewno były kluczowym procesem, z czym nie mogło konkurować konieczne i nader ambitne zadanie informatyzacji spółki, które jeszcze w roku 2007 sprowadzało się jedynie do komputeryzacji pracy biurowej.

Fenomen władzy

Fenomen władzy w MPWiK można opisać w dwóch wymiarach: politycznym i zarządczo-kulturowym. Zarząd spółki komunalnej o znaczeniu strategicznym zawsze będzie pochodził z nadania politycznego. Właściciel spółki, czyli miasto, obsadza stanowiska we wszystkich kluczowych spółkach komunalnych i rotacja odbywa się wskutek zmian na stanowisku prezydenta miasta³⁶.

Wieloletnie procesy inwestycyjne i modernizacyjne wymagają jednak ciągłości zarządzania, w związku z czym kolejni prezesi i zarządy najważniejszych spółek komunalnych w stolicy są mocno związani decyzjami swoich poprzedników. Rozpoczęte inwestycje muszą być kontynuowane, choć dopuszcza się zmianę wykonawców, co bywa bardzo kosztowne, zważywszy na zapisy w umowach i koszty sporów sądowych. Polityczna kadencyjność władz spółki była

³⁶ Są od tej reguły pewne wyjątki, na przykład Warszawskie Metro, którego dyrektor generalny i zarazem prezes spółki pozostaje na swoim stanowisku od roku 2006.

zasadniczą przeszkodą w płynnym funkcjonowaniu MPWiK nadzorującej poważne procesy inwestycyjne.

Proces zamówień publicznych w warszawskich wodociągach został uszczelniony, co wydaje się przede wszystkim zasługą ekipy Lecha Kaczyńskiego. Wprowadzone za jego kadencji rozwiązania prawne miały zabezpieczyć miasto przed nadużyciami, związanymi z realizowaniem inwestycji infrastrukturalnych, także przez spółki komunalne.

Odpowiedzialność zarządów spółek to z jednej strony tak zwana gospodarność, czyli brak zauważalnych błędów popełnionych przed zarząd. Z drugiej strony, wyborcy oczekują udanych szybkich decyzji trafiających w ich potrzeby. Jeśli z nadmiernej ostrożności i swoistej autoasekuracji władze spółki będą niewiele robić, to zauważą to mieszkańcy, ale nie będą krytykować firmy, tylko pod pręgierzem postawią prezydenta miasta. Choć administracja samorządowa i zarządcy spółek wydają się grać w jednej drużynie, to bezpośrednie konsekwencje uderzają w polityków i to oni muszą tłumaczyć się przed wyborcami.

Społeczna i polityczna waga projektu „Zaopatrzenie w wodę i oczyszczanie ścieków w Warszawie” była tak duża, że zainteresowanie nim nie kończyło się w ratuszu i sięgało poziomu rządowego. Na najwyższym szczeblu władzy państwowej kładziono nacisk na potrzebę szybkiego tempa budowy i zapewnienia pełnego oczyszczania warszawskich ścieków, których ponad połowa w roku 2008 nie była oczyszczana³⁷. W oczach opinii publicznej to rząd

³⁷ Na witrynie MPWiK z datą publikacji 2.10.2013 widnieje następująca informacja: „Jeszcze w 2005 r. tylko 30 proc. ścieków wytworzonych przez aglomerację warszawską poddawanych było procesowi oczyszczania. Dziś do »Czajki«, która jest jedną z najnowocześniejszych instalacji

odpowiadałby za kary za opóźnienia nakładane na Polskę przez Komisję Europejską.

Tak wiele ośrodków wpływu i ogniw decyzyjnych na pewno nie ułatwiło zarządzania MPWiK, ale dla zarządu spółki mogło stanowić dobre alibi. Daleko idące rozproszenie odpowiedzialności z możliwością skierowania społecznego niezadowolenia w stronę najwyższych szczebli władzy państwowej lokowało winnych poza granicami spółki. Po wielu latach, kiedy w roku 2019 doszło do rozszczelnienia gigantycznej rury ze ściekami, jednoznaczne zlokalizowanie ośrodka odpowiedzialnego za błędy okazało się niewykonalne po upływie ponad roku.

Wyższa kadra zarządzająca w warszawskich wodociągach była świadoma, że kluczowe decyzje zapadają poza nimi. Choć firma została przekształcona w spółkę akcyjną, to w praktyce nie przestała być organiczną częścią Urzędu m.st. Warszawy. Kierownictwo spółki doświadczało zapewne podobnych wstrząsów jak top management dużych przedsiębiorstw państwowych podlegających restrukturyzacji, z jedną jednakże różnicą.

W przeciwieństwie do wielu zakładów produkcyjnych wywodzących się z PRL-u, ta firma nie mogła upaść. Nie groziło jej bankructwo albo masowe zwolnienia. Zatem zarząd skupiał się na proceduralnej ostrożności, aby uniknąć błędów grożących konsekwencjami prawnymi. Trudno powiedzieć, jak daleko sięgały aspiracje najważniejszych dyrektorów podlegających bezpośrednio zarządowi, ale

tego typu w Europie oraz oczyszczalni »Południe« trafia 100% ścieków. Dzięki terminowemu zakończeniu budowy oczyszczalni ścieków i podstawowych inwestycji w zakresie infrastruktury kanalizacyjnej, marszałek województwa umorzył Warszawie 1 004 830 700,00 zł" (Motyl 2013).

szkoła przetrwania polegała na tym, aby nie ponosić prawnej odpowiedzialności za kluczowe decyzje. Trzeba było uwzględnić dodatkowo pewną liczbę nieznanych wcześniej wymogów o charakterze proceduralnym, które narzucała Komisja Europejska.

Mówiąc o naciskach, którym podlegało MPWiK, nie sposób zapomnieć o zagrożeniu karą za opóźnienia inwestycji, którymi alarmowano opinię publiczną. Media straszyły mieszkańców Warszawy drakońskimi podwyżkami opłat za wodę³⁸. Nie było wątpliwości, że opóźnienie inwestycji będzie wszystkich drogo kosztować, o czym wyborcy z pewnością nie zapomną. Scenariusz pesymistyczny udało się w końcu powstrzymać i Komisja Europejską odstąpiła od kar, które mogła naliczać już od 2011 roku.

Można powiedzieć, że MPWiK pełniło *de facto* rolę techniczno-wdrożeniową wobec swojego politycznego i decyzyjnego właściciela, czyli miasta. Najbardziej pożądana była sprawność w zarządzaniu procesami o charakterze technicznym i finansowym. Zrealizowane przez przedsiębiorstwo inwestycje infrastrukturalne zapewniły, że dobowa przepustowość ścieków wzrosła niemal dwukrotnie³⁹, a zajmująca 50 hektarów oczyszczalnia „Czajka” pomieściła również spalarnię osadów pościekowych.

³⁸ Rozpiętość cen jednego metra sześciennego zimnej wody w Polsce jest bardzo duża i sięga 1:10 (pomiędzy Kaliszem a Szklarską Porębą). Cena wody w Warszawie w drugiej dekadzie XXI wieku wzrosła mniej więcej dwukrotnie. Obowiązujące w Polsce ceny za wodę i ścieki zostały zatwierdzone w roku 2018 na okres 3 lat.

³⁹ Wydajność kolektora musiała być na tyle duża, aby przyjąć przepływ maksymalny, tj. wraz z wodami deszczowymi.

Wzory zachowań

Główny wzór zachowania

Znalezienie podstawowego wzoru zachowania w tak dużej firmie, do tego wieloszczeblowej i rozproszonej terytorialnie, nie jest zadaniem łatwym. Zamiast tego można skoncentrować się na subkulturach zawodowych lub „branżowych”, które odnajdziemy w obrębie MPWiK. Byłyby to wzory pochodne, właściwe dla grup oddzielonych od siebie silnymi barierami.

Najważniejsze z tych subkultur funkcjonowały na zasadzie podziałów dychotomicznych: pracownicy umysłowi vs. pracownicy fizyczni, wyższa kadra kierownicza vs. pozostała załoga, pracownicy z wieloletnim stażem vs. nowi pracownicy. Na styku tych podziałów tworzyły się nowe wzory zachowań, których obserwacja wymagałaby dłuższego czasu. Spróbujmy zatem, mimo wcześniej zgłoszonych zastrzeżeń, skupić się na dominującym wzorze zachowania, jako wyznaczniku odrębności kultury organizacyjnej, będącej spoiwem działań wszystkich pracowników.

Podeszły wiek MPWiK rzutuje na treść głównego wzoru zachowania w przedsiębiorstwie, które wszelako się modernizuje. Nie zrywa z przeszłością i lubi informować o swojej postępowości. Zarazem podkreśla swoją tożsamość ugruntowaną historycznie.

Za podstawowy wzór zachowania może zatem uchodzić „stanie na straży”. Zadaniem MPWiK było zawsze zapewnienie dobrej wody w kranach i odprowadzenie ścieków we właściwy sposób. Główny cel wyznaczają wyśrubowane wymogi sanitarne związane z wodą jako bezcennym zasobem naturalnym. „Stanie na straży” odnosi się w ten sposób do szeroko pojętego środowiska naturalnego,

które przez dziesiątki lat było zanieczyszczane przez warszawskie ścieki. Obraz tego przedsiębiorstwa „z lotu ptaka” może wyglądać tak, jakby poszczególne obiekty przedsiębiorstwa – filtry i oczyszczalnie – pełniły funkcje strażnic. Chronione są przy tym niczym obiekty wojskowe. Dotyczy to zwłaszcza filtrów, skoro zatrucie wody pitnej może mieć dla mieszkańców miasta tragiczne skutki.

„Stanie na straży” jako postawa wzorcowa w MPWiK to z jednej strony systematyczna i uważna praca, a z drugiej potrzeba skutecznego działania przy usuwaniu awarii. Patrząc na logotyp Miejskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Warszawie, możemy mieć właśnie skojarzenie z wieżą strażniczą, której architektura odsyła nie tyle nawet do XIX wieku, co do średniowiecznych warowni. Znamienna była próba unowocześnienia logo warszawskich wodociągów, kiedy próbowano sięgnąć po optymistyczną pastelową kolorystykę i kroplę wody jako nowy symbol. Próbowano skopiować styl bliźniaczych firm skandynawskich i podkreślić dbałość o czyste środowisko naturalne. Próby te nie zakończyły się stworzeniem nowego, „bardziej eko”, logotypu. Strażnica się obroniła i argument dojrzałości wziął górę na chęcią odmłodzenia wizerunku firmy.

Warszawska spółka wodociągowa wolą pozostać na straży czystej wody i środowiska, akcentując bezpieczeństwo widziane z perspektywy wysokiej wieży. Nie przeszkodziło to w nawiązaniu do opiekuńczości lekarza czy pielęgniarki. Wszakże na co dzień mówimy o pogotowiu wodnym lub kanalizacyjnym.

Grupy lub subkultury

Podstawowy podział w firmach produkcyjnych przebiega podobnie. Niezależnie od tego, czy będzie to fabryka czekolady, czy kopalnia węgla kamiennego, to po jednej stronie jest biuro, a po drugiej – fabryka, hala lub produkcja. Pracownicy biura patrzą na fabryczny świat z góry, są przecież usytuowani na „wyższym piętrze” struktury organizacyjnej. Skoro jest wierzchołek, to lepiej jest być w jego pobliżu, a najlepiej na samym szczycie. Pracownicy, których zdarza się określać mianem fizycznych, w przeciwieństwie do umysłowych, mają zwykle mało pochlebną opinię o pracownikach biurowych, „na których pracują”.

Nikt nie chce być na dole – to się po prostu źle kojarzy. Szeregowi pracownicy produkcyjni są szczególnie wyczuleni na przestrzeganie swoich praw. Na dole wiele kwestii wiąże się z obroną godności, co nie zawsze czują i rozumieją ci na górze. Prawa pracownicze nie zapewniają godnego traktowania, ale dają poczucie podmiotowości, które się streszcza w powiedzeniu „mam prawo”, albo „moje prawa są takie a takie”.

Dopóty taki stereotypowy obraz dwóch światów w klasycznych, dużych firmach nie rodzi otwartych konfliktów, dopóki pracownicy produkcyjni mają przekonanie, że władza organizacyjna ma charakter merytokratyczny, a więc w górnej części drabiny pracują fachowcy.

Warszawska firma wodociągowo-kanalizacyjna może wydawać się z ducha inżynierska, a więc oparta na kwalifikacjach technicznych kadry menedżerskiej: starszej z wieloletnim doświadczeniem i młodszej, która jednak musi sobie zaskarbić zaufanie „produkcji”. Zawsze jednak utrzymuje się klasyczna linia podziału:

z jednej strony „starzy”, a z drugiej – „nowi”, czyli nowo przybyli. Ci drudzy są łatwiej akceptowani, kiedy przychodzą do pracy z nowymi technologiami, na przykład informatycznymi. Starsi pracownicy nie są skłonni kwestionować przydatności informatyki, bez której nie może funkcjonować współcześnie żadna firma.

Obok informatyków młode kadry pojawiły się w obszarach, które w dotychczasowej działalności spółki były marginesowe, zatem nie dochodziło do konfrontacji i obrony pozycji ze stron zagrożonych specjalistów. „Nowych” przybyło do pracy przy obsłudze klientów, którzy przestali być traktowani jako kłopotliwi interesanci. Pojawili się także w dziale sprzedaży i w komunikacji marketingowej oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które musiało wyjść poza administrowanie płacami i sprawami socjalnymi, aby zająć się rekrutacją, systemami motywacyjnymi i szkoleniami.

Potencjał

Warszawskie wodociągi mają przeszłość i przyszłość. Pracownikom tej historycznej firmy nie grożą zawirowania rynkowe, więc mają czas zżyć się ze swoim środowiskiem zawodowym, czemu sprzyja etos wieloletniej służby.

Tego rodzaju kultura organizacyjna może się wydawać mało postępową i niezbyt dobrze dopasowaną do szybkich zmian, ale właśnie to może uchodzić za jej zaletę, skoro firma ma znaczenie strategiczne i nie ma w niej miejsca na eksperymenty. Z drugiej strony utrwalone rytuały i sztywna hierarchia służbowa hamują innowacyjność. W takiej sytuacji należy oczekiwać, że zmiany utrwalonych wzorów zachowań będą postępować, ale w wolnym tempie. Na pewno firmie nie brakuje wyzwań, ale te wyglądają

odmiennie niż dla tysięcy przedsiębiorstw borykających się ze skutkami roku 2020, kiedy najważniejszym tematem politycznym, społecznym i gospodarczym była pandemia.

W pierwszej dekadzie XXI wieku w MPWiK działały dwa mechanizmy zmieniające strukturę i kulturę tej spółki.

Po pierwsze, były to wyzwania technologiczne, zwłaszcza związane z dotrzymania kroku przepisom chroniącym środowisko naturalne.

Po drugie, firma niejako wyszła z podziemia. Przestała być niewidoczną i niedocenianą gwarantem bezpieczeństwa sanitarnego i komfortu mieszkańców największego polskiego miasta. Towarzyszyło jej rosnące zainteresowanie medialne, najpierw związane z obawą o wzrost cen, a w ostatnim okresie, czyli w latach 2019 i 2020, dotyczące awarii rurociągu ściekowego.

Na pewno MPWiK musi stawić czoła również rosnącym wymaganiom ze strony klientów, zarówno indywidualnych, jak instytucjonalnych. Te sprzężone czynniki powodują, że spółka wymaga daleko idącej przejrzystości – choć filtry i oczyszczalnie są ukryte za murami.

