

Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców

Analiza socjologiczna



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Waldemar Dymarczyk

Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców

Analiza socjologiczna



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2018

Waldemar Dymarczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT

Marek Gorzko

REDAKTOR INICJUJĄCY

Iwona Gos

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Anna Sońta

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/SergeyNievens

© Copyright by Waldemar Dymarczyk, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08520.18.0.M

Ark. wyd. 15; ark. druk. 14,625

ISBN 978-83-8142-269-7

e-ISBN 978-83-8142-270-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Podziękowania	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1	
Podstawowe pojęcia	15
1.1. Przestrzeń	15
1.2. Miejsce	19
1.3. Przestrzeń a miejsce	21
1.4. Nie-miejsca	22
1.5. Czas i przestrzeń	24
Rozdział 2	
Socjologia przestrzeni – wybrane zagadnienia	31
2.1. Przestrzeń w refleksji klasyków socjologii	31
2.2. Przestrzeń z perspektywy interpretatystów	35
Rozdział 3	
Kontekst – przestrzenno-czasowe uwarunkowania działań rodzimych aktorów biznesu	43
3.1. Przestrzeń społeczna	43
3.2. Historyczno-przestrzenne uwarunkowania biznesu w Polsce	46
Rozdział 4	
Kontekst – (r)ewolucja przestrzeni biznesu	55
4.1. Przestrzeń organizacyjna – metafory jako obrazy zmian paradygmatów biznesu	55
4.2. Ewolucja przestrzeni biura	64
Rozdział 5	
Kariera jako przedmiot badań	69
5.1. Temporalno-przestrzenny wymiar karier ludzi biznesu	69
5.2. Typologie wzorów karier	71

Rozdział 6

Zarządzanie wizerunkiem w przestrzeni publicznej	79
6.1. Zarządzanie wrażeniami w przestrzeni organizacyjnej	79
6.2. Kreowanie pożądanego wizerunku lidera organizacyjnego	82

Rozdział 7

Metodologia badań	91
7.1. Podstawowe założenia	91
7.2. Naturalna historia badania	93
7.3. Techniczne aspekty badania	97
7.4. Metodologia teorii ugruntowanej jako podstawowa strategia badawcza	101
7.5. Źródła danych	105
7.6. Badana zbiorowość	105

Rozdział 8

Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców	111
8.1. Etapy kariery	112
8.1.1. Pierwszy etap kariery	113
8.1.2. Drugi etap kariery	120
8.1.3. Trzeci etap kariery	135
8.2. Wokół kariery – dom i wypoczynek	153
8.2.1. Dom i okolica życia	154
8.2.2. Wypoczynek – przerwy w pracy, czas wolny dostępny „na co dzień” i wakacyjne <i>interludium</i>	163
8.3. Podsumowanie – próba integracji	176

Rozdział 9

Suplement. Zarządzanie wizerunkiem	181
9.1. Temporalny wymiar zarządzania wizerunkiem	182
9.2. Biura, gabinety i miejsca towarzyszące	198

Bibliografia	209
Wykaz diagramów, rysunków, zdjęć	231
Od redakcji	233

Podziękowania

Zmagania z pomysłem, koncepcją, założeniami, różnorodnymi dylematami i kolejnymi wersjami książki, nie są li tylko udziałem autora. W tych zmaganiach uczestniczą, często mimowolnie, inne osoby. Moje humory i całkiem realne wątpliwości i pytania pojawiające się na różnych etapach pracy obarczały bliskich oraz koleżanki i kolegów po fachu. Książka, którą Szanowny Czytelnik zechce wziąć do ręki, powstała w znacznej mierze dzięki życzliwości i wsparciu wielu osób. Po pierwsze, chcę podziękować mojej żonie Dorocie, za niewysłowioną cierpliwość, ale też celne porady oraz krytyczne spojrzenie na kolejne etapy mojej pracy. Podobne podziękowania kieruję do Krzysztofa Koneckiego, który będąc moim przełożonym i tym samym zobligowanym do kontroli postępów mojej kariery akademickiej, wykazał się taką samą cierpliwością, a przede wszystkim inspirował mnie wiedzą, własnym przykładem oraz zawsze służył dobrą radą. Dziękuję.

Trudno wymienić wszystkie pozostałe osoby. Chcę jednak wyrazić szczególną wdzięczność za wszelkie objawy wsparcia i realnej pomocy dla moich koleżanek i kolegów z Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. Magdo, Beato, Dominiko, Anno, Izo, Alicjo, Jakubie, Piotrze, Łukasz, bardzo Wam dziękuję za dobro, którego od Was doświadczyłem.

Podziękowania kieruję również do życzliwych mi osób spoza macierzystej Katedry. Aniu i Tomku, Wy też bardzo mi pomogliście, zarówno słowem, jak i czynem. Nie mogę też nie wspomnieć Zespołu Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, który usilnie pracował nad kształtem niniejszej książki, a szczególnie ciepłe słowa kieruję do Pani Redaktor Iwony Gos za opiekę nad publikacją i słowa otuchy dla jej autora.

Książka ta nie powstałaby gdyby moi rozmówcy – menedżerowie i przedsiębiorcy – nie poświęcili swego cennego czasu na rozmowy ze mną i moimi współpracownikami – najczęściej studentami i przyjaciółmi zaangażowanymi w ten projekt. Zatem zarówno wobec jednych, jak i drugich wyrażam wielką wdzięczność za bezinteresowną pomoc.

Waldemar Dymarczyk

Wprowadzenie

Truizmem jest stwierdzenie, że kariera „rozwija się w czasie”. Jak bowiem inaczej, niż odwołując się do następujących po sobie ważnych wydarzeniach życiowych, kolejnych punktach zwrotnych, czy po prostu posługując się logiką przyczynowo-skutkową, opowiedzieć i wyjaśnić, kim jestem i dlaczego? Każdy człowiek, pomijając szczególne przypadki chorób psychicznych, „ma” jakąś przeszłość, żyje w konkretnej rzeczywistości, a podejmowane przez niego działania zmierzają w jakimś kierunku, do jakiegoś celu. Narracja na temat kariery, nawet, a zwłaszcza, gdy pojawiają się w niej retrospekcje przeszłych lub antycypacje przyszłych zdarzeń, ma *stricte* temporalny charakter i nie sposób, by mogło być inaczej. Mając dodatkowo na uwadze, że każdy poddawany jest „treningowi narracyjnemu” – przez całe życie i przed różnymi audytoryami „zdaje sprawę” ze swojego życiorysu – to istnieje powszechna zgoda i oczekiwanie, że „normalną formą” opowieści jest taka, która poddaje się reżimowi temporalnego uporządkowania. Kariera jednostki nie sprowadza się jednak do dat czy nawet wyznaczanych kolejnymi przejściami statusowymi zmianami pozycji społecznej, zawodowej, rodzinnej. Wypełniona jest **treścią** – konkretnymi i niepowtarzalnymi wydarzeniami i towarzyszącymi im emocjami, codzienną rutyną, uczuciami w stosunku do partnerów interakcyjnych, wreszcie pamięcią smaków, zapachów, przestrzeni, miejsc i krajobrazów. To fenomenologiczna natura doświadczenia czyni karierę osobistym zasobem każdej jednostki. „Z subiektywnego punktu widzenia kariera jest poruszającą się perspektywą, w której osoba widzi swoje życie jako całość i interpretuje znaczenie jej różnych atrybutów, działań i rzeczy, które jej się przydarzają” (Hughes, 1958: 63, cyt. za: Konecki, 1988: 227). Jednocześnie dzięki permanentnemu procesowi socjalizacji i przyjmowaniu perspektywy uogólnionego innego może być komunikowana, zrozumiana i w jakiejś mierze podzielana przez pozostałych uczestników życia społecznego.

Dekadę temu autor niniejszej książki przeprowadził badania poświęcone wspomnianemu na początku *temporalnemu wymiarowi karier* (Dymarczyk, 2008). Obecnie prezentowany raport jest wynikiem powrotu do pierwotnych zainteresowań; nadal przedmiotem dociekań badacza są kariery realizowane przez aktorów świata biznesu (menedżerów i przedsiębiorców) oraz istotnym aspektem pozostaje czynnik czasu, jako naczelna zasada organizująca narracje informatorów, a także

przebieg analizy i prezentacji materiału. Odmienne jest natomiast pierwszoplanowe zagadnienie, tym razem jest nim **przestrzenny wymiar kariery**.

Aktor społeczny w trakcie swojego życia odwiedza i zasiedla miejsca i przestrzenie, które stawiają przed nim różnorakie wyzwania. Jedne miejsca są swojskie i przyjazne; jak zazwyczaj dom rodzinny i najbliższa okolica dorastania. Inne są obce lub zagrażające, więc należy je opuścić lub oswoić, a gdy z jakiś powodów wydają się jednak atrakcyjne – na nowo ukształtować. Ludzie biznesu – przedsiębiorcy i menedżerowie – jawią się jako szczególnie predystynowani do roli kreatorów przestrzeni, w których realizują swoje ambicje zawodowe i pasje życiowe. Co więcej, zmiany jakich dokonują w środowisku pracy dotyczą nie tylko nich samych, ale mają niebagatelne znaczenie dla innych członków organizacji oraz partnerów, konkurentów i kooperantów. Dodatkowo, liderzy biznesowi, jako jednostki z reguły wewnątrzsterowne i ambitne, starają się mieć decydujący wpływ na inne obszary życia; kształtować miejsca, w których zamieszkują i działają, a w szerszym kontekście współuczestniczyć w przekształcaniu przestrzeni społecznej. Mając na uwadze powyższe stwierdzenia, autor tej publikacji stoi na stanowisku, że istnieją dostateczne powody, by skierować uwagę Czytelnika na przestrzenny wymiar kariery menedżerów i przedsiębiorców.

Pierwszy rozdział niniejszej książki od strony formalnej różni się nieco od pozostałych części. To *de facto* leksykon, w którym objaśnione zostały kluczowe terminy z dziedziny socjologii, ale również geografii społecznej, filozofii i psychologii przestrzeni. Jest to zabieg celowy, bowiem przestrzeń (podobnie jak czas) jest jedną z podstawowych, a przez to wieloznacznych i mających wiele odniesień, kategorii ontologiczno-epistemologicznych służących opisywaniu i rozumieniu uniwersum. Zatem, zasadne wydaje się przybliżenie Czytelnikowi pojęć, które stanowią ramę dla dociekań empirycznych i teoretycznych.

Kolejny rozdział składa się z dwóch części. W pierwszej wskazane zostały inspiracje, obszary zainteresowań i dokonania klasyków socjologii w odniesieniu do zagadnień przestrzennych form, praktyk i problemów życia społecznego, głównie w kontekście rozwijającego się, dojrzewającego i wreszcie dominującego systemu kapitalistycznego oraz industrializacji i urbanizacji. Druga część rozdziału służy prezentacji, także już w części uznanych za klasyczne, tez interpretatywistów (głównie symbolicznych interakcjonistów) na temat natury i reguł interakcji odbywających się pomiędzy aktorami w przestrzeni społecznej.

W rozdziale trzecim autor kieruje uwagę czytelnika na te przemiany przestrzeni społecznej w Polsce, które w okresie od zakończenia wojny do dnia dzisiejszego w bezpośredni lub pośredni sposób wpływały na rozwój gospodarki i przedsiębiorczości. Chodzi zatem o zmieniającą się ideologię, priorytety rozwojowe oraz poziom rozwoju infrastruktury technicznej, komunikacyjnej, mieszkaniowej itp.

Mowa więc o szeroko rozumianym historyczno-przestrzennym kontekście, wpływającym na decyzje i sposób działania aktorów biznesu.

Czwarty rozdział, podobnie jak poprzedni, mówi o kontekście – przemianach, jakim na kolejnych etapach rozwoju kapitalizmu podlegała organizacja biznesowa i sposoby organizowania aktywności zawodowej. W tym celu autor posługuje się metaforą jako narzędziem, dzięki któremu wywód na tak wieloaspektowy i wielowątkowy temat może być potraktowany w syntetyczny sposób, a przez to prostszy w opisie i bardziej obrazowy. W drugiej części rozdziału można prześledzić, jak owe ogólne przemiany w filozofii i praktyce zarządzania organizacjami i ludźmi w organizacjach znalazły swe ucieleśnienie w funkcjach, architekturze oraz aranżacjach miejsc, w których wykonywana jest praca zarządcza i administracyjna, czyli w biurach.

Rozdział piąty służy prezentacji różnych ujęć pojęcia kariery. Jako że refleksja nad przestrzennym wymiarem kariery stała się pretekstem do napisania tej książki i stanowi zasadniczą oś narracji autora, wskazane było poświęcenie temu pojęciu całego rozdziału. Autor przedstawia różne podejścia teoretyczne i badawcze oraz najbardziej znane typologie karier, zaś szczególną uwagę zwraca na dokonania socjologów związanych z nurtem interpretatywnym, w tym z symbolicznym interakcjonizmem.

Kolejny rozdział dotyczy zagadnienia zarządzania wizerunkiem aktorów biznesu. Przede wszystkim opisane zostały sposoby aranżacji przestrzeni będących sceną występów liderów organizacyjnych. Chodzi tu głównie o umiejscowienie biur i gabinetów, z których korzystają zarządcy firm, wyposażenie tych pomieszczeń czy używanie określonego zestawu rekwizytów. Mowa także o postawie ciała, regułach interakcyjnych pomiędzy uczestnikami spotkań i sytuacji w obrębie organizacji oraz stosowaniu *dress code*, jako narzędzia wywierania wrażenia na audytorium. Rozdział zawiera też wyniki analizy zawartości profesjonalnych serwisów fotograficznych, w których m.in. można odnaleźć bogatą ofertę zdjęć ukazujących pożądaną (wizerunkowo atrakcyjną) obraz decydentów organizacyjnych.

Rozdział siódmy traktuje o metodzie. Autor, odwołując się do przyjętych założeń ontologicznych i epistemologicznych (paradygmat interpretatywny), uzasadnia zastosowanie strategii badawczej metodologii teorii ugruntowanej oraz ujawnia „kulisy” pracy nad zebraniem materiałem. Przedstawia zestaw jakościowych narzędzi gromadzenia danych: wywiadu narracyjnego, swobodnego, obserwacji jakościowej oraz technik wizualnych. W części zatytułowanej *Naturalna historia badania* badacz informuje Czytelnika o swych doświadczeniach wyniesionych z pracy w terenie, a przede wszystkim, jak te nie zawsze pożądane doświadczenia skutkowały koniecznością modyfikacji pierwotnych założeń i były powodem rozszerzenia repertuaru i modyfikacji technik gromadzenia danych. Rozdział uzupełniony jest również o charakterystyki narratorów i ekspertów zaproszonych do udziału w badaniu.

Najobszerniejszą część niniejszej książki stanowi rozdział ósmy, prezentujący wyniki dokonanych analiz oraz objaśnienia teoretyczne tychże wyników. Przed-

stawione w tym rozdziale tezy zostały zilustrowane fragmentami zapisów przeprowadzonych wywiadów, notatkami z obserwacji, użyczonymi lub wykonanymi przez badacza zdjęciami oraz rysunkami autorstwa uczestników badania. Przyjęta za kluczową rama kariery została wypełniona treścią, przy czym zgodnie z anonsonowanym tematem książki badacz skupił swoją uwagę na przestrzennym wymiarze rekonstruowanych wzorów karier. Procesualny i „przestrzennie naznaczony” charakter stawania się decydem organizacyjnym wyraża się poprzez kategorię opatrzoną etykietą „przejmowanie kontroli nad przestrzenią *en bloc*”¹. Szczegółowo procesualność kariery podkreślona jest poprzez trzy wyraźnie ugruntowane w danych etapy kariery. Pierwszy etap polega na zmianie sposobu postrzegania przestrzeni przez aktorów; pierwotnie definiowanej jako problem, a z czasem widzianej jako zasób. Precyzując, chodzi o uznanie za cenne własnych i unikatowych doświadczeń pracy, jak to często bywa na początku kariery, w uciążliwych mało komfortowych miejscach czy mało stabilnych warunkach. Drugi etap wiąże się z objęciem kierowniczej funkcji w organizacji i oznacza przeistoczenie się dotychczasowego członka zespołu pracowniczego czy właściciela jednoosobowej firmy w przełożonego, którego zadaniem jest kontrolowanie czasu i przestrzeni swoich podwładnych. Sytuacja ta powoduje zazwyczaj określone koszty emocjonalne i moralne. Skutkiem tego aktor jest niejako zmuszony zmienić definicję sytuacji oraz zacząć postrzegać siebie i swoją rolę w nowy sposób; zaakceptować fakt, że w mniejszym lub większym stopniu staje się nadzorcą i recenzentem czyichś zachowań. W zależności od charakteru pełnionej funkcji każdy z aktorów wypracowuje i/lub uczy się istniejących sposobów i metod kontrolowania i dyscyplinowania podwładnych. Na podstawie relacji rozmówców oraz obserwacji badacz zrekonstruował szereg narzędzi i technik, które służyły realizacji wyżej wskazanych celów. Dla trzeciego etapu adekwatną kategorią wydaje się „strategiczne panowanie”. W kontekście przestrzeni oznacza, że działania aktora polegają zazwyczaj na wysiłkach w kierunku poszerzenia pola działania firmy: ekspansji na nowe rynki i umacnianiu pozycji na już „zdobytym” obszarze. Jednocześnie przedsiębiorca lub menedżer-decydent stara się racjonalnie redukować koszty związane z zarządzaniem organizacją. W praktyce oznacza to cedowanie części zadań i uprawnień na kompetentnych zastępców – „emisariuszy firmy”. Redukcja kosztów polega także (dzięki zgromadzonym zasobom) na adekwatnym dla preferowanego czy wyobrażonego stylu życia wyborze miejsca zamieszkania, form wypoczynku i innych aktywności pozazawodowych. Badacz rekonstruuje także „ścieżkę”, czyli trening

1 Na kolejnych, rekonstruowanych etapach wzorów karier kluczowych aktorów organizacyjnych, kategoria opatrzona etykietą „przejmowanie kontroli nad przestrzenią” ma nieco inne konotacje i „zakres oddziaływania”. Najbardziej pojemną, co jest szczegółowo opisane w podsumowaniu, jest rzeczywiście kategoria: „przejmowanie kontroli nad przestrzenią *en bloc*”, jednak jest to kategoria centralna, która na wcześniejszych etapach ma raczej znamiona „potencji”, która dopiero urzeczywistnia się w toku analizy całości doświadczeń i biografii aktorów biznesu.

i zarazem socjalizację, jaką musiał przejść aktor, by móc racjonalnie zarządzać swoją firmą. Ponadto, w dwóch podrozdziałach szczegółowo omówione zostały wspomniane już wcześniej sposoby i formy organizowania oraz zarządzania domem i czasem wolnym.

Główną część raportu kończy podsumowanie oraz krytyczna refleksja dotycząca przebiegu badania, założeń metodologicznych i osiągniętych rezultatów.

Ostatnia część książki to obszerny aneks dotyczący jednego z aspektów przestrzennego wymiaru kariery, mianowicie zarządzania wizerunkiem firmy i wizerunkiem osobistym. Na podstawie zgromadzonych narracji badacz prześledził, jak zmieniał się znaczenie i praktyki działań wizerunkowych, formy aranżacji przestrzeni firmowych (głównie biur i gabinetów) oraz sposoby autoprezentacji samych aktorów biznesu.

Rozdział 1

Podstawowe pojęcia

Celem tego rozdziału jest zdefiniowanie i objaśnienie kluczowych terminów wyznaczających ramę zainteresowań i dociekań autora. Chodzi mianowicie o pojęcia przestrzeni i miejsca oraz zachodzące między nimi relacje. Liczne odniesienia do spuścizny klasycznych myślicieli, jak i współczesnych humanistów, a nawet przedstawicieli nauk ścisłych mają na celu ukazanie możliwych sposobów pojmowania wspomnianych istności. Autor zwrócił również uwagę na główne perspektywy filozoficzne, w ramach których objaśniano i snuto refleksje na temat tych pojęć. Równocześnie uwaga czytelnika kierowana jest na relacje między istnościami, a szczególnie pomiędzy przestrzenią a czasem. Nie sposób bowiem pojąć przestrzenności świata bez uwzględnienia temporalności zjawisk i zdarzeń. Co więcej i co szczególnie istotne w kontekście tematu tej książki, czyli przestrzennego wymiaru karier liderów organizacyjnych również niemożliwe byłoby poznanie i zrozumienie postaw i działań, jakie podejmuje aktor w i wobec przestrzeni bez uwzględnienia komponentu czasowego.

1.1. Przestrzeń

Czym jest przestrzeń? Co jest jej budulcem? Czy jest ona tworzywem, czy też two-rem? Jakie są jej atrybuty czy własności? Czy istnieje jedna przestrzeń, czy wiele przestrzeni? Jeśli wiele, to jakich i od czego zależy ich różnorodność? Tego rodzaju pytania wydają się domeną ontologii i epistemologii. I tak jest w istocie. Od najdawniejszych czasów filozofowie, poczynając od Demokryta, Platona, Arystotelesa czy Epikura, starali się określić *istotę* przestrzeni. Jednak „zawodowi” egzegeci *bytu* i *poznania* nie mają w tym względzie monopolu. **Każdy** bowiem człowiek, wyruszając w drogę życia i podejmując na tej drodze określone działania, co krok stawia sobie takie pytania i raz intuicyjnie, a raz po głębokim namyśle udziela na nie odpowiedzi. Na treść tych odpowiedzi (a także i pytań) wpływ ma wiele czyn-

ników, między innymi środowisko społeczne i geograficzne, w jakim jednostka wzrastała i dojrzewała, oraz gdzie i z kim wchodziła w interakcje, podejmując się realizacji ról i zadań życiowych. Różnice będą również efektem biologicznych cech i predyspozycji jednostki.

Przestrzeń będzie inaczej postrzegana i traktowana przez dziecko stawiające pierwsze kroki lub niepełnosprawnego ruchowo, a inaczej przez globtrotera lub maratończyka. Podobnie człowiek ociemniały, niesłyszący, pozbawiony zmysłu powonienia lub przeciwnie – obdarzony słuchem absolutnym czy wrażliwy na zapachy wypracuje swój specyficzny sposób doświadczania przestrzeni (Goode, 1994; por. Gobo, 2009: 118–134).

Percepcja przestrzeni będzie zasadniczo różniła się w przypadku chłopca, który nigdy nie opuścił swej wioski, i pilota międzykontynentalnego Boeinga. Nie potrzeba też szczególnej wyobraźni, by pojąć jak dużą wartość stanowi dla więźnia każdy metr kwadratowy dostępnej powierzchni i jak ten sam metr będzie nieistotny dla posiadacza ziemskiego (por. Tuan, 1987: 71–91).

Sagrada Familia lub plac św. Piotra dla jednego będą pretekstem do głębokiego przeżycia religijnego (przestrzeń *sacrum*), dla innego stanowić będą szansę kontemplowania architektonicznego geniuszu Gaudiego czy Berniniego. Nie będzie zresztą niczym szczególnym doświadczanie obojga rodzaju uczuć przez tę samą jednostkę (por. Eliade, 1999: 15–54).

Chociaż robotnik może każdego dnia mijać się na hali produkcyjnej z właścicielem fabryki, to obaj, pomimo niewielkiej przestrzeni fizycznej, jaka ich dzieli, będą odczuwać, że dzieli ich znaczny dystans, a ich interakcyjny kontakt pozostanie ograniczony do minimum. „Odwrótnie – poszczególne jednostki może dzielić duża odległość fizyczna, a mimo to będą ze sobą sąsiadować. [...] w przedwojennej Polsce dziedzic był sąsiadem innego oddalonego nieraz o kilkanaście kilometrów dziedzica, a dzieliła go znaczna «odległość» od mieszkającego obok chłopca” (Jałowiecki, 2010: 29). Nie jest to bynajmniej dziwne; jak zauważa Judee Burgoon i jej współpracownicy (1989), niezależnie od konkretnej kultury o dystansie pomiędzy aktorami decyduje głównie pozycja, jaką zajmują oni w strukturze społecznej. Tak na przykład pod każdą szerokością geograficzną kontakt pomiędzy uczniem a profesorem będzie znaczny.

Już tych kilka przykładów uzmysławia, że przestrzeń może być w różny sposób definiowana i przeżywana. Zatem na wstępie zasadna wydaje się próba ujęcia fenomenu przestrzeni w zrozumiałe, ugruntowane i względnie rozłączne kategorie. W dalszej zaś perspektywie właściwe będzie stopniowe zawężanie, ale i integracja pojęć, w kierunku tych aspektów przestrzeni, które wydają się niezbędne do rzetelnego naświetlenia problemu tej pracy, czyli *przestrzennego wymiaru karier polskich menedżerów i przedsiębiorców*.

Nim jednak wyróżnione zostaną owe kategoryzacje, warto rozwinąć (anonsonowaną już poprzez powyższe przykłady) najbardziej ogólną perspektywę, jaka będzie organizowała nasze myślenie o przestrzeni. Chodzi mianowicie o zasadnicze

rozróżnienie pomiędzy przestrzenią rozumianą jako byt **absolutny** – „w znaczeniu absolutyzmu idealistycznego lub mechanistycznego – czyli (że) istnieje ona niezależnie i wiecznie, niezależnie od nastawienia ludzi czy społeczeństw” (Majer, 2010: 20) – a byt postrzegany jako **relacja**.

Absolutne postrzeganie przestrzeni charakterystyczne było dla jońskich filozofów przyrody. Na przykład Anaksymander za przyczynę wszystkich bytów (*arché*, gr. ἀρχή) uznał bezkres (*apeiron*, gr. ἄπειρον). Jest to niejako rezerwuuar materii, z którego czerpie cała przyroda. Nie ma on (bezkres) cech jakościowych, a jedynie ilościowe (bezgraniczność, nieograniczoność). Anaksymenes zaś twierdził, że bezkres wypełniony jest powietrzem, ponieważ ze wszystkich rodzajów materii wydaje się ono ilościowo nieograniczone. Generalnie jońscy filozofowie rozumieali przestrzeń jako pojemnik (*container*) wypełniony żywiołami: powietrzem, wodą (Tales), ogniem (Heraklit) lub ziemią (Ksenofanes). Przez Demokryta i atomistów przestrzeń utożsamiana była z próżnią, w której poruszają się atomy (*atomos*, gr. ἄτομος), które posiadają jedynie ilościowe, a nie jakościowe własności. Wedle słów Demokryta „naprawdę istnieją tylko atomy i próżnia” (Tatarkiewicz, 1988: 48). Pitagorejczycy odkryli kulistość Ziemi. Ich model Kosmosu zakładał, że Ziemia znajduje się w centrum Wszechświata, pozostałe zaś planety i gwiazdy krążą wokół niej po stałych i właściwych sobie drogach. Z racji tej, że Wszechświat wypełniony jest próżnią (eterem), ruch sfer niebieskich nie może być wymuszony i uregulowany przez jakąkolwiek ziemską siłę (np. nacisk powietrza). Pitagorejczycy żywili przekonanie, że odległości pomiędzy sferami i zasady ich poruszania się są niezmiennymi własnościami liczby rozumianej jako podstawowa zasada świata (Wszechświata). Ich zdaniem „w niezmiernych sferach gwiazd panuje ład i regularność” (Tatarkiewicz, 1988: 58). Dzięki niezmiennym regułom matematycznym Wszechświat cechuje nienaruszalna harmonia. W nieco podobny, choć uproszczony sposób Kosmos był postrzegany przez Platona. W centrum uniwersum znajduje się kulista Ziemia, a szlaki planet przebiegają po stałych okręgach. Jest to bez wątpienia Kosmos charakteryzujący się pięknem i harmonią, lecz nie za sprawą „natury” materii, z której powstał, lecz dzięki Demiurgowi, któremu przyświecały wzniosłe idee. Materia, która wypełnia przestrzeń Wszechświata, jest czymś „gorszym” od idei, jest nieuformowana, nieograniczona i nieokreślona. Jest jedynie budulcem, który został użyty przez boskiego budowniczego. Ontologia Platowska zasadzała się zatem na przekonaniu, że istnieje byt idealny, a byt realny (świat rzeczy) jest od niego zależny. Stąd już krótka droga do stwierdzenia, że forma i treść realnej rzeczywistości są niedoskonałym odbiciem, echem czy też emanacją boskiego porządku rzeczy. Platon okazał się prekursorem idealistycznego postrzegania przestrzeni.

W nowożytności pojmowanie przestrzeni połączyło się z dyskusjami teologicznymi, z kwestiami stosunku między bytem skończonym i nieskończonym. [...] Campanella głosił koncepcję przestrzeni homogenicznej, nieodróżnicowanej, nieruchomej i niecielesnej. [...] Dla Henry More’a, platonika z Cambridge, absolutna przestrzeń była nieskończona, nieruchoma, homogeniczna,

niepodzielna i jedyna, miała ona duchową boską naturę. [...] Dowodził istnienia bytu duchowego, wskazując na boski charakter przestrzeni, którą pojmował jako atrybut Boga. Z tego klimatu duchowego wywodzi się absolutna przestrzeń Newtona rozumiana jako pomieszczenie dla wszystkich rzeczy (Buczyńska-Garewicz, 2006: 12).

Genialny Anglik twierdził, że przestrzeń i czas istnieją całkowicie niezależnie od materii i niepodobna, by mogło być inaczej. Fenomeny te są również niezależne od poznającego podmiotu. Bez względu na to kim ów podmiot jest oraz jakie ma doświadczenia i poglądy.

Już w pismach Arystotelesa i jego ucznia Teofrasta można doszukiwać się argumentów dla nieabsolutystycznego traktowania przestrzeni (Arystoteles, 2009). Jednak dopiero Wilhelm Leibniz, który w zdecydowany sposób poddał krytyce Newtonowską koncepcję absolutnego czasu i przestrzeni (por. Arthur, 1994), wyraźnie opowiada się za koncepcją **relacyjną**. W przeciwieństwie do tez autora *Principia Mathematica* twierdzi, że przestrzeń i czas istnieją tylko wtedy, gdy są postrzegane w kategoriach relacji zachodzących pomiędzy bytami jednostkowymi (monadami), zaś relacje te mogą być wyrażone w formie logicznego opisu matematycznego. Z racji tej, że monady są „całymi światami dla samych siebie” (zawierają całą prawdę o sobie), nie można mówić o absolutnej przestrzeni lub czasie, ponieważ poza bytami żadna „inna” rzeczywistość nie istnieje. Czas i przestrzeń są w tym przypadku wewnętrznymi cechami bytów nawiązujących ze sobą relacje. W podobny sposób wypowiadał się Immanuel Kant, który traktował przestrzeń jako aprioryczną „formę zmysłowości, wyobrażenie, cechę wytwarzaną przez ludzki umysł, stanowiącą warunek wszelkiego postrzegania i poznania. Autor *Krytyki czystego rozumu* stwierdzał, że przestrzeń możliwa jest wyłącznie jako fundament percepcji tkwiący w strukturze umysłu każdego podmiotu” (Majer, 2010: 21).

W interesującym nas aspekcie Leibniza i Kanta można potraktować jako prekursorów XX-wiecznej szkoły fenomenologicznej. W myśl tej perspektywy przestrzeń bierze się z i odnosi się do **egzystencji** człowieka. Jest doświadczana bezpośrednio w życiu poprzez **uczestnictwo** jednostki w świecie. Sławne Heideggerowskie *bycie-w-swiecie* (*in-der-Welt-sein*) (Heidegger, 1994) oznacza wzajemne przenikanie, współoddziaływanie i współkonstituowanie się świata i egzystencji. Świat i jego przestrzenność nie są więc zewnętrzne i niezależnie istniejące w stosunku do człowieka. Granice między człowiekiem – bytem, jestestwem (*Dasein*) a światem są płynne, a człowiek istnieje jedynie poprzez **interakcje** z otoczeniem. „Podobnie też świat nie jest w przestrzeni, lecz przestrzenność świata wynika stąd, że jest on światowym światem, czyli pozostaje w relacji z egzystencją jako jej otoczenie” (Buczyńska-Garewicz, 2006: 17). Doświadczenie przestrzeni jest immanentną cechą bytowania. Wszelkie próby sprowadzenia tego doświadczenia do relacji czysto psychicznych czy fizycznych są nieporozumieniem, to nieuprawniony redukcjonizm. Stąd zrozumiały jest Husserlowski (1975) postulat cofnięcia się *przed geometrię*, który oznacza zawieszenie naukowego, matematycznego i geometrycznego myślenia o przestrzeni. Na „ludzki” wymiar przestrzeni obrazowo zwraca uwagę Hanna Buczyńska-Garewicz, pisząc:

Nie żyjemy wśród punktów, trójkątów czy linii prostych, ani nie żyjemy w nieskończonym ciągu homogenicznych miejsc. Żyjemy w domach, w miejscach znanych i przyswojonych, w okolicach nas otaczających, wybieramy się w drogę ku miejscom obcym, pozostajemy w nich zadowoleni lub wyobcowani, szukamy miejsc nowych lub ich się lękamy, marzymy o zmianie lub nieruchomości, poszukujemy miejsc doskonałych. Ta przestrzeń życia jest subiektywna, zrelatywizowana i zabarwiona emocjonalnie. Wypełniona zawsze określonymi znaczeniami i treściami. Należy do jednostek, kultur i epok. Jej różnorodność pozostaje niewyczerpalna (Buczyńska-Garewicz, 2006: 13).

Perspektywa fenomenologiczna, która tak wyraźnie odcisnęła swe piętno na XX-wiecznej socjologii interpretatywnej, bezpośrednio inspirowała między innymi Alfreda Schütza, Petera Bergera i Thomasa Luckmanna, a także: Harolda Garfinkla, Aarona Cicourela, Herberta Blumera i Ervinga Goffmana. Stanowi również ważny (choć nie jedyny) punkt odniesienia dla autora niniejszej książki. Wizja aktora społecznego „zanurzonego” w świat życia codziennego, który jednocześnie jest **intersubiektywnym** światem dzielonym z innymi bliźniami poprzez współobecność w czasie i przestrzeni, ma swoje implikacje dla przyjętej metodologii badań realizowanych przez autora niniejszej książki. Priorytetowe będzie zatem zwrócenie uwagi na sferę bezpośrednio doświadczanej rzeczywistości (w terminologii Schütza *Umwelt*), interakcje pomiędzy aktorami oraz „obszary” i „dekoracje”, w jakich owe interakcje przebiegają. Ważne będzie jednak również dostrzeżenie sfery pośrednio doświadczanej rzeczywistości społecznej (*Mitwelt*), światów i subświatów, z którymi aktor społeczny wchodzi w permanentne, a niekiedy w sporadyczne interakcje i które stanowią dla aktora istotny punkt odniesienia (por. Schütz, 1962; 1967; 2008).

1.2. Miejsce

Z pojęciem przestrzeni nierozzerwalnie związane jest pojęcie **miejsca** (gr. Τόπος) i ma ono równie długą tradycję. Platon postrzegał miejsce jako *zbiornik* (gr. Δεξαμενή), czyli *coś*, w czym znajduje się *coś innego*, „ofiarowuje pobyt u siebie, pobyt wszystkim przedmiotom” (Platon, 1986: 42b). W podobny sposób miejsce definiuje Arystoteles:

Przyjmujemy więc, że 1) miejsce jest tym, co otacza bezpośrednio to, czego jest miejscem; 2) nie jest częścią rzeczy; 3) bezpośrednie miejsce danej rzeczy nie jest ani mniejsze, ani większe od niej; 4) miejsce może być z każdej rzeczy opróżnione i od niej oddzielone. A w dodatku: 5) każde miejsce ma górę i dół, a każde ciało z natury dąży do właściwego sobie miejsca, tzn. bądź do góry, bądź w dół i tam trwa (Arystoteles, 1990: 88).

Zwróćmy uwagę, że w pojęciu starożytnych filozofów miejsce samo w sobie nie zawiera żadnej treści, żadnego znaczenia. To *de facto* kategoria fizyczna, którą da się w pełni opisać za pomocą trzech wymiarów: długości, szerokości i głębokości. Jest pierwotne w stosunku do rzeczy, które mogą się w nim znaleźć, „przygotowane” na ich przyjęcie. Utożsamianie miejsca z „pojemnikiem na rzeczy” dominowało przez set-

ki lat. Na dobrą sprawę dopiero dzięki fenomenologicznemu przełomowi dokonana została rewizja relacji rzecz-miejsce, poprzez dodanie trzeciego elementu – człowieka.

Ceniony geograf społeczny, a zarazem fenomenolog Yi-Fu Tuan podkreśla, że miejsce stanowi „centrum znaczeń konstytuowanych przez **doświadczenie**” (1975: 151 [tłum. własne – W.D.]). Przy czym chodzi tu o różnoraki charakter doświadczeń – zmysłowe, rozumowe oraz takie, które opierają się obiektywizacji (Tuan, 1975: 151). Ponadto jest „konkretyzacją wartości” (Tuan, 1987: 24), co oznacza, że działający podmiot przyjmuje określone postawy i żywi określone uczucia w stosunku do rzeczy tworzących owo miejsce. Tak więc miejsce nie jest punktem dającym się oznaczyć jedynie za pomocą matematycznych współrzędnych, lecz obszarem poddawany walidacji i obdarzonym szeregiem cech i charakterystyk. Na przykład, psycholożka społeczna Maria Lewicka w monumentalnym dziele poświęconym miejscu wskazuje na jego sześć najczęściej wymienianych kluczowych własności: 1) wyodrębnienie, czyli (fizyczne i/lub symboliczne) posiadanie granic, 2) koncentryczność, co oznacza, że jedno miejsce zawiera się w drugim (np. pokój w domu, dom w dzielnicy itd.), 3) niepowtarzalność, czyli posiadanie *genius loci*, 4) historyczność, czyli ciągłość w czasie, 5) zachęcanie do spoczynku, 6) autentyzm, co oznacza bezpośrednie i autentyczne przeżycie pełni tożsamości miejsca (Lewicka, 2012: 41–84). Z kolei geografka społeczna Lynn Staeheli określa pięć kluczowych własności miejsca: 1) fizyczne ułożenie, 2) osadzenie w określonej kulturze lub społeczności, 3) **kontekstualność** (możliwość odniesień do otaczającej rzeczywistości politycznej, gospodarczej, społecznej itp.), 4) historyczność (ciągłość, ale i zmienność w czasie), 5) **procesualność**, czyli nieustanne **stawanie się** (*becoming*) – nie tyle efekt czy wynik określonych zdarzeń, co permanentne, dynamiczne trwanie poprzez interakcje podmiotów tworzących miejsce (Staeheli, 2003: 158–170).

Fenomenologowie, a także pragmatycy i symboliczni interakcyoniści, zgodnie twierdzą, że miejsce staje się nim poprzez **działanie** człowieka. To rzeczy, wobec których człowiek zajmuje aktywną postawę, *rzeczy będące pod ręką* (*Zuhanden*) tworzą miejsce. Poprzez bezpośrednie doświadczenie – *bycie w* – jednostka czyni miejsce swoją *okolicą* (*Gegend*) (Heidegger, 1994). Okolica to właśnie miejsce znane, a więc bliskie i swojskie, niepowtarzalne. Obdarzone takimi cechami miejsce nadaje się do zamieszkania, czyli staje się domem¹. Alfred Schütz w swym doskonałym eseju pod tytułem *Powracający do domu* (2008: 203–212) zauważa, że określenie „czuć się jak w domu” oznacza właśnie „najwyższy stopień swojskości i bliskości” (Schütz, 2008: 205).

1 Dom to oczywiście miejsce, w którym zamieszkuje jakkolwiek pojmowana rodzina. Należy jednak to pojęcie rozumieć szerzej. To również grupa sąsiedzka, krewni, społeczność lokalna, a także ulubiony park, zaprzyjaźniona kawiarnia, osiedlowy klub sportowy itp.; „krótko mówiąc, oznacza on szczególnie sposób życia, na który składają się ważne i drobne elementy pielęgnowane przez jednostkę” (Schütz, 2008: 204).

By zrozumieć fenomen miejsca (domu), warto bliżej zastanowić się, czym różni się *zamieszkiwanie* od przebywania, odwiedzin, przerwy w podróży i temu podobne. Kluczowe wydają się tu dwa elementy. Pierwszy możemy opisać w kategoriach psychologicznych. Chodzi tu o poczucie **zażyłości** (wspomnianej bliskości i swojskości) z ludźmi i rzeczami. To z kolei implikuje potrzebę troski i odpowiedzialności za miejsce (dom). Każdy, kto czuje realną duchową łączność z jakimś miejscem, gotów jest też zazwyczaj do różnego typu wyrzeczeń w celu zapewnienia bezpieczeństwa i „dobro-bytu” w *jego okolicy*. Drugi element charakterystyki miejsca jest natury socjologicznej:

Życie w domu związane jest ze zorganizowanymi wzorami rutyny; posiada ono wyraźnie określone cele i dobrze uzasadnione środki ich osiągania, składa się z zespołu nawyków, tradycji, instytucji, rozkładów różnorodnych zajęć itd. Podążając za owymi wzorami, można poradzić sobie z większością codziennych problemów. Nie ma potrzeby, by za każdym razem definiować i redefiniować sytuacje, które wielokrotnie się pojawiały, czy też szukać nowych rozwiązań dla starych problemów, z którymi dotychczas sobie z powodzeniem radziliśmy (Schütz, 2008: 205; por. też Relph, 1976: 31).

Tak więc **powtarzalny** charakter relacji z innymi i wobec innych jest tym, co odróżnia większość interakcji dziejących się w miejscach od często sporadycznych, a przez to niepewnych co do swych skutków kontaktów realizowanych w „nieudomowionych” przestrzeniach.

1.3. Przestrzeń a miejsce

Yi-Fu Tuan (1987), odwołując się do historycznie i kulturowo ukształtowanych postaw i intuicji wobec przestrzeni i miejsca, wskazuje na zasadnicze rozróżnienia pomiędzy oboma fenomenami. Jednocześnie podkreśla dialektyczny charakter relacji pomiędzy nimi. Zrozumienie i opisanie przestrzennego uniwersum człowieka jest możliwe dopiero, gdy uwzględni się obie jego części składowe. Przestrzeń nabiera treści w konfrontacji z miejscem i odwrotnie – miejsce staje się możliwe do pojęcia za sprawą jego odniesienia do przestrzeni. Tuan pisze, że

„przestrzeń” jest bardziej abstrakcyjna niż „miejsce”. To, co na początku jest przestrzenią staje się miejscem w miarę poznawania i nadawania wartości. [...] Bezpieczeństwo i stabilność miejsca zwraca naszą uwagę na otwartość, wielkość i grozę przestrzeni – i na odwrót. Co więcej, kojarząc przestrzeń z ruchem, odczuwamy miejsce jako pauzę: każde zatrzymanie w ruchu umożliwia przekształcenie sytuacji (położenia) w miejsce (Tuan, 1987: 16).

Ta sama budząca grozę przestrzeń jest „w zachodnim świecie powszechnie przyjętym symbolem wolności. Przestrzeń stoi otworem; sugeruje przyszłość i zachęca do działania” (Tuan, 1987: 75). I chociaż ludzkie życie jest zazwyczaj balansowaniem pomiędzy wyzwaniem przestrzeni i bezpieczeństwem, które daje miejsce, to

wydaje się, że ocena i wartość nadawana obu fenomenom jest rzeczą stanu czy też charakteru kultury. Tuan zauważa, że na przykład dla rosyjskiego chłopca otwarta przestrzeń znaczyła nie tyle szansę na poprawę losu, co raczej onieśmiałą i wywoływała bierność. Podobnie wieśniacy w tradycyjnych Chinach woleli zazwyczaj skromnie i próżniaczko żyć na wydzierzawionej ziemi, niż pracować i inwestować w powiększanie własnego majątku. Z kolei

w kapitalistycznych społeczeństwach zachodnich aspiracje i duch przedsiębiorczości były znacznie silniejsze. Żadnym zysku zawsze jest mało tego, co posiadają. Przestrzeń, która zupełnie wystarcza na obecne potrzeby, nie zaspokaja ewentualnych przyszłych. Apetyty biologiczne szybko osiągają swoje naturalne zaspokojenie, ale biologiczne tęsknoty – które przeradzają się w zachłanność – są nieograniczone (Tuan, 1987: 79).

Powyższy cytat, biorąc pod uwagę temat prezentowanej książki, wymaga komentarza. Jak zauważa Daniel Bell (1998), zachodni kapitalizm miał dwojakie źródła. Pierwszym był kalwiński i protestancki ascetyzm oraz pomnażanie majątku poprzez pracę (Weber, 1994 [oryg. wyd. 1904–1905]). Drugim, być może równie istotnym, na co w początkach XX wieku zwracał uwagę między innymi Werner Sombart, była właśnie zachłanność. Prawda ta, między innymi z uwagi na wymowność i po części ideologiczną użyteczność dzieła Webera, z rzadka bywa przedmiotem refleksji współczesnych. Tymczasem Bell przypomina, że

Gdziekolwiek zrodziłby się wczesny kapitalizm, widać wyraźnie, że te dwa impulsy – ascetyzm i zachłanność – spletały się ze sobą. Jeden znajdował wyraz w przezornym, mieszczańskim duchu kalkulacji, drugi zaś – w niespokojnym faustowskim pędzie, który (ucieleśniony w nowożytnej gospodarce i technice) przyjął za swe motto „bezkresną granicę”, a za cel – **całkowite przekształcenie natury** [wyróżnienie – W.D.] (Bell, 1998: 19).

Nie jest prawdopodobnie przypadkiem, że w komercyjnej ofercie agencji i portali fotograficznych jednym z bardziej popularnych motywów egzemplifikujących postawę i działania przedsiębiorcy/menedżera są zdjęcia przedstawiające bohatera świata biznesu jako zdobywcę dziewiczej góry. Nieskazitelnie ubrany i ufryzowany przedstawiciel klasy zwycięzców wspina się lub właśnie obejmuje w posiadanie skalistą i dziką **przestrzeń, która niebawem stanie się miejscem** – doskonale zagospodarowanym obszarem dla nowych wyzwań i projektów cywilizacyjnych (tu: urynkowania tego, co jeszcze nie jest objęte w posiadanie).

1.4. Nie-miejsca

Samo objęcie w posiadanie i zaludnienie jakiegoś obszaru nie czyni jeszcze z tej przestrzeni miejsca. Jak bowiem wspomniano, dopiero **odpowiedzialność i troska** oraz towarzyszący **zakorzenieniu** w konkretnej rzeczywistości **ład normatywny**

(i interakcyjny) pozwalają nazwać jakiś wycinek świata miejscem. Tymczasem wiele obszarów współczesnego stechnicyzowanego i zurbanizowanego otoczenia człowieka wydaje się być „skazanych na banicję”. To przestrzenie, które są w jakiś sposób zasiedlone i zarządzane, jednak z racji tego, że przeznaczone zostały do pełnienia określonych, zazwyczaj wyspecjalizowanych funkcji, odarte z tychże funkcji niczego już nie komunikują i niczemu nie służą. Nie-miejsca (*non-lieux*, *non-places*) są przestrzeniami niebędącymi miejscami antropologicznymi, to znaczy, że nie integrują dawnych miejsc (Augé, 2010: 53; por. też Benko, 1997)². Istnieją poza tradycyjnie rozumianym czasem i przestrzenią. Nie-miejsca są wszędzie takie same, są pozbawione historii, kontekstu, lokalnego kolorytu. Są tymczasowymi miejscami pobytu, punktami tranzytowymi w podróży przez ponowoczesny świat. Celną egzemplifikacją nie-miejsca jest poczyniony przez Václava Havla (2010) opis przedmieść dużej aglomeracji przełomu wieków:

To „coś” nie ma ani ulic, ani placów, są tam natomiast przypadkowo rozrzucone ogromne parterowe magazyny, są parki przemysłowe pozbawione przemysłu, supermarkety i hipermarkety, salony samochodowe i meblowe, stacje benzynowe, zakłady gastronomiczne, ogromne parkingi, samotne wysokie domy z biurami do wynajęcia, różnego rodzaju składy, a między nimi grupki jakichś domków, które stoją co prawda blisko siebie, ale mimo to wyglądają na straszliwie samotne. [...] Wszystko to otaczają wielkie połacie ziemi, które nie są niczym: ani łąką, ani polem, ani lasem czy puszczą, ani jakimś sensownym miejscem ludzkiego osiedlenia (Havla, 2010: 2).

Nie-miejsca są więc obszarem niezamieszkanym w Heideggerowskim (1977) znaczeniu tego słowa – bez historii i tożsamości. Bez ciągłości w czasie i autentyczności (Relph, 1976; por. Lewicka, 2012). Jednocześnie są niezbywalnym elementem systemu gospodarki rynkowej. Pełnią wyspecjalizowane funkcje w procesie produkcji, dystrybucji i konsumpcji. Henri Lefebvre (1991: 402–403) podkreślał, że współczesny świat, będący *de facto* utkany z sieci relacji biznesowych i spięty łańcuchami wymiany towarowej, nie mógłby istnieć, co oczywiste, bez samych towarów. Nie byłby także możliwy bez punktów ich składowania i dystrybucji, infrastruktury drogowej, środków transportu i tym podobnych. Co oczywiste, będący ciągle w drodze kierowca dalekobieżnej ciężarówki nie musi utożsamiać się czy choćby odczuwać elementarnej więzi z kolejnymi punktami (i pracującymi tam ludźmi) odwiedzanymi w trakcie swej wędrówki. Musi jednak gdzieś uzupełniać paliwo i naprawiać swój pojazd, gdzieś jeść, spać i zażywać chwilowej rozrywki. Wszystkie te miejsca – nie-miejsca – zostały stworzone i są utrzymywane ze względu na ich systemową użyteczność. Są też bez żalu porzucane, gdy stają się нефunkcjonalne, gdy bilans zysków i strat przeczy sensowności ich dalszego utrzymywania „przy życiu”.

2 Termin „nie-miejsca” bywa również tłumaczony jako „niby-miejsca”. Taki termin proponuje Tomasz Kunz, tłumacz książki Zygmunta Bauman (2006) *Płynna nowoczesność*. Bauman przywołuje również termin „puste przestrzenie”, zaproponowany przez Jerzego Kociatkiewicza i Monikę Kosterę (1999).

1.5. Czas i przestrzeń³

Newton, podobnie jak Arystoteles, określił czas jako jeden z absolutów obecnych we Wszechświecie. Jeśli zatem kojarzyć go z przestrzenią (również absolutną), to jedynie jako obiektywną miarę przebytej odległości, tak samo dobrą i niezmienną w swych właściwościach jak metr. Według autora *Principia Mathematica* również materia jest bytem odrębnym, istniejącym niezależnie od kontinuum czasu i przestrzeni. Tymczasem Einstein wychodzi z założenia **jedności czasu i przestrzeni**. Obrazowy „paradoks bliźniąt” mówi, że jeden z braci bliźniaków podróżujący statkiem kosmicznym poruszającym się z prędkością zbliżoną do 300 tys. km/s powracając po latach na Ziemię, nie zastanie już swojego brata, podczas gdy on sam zestarzeje się ledwie o kilka lat. Czas i przestrzeń są tu dynamicznymi wielkościami, nierozzerwalnie związanymi z materią. Konsekwencją współoddziaływania powyższych elementów jest istnienie czterowymiarowej przestrzeni, w której Newtonowskie prawa fizyki zostają zanegowane. Wszystkie poruszające się we Wszechświecie obiekty i oddziałujące siły sprawiają, że czasoprzestrzeń nie jest jednorodna, lecz zakrzywiona. Na przykład czas będzie płynął wolniej w sąsiedztwie obiektów kosmicznych o znacznej masie, co wynika ze związku pomiędzy energią światła i jego częstotliwością. Gdy światło zbliża się do ciała niebieskiego, jego energia maleje, a zatem maleje również jego częstość. Dzieje się tak pod wpływem pola grawitacyjnego dowolnej gwiazdy lub planety. Obserwator spoglądający z oddalenia na Ziemię spostrzeże, że wszystko na jej powierzchni dzieje się jak na zwolnionym filmie (Hawking, 1990: 41). Z podobnym mechanizmem mamy do czynienia w przypadku tak zwanej „czarnej dziury”, czyli materii zagęszczonej do tego stopnia, że jej pole grawitacyjne uniemożliwia światłu opuszczenie pułapki, do której wpadło. Również czas i przestrzeń pozostaną uwięzione. Czarna dziura stanowi **centrum**, ku któremu zmuszone są ciężać **peryferia**. Działa ona jak olbrzymi odkurzacz, który zasysa wszystko, co znajduje się w jej zasięgu. Właśnie metafory czarnej dziury, centrum i peryferii używa Krzysztof T. Konecki (1998) do opisu fenomenu dzisiejszych wysoko rozwiniętych społeczeństw. Zauważa on, że

społeczeństwa przemysłowe kształtują przestrzeń horyzontalnie przez budowę urbanistycznych centrów. Jednocześnie centra te są ukształtowane wertykalnie z ich wysokimi budynkami mieszkalnymi i biurowcami. Najbogatsze i najsilniejsze korporacje wznoszą najwyższe biurowce [...], które symbolizują znaczenie wertykalnej hierarchii we współczesnym społeczeństwie. Społeczeństwa te jak czarne dziury wysysają energię i zasoby ze świata zewnętrznego. Dotyczy to głównie fenomenu międzynarodowych korporacji, których wpływ jest zauważalny wszędzie, ale centrum niezwykle trudne do zlokalizowania (Konecki, 1998: 180–181).

3 Część niniejszego podrozdziału pochodzi z książki autora *Temporalny wymiar karier menedżerskich* (Dymarczyk, 2008: 14–16).

Nieco dalej cytowany autor przywołuje założenia geometrii fraktalnej, najlepiej wyeksplikowanej w teorii Mandelbrota (1977), jednego z najbardziej znanych teoretyków „chaosu”. Wspomniana koncepcja przeciwstawia się **linearnej**, Newtonowskiej zasadzie – przeszłość warunkuje teraźniejszość, a ta z kolei – przyszłość, przez co odejście od determinizmu przyczynowo-skutkowego jest nie do pomyślenia. U Mandelbrota perspektywa jest inna. Najkrócej mówiąc, fraktale (cząsteczki), rozumiane jako podzielone zjawiska, są tworzone przez proste powtórzenia (*iteration*), bez konkretnego kierunku czy źródła pochodzenia (*derivation*). Najbardziej zaskakujące jest to, że właśnie owe z pozoru nieskoordynowane powtórzenia warunkują takie zjawiska jak: linie brzegowe, kształty roślin, rzek, zmiany atmosferyczne i tak dalej. Dostrzegamy, że „w tym szaleństwie jest metoda”. Pozornie chaotyczne zdarzenia co jakiś czas generują jednak powtarzający się wzorec. Czyli coś, co jeszcze dziś musimy określić jako „ukrytą logikę zdarzeń”. W życiu owa logika ujawnia się w sytuacjach, gdy z pozoru nieskoordynowane działania owocują nierzadko sensownymi i wydają się racjonalnie uzasadnionymi skutkami. I przeciwnie: zaplanowany proces wymyka się spod kontroli, ponieważ, mimo wszystko, w swojej istocie wytwarza warunki dla powtarzania się błędów.

Człowiek, wkraczając w trzecie tysiąclecie, coraz częściej porzuca tradycyjny sposób postrzegania czasu i przestrzeni na rzecz doświadczania ich jako dynamicznych i pozbawionych ciągłości. Dobrą egzemplifikacją tej sytuacji są coraz liczniejsze społeczności internetowe. W tym wirtualnym świecie ignorującym granice i strefy czasowe ludzie zawierają rzeczywiste przyjaźnie, zakochują się i sprzecząją. Wypracowują normy obowiązujące w danej społeczności i systemy kontroli jej członków. Te, wydaje się „sztuczne”, zbiorowości potrafią jednak tworzyć i utrzymywać całkiem realną łączność duchową (*communion*). Ustanawiają skomplikowane systemy interakcji, wypracowują własny, normatywnie uporządkowany świat (por. Rheingold, 1993) lub nawet transportują wypracowane i uzgodnione w swoim obrębie znaczenia do „realnego” świata (por. Jemielniak, 2013). Stephen Bertman (1998: 61), zapożyczając termin od jednego z wziętych psychoterapeutów, mówi wręcz o kształtowaniu się „nowej intymności” (*new intimacy*) – „intymności elektronicznej” (*electronic intimacy*).

Diachroniczność przestrzeni społecznej związana jest z **ludzkim przeżywaniem** czasu. W opinii twórcy symbolicznego interakcjonizmu, George’a Herberta Meada (1932), jakiegokolwiek relacje podmiotu z otoczeniem mają charakter refleksyjny⁴.

4 „Mead podkreśla, że działania ludzkie mają indeterministyczny charakter, ponieważ osobowość jest procesem, w który zaangażowane są dwa jej aspekty: impulsywne «Ja» (*I*) i refleksyjne «Mnie» (*Me*). O ile w «Ja», używając języka Freuda, odzwierciedlają się pragnienia i popędy, o tyle «Mnie» stanowi element korygujący, kładący nacisk na społeczne konsekwencje takich, a nie innych działań. Owe potencje stwarzają obszar zagospodarowywany przez interakcje jednostki z otoczeniem, jak i wewnątrz niej samej. Każde zatem działanie ludzkie ma charakter refleksyjny (Dymarczyk, 2008: 39).

Również temporalny aspekt życia podlega tej zasadzie. Punktem odniesienia ludzkich działań jest, zdaniem Meada, teraźniejszość, ponieważ tylko w teraźniejszości odbywają się wszelkie interakcje pomiędzy podmiotami. Zarówno przeszłość, jak i przyszłość konstruowane są wciąż od nowa, w zależności od zmieniających się definicji sytuacji. Stanowią również stale obecne perspektywy w ujawniających się „chwilowych” obrazach rzeczywistości (Mead 1932: 22–23, cyt. za: Dymarczyk, 2008: 39).

W podobnym duchu wypowiadał się Heidegger (1994), dla którego człowiek odnajduje swój sens w czasowości. Filozof mówił o **czasowości przestrzenności**. Zauważał, że „przestrzenność jest egzystencjalnie możliwa tylko przez czasowość” (Heidegger, 1994: 514). Teza Heideggera znalazła swoją egzemplifikację między innymi w książce Anselma L. Straussa poświęconej wyobrażeniom amerykańskiego miasta – *Images of the American City*. Współtwórca założeń teorii ugruntowanej podkreślał, że

Jeżeli ktokolwiek próbuje orzekać, czym jest miasto, w nieunikniony sposób będzie odwoływał się do jego przeszłości lub przyszłości, a jego myśli i słowa pełne będą temporalnie zorientowanych wyobrażeń. Miasta (wraz z ich mieszkańcami) mogą być i często są opisywane przy użyciu symbolicznych pojęć odnoszących się do wieku. Mogą być zatem młode lub stare, zasiedziałe lub zakonserwowane lub też opisywane przy użyciu innych temporalnie konotowanych przymiotników (Strauss, 1967: 18 [tłum. własne – W.D.]).

To, co odróżnia współczesną epokę od poprzedzających ją okresów to jej niespotykany dynamizm. Ale nie tylko przyspieszenie tempa zmian jest jej wyróżnikiem. Również **zasięg i wpływ** owych zmian są bezprecedensowe. Wspomniana wcześniej eliminacja barier w przepływie informacji, technologii, towarów i siły roboczej skutkuje postępującym ograniczaniem roli tradycyjnych i lokalnych czynników kontroli społecznej. Za sprawą tego procesu czas i przestrzeń ulegają **autonomizacji**, a więc i rozdzieleniu (*separation*), ponieważ zostały oderwane od konkretnego **miejsca**, czyli pozbawione specyficznych, często unikatowych znaczeń i wartości. Fakt rozdzielenia nie oznacza jednak, że oba wymiary organizacji społeczeństwa pozostaną niepowiązane.

Przeciwnie, właśnie ów rozdział stwarza warunki, w których czas i przestrzeń mogą wiązać się w struktury pozwalające koordynować czynności społeczne bez konieczności uwzględniania specyfiki miejsca. Tak charakterystyczne dla nowoczesności organizacje – i organizacja – są nie do pomyślenia bez ponownego powiązania uprzednio oddzielonych od siebie czasu i przestrzeni. Nowoczesna organizacja społeczeństwa zakłada precyzyjną koordynację działań wielu jednostek ludzkich, które nie są fizycznie współobecne (Giddens, 2001: 25).

Mobilność ludzi, kapitałów i idei skłania wręcz do poszukiwania uniwersalnych wzorów, reguł postępowania i form konsumpcji w oderwaniu od tradycyjnego i lokalnego podłoża kulturowego. Prawidłowość tę David Harvey (1989: 284) określa jako **kompresję** (*compression*) czasu i przestrzeni. Za sprawą rozdzielenia i kompresji czasu, i przestrzeni interakcje pomiędzy ludźmi a instytucjami świata zewnętrznego ulegają **wykorzenieniu** (*disembedding*), czyli wysadzeniu z kontek-

stów lokalnych, a w dalszej kolejności odtwarzane są w oparciu o zapośredniczone, zglobalizowane praktyki społeczne (Giddens, 2001: 25).

Nieprzewidywalne tempo zmian, ich wielowymiarowość i niejednorodność zakresu, wreszcie brak ciągłości odniesień kulturowych w dramatyczny sposób wywierają wpływ na kształtowanie się tożsamości jednostki (*self-identity*). Tradycyjnie tożsamość rozumiana była jako rodzaj praktyki, który we względnie stabilnym otoczeniu pozwalał jednostce określić swoje miejsce (status) w świecie, a precyzyjniej – „wyprowadzenie świadomości swego miejsca w świecie z pewnego zespołu aktualnie zajmowanych pozycji – własnych i cudzych” (Misztal, 2000: 145). Tożsamość nie jest jednak czymś raz na zawsze określonym. W ciągu życia jednostki, pod wpływem nacisku ról społecznych i związanych z nimi wymagań, może ona ulegać modyfikacjom. W tradycyjnych układach społecznych poczucie tożsamości było kształtowane i podtrzymywane poprzez rutynowe kontakty z innymi osobami zamieszkującymi tę samą przestrzeń fizyczną i moralną. Jak lapidarnie ujął to Charles Taylor: „Aby mieć jakieś wyobrażenie tego, kim jesteśmy, musimy mieć wyobrażenie tego, jak stawaliśmy się i dokąd zmierzamy” (2001: 94). Metaforycznie rzecz ujmując, tożsamość jest „skrzyżowaniem kompasu i kotwicy” (Misztal, 2000: 145). Kompas zapewni utrzymanie właściwego kierunku i nie pozwoli zgubić się we mgle. Znając zaś współrzędne portu, po dotarciu do niego można bezpiecznie opuścić kotwicę⁵. Zatem tożsamość jest refleksem więzi moralnej opartej na **zaufaniu** (*trust*) i związanych z nim lojalności (*loyalty*) oraz solidarności (*solidarity*). Kształtowanie się tych wartości wymaga jednak poczucia podstawowego bezpieczeństwa ontologicznego wynikającego z faktu zakorzenienia w konkretnym układzie czasowo-przestrzennym. Amnezja, konfuzja poznawcza i *myopia*, będące pochodnymi przyspieszenia, rozłączenia oraz kompresji czasu i przestrzeni, nie stanowią jednak dobrej podstawy do zachowania poczucia bezpieczeństwa i wzrostu komponentu zaufania. Jednakże życie społeczne nie mogłoby trwać i rozwijać się bez minimalnego choćby poczucia pewności. W świecie późnej nowoczesności tradycyjne sposoby budowania zaufania, a więc niwelowania niepewności i ryzyka, są z wolna zastępowane przez dwa rodzaje mechanizmów nazwanych przez Giddensa „**systemami abstrakcyjnymi**” (*abstract systems*). Pierwszy z tych systemów brytyjski socjolog określił mianem „środków symbolicznych” (*symbolic tokens*), drugi – „**systemami eksperckimi**” (*expert systems*) (Giddens, 2001: 26). Środki symboliczne to wszelkie środki wymiany o znormalizowanej wartości, a zatem podlegające wymianie w najprzeróżniejszych kontekstach działania. Najpowszechniejszym z nich jest pieniądź. Giddens przyznaje, że

5 Na przykład świadomość klasowa, w myśl marksistowskiej teorii społecznej, zapewniać miała stabilną formę tożsamości. Podobnie rzecz ma się w przypadku teorii Pierre’a Bourdieu, która zakłada, że *habitus*, czyli nieświadoma struktura motywacyjna ukształtowana pod wpływem zewnętrznych wobec jednostki nacisków środowiskowych, zdeterminuje w przyszłości sposób postrzegania świata i jej własnej w nim roli (Bourdieu, Passeron, 1990).

Wszystkie większe przednowoczesne formacje społeczne wykształciły [...] jakiś rodzaj wymiany monetarnej, ale z nastaniem i pełnym wykształceniem się nowoczesności ekonomia pieniężna staje się znacznie bardziej wyrafinowana i złożona. Pieniądz wiąże czas (bo jest narzędziem kredytu) i przestrzeń (ponieważ jego znormalizowana wartość pozwala przeprowadzać transakcje jednostkom, które fizycznie nigdy się nie spotkają (Giddens, 2001: 26).

Z kolei „systemy eksperckie wiążą czas i przestrzeń, rozwijając wiedzę techniczną, której prawomocność nie zależy od ekspertów ani ich klientów, którzy z niej praktycznie korzystają” (Giddens, 2001: 26). Są to różnego rodzaju urządzenia techniczne i społeczne, na przykład giełdy, międzynarodowe korporacje, środki masowego przekazu, systemy prawne, programy zdrowotne, technologie budowlane, systemy alarmowe, siły zbrojne i tak dalej. Wszystkie one opierają się na zaufaniu, czyli wierze niedającej się do niczego innego sprowadzić. Wiara ta pozwala podtrzymać poczucie **bezpieczeństwa** przy jednoczesnej niemożności rozpoznania i zrozumienia reguł, na mocy których funkcjonują różnorakie systemy eksperckie.

Wydaje się, że dawne zabiegi magiczne, pokładanie nadziei w zrządzenia opatrności, zakorzenienie w konkretnym środowisku w większym stopniu niż systemy abstrakcyjne ochraniały tożsamość jednostki. Człowiek żyjący w posttradycyjnej epoce musi uznać fakt, że jego działania nie zawsze układają się zgodnie z oczekiwaniami i zawsze pozostają otwarte na nieprzewidziane zdarzenia (por. Beck, 1992). W nieznośny sposób coraz częściej na usta ciśnie się pytanie: „Co by było, gdyby”. Życie z analitycznym nastawieniem do świata nie polega już jak dawniej na „umiejętnym przystosowaniu się do określonego środowiska”, lecz na umiejętności wyboru jednej „z możliwych rzeczywistości”. „Zamiast zakładać zwrot od typowej dla kultur tradycyjnych «orientacji na przeszłość», życie w warunkach nowoczesności najtrafniej ujmować w kategoriach rutynowo rozważanych kontrfaktyczności” (Giddens, 2001: 26). Jak pisze Erikson (1997), „dzisiejszy pacjent cierpi najbardziej na skutek niepewności, w co powinien wierzyć i kim powinien – a w gruncie rzeczy kim mógłby – być lub się stać; natomiast pacjent wczesnej psychoanalizy cierpiał najbardziej na skutek hamulców, które uniemożliwiały mu bycie tym, kim sądził, iż wie, że jest” (Erikson, 1997: 293). Powyższy cytat ilustruje charakterystyczną w okresie późnej nowoczesności praktykę polegającą na rutynowej rewizji obrazu świata i własnej w nim roli. Praktykę tę Giddens określa mianem **refleksyjności** (*reflexivity*) (Giddens, 1990: 37–38; 2001: 29). Jest to pośredni dowód na słabość systemów eksperckich jako urządzeń mających zapewnić człowiekowi poczucie bezpieczeństwa. Nie mogą one skutecznie pełnić roli elementów zakorzeniających, skoro każda nowo nabyta przez jednostkę wiedza i informacja powodują odrzucanie jednych na rzecz drugih. Na przykład, ważnym składnikiem poczucia bezpieczeństwa jest zdolność kontroli własnego stanu zdrowia, choćby poprzez stosowanie właściwej diety. Staje się to problematyczne w sytuacji, gdy jeszcze wczoraj wiedzieliśmy, że spożywanie masła jest niewskazane, zaś dziś dowiadujemy się, iż margaryna może sprzyjać zachorowaniom na nowotwory. Podobne przykłady można mnożyć bez końca.

Niemожność określenia nienaruszalnych reguł i zasad, nietrwałość i zmienność współczesnego świata zwiększają poczucie niepewności związanej z przyszłością. Skutkiem tego jednostka ogranicza swój horyzont czasowy i w większym stopniu koncentruje się na teraźniejszości. Przyszłość zostaje niejako włączona w bieżący plan działania i tylko w ten sposób może pozostawać pod względną kontrolą (por. Nowotny, 1988: 17-31; 1994: 45-74). **Rozszerzona teraźniejszość** (*extended present*) jest zatem parasolem ochronnym zabezpieczającym współczesnego człowieka przed poczuciem znikomości i bezradności wobec globalnych problemów nowego milenium.

Temporalny wymiar przestrzeni będzie silnie zaakcentowany w części odnoszącej się do tego, w jaki sposób ujawnia się ona w biografiach menedżerów i przedsiębiorców – głównych aktorów badań realizowanych przez autora niniejszej książki.

Rozdział 2

Socjologia przestrzeni – wybrane zagadnienia

Poniższy rozdział składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono szereg klasycznych tematów i obszarów zainteresowania socjologów przestrzeni. Nie jest przy tym intencją autora zaprezentować całe spektrum zagadnień, które podejmowane są w ramach dyscypliny. Wybrane wątki dotyczą głównie tego, jak nowoczesne formy produkcji i konsumpcji oraz towarzyszące im przekształcenia przestrzenne wpłynęły na organizację życia zbiorowego i interakcje pomiędzy aktorami społecznymi. Wypracowane wówczas, na przykład w obrębie szkoły chicagowskiej, metody badania oraz analizy zurbanizowanego i zindustrializowanego świata okazały się inspirujące dla późniejszych socjologów przestrzeni. Zwłaszcza amerykańscy interpretatywiści (np. symboliczni interakcyoniści) chętnie sięgali do metodologicznego i teoretycznego dorobku swych poprzedników. Druga część rozdziału w znacznej części posłużyła przedstawieniu dorobku następców Roberta Parka, Ernesta Burgessa, Louisa Wirtha i innych.

2.1. Przestrzeń w refleksji klasyków socjologii

W pismach klasyków socjologii problematyka przestrzeni stanowiła raczej tło refleksji na temat społeczeństwa (Urry, 2004: 4). Jednak już w 1848 roku Marks i Engels w *Manifeście komunistycznym* zwracali uwagę na to, jak nowoczesny sposób produkcji przyczynił się do zmiany stosunków społecznych w skali globalnej, a także sugestynie opisywali, jak rewolucja burżuazyjna **wytwarza** nową przestrzeń (także w sensie geograficznym) służącą celom intensyfikacji kapitalistycznej produkcji:

Burżuazja podporządkowała wieś panowaniu miasta. Stworzyła olbrzymie miasta, zwiększyła w wysokim stopniu liczbę ludności miejskiej w porównaniu z wiejską i wyrwała w ten sposób znaczną część ludności z idiotyzmu życia wiejskiego. Podobnie jak uzależniła wieś od miasta,

tak samo uzależniła kraje barbarzyńskie i półbarbarzyńskie od krajów cywilizowanych, narody chłopskie od narodów burżuazyjnych, Wschód od Zachodu (Marks, Engels, 2007 [oryg. wyd. 1848]).

W późniejszych pracach, szczególnie w *Kapitale* (2012 [oryg. wyd. 1867]), Marks rozważał, jak kapitalistyczna akumulacja (głównie kapitału i czasu) skutkuje anihilacją przestrzeni oraz jakich dokonuje przekształceń w rolnictwie, przemyśle i ludzkich populacjach.

Podobne jak w przypadku marksistów, procesy przekształcania systemu feudalnego w kapitalistyczny interesowały również Émile’a Durkheima. Jednak francuski socjolog doszedł do zupełnie innych wniosków. W dziele *O podziale pracy społecznej* (Durkheim, 1999 [oryg. wyd. 1893]) podkreślał, że postępującemu przez wieki podziałowi pracy musi towarzyszyć wzrost tak zwanej „dynamicznej gęstości”, czyli współlistnienia dwóch zjawisk: wzrostu populacji i liczby interakcji w ich obrębie. Natomiast „naturalnym” środowiskiem sprzyjającym tym procesom jest środowisko miejskie. I chociaż dostrzegał, że miasta generują warunki do rozwoju patologii, to w przeciwieństwie do marksistów widział raczej pozytywne aspekty analizowanych procesów społecznych, w tym przekształceń społeczeństw wiejskich w zbiorowości industrialne. Krystalizująca się pod wpływem podziału pracy solidarność organiczna kooperujących jednostek i grup wytwórców sprzyjała raczej pokojowi niż konfliktowi. Z kolei w *Elementarnych formach życia religijnego* (Durkheim, 1990 [oryg. wyd. 1912]) zauważał, po pierwsze, że zasadniczo wszyscy członkowie społeczeństwa, w którym dochodzi do intensywnych interakcji i kooperacji, postrzegają przestrzeń w podobny sposób. Po drugie, społeczne wyobrażenia przestrzeni dosłownie odzwierciedlają dominujące wzory społecznej organizacji (Urry, 2004: 5; Majer, 2010: 46). Co warto zauważyć, Durkheim był jednym z pierwszych socjologów, który podkreślał w pełni społeczny charakter przestrzeni (i czasu).

Max Weber (1966 [oryg. wyd. 1921]; 2002 [oryg. wyd. 1921–1922]) zasadniczo odrzucał sposób objaśniania fenomenu nowoczesnego społeczeństwa przy użyciu kategorii gęstości i wielkości. Skupił się za to na ukazaniu autonomicznego miasta średniowiecznego, które gwarantując pewne prawa wolnościowe, sprzyjało wytwarzaniu się szczególnej więzi pomiędzy mieszkańcami – zbratania, fraternizacji (*Fraternisierung*), a jednostce umożliwiło nabywanie kapitalistycznego „**ducha przedsiębiorczości**” (por. Eckardt, 2008). W podobny sposób wypowiadał się David S. Landes (2000). Zauważał, że już w średniowiecznym społeczeństwie istniało

półautonomiczne miasto, które miało „rządy kupców, przez kupców i dla kupców”. Miasta były więc „bramami do wolności”, gdy władcy chcąc pomnażać dochody, musieli dawać kupcom pewne przywileje, wchodzić z nimi w układy, czynić wobec nich koncesje. Wtedy rodziły się inicjatywy oddolne, które rozczłonkowały władzę i pomniejszały jej opresyjność. Te okoliczności sprzyjały tworzeniu się innowacji, a następnie ich dyfuzji, raczej pokojowi niż wojnie (Morawski, 2001: 94).

Jedno z poczesnych miejsc wśród klasyków orzekających o społecznej naturze przestrzeni należy do Georga Simmla. W eseju *Socjologia przestrzeni* (Simmel, 2008a [oryg. wyd. 1908]) opisywał on pięć podstawowych „jakości form przestrzennych”, w których obiektywizują się społeczne formy interakcji i działań: 1) *wyłączność zajmowanej przestrzeni*, co oznacza, że w zależności od typu organizmu społecznego przestrzeń (terytorium) może być traktowana na zasadzie pełnej wyłączności, czego przykładem może być państwo, lub powszechności wykraczającej poza określony obszar, czyli na przykład kościół katolicki; 2) *podzielność przestrzeni*, czyli w zależności od potrzeb społecznych (z uwzględnieniem warunków geograficznych) przestrzeń może być dzielona i otaczana granicami, które zapewniają zbiorowości wyodrębnienie z otaczającego świata i nadają im wewnętrzną zwartość oraz integrują; granice fizyczne są zaś odzwierciedleniem granic psychicznych; 3) *umiejscowienie lub wykorzenianie* interakcji ludzkich z określonego obszaru, czyli na przykład ogniskujące kontakty międzyludzkie miasto *versus* nomadyczny charakter grup pierwotnych; 4) *przestrzenna odległość* pomiędzy jednostkami lub grupami, czyli stopień przestrzennej bliskości lub przestrzennego oddalenia, jakiego społeczności czy jednostki potrzebują lub potrafią znieść w celu realizacji swoich interesów lub wyrażania emocji; 5) *możliwość przemieszczania się*, rozumiana jako migrowanie lub zmiana miejsca przebywania przez jednostki lub grupy oraz konsekwencje tego faktu.

Z kolei w eseju pod tytułem *Mentalność mieszkańców wielkich miast* Simmel (2008b [oryg. wyd. 1903]) rozważa konsekwencje, jakie ponosi mieszkaniowiec nowoczesnego miasta wskutek „natężenia podniet nerwowych”, wynikającego z „szybkich i nieustannych zmian zewnętrznych i doznań wewnętrznych”, które są charakterystyczną cechą życia w metropolitarnej rzeczywistości. Pierwszą konsekwencją, a zarazem **mechanizmem obronnym** przed naporem wielkiego miasta jest *intelektualizm*. „Bezlitosna rzeczowość”, przejawiająca się choćby w wyrachowanym egoizmie ekonomicznym oraz w precyzyjnym planowaniu i w realizacji działań, która *nota bene* chroni psychikę jednostki przed ulegnięciem czynnikom irracjonalnym i instynktownym czy lękowym. Innym zjawiskiem psychicznym charakteryzującym mieszkańca miasta jest *zblazowanie*, będące efektem stępienia zmysłów poddawanych wciąż nowym i powtarzającym się bodźcom (por. Benjamin, 2005). „Odmowa reakcji na treści i formy życia wielkomiejskiego jest ostateczną szansą dostosowania się do nich” (Simmel, 2006: 122). Dominującą zaś postawą wobec innych jest daleko posunięta *rezerwa* i *obojętność*. Również one pełnią funkcję ochronną, ponieważ „(g)dyby ustawiczne zewnętrzne obcowanie z wielką liczbą ludzi miało wywoływać za każdym razem silną reakcję wewnętrzną [...], jednostka uległaby wewnętrznemu rozbiciu i dewastacji psychicznej” (Simmel, 2006: 123). Za swoją wolność duchową jednostka płaci jednak cenę w postaci samotności i poczucia opuszczenia.

Wiele też Simmla, zwłaszcza tych odnoszących się do kondycji człowieka w epoce kapitalistycznego, metropolitarnego świata, zachowało świeżość i walor atrakcyjności także w dzisiejszych czasach. Bezpośrednio do dokonań autora *Obcego* (a tak-

że Webera) odwoływał się twórca szkoły chicagowskiej – Robert Ezra Park¹. Park wraz z Ernestem Burgessem i przy współpracy Rodericka D. McKenziego i Louisa Wirtha ukazali w słynnej książce *The City* (Park, Burgess, McKenzie, 1925; por. też Park, 1915) „**mozaikę małych światów**”, z których składa się organizm miejski. Badacze ci, inspirowani przede wszystkim pragmatyzmem Peirce’a, Deweya i Meada, wypracowali szereg metodologicznych, opartych na pracy w terenie (m.in. odwołując się do badań Williama I. Thomasa i Florianana Znanieckiego oraz Franza Boasa i Roberta H. Lowiego) zaleceń odnośnie do eksploracji (głównie obserwacji) i opisu takich procesów miejskich jak: *centralizacja*, *segregacja*, *koncentracja*, *inwazja* i *sukcesja*. Analiza wymienionych procesów umożliwiła między innymi opracowanie powszechnie znanego koncentrycznego modelu miasta amerykańskiego, który odzwierciedlał społeczny i ekonomiczny układ statusów mieszkańców miasta (Chicago). Obszar administracyjno-handlowy, czyli tak zwana pętla (*loop*) otrzymał numer jeden i znalazł się w centrum schematu. Druga strefa została określona jako strefa przejściowa (*zone in transition*) z powodu zmiany jej charakteru z mieszkaniowego na przemysłowy. Trzeci krąg (*zone of working men’s homes*) zamieszkiwali głównie dobrze zarabiający robotnicy. Czwarta strefa (*residential zone*) zasiedlana była przez ludzi o wyższym statusie ekonomicznym i społecznym, zaś piąta pełniła funkcję „sypialni miejskiej” (*commuters zone*). W książce tej zaprezentowane zostały również podstawowe zasady inspirowanej organicyzmem, ewolucjonizmem i pragmatyzmem tak zwanej ekologii społecznej (*human ecology*). Główne założenia perspektywy ekologicznej to: 1) społeczeństwo zorganizowane jest na poziomie biotycznym i kulturowym; 2) poziom biotyczny wymusza rywalizację o zapewnienie sobie odpowiedniej przestrzeni życiowej; 3) poziom kulturowy odpowiedzialny jest za regulację i ograniczanie agresywnych zachowań mających swe źródło w biotycznej konkurencji; 4) w wyniku rywalizacji, ale też negocjacji i porozumień różnego rodzaju grupy zajmują „naturalne dla siebie, odpowiadające ich stratyfikacyjnej pozycji terytoria” (Majer, 2010: 91). Nie mniej znanym od sztandarowej książki *The City* jest artykuł Louisa Wirtha pod tytułem *Urbanism as a Way of Life* (1938). Wirth, podobnie jak Simmel, postrzegał miasto jako dające **wolność** jego mieszkańcom, ale uczynił ich jednak bardziej **osamotnionymi** w porównaniu z mieszkańcami wsi. Wielkość powierzchni, liczba i gęstość zaludnienia oraz heterogeniczność przyczyniają się do zastępowania naturalnych, pierwotnych więzi przez bezosobowe, fragmentaryczne, ulotne i destrukcyjne stosunki. Wirth stawia również tezy utrzymane w duchu ekologii społecznej. Twierdzi, że wzrost liczebności populacji i gęstości zaludnienia przyczyniają się proporcjonalnie do wzrostu anonimowości, fragmentaryczności interakcji, nasilenia konkurencji i specjalizacji zawodowej, dystansowania się od innych i tym podobne. Procesy te mają również skutki ekonomiczne w postaci wzrostu cen nieruchomości na obrzeżach miasta, a to z powodu eskapistycznych tendencji

1 Systematyczny i niezwykle obszerny wykład na temat szkoły chicagowskiej zawiera książka Krzysztofa Czekaja pt. *Socjologia Szkoły Chicagowskiej i jej recepcja w Polsce* (2007).

spowodowanych głównie gęstością zaludnienia. Z drugiej strony zróżnicowanie populacji przyczynia się do większej tolerancji dla odmienności etnicznej lub klasowej.

Oprócz ważkich koncepcji teoretycznych równie istotny jest metodologiczny wkład uczonych ze szkoły chicagowskiej. Byli oni prekursorami badań terenowych prowadzonych na obszarach zurbanizowanych i zindustrializowanych. Z powodzeniem stosowali i propagowali takie metody jak: *case study*, metodę historyczną oraz łączenie metod jakościowych z analizami statystycznymi. Stosowali i kodyfikowali też techniki zbierania danych – obserwację (głównie uczestniczącą), wywiady, pamiętniki oraz mapy badanych zjawisk i problemów. Zalecali, by wyniki badań prezentować w formie monografii (głównie problemowych) (Palmer, 1928; Czekaj, 2007).

Kontynuatorzy tradycji szkoły chicagowskiej (tzw. „druga szkoła chicagowska”) – m.in. Howard S. Becker, Ralph H. Turner, Everett C. Hughes, Anselm L. Strauss, Erving Goffman – wykazywali w swych pracach tę samą wrażliwość na przestrzenność (w tym również miejski) wymiar życia społecznego co „ojcowie założyciele” szkoły. Podobnie poważnie traktowali postulat prowadzenia pogłębionych badań empirycznych przy użyciu różnorodnych metod i technik, głównie jakościowych.

Ze względu na to, że perspektywa i propozycje teoretyczne oraz metodologiczne chicagowskich symbolicznych interakcjonistów stanowiły istotną inspirację dla badań prezentowanych w niniejszej książce, rozwinięcie tych wątków nastąpi w kolejnym podrozdziale i w części metodologicznej.

2.2. Przestrzeń z perspektywy interpretatywistów

John Dewey (1922), którego filozofia pragmatyczna legła u podstaw symbolicznego interakcjonizmu, kładł szczególny nacisk na zdolność ludzi do przystosowywania się do i wpływania na **środowisko**, w jakim funkcjonują. Owa adaptacja i wpływ możliwe są zaś dzięki umysłowi – procesowi myślowemu polegającemu na oznaczaniu obiektów w środowisku oraz wyborze działań uznanych za właściwe i antycypowaniu skutków określonego postępowania. Chodzi zatem o wybór linii postępowania, które w efekcie przyniesie pożądaný skutek. Z kolei William James (1890) i Charles H. Cooley (1916) sformułowali pojęcie **jaźni** (*self*). Jaźń oznacza zdolność postrzegania siebie jako obiektu, wobec którego jednostka żywi określone uczucia i przyjmuje określone postawy. Podobnie jak umysł również jaźń jest **procesem**, co pozwala modyfikować obraz siebie w toku interakcji z innymi podmiotami w środowisku społecznym. Dzięki informacji zwrotnej (gestom innych) jednostka jest w stanie zmieniać uczucia i postawy wobec samej siebie. Proces ten nosi nazwę jaźni odzwierciedlonej (*looking-glass-self*). George Herbert Mead (1975), określając podstawowe założenia symbolicznego interakcjonizmu, dokonał syntezy i rozwinięcia myśli Deweya, Jamesa i Cooleya. Mead powiązał pojęcia jaźni, umysłu i interakcji w szerszym kontekście, formułując kon-

cepcję społeczeństwa jako zjawiska **konstruowanego** w toku interakcji „o wyrażnie przystosowawczych funkcjach” (Turner, 2004: 404). Społeczeństwo widziane jako uporządkowane wzory działania zachowuje stabilność lub ulega zmianie dzięki permanentnej wymianie symbolicznej (gestów znaczących).

„Przystosowanie i porozumienie działających podmiotów możliwe jest dzięki szczególnej zdolności umysłu, którego zasadniczą cechą jest umiejętność selekcjonowania gestów, spośród których część uzyskuje status symboli oznaczających określone materialne i niematerialne obiekty w otoczeniu. Z kolei jaźń pozwala na wykrystalizowanie się względnie trwałej „koncepcji samego siebie”. Wraz z powstaniem koncepcji samego siebie działania stają się logiczne, co jednak nie oznacza, że dają się łatwo przewidzieć. Pamiętajmy bowiem, że w koncepcji Meada jaźń nigdy nie jest tworem skończonym i zmienia się tak, jak zmienia się charakter interakcji, w których aktor społeczny bierze udział na przestrzeni całego życia. Ostatecznie jednak dojrzała jednostka jest w stanie przyjąć perspektywę „uogólnionego innego” (*generalized other*) (Mead, 1975: 214–216), czyli szeroką perspektywę społeczności, w której funkcjonuje (Dymarczyk, 2008: 38–39).

Zauważmy, że opisany przez Meada proces kształtowania się bądź rekonstruowania jaźni jest **przestrzennie** uwarunkowany. Można bowiem wyobrazić sobie sytuację imigranta, który nie znając języka ani miejscowych zwyczajów, nie jest w stanie nawiązać skutecznej komunikacji z otoczeniem, co skutkuje poczuciem zagubienia i silnym stresem oraz niemożnością odpowiedzi na pytania: kim jestem, kim są „inni” i z jaką sytuacją mam do czynienia. Choć Mead nie używał tego pojęcia, można ten okres konstruowania (nowej) jaźni nazwać okresem przygotowawczym (*preparatory stage*) (Meltzer, 1972). Na kolejnym etapie, określanym mianem zabawy, przybysz usilnie stara się odnaleźć w konkretnych i silnie zrytualizowanych rolach, które są mu zadane przez najbliższe środowisko. Dzięki owemu osadzeniu w socjo-przestrzennej sieci relacji i zadanych rolach aktor zaczyna postrzegać siebie w odniesieniu do znaczących innych, a przez to umiejscowienia się w zbiorowości. Sukcesywne nabywanie kompetencji umysłowych i społecznych (w tym interakcyjnych) umożliwia byłemu imigrantowi podejmowanie coraz to bardziej skomplikowanych wyzwań i testowanie nowych ról, za którymi stoją nowe wyzwania i możliwości. Zatem etap gry charakteryzować się będzie poszerzaniem dotychczasowego pola działania aktora, co może skutkować opuszczeniem getta imigranckiego i wejściem w nowe środowiska oraz dalszym definiowaniem siebie i swojego miejsca w społeczeństwie. „Okrzepnięcie” w rolach i potwierdzenie w oczach dotychczasowych znaczących innych ma ten skutek, że jednostka może nadal funkcjonować w swojej społeczności, a jednocześnie, jako członek społeczeństwa, przyjmować szeroką perspektywę „uogólnionego innego” (Wilson, 1980: 140–145).

Jako że jednostka tworzy swój obraz świata (społeczeństwa), samej siebie oraz określa w nim swoje miejsce poprzez interakcje w grupach, ważne jest wskazanie, jakiego rodzaju są to grupy. Tamotsu Shibutani wskazuje na trzy najistotniejsze

grupy odniesienia (*reference groups*)², czyli takie, do których jednostka należy, chce należeć lub wręcz przeciwnie, i w związku z tym, na które orientuje swoje postępowanie oraz których systemy wartości i działania stanowią odniesienie dla jej własnych wartości i podejmowanych działań. Są to więc: 1) grupy odniesienia porównawczego, czyli takie, dzięki którym jednostka ocenia siebie i swoją pozycję w kontekście ocen i pozycji, jakie zajmują inni; 2) grupy statusowe, do których aktor społeczny aspiruje (lub uczestnicząc w nich, pragnie utrzymać swą pozycję); 3) grupy normatywne, których perspektywy (postawy, wartości, zachowania) jednostka uznaje jako własne (Shibutani, 1994: 268). Tak więc, według Shibutaniego, grupą odniesienia można nazwać każdą grupę, której perspektywa stanowi dla aktora społecznego ramę odniesienia do ustanawiania jego **poła postrzegania** (*perceptual field*). Przy czym perspektywa ta jest tu rozumiana jako

uporządkowana wizja własnego świata, który jest brany za pewnik (*taken for granted*) w odniesieniu do atrybutów różnorodnych obiektów, wydarzeń i właściwości natury ludzkiej. Jest to spójny obraz zapamiętanych, oczekiwanych i realnie dziejących się zdarzeń; zorganizowana wizja tego, co wiarygodne i co możliwe. To matryca, poprzez którą jednostka postrzega swe **otoczenie** [wyróżnienie - W.D.] (Shibutani, 1994: 269).

Shibutani zauważył, że **granice** wielu grup (głównie normatywnego odniesienia) nie konstytuują się w oparciu o jakieś konkretne terytorium lub formalne członkostwo, lecz są wyznaczane poprzez efektywną komunikację (*effective communication*) pomiędzy podmiotami (Shibutani, 1955: 566). To zaś, co skłania aktorów społecznych do podejmowania wspólnych działań, i co *de facto* wyodrębnia owe „grupy”, to „istnienie wśród różnych pokrewnych wiązek aktywności jednej podstawowej działalności (*primary activity*), która pozostaje «uderzająco ewidentna» i jako taka staje się kryterium wyodrębnienia **społecznego świata**” (Strauss, 1978: 22, cyt. za: Kacperczyk, 2005: 168), takim bowiem pojęciem interakcyoniści zdecydowali się określać te zbiorowe fenomeny. Mając na uwadze aspekt przestrzenny, Anselm Strauss zauważa, że chociaż tradycyjne (fizyczne) granice przestrzenne nie konstytuują światów społecznych, to jednak „nie są one tak ulotne (*evanescent*), by nie mogły być poddane analizie ani też by przestrzeń fizyczna nie wpływała na działania podejmowane w ich obrębie” (Strauss, 1979: 2). I tak, na przykład, podstawowa działalność w obrębie korporacyjnego (i globalnego) świata biznesu, polegająca na pomnażaniu zysku organizacji, składa się z dziesiątków

2 Pierwszy raz termin „grupa odniesienia” został użyty w książce *The Psychology of Status* Herberta H. Hymana (1942). „Według pierwotnej koncepcji Hymana grupa odniesienia pełniła funkcję układu porównawczego, kształtującego subiektywne odczucie pozycji jednostki, a w rezultacie – jej samoocenę. Rozróżnienia terminologicznego między grupami odniesienia normatywnego i porównawczego dokonał Kelley. Grupy pierwszego typu są według niego grupami, których akceptację jednostka chce zdobyć lub utrzymać. Poza tym mogą one zaakceptować lub odrzucić jednostkę. Grupy drugiego typu stanowią punkt odniesienia dla oceny siebie i innych, ich rola jest zaś całkowicie bierna” (Łoś, 1976: 107–108, cyt. za Słowińska, 2010: 16).

subprocesów: wprowadzania innowacji technologicznych, działań marketingowych, produkcji, sprzedaży i tym podobnych, które dzieją się w konkretnych miejscach (fabrykach, sklepach, centrach finansowych) i konkretnych przestrzeniach (rynkach lokalnych i globalnych, arteriach komunikacyjnych, mediach). Wymaga również działań, takich jak: znajdowanie **odpowiednich miejsc** dla swych działań, ich zdobywanie, obrona, utrzymywanie, porzucanie i tym podobne. Widać więc jasno, że nawet globalny świat korporacyjnych gigantów ma swój wyraźnie widoczny aspekt przestrzenny, choć nie chodzi tu wyłącznie o przestrzeń *stricte* fizyczną. W artykule *Social Worlds and Spatial Processes: An Analytic Perspective* Strauss (1979), inspirując się tekstem Leonarda Schatzmana³ (b.d.), przedstawił dość obszerny zestaw procesów o charakterze przestrzennym, dziejących się w obrębie światów społecznych oraz na ich styku (areny): 1) poszukiwanie, odkrywanie i ocenianie miejsc (np. gros działań agentów nieruchomości)⁴; 2) porzucanie miejsc (np. przenoszenie produkcji przez korporacje na tereny dysponujące siłą roboczą); 3) okresowe zasiedlanie (np. nomadyczna praca tzw. „ekspatów”); 4) zachowywanie (tu: pielęgnacja) miejsc (np. dbałość grup interesu i pracowników o korty Wimbledonu); 5) czynienie miejsc widzialnymi/niewidzialnymi, dostępnymi/niedostępnymi (np. grodzenie ekskluzywnych osiedli lub ukrywanie przed wzrokiem klientów zaplecza firmowego); 6) walka o miejsca (np. walka pomiędzy, ale i wewnątrz organizacji o prestiżowe lokalizacje); 7) kształtowanie przestrzeni/aranżowanie i rearanżowanie (np. rekonstrukcja przestrzeni biurowych pod wpływem zmian technologicznych); 8) odwiedzanie miejsc (np. „obowiązkowe” wśród brytyjskich elit bywanie na corocznych derbach w Ascot); 9) uświęcanie przestrzeni (np. nadawanie szczególnego znaczenia symbolicznemu „matecznikowi” organizacji) (Strauss, 1979). W konkluzji Strauss zauważa, że procesy przestrzenne powinny uwrażliwiać badacza eksplorującego światy społeczne i przyczyniać się do zrozumienia ich wzajemnych relacji oraz procesów zachodzących w nim samym i w jego otoczeniu (por. Glaser, 1978).

O ile koncepcja światów społecznych „uwalniała” badaczy społecznych od tradycyjnie – według geograficznych i fizycznych miar – pojmowanej przestrzeni,

-
- 3 Leonard Schatzman w niepublikowanym tekście pt. *Dimensions and Dimensionalizing* (b.d.) przedstawił listę wymiarów przestrzennych różnicujących światy społeczne:
 Zakres przestrzennego rozproszenia: skoncentrowane vs. rozproszone.
 Rozległość miejsca/miejsc, w których podejmowane są działania: mała vs. znaczna.
 Liczba miejsc, w których realizowane są działania.
 Współdzielenie miejsc z innymi światami społecznymi.
 Widoczność miejsc dla obcych: ukryte vs. otwarte.
 Dostępność miejsc dla obcych: dostępne vs. niedostępne.
 Stopień zorganizowania przestrzeni: stosunkowo niezorganizowana vs. wysoce zorganizowana.
 Częstotliwość wykorzystania przestrzeni: rzadko vs. permanentnie.
 Hierarchiczność przestrzeni: zhierarchizowana vs. niezhierarchizowana.
- 4 Część przykładów egzemplifikujących procesy przestrzenne pochodzi z artykułu A. Straussa, niektóre zaś są dziełem autora prezentowanej książki.

o tyle propozycja Ervinga Goffmana stanowi przykład „zakotwiczenia” porządku interakcyjnego w codzienności doświadczanej „tu i teraz”. W zasadzie cała twórczość autora *Spotkań* to wielowymiarowy traktat na temat odnajdywania się w **bezpośrednio dostępnej** przestrzeni i wykorzystywania jej przez aktorów społecznych. Już w pierwszej i bodaj najpoczytniejszej ze swych książek – *Człowiek w teatrze życia codziennego* (2000 [oryg. wyd. 1959]) – prezentując dramaturgiczny model interakcji, Goffman opracował zbiór pojęć, których sens wyraża się w czytelnych nawiązaniach do sytuacji spektaklu teatralnego. Zatem występ (*performance*) aktora odbywa się w wyraźnych granicach przestrzenno-czasowych, a w celu wywołania wrażenia (*give off*) na widzach używa on pewnych standardowych środków wyrazu, czyli fasady (*front*). W jej skład wchodzi dekoracje (*settings*), czyli aranżacje przestrzenne, różnego rodzaju przedmioty i rekwizyty, które są wykorzystywane podczas przedstawienia, a także fasada osobista (*personal front*), czyli środki wyrazu nierozdzielnie lub bardzo silnie związane z autorem występu (np. wiek, płeć, rasa, strój, wygląd, sposób mówienia, mimika, gesty itp.). W celu uwiarygodnienia przedstawienia aktor społeczny stara się właściwie naświetlić (np. poprzez odpowiednie udratyzowanie i idealizację) te elementy występu, nad którymi posiada kontrolę, i ukryć te, które mogłyby skutkować zdemaskowaniem mistyfikatora i w konsekwencji utratą twarzy (*face*) (Goffman, 2006). W kolejnych książkach i artykułach Goffman koncentrował się na regułach, jakie rządzą interakcjami w przestrzeni publicznej i w jaki sposób aktorzy społeczni są w stanie utrzymywać porządek społeczny (*interactional order*). „Goffman znajduje istotną przestrzeń społecznej regulacji między poziomem interakcji [...] a poziomem małej grupy” (Woroniecka, 2010: VII). W owej przestrzeni lokują się zgromadzenia (*gatherings*), czyli interakcje zogniskowane⁵, które mają miejsce w sytuacji (*situation*) – przestrzeni, w której może dochodzić i dochodzi do kontaktu pomiędzy partnerami. Wreszcie zgromadzenia i sytuacje są zazwyczaj ulokowane w ramach szerszych wydarzeń – okazji społecznych (*social occasions*) czy imprez lub przedsięwzięć (np. przyjęcia, dnia pracy biurowej czy pikniku) (Goffman, 2008: 21-22). Goffman przedstawił także szeroki repertuar reguł, jakimi posługują się aktorzy w celu utrzymania porządku interakcji. Są to na przykład: 1) *reguły nieistotności* – polegające na pomijaniu lub umniejszaniu pewnych cech uczestników zgromadzenia (np. statusu społecznego, stanu psychicznego) lub umniejszaniu wykroczeń przeciwko obowiązującym normom, celem podtrzymania spotkania; 2) *reguły urzeczywistniania zasobów* – czyli przyjęcie założenia, że uczestnicy spotkania dysponują niezbędnymi zasobami i nie są niczym ograniczeni, by kontynuować spotkanie; 3) *reguły transformacji* – mówiące uczestnikom

5 Interakcja zogniskowana zachodzi wówczas, gdy uczestnicy spotkania utrzymują jeden i ten sam przedmiot wspólnej uwagi wzrokowej lub poznawczej, zachowują otwartość na komunikację werbalną oraz pozostają w bliskim kontakcie fizycznym i zasięgu wzroku (Goffman, 2010: 12).

interakcji, w jaki sposób postrzegać pewne cechy uczestników lub inne atrybuty sytuacji, by pasowały do przyjętej definicji sytuacji; 4) *reguły rozmowy* – które informują uczestników, co mówić, w jaki sposób i kiedy mówić, by podtrzymać interakcję; 5) *reguły szacunku dla Ja* – wymuszające zgodne i taktowne zachowanie wobec prezentacyjnych wysiłków partnera interakcji (Goffman, 2006: 32 i nast.; 2010: 13–25). Goffman podkreślał, że w utrzymaniu porządku interakcyjnego zasadniczą rolę pełnią rytuały (*rituals*). Szczególnie te, które polegają na okazywaniu szacunku (*deference*). Dzieje się to na dwa sposoby – poprzez stosowanie uników (*avoidance*), czyli zachowywanie dystansu w stosunku do interlokutora i nienaruszanie jego „sfery idealnej” (Goffman, 2006: 63). Rytuały unikania są jednym z najistotniejszych sposobów podkreślania różnicy klasowej, co polegać może na respekcie, jaki podwładny okazuje swojemu przełożonemu. Z kolei rytuały prezentacyjne (*demeanor*) polegają na poinformowaniu partnera interakcji o względach, na jakie może liczyć w trakcie interakcji (np. pozdrowienia, komplementy czy drobne przysługi) (Goffman, 1956; 2006: 47–96).

Goffman poświęcił niemało uwagi interakcji niezogniskowanej⁶. Podobnie jak w przypadku interakcji w wersji zogniskowanej tu również kapitalne znaczenie mają reguły, dzięki którym aktorzy społeczni utrzymują porządek społeczny bez stawiania się obiektem skupiającym uwagę i bez angażowania „twarzy”. W tym przypadku na pierwszy plan wysuwają się tak zwane „idiomy ciała”, czyli wykonywane pod adresem audytorium zestawy gestów i zachowań, które mają na celu zasygnalizowanie intencji aktora (Goffman, 2011: 24). Pokazanie, że jest on osobą „rozsądną i kompetentną” (Turner, 2004: 473). W *Relacjach w przestrzeni publicznej* Goffman, będący pod wpływem szkoły Palo Alto, wyraźnie nawiązywał do dorobku etiologii. Toteż w sytuacjach publicznych szczególne miejsce zyskały te gesty i sygnały, które miały na celu ustanowienie i ochronę terytoriów Ja (*territories of the self*) (Goffman, 2011: 47–86). A zatem jednostka podejmuje wysiłki, by jej Ja dysponowało taką przestrzenią, która jest dla niej rezerwatem (*sanctuary*) chroniącym przed naruszeniami ze strony innych oraz honorującym roszczenia owych innych do dysponowania określonym terytorium. Terytoria mogą mieć charakter stały (np. przypisane prawnie interesantowi domy, dziedziznice, firmy itp.) lub sytuacyjny – czasowy (np. stolik w restauracji). Istnieją też terytoria „egocentryczne”, które przemieszczają się wraz z ich właścicielem (np. torebki) (Goffman, 2011: 48). Do terytoriów Goffman zalicza: 1) *przestrzeń osobistą*, której centrum stanowi jednostka wraz z bezpośrednio otaczającym ją obszarem (por. Hall, 1997); 2) *kabinę (the stall)* – miejsce o jasno określonych granicach, do którego jednostka rości sobie tymczasowe, wyłączne prawo (np. fotel, budka telefoniczna);

6 Interakcja niezogniskowana to zachowanie komunikacyjne osób będących w warunkach współobecności, lecz nieangażujących się w dłuższą rozmowę. Nie ma też „wyraźnego punktu skupiającego uwagę czy zobowiązań, jakie pociąga za sobą kontakt twarzą w twarz” (Turner, 2004: 472).

3) *przestrzeń użytkową*, czyli terytorium wokół jednostki, do którego otrzymuje ona prawo ze względu na wyraźne potrzeby instrumentalne (np. osoba oglądająca film może oczekiwać, że inni nie będą zasłaniać jej ekranu); 4) *kolejkę* (*the turn*), czyli regułę wskazującą, w jakiej kolejności interesanci mogą rościć sobie prawo do określonego dobra (np. „najpierw szef, potem podwładni”); 5) *powłokę* (*the sheath*) – najmniejszą możliwą przestrzeń osobistą, to „najczystsza forma egocentrycznej terytorialności” (skóra, ubrania); 6) *terytorium posiadania*, czyli dowolny zbiór przedmiotów, które mogą być powiązane z Ja (np. rzeczy osobiste, inni ludzie będący pod opieką aktora, przedmioty czasowo przejmowane w posiadanie oraz kontrola nad różnymi urządzeniami); 7) *rezerwat informacyjny*, czyli zbiór czworakiego rodzaju faktów na własny temat, który jednostka pragnie mieć pod kontrolą: zawartość własnego umysłu (np. poufna wiedza, uczucia), zawartość kieszeni, portfeli, schowków i tym podobne, tajemnice biograficzne aktora oraz to, czego można się o nim dowiedzieć z jego wyglądu i zachowania; 8) *rezerwat konwersacyjny* – oznacza prawo jednostki (lub zbioru jednostek) do „decydowania” o tym, kto może nawiązać z nią rozmowę i kiedy może mieć to miejsce (Goffman, 2011: 49–61). Goffman wskazywał także na sposoby oznaczania rezerwatów oraz wymieniał przykłady i konsekwencje ich naruszeń.

Co istotne w kontekście niniejszej książki, poświęconej między innymi problemowi kontroli przestrzeni i poprzez przestrzeń w świecie organizacji biznesowych, to **społecznie uwarunkowana** zmienność wyżej omówionych form terytorialności. „Ogólnie rzecz ujmując, im wyższy status, tym większy zasięg wszystkich terytoriów Ja i tym samym większa kontrola nad ich granicami” (Goffman, 2011: 62).

Twórczość Goffmana inspirowała i inspiruje po dziś dzień wielu teoretyków i badaczy życia społecznego. Podobnie dla autora niniejszej książki stanowi ważne źródło odniesień i sugestii.

W podsumowaniu można skonstatować, że w perspektywie interpretatywnej przestrzeń (społeczna) to świat obiektów: jednostek, grup i przedmiotów⁷, którym **refleksyjny** aktor społeczny nadaje **znaczenie** i wobec których, **przede wszystkim**, podejmuje określone **działania**. Przy czym charakter i skutek owych działań uzależnione są w znacznej mierze od **kontekstu**, w jakim dochodzi do wymiany gestów pomiędzy partnerami interakcji.

7 „Dla Meada przedmioty są konstruktami ludzkimi, a nie samoistnymi z siebie bytami [...]. Po pierwsze, natura przedmiotu jest tworzona przez znaczenie, jakie ma on dla jednej lub wielu osób, dla których jest przedmiotem. Po drugie, znaczenie to nie jest wewnętrzną właściwością przedmiotu, lecz wywodzi się z działania, jakie osoba jest początkowo gotowa wobec niego podjąć [...]. Po trzecie, przedmioty – wszelkie przedmioty – są wytworami społecznymi, gdyż powstają i są przekształcane w procesach definicyjnych zachodzących w interakcji społecznej [...]. Po czwarte, ludzie są gotowi do podejmowania działań wobec przedmiotów na podstawie znaczeń, jakie one dla nich mają [...]. Po piąte, właśnie dlatego, że przedmiot jest czymś oznaczonym, można zorganizować działanie wobec niego, a nie po prostu na niego reagować” (Blumer, 2007: 54–55).

Rozdział 3

Kontekst – przestrzenno-czasowe uwarunkowania działań rodzimych aktorów biznesu

Działania aktorów społecznych odbywają się w określonych ramach (kontekście) czasowych i przestrzennych. To, do czego jednostki dążą i jakich po temu używają środków zależy po pierwsze od ich subiektywnych nastawień, unikalnych doświadczeń biograficznych czy wpływu znaczących innych, a po drugie jest wynikiem obowiązujących w danym okresie ideologii, priorytetów rozwojowych, stosunków społecznych, określonego poziomu rozwoju infrastruktury, techniki i technologii. Celem niniejszego rozdziału jest opisanie wyżej wspomnianych uwarunkowań drugiego rodzaju. Nawiązując do koncepcji przestrzeni społecznej, autor ukazuje przemiany środowiska rozumianego jako pewien zestaw założeń rozwojowych i ich fizycznych emanacji, które na każdym etapie historycznym wpływały na wybór celów i charakter działań, jakich podejmowali i podejmują się liderzy organizacyjni.

3.1. Przestrzeń społeczna

W latach 50. XX wieku Chombart de Lauwe (1952; 1956) zaproponował, by **przestrzeń społeczną** (*l'espace social*) postrzegać jako obszar czy też ramę, w obrębie której subiektywne oceny i motywy działań aktorów społecznych (jednostek i zbiorowości) należy rozpatrywać w odniesieniu do konkretnych działań realizowanych pod wpływem określonych czynników ekologicznych, kulturowych i socjoekonomicznych. Inny znany francuski socjolog i filozof – Henri Lefebvre (2009) – podkreślał, że w obrębie ludzkich społeczności „każda przestrzeń ma społeczny charakter, ponieważ jej istota leży w przyporządkowaniu mniej lub bardziej odpo-

wiednich miejsc określonym stosunkom społecznym [...] w tym sensie przestrzeń społeczna jest produktem społecznym” (Lefebvre, 2009: 186–187 [tłum. własne – W.D.]). W takim ujęciu przestrzeń społeczna jest metaforą realnego doświadczania życia społecznego, w którym z jednej strony działania jednostek i grup podlegają presji otoczenia/środowiska (*milieu*), z drugiej zaś to samo środowisko może stanowić dla aktorów społecznych bezpieczny, intymny punkt oparcia (*ambiance*) (por. O’Neill, 1972: 174) lub być źródłem niepokoju czy niepewności. W tej optyce „przestrzeń społeczna niweluje dychotomię pomiędzy przestrzenią «prywatną» a «publiczną» [...] oraz kieruje uwagę na subiektywne i fenomenologiczne jej postrzeganie” (Smethurst, 2000: 44 [tłum. własne – W.D.]).

W perspektywie przyjętej przez Lefebvre’a przestrzeń społeczna jest przede wszystkim „pojemnikiem stosunków społecznych, naczyniem gromadzącym ślady historii («wyniki przeszłych działań»)). Fizyczna przestrzeń bierze bowiem udział w dialektycznej wymianie z ludźmi, trwającej poprzez historię” (Majer, 2004: 36). Przestrzeń przybiera zatem formę charakterystyczną dla określonych **stosunków reprodukcji** (relacji pomiędzy płciami, grupami wieku, relacjami powinowactwa i pokrewieństwa) i **stosunków produkcji** (podziału pracy i sposobów jej organizowania) (Lefebvre, 1991: 32; zob. też Jałowiecki, Szczepański, 2006: 31), a jednocześnie produkuje społeczeństwo, wpływając na charakter relacji społecznych. Tak więc każde społeczeństwo na każdym etapie rozwoju wykształca własne praktyki przestrzenne, które odwzorowują wspomniane sposoby produkcji i reprodukcji, „w toku zaś tych praktyk ludzie wytwarzają swoją przestrzeń, naznaczają ją i przyswajają” (Jałowiecki, 2010: 21). Przyjmują wobec tej przestrzeni określone postawy i wyrażają określone uczucia i emocje. Każda grupa społeczna stara się kształtować przestrzeń, w której żyje i z którą chce się identyfikować w taki sposób, by jak najlepiej wyrażała ona system wartości tej grupy. Na przykład, Mircea Eliade (1999) zauważył, że „człowiek religijny ciągle stara się znaleźć «w centrum świata». Aby móc żyć w świecie, trzeba go ustanowić – żaden świat nie powstanie zaś w «chaosie» homogeniczności i względności przestrzeni świeckiej. Odkrycie i wyprojektowanie punktu stałego, «centrum», jest podobne do stworzenia świata” (Eliade, 1999: 16). Takim „mocnym”, „stałym punktem oparcia” była niewątpliwie średniowieczna strzelista katedra umieszczona w sercu miasta, „która oferuje pełne ucieleśnienie późnośredniowiecznego obrazu świata i stanowi syntezę egzystencjalnych znaczeń tego okresu” (Norberg-Schulz, 1999: 111). Z kolei inny zestaw symboli i wartości kulturowych znajduje swe uobecnienie w również wertykalnej budowli, jaką jest dwudziestowieczny korporacyjny drapacz chmur. Jest on wyrazem triumfu kapitalistycznej racjonalności, uniwersalności, funkcjonalności i stechnicyzowania (Jencks, 1987: 14–15). Podobnie w skali mikro – natychmiast rzuca się w oczy różnica funkcji, a przede wszystkim stylów życia i wartości wyznawanych przez użytkowników jednoizbowej chaty epoki przedindustrialnej, w której niepodzielona wspólna przestrzeń stanowi egzemplifikację plebejskiej, „niecywilizowanej”

i opartej na prostym podziale pracy kultury tradycyjnej, w porównaniu do wyposażonego w gabinet, pokój dzienny, sypialnię, pokój dziecięcy i tym podobne współczesnego domu przedstawicieli klasy średniej (por. Elias, 1980; Durkheim, 1999). Warto w tym miejscu przypomnieć, że na symboliczny i aksjologiczny wymiar przestrzeni już w 1938 roku zwracał uwagę Florian Znaniecki (1938), pisząc:

Podmioty ludzkie nigdy nie doświadczają jakiegś powszechnej, obiektywnej, bezjakościowej, niezmiennej, nieograniczonej i nieograniczenie podzielnej przestrzeni. [...] Dane im są w doświadczeniu niezliczone „przestrzenie”, jakościowo różnorodne, ograniczone, niepodzielne, zmienne, a przy tym dodatnio albo ujemnie oceniane (Znaniecki, 1938: 91).

Niejako w podsumowaniu powyższych zdań Bohdan Jałowiecki (2010) zauważa, że symboliczny i funkcjonalny charakter przestrzeni implikuje trojaki rodzaj działań przestrzennych:

Po pierwsze, mamy praktyki przestrzenne uwarunkowane sposobem produkcji i panującą ideologią, w toku których przestrzeń zostaje wytworzona. Po drugie, mamy do czynienia z naznaczaniem przestrzeni, czyli nadawaniem poszczególnym formom przestrzennym swego znaczenia, zgodnie z panującymi stosunkami społecznymi i ideologią [...]. Po trzecie wreszcie, występuje proces przyswajania przestrzeni, w którego toku jednostki i grupy społeczne zarówno adaptują się do istniejącej przestrzeni, jak i przestrzeń adaptują do siebie i swoich wyobrażeń, wartości i potrzeb poprzez jej naznaczanie, a więc modyfikowanie spontaniczne i na ogół w sposób niesformalizowany (Jałowiecki, 2010: 24–25).

W dalszej części swojego wywodu Jałowiecki wskazuje na cztery zasadnicze determinanty, które warunkują wytwarzanie określonej formy przestrzeni społecznej. Są to: po pierwsze, przyroda pojmowana jako przeszkoda, ale i zasób; po wtóre, określony poziom rozwoju technicznego i technologicznego (siły wytwórcze); po trzecie, stosunki panowania i podległości w aspekcie ekonomicznym, politycznym i ideologicznym; po czwarte, systemy wartości i wzory kulturowe charakterystyczne dla danego społeczeństwa oraz dominująca ideologia (Jałowiecki, 2010: 39–44).

W każdych czasach i pod każdą szerokością geograficzną można wskazać te grupy: klasy, warstwy oraz kategorie społeczne i zawodowe, których działalność oraz „siła kreacji” wywierają znaczący wpływ na kształt i charakter przestrzeni społecznej. Do głównych aktorów wytwarzających społeczną przestrzeń współczesnych społeczeństw (wraz z jej ekonomicznymi, kulturowymi i społecznymi implikacjami) należą z pewnością przedsiębiorcy, menedżerowie oraz interesariusze biznesowi (np. inwestorzy giełdowi). W dalszej części tekstu zostanie zatem przedstawiona krótka charakterystyka przekształceń przestrzeni społecznej w Polsce z naciskiem na te przestrzenie i miejsca, które stanowią środowisko klasy biznesu lub mają bezpośredni i pośredni wpływ na sposób realizacji interesów, a także na postawy, wartości i styl życia aktorów świata biznesu.

3.2. Historyczno-przestrzenne uwarunkowania biznesu w Polsce

Rok 1989 jest powszechnie uważany za cezurę w powojennej historii Polski. I tak jest w istocie. Trzeba jednak pamiętać, że klasa biznesu nie wyrosła „na surowym korzeniu”. Powojenna Polska to kraj co prawda zapóźniony w stosunku do Zachodu, w znacznym stopniu zniszczony w toku działań wojennych, o silnych tradycjach agrarnych, jednak w porównaniu z innymi „krajami demokracji ludowej” – o silnych tradycjach przedsiębiorczości. Ustawa nacjonalizacyjna z 3 stycznia 1946 roku o przejęciu na własność Państwa podstawowych gałęzi gospodarki narodowej likwidowała, rzecz jasna, wiele przedsiębiorstw prywatnych, pozostawiając jednak w rękach dotychczasowych właścicieli zakłady zatrudniające do 50 pracowników na zmianę (w niektórych przypadkach nawet do 200) (Dz.U. z 1946 r. Nr 3). Natomiast próby skolektywizowania rolnictwa na masową skalę powiodły się jedynie częściowo. **Realny socjalizm** odcisnął jednak swoje niezatarte piętno na przestrzeni dużych i małych ośrodków miejskich oraz na samym biznesie – jego formach, skali oraz na sposobach zamieszkiwania, wzorach konsumpcji przedsiębiorców i menedżerów. Należy tu zwrócić uwagę na kilka kluczowych cech i zjawisk:

1. Rozdrobnienie rodzimego biznesu, jego wysokie opodatkowanie, bariery administracyjne i permanentna „niepewność jutra”, wszystko to skutkowało między innymi brakiem lub bardzo ograniczonymi inwestycjami w rozwój i rozbudowę prywatnych przedsiębiorstw. Ponadto przedsiębiorca czuł się pewniej, gdy jego firma znajdowała się bezpośrednio pod czujnym okiem właściciela. W drobnym biznesie regułą było w zasadzie sąsiedowanie budynków gospodarczych z mieszkalnymi lub unifikowanie ich funkcji pod jednym dachem¹. Niewielka skala działania była jednocześnie barierą dla wyłonienia się warstwy menedżerów sektora prywatnego.
2. Powstanie dużych, często przeskalowanych w porównaniu z realnymi potrzebami gospodarczymi, państwowych przedsiębiorstw produkcyjnych wraz z towarzyszącymi im nowymi ośrodkami miejskimi lub dużymi osiedlami, będącymi przeważnie „modyfikacją modernistycznej ideologii i doktryny miasta kapitalistycznego”, czyli wypadkową projektów Le Corbusiera, Bauhausu czy grupy

1 „Do warsztatów w każdej chwili mogła wpaść kontrola z Urzędu Skarbowego, a tu pracuje pięć lub sześć osób zamiast jednej zgłoszonej. Żyliśmy w ustawicznym strachu. Wymyśliłyśmy system ostrzegawczy. Na drzwiach przy nazwisku napisałyśmy: «Proszę dzwonić dwa razy», a wszystkim znajomym powiedziałyśmy, że mają dzwonić trzy razy. Na dźwięk dwukrotnego dzwonka wszyscy zeskakiwali z warsztatów i od kołowrotków, zasiadali wokół stołu, jak gdyby przyszli «towarzysko»” (ze wspomnień właścicielki warsztatu tkackiego, PARP, 2015: 12).

De Stijl (Jałowiecki, Szczepański, 2006: 167)². W warstwie społecznej skutkowało to między innymi współzamieszkiwaniem dzielnicy czy osiedla przez przedstawicieli diametralnie odmiennych klas i warstw społecznych: robotników i chłóporobotników, inteligencji, menedżerów, a raczej zarządców przedsiębiorstw, a w konsekwencji – pewną homogenizacją stylów i warunków życia w obrębie wspomnianych grup, ale również nieuniknionych antagonizmów.

3. Upośledzenie przestrzeni konsumpcji i permanentny deficyt przestrzeni mieszkalnych oraz uniformizacja praktyk zamieszkiwania: podobnej kubatury powstających mieszkań, ich słabej jakości, dezindywidualizacji i standaryzacji wyposażenia. Jednocześnie, po okresie stalinizmu, uczynienie z faktu posiadania mieszkania i często reglamentowanych elementów jego wyposażenia wyróżnika pozycji społecznej i zawodowej (Jewdokimow, 2011: 138–150). Upośledzenie, o którym tu mowa przejawiało się przykładowo również w dominacji zbiorowych i egalitaryzujących form wypoczynku i rekreacji (np. FWP), a w mniejszym stopniu prywatnych inwestycji rekreacyjnych (tzw. dache) (Jałowiecki, 2010: 249–253).
4. Intensywność i skala działań biznesowych limitowana była również poprzez stan infrastruktury transportowej. Istniała zatem względnie gęsta sieć połączeń kolejowych, jako najbardziej wspierana (bo „egalitaryzująca”) przez ówczesnych decydentów formy transportu, przy jednoczesnym niedorozwoju komunikacji drogowej i lotniczej³. Przy czym należy zauważyć, że zasięg podejmowanych podróży ograniczał się w przeważającym stopniu do obszaru kraju. Wyjazdy zagraniczne (zawodowe i prywatne) były kosztowne i co ważniejsze reglamentowane, co wraz z innymi formami kontroli obywateli, w tym ich działalności gospodarczej skutecznie ograniczało możliwości rozwijania kooperacji i inwestowania w obszarze biznesu. Z drugiej strony, ci którzy dzięki przychylności władzy, koneksjom rodzinnym czy uporowi, mogli przekraczać granice zyskiwali szansę wzbogacenia się i nawiązania sieci relacji przydatnych w czasach, gdy gorset ograniczeń związanych z rozwijaniem prywatnego biznesu uległ poluzowaniu, a następnie zniknął.

2 „W wytwarzaniu przestrzeni produkcji można obserwować trzy niespójne tendencje: po pierwsze, występuje niewątpliwa dążność [...] do wyrównywania dysproporcji przestrzennych w uprzemysłowieniu kraju; po drugie, lokowanie wielkich zakładów przemysłowych w dużych miastach w celu zrównoważenia ich struktury klasowej; i wreszcie po trzecie, umieszczanie nowych fabryk w już istniejących okręgach przemysłowych w celu zyskania efektów aglomeracyjnych” (Jałowiecki, 2010: 224).

3 „Po II wojnie światowej Polska posiadała łącznie 160 km autostrad, a w momencie rozpoczęcia procesu transformacji ustrojowo - gospodarczej, czyli na przełomie lat 80. i 90. minionego stulecia, niewiele więcej, bo 210 km” (Serbeńska, 2016). O zapóźnieniu komunikacji lotniczej dobitnie świadczy fakt, że Międzynarodowy Dworzec Lotniczy na Okęciu został otwarty dopiero 5 maja 1969 roku. W tym też dniu odbyło się pierwsze w historii lotnictwa cywilnego w Polsce lądowanie maszyny o napędzie odrzutowym (Karwiński, 2014).

„**Wielka zmiana**”, czyli przełom lat 80. i 90. ubiegłego wieku oznaczał włączenie Polski w obieg światowego systemu gospodarki kapitalistycznej. Nie nastąpiło to jednak w jednej chwili, a tak zwany „okres przejściowy” czy też transformacyjny można, w interesującym autora tego tekstu aspekcie przestrzeni społecznej, scharakteryzować w następujący sposób:

1. Lawinowy rozwój mikro- i małych przedsiębiorstw, powstających w spontaniczny, ale i dość chaotyczny sposób (często wbrew ładowi urbanistyczno-architektonicznemu). Jednocześnie ów gwałtowny wzrost przestrzeni spontanicznego biznesu okazał się naturalnym środowiskiem dla kształtowania się i rozwoju klasy przedsiębiorców typu *self-made man*⁴, a po pewnym czasie również klasy profesjonalnych menedżerów (Jasiecki, 2002; Dymarczyk, 2008; Sarzyński, 2012: 51–52).
2. Otwarcie granic, a co za tym idzie – gwałtowny rozwój ponadlokalnych i międzynarodowych (początkowo głównie handlowych) kontaktów biznesowych, zwłaszcza w wymiarze mikro, czego najlepszą egemplifikacją stały się przygraniczne bazy i gigantyczne targowiska (np. Stadion X-lecia, podłódzki Tuszyń)⁵ (por. Klima, Zajączkowski, 2008).
3. Masowe uwłaszczenie nomenklatury poprzez prywatyzację dochodowych lub przedstawiających materialną wartość przedsiębiorstw państwowych (Tittenbrun, 2007). Realizowanie przez nomenklaturowych przedsiębiorców/menedżerów dwojakich ścieżek kariery, polegających na eksploatowaniu przedsiębiorstwa i przenoszeniu jego zasobów do własnych firm lub (rzadziej) na profesjonalizacji zarządzania (i własnych umiejętności) w dotychczasowych organizacjach (por. Jasiecki, 2002). Ostatecznie tam, gdzie „polityczny” menedżer okazał się sprawnym zarządcą rychło różnica pomiędzy wizerunkiem i sposobem działania przejętej firmy a organizacji zagranicznej lub wyrosłej ze spontanicznej inicjatywy ulegała zatarciu. Z kolei w przypadku właścicieli/

4 „Byłem przeciętnym, szaruteńkim urzędnikiem w jednej z centralnych instytucji stolicy. [...] Gdy zapadła decyzja o rozwiązaniu mojego biura, byłem przekonany, że mam do czynienia z końcem świata. [...] Przypadek, tramwaj nr 15 w Warszawie, postawił na mojej drodze kolegę z technikum. Wituś ubrany jak z żurnala i rozmowę ze mną rozpoczął od narzekania, że właśnie oddał do warsztatu swoje volvo i musi gnieść się w tłoku. [...] Przypomniał mi, że jesteśmy przecież technikami ekonomistami, że ja zaliczyłem na dodatek studia socjologiczne. [...] Zaczynałem powolutku, ostrożnie, z duszą na ramieniu, ale jakoś krok po kroku wszystko rozwijało się po mojej myśli. Wyciągnąłem z tapczanu książki do ekonomii, zatrudniłem dwóch księgowych z mej dawnej państwowej centrali i okazało się, że praca na własny rachunek jest po prostu pasjonująca” (z listu do redakcji „Kobiety i Życia” z października 1990 roku, PARP, 2015: 32).

5 „Biznesmenów z Zachodu szokuje, że w jednym miejscu można zgromadzić taką masę sprzedających i kupujących. Przez stadion przewija się około 20–30 tysięcy kupujących dziennie. Widziałem bazy i targowiska za granicą, m.in. w Delhi i Bombaju. Moim zdaniem nie ma na świecie takiego drugiego miejsca jak warszawski stadion” (ze wspomnień administratora Stadionu X-lecia, PARP, 2015: 34).

- menedżerów „z nadania”, którzy nie znaleźli profesjonalnego lub politycznie znaczącego sponsora sytuacja wyglądała inaczej – spektakularne upadki przejętych firm nie należały bynajmniej do rzadkości (np. Igloopol, GTKI).
4. Wejście na polski rynek obcych inwestorów korporacyjnych i upowszechnianie się zachodnich standardów organizacji pracy – w wymiarze przestrzennym polegających między innymi na modernizacji i racjonalizacji produkcji czy dystrybucji, promocji wizerunku poprzez inwestycje w prestiżowe lokalizacje i budynki, *design*, reklamę, PR i *dress code* oraz na przearanżowaniu powierzchni firmowych/biurowych na wzór obowiązujących trendów lub mód (np. boksy) (por. Schlosser, 2006). W wymiarze ludzkim – coraz silniejszy nacisk na kształtowanie menedżera typu *professions* (por. Burrage, Torstendahl, 1990; Jemielnik, 2005). Jednocześnie gros inwestycji zagranicznych można w owym czasie określić jako *offshoring*, czyli polegających na przenoszeniu pewnych procesów biznesowych do Polski w celu obniżenia kosztów (np. produkcji i usług) przy jednoczesnym pozostawieniu ośrodków decyzyjnych poza krajem (Jałowiecki, 2010: 274).
 5. Spektakularne otwarcie w 1991 roku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie⁶ oraz dynamiczny rozwój sektora finansów i usług okołobiznesowych oraz początek kształtowania się biznesowego *city* w centrach największych miast i aglomeracji. Faktycznie, twory te można określić jako mniej lub bardziej udane kopie centrów innych europejskich stolic, lecz mimo to w latach 90. była to nowa jakość w polskim krajobrazie. Równocześnie i w związku z powyższym następuje wówczas dalsze różnicowanie się klasy menedżerów m.in. poprzez wyłonienie się grup specjalistów operujących głównie w obszarze finansów: analityków, traderów, doradców itp. Analogicznie rzecz miała się w przypadku przedsiębiorców, gdzie obok producentów i dystrybutorów wyodrębniła się grupa profesjonalnych inwestorów operujących najczęściej wirtualnym pieniądzem. W tym czasie wykształciła się również grupa urzędników/menedżerów, którą można określić „emisariuszami do strefy euro” (Dymarczyk, 2008: 73–74)
 6. Rozwarstwianie się społeczeństwa pod względem dochodu⁷, a co za tym idzie – postępujące różnicowanie się klas i warstw społecznych pod względem stylu życia, dostępu do dóbr i usług, aspiracji i edukacji oraz sposobów spędzania czasu i warunków mieszkaniowych (np. podmiejskie budownictwo jednorodzinne i rezydencjalne) (por. Sadura, Sadura, 2012).

6 W momencie uruchomienia na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie notowanych było 9 spółek. Według stanu z października 2013 roku notowanych jest na niej 446 przedsiębiorstw, w tym 46 zagranicznych (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2013).

7 Według danych Banku Światowego nierówność społeczne w Polsce mierzone wskaźnikiem Giniego u progu niepodległości – w 1989 r. – wynosiły 25 pkt. „Od początku lat 90. systematycznie rosły, by osiągnąć szczyt w latach 2002–2005, kiedy według dostępnych danych oscylowały wokół 34–35 pkt”. (Arak, Żakowiecki, 2015).

7. Pojawienie się nowych form masowej, a także elitarnej rozrywki i rekreacji (np. kluby golfowe, wycieczki w najdalsze zakątki świata) oraz przestrzeni realizacji praktyk biznesowych poza firmą⁸ – infrastruktury okołobiznesowej (np. sale konferencyjne, ośrodki szkoleniowe, miejsca dedykowane organizacjom i stowarzyszeniom zrzeszającym przedsiębiorców i menedżerów).
8. Coraz głębsze upośledzenie transportu kolejowego oraz gwałtowny rozwój motoryzacji przy jednoczesnym nadal występującym niedorozwoju infrastruktury drogowej. Systematyczny, choć mało dynamiczny rozwój transportu lotniczego. Przy czym trendy te zaczęły ulegać zmianie już w drugiej połowie lat 90., o czym będzie mowa dalej.

Koniec lat 90. i początek obecnego stulecia charakteryzuje się kontynuacją pewnych trendów z okresu przejściowego (np. postępujące rozwarstwianie się społeczeństwa i różnicowanie stylów życia czy utrzymywanie prymatu inwestycji zagranicznych typu *offshoring*), lecz również wykrystalizowaniem się nowych tendencji w zakresie społecznego wytwarzania i użytkowania przestrzeni, w tym przestrzeni biznesu:

1. Wzrost rodzimych przedsiębiorstw, których skala i zasoby pozwoliły na inwestycje (głównie w usługach, przetwórstwie przemysłowym, sektorze finansowym) w ramach innych obszarów geograficznych – przede wszystkim w krajach UE, gdzie według Ministerstwa Rozwoju (2016: 11) blisko $\frac{3}{4}$ polskiego kapitału inwestycyjnego⁹, a coraz częściej także na innych kontynentach.
2. Rozpoczęta w dobie transformacji dalsza deindustrializacja przestrzeni zurbanizowanych, w tym przeniesienie ciężaru inwestycji zagranicznych (i krajowych) ze sfery przemysłu na sferę usług (Jałowiecki, 2010: 278–283).
3. Powstanie w głównych aglomeracjach Polski nowych lub rewitalizowanych powierzchni biurowych, a w efekcie przekształcanie się (głównie) centrów miast w obszary administracyjno-biznesowe. Przestrzenie te nabywają niekiedy charakteru wyizolowanych z tkanki miejskiej i odspołeczniowanych przestrzeni prywatnych lub *quasi*-prywatnych i wraz ze zlokalizowanymi na obrzeżach miast lub poza miastami terenów pełniących czysto techniczne funkcje (np. wielkie kompleksy magazynowe, centra serwisowe), które można określić mianem nie-miejs (Augé, 2010; Sekuła, 2008).
4. W obszarze konsumpcji dynamiczny rozwój sieci handlowych i multifunkcyjnych centrów handlowo-rozrywkowych, a także zróżnicowanej pod względem

8 Sztandarowym przykładem przestrzeni rekreacyjno-biznesowej jest pole golfowe. „Pierwszym polem zostało First Warsaw Golf & Country Club, założone w 1992 roku w Rąjszewie pod Warszawą. [...] W 1993 roku powstały dwie organizacje, mające na celu promocję golfa w naszym kraju. Polski Związek Golfa – zrzeszający amatorów i PGA Polska” (Słowik, b.d.).

9 W 2015 roku głównymi handlowymi partnerami Polski były: Niemcy (import 22,9% obrotów, eksport 27,1%), Chiny (import 11,6%), Wielka Brytania (eksport 6,7%), Rosja (import 7,3%), Czechy (eksport 6,6%) (GUS, 2016: 45).

jakości i w porównaniu z minionym okresem szerokiej bazy hotelowej. Jednocześnie marginalizacja tradycyjnych placówek handlowych (Smagacz, 2006; Jałowiecki, 2010: 286–291). W tym kontekście wzrost znaczenia menedżerów i specjalistów ds. zarządzania projektami i współpracy biznesowej, logistów, menedżerów rozrywki, rekreacji i szeroko pojmowanej opieki zdrowotnej.

5. Niemal powszechna w środowisku pracy oraz miejscach prywatnych, a coraz częściej też publicznych dostępność Internetu i usług z nim związanych. Przeniesienie wielu transakcji biznesowych oraz różnego typu usług w przestrzeń wirtualną. Powstanie wielu profesjonalnych, a także zogniskowanych wokół wspólnych zainteresowań i rozrywki społeczności internetowych¹⁰ oraz stale rosnący popyt na specjalistów i menedżerów usług informatycznych¹¹.
6. Wraz z postępującą integracją gospodarczą i polityczną (m.in. wejście do UE) pojawia się coraz większa „wrażliwość” na globalne trendy w obszarze makroekonomicznym, co przekłada się między innymi na coraz silniejsze uzależnianie planów i decyzji inwestycyjnych (biznesowych i prywatnych) od koniunktury na rynkach światowych¹².
7. Postępująca segregacja dochodowo-przestrzenna, przejawiająca się między innymi w procesach:
 - a. suburbanizacji, czyli opuszczania przez zamożniejsze warstwy społeczne terenów miejskich i osiedlania się poza granicami miasta (Kajdanek, 2011; 2014) oraz gentryfikacji, najczęściej przybierającej postać zasiedlania przez ludzi o wysokim statusie społeczno-ekonomicznym uprzednio odnowionych dzielnic lub osiedli (Grzeszczak, 2010; Jakubczyk-Gryszkiewicz, 2012);
 - b. coraz powszechniejszym fenomenie osiedli zamkniętych (*gated communities*), również skupiających dobrze sytuowanych członków społeczeństwa, przy czym „moda na grodzienie” przenika także do mniej zamożnych grup społecznych¹³ (Jałowiecki, Łukowski, 2007; Lewicka, Zaborska, 2007; Gądecki, 2009);

10 Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2016 roku dostęp do Internetu posiadało 93,7% przedsiębiorstw, zaś 61,6% przedsiębiorców deklarowało, że wyposaża swoich pracowników w urządzenia umożliwiające mobilny dostęp do Internetu. W tym samym roku dostęp do Internetu miało 80,4% gospodarstw domowych (Główny Urząd Statystyczny, 2016).

11 W 2015 roku Fundacja Kronenberga przeprowadziła ogólnopolskie badanie polskich start-upów, z którego to wynika, że połowa tychże firm zajmuje się produkcją oprogramowania i operuje najczęściej w branżach aplikacji mobilnych handlu elektronicznego (e-Commerce) i usług (Web Service) (Skala, Kruczkowska, Olczak, 2015: 17). Według raportu Hays Poland wśród dziesięciu najczęściej poszukiwanych zawodów w 2016 roku dwie pozycje zarezerwowane są dla menedżerów i specjalistów w obszarze E-Commerce i programowania (Hays, 2016).

12 Wyrazem coraz powszechniejszej potrzeby dostępu do bieżących informacji biznesowych i gospodarczych było powstanie rodzimych całodobowych serwisów; w 2004 roku TV Biznes (obecnie Polsat News+), a w 2013 roku popularnego TVN24 Bis.

13 W samej tylko Warszawie w początkach drugiej dekady XXI wieku było około 400 grodzonych osiedli (Wybieralski, 2013).

- c. powolnej, lecz systematycznej dezurbanizacji, czyli wyludniania się miasta centralnego wskutek oddziaływania powyższych procesów, a także z powodu niżu demograficznego i dość znacznej emigracji zwłaszcza ludzi młodych.
- 8. Zdecydowanego zwiększenia w ostatniej dekadzie liczby i długości autostrad i dróg szybkiego ruchu. Podobnie miało miejsce zwiększenie liczby połączeń i portów lotniczych¹⁴.

Powyższa, dość ogólna charakterystyka zostanie w pewnych aspektach rozwinięta w kolejnym rozdziale, gdzie autor zwróci uwagę na ewolucję przestrzeni i miejsc, w których realizowane są działania biznesowe. Najpierw jednak warto zwrócić uwagę na pewien znamieny fakt, mający wpływ na formy i treści *milieu* współczesnego świata biznesu w Polsce. Otóż, jak zauważał Marek Ziółkowski (1997), „Dokonujące modernizacji społeczeństwo polskie jest w znacznej mierze społeczeństwem «naśladowczym» w stosunku do społeczeństw «przodujących». Tak jak używało się pojęcia «transformacja imitacyjna», tak też można mówić o «**modernizacji imitacyjnej**» (Ziółkowski, 1997: 28). Problem jednak w tym, że „naśladujemy” wzory i rozwiązania pochodzące z co najmniej trzech, odległych od siebie w czasie, etapów rozwoju kapitalizmu. Czyli, po pierwsze, etapu wczesnej nowoczesności – społeczeństwa przemysłowego, a zatem gospodarki opartej na regule wolnej konkurencji, akumulacji kapitału i aprecjacji działalności produkcyjnej rozumianej jako interes i moralne zobowiązanie. Po wtóre, etapu późnej nowoczesności, czyli postindustrialnej, rozwijającej sferę usług gospodarki. W tej formie rozwoju kapitalizmu konsumpcja staje się wartością centralną i jednym z najważniejszych regulatorów życia społecznego. Po trzecie, fazy ponowoczesności, charakteryzującej się dalszym wzrostem roli konsumpcji mającej zaspokajać stale rosnące nie tyle potrzeby, co pragnienia, ale jednocześnie ma tu miejsce zwrot, przynajmniej części społeczeństwa, w kierunku wartości postmateriaлистycznych (por. Inglehart, 1995). Chociaż w dzisiejszej dobie – ponad ćwierć wieku od wyborów 1989 roku – trudno mówić o społeczeństwie polskim jako zbiorowości w okresie transformacji, to jednak doświadczenie „wielkiej zmiany” oraz oceny i porównania dokonywane przez uczestników przedstawionego dalej badania często zawierają wyraźny komponent komparatywny z minionym czasem. Po wtóre, wcale nie tak odległy realny socjalizm, a tym bardziej okres przemian ustrojowo-gospodarczych odcisnęły niezatarte piętno na materialnie, praktycznie i symbolicznie pojmowanych miejscach i przestrzeniach, w których i wobec któ-

14 „Obecnie polska sieć autostrad mierzy ok. 1630 km. Ponadto posiadamy ok. 1500 km dróg ekspresowych. Daje to w sumie ponad 3130 km tras szybkiego ruchu w standardzie spełniającym europejskie wymagania” (Serbeńska, 2016). W roku 1989, ostatnim roku PRL-u, liczba pasażerów linii lotniczych wyniosła blisko 3 118 000 (Serafin, 2012), zaś w 2016 roku przez polskie lotniska przewinęło się 34 186 000 (Piotrowski, 2017).

rych podejmują działania aktorzy biznesu, i względem których wyrażają określone postawy oraz emocje.

W kontekście powyższych zdań warto zauważyć, że dokonujący się w ostatnim czasie populistyczno-konserwatywny zwrot obserwowany w krajach Europy Środkowej, w tym w Polsce uzasadnia wątpliwość co do wyrażonego tu *explicite* i *implicite* przekonania o modernizacji naśladowczej, rozumianej jako „doganianie Zachodu” (Jasiecki, 2015; por. Arak, Wójcik, 2016). Odejście od modelu liberalnego w kierunku gospodarki kierowanej; „**kapitalizmu państwowego**” i **etatyizmu**, będzie zapewne mieć swoje implikacje również dla przekształceń przestrzeni społecznej. W interesującym nas wymiarze gospodarczym i biznesowym może oznaczać priorytet inwestycji opartych na krajowym kapitale państwowym (głównie przemysł ciężki i jego infrastruktura). Po wtóre, zmniejszenie inwestycji w przedsięwzięcia służące integracji europejskiej, proekologiczne, trzeci sektor i generalnie służące zaspokajaniu potrzeb postmaterialistycznych. Nastąpi też zapewne wzrost znaczenia aktorów politycznych (funkcjonariuszy partyjnych, przedstawicieli administracji) na kierunki rozwoju i konkretne decyzje gospodarcze zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym.

Rozdział 4

Kontekst – (r)ewolucja przestrzeni biznesu

Poprzedni rozdział służył scharakteryzowaniu podstawowych zmian, jakie w ciągu kilkunastu lat dokonywały się w polskiej przestrzeni społecznej, szczególnie w obszarze przedsiębiorczości i biznesu. Obecnie będzie mowa o zmianach w szerszym kontekście – globalnym. W swojej już dość długiej historii kapitalizm podlegał stałej ewolucji, a niekiedy, pod wpływem kolejnych spektakularnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych zmiana miała charakter rewolucyjny. Każda istotna innowacja wymuszała ustanowienie nowych zasad kooperacji i koordynacji działań zbiorowych oraz dostosowania do nich infrastruktury, architektury i aranżacji przestrzeni organizacyjnych. Wpierw za pomocą czytelnych metafor przedstawione będą zasadnicze przemiany filozofii i praktyk gospodarczych i biznesowych oraz korespondujących z nimi rozwiązań przestrzenno-organizacyjnych. Druga część rozdziału służy ukazaniu ewolucji biura, jako swoistego „laboratorium”, w którym można wyraźnie dostrzec kolejne etapy rozwoju globalnych trendów i rozwiązań biznesowych.

4.1. Przestrzenie organizacyjne – metafory jako obrazy zmian paradygmatów biznesu

W celu uchwycenia historycznie uwarunkowanych, a więc zmiennych fizycznych, kulturowych, ekonomicznych i społecznych komponentów przedsiębiorstw kapitalistycznych warto posłużyć się metaforami. Metafora, „wysuwając na pierwszy plan pewne interpretacje, zmierza do zepchnięcia innych do roli tła” (Morgan, 1997: 11). Tym samym nabiera ona mocy sprawczej w tym znaczeniu, że pozwalając pojąć sens, zachęca do zajęcia stanowiska wobec zobrazowanego fragmentu uniwersum. Jako szczególnie atrakcyjne jawią się obrazy, które ukazują organizacje jako zjawiska architektoniczne, a to z tego powodu, że, po pierwsze, organizacje

są budowlami społecznymi, do których stosują się zasady architektury. Po drugie, metafora architektury przywodzi na myśl zdarzenia, które przebiegają w przestrzeni i mają charakter nieliniowy [...]. Po trzecie, architektura pozwala na koncentrację na tym, co dotyczy kwestii podstawowych, założeń, które odnoszą się do „projektu projektu” (Czarnecki, 2011: 52).

Po czwarte, cały repertuar pojęć i terminów przynależnych do obszaru architektury pozwala na budowanie celnych metafor rzeczywistości organizacyjnej i procesów dziejących się w organizacjach. Wreszcie, co brzmi jak truizm, firmy są (w większości nadal) bytami materialnymi – budynkami zaprojektowanymi w taki sposób, by najlepiej służyły przeznaczeniu, celom i zadaniom, do których zostały powołane. Jednocześnie nic nie stoi na przeszkodzie, a nawet może być to bardzo użyteczne, by stosować metafory architektoniczne w odniesieniu do coraz liczniejszych organizacji wirtualnych – pozbawionych zaplecza materialnego.

Warto również pamiętać, że metafory przestrzenne są nieodłącznym, głęboko zakorzenionym w teorii socjologicznej sposobem objaśniania zjawisk i procesów społecznych. Pojęcia takie jak „obiekt graniczny”, „społeczny horyzont”, „pole”, „arena”, „sfera publiczna”, „rynek” i tym podobne umożliwiają zakorzenianie abstrakcji teoretycznych w zmysłowym i fizycznym doświadczaniu rzeczywistości/świata (Silber, 1995).

Pierwsza (XVIII w. – I połowa XIX w.) i druga (II połowa XIX w. – początki XX w.) rewolucja przemysłowa to okres gwałtownych przemian technicznych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Eksplozja demograficzna, rewolucja agrarna oraz będące ich skutkiem industrializacja i urbanizacja przyniosły trwałe zmiany w obszarze społecznego podziału i organizacji pracy. Rozumiana przyrostowo filozofia postępu oraz towarzysząca jej intensyfikacja masowej produkcji i konsumpcji przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów wymagały zastąpienia warsztatu rzemieślniczego i manufaktury nową formą organizacji pracy. Zwiększanie wydajności przy realizowaniu reguły niskich kosztów możliwe było dzięki umaszynowaniu procesów wytwarzania, ich synchronizacji oraz kontroli. Oprócz maszyn i urządzeń również ludzie zostali poddani temu reżimowi – czeladników i mistrzów rzemieślniczych zastąpili robotnicy fabryczni i ich kierownicy-nadzorcy. Nowoczesna **organizacja-maszyna** (Morgan, 1997: 17-40) do realizacji swych zadań nie potrzebowała bowiem rzemieślników-artystów, lecz funkcjonalnie zsynchronizowanych, niezawodnych i karnych robotników – trybów maszyny. Zgodnie z Taylorowskimi regułami tak zwanej „naukowej organizacji pracy” (Taylor, 2001) pracownicy, by byli skuteczni, musieli być permanentnie nadzorowani i poddawani różnego rodzaju działaniom dyscyplinującym. Z kolei by te działania realizować, konieczne było takie zaaranżowanie i zarządzanie przestrzenią, by inwigilacja wielu nie nastęrczała nielicznym większych trudności. Benthamowski **Panopticon** jawił się w takiej sytuacji jako niedościgniony model idealnego urządzenia służącego kontroli (Foucault, 1993). Nawiasem mówiąc, panoptyczny projekt jest metaforą, która obejmuje wiele rodzajów przestrzeni społecznych nowoczesnego państwa. Był pomyślany jako idealne więzienie, doskonale nadawał się na szpital,

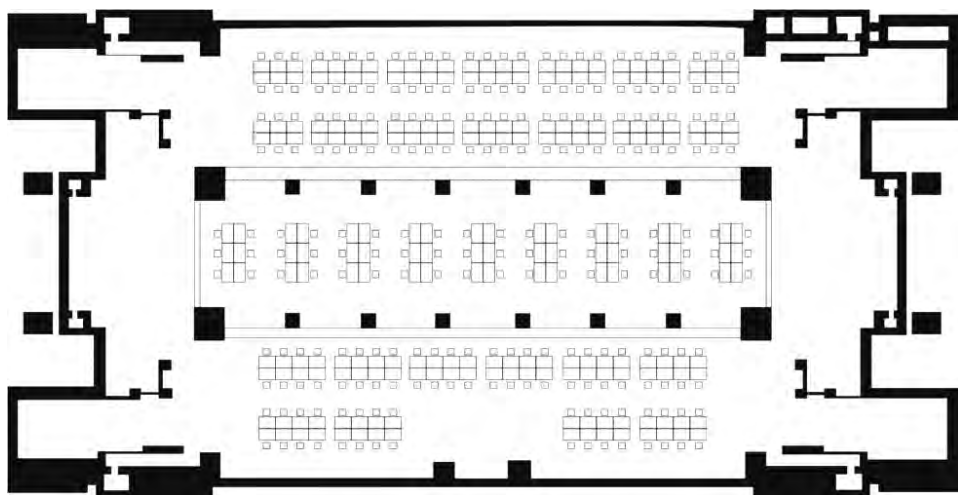
szkołę czy koszary, ale też do biurokratycznego urzędu lub fabryki¹. Był symbolem omnipotentnej władzy-wiedzy, która od końca XVII wieku poczęła rościć sobie prawo do zarządzania nie tylko terytorium, ale całym organizmem społeczeństwa (Foucault, 1984). O ile „oświecona władza” wespół z „kapitałem” była „sponso-rem” panoptycznej organizacji-maszyny, o tyle wykonawcami tego projektu stali się inżynierowie, którym w odróżnieniu od „klasycznych” architektów obce były witruwiańskie reguły architektoniczne: trwałość (*firmitas*), użyteczność (*utilitas*) i piękno (*venustas*) (Wallenstein, 2009; Ferenc, 2013: 62). W efekcie „architektura przedstawiała wyrażać porządek przestrzenny, a stała się totalizującym **narzędziem** podporządkowywania, reglamentowania i zarządzania przestrzeniami” (Wallenstein, 2009: 20–21 [tłum. własne – W.D.]), zaś inżynier-architekt „przestał wyrażać **idee**, a zaczął rozwiązywać **problemy**” (Wallenstein, 2009: 27 [tłum. własne – W.D.]). Problemem – czy raczej przeznaczeniem/celem (*purpose*) – była w owym czasie synchronizacja i kontrola podzielonych na czynniki pierwsze procesów produkcyjnych, rozdrobnionych czynności biurokratycznych i masowej działalności sprzedażowej. Inżynierowie-architekci musieli zatem zastosować nowe materiały konstrukcyjne (*structural materials*) – strukturalną stal, szkieletowe ramy konstrukcyjne, żelbeton i szkło, które umożliwiły konstruowanie wielkopowierzchniowych przestrzeni pracy. Integracja przeznaczenia budynków i zastosowanych materiałów zaowocowała ukształtowaniem się modernistycznego stylu (*style*) w architekturze, którego symbolem stała się hala fabryczna, biurowiec-drapacz chmur i dom handlowy (*shopping mall*). Ostatnim, lecz równie istotnym elementem składowym organizacyjnej architektury, o który musieli zadbać inżynierowie, były tak zwane technologie towarzyszące (*collateral technologies*), czyli technologie i rozwiązania techniczne warunkujące formę i funkcjonalność budowli, na przykład klimatyzacja, szybkie windy (Nadler, Gerstein, 1992; Czarnecki, 2011).

Charakterystyczne dla epoki nowoczesności cele (przeznaczenie) oraz dostępne wówczas materiały konstrukcyjne i technologie towarzyszące przyniosły skutek w postaci panoptycznych w swej istocie fabryk – maszyn do pracy oraz biurowców – maszyn do administrowania. Rozszerzając zaś uwagę na obszar niebezpośrednio związany z produkcją i zarządzaniem, choć będący z nimi w bezpośrednim związku, można powiedzieć o „wyprodukowaniu” centrów handlowych – maszyn konsumpcji oraz osiedli i dzielnic miasta wielkoprzemysłowego – maszyn do mieszkania.

Nowoczesność w architekturze miała oczywiście różne odsłony. Raz był to prekursorski stalowo-szklany pawilon Crystal Palace² Josepha Paxtona (powsta-

1 „Obok pojedynczych warsztatów rozwijały się wielkie przestrzenie fabryczne, jednorodne i zarazem ściśle wydzielone: najpierw połączone manufaktury, potem, w drugiej połowie XVII w., fabryki [...]; jest to zarówno zmiana skali, jak i nowy typ kontroli [...]. Fabryka wyrażanie upodabnia się do klasztoru, fortecy, oblężonego miasta” (Foucault, 1993: 169).

2 „Crystal Palace nadał technologii masowej produkcji nową, spójną formę. Użyta przy jego konstrukcji stal symbolizowała cały nowoczesny świat: z niej tworzone szyny, mosty, stacje,



Rysunek 1. Rzut Larkin Building

Źródło: Urbanowicz, 2011: 55.

ły w 1851 roku) lub Haussmannowski przebudowany Paryż (lata 1852–1870). Innym razem powstałe w początkach XX wieku ascetyczne budynki Adolfa Loosa czy – z tego samego okresu – zwiastująca nadejście Bauhausu fabryka obuwia Fagus (powstała w 1911 roku) Waltera Gropiusa. Również biurowiec Seagram Building (lata 1954–1958) Miesa van der Rohego i utopijny projekt biurowatycznej stolicy Brazylii (1956–1960) Costy i Niemeyera, lecz także XIX-wieczna – paradoksalnie – historyzująca (neoklasyczna, neoromańska, eklektyczna) fabryczna architektura przemysłowej Łodzi lub naszpikowany nachalną symboliką motoryzacyjną budynek Chryslera³ były wyrazem wiary w możliwość i zasadność racjonalnego zarządzania (inżynierii społecznej) masami ludzkimi w imię postępu i dobrobytu. Jeszcze w latach 70. XX stulecia Mildred i Edward Hall (2001), prowadząc swoje pionierskie badania nad przestrzenią organizacyjną w biurowcu firmy Deere, spotkali się z takimi oto opiniami zatrudnionych: „Ten budynek to piękna **maszyna do pracy** [wyróżnienie – W.D.]”, a jednocześnie „(n)iektórzy odczuwali, że budynek pozbawiał ich prywatności i mówili o byciu «cały czas na pokaz». [...] Wszyscy pracują ciężko i nawzajem się poganiają” (Hall, Hall, 2001: 27, 30–31). Zaprojektowany przez Eero Saarinen biurowiec był w istocie dzie-

fabryki i drapacze chmur z końca XIX wieku. Z *Crystal Palace* rozwinęły się dwa symbole nowoczesności: pasaż i drapacz chmur” (Gądecki, 2005: 73).

3 „Detale konstrukcji i wyposażenia (budynku Chryslera – przyp. W.D.) nawiązują wprost do tematyki motoryzacyjnej: zwieńczenie konstrukcji, wykonane z nierdzewnej stali, odwołuje się wprost do chłodnicy samochodowej, segmenty budynku zdobią «uskrzydłone nakrętki chłodnic, koła i stylizowane auta»” (Gyurkovich, 2002: 52). „Również hall – dawniej centrum wystawowe koncertu – pokryty jest malowidłami przedstawiającymi sceny automobilowe” (Gądecki, 2005: 75–76).

łem awangardowym. Prosty szkielet budynku został wykonany ze spawanej stali kortenowskiej, a elewacje pokryto jednolitymi taflami szkła. Podobnie ascetyczną formę przybrały wnętrza. Przeszkłone pomieszczenia pozbawione zostały barw, zdobień oraz wszelkich znamion prywatności. To niemal doskonałe **akwarium**, które miało też swoich widzów. Budynek i pracujący w nim ludzie byli permanentnie wystawiani na pokaz rzeszom klientów firmy, dla których organizowano wycieczki w celach promocyjnych i marketingowych. W tym kontekście nie dziwi fakt, że jeden z rozmówców badaczy pokusił się o wymowne stwierdzenie: „Jesteśmy pensjonariuszami tego gmachu” (Hall, Hall, 2001: 34). Interesujące, że Mildred i Edward Hall, dostrzegając pewne mankamenty budynku, mieli jednocześnie zdecydowanie pozytywny stosunek do tego przedsięwzięcia. Należy jednak pamiętać, że w owym czasie modernizm (wspierający się na filarach efektywności, racjonalności i funkcjonalności) nie był jeszcze poddawany powszechniej krytyce.

Korespondująca z metaforami organizacji-maszyny i *Panopticonu* metafora akwarium, *nota bene* często używana przez rozmówców badacza, zwraca uwagę na **wszechobecne spojrzenie**, przed którym nie da się ukryć. Stalowo-szklana



Zdjęcie 1. Biurowiec Deere (Moline, Illinois, USA)

Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/John_Deere_World_Headquarters#/media/File:Deere_%26_Company_World_Headquarters.jpg (dostęp: 5.03.2016).

konstrukcja pozwala zaspokajać voyeurystyczne potrzeby i zapędy. Zachęca do zaglądania do wnętrza i śledzenia tego, co dzieje się „w środku”. Późnomoder-nistyczny drapacz chmur jest więc doskonałym przykładem szklanego super-akwarium⁴.

Modernistyczna, mechanicystyczna organizacja została pomyślana jako sprawne narzędzie realizacji zaplanowanych celów i zadań. Taylorowska taśma montażowa była symbolem tryumfu racjonalnej inżynierii nad irracjonalnością, dominacji linearnego i monochronicznego czasu procesów produkcyjnych nad polichronicznymi i cyklicznymi rytмами aktywności ludzkiego organizmu, przewagi zobowiązań i planów nad potrzebami jednostek. Tymczasem już w latach 20. i 30. XX wieku zauważono, że nie wszystkie „czyste” inżynierskie rozwiązania prowadzą do najlepszych rezultatów. Słynne badania Eltona Mayo (1933) w zakładach Hawthorne w Chicago pokazały, że spontaniczna i nieformalna samoorganizacja ludzi w sytuacji pracy może przynosić pozytywne efekty motywacyjne i efektywnościowe. Organizacja może być bowiem traktowana jako **organizm**, czyli byt dążący do homeostatycznego uporządkowania – ładu, który nie jest narzucony, lecz jest „produktem ubocznym” nieformalnych uzgodnień pomiędzy pracownikami oraz wzajemnego respektowania **potrzeb i oczekiwań** (głównie o charakterze społecznym) (Morgan, 1997: 41-85). Metafora organizmu niesie ze sobą bardzo konkretne i praktyczne implikacje do zrozumienia, a co może ważniejsze – kreowania przestrzeni biznesu. „Odkrycie” potrzeb pracowników stopniowo zmieniało sposób organizowania miejsc pracy. Podzielone dotychczas zadania i izolowane stanowiska pracy zaczęły stopniowo podlegać łączeniu w wiązki czynności i przestrzenie umożliwiające wspólne ich wykonywanie. Dostrzeżono integracyjną i kreatywną funkcję przestrzeni socjalnych i miejsc przeznaczonych na wypoczynek i relaks. Szczególnie powstanie w drugiej połowie XX wieku tak zwanych „przemysłów kreatywnych”, opartych na nowoczesnych technologiach i elektronice,

w których potrzeba wprowadzania innowacji była zasadniczym warunkiem przetrwania, sposób organizowania (przestrzeni – przyp. W.D.) był jeszcze bardziej otwarty. Dopuszczono tu do samorzutnego kształtowania się stanowisk pracy – przyjmując ludzi do organizacji, kierowano się ich ogólnymi wartościami i fachowością, a potem pozwalano im szukać własnego miejsca i określać, jaki wkład mogą wnieść, a nawet ich do tego zachęcano (Morgan, 1997: 56).

Zmiana dotyczyła nie tylko wnętrza organizacji, ale również jej relacji z otoczeniem. Dotychczasowe scentralizowane organizacje – posiadające wyraźny środek, zhierarchizowane i odseparowane, co często symbolizował mur fabryczny i brama

4 Chociaż fasady modernistycznych biurowców często skonstruowane są w taki sposób (na przykład dzięki zastosowaniu materiału jednostronnie przezroczystego), że zaglądanie do wnętrza jest utrudnione, to sam szklany prostopadłościan zawiera jasny przekaz: „Nasza organizacja jest transparentna. Wszystko, co dzieje się w jej wnętrzu jest zgodne z prawem i zasadami etyki, jest podatne na ocenę i kontrolę ze strony zainteresowanych podmiotów”.

- zmuszone zostały do „otwarcia się” i znalezienia „swojego miejsca” w złożonym systemie globalnych współzależności biznesowych i kooperacyjnych aliansów.

Współczesna oparta na wiedzy, a jednocześnie coraz bardziej wrażliwa na zmiany i innowacje organizacja przybiera formy sprzyjające raczej adhokratycznemu zarządzaniu (Mintzberg, 1983) niż biurokracji, bardziej rozzłonkowaniu niż centralizacji, raczej różnorodności niż unifikacji.

Mając na uwadze powyższe zdania, powróćmy do zagadnienia materiałów konstrukcyjnych, z jakich zbudowana jest organizacja. Spróbujmy potraktować je jednak szerzej niż tylko jako zbiór materiałów, technologii i rozwiązań konstrukcyjno-budowlanych. Jeśli przyjmiemy ogólne założenie, że organizacje mogą być tworzone jako byty służące realizacji **zaplanowanych i hierarchicznie** wyznaczanych celów i zadań lub przeciwnie – są miejscem względnie **spontanicznej kreacji** ludzkich dążeń i narzędziem reagowania na wyzwania otoczenia, to „tworzywo” architektury organizacyjnej może być widziane z innej perspektywy. „Materiałami konstrukcyjnymi” (tworzywem) w przypadku dominacji planowości nad „nieokreślonością” będą: kontrola oraz struktura i zadanie. W sytuacji gdy prymatem są działania „adhokratyczne”, żywiołowe i oparte na samoorganizacji, tworzywem będą: proces, relacja i autonomia (Czarnecki, 2011: 60 i nast.). Wówczas rekomendowane i coraz częściej realizowane rozwiązania architektoniczne mogą być opisane za pomocą poniższych metafor **hologramu** (Morgan, 1997: 107–119; Czarnecki, 2011: 63 i nast.; por. też Morgan, Ramirez, 1984) i **fraktalu** (Jencks, 1997; 2002). Hologram to obiekt o przedziwnych właściwościach – w każdej jego części zawiera się obraz (informacja na temat) całości, czyli nawet najmniejszy element tego tworzywa może stać się podstawą odbudowania, twórczej modyfikacji całości lub wymienności funkcji pomiędzy elementami składowymi (por. metafora mózgu (Morgan, 1997: 85–119). Czy osiągalne jest zaprojektowanie, a raczej umożliwienie, by organizacja działała w myśl powyższych założeń? Według Garetha Morgana – tak, pod warunkiem, że organizacja zaakceptuje następujące zasady: po pierwsze – nadmiaru (redundancji) funkcji/zdolności, po wtóre – niezbędnej różnorodności, po trzecie – krytycznego minimum specyfikacji i po czwarte – uczenia się, jak się uczyć (Morgan, 1997: 111). Pierwsza z zasad polega na budowaniu względnie autonomicznych zespołów, których członkowie są zachęceni do nabywania różnorodnych umiejętności, które pozwalają grupie na elastyczne dzielenie i wymienianie się zadaniami i wzajemne inspirowanie. „Systemy oparte na redundancji funkcji są holograficzne pod tym względem, że zdolności istotne dla funkcjonowania całości są wbudowane w poszczególne części” (Morgan, 1997: 112). Druga zasada mówi o tym, że każdy samosterowalny system (jednostka organizacyjna) musi harmonizować z otoczeniem, w którym jest osadzony: przyjmować za punkt odniesienia jego złożoność i specyfikę (krytyczne wymiary). Jednocześnie zasada ta nadaje kierunek i wskazuje ograniczenia dla możliwych permutacji powielania funkcji w nadmiarze. By powyższe zasady móc wprowadzić w życie, konieczne jest spełnienie trzeciego i czwartego postulatu – krytycznego minimum specyfika-

cji i uczenia się, jak się uczyć. Minimum specyfikacji sprowadza się do założenia, że w odróżnieniu od biurokratycznej praktyki planowania i zabezpieczania się na „wszelkie możliwe okazje”, przyjmuje się, „że na ogół powinno się szczegółowo określać nie więcej, niż jest to absolutnie konieczne, aby nastąpiło jakieś działanie” (Morgan, 1997: 115). Uczenie się, jak się uczyć czy też „uczenie się uczenia” polega zasadniczo na odrzuceniu założenia własnej (organizacyjnej) onnipotencji w zakresie określania kierunków działania i odnajdywania błędów. Wymaga natomiast zaakceptowania „reguły nieoznaczoności” w odniesieniu do planów i konkretnych działań. Chodzi o to, że organizacja, odwołując się do zbioru spójnych (racjonalnych w danym momencie) wartości i norm, jest jednocześnie gotowa podawać w wątpliwość owe normy (a nierzadko wartości) (Morgan, 1997: 116).

Metafora fraktalu, choć substancjalnie podobna do metafory hologramu, wydaje się silniej angażować kreatorów i teoretyków postnowoczesnej architektury (Jencks, 1997; 2002; Żychowska, 2006; Haddad, 2009; Rubinowicz, 2010). Inspiracją dla tego kierunku rozważań są założenia geometrii fraktalnej sformułowane przez Benoîta Mandelbrota (1977). Genialny matematyk, zauważył, że to, co na poziomie kosmicznym, ale i w skali mikroświatów (a także przestrzeni, w której żyje i którą zamieszkuje człowiek) postrzegamy jako chaos, jest tak naprawdę „porządkiem wyższego rzędu”. Geometria fraktalna może pomóc zrozumieć, opisać,



Rysunek 2. Projekt biura wykorzystujący założenia architektury fraktalnej (plan węższy)

Źródło: http://indianarchitects.com/en/projects/detail_thickbox/30139/plang:engb?iframe=true&width=850&height=99 (dostęp 3.12.2015).



Zdjęcie 2. Korporacyjny biurowiec Le Cube Orange (Lyon, Francja)
(zob. też Moszyńska-Popiel, **2012**)

Źródło: autor – Antony, <https://www.flickr.com/photos/vollanth/14978254672>
(dostęp 3.12.2016).

a także kreować rozwiązania architektoniczne, zwłaszcza w epoce ponowoczesnej, która stoi w opozycji do modernistycznej (opartej na newtonowskiej fizyce i chrześcijańskiej linearnej periodyzacji dziejów) wizji świata odzwierciedlającej model *homo oeconomicus* wraz z jego rutynową pracą od 9.00 do 17.00 (Jencks, 1997: 15). Jencks i inni zwolennicy „nowej fraktalnej architektury” postulują zwrot w kierunku, jaki podpowiada obserwacja samoorganizowania (się) (*self-organizing*) i (r)ewolucji uniwersum we wszystkich wymiarach (kosmicznym, globalnym, przyrodniczym, społecznym). Zmiana w każdym z wymiarów przebiega dynamicznie, ma nieustannie kreatywny charakter (*ceaseless fecundity*) i cechuje się postępującą złożonością (*complexity*) (Jencks, 1997: 12, 30). Podobnym regułom mają podlegać działania w obszarze architektury. Miejsce linearności (w przyrodzie linie proste w zasadzie nie występują), precyzji planu, modernistycznej „czystości” (*purity*) i założonej funkcjonalności zająć powinna wspomniana zasada samoorganizacji oraz permanentnej zmiany i spontanicznego samopodobniania (się) (*self-similarity*) poszczególnych składowych tworów architektonicznych. Założenia

te w pełni korespondują ze wskazanymi wcześniej materiałami konstrukcyjnymi/tworzywem „nowej architektury organizacyjnej” – procesem, relacją i autonomią.

Odnosząc powyższe tezy do konkretnych rozwiązań, możemy wyobrazić sobie organizację jako podlegające zmianom i adaptacjom zespoły pracownicze, które pozostają względnie autonomiczne w obszarze konkretnych aktywności i obowiązujących rozwiązań problemów, a jednocześnie ożywiane są wspólną wizją i ramowymi uzgodnieniami odnośnie do kierunku podejmowanych działań. Zespoły dzielące się dostępnymi zasobami, wiedzą i doświadczeniem, oportunistycznie wykorzystujące wszelkie możliwe szanse i okoliczności, by działać w kierunku przyrostu cenionych przez organizację wartości (Morgan, 2001: 75–96). Względnie niezależne zespoły powinny mieć zatem szansę organizacji przestrzeni pracy według własnych reguł i pomysłów, korzystając jednak z zasobu „dobrych praktyk” wypracowanych w innych miejscach i przy innych okazjach przez inne (lecz w jakimś sensie podobne) grupy pracownicze.

(R)ewolucja przestrzeni biznesu odbywa się zarówno w makro-skali architektonicznej: budowli i infrastruktury, dzielnic miast (np. *city*, obszarów przemysłowych), sieci transportu i tym podobnych, ale dotyczy również przestrzeni pracy w skali mikro: aranżacji gabinetów i biur, organizacji przestrzeni socjalnych i wypoczynkowych czy rozplanowania i wyposażenia stanowisk pracy. W kolejnym podrozdziale autor przedstawia kilka kluczowych zmian, jakim podlegały przestrzenie biurowe od początku XX wieku po dzień dzisiejszy.

4.2. Ewolucja przestrzeni biura

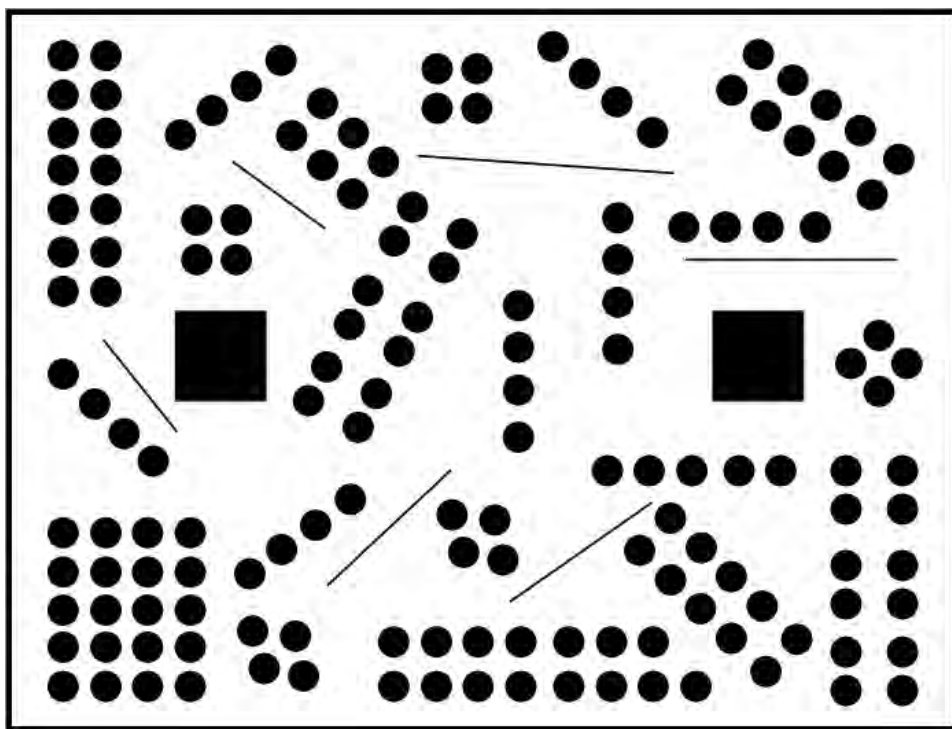
Biuro pojmowane jako określona forma architektoniczna, ale też forma organizacji pracy może stanowić doskonałe „laboratorium” zmian, jakie dokonały się w świecie biznesu. Następujące po sobie trendy i „mody” odzwierciedlają między innymi ewolucję w postrzeganiu jednostek i zespołów pracowniczych (np. ich uprzedmiotowienie lub upodmiotowienie), rozumieniu znaczenia interakcji międzyludzkich i warunków, w jakich te interakcje powinny przebiegać czy określaniu optymalnego stopnia kontroli i autonomii osób zatrudnionych. Formy i sposoby organizacji pracy biurowej odzwierciedlają także podstawowe założenia i wartości, jakimi kierowały się kolejne pokolenia przedsiębiorców i „inżynierów” (m.in. menedżerów) organizacyjnych.

Biura końca wieku XIX i pierwszych dziesięcioleci wieku XX egzemplifikowały założenia i reguły organizacji pracy wyrażone przez Taylora w *Zasadach naukowego zarządzania* (1911). Zatem tak cenione przez niego oszczędność, synchronizacja czynności i podział zadań na czynniki pierwsze zaowocowały biurem-monstrum, w którym w jednym wnętrzu – w równym szyku i w jednakowych (niewielkich)

odległościach, przy przytwierdzonych do podłogi, identycznych i prostych biurkach – siedzieli urzędnicy wykonujący jedną z pojedynczych operacji w łańcuchu biurokratycznego *perpetuum mobile*. Taylorowska przestrzeń odzwierciedlała również zaufanie do hierarchicznego zarządzania i kontroli. „Prócz miejsc dla «szeregowych» pracowników wewnątrz hali bądź wzdłuż jej zewnętrznych ścian w pomieszczeniach indywidualnych znajdowały się pomieszczenia kierownictwa nadzorującego pracę” (Urbanowicz, 2011: 55). Ponadto „Biurokratyczne zasady i normy były podkreślane przez liczne symbole, które obrazowały strukturę organizacyjną i jej zróżnicowanie funkcjonalne, jak również rozwiązania architektoniczne odzwierciedlające hierarchię oraz slogany na ścianach komunikujące wartości przedsiębiorstwa” (Dzidowski, 2013: 211).

Z końcem lat 50. XX wieku, pod wpływem dokonań szkoły *human relations* oraz socjaldemokratycznych europejskich nurtów humanizacji pracy, popularność zyskało tak zwane „**biuro krajobrazowe**” (*Bürolandschaft*, *Großraumbüro*). Była to zazwyczaj sporych rozmiarów klimatyzowana i jednolicie oświetlona hala, co dawało podstawę do zindywidualizowanej, swobodnej oraz łatwej aranżacji i rearanżacji przestrzeni. Ponieważ priorytetem była praca w grupach roboczych, liczba i wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi stanowiskami wdrażały ducha pracy zadaniowej i zespołowej. Po wykonaniu zadania zmieniano skład zespołu, a układ stanowisk podlegał rearanżacji lub pozostawał niezmieniony, gdy kolejne zadanie było podobne do poprzedniego i wykonywała je ta sama grupa pracowników. Granice pomiędzy obszarami zajmowanymi przez poszczególne zespoły były oznaczane za pomocą kęp i szpalerów roślin, przenośnych ekranów oraz „tzw. tła dźwiękowego, czyli szumu mającego unieczytelnici sąsiednie dźwięki” (Urbanowicz, 2011: 57). Położono nacisk na egalitaryzm. Stanowiska kierownicze nie wyróżniały się niczym szczególnym, a komunikacja miała przebiegać „w poprzek departamentów i relacji hierarchicznych, co oznaczało eliminację przestrzeni prywatnej i symboli statusu” (Dzidowski, 2013: 211; por. Donald, 2001: 284–286). Niejako wbrew humanizującym założeniom idea biura krajobrazowego spotkała się z licznymi uwagami krytycznymi ze strony pracowników. Zwracano uwagę na męczące tło dźwiękowe, brak stabilizacji, intymności i poczucie pozostawania pod ciągłą kontrolą, utrudnioną koncentrację w obliczu mnogich bodźców, brak kontaktów ze środowiskiem zewnętrznym i monotonię wnętrza (Złowodzki, 1992: 186–189; Donald, 2001: 290–291).

Z wyraźnej inspiracji szkołą behawioralną wywodzi się koncepcja **Action Office**. Opracowany przez Roberta Probstę modułowy system mebli (biurek, szafek, ścianek działowych i innych elementów) został wprowadzony na rynek w 1968 roku przez firmę Herman Miller i zdominował w kolejnych latach sposób aranżowania przestrzeni biurowych (zob. www.hermanmiller.com/actionoffice, dostęp: 3.12.2015). Z założenia system miał służyć łatwemu dostosowywaniu powierzchni pracy w zależności od indywidualnych potrzeb pracowników. Rychło jednak, między innymi za sprawą modularnej konstrukcji, zaczął być wykorzystywany w celu „skoszarowania” jak największej liczby ludzi na jak najmniejszej powierzchni. U schyłku lat 70.



Rysunek 3. Schemat biura krajobrazowego

Źródło: Urbanowicz, 2011: 57.

i w latach 80. system wyewoluował w tak zwane „**farmy kubików**” (*cube farm*), które sam Probst określił mianem „monolitycznego szaleństwa” (Dudek, 2009).

Współczesne, zarządzające wiedzą i na niej budujące swą pozycję organizacje oczekują od swych funkcjonariuszy nie tyle oddania „podatnych ciał” pod bezpośredni nadzór dyscyplinarny, ile roszczą sobie prawa do ich umysłów. Przy czym mają być to umysły kreatywne. Kreatywny zaś jest ten, kto ma poczucie sprawstwa, swobody działania, dostępu do informacji oraz działa szybko i nieszablonowo. Stąd też od lat 90. XX wieku w aranżacji przestrzeni biurowej następują istotne zmiany. Dotychczasowe względnie stałe zespoły robocze coraz częściej zaczynają funkcjonować jako **samoorganizujące się grupy ad hoc**. Sprzyjają temu rozwiązania typu *hot desk* i *job sharing*, dostępne w różnych punktach organizacji stacje dokujące (*docking stations*) dla mobilnych urządzeń elektronicznych i interaktywne ekrany telekonferencyjne, które oprócz funkcji komunikacyjnych są idealnymi narzędziami dyscyplinarnego nadzoru⁵. Zauważalna jest kontynuacja pewnych „starych” rozwiązań modernistycznych – przywiązanie do powierzchni

⁵ „Nadzór kierownictwa zakładu pracy nad pracownikami był źródłem konfliktów w erze przemysłowej. Wygląda na to, że w erze Internetu konflikty te się nasilą, gdyż sieć sprawia, że

typu *open-space*⁶ i dyscyplinarnej widoczności pracy. Jednocześnie dostrzegalna jest tendencja w kierunku indywidualizacji przestrzeni biurowej i jej „udomawiania” – organizowania miejsc relaksu i rozrywki, rekreacji sportowej lub pokoi wypoczynkowych (por. Dzikowski, 2011; 2013: 212). Wreszcie biuro staje się jedynie jedną z alternatyw. Coraz częstszą praktyką staje się przenoszenie pracy do domu oraz praca „w gościnie” u kooperanta lub klienta.

Dobłą egemplifikacją priorytetów w zakresie aranżacji współczesnych przestrzeni biurowych przeznaczonych dla kadry zarządzającej średniego szczebla są projekty inspirujące pracowników i sprzyjające wydajności, które na zlecenie „The Wall Street Journal” wykonali w 2011 roku projektanci czterech prestiżowych biur architektonicznych (Shellenbarger, 2011)⁷.

Wszyscy projektanci stworzyli naszpikowane dyskretnie wkomponowaną elektroniką transparentne „akwaria”. Przesuwane szklane ściany pozwalają dostosowywać przestrzeń do pracy zespołowej lub też realizować w spokoju indywidualne projekty. Ponadto, jak zauważył Kursty Groves – nowojorski konsultant biznesowy w zakresie projektowania kreatywnych miejsc pracy – otwartość ta pozwala kadrze kierowniczej „być stale na widoku”, co niewątpliwie pozwala sprawować przywództwo i zdobywać zaufanie podległego personelu (Shellenbarger, 2011).

Przestrzenie łatwoadaptowalne do zmiennych zadań i potrzeb mobilnych użytkowników biura coraz częściej odzwierciedlają nie tyle rutynę i monotonię przemysłowego, ośmiogodzinnego dnia pracy, co stają się swoistym *simulacrum* życia. Z jednej strony sprzyjają innowacyjności, współdