

Mikołaj Pawlak  
Uniwersytet Warszawski

## PRZEKŁAD O PRZEKŁADZIE

**Barbara Czarniawska. *Zmiana kadru: Jak zarządzano Warszawą w okresie przemian*.** Warszawa: SEDNO Wydawnictwo Akademickie, 2014, 239 s.

Barbara Czarniawska jest jednym z czołowych przedstawicieli tzw. „skandy-nawskiego instytucjonalizmu”, prądu w badaniach nad organizacjami czerpią-cego z tradycji antropologii kulturowej, nauk o zarządzaniu i socjologii organi-zacji. W ramach tego podejścia stosowane są przez badaczy przede wszystkim techniki obserwacyjne oraz analiza tekstów wytwarzanych w trakcie organizo-wania. Czerpią oni z inspiracji teoretycznych nowego instytucjonalizmu oraz teorii aktora-sieci (Czarniawska 2008a).

Autorka, pracująca na Uniwersytecie Geteborskim, na początku lat dziewięć-dziesiątych zaangażowana była w duże przedsięwzięcie badawcze, którego za-mierzeniem była porównawcza analiza procesu zarządzania wielkimi miastami. Celowi badań przyświecał pomysł odejścia od badań planowania i decyzji poli-tycznych dotyczących miast (perspektywa makro) oraz od badań miasta z per-spektywy jego mieszkańców (perspektywa mikro). Przyjęta została perspekty-wa – w tym kontekście można ją nazwać mezzo – codziennej pracy organizacji zaangażowanych w administrowanie miastem, obsługę jego infrastruktury, reali-zację inwestycji miejskich, czyli to wszystko, co pomiędzy decyzjami „włoda-rzy” a życiem mieszkańców. Do badań dobrano trzy przypadki wielkich miast: Rzym, Sztokholm i Warszawę. Terenowe badania w Warszawie Barbara Czar-niawska przeprowadziła dwie dekady temu: w 1994 roku. Książka *Zmiana ka-dru: Jak zarządzano Warszawą w okresie przemian* jest, jak określa to autorka, polską wersją raportu z tych badań. Wersja angielska pt. *A City Reframed: Ma-naging Warsaw in the 1990s* ukazała się drukiem w roku 2000.

Książka składa się z wprowadzenia oraz trzech części: I. Szkic sytuacji, II. Projekty miasta Warszawy, III. Organizowanie w przekształconym porządku instytucjonalnym. Ponadto czytelnik znajdzie w książce literackie posłowie au-torstwa Mariusza Czubaja oraz jako załączniki schematy wywiadów i listy za-powiednie kierowane do badanych.

W „Krótkim wprowadzeniu do celów i metod studium” Barbara Czarniawska skrupulatnie przedstawia zastosowane techniki badawcze. Zgodnie z założonym celem większego projektu badawczego miały one przynieść odpowiedzi na pytania: „kto przekłada plany [urbanistyczne i polityczne] na użytkowanie [przez mieszkańców], kto i jak zarządza miastem na bieżąco?” (s. 13) oraz „co [ci ludzie] robią, kiedy tak zarządzają?” (s. 15). Zatem przedmiotem badania była aktualna praktyka zarządzania. Do tak określonego przedmiotu zastosowana została metoda nazwana przez autorkę ergonografią – „opisem pracy wykonywanej przez pewne zbiorowisko ludzi. Nie jest to etnografia, bo nie stawia sobie za cel opisanie całokształtu życia osób włączonych w badania; nie jest to również opis organizacji, bo zakres opisu obejmuje wiele różnych organizacji” (s. 17). Czarniawska śledziła sieci działań związanych z zarządzaniem miastem, gdyż nie interesowało jej badanie wybranych wcześniej organizacji, lecz tego jak przebiega organizowanie, czyli „każdego typu działalność zmierzającą do uporządkowania chaosu, nadania struktury temu, co nieuformowane” (s. 28–29).

Jak można śledzić sieci działania? Po pierwsze, poprzez zastosowanie technik obserwacyjnych. Aby nie być przywiązany do jednego miejsca badaczka stosowała tzw. *shadowing*, czyli chodzenie za wybranym badanym jak cień. Czarniawska jest znaną orędowniczką tej techniki obserwacyjnej. Z jej charakterystyką czytelnik może zapoznać się w niedawno opublikowanym artykule metodologicznym jej autorstwa (Czarniawska 2012). Badaczka chodziła jak cień za wybranymi pracownikami struktur administracji przez 10 dni ich pracy, uczestniczyła w tych naradach i spotkaniach co oni, razem z nimi jeździła w „teren” (np. na budowę metra). Dane obserwacyjne uzupełnione zostały wywiadami pogłębionymi z przedstawicielami różnych struktur administracji miasta, analizą dokumentów wytwarzanych przez te struktury oraz analizą prasy lokalnej wydawanej w trakcie badań.

Pierwsza część książki „Szkic sytuacji” nie jest tylko opisem sytuacji zastanej czy też tła w momencie rozpoczęcia badań. Czarniawska równoległe z wprowadzaniem czytelnika w sytuację Warszawy roku 1994 prezentuje swój program badawczy, założenia teoretyczne i technikę budowy narracji. Tych sfer również w innych pracach Czarniawskiej nie da się rozdzielić. Nie jest to jednak tekst chaotyczny czy źle ustrukturuwany. Autorka od lat osiemdziesiąt pracująca w Szwecji i publikująca przede wszystkim po angielsku dysponuje świetnym piórem. Jej wywód jest wciągający, lekki i dowcipny. Często posługuje się metaforami i gramami słów. Jest to strategia świadomie podjęta i posiadająca także drugie dno – nie jest tylko ozdobnikiem. Badaczka analizuje strategie budowania narracji i używane przez badanych metafory w opisie ich pracy i procesów organizowania, w których uczestniczą. Najbardziej znaną książką Czarniawskiej, która wywarła olbrzymi wpływ na współczesne studia nad organizacjami, jest wszak *Narrating the Organization* (1997).

Istotnym kontekstem prowadzonych badań było przygotowywana i równoległe z nimi wprowadzana w życie reforma ustroju miasta Warszawy. W jej trakcie Czarniawska starała się rekonstruować „wybrane części sieci działania, którą można nazwać zarządzaniem miastem Warszawą oraz pole organizowania, które można określić jako »zarządzanie wielkimi miastami«” (s. 32).

W części II. zatytułowanej „Projekty miasta Warszawy” Barbara Czarniawska przedstawia wyniki swoich badań skoncentrowanych na wielkich projektach realizowanych ówczesnie w Warszawie. Były nimi: budowa metra i zmiana ustroju administracyjnego. Całość *Zmiany kadru* określana jest przez autorkę raportem, a ta część ma najbardziej raportowy charakter. W niej Czarniawska relacjonuje wyniki swoich badań. W odróżnieniu od angielskiej wersji raportu (Czarniawska 2000) pominięte są tutaj analizy wodociągów miejskich oraz planowania budżetu.

Narracja Czarniawskiej polega na udzielaniu głosu swoim badanym, wplatanie swoich interpretacji w opisy obserwowanych zdarzeń oraz fragmentów dokumentów. Jest to forma „opowieści na wiele głosów” (s. 68), w której badaczka-narratorka stosuje, jak to określa, „konwencję naiwnego realizmu” (s. 32). Autorka nie rozstrzyga, kto w swoich narracjach o organizowaniu ma rację, lecz gdy znajduje w opowieściach badanych rozbieżności, stara się zrozumieć przyczyny ich powstawania.

We fragmentach pracy dotyczących budowy metra – rok 1994 był finiszem pierwszego etapu tej wielkiej inwestycji, Warszawiacy metrem jeżdżą od wiosny 1995 roku – Czarniawska w dowcipnie pokazuje, jak do sieci działań wciągany był nieludzki aktor społeczny: kurzawka. W częściach dotyczących reformy ustrojowej Warszawy czytelnik zapoznaje się z opisem przekształceń organizacyjnych będących praktycznym wcielaniem nowej ustawy w życie. Można stwierdzić, że jest to bardzo konkretne studium przypadku transformacji ustrojowej w Polsce. Różne od większości prac pisanych na ten temat w polskich naukach społecznych, gdyż niestarające się uchwycić „całości” transformacji jako makroprocesu, lecz pokazujące jej przebieg w praktykach działania konkretnych ludzi i organizacji.

Trzecia część książki „Organizowanie w przekształconym porządku instytucjonalnym” to wnioski z badań odniesione do problematyki zmiany organizacyjnej. Czarniawska analizuje różnice w pojawianiu się innowacji i ich wdrażania w zależności od „gęstości” pola organizacyjnego. W polu rozrzedzonym innowacje pojawiają się łatwiej, ale też łatwiej obumierają i trudniejsze jest ich przyswojenie. W polu zagęszczonym nowe praktyki pojawiają się rzadko, jednak gdy przetrwają, są natychmiast szeroko propagowane i szybko wchodzą w życie. W Polsce pole zarządzania wielkimi miastami było w owym okresie – tak jak i wiele innych pól wyłaniających się wraz z transformacją ustrojową – polem rozrzedzonym. W tym i w innych aspektach życia społecznego Polski tych

czasów powstawało wiele różnych pomysłów, jak je organizować, ale też wiele szybko odchodziło w niepamięć.

Moim zdaniem najważniejsze w książce są rozważania dotyczące problematyki imitacji. Wpływowi autorzy analizujący polską transformację utyskiwali, iż ma ona charakter bezrefleksyjnej imitacji (Ziółkowski 1999), jednak Czarniawska aplikując do badań nad organizacjami latourowską koncepcję translacji (Latour 2010) pokazuje, że czerpanie ze wzorów zawsze ma charakter twórczy. Na określenie „translacji” Czarniawska stosuje, jej zdaniem mniej pretensjonalny w języku polskim, termin „przekład”. Przekład to przeniesienie idei z jednego kontekstu do innego. Zawsze przy okazji musi nastąpić przekształcenie samej idei oraz nowego kontekstu. Jest to zatem zabieg destabilizujący. Tym samym transformacja ustrojowa była wielką operacją „przekładu na polski modelu demokracji z gospodarką wolnorynkową” (s. 182). Jak zwraca uwagę Czarniawska, to, co naśladowane, nigdy nie może być przeniesione do nowego kontekstu jako takie. Potrzebne są modele, uproszczenia i wyobrażenia o tym, co przekładamy. Ważnym wnioskiem, który można traktować również jako rekomendację dla praktyków, jest stwierdzenie, że przy przeprowadzaniu reform i imitowaniu cudzych sukcesów nie jest istotne zastanawianie się, jaki model przekładać do swojego kontekstu, lecz jak ci, którzy odnieśli sukces sami dokonywali przekładu.

Kolejnym ważnym wnioskiem wyprowadzonym przez Czarniawską jest – także latourowska w duchu – pochwała hybryd (Latour 2011). Autorka przekonuje, że modernistyczna pogoń za oddzielaniem i utrzymywaniem czystych form była ułudą. Dzisiejsze organizowanie musi, jej zdaniem, polegać na praktycznym łączeniu sprzeczności, stosowaniu form hybrydowych i akceptowaniu, nie zaś unikaniu paradoksów. W ostatnich słowach pracy Czarniawska podkreśla, iż nie chce przedstawiać gotowych metafor, których mogą używać w przyszłości zarządzający miastami, lecz zainspirować ich do tworzenia metafor własnych.

Oceniając książkę *Zmiana kadru* należy zacząć od stwierdzenia, iż każdą polskojęzyczną publikację Barbary Czarniawskiej należy witać z entuzjazmem. Jest to nadal autorka nieproporcjonalnie do jej znaczenia w nauce światowej mało znana w Polsce. *Zmiana kadru* jest dopiero drugą po *Trochę innej teorii organizacji* (Czarniawska 2010) książką tej wybitnej autorki opublikowaną w jej ojczystym języku – nie wliczam tutaj prac wydanych przed jej emigracją oraz artykułów. Narzucającym się podobieństwem między tymi dwiema książkami jest to, że obie są autorskimi przekładami prac wcześniej opublikowanych po angielsku. Świadomie używam tutaj terminu „przekład”, nie zaś „tłumaczenie”, gdyż zarówno *Zmiana kadru* nie jest dosłownym tłumaczeniem *A City Reframed*, jak i *Trochę inna teoria organizacji* nie jest tłumaczeniem *A Theory of Organizing* (Czarniawska 2008b). O obu polskojęzycznych książkach można

powiedzieć, że są twórczymi przekładami w sensie, w jakim autorka używa tego pojęcia do badania procesów organizowania. Część rozdziałów to dosłowne tłumaczenia, część jest jednak dodana lub przebudowana na użytek polskiego czytelnika – adaptacja do lokalnego kontekstu. Mniej ważne, z punktu widzenia polskiego czytelnika fragmenty zostały pominięte – dekontekstualizacja. Wreszcie obie książki uzupełnione są o nowe refleksje i spostrzeżenia – przecież przekład to zawsze również podróz w czasie.

W moim odczytaniu *Zmiana kadru* jest wnikliwym studium transformacji ustrojowej. Materiał empiryczny zebrany 20 lat temu został zaprezentowany tak, aby dostrzec na przykładzie zarządzania miastem aspekt wielkiego procesu społecznej zmiany zachodzącej w Polsce. Inspirowane technikami typowymi dla etnografii badanie pozwala lepiej zrozumieć zjawisko zachodzące na poziomie makro. Sądzę, że jest to zdecydowanie lepsza strategia badania transformacji ustrojowej niż skazane na porażkę próby uchwycenia tego procesu w jego całościowości.

Książka Czarniawskiej poprzez lekki i dowcipny styl jest również świetnym „czytadłem”. Doskonale rozumiejąca znaczenie narracji w opowieści o organizowaniu autorka prowadzi ją tak, aby oddawać głos bohaterom organizacyjnych dramatów rozgrywanych dwie dekady temu. Jest tu miejsce na wiele żartów, anegdot i opowieści z morałem. Autorka jednak nie śmieje się ze swoich badań, jak czasem paternalistycznie w tradycji polskich nauk społecznych traktowani są urzędnicy, lecz śmieje się razem z nimi, pokazując, jak nieodmiennie dowcip i gawędziarstwo towarzyszą procesom organizacyjnym. Czarniawska dysponuje wspaniałym wyczuciem języka i oferuje lepsze niż przyjęte do tej pory tłumaczenia/przekłady pojęć takie jak „przekład”, zamiast zbyt ezoteryczna „translacja” oraz „kadru”, zamiast zbyt toporna „rama”. W tym miejscu należy zwrócić jednak na pewną edycyjną słabość recenzowanej książki. Znajduje się w niej kilka wpadek redaktorskich, zwłaszcza dotyczących odnośników i bibliografii.

*Zmiana kadru* może służyć również jako zbiór metodologicznych wskazówek do prowadzenia badań w organizacjach z sektora administracji publicznej. Niestety w naszym kraju prawie nie są prowadzone badania urzędów z wykorzystaniem technik obserwacyjnych. Badacz chcący podjąć się takiego przedsięwzięcia znajdzie tutaj wiele wskazówek praktycznych oraz rzetelnie opisane zalety i wady zastosowanych technik obserwacyjnych. Są one również dobrze ugruntowane w przyjętych założeniach teoretycznych. Miejmy nadzieję, że za tym przykładem zaczną powstawać kolejne dogłębne studia organizacji sektora publicznego.

---

## Literatura

- Czarniawska, Barbara. 1997. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara. 2000. *A City Reframed: Managing Warsaw in the 1990s*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- Czarniawska, Barbara. 2008a. *How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory(ies)*. W: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin i R. Suddaby (red.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications, s. 769–782.
- Czarniawska, Barbara. 2008b. *A Theory of Organizing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Czarniawska, Barbara. 2010. *Trochę inna teoria organizacji: Organizowanie jako konstruowanie sieci działań*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Czarniawska, Barbara. 2012. *Nowe techniki badań terenowych: shadowing*. W: D. Jermielniak (red.). *Badania jakościowe: Metody i narzędzia*. Warszawa: WN PWN, s. 69–90.
- Latour, Bruno. 2010. *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*. Kraków: Wydawnictwo Universitas.
- Latour, Bruno. 2011. *Nigdy nie byliśmy nowoczesni. Studium z antropologii symetrycznej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Ziółkowski, Marek. 1999. *O imitacyjnej modernizacji społeczeństwa polskiego*. W: P. Sztompka (red.). *Imponderabilia wielkiej zmiany: mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*. Warszawa, Kraków: WN PWN, s. 38–64.