Do jakiego stopnia nowe kadry będą w stanie budować bardziej otwartą kulturę organizacyjną, dzięki której etos służby będzie współgrał z dwustronnym i szybkim przepływem informacji góra – dół? Odpowiedź na to pytanie nie sprowadza się do wskazania roli nowych specjalistów i nowych stanowisk pracy. Choćby byli najlepiej przygotowani do pracy, ich potencjał zostanie dobrze wykorzystany, jeśli ktoś postawi na „talent management”.

Czy uda się to pogodzić z nominacjami politycznymi, które nadal będą decydować o obsadzie najwyższych stanowisk w spółce? Wykorzystanie potencjału społecznego firmy wymaga zmiany

podejścia do młodych pracowników. Aby bezpieczeństwu zatrudnienia nie towarzyszyło przekonanie o braku perspektyw na przyszłość, należy budować plan rozwoju młodych kadr, który będzie realizowany niezależnie od zawirowań politycznych.

Trudno przecenić znaczenie kadr technicznych w spółce. Aby zapewnić odporność MPWiK na „wirusa” doraźnej polityki, trzeba wzmocnić pozycję i etos odpowiedzialnego inżyniera, aby obok kompetencji technicznych miał także inne, równie niezbędne umiejętności.

Współczesny projektant, konstruktor, inżynier czy technik jest odpowiedzialny nie tylko za postęp techniczny (jak w XIX i XX wieku), ale również za środowisko – społeczne i naturalne. Coraz więcej profesjonalistów opuszczających szkoły o profilu technicznym, w tym politechniki, rozumie, że nowe technologie i rozwiązania techniczne są oceniane także ze względu na ich społeczne, psychologiczne i zdrowotne skutki. Postęp techniczny, w którym pokładano tak wielkie nadzieje 100 lat temu, w naszym XXI wieku podlega ocenie w kategoriach ryzyka i zrównoważonego rozwoju. Współcześnie szuka się konkretnych rozwiązań dla zasady godzenia ekologii z ekonomią. Zmieniają się przepisy, które pozwalają stosować cały wachlarz sankcji finansowych za zanieczyszczenie środowiska naturalnego.

Jednak kary i nagrody o charakterze administracyjnym nie będą wystarczające, jeśli nie upowszechni się świadomość faktycznej odpowiedzialności każdego za środowisko naturalne. W tej sprawie młodsze pokolenie staje się wzorcem dla starszych w każdej dziedzinie. Rewitalizacja MPWiK jako firmy proekologicznej to szansa poprawy jej nadszarpniętego wizerunku.

Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie

– postępową konfraternia

Utworzenie w Polsce Muzeum Sztuki Nowoczesnej (MSN) to projekt młody, choć już po sześćdziesiątce. Tym samym dotrzymuje kroku wiecznie młodej sztuce nowoczesnej.

Mimo że sztukę awangardową zawsze tworzyli ludzie różnych generacji, to łączyła ich młodość i otwartość. Towarzyszył im zawsze powszechny brak zrozumienia, z czym musi się liczyć każdy awangardowy artysta. Współcześni artyści nie chcą jednak funkcjonować w obiegu zamkniętym dla szerokiej publiczności. Skoro wiele dzieł nowej sztuki chce być zaangażowanych społecznie, to krąg ich oddziaływania powinien być zakreślony możliwie szeroko. Muszą docierać szerzej, daleko poza środowisko innych twórców, krytyków sztuki, kuratorów i kolekcjonerów.

Radykalni⁴⁰ twórcy muszą dotrzymywać kroku czasom, w których żyją. Wręcz powinni je wyprzedzać. Sztuka nowoczesna stała się jednym z najważniejszych miejsc krytycznej obserwacji otaczającego nas świata. Poszła dalej niż opiniotwórcze środowiska naukowe czy dziennikarskie i zajmuje się naszymi uprzedzeniami, stereotypami, lękami, nadziejami. Podejmuje wiele tematów, zwykle obrazoburczych i niewygodnych, i często zwraca się do

⁴⁰ Na temat pojęcia „radykalizm”, w ujęciu historycznym i socjologicznym, obszernie pisze Mikołaj Rakusa-Suszczewski (2016).

odbiorców w imieniu poszkodowanych, marginalizowanych i wykluczonych.

Współcześni zaangażowani artyści są jednym z ostatnich bastionów niezależności, o ile nie skorzystali z oferty włączenia się w politykę⁴¹ lub komercjalizacji swoich prac. Współczesna sztuka, poza warstwą artystyczną i warsztatową, raczej nieczytelna dla masowego odbiorcy, chce sięgać tam, gdzie inni nie mają odwagi się poruszać. Najszerzej dociera jako ambitne kino lub forma wideo, ale zdarza się, że inne sztuki wizualne w szerokim znaczeniu obejmującym instalacje, environment i performance wkraczają w codzienne życie.

Artyści w obecnych czasach operują prowokacją, aby zmusić odbiorców do refleksji, każdemu wyostrzyć wzrok i słuch. Nie budzi to sympatii ani konserwatywnych środowisk, ani zazwyczaj masowego odbiorcy, ponieważ twórców nie ograniczają żadne normy i, co więcej, świadomie je łamią. Wolność twórcy jest przywilejem, z którego nigdy artyści nie zrezygnują, co przysparza im wielu wrogów⁴². Sztuka nowoczesna dopóty jest tym, czym jest, dopóki nikomu nie służy i nie kieruje się w stronę mecenasów.

W okresie PRL-u wielokrotnie powracał temat nowego muzeum dla nowej sztuki, zlokalizowanego w Warszawie i otwartego dla

⁴¹ Grupa „Wprost” zaczęła od radykalizmu, a skończyła w służbie „jedynej słusznej idei”, o czym pisze Marek Maksymczak w swojej pracy doktorskiej (2017).

⁴² Anda Rottenberg w jednym z wywiadów podkreślała krytyczną i społeczną rolę sztuki, mówiąc m.in. o okresie tzw. transformacji: „Artyści pokazali to, co czuł polski obywatel, ale polski obywatel nie chciał się utożsamić z tego rodzaju sztuką, ponieważ jej nie rozumiał. W tradycyjnym odbiorze artysta jest postacią zewnętrzną wobec społeczeństwa, należy do jakiegoś innego świata i jego zadaniem nie jest podstawianie lustra, ale dostarczanie jakiejś ładnej ułudę, niemającej żadnego związku z rzeczywistością. To jest paradoks. Artyści bowiem pokazywali dramat niemożliwości sprostania kapitalizmowi” (*Wolność doskwiera. Z Andą Rottenberg rozmawia Grzegorz Brzozowski* 2016).

eksperymentujących artystów, niekoniecznie tylko z Polski. Projektowi przybywało lat i żył raczej skrycie w debatach środowiskowych i heroicznych wysiłkach, aby namówić państwo-partię do zbudowania gościnnego nowego domu dla ambitnej sztuki.

Nowoczesne sztuki plastyczne miały znacznie mniejszy krąg oddziaływania niż literatura, film czy teatr, co oznaczało mniejsze zagrożenie z punktu widzenia cenzorów i urzędników zarządzających kulturą w PRL-u. W ten sposób malarze lub rzeźbiarze dysponowali względnie większą przestrzenią swobody twórczej. Skoro jednak byli oni dla władzy politycznej mniej ważni niż np. filmowcy czy literaci, to otrzymywali niewiele publicznych pieniędzy i nie powstawały nowe państwowe galerie sztuki.

Przedstawiciele nowoczesnych sztuk plastycznych musieli wykazać wiele cierpliwości, wiedząc, że muzeum nowej, mało państwowotwórczej sztuki nie należy do priorytetów władz. Nadzieje twórców odżyły w roku 1981 – 13 grudnia na Kongresie Kultury miała wystąpić Anda Rottenberg. Stan wojenny uniemożliwił przedstawienie doborowemu gronu wysłuchania opowieści o utworzeniu oczekiwanego domu dla sztuki awangardowej. Przez kolejnych dziesięć lat pomysł nie miał szans na państwowego sponsora⁴³.

Tymczasem w wielkim świecie, gdzie sztuka nowoczesna lubi być zapraszana, powstawały muzea, które nie kusiły kolejną wystawą impresjonistów czy skarbami Nilu. Metropolie do swojej

⁴³ „W czasach komuny społeczeństwo bardzo dobrze reagowało na sztukę nowoczesną, bo była to wtedy enklawa wolności. Dlatego naiwnie sobie wyobrażałam, że po 1989 r., w sytuacji prawdziwej, ustawowej wolności, z odbiorem sztuki aktualnie powstającej będzie fantastycznie. Okazało się, że nie. Przede wszystkim przed przełomem nie całe społeczeństwo, tylko jego niewielka część identyfikowała się ze sztuką nowoczesną, na dodatek robiła to ze względów innych niż estetyczne, po prostu deklarowała się przez to po stronie oporu wobec komuny” (ibidem).

renomy dołożyły kolejny atut. Postawiły (na) nowe muzea, będące nie tylko atrakcjami turystycznymi, lecz także przestrzenią publiczną nie tylko dla sztuki, ale również dla ważnych dyskusji światopoglądowych. MoMA, Tate Britain czy Centre Pompidou są globalnymi markami – ważnym elementem przemysłu kultury.

Z upływem lat nowy trend objął również mniejsze miasta, nie tylko największe metropolie. Dekady przełomu wieków XX i XXI uważa się za doniosłe w kwestii rewolucyjnych zmian funkcji muzeów. Można mówić o renesansie muzealnictwa, który dokonał się w nowej szacie, tak odmiennej od tradycyjnej, że można zastanawiać się, czy muzeami nazywać to, co otwierano pod tą nazwą⁴⁴.

Mniej znane ośrodki świadomie postawiły na szansę rozwoju dzięki turystom podążającym za sztuką współczesną. Wiele rozwiązań miało niekonwencjonalny charakter, łącząc funkcję wystawową z otwarciem się na twórczość każdego typu.

Na przykład w postenerdowskim półmilionowym Lipsku w dawnych halach fabrycznych, których powierzchnię mierzy się w hektarach, prywatny inwestor udostępnił artystom, technikom i rzemieślnikom nowe, otwarte przestrzenie. Zostały tam zaadaptowane hale fabryczne – pamiątka po największym w Europie, komunistycznym kombinacie bawełny. W sąsiedztwie pracowni i loftów wygospodarowano skromną przestrzeń wystawową, aby pokazać „rekwizyty” z enerdowskiego zakładu pracy – narzędzia i kombinezony robotnicze.

Najciekawsze znalezisko stanowiły pamiątki robotnic. Enerdowski zakład pracy zatrudniał głównie kobiety, które wzorowo

⁴⁴ Por. uwagi na s. 44 i następnych w rozdz. *Nowe formy i zadania muzeów w pracy* Doroty Folgi-Januszeńskiej *Muzea w Polsce 1989-2008* (2009).

prowadziły kolorowe dzienniczki, wpisując do nich kaligraficznym pismem historie z życia codziennego, a także niezwykle wydarzenia, które miały miejsce w najbliższym otoczeniu i na świecie. Opisywały Święto Kobiet, wizytę Breżniewa w NRD, akademię pierwszomajową, a także wakacje w Bułgarii – nagrodę dla najlepszej brygadzystki. Wszystkie te opisy trafiały do zeszytu w kratkę, który redagowała jedna z pracownic, korzystając ze szlaczków i ilustracji wycinanych z gazet i kolorowych pocztówek ze Złotych Piasków. Taka wystawa może uchodzić równie dobrze za muzealną, co artystyczną.

Przykład Lipska to odmienny wariant, aniżeli ten, który wybrano dla Warszawy, gdzie w latach 90. zeszłego stulecia kilka hal fabrycznych świeciło pustkami. Stolica Polski wybrała „efekt Bilbao”, który pozwolił hiszpańskiemu miastu przypomnieć o sobie dzięki nowemu muzeum o niezwyklej architekturze, według projektu Franka Gehry’ego. Zadaniem warszawskiego muzeum miało być przyciągnięcie turystów do samego centrum Warszawy, w okolicy Pałacu Kultury i Nauki.

Nowy budynek – dzieło sztuki architektonicznej – miał zepchnąć w niepamięć defilady i trybunę główną, z której nadzorowali przemarsze ludności Bolesław Bierut, Władysław Gomułka i Edward Gierek. I w końcu, co najważniejsze, projekt Muzeum Sztuki Nowoczesnej miał jeszcze jeden nader ambitny cel – miejsce to miało dotyczyć przyszłości, a nie przeszłości.

Dla Warszawy, w której od roku 2006 stanowisko prezydenta miasta objęła jedna z liderów Platformy Obywatelskiej, projekt MSN był niewygodnym spadkiem po poprzedniej ekipie Lecha Kaczyńskiego. Jako pomysł i produkt konkurencyjnej opcji politycznej trafił na margines, choć nie do kosza, bowiem był już w trakcie realizacji.

Ekipa Platformy Obywatelskiej ulokowała załogę MSN w lokalach zastępczych: na parterze i pierwszym piętrze budynku przy ulicy Pańskiej 3 i na krótko w pawilonie „Emilia”, którego nie udało się uchronić przed zburzeniem przez dewelopera. Nie zważając na trudności, animatorzy MSN czekali cierpliwie na nowy budynek i przeprowadzili wiele cennych projektów, za które warszawiacy i goście mogą być im wdzięczni.

Tymczasem w ciągu pierwszych piętnastu lat XXI wieku Warszawa wzbogaciła się o nowe obiekty, które podniosły kulturalną atrakcyjność stolicy. Zbudowano Muzeum Powstania Warszawskiego, Centrum Nauki Kopernik i Muzeum Historii Żydów Polskich – Polin⁴⁵. W tym gronie miało się znaleźć Muzeum Sztuki Nowoczesnej, powołane przez ministra kultury jako państwowa instytucja kultury 29 kwietnia 2005 roku.

Wydawało się, że klamka zapadła, kiedy Rada Warszawy przeznaczyła pod budowę muzeum działkę zlokalizowaną u stóp Pałacu Kultury i Nauki, u zbiegu ulic Świętokrzyskiej i Marszałkowskiej. Ale właśnie ta decyzja lokalizacyjna stała się źródłem olbrzymiej liczby problemów, związanych z północną częścią placu Defilad.

Centralne położenie całego placu i jego historia⁴⁶ spowodowały, że trudno bodaj znaleźć w Polsce miejsce, gdzie krzyżowałyby się tak duża liczba sprzecznych interesów, niejasnych przepisów,

⁴⁵ Z ogólnie dostępnych danych wynika, iż Muzeum Powstania Warszawskiego (otwarte 31 lipca 2004 roku) odnotowało w roku 2017 713 tysięcy gości. Centrum Nauki Kopernik, które 5 listopada 2010 roku otworzyło dla publiczności pierwszy moduł z większością wystaw stałych, w roku 2016 miało frekwencję na poziomie 1,1 miliona odwiedzających. Budynek muzeum Polin został udostępniony publiczności 19 kwietnia 2013 roku, a wystawa stała 28 października 2014 roku. W niepełna 3 lata liczba gości Polinu przekroczyła 1 milion.

⁴⁶ Historia tego miejsca jest szczegółowo przedstawiona w folderze opracowanym na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy w sierpniu 2017 roku i pełniącym rolę wprowadzenia do konkursu na nowy plac centralny (Trammer, Kubecka, Kaufman 2017).

braku kompetencji urzędników gminnych i bezpardonowej walki o pieniądze, która obrosła już legendą „warszawskiej reprivatyzacji”. Jest to miejsce, gdzie koncentrowały się ambicje mieszkańców Warszawy, którzy mieli dość blaszanych hal kupieckich w samym centrum stolicy. Muzeum Sztuki Nowoczesnej miało stać się nowym symbolem Warszawy, uzupełniając lub równoważąc Pałac Kultury i Nauki – obiekt najczęściej wskazywany w folderach turystycznych jako symbol polskiej stolicy.

Sprawy potoczyły się inaczej. W roku 2012 władze Warszawy zerwały podpisaną trzy lata wcześniej umowę z architektem Christianem Kerezem, który na konferencji prasowej, po anulowaniu umowy, przedstawił 50 segregatorów obejmujących tę sprawę i stwierdził, że miasto nie poradziło sobie z problemem własności gruntów przeznaczonych pod budowę MSN. Projekt nie został zrealizowany, choć wydano na ten cel sporo pieniędzy, opracowano wiele ekspertyz i strony sporu poniosły znaczne koszty sądowe. Na nic się zdały także środowiskowe akcje popierające Kereza⁴⁷.

19 października 2017 roku plac Defilad stał się miejscem tragedii. W akcie protestu politycznego i moralnego Piotr Szczęsny dokonał tam samospalenia. Ta dramatyczna próba i samobójcza śmierć człowieka wpłynęła na decyzję Sądu konkursowego, który zapowiedział dalszą dyskusję w sprawie prac nagrodzonych w konkursie na zagospodarowanie centralnej części placu Defilad – tzw. placu centralnego (Pniewski 2017).

⁴⁷ Po odstąpieniu przez władze Warszawy od umowy zaprotestowało dziesięciu członków jury, broniąc swojej decyzji z lutego 2007 roku. Protest podpisali: artysta Paweł Althamer, kuratorka Anda Rottenberg, Nicholas Serota, dyrektor Galerii Tate, Deyan Sudjic, szef Design Museum w Londynie, architekci: Christine Binswanger, Jacek Lenart, Michał Borowski, Daniel Libeskind, Bohdan Paczowski oraz dyrektor Kunsthalle w Bazylei, Adam Szymczyk. Ich wezwanie do podjęcia rozmów z architektem i wznowienia projektu nie odniosło skutku.

31 stycznia 2018 roku zostało wydane pozwolenie na budowę na placu Defilad pierwszego budynku kompleksu Muzeum Sztuki Nowoczesnej i teatru TR, zgodnie z koncepcją nowojorskiej pracowni Thomas Phifer and Partners. Zakończenie budowy jest przewidziana na koniec roku 2022.

Jednakże dalsza analiza odnosić się będzie tylko do dwóch „szczenięcych lat” MSN, które skończyły się 18 lutego 2007 roku, gdy Christian Kerez wygrał międzynarodowy konkurs architektoniczny na budynek Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie. W tym momencie wydawało się, że przedsięwzięcie to ma już większość problemów za sobą.

Mitologia

Mit założycielski

Powstanie muzeum było wyczekiwanym wydarzeniem, tak dla awangardowych artystów, jak dla ich otoczenia: kuratorów wystaw, krytyków sztuki, nauczycieli akademickich, pedagogów i menedżerów. Podstawę aktu powołania tej instytucji stanowiło „porozumienie stron”. Miało charakter polityczny, a także stworzyło pomost pomiędzy artystami i mecenasem państwowym. Porozumienie nie miało wprowadzić rangi porozumień sierpniowych, ale czerpało z ich ducha. Dało dobry przykład, z którego nie skorzystali ówcześni politycy PO i PiS.

Mitem założycielskim nowego muzeum było porozumienie ponad podziałami. Nie ograniczało się do podania sobie ręki przez polityków dwóch konkurujących ze sobą środowisk politycznych. W roku 2005 PO i PiS nie prowadziły jeszcze ze sobą walki na

śmierć i życie, która rozgorzała na dobre dopiero po wyborach parlamentarnych w roku 2007, osiągając apogeum po wyborach w roku 2015.

Pierwszej ekipie MSN przewodziły dwie osoby: Anda Rottenberg, była dyrektorka galerii Zachęta (1993-2001), z bogatym dorobkiem kuratorki ważnych wystaw sztuki nowoczesnej, oraz Tadeusz Kazimierz Zieliński, były Generalny Konserwator Zabytków w Ministerstwie Kultury (1987-1995). Ich współpraca mogła uchodzić za symbol przełomu w polityce kulturalnej demokratycznego państwa, które okazało się na tyle wspaniałomyślne, aby oddać niesfornym artystom we władanie tak ważne miejsce jak plac Defilad.

Porozumienie połączyło także artystów, na co dzień konkurujących o względy publiczności i portfel klienta. O misji muzeum w prywatnej rozmowie z autorem wypowiedział się jeden z nich w następujący sposób: „Stworzenie w nowej skali »naturalnego środowiska«, laboratorium, w którym powstawać będzie wartościowa, nowa, współczesna, aktualna, awangardowa sztuka”.

Bynajmniej nie konflikty pomiędzy artystami podmyły fundamenty MSN, choć mieli odmienne wizje miejsca swoich spotkań z publicznością. Źródłem problemów okazała się partyjna polityka, walki personalne w środowisku decydentów oraz budząca wiele wątpliwości warszawska reprywatyzacja, skutkująca blokowaniem dostępu do placu budowy. Czynniki te zadziałały łącznie.

W przypadku sztuki współczesnej, która nie cofa się przed prowokacją i świadomie skandalizuje, trudno sobie wyobrazić, aby łagodziła obyczaje jak muzyka klasyczna. Koncepcja otwartego muzeum, gdzie artyści podejmują najtrudniejsze z możliwych tematów, prowadziła do formuły forum, gdzie zaprasza się do rozmowy osoby o krańcowo różnych poglądach. Chodziło więc

o stworzenie współczesnej agory, miejsca konfrontacji rozmaitych poglądów i światopoglądów. Jej zaczynem bywa bowiem wyobrażenie artystów, patrzących krytycznie na współczesność. W nowym muzeum znalazłaby się przestrzeń także na eksperymenty formalne czy warsztaty.

W roku 2005 minister kultury, prezydent miasta i artyści zgodzili się, że sztuka nowoczesna jest potrzebna społeczeństwu. Zwłaszcza temu, które po roku 1990 modernizuje się, oddycha wolnością, ale także ponosi wysokie społeczne i psychologiczne koszty transformacji ustrojowej. Aby zrealizować to zapotrzebowanie, budynek MSN miał być przestrzenią dla szerokiej publiczności. W planach zakładano, że może to być nawet milion odwiedzających rocznie, czyli tyle, ile udało się obsłużyć w Centrum Nauki Kopernik w roku 2016.

Od początku ekipie MSN towarzyszyło pytanie, w jaki sposób przyciągnąć masowego odbiorcę, który nie gustuje w sztuce nowoczesnej, choć może docenia kulturę jako jeden z narodowych zasobów, którym można się pochwalić na świecie. Polacy przez dziesiątki lat dawali sobie radę bez sztuki im współczesnej, więc czemu mieliby nagle ją zauważyć. Choć rosnąca popularność „Nocy Muzeów” wskazywała na zainteresowanie muzeami, to komplikowała to opinia skandalu, ciągnąca się za sztuką nowoczesną, co trudno godzić z mecenatem państwa. W wewnętrznych dyskusjach na temat misji nowego muzeum zwracano uwagę na potrzebę „pośredników” sztuki nowoczesnej, czyli edukatorów, wspomagających refleksję związaną z artystyczną awangardą.

Mit centralny

„Lider regionów transformacji” – oto mit, który bazował na historii i zarazem ją przekraczał. Był to mit profetyczny w każdym calu. Pierwsza ekipa muzeum postawiła w roku 2005 na mit przywództwa dla tych krajów i społeczeństw, gdzie dokonywały się radykalne zmiany. Chciano też czerpać z siły nośnej najmłodszego polskiego mitu, czyli ze zwycięstwa „Solidarności”. Muzeum Sztuki Nowoczesnej zakładało, że stanie się liderem regionów transformacji, do której walnie przyczyniło się całe polskie społeczeństwo (chodzi tu oczywiście o skruszenie bloku sowieckiego).

Ekipa MSN zdawała sobie sprawę, że warunkiem sukcesu projektu jest atrakcyjny budynek muzeum, którego ukończenie przewidywano wówczas w okolicach roku 2013. Na mit centralny składały się zatem polski prometeizm oraz mocne przekonanie, że dzieła współczesnych polskich artystów mają na tyle wysoką rangę, że trzeba je eksponować we właściwy sposób.

W kompozycji mitu „lidera regionów transformacji” można było dopatrzeć się próby przywrócenia pamięci o tym, że to Polska zaczęła demontaż sowieckiego systemu. Wielu uczestników ruchu „Solidarność” odczuwało, że po latach wielki świat o tym zapomniał, a miejsce najważniejszego symbolu rewolucji w Europie Wschodniej zajęło zburzenie muru berlińskiego. Środowisko skupione wokół projektu MSN chciało przywrócić pamięć o Polsce jako liderze wschodnioeuropejskiej transformacji, korzystając z pomocy historii, ale także z pomocy artystów z innych krajów.

Otwartość tego pomysłu była urzekająca, bowiem chodziło także o takie społeczeństwa, które dopiero stały u progu zmian,

jak ukraińskie czy tunezyjskie. W ten sposób projekt MSN wybiegał w przyszłość i niewątpliwie to właśnie było jego siłą.

Na seminarium w Berlinie dyskutowano w doborowym towarzystwie o sztuce współczesnej i o nowym muzeum w Warszawie. László Beke poddawał w wątpliwość potrzebę tworzenia kolekcji sztuki współczesnej: „Pytam poważnie. Po co zbierać sztukę współczesną? Czy po 100 latach to też jest sztuka współczesna? Czy tworzyć kolekcję dla przyszłości, czy też nie tworzyć kolekcji?”. Jürgen Harten pokazywał kierunek dla sztuki, a także dla muzeum: „Uważam, że różnice są najciekawszym wyzwaniem, przed jakim możemy stanąć w globalnym świecie”. Jean-Hubert Martin twierdził, że warszawskie muzeum musiałyby mieć bardzo silną osobowość, „swoją własny sposób odnoszenia się do sztuki światowej” (Cytaty z dyskusji zorganizowanej przez MSN w roku 2006 – archiwum autora).

„Przywództwo” stało się znakiem firmowym ambitnej ekipy. Stawiało Warszawę przed trudnym zadaniem konkurowania o tę rolę z innymi miastami naszej strefy geograficznej. Nieoczywistym przykładem do naśladowania była warszawska Giełda Papierów Wartościowych, która w pierwszej dekadzie transformacji osiągnęła liczącą się pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej, aspirując również do roli regionalnego przywództwa.

Ambicje przywódcze władz nowego muzeum były maksymalistyczne i nie miały respektu dla geografii, zgodnie z zasadą, że sztuka nie zna granic, a radykalne zmiany polityczne, a może i kulturowe, zachodzą wszędzie. Regionami transformacji mogą być wszakże kraje Ameryki Południowej czy Azji. Oczywiście warszawskie muzeum nie zamierzało odgrywać roli neokolonialnej.

Chciało oddziaływać przez swoją radykalność i wyczucie trendów w naszej części świata, robiąc to lepiej niż na przykład Tate Britain.

Projekt MSN był bardzo ambitny i wizjonerski. Startował od zera, a więc mógł rozwijać się bez obciążenia zasługami, zasobami, sztywnymi założeniami programowymi, tradycją muzealnictwa, nawykami czy branżową rutyną. Pomysłodawcy zakładali, że porozumienie, do którego wreszcie doszło, będzie pierwszym krokiem do realizacji przedsięwzięcia, które Polsce pozwoli zaistnieć w świecie dzięki dwóm narodowym zasobom: heroicznej historii i kulturze artystycznej.

Atmosfera

Biuro MSN było skazane na tułaczkę. Najpierw korzystało z gościnności Zamku Królewskiego. Następnie, w analizowanych tu latach 2005-2007, zajmowało samodzielny lokal w pawilonie przy ulicy Bielańskiej. Później chwilowo korzystało też z budynku „Emilii”, który został zburzony przez dewelopera, pomimo wpisania go – zbyt późno – do rejestru zabytków. W końcu na wiele lat zakotwiczyło przy ulicy Pańskiej 3. Atmosfera przejściowości stała się stałym elementem klimatu organizacyjnego muzeum.

Zmiany lokali biurowych nie miały decydującego znaczenia dopóty, dopóki wierzono, że bliska jest perspektywa budowy nowej siedziby. Do tej wyczekiwaney chwili MSN było głęboko przemyślaną ideą, stale ujawniającą się w rozmaitych artefaktach: publikacjach, spotkaniach, wypowiedziach, konferencjach, treściach programowych, projekcie budynku, raportach z badań opinii publicznej, wszelakich manifestacjach artystycznych. Jedną z nich była operacja „Muzeum przyciąga” zorganizowana podczas „Nocy

Muzeów” w roku 2006. Takie akcje budowały atmosferę wokół nowej instytucji kultury, zapowiadając jej szybkie wejście na scenę, obserwowaną ze zmiennym zainteresowaniem przez media.

Nastrój w MSN tworzyły dwa wektory. Emocje, takie jak w trakcie wielkiej wyprawy w nieznane. Ale również niepokój co do przyszłości, która stawiała się coraz bardziej mglista w miarę zagęszczania się problemów związanych z budową muzeum. Duch przygody ożywiał wszystkich pracowników, którzy tworzyli rodzaj zakonspirowanej komórki. O ile starsi uczestnicy tego projektu mogli być bardziej sceptyczni, to dla młodszych było to uczestnictwo w procesie zgoła rewolucyjnym, niosącym ze sobą ważne zmiany w obszarze kultury i wartości obywatelskich. Komórka organizacyjna, dynamiczna ekipa osób z ulicy Bielańskiej, stawiała sobie maksymalne cele, wyznaczone przez parę liderów. Rewolucja jest wszakże chlebem powszednim sztuki nowoczesnej.

Liderzy MSN mogli liczyć na entuzjazm i ofiarność swojej załogi. Każdy pracownik bez słów rozumiał, że aby coś osiągnąć – mając do dyspozycji skromne środki finansowe, niewielki lokal i umiarkowane zainteresowanie mediów – trzeba wykrzesać z siebie maksimum.

Muzeum Sztuki Nowoczesnej w owym czasie było porywającą i szybującą wysoko ideą. Skoro sztuka nowoczesna nie jest artykułem pierwszej potrzeby, to muzeum wymagało zaangażowania właściwego odkrywcom i wynalazcom, którzy wbrew wszystkiemu, a zwłaszcza wbrew sceptycznej większości, robią konsekwentnie coś, w co bardzo wierzą. MSN nie było odpowiedzią na codzienne i praktyczne sprawy, które zaspokoi z naddatkiem hipermarket.

Miało być anypermarketem, gdzie „kupuje się” to, co ulotne i zarazem głębokie⁴⁸.

Muzeum dysponowało bardzo skromnym budżetem, wystarczającym zaledwie na pokrycie kosztów osobowych i nielicznych zleceń. Jak w tej sytuacji można było realizować cele promocyjne czy też edukacyjne?

Nie było też dużej nadziei na zakup własnej kolekcji za publiczne pieniądze, choć programowo powinna być ona ważnym zasobem, przynajmniej na początku. Docelowo priorytet stanowiły wystawy czasowe, które przyciągają miliony turystów, jak na przykład do Centrum Pompidou w Paryżu. Jednak i na to potrzebne są duże pieniądze, w związku z koniecznością ubezpieczenia prac. Muzeum nie dysponowało ani wielkimi funduszami, ani perspektywami ich szybkiego zdobycia.

Mogło natomiast poszczycić się dobrymi kontaktami, dzięki dwójce liderów, oraz Radzie Programowej, skupiającej wpływowe osoby z obszaru sztuki, muzealnictwa, nauki, biznesu i mediów. Chodziło o stworzenie przyjaznej aury dla nowego projektu, która miała promieniować szerzej, wciągając znane nazwiska, muzea i galerie na świecie. Gdyby nie sieć tych kontaktów, ekipa muzeum musiałaby zadowolić się rolą ambitnego seminarium, pracującego nad tekstami programowymi i przygotowującego teoretyczny grunt pod przyszłe działania.

Dominował nastrój wyprawy w nieznane, przygody, kiedy dreszcz emocji towarzyszy postawieniu stopy na nieznanym lądzie.

⁴⁸ W badaniu CBOS-u z lipca roku 2006 blisko 1/3 mieszkańców Polski (29%) zadeklarowała, że w czasie wolnym chciałaby chodzić do kina, na koncerty, do teatru lub na wystawę, przy czym robi to zaledwie 5% z nich (Lewandowska 2006).

Choć było to nierozsądne, nikt nie myślał o tym, co się stanie, kiedy wyczerpią się zapasy. W końcu okazało się, że za mało zgromadzono szczepionek, a może odtrutek, zapewniających pierwszej ekipie odporność na choroby, niepowodzenie i porażki.

Kryzys wywołało długo wyczekiwane rozstrzygnięcie konkursu architektonicznego na budynek MSN. Zwycięski projekt budynku muzeum, autorstwa Christiana Kereza, wywołał trzęsienie ziemi. Najpierw wybuchła burza wśród profesjonalistów związanych z architekturą i sztuką, należących do szerszego otoczenia muzeum. Do sporu została włączona opinia publiczna, przed ogłoszeniem werdyktu jury wykazująca słabe zainteresowanie tematem. Mieszkańcy Warszawy i internauci z całej Polski podzielili się na dwa obozy – zwolenników i przeciwników nowej, minimalistycznej architektury w sercu miasta.

Rada Programowa Muzeum opowiedziała się publicznie przeciwko zwycięskiemu projektowi Kereza, konfrontując się z jury i z pewną częścią środowiska architektów. Zapowiedziana na 9 marca 2007 roku debata w Stowarzyszeniu Architektów Polskich, która miała się odbyć z udziałem autorów nagrodzonych prac, została niespodziewanie odwołana. Konflikt narastał i musiało dojść do przesilenia.

Dwoje liderów projektu znalazło się w trudnej sytuacji. Dyrektor projektu MSN (warto przypomnieć, że nie pełnił funkcji dyrektora muzeum), czyli „kierownik wyprawy”, postawił wszystko na jedną kartę i przegrał. Walka z decyzją jury skończyła się niepowodzeniem. Projekt budynku muzeum, który przez krytyków był porównywany do hali hipermarketu, utrzymał się w grze na długie lata, choć nie został w końcu zrealizowany. Ofiarą tego konfliktu była również osoba numer dwa w projekcie MSN. Swoją dorobek kuratorski i dokonania zawodowe Anda Rottenberg wystawiła na

dużą próbę, którą przetrwała, zachowując dystans do całej sprawy i kontynuując swoją misję czołowej promotorki sztuki nowoczesnej w Polsce.

O ile bardziej doświadczeni i posiadający kontakty pracownicy przyszłego muzeum poradzili sobie w tej sytuacji, to młodsza część zespołu musiała szukać nowego zatrudnienia. Tylko nieliczni znaleźli swoje miejsce w ekipie skompletowanej w drugiej połowie roku 2007 przez nową dyrektorkę Muzeum Sztuki Nowoczesnej.

Komunikacja

Obowiązujący na co dzień w zespole MSN styl pracy i sposób zachowania był daleki od sztywnej dyscypliny. Tolerowany był indywidualizm, co pozwalało czuć się zarówno otwartym na zmiany urzędnikiem, jak i wyluzowanym artystą. Kwestia ubioru pozostawała sprawą osobistego wyczucia, ale także – dobrego smaku. Można powiedzieć, że do pewnego stopnia wchodziło w grę łamanie obowiązujących konwencji, ale utrzymane w granicach normy. Jeśli już trzeba było założyć garnitur, to na pewno lepiej do niego pasował plecak niż teczka. Z jednej strony, sprzyjająca twórczości swoboda i luz, z drugiej – solidność i ciężka praca.

W relacjach z otoczeniem instytucjonalnym dominowała komunikacja pisemna. Musiała być poprawna politycznie i formalnie dopracowana. Każde oficjalne pismo było długo cyzelowane. Wychodzący na zewnątrz dokument wielokrotnie sprawdzano i poprawiano językowo, także pod kątem składu tekstu. Zajmował się tym osobiście dyrektor projektu MSN, który przywiązywał dużą wagę do jakości codziennej komunikacji, kompetencji językowej,

ale także dobrze znał reguły rządzące polityką i kulturą na poziomie ministerialnym. W pismach urzędowych, których powstawało wiele, nie można było pominąć pełnych nazw stanowisk, wszelkich tytułów oraz odpowiednio sformułowanych nagłówków.

Komunikacja skierowana na zewnątrz nie ograniczała się wyłącznie do pism urzędowych. Propagowanie idei Muzeum Sztuki Nowoczesnej wymagało współpracy z publicznym radiem i telewizją, gazetami codziennymi, środowiskami artystycznymi w Polsce i za granicą. Hasło na pierwszym znaku graficznym MSN, zaprojektowanym przez Mirosława Bałukę, wprost mówiło to, co trzeba: „Muzeum przyciąga”. Pierwszy logotyp projektu MSN był udostępniany jako znaczek – przypinany lub samoprzylepny. Zawsze umieszczano go na papierze firmowym i we wszystkich prezentacjach.

W przeciwieństwie do wychodzącej na zewnątrz mocno zrytualizowanej komunikacji urzędowej, komunikacja wewnętrzna była niemal w stu procentach werbalna. Nie towarzyszyły jej ozdobniki i wyrafinowane uprzejmości. Przesycona emocjami i zmienna, była – dla niektórych pracowników – wielką próbą odporności psychicznej, wymaganej od każdego żołnierza w walce o słuszną sprawę. Firmę cechowało silne przywództwo, stąd nastroje załogi w dużym stopniu przyporządkowane były nastawieniu dyrektora. Jego samopoczucie z kolei mocno zależało od kontaktów z otoczeniem politycznym, gdzie docierały się plany i decyzje.

Przeciwwagą dla niespiesznie działających na wyższych szczeblach decydentów byli ambasadory projektu, których przyciągał spektakularny projekt. Ich rola była trudna do przecenienia i liderzy projektu MSN byli tego świadomi. Wpływ sojuszników wywodzących się z międzynarodowego środowiska artystycznego nie był

jednak duży. Codzienna niepewność miała źródła polityczne, a na to znani dyrektorzy muzeów i kuratorzy nie mieli wpływu.

MSN widziane od środka to tajny związek – mówiąc językiem Georga Simmela – choć nie aż tak skryty, bowiem potrzebował rozgłosu. Ekipa muzeum przypominała wspólnotę złożoną z osób skupionych w dużej rodzinie, gdzie wszystko się jakoś kręci dzięki temu, że ludzie mają do siebie zaufanie i nie trzeba wydławić wiele energii na kontrolę i nadzór. Przy czym angażują się w przedsięwzięcie, któremu kierunek nadaje charyzmatyczny lider, który jest „ojcem”⁴⁹. Jeśli pierwsza ekipa muzeum miała być „jedną wielką rodziną”, to na pewno była to rodzina patriarchalna. Mimo że tak niewiele reguł stało na straży tytułatury i komunikacji formalnej, każdy wiedział, kto przewodzi i kto ma wizję.

W niewielkiej grupie pracowników MSN nie brakowało okazji do bliskich, bezpośrednich kontaktów. Z jednym, ale ważnym ograniczeniem – odbywały się one w niewielkich, wewnętrznych i trudnych do przekroczenia kręgach. Na straży granic tych kręgów stały statusy. Niezbyt odległe od siebie, ale wyznaczające sieć dystansów. Dla młodzieży były o tyle trudne, że starsi stanowili gwiazdozbiór złożony z wybitnych współczesnych twórców.

Jednak panujący w tym, głównie artystycznym, środowisku styl pozwalał na przełamywanie pewnych ograniczeń statusowych. Otwarta wspólnota MSN przyjmowała nowych członków, najchętniej osoby z wyrobionymi nazwiskami, dorobkiem, kontaktami

⁴⁹ Kamil M. Kaczmarek (2010), przy okazji analizy sekty Kundaliniego, wspartej solidnym materiałem badawczym, dokonuje wszechstronnego przeglądu pojęcia charyzmy i w następujący sposób podsumowuje osobowość charyzmatyczną: „Najważniejsze (zatem) elementy osobowości charyzmatycznej to: płynąca z nadprzyrodzonego (a przynajmniej niezwykłego) doświadczenia, wiara w samego siebie, siła woli, pozytywna treść (zaczepnięta z tego objawienia lub tradycji) oraz negatywny punkt odniesienia porządkujący aktywność” (s. 44).

i wysoką pozycją społeczną. Były to osoby cenne dla projektu, ale stopień ich integracji z zespołem pracowników nie był wysoki.

Przez MSN przewinęły się dziesiątki wybitnych osobowości ze świata sztuki czy nauki, potwierdzając magnetyczną siłę projektu w jego pierwszej, dwuletniej fazie, która skończyła się jednak kryzysem.

Struktura /szkielet

Mówiąc „szkielet”, mamy na myśli rodzaj stelażu, dzięki któremu różne żywe funkcje nie są w konflikcie. Socjologowie wolą określenie struktura lub systemem, co jest pojęciem równie ogólnym. MSN miało płaską strukturę, ale uporządkowaną jako obszary funkcjonalne, mocno nacechowane osobistym wpływem dwójki liderów. Silnie zaznaczony element hierarchii nie kolidował ze swoistym luzem, przejętym od środowiska artystycznego. Do dyrektora projektu MSN należało zwracać się w sposób zgodny z zasadami, bez skracania dystansu. Był świadomym ryzyka liderem i wziął odpowiedzialność za „losy wyprawy”, która poruszała się po terenie słabo rozpoznanym przez resztę załogi.

Lider projektu MSN łączył w sobie dwie sprzeczne role. Z jednej strony zajmował się burzeniem wszelkich oznak hierarchiczności świata, co niewątpliwie dobrze korespondowało z przesłaniem sztuki nowoczesnej i stylem życia jej twórców i propagatorów. Z drugiej – z dużą wprawą poruszał się w świecie urzędów centralnych i ważnych postaci ze świata władzy. Pełnił funkcję łącznikową, przynosząc dobre wieści raz jednej, raz drugiej stronie. Bez znajomości osobistych i rozpoznania mechanizmów władzy, w których

niemałą rolę pełniły ambicje osobiste, jak też zażyłości i uprzedzenia, dyrektor projektu MSN nie doprowadziłby skutecznie do uzyskania niezbędnych decyzji i mocujących je dokumentów.

Jednak, aby mieć wiarygodność w świecie sztuki, nie wystarczyła biografia doświadczonego urzędnika wysokiego szczebla, którym był w okresie sprawowania stanowiska Generalnego Konserwatora Zabytków w Ministerstwie Kultury. Potrzebował sojusznika i zarazem partnera w kierowaniu projektem – autorytetu w świecie sztuki. Pozycja dyrektora, pomimo dyplomu historyka sztuki, nie gwarantowała poparcia środowiska twórców dla projektu MSN, który można było uznać za kolejny, niepewny pomysł ministerstwa. Drugi lider, a właściwie liderka pełniąca funkcję przewodniczącej Rady Programowej, była źródłem kompetencji i środowiskowego prestiżu. Dopiero razem tworzyli mocne ogniwo projektu.

Fenomen władzy

W publikacjach skierowanych do kadry menedżerskiej często różni się rolę lidera i menedżera. Pierwszemu przypisuje się talent i umiejętności inicjowania, motywowania, nagradzania i karania, ale także słuchania, stawiania pytań czy rozwiązywania konfliktów. Do drugiego odnoszą się inne cechy, związane z organizowaniem, egzekwowaniem, wykonywaniem zadań, ale także pracą zespołową, dobrą komunikacją interpersonalną.

Dwoje liderów projektu MSN opierało się na swoich umiejętnościach przywódczych i nie byli to klasyczni menedżerowie, choć doświadczenie dyrektorskie nie było im obce. Kierowanie Zachętą czy

resortem w Ministerstwie Kultury wymagało połączenia umiejętności kierowniczych z „wyczuciem politycznym”.

W profilu kompetencji przywódczych umieszcza się zwykle te charakterystyki, które wiążą się z wysokimi kompetencjami społecznymi. Przywódca przede wszystkim tak określa cele, aby osiągnąć jak najwyższy poziom zaangażowania. Poza tym jest w bliskim kontakcie z pracownikami, pyta ich o własne priorytety, okazuje zaufanie, w przypadku konfliktu pomaga współpracownikom zidentyfikować obszary porozumienia, swobodnie wygłasza własne opinie, wspiera kreatywność i samodzielność w zespole, jest wytrwały i nie poddaje się łatwo, komunikując się zrozumiale w mowie i na piśmie.

Aby opozycję lider–menedżer uczynić bardziej czytelną, warto zauważyć, że menedżer koncentruje się na środkach, które najlepiej prowadzą do celu. Jest także wyspecjalizowany w nadzorze, co oznacza kontrolowanie wykonania zadań z uwzględnieniem dyscypliny czasowej. Jest w tym sensie egzekutorem doprowadzającym sprawy do końca, a rozliczany jest ze swojej skuteczności. W związku z tym uważnie dobiera środki, którymi się posługuje. Praca menedżera podlega codziennej weryfikacji, ponieważ ma to sprawić, aby zadania zostały wykonane jak najlepiej. Menedżerów ceni się za to, że skokowo powiększają zysk firmy, wyprowadzają przedsiębiorstwo z kryzysu lub dobrze przeprowadzają trudny projekt – czy to jest tunel pod jeziorem czy wdrożenie wielkiego systemu informatycznego w globalnej firmie.

Przywódcę, w przeciwieństwie do menedżera, rozlicza się z tego, jak zaczyna, a nie jak kończy. Wedle najprostszej definicji, za przywódcą inni postępują, czemu najlepiej odpowiada angielski termin *followers*.

Kompetencje menedżerskie w pierwszej, niewielkiej ekipie MSN pracującej w latach 2005-2007, miały znaczenie drugorzędne. Na pewno zyskałyby na znaczeniu w momencie rozpoczęcia skomplikowanej inwestycji. Silne przywództwo miało swoją cenę, spychając zarządzanie na drugi plan, co skutkowało przeciążeniem zespołu. Dyrektor projektu MSN zakładał, że dla osiągnięcia ambitnych celów należy zrobić wszystko, nie licząc się z kosztami. Chodziło o to, aby zapewnić moment początkowy i zmobilizować wszystkich pracowników i sojuszników. Potrzebna była niespożyta energia do poświęcenia się sprawie. Jednocześnie to samo silne przywództwo odbierało energię do otwartej krytyki i składania *votum separatum* wobec opinii lidera. W biurze obowiązywała prosta zasada: kto nie jest z nami, jest przeciwko nam. Jedna z pracownic biura stwierdziła: „Panu dyrektorowi nie należy się sprzeciwiać”.

Przywództwo w MSN nie polegało jednak na bezwzględnym posłuszeństwie nieomylnemu wodzowi. Nie o to chodziło dyrektorowi projektu MSN, w zespole wszakże trzeba było rozwinać kreatywność i entuzjizm. Zaufanie do niego zasadzało się na wierze i nadziei w ostateczne zwycięstwo i zrealizowanie wizji, czyli mitu centralnego. Nie można było dopuścić do tego, aby ze wszystkich zeszło powietrze, stąd ważne było utrzymywanie stale bardzo wysokiego poziomu mobilizacji zespołu. Entuzjizm ma jednak to do siebie, że nie może trwać wiecznie.

Wzory zachowań

Główny wzór zachowania

Wierność i bezgraniczne oddanie dalekosiężnej idei miały być zasadą wszystkich działań zespołu MSN. Chodziło przecież nie tylko o nowoczesne muzeum, ale także o przestrzeń dla otwartej dyskusji, którą można porównać do Hyde Parku. Artyści mieli otrzymać nie tylko schronienie i możliwie najlepsze warunki ekspozycji swoich prac, ale także miejsce do komunikowania się z publicznością.

Całe to przedsięwzięcie, paradoksalnie, miało wylądować u stóp Pałacu Kultury i Nauki, daru Józefa Stalina dla mieszkańców Warszawy. Powodzenie projektu wymagało oderwania obywateli od codziennej krzątaniny, zabiegania, zapracowania i przeniesienia w zupełnie inny klimat. Przed projektantami budynku muzeum stało zatem nie lada wyzwanie.

Liderzy projektu MSN, a wraz z nim niewielka ekipa pracowników, musieli liczyć się z dwoma rodzajami trudności.

Jedną z nich była natarczywość polityków, którzy zazwyczaj chcą się przypodobać masowej publiczności. Taką obawę wyrażali uczestnicy konsultacji przeprowadzanych w środowisku ludzi sztuki. „Oczywiście, muzeum powinno być placówką całkowicie autonomiczną w zakresie wolności prezentacji programowej; bez żadnej cenzury!”. Zwracano uwagę na zagrożenia takie jak „Sterowanie przez kolejne gabinety polityczne tak, aby realizować aktualne programy rządowe i ich »polityki kulturalne«” (Oba cytaty pochodzą z konsultacji przeprowadzonych przez MNS, materiały niepublikowane – archiwum autora).

Drugie zagrożenie przewijające się w wypowiedziach uczestników konsultacji to konsumpcjonizm, który oddala ludzi od sztuki: „Chodzi o przywrócenie przez działalność muzealną tych wartości, które zostały nam odebrane przez macdonaldyzację, przez działalność supermarketów, sitkomy itp.” (ibidem).

Podobnie brzmiała inna wypowiedź „Muzeum (..) to jest tworzenie przestrzeni dla bezinteresownego pobytu ludzi. W supermarketach jest tak, że ludzie są tam po to, aby wydać pieniądze i to jest tak urządzone, żeby z nich te pieniądze wyciągnąć. W muzeum cel pobytu jest inny. To są jedyne przestrzenie, gdzie można spędzić wiele godzin dla czystej przyjemności obcowania z dziełem sztuki, zupełnie bezinteresownie” (ibidem).

Pochodne wzory zachowań

W Muzeum Sztuki Nowoczesnej w latach 2005-2007 obowiązywały trzy principia.

Po pierwsze, „znajomość rzeczy” oparta na rzetelnej wiedzy, ale i intuicji. Recepcja nowej sztuki wymaga przygotowania, które mają edukatorzy i krytycy sztuki. Innymi słowy, potrzebni są eksperci pełniący rolę pośrednika pomiędzy twórcą a odbiorcą. W zespole MSN zapewniało to przewodnictwo sprawowane przez przewodniczącą Rady Programowej oraz dyrektora projektu, co było uzasadnione i potrzebne. Wiedza o sztuce nowoczesnej nie należała do kanonu lektur szkolnych.

Drugą wytyczną do działania było kreowanie rokujących artystów. Dla szerszej publiczności nie miała znaczenia znajomość trendów czy eksperymenty formalne. Muzeum Sztuki Nowoczesnej miało być miejscem, gdzie znajdują się wyróżnione prace. Jeśli

zdaniem krytyków zasługują na uwagę, to znaczy, że mogą stać się na tyle atrakcyjne rynkowo, że będą kupowane i ich cena będzie rosła.

Trzeci fundament stanowiła znajomość odpowiednich ludzi będących zapleczem projektu. Potrzebni byli zarówno eksperci, jak i celebryci. Do potencjalnych odbiorców, w zależności od ich nastawienia, wykształcenia, wrażliwości i doświadczenia życiowego, dotrą odmienni pośrednicy. Dla jednych będą to serialowi bohaterowie i dlatego warto zadbać o pozycjonowanie produktów dla masowej publiczności. Dla innych będą to krytycy sztuki. Jest także grupa obiorców, która pozostanie obojętna na oddziaływanie pośredników, ale chętnie zajrzy na przykład do przewodnika po Warszawie.

Lojalność i oddanie sprawie pociągały za sobą zatarcie granicy między życiem zawodowym i prywatnym. W praktyce oznaczało to, że życie prywatne miało być podporządkowane realizowaniu nie tyle zadań zawodowych, co misji. Kierownictwo oczekiwało gotowości do pracy, w każdych warunkach i o każdej porze, czyli także w domu, w podróży, w ramach wielogodzinnych spotkań – po godzinach. Rodzina, bliscy, znajomi także musieli odnaleźć się w tym korowodzie zdarzeń, przyjmując do wiadomości, że planowanie i organizowanie sobie czasu „po pracy” musi uwzględniać nagłe sytuacje. Pracownik powinien zapewnić sobie odpowiedni margines na zmianę planów i konieczność wykonania nowego zadania. Mógł spodziewać się telefonu ze strony dyrektora projektu po godzinach pracy, nie wykluczając późnego wieczoru czy też dni weekendowych.

Grupy lub subkultury

Osoby tworzące pierwszą ekipę MSN cechowała pasja odkrywców i misjonarzy. Dzielili ją pospół: nieomylna starszyczna i pojętna młodzież. Te dwie odległe, odmienne grupy dobrze ze sobą współpracowały. Obecność w niewielkim kręgu pracowników MSN, przygotowujących tak ważny dla kultury narodowej projekt, była na pewno nobilitująca, zwłaszcza dla młodych ludzi. Byli otwarci i rozumieли demaskatorskie cele sztuki nowoczesnej, zwłaszcza w obnażaniu stereotypów, demontażu narodowych uprzedzeń i ujawnianiu ważnych problemów społecznych.

Przy czym podzielana wspólnie pasja demaskatorska i znajomość rzeczy nie oznaczały, że wszyscy walczą w jednym szeregu. Obowiązującym na co dzień wzorem zachowania była tradycyjnie rozumiana relacja mistrz-uczeń. Można było ją również określić jako relację mistrz-czeladnik w tym sensie, że nie było takich zajęć, które zlecone przez mistrza mogą czeladnikowi przynieść ujmę. Czeladnik musiał przyjąć do wiadomości, że przekraczanie kolejnych kręgów wtajemniczenia oraz umiejętności wymaga cierpliwości, wytrwałości i podążania śladem mistrza.

Projekt Muzeum Sztuki Nowoczesnej był ośrodkiem kilku kręgów społecznych, które dobrze obrazują kręgi na wodzie. W środku znajdowała się dwójka liderów, otoczona najbliższymi pracownikami. Okalała ich grupa wpływowych sojuszników, których udało się pozyskać, zjednać, zachęcić i zaangażować, licząc na ich pomoc.

To środowisko zazębiało się mocno z kolejnym kręgiem – interesariuszy projektu – liczącymi na to, że projekt w miarę jak będzie się krystalizował, przyniesie im jakieś korzyści. Dla artystów była to szansa na uznanie i karierę, dla menedżerów, specjalistów,

kuratorów, wykładowców szkół artystycznych, rozbudowywał się rynek dzieł sztuki, tak po stronie podażowej, jak popytowej. W tej grupie znaleźli się także artyści zagraniczni, skoro MSN miało być liderem regionów transformacji.

W końcu najszerszy krąg to publiczność, opinia publiczna, przyszli goście i klienci muzeum, gotowi płacić za bilety i odwiedzać regularnie internetową witrynę MSN.

Projekt miał też swoich przeciwników. Wrogowie, jawni lub utajeni, trwali, pojawiali się i znikali z upływem lat. Cenzorzy, politycy, liderzy protestów oskarżających o niemoralność, a także deweloperzy i urzędnicy. Przez kolejne lata toczył się spór na kilku planach. Nie udało się obronić pawilonu „Emilii” przed wyburzeniem, ale w końcu wiosną 2017 roku muzeum zainaugurowało działalność swojej nowej przestrzeni wystawienniczej, nazwanej „Muzeum nad Wisłą”, dla odróżnienia od głównej siedziby instytucji przy ulicy Pańskiej 3 (o czym można przeczytać na stronie internetowej MSN).

Potencjał

Pierwsza ekipa MSN-u zostawiła po sobie ważny przekaz, który pozostaje nader aktualny: Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie jest ważne nie tylko dla artystów. Potrzebują go mieszkańcy stolicy, przybysze, a przede wszystkim obywatele. Wszyscy ci, którzy są otwarci na zmiany i różnorodność i chcą rozmawiać na każdy temat, czerpiąc inspirację ze sztuki nowoczesnej.

Zespół Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, napędzany wizją i energią liderów, pozostawił po sobie dobrze wykonany etap

przygotowawczy⁵⁰, choć z idei lidera regionów transformacji nic nie zostało. Temperatura tego przedsięwzięcia rosła skokowo, aż doszło do spopielenia kultury organizacyjnej młodego projektu. Za kulisami MSN toczyło się zbyt wiele gier, których stawka jest zawsze ta sama: władza, pieniądze, uznanie.

Porywająca i ambitna misja „lidera regionów transformacji” raczej się nie odrodzi. Na to jest za późno, ale warto stawiać na młodych polskich artystów. Ich starsi koledzy i koleżanki odnoszą znaczące sukcesy międzynarodowe i mogą się pochwalić, przynajmniej niektórzy, także sukcesami finansowymi.

O sukcesie Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie zadecyduje jego siła przyciągania zarówno ekscentryków, jak i szerokiej publiczności (co się wydaje trudnym zadaniem). Nowe miejsce spotkań, otwarta dla obywateli agora w centrum miasta, jest bardzo potrzebna Warszawie, tak jak Centrum Pompidou Paryżowi, gdzie obok wielu wspaniałych wystaw odbyło się dużo ważnych debat.

W kwestii turystyki kulturowej natomiast to Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie wspólnie z Teatrem TR będzie nowym domem kultury, który może osiągnąć popularność Centrum Nauki Kopernik. Nowe muzea nie chcą parać się jedynie utrwalaniem tra-

⁵⁰ W wywiadzie udzielonym w sierpniu 2007 roku nowa dyrektorka MSN, Joanna Mytkowska, tak podsumowała sytuację: „Zastałam instytucję, która po rezygnacji całej dyrektorki i rady programowej właściwie przestała działać. Z drugiej strony otrzymałam w spadku dorobek dwuletniej pracy MSN, który pozwala na umiarkowany optymizm co do przyszłości muzeum. Przede wszystkim zostały przeprowadzone niemal wszystkie kroki prawne pozwalające na rozpoczęcie starań o pozwolenie na budowę muzeum. Mamy porozumienie pomiędzy Ministerstwem Kultury i władzami Warszawy o współprowadzeniu i współfinansowaniu muzeum. Jest koncepcja, jak sfinansować jego budowę. Muzeum Sztuki Nowoczesnej znajduje się na tak zwanej liście indykatywnej inwestycji, które zostaną sfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Będzie to 90 procent budżetu, resztę wyłoży miasto” (Mazur, Branicka 2007).

dycji narodowej, co zajmuje uwagę Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego po roku 2015, choć o jej znaczeniu nie zapominają i zapewnią do niej swój polifoniczny komentarz.

Projekt MSN ujawnił przez 15 lat wszystkie słabości zarządzania Warszawą jako metropolią, z głębokimi podziałami politycznymi w tle. Kiedy nowy kompleks stanie się dostępny, będziemy mogli się wreszcie przekonać, czy warto było o niego toczyć boje przez tak długi czas.

Postowie

Swoją karierę zawodową rozpocząłem w betoniarni w Osiecznej, pod Poznaniem. Było to latem 1967 roku. Mieliśmy przed sobą kolejne wakacje bez pieniędzy, ale z dużym apetytem na życie. Aby je zarobić, każdy z nas, licealistów, na jednej zmianie wrzucał przez cały dzień około 20 ton piasku na taśmę transportera. Betoniarnia, pochłaniając piaskową skarpe, produkowała naszymi rękami betonowe krawężniki, płyty chodnikowe i sześciokątą trylinkę.

Nauka w XXII Liceum Ogólnokształcącym im. Jose Marti na warszawskich Bielanych szła mi dobrze. Najważniejsze, że nie przeszkadzała w częstych prywatkach i słuchaniu na magnetofonie szpulowym zespołu Cream. Szkoła poświęcała dużo uwagi kwestii długich włosów, które nosiło wielu z nas.

Pierwsze podejście do socjologii na Uniwersytecie Warszawskim zakończyło się porażką i ojciec namówił mnie, abym zatrudnił się przez pół roku jako robotnik w pobliskiej Hucie „Warszawa”. Miałem z bliska poznać życie, a także dostać za to dodatkowe punkty na egzaminie na studia. Moi nieokrzesani koledzy z huty dali mi na wyrost przezwisko „student”, dopuszczając mnie czasami do celebrowania wypłaty w Lasku Bielańskim. Innym miejscem, równie przyjaznym dla młodzieży i nie tylko, były tereny Akademii Wychowania Fizycznego, czyli AWF, gdzie chodziliśmy na spacer z dziewczynami i trenowaliśmy modne wówczas judo.

Na socjologię na UW dostałem się za drugim razem. Wkroczyłem w drugi etap kariery zawodowej, do pewnego stopnia zagranicznej, bo każdego roku pracowałem jako sezonowy robotnik rolny w południowej Szwecji. Prace wakacyjne pozwalały sporo zarobić. Studenckie małżeństwo mogło wówczas przez rok utrzymać się z wakacyjnego zarobku na Zachodzie. Tytuł magistra socjologii nie przeszkadzał mi w zbieraniu jagód na północy Szwecji, ani w byciu robotnikiem budowlanym w Wuppertalu, tym razem za niemieckie marki.

Od początku studiów wiedziałem, że studiowanie na Uniwersytecie Warszawskim, i to socjologii, w było PRL-u przywilejem i azyłem. Na jedno miejsce na tych studiach kandydowało dziesięciu chętnych. To był lepszy świat, zbudowany przez wybitnych uczonych jak Stanisław Ossowski, Stefan Nowak czy Jerzy Szacki. Kto dzisiaj miesiącami pisze jeden artykuł do „Studiów Socjologicznych”, wierząc, że tworzy wartościowy wkład do nauki? W chmurze dymu „Ekstra mocnych” stukałem w klawisze maszyny do pisania Rheinmetall i zapominałem o tym, że moja córka Zuzanna chce iść na spacer.

Wreszcie w roku 1983 obroniłem pracę doktorską, spełniając się jako naukowiec, który zmobilizował się wreszcie za sprawą generała Jaruzelskiego i jego ludzi. Czułem, że ktoś może zechcieć zredukować zatrudnienie w Instytucie Socjologii UW. Broniąc doktoratu, spełniłem nadzieje mojego ojca Witolda i mojego szefa, Witolda Morawskiego. Jestem im wdzięczny, ale muszę się przyznać, że „prawdziwa nauka” zaczęła w moim życiu ustępować miejsca prawdziwemu zaangażowaniu, bo mieliśmy już „Solidarność”.

Pomiędzy nauką akademicką a „Solidarnością” musiałem wypracować jakąś przestrzeń, która nie była ani czystą nauką, ani

walką polityczną. Pisanie artykułów naukowych straciło na atrakcyjności, gdy wydawało się, że można zmienić świat, a przy okazji swoje życie. Dostałem od losu nieoczekiwaną szansę połączenia tych dwóch poważnych zadań.

Wiosną 1981 roku wybitny francuski badacz, Alain Touraine, zaprosił młodych polskich socjologów do międzynarodowej ekipy, aby w trybie „interwencji socjologicznej” zbadać, jak to określił – „totalny ruch społeczny”. Uczestniczyłem w projekcie badawczym mojego życia, który przebiegał w rytm niezwyklego procesu historycznego.

Nauka, jaką wyniosłem z tego projektu, polegała na trudnej dla całej polskiej ekipy próbie utrzymania dystansu poznawczego w sytuacji zaangażowania w ruch społeczny, będący przedmiotem „interwencji socjologicznej”. Wszyscy byliśmy aktywnymi uczestnikami procesu, poddawanego analizie z wydatnym udziałem działaczy NSZZ „Solidarność”, wywodzących się z najważniejszych przedsiębiorstw, takich jak Stocznia Gdańska czy zakłady Mechaniczne Ursus.

W tym czasie wiele się zmieniło, jeśli chodzi o atmosferę panującą na Uniwersytecie Warszawskim. Wielu z nas nosiło zielone kurtki. Została garstka chętnych, aby w stanie wojennym kontynuować spory metodologiczne, skądinąd cały czas ważne. Trzeba było pracować i konspirować, myśleć i działać.

Blisko dziesięć lat od stanu wojennego okazało się stracone dla Polski i do pewnego stopnia dla mojego pokolenia. Przetrwałem je dzięki kontaktom z socjologami francuskimi, którzy wspierali mnie stażami i stypendiami. Moje lata 80. to z jednej strony relacja z ekipami Alaina Touraine’a i Renauda Sainsaulieu, a z drugiej różne pomysły na przetrwanie, w czym na pewno pomogła mi przygoda z żeglarstwem.

Nastąpiło wtedy moje ostateczne zerwanie z zarobkowaniem w Szwecji i na niemieckich budowach. Na to miejsce pojawiła się nieoczekiwanie krótka kariera handlowca w tzw. firmie polonijnej. Wtedy usłyszałem od kogoś z moich uniwersyteckich kolegów, że jestem biznesmenem. Rozpoczął się kolejny etap mojej kariery zawodowej. Oddalałem się od uniwersytetu, ale nie od badań socjologicznych.

Leszek Balcerowicz w roku 1990 otworzył drzwi przed wszystkimi, w których drzemał duch przedsiębiorczości. Wielu z nas zadało sobie pytanie, jak skorzystać z tej szansy. Dla mnie punktem startowym był projekt, który zrealizowałem na zlecenie czasopiśma „Le Journal des Elections”. Wówczas zaświtał mi pomysł na prywatną firmę badawczą. Wybraliśmy dla niej nazwę „Demoskop”, którą zaproponował mój współnik.

Był to zasadniczy zwrot w mojej karierze zawodowej. Zostałem przedsiębiorcą, wkroczyłem na nowy teren, mając solidne podstawy zawodowe, ale zero wiedzy o biznesie. Nie przeczuwałem, że ta nowa droga życia będzie mocno wyczynowa. Najważniejszym doświadczeniem wyniesionym z tych lat była zdolność odradzania się po niepowodzeniach. Wiem też, że o sukcesie rynkowym nie decydują kolejne twórcze pomysły, ale wytrwałość i konsekwencja.

Byłem wtedy jednym z czterdziestolatków szukających swojej szansy w burzliwych latach 90. XX wieku. Praca na dobrej państwowej uczelni dawała stabilizację zawodową, ale nie o to wówczas chodziło. Szansa na przedsiębiorczość przyszła dla mojego pokolenia o dwadzieścia lat za późno. Otworzyła się przestrzeń wyborów życiowo-zawodowych i powracało pytanie, na ile sposobów można wykorzystać własny potencjał. Wiedziałem, że nie nadaję się do kariery w polityce, gdzie odnalazła się część działaczy „Solidarności”.

Miałem mocne przekonanie, że zakładając Demoskop, będziemy dobrze służyć demokracji i reformom w Polsce.

Kolejne obserwacje, które zebrałem w tej książce, gromadziłem jako pracownik lub współpracownik opisywanych firm. Współpraca z Business Press, trwająca przez kilka lat, polegała na opracowywaniu raportów, związanych z rozwojem najbardziej dynamicznych branż, do których należała na przykład logistyka.

Mój przyjaciel Włodzimierz Strzemiński, będąc prezesem Niezależnego Operatora Międzystrefowego, zaproponował mi pracę na stanowisku dyrektora strategii i marketingu, co oznaczało w praktyce niewielkie kompetencje decyzyjne, ale duże pole badań i analiz rynkowych. Miałem wówczas po raz pierwszy i ostatni pracować w państwowej firmie.

Kolejnym etapem mojej kariery zawodowej był Zespół Doradców Prezydenta m.st. Warszawy, a więc tym razem był to samorząd. Trafiłem tam dzięki Andrzejowi Urbańskiemu, z którym pracowałem w trakcie kampanii Lecha Kaczyńskiego, walczącego o fotel prezydenta stolicy. Z pewnością przyczyniłem się do tego, że Ośrodek Konsultacji i Dialogu Społecznego, kierowany wcześniej przez Marcina Herbsta, zmienił się szybko w komórkę o profilu badawczym.

W tym czasie przeprowadziłem kilka badań i konsultacji społecznych dla MPWiK, które realizowało długoletni projekt inwestycyjny, o kluczowym znaczeniu dla Warszawy i dolnej Wisły.

Spojrzenie od wewnątrz na administrację samorządową plus kompetencje badawcze były mi bardzo pomocne, kiedy podjąłem pracę w Muzeum Sztuki Nowoczesnej. Anda Rottenberg powiedziała wówczas w którymś wywiadzie radiowym: „Mamy swojego socjologa”.

Jedną z nielicznych stałych w moim życiu stanowiło naukowe zainteresowanie ruchami społecznymi. Wydaje mi się, że tak naprawdę tylko na tym dobrze się znam. Nadal uważam, że socjologowie, którzy chcą służyć społeczeństwu, a nie władzy, powinni analitycznie wspierać budowanie samoświadomości tych ruchów. Moim wyborem były i są te ruchy protestu, które mają antyautorytarne cele.

Były jeszcze dwa inne stałe elementy w moim życiu zawodowym. Udało mi się uniknąć pracy w dużej międzynarodowej korporacji i nigdy nie zerwałem z socjologią i badaniami, co pozwoliło mi zarabiać pieniądze w wyuczonym zawodzie. Kilka razy w życiu miałem okazję rozmawiać z łowcami głów. Raz zostałem zatrudniony w Neumann Management Institute z pomocą takiej osoby. Zapamiętałem, kiedy doradca personalny, fachowiec wysokiej klasy, powiedział mi, że moja biografia zawodowa ma pewien deficyt: „Dobrze jest mieć *clear track career*”.

Przyznaję, że socjologia ma dla mnie największy urok, kiedy służy projektom określanym jako „badania terenowe”, a więc nie prowadzonych wyłącznie przy biurku. Mogą to być wywiady z interesariuszami raczkującego programu pierwszej polskiej elektrowni jądrowej, ale równie dobrze z mieszkańcami podwarszawskiej gminy Izabelin, która chce doskonalić swoją infrastrukturę.

Powab biznesu to ryzyko, przygoda, która nie musi kończyć się dobrze, kiedy trzeba brać odpowiedzialność za pracowników i cudze pieniądze. Z czasem rozstałem się z marzeniami o wielkiej firmie, której marka przejdzie do historii, i wybrałem jednoosobową działalnością gospodarczą.

Nie jestem pewien, czy wyciągnąłem dostatecznie dużo wniosków z własnych niepowodzeń i porażek. Przyznaję, że zdarzało

mi się poczuć bezsilność w obliczu mechanizmów, które umiem opisać jako socjolog, ale rzadko udaje się je zmieniać. Z pewnością nie mam powołania do biznesu rozumianego jako zajmowanie się czymkolwiek, co daje pieniądze. Czuję się natomiast przedsiębiorcą, jako że działam na rynku, choć z przerwami. Polegam na rekomendacjach moich klientów i nie stosuję sieciowych technik autopromocji i reklamy, jednakże zdając sobie sprawę, że do nich należy przyszłość. Nauczyłem się po latach, że lepiej podpisywać umowy z podwykonawcami niż z pracownikami.

Moje najlepsze wspomnienia jako człowieka nauki wiążą się z ulicą Karową i Uniwersytetem Warszawskim. Po latach moje życie zawodowe zatoczyło koło i pracuję w Collegium Civitas wśród utalentowanych socjologów młodszego pokolenia. Obecnie uczelnie wyższe bardzo się różnią od dawnego uniwersytetu. Choćby tym, że kiedyś studentom Instytutu Socjologii chciało się zorganizować „Pół tygodnia socjologa” zakończone balangą na statku na Zalewie Zegrzyńskim, gdzie panowała atmosfera niczym z filmu *Rejs*. Także tym, że profesor Stefan Nowak znalazł czas, aby wyjechać na trzy dni do Pałacu w Nieborowie, aby w tym wspaniałym miejscu prowadzić ze swoimi studentami seminarium wyjazdowe.

Jako nauczyciel akademicki długo fascynowałem się teoriami socjologicznymi i filozoficznymi podstawami myślenia socjologicznego, czego kiedyś nauczałem na Karowej i obecnie uczę w Collegium Civitas. Jednak w latach 90. ubiegłego wieku otworzyło się tak wiele możliwości, że trudno było nie spróbować czegoś innego niż nauka. Tym bardziej, że zacząłem odczuwać, że świat akademicki na co dzień jest niewielkim kręgiem, w którym krzątamy się wokół swoich spraw, licząc na uznanie innych.

Wtedy też część ludzi nauki zwróciła się w stronę życia publicznego, polityki lub biznesu. Szukali innych wyzwań, aczkolwiek tylko niektórzy całkowicie zerwali z nauką. W tym czasie zmienił się istotnie wizerunek socjologa. Rozszerzył się wachlarz jego społecznych ról. Wcześniej socjolog mógł kojarzyć się tylko na dwa sposoby. Albo był naukowcem zajmującym się uczeniem studentów i pisanem tekstów, które czytali inni socjologowie, ale tylko oni. Albo zajmował się ankietami, będącymi okazją do dostrzeżenia go przez szeroką publiczność, gdy wychylał się ze swojej socjologicznej wieży z kości słoniowej.

Dziś, na początku trzeciej dekady XXI wieku, jest inaczej, także jeśli chodzi o życie uczelni wyższych. Na progu tego wieku w Polsce zmieniły się warunki pracy wykładowców, przede wszystkim dlatego, że działa wiele wyższych szkół niepublicznych.

Dodajmy do tego niebywały rozwój mediów, co spowodowało, że nie tylko socjologowie odkryli, że ważne jest bycie rozpoznawanym, co z kolei przyciąga studentów do znanych nazwisk w szkołach, gdzie wykładają. Obecność w mass mediach daje więcej niż napisanie dobrego podręcznika, czym zajmowali się moi mistrzowie i co wymagało dużego nakładu pracy. Dzisiaj jest mniej mistrzów i mniej podręczników socjologii. Skoro „wszystko można znaleźć w Internecie”, to po co pisać (i czytać) książki?

Moim zdaniem otwiera to szansę na renesans książki jako wiarygodnego źródła. Tylko kto będzie je pisał? Budowanie statusu społecznego i naukowego wymaga współcześnie stosowania zróżnicowanych narzędzi, których przybywa. Kiedyś – jak pokazywały badania socjologiczne – prestiż przysługiwał profesorom z racji tego, że byli profesorami. Obecnie inaczej buduje się swoją pozy-

cję, zbierając punkty w nauce i poza nauką. Akademicy socjologowie wiedzą, że bez „punktozy” w uniwersyteckim świecie nie można przetrwać.

Jaka jest przyszłość socjologii, która mi towarzyszy i której ja towarzyszę przez tyle lat? Nawet kiedy nie byłem nauczycielem akademickim i nie gromadziłem punktów za publikacje, czułem się socjologiem. Co więcej, zawsze – poza okresami zarobkowania wakacyjnego i krótką karierą handlowca w firmie polonijnej – zarabiałem pieniądze jako socjolog, w różnych rolach: jako wykładowca, przedsiębiorca, menedżer, badacz, analityk lub ekspert. Pozwala mi to na pewien dystans i szeroki ogląd możliwości wykorzystania wiedzy socjologicznej.

Także z tego powodu widzę potrzebę stawiania pytań o to, do jakiego momentu jest się wiernym swojej profesji i etyce zawodowej? Gdzie jest granica, poza którą przestaje się być socjologiem zachowującym dystans poznawczy, nazywany obiektywizmem? Czy faktycznie poza nauką możliwe jest spełnienie wymogu bezstronności? Od czego to zależy?

Wiele instytucji i zawodów nie wytrzymuje próby czasu. Czy socjologia i socjologowie mają powody, aby się martwić, że coś ich zastąpi? Moim zdaniem bezpiecznym domem dla socjologii jest i pozostanie uniwersytet.

Natomiast *extra muros* dzieją się niezwykle rzeczy. Z jednej strony mamy udoskonalaną ciągle socjotechnikę, *big data* i wiele narzędzi, które pozwalają nie tylko analizować zachowania, ale także na nie wpływać. Z drugiej strony jest trudny do opisu świat do pewnego stopnia alternatywny, funkcjonujący pod kryptonimem – z braku lepszej nazwy – „socjologia zaangażowana”.

Jestem przekonany, że niezależnie od tego, czy tego chcemy, czy nie, ważna część instytucjonalnego rozwoju socjologii zależy od jej praktycznych zastosowań. Trudno posłużyć się w tym miejscu określeniem „wdrożenia”, o ile chcemy włączyć w ten nurt na przykład podręcznik skutecznego działania napisany przez feministkę, która – korzystając z wiedzy socjologicznej – napisała go dla liderów i liderów ruchu protestu. Popyt na socjologię rośnie, w związku z tym wielu absolwentów studiów socjologicznych, którzy nie poświęcą się wyłącznie nauce, może znaleźć pracę w zawodzie lub blisko wykształcenia zawodowego.

Jakie są więc zadania socjologii uprawianej poza polem nauki akademickiej? Jaka jest przyszłość socjologii stosowanej, która w przeciwieństwie do akademickiej nie ma narzędzi albo rozwiązań instytucjonalnych, aby skutecznie bronić swojej autonomii?

Socjologii praktycznie zorientowanej pomagają i zarazem zagrażają klient. Jest nim korporacja, partia polityczna, administracja państwowa lub samorządowa, media, dowolna instytucja, a nawet kościół lub ruch protestu. Od czego zależy bycie profesjonalistą w sytuacji, gdy badacz czy analityk działa jako usługodawca na rynku?

W jednym znanym mi przypadku nacisk rynku spowodował, że ważny fragment socjologii został skodyfikowany. Badacze rynku i opinii przyjęli kodeks European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR, założone w roku 1947), dzięki czemu proces badawczy podlega istotnym rygorom. Niestety, inne, płynne zastosowania wiedzy socjologicznej nie dadzą się równie skutecznie obwarować i poddać kontroli środowiska socjologicznego.

Najprostsza i prawdopodobnie jedyna odpowiedź na pytanie o deontologię socjologii *extra muros* brzmi następująco: skoro to socjolog, a nie socjologia, staje na przeciwko klienta, to rozliczenie

z rzetelności wykonywania roli zawodowej przebiega wyłącznie w dwóch zazębiających się obszarach: sumienia i wymagań środowiska zawodowego. Sumienie ma każdy, ale dobrze je instrumentalizuje zawodowe przygotowanie do krytycznej autorefleksji. Wiedza socjologiczna pomaga w znalezieniu odpowiedzi na pytanie: komu i czemu służę, wraz z moją „produkcją”, oczywiście w takich, a takich warunkach – historycznych i społeczno-politycznych.

Refleksyjnemu socjologowi nie brakuje również materiału do obserwacji porównawczych. Jest wiele punktów odniesienia dla dokonania samooceny, bowiem sferę publiczną wypełniają bardzo różni eksperci, korzystający z wiedzy naukowej i naukowego statusu. Negatywnym przykładem są socjologowie nadworni, którzy często goszczą w państwowych mass mediach, ale rzadko mają dystans do świata, który komentują. Są oddzieleni taflą szkła od odbiorców i świadomi, że szeroka publiczność nie jest w stanie ocenić wiedzy eksperta. Masowy odbiorca polega na symbolach statusu, do których należy na przykład tytuł naukowy i pozycja doradcy w kancelarii prezydenta.

Pojedyncze przypadki nadwornych socjologów nie powinny przysłonić innego, niepokojącego zjawiska i to mającego znacznie szerszy zasięg i poważniejsze konsekwencje. Mowa o służebności socjologii jako wiedzy instrumentalnej, uzbrojonej w narzędzia cyfrowe pozwalające stworzyć obraz społeczeństwa tak dokładny, jakiego nigdy nie miały szans dostarczyć nawet najlepsze badania ankietowe. Postęp w zbieraniu i przetwarzaniu danych o społeczeństwie przekracza najśmielsze oczekiwania. Dzięki algorytmom, które w coraz większym stopniu wykorzystują sztuczną inteligencję i za sprawą np. dobrowolnego udostępniania wielu osobistych informacji via Facebook, tworzy się obraz społeczeństwa

in silico. Oznacza to możliwość przeprowadzania symulacji, jeśli nie zachowań pojedynczych jednostek, to małych grup, co w zupełności wystarcza, by odpowiednio „targetować” przekazy polityczne i marketingowe.

W tworzeniu takich rozwiązań biorą aktywny udział psycholodzy i socjologowie, pracując ramię w ramię z matematykami i specjalistami z branży informatycznej. Dokonuje się niewątpliwa rewolucja w sposobie zbierania społecznych danych i ich przetwarzania. Czy oznacza to koniec socjologii, jaką znamy? A może socjologowie niedługo podzielą los nie tylko szewców, ale także dziennikarzy i aktorów, którym pozostanie tylko wspieranie „pracy maszynowej”?

Na koniec chciałbym przytoczyć pouczający i wstrząsający przypadek słynnego sygnalisty Christophera Wyliego. Miał on duży udział w sukcesie i upadku Cambridge Analytica, której udało się skutecznie popsuć demokrację w Anglii, USA i zapewne w kilku innych krajach, o czym wiemy mniej.

Jak dalece może rozmyć się granica pomiędzy tzw. czystą nauką i jej komercyjnym zastosowaniem świadczy jedna z wielu opowieści Wyliego, odnosząca się do pewnego wykładowcy Cambridge: „Wspomniał też, że włączenie go do prac nad naszym amerykańskim projektem mogłoby być wstępem do współpracy przy stworzeniu na Uniwersytecie w Cambridge pierwszego instytutu badawczego zajmującego się komputacyjną psychologią społeczną. Natychmiast zapaliłem się do tego pomysłu. Jednym z wyzwań stojących przed naukami społecznymi – psychologią, antropologią czy socjologią – jest znikoma ilość dostępnych danych liczbowych: za taki stan rzeczy odpowiadają trudności z mierzeniem i ujęciem ilościowym abstrakcyjnej dynamiki społecznej czy kulturowej całej

populacji. Rozwiązaniem tego problemu mogłoby być stworzenie wirtualnych klonów wszystkich członków społeczeństwa, zaimplementowanie ich w środowisku komputerowym i obserwowanie w nim dynamiki ich wzajemnych relacji. Miałem poczucie, że jesteśmy o krok od opracowania nowej metody badań nad społeczeństwem. Czy mogłem nie skorzystać z takiej szansy?” (Wylie 2019: s. 182).

Dwudziestoczteroletni Christopher Wylie w czerwcu 2018 został przesłuchany przez komisję Kongresu Stanów Zjednoczonych. Jako były szef działu badań Cambridge Analytica – choć się starał – nie zachwiał pozycją Facebooka. Dzięki niemu lepiej znamy zagrożenia, z którymi musi się mierzyć demokracja. Nie ma jednak nadal odpowiedzi, jak sobie z nimi skutecznie radzić. Wylie przyznał: „Najbardziej angażowałem się w te projekty, które mogły uczynić świat nieco lepszym miejscem” (ibidem: s. 105).

Bibliografia

- Bendix, R. (1975) *Max Weber. Portret uczonego*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe: Warszawa
- Hammer, M. (1999) *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa
- Hammer, M., Champy, J. (2006) *Reengineering the Corporation. A Manifest for Business Revolution*. Harper Business: New York
- Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs*. Insignis Media: Kraków
- Isaacson, W. (2016) *Innowatorzy. O tym, jak grupa hakerów, geniuszy i geeków wywołała cyfrową rewolucję*. Insignis Media: Kraków
- Folga-Januszewska, D. (2009) *Muzea w Polsce 1989-2008*. „Muzealnictwo” nr 50
- Kaczmarek, K.M. (2010) *Guru – uczniowie – wspólnota*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu: Poznań
- Kraśko, N. (2010) *Instytucjonalizacja socjologii w Polsce 1970-2000*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: Warszawa
- Kuczyński, P. (1990) *Sondaż przedwyborczy dla „Le Journal des Elections”*, [w:] *Wyniki badań – wyniki wyborów*, (red.) Kolarska-Bobińska, L., Łukasiewicz, P., Rykowski, Z.W., Polskie Towarzystwo Socjologiczne: Warszawa
- Lewandowska, J. (2006) *Co Polacy robią w czasie wolnym? Komunikat z badań BS/124/2006*. CBOS: Warszawa

- Maksymczak, M. (2017) *Bunt przeciw władzy i formalizmowi. Próba interpretacji twórczości grupy Wprost*. Instytut Sztuki Polskiej Akademii Nauk: Warszawa
- Mazur, A., Branicka, M. (2007) *Muzeum jako alternatywna sfera publiczna. Rozmowa z Joanną Mytkowską, nowo mianowaną dyrektorką MSN*, „Obieg” 2007, 15 sierpnia, <http://archiwum-obieg.u-jazdowski.pl/rozmowy/2221>
- Motyl, R. (2013) *Miliard złotych pozostanie w miejskim budżecie*. Portal Urzędu m.st. Warszawy, <http://www.um.warszawa.pl/aktualnosci/miliard-z-otych-pozostanie-w-miejskim-bud-ecie>
- MPWiK (2016) *Raport roczny 2016*. Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w m.st. Warszawie Spółka Akcyjna: Warszawa, <https://www.mpwik.com.pl/download.php?id=1242>
- Pniewski, T. (2017) *Wyniki konkursu – plac Centralny. Competition results – Central Square*, <http://architektura.um.warszawa.pl/placcentralnywyniki>
- Rakusa-Suszczeński, M. (2016) *Cień radykalizmu. Pojęcie radykalizmu w świetle teorii ruchów społecznych*. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR: Warszawa
- Simmel, G. (2005) *Socjologia*. Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa
- Taleb, N.N. (2014) *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*. Kurhaus Publishing: Warszawa
- Touraine, A. (2010) *Solidarność. Analiza ruchu społecznego 1980-1981*. Europejskie Centrum Solidarności: Gdańsk
- Trammer, H., Kubecka, M., Kaufman, M. (2017) *Konkurs na opracowanie koncepcji funkcjonalno-przestrzennej Placu Centralnego w Warszawie. Zał. 2.1 Opis przedmiotu konkursu i wytyczne za-*

mawiającego. Archigrest sp. z o.o.: Warszawa, <http://architektura.um.warszawa.pl/sites/default/files/files/Za%C5%82%C4%85cznik%20Z.1%20Opis%20i%20wytyczne%202017-08-30.pdf>

Ustawa (2002) Ustawa z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy, Dz.U. 2002 nr 41, poz. 361, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20020410361>

Ustawa (2004) Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. 2005 nr 14, poz. 114, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20050140114>

Wolność doskwiera. Z Andą Rottenberg rozmawia Grzegorz Brzozowski (2016), „Kultura Liberalna” nr 380 / 26, <https://kulturaliberalna.pl/2016/06/28/wolnosc-doskwiera-wywiad-anda-rottenberg-grzegorz-brzozowski/>

Wylie, Ch. (2019) *Mindf*ck. Cambridge Analytica, czyli jak popsuć demokrację*. Insignis Media: Kraków

Vaidhyanathan, S. (2018) *Anti Social Media*. Grupa Wydawnicza Foksal: Warszawa

Summary

Unique organizational culture. Sketches on subjective sociology

The book “Unique organizational culture. Sketches on subjective sociology” has two layers. The first is a sociological approach to organizational culture that differs from most studies in management and business sciences. Therefore, it can be a supplementary reading for managers and candidates for managers. The more so because in this social environment the topic of organizational culture has become so fashionable that it plays the role of a key to the success of an organization. It is also sometimes indicated as the mysterious cause of a company’s failure.

The second layer is historical because the book is based on a long-term study of six organizations, conducted through participant observation over a very specific period. It was the last decade of the 20th century, when Poland was undergoing a profound transformation of society and economy. The jump from the Soviet system to the free market and democracy meant a change in every area of life. It was a time of ups and downs of thousands of businesses, small and large, not to mention unemployment, economic collapse of many industries and crises that affected many regions

of Poland. The three companies described in the book – two private and one state-owned – were established during this period to disappear after several years of struggle for survival. Those local brands: Demoskop, Businessman Magazine and NOM 1044 are now forgotten, as are many others, whose founders and employees dreamed of success. In turn, three other companies featured in this book survived undergoing a phase of severe turbulence. Warsaw Town Hall, Water and Sewage Municipal Company (MPWiK) and the Museum of Modern Art have served and still serve both the inhabitants of Warsaw and numerous newcomers. After all, their fate did not depend on the market game.

Each of the six organizations has been described as peculiar and unique, with the organizational culture of the breakthrough, symbolized by the Balcerowicz economic reform. It was a painful experience for society as a whole, but also an opportunity for those who wanted and were able to take advantage of it. Systemic transformation in this book is only a background for analysis, of a micro-sociological nature, focused on myths, atmosphere, patterns of behavior, communication rules, structure, and above all on the mechanisms of organizational power in the daily ritual edition.



Nota o autorze

Paweł Kuczyński – jest socjologiem, specjalizującym się w tematyce ruchów społecznych. Zainteresował się nimi dzięki „Solidarności”, kiedy został zaproszony przez Jana Strzeleckiego i Alaina Touraine’a do udziału w fascynującym przedsięwzięciu badawczym w roku 1981.

Jako wykładowca w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego uczył m.in. współczesnych teorii socjologicznych. W swoim doktoracie zajmował się sporem pomiędzy tak zwaną socjologią pozytywistyczną a socjologią rozumiejącą. W życiu zawodowym odnalazł miejsce dla obydwu tych nurtów. Jego dokonania naukowe były i są związane z tymi metodami badawczymi, które pozostają alternatywne wobec głównego nurtu socjologii empirycznej, opartej na badaniach ankietowych. Z drugiej strony nie porzucił całkiem „zamerykanizowanej socjologii” i z początkiem reformy Balcerowicza, w roku 1990, był współzałożycielem Demoskopu – jednej z trzech pierwszych polskich prywatnych firm badań opinii i rynku. W końcu lat 90. XX wieku należał do pierwszego pokolenia wykładowców Collegium Civitas, aby po dłuższej przerwie wrócić do tej uczelni, już w drugiej dekadzie XXI wieku.

Pomimo żywego zainteresowania filozofią i teoriami, najważniejsze dlań były zawsze badania terenowe, które są podstawą socjologii jako nauki ugruntowanej na doświadczeniu różnych grup społecznych. Uczestnicząc w dziesiątkach odmiennych projektów – od typowych badań rynku, po konsultacje społeczne, towarzyszące dużym inwestycjom infrastrukturalnym – praktykował socjologię wieloparadygmatyczną i wielozadaniową.

Jest zwolennikiem mądrego różnicowania w doborze narzędzi, pojęć teoretycznych, nawet teorii, co nie jest zgodne z tendencją dominującą w środowisku polskich socjologów. Choć dziś specjalizacja towarzyszy nieodmiennie karierze naukowej i pozwala znaleźć swoje miejsce w naukowym podziale pracy, to postęp w naukach społecznych dokonuje się także dzięki przekraczaniu granic, tak pomiędzy dyscyplinami, jak i teoriami.

Zajmując się socjologią, która angażuje i chce być pożyteczna, Paweł Kuczyński uprawia ją z perspektywy aktora społecznego.

Collegium Civitas jest wydawcą lub współwydawcą następujących książek:

Spojrzenia. Pałac Kultury i Nauki w socjologicznym kalejdoskopie, (red.) Anna Wyka, Katarzyna Iwińska, Warszawa 2005: Collegium Civitas

O życiu publicznym, kulturze i innych sprawach, (red. naukowa) Bogdan W. Mach, Edmund Wnuk-Lipiński, Warszawa 2007: Collegium Civitas / Instytut Studiów Politycznych PAN

Jadwiga Koralewicz, *Autorytaryzm, lęk, konformizm*, wyd. 2 zmienione, Warszawa 2008: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”/ Collegium Civitas

Gra w przywództwo. Jak zdobyć i utrzymać władzę?, (red.) Bohdan Szklarski, Warszawa 2008: Centrum Kreowania Liderów/ Collegium Civitas

Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa, (red.) Krzysztof Kasianiuk, Warszawa 2008: Centrum Kreowania Liderów/ Collegium Civitas

Pamięć zbiorowa jako czynnik integracji i źródło konfliktów, (red.) Andrzej Szpociński, Warszawa 2009: ISP PAN/ Wydawnictwo Naukowe „Scholar”/ Collegium Civitas

Konsultacje społeczne wokół inwestycji infrastrukturalnych, (red. naukowa) Katarzyna Iwińska, Warszawa 2010: Collegium Civitas/ Klub Myśli Społecznej Inicjatywy

Profesjonalny menedżer w NGO, (red.) Katarzyna Iwińska, Warszawa 2010: Collegium Civitas / Klub Myśli Społecznej Inicjatywy

„Po co pamiętać razem?” Praktyki pamięci a kultura obywatelska kobiet w gminie Stare Juchy i powiecie etckim, (red. nauk.) Barbara Markowska, Warszawa 2010: Collegium Civitas

Profesjonalny menedżer w NGO, cz. 2, (red.) Katarzyna Iwińska, Anna Radiukiewicz, Warszawa 2011: Klub Myśli Społecznej „Inicjatywy”/ Collegium Civitas

Profesjonalny menedżer w NGO. Wydanie drugie poprawione, (red.) Katarzyna Iwińska, Warszawa 2012: Klub Myśli Społecznej „Inicjatywy”/ Collegium Civitas

Można, koncepcja, opracowanie i red. merytoryczna Jadwiga Koralewicz, współpraca Karina Wielomska, Piotr Komorowski, Warszawa 2012: Collegium Civitas

Piotr Siuda, Radosław Bomba, Magdalena Kamińska, Grzegorz D. Stunża, Marek Troszyński, Tomasz Żaglewski, *Prosumpcjonizm pop-przemysłów. Analiza polskich przedsiębiorstw z branży rozrywkowej*, Warszawa 2013: Fundacja „Wiedza Lokalna”/ Collegium Civitas

Xymena Bukowska, Marcin Jewdokimow, Barbara Markowska, Paweł Winiarski, *Kapitał kulturowy w działaniu. Studium światów społecznych Białowieży*, Warszawa 2013: Collegium Civitas/ ISP PAN/ Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Przeszłość w dyskursie publicznym, (red.) Andrzej Szpociński, Warszawa 2013: Instytut Studiów Politycznych PAN/ Wydawnictwo Naukowe „Scholar”/ Collegium Civitas Press

Teresa Rakowska-Harmstone, *Reluctant Clones. Moscow and the “Socialist Commonwealth”*, Warszawa 2014: Collegium Civitas/ IPN

Nieodkryty wymiar III sektora. Wprowadzenie do badań nad nowym społecznikiem, (red. naukowa) Stanisław Mocek, Warszawa 2014: Collegium Civitas/ Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

The Visegrad Countries in Crisis, (ed.) Jan Pakulski, Warsaw 2016: Collegium Civitas

Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce, (red. naukowa) Rafał Krenz, Stanisław Mocek, Bohdan Skrzypczak, Warszawa 2015: Collegium Civitas / Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

Dominik Smyrgała, Leszek Jesień, Łukasz Kister, Marcin Koniak, Łukasz Tolak, *PKP Energetyka po prywatyzacji – bezpieczeństwo dostaw energii i przewozów kolejowych*, Warszawa 2016: FIBRE / Collegium Civitas

Marcin Gajek, *W stronę republikańskiego liberalizmu. Kategoria cnót liberalnych we współczesnej amerykańskiej myśli politycznej*, Warszawa 2016: Ośrodek Myśli Politycznej / Collegium Civitas

WISE Handbook, (eds.) Katarzyna Iwińska, Michael Jones, Magdalena Kraszewska, Athens – Brno – Porto – Uppsala – Warsaw 2017: Collegium Civitas

Magdalena El Ghamari, *Cool Jihad*, Warszawa 2018: Wydawnictwo „Difin” / Collegium Civitas

Tomasz Płudowski, *American Political Issue Ownership and Framing. A Functional Theory of Electoral Advantage-Seeking in Presidential Advertising from Eisenhower to Trump*, Warsaw 2018: Collegium Civitas / ASPRA-JR

Joanna Konieczna-Sałamatin, Tomasz Stryjek, Natalia Otrishchenko, *Wydarzenia. Ludzie. Historia. Raport z badań sondażowych o pamięci współczesnych Polaków i Ukraińców*, Warszawa 2018: Collegium Civitas / Instytut Studiów Politycznych PAN

Йоанна Конечна-Саламатін, Наталія Отріщенко, Томаш Стрієк, *Історія. Люди. Події. Звіт про дослідження про пам'ять сучасних поляків та українців*, Warszawa 2018: Collegium Civitas

Joanna Konieczna-Sałamatin, Tomasz Stryjek, Natalia Otrishchenko, *History. People. Events. Research report on the memory of contemporary Poles and Ukrainians*, Warsaw 2018: Collegium Civitas

Maria Kostyszak, *Etyka osobista. O przemieniającym potencjale sztuki i techniki / Personal Ethics On the Transforming Potential of Art and Technology*, Warszawa 2019: Collegium Civitas

Paweł T. Dobrowolski, *Magik, histeryczka, podróżnik: trzy oblicza XVIII wieku*, Warszawa 2020: Collegium Civitas

Paweł Ruszkowski, Andrzej Przestalski, Paweł Maranowski, *Polaryzacja światopoglądowa społeczeństwa polskiego a klasy i warstwy społeczne*, Warszawa 2020: Collegium Civitas

Ewa Nowicka, Ayur Zhanaev, *Po obu stronach Ononu. Buriaci na pograniczu rosyjsko-mongolskim*, Warszawa 2020: Collegium Civitas

Krzysztof Kasianiuk, *Modelowanie percepcji transformacji politycznej. Podejście systemowe*, Warszawa 2021: Collegium Civitas

Roland Zarzycki, *Etyka codzienności – czy można być dobrym po prostu? Społeczno-polityczna analiza moralności jako towaru, oręża i dystynkcji*, Warszawa 2021: Collegium Civitas

Seria wydawnicza **Zeszyty Naukowe Collegium Civitas**

Zeszyt nr 1: *Intelektualiści a komunizm i inne eseje*, (red.) Andrzej Paczkowski, 2002

Zeszyt nr 2: *Płońsk w socjologicznym kalejdoskopie. Raporty z badań studenckich*, 2002

Zeszyt nr 3: *Świat instytucji i organizacji społecznych*, (red.) Włodzimierz Pańków, 2002

Zeszyt nr 4: *Panorama ruchów społecznych w Polsce*, (red.) Marcin Frybes, Paweł Kuczyński, 2002

Zeszyt nr 5: *Kaszuby: Prawdy i mity. Raporty z badań studenckich*, 2004

Zeszyt nr 6: *Być cudzoziemcem w Polsce*, (red.) Hanna Malewska-Peyre, 2004

Zeszyt nr 7: *Lobbing w praktyce: doświadczenia polskie*, (red.) Małgorzata Molęda-Zdziech, 2004

Zeszyt nr 8: *Polacy XXI wieku. Nowe style życia*, (red.) Stanisław Mocek, 2005

Zeszyt nr 9: *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zakończeniu „zimnej wojny”*, (red.) Jacek Czaputowicz, 2005

Zeszyt nr 10: *Europejskie prawo gospodarcze. Nowe tendencje*, (red.) Aleksander Gubrynowicz, 2006

Zeszyt nr 11: *Lobbing w praktyce: doświadczenia polskie, wydanie drugie poprawione i rozszerzone*, (red.) Małgorzata Molęda-Zdziech, 2006

Zeszyt nr 12: *Europejskie prawo gospodarcze. Nowe tendencje – część 2*, (red.) Aleksander Gubrynowicz, 2008

- Zeszyt nr 13:** *Płeć współczesnej kultury*, (red.) Marta Zimniak-Hańajko, 2008
- Zeszyt nr 14:** *Antropologia wizualna*, (red.) Joanna Tokarska-Bakir, 2008
- Zeszyt nr 15:** *Polacy XXI wieku. Nowe ruchy religijne*, (red.) Marta Zimniak-Hańajko, 2009
- Zeszyt nr 16:** Joanna Aleksandra Janas, *Funkcjonowanie swobody przepływu kapitału i jej miejsce na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej*, 2009
- Zeszyt nr 17:** *Polacy XXI wieku. Praca Polaków w kulturze współczesnego kapitalizmu*, (red.) Marta Zimniak-Hańajko, 2011
- Zeszyt nr 18:** *Patologie życia społecznego*, (red.) Jadwiga Koralewicz, 2011
- Zeszyt nr 19:** *Surowce energetyczne w polityce wielkich mocarstw*, (red.) Dominik Smyrgała, 2011
- Zeszyt nr 20:** „Wartością sołectwa są ludzie” – raporty ze studenckich badań terenowych w gminach śląskich, (red.) Katarzyna Iwińska, Anna Radiukiewicz, 2012
- Zeszyt nr 21:** *Mediatyzacja – analiza zjawiska i wybranych studiów przypadków*, (red. nauk.) Małgorzata Molęda-Zdziech, 2012
- Zeszyt nr 22:** *Wokół niepodległości Kosowa: historia i pierwsze reakcje*, (red.) Dominik Smyrgała, 2012
- Zeszyt nr 23:** *Wojna o pokój trwa...*, (red. nauk.) Dominik Smyrgała, 2014
- Zeszyt nr 24:** *Democracy and Human Rights in East Asia and Beyond – Critical Essays*, (ed.) Marta Kosmala-Kozłowska, 2015

Seria wydawnicza **Studia i Analizy Collegium Civitas**

- tom 1:** *Cóż po antropologii? Prace Katedry Antropologii Kulturowej Collegium Civitas*, (red. nauk.) Joanna Tokarska-Bakir, 2006
- tom 2:** *5 lat Karty Praw Podstawowych UE*, (red. naukowa) Aleksander Gubrynowicz, 2006
- tom 3:** *EURO 2012. Mistrzostwa Europy w cieniu terroryzmu*, (red. nauk.) Krzysztof Liedel, 2007
- tom 4:** *Umowy zawarte przez Wspólnoty Europejskie w orzecznictwie sądowym państw członkowskich*, (red. nauk.) Aleksander Gubrynowicz, 2008
- tom 5:** Kuba Jałoszyński, Janusz Skosolas, *Media wobec współczesnego zagrożenia terroryzmem*, 2008

- tom 6:** *Rola mediów w przeciwdziałaniu terroryzmowi*, (red. nauk.) Krzysztof Liedel, Paulina Piasecka, 2009
- tom 7:** *Nowe technologie w zwalczaniu terroryzmu. Projekt PROTEUS*, (red. nauk.) Kuba Jałoszyński, Krzysztof Liedel, 2009
- tom 8:** *Kształtowanie się nowej europejskiej polityki wschodniej – ocena Partnerstwa Wschodniego*, (red. nauk.) Kerry Longhurst, 2009
- tom 9:** *Forging a new European Ostpolitik – An Assessment of the Eastern Partnership*, (ed.) Kerry Longhurst, 2009
- tom 10:** *Autorytaryzmy iberyjskie – Hiszpania Franco i Portugalia Salazara*, (red. nauk.) Bohdan Szklar-ski, Maciej Słęcki, 2010
- tom 11:** *Polska racja stanu*, (red. nauk.) Szymon Hatłas, 2010
- tom 12:** *Latynoameryka u progu trzeciego stulecia niepodległości: przywództwo, idee i systemy polityczne*, (red. nauk.) Piotr Łaciński, 2011
- tom 13:** Dominik Smyrgała, *Latynoamerykańska teologia wyzwolenia – wiara, rewolucja pasywna, nacjonalizm antykolonialny*, 2014
- tom 14:** *Między regionalnymi rynkami energii a technologią – przyszłość sektora energetycznego w Polsce*, (red. nauk.) Dominik Smyrgała, 2016
- tom 15:** *The Visegrad Countries in Crisis*, (ed.) Jan Pakulski, 2016
- tom 16:** *Post-Communist Development: Europe's Experiences, Asia's Challenges*, (ed.) Andrzej Bolesta, 2017
- tom 17:** *Śląsk kobiet: tradycja, aktywność i ekologia*, (red. nauk.) Xymena Bukowska, Katarzyna Iwińska, 2018
- tom 18:** Maria Cole, *Paradoks płci. Wyższe wykształcenie kobiet w Stanach Zjednoczonych i w Polsce*, 2018
- tom 19:** Agnieszka Nitza-Makowska, *Różnice demokracji: Indie i Pakistan*, 2018

Seria wydawnicza **Studia i Analizy Historyczne Collegium Civitas**

- tom 1:** Eugeniusz Cezary Król, *Polska kultura 1956*, 2007
- tom 2:** *Rzeczpospolita wielokulturowa – dobrodziejstwo czy obciążenie?*, (red. nauk.) Jerzy Kłoczowski, 2009
- tom 3:** Piotr Toczyski, *Jak mit jednoczy Europę? Analiza arturiańskich elementów kultury symbolicznej jako czynników spajających współczesną Europę*, 2013

tom 4: Kamil Popowicz, *Madame de Staël*, 2013

tom 5: Paweł T. Dobrowolski, *(P)oszukiwanie tożsamości: cztery studia o angielskim Oświeceniu*, 2015

Seria wydawnicza **Studia i Analizy Dyplomacji Kulturalnej i Publicznej Collegium Civitas i Instytutu Adama Mickiewicza**

tom 1: *Promocja Polski w świecie: kultura – dyplomacja – marka narodowa*, 2010

tom2: *Wymiana i konkurencja. Środowisko i formy promocji Polski w świecie*, 2011

Seria wydawnicza **Zeszyty Gospodarki Społecznej**

tom 1: *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, (red. nauk.) Ewa Leś, Małgorzata Ołdak, 2006

tom 2: *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym*, (red. nauk.) Ewa Leś, Małgorzata Ołdak, 2007

tom 3: *Nowa gospodarka społeczna w rozwoju regionalnym i lokalnym*, (red. nauk.) Ewa Leś, Małgorzata Ołdak, 2008

Collegium Civitas jest również wydawcą i współwydawcą czasopism naukowych

Uczelnia jest wydawcą rocznika naukowego „**Zoon Politikon**”. Pismo to ma charakter interdyscyplinarny, wynikający z wielości doświadczeń i odmienności dyscyplin oraz różnych sposobów myślenia o sprawach zbiorowości i wspólnot w ponowoczesnym świecie. Czasopismo jest dostępne jest na stronie internetowej o adresie: <http://www.ejournals.eu/Zoon-Politikon/>.

W ramach Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych od roku 2010 Collegium Civitas wydaje zeszyty „**Animacja Życia Publicznego**”.

Od roku 2015 uczelnia publikuje półrocznik „**Energetyka – Społeczeństwo – Polityka**”, dostępny w wersji elektronicznej na stronie internetowej: <http://www.ejournals.eu/ESP/> oraz na stronie <https://www.civitas.edu.pl/pl/nauka-i-rozwoj/energetyka-spoleczenstwo-polityka-czasopismo>.

Książka ta stanowi rzadki w polskiej literaturze przypadek rozumiejącej analizy kultury organizacyjnej, dokonanej na podstawie przeprowadzonych case studies. Oparta jest na osobistych doświadczeniach, które autor potrafił jednak poddać pewnym rygorom analitycznym. Jest to praca, która ukazuje transformację „od dołu”, poprzez analizę konkretnych doświadczeń organizacyjnych. Takich książek jest niezmiernie mało na polskim gruncie. To doskonały materiał do pracy dla studentów, a przede wszystkim ciekawa lektura, w której popularna forma nie oznacza braku głębszego oglądu socjologicznego.

Prof. dr hab. **Andrzej Rychard**
Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk

Praca ma wysokie walory poznawcze, a i czyta się ją z przyjemnością, bo jest dobrze napisana. Rzecz dotyczy funkcjonowania sześciu organizacji po przełomie 1989 roku. Charakterystyki dotyczą bardzo różnych organizacji, co jest dodatkowym atutem publikacji. Organizacja stanowi kategorię centralną książki, co było optymalnym rozwiązaniem z dwóch względów: dostępu autora do wiedzy o badanych strukturach, a także jego kompetencji w zakresie socjologii organizacji.

Prof. dr hab. **Witold Morawski**
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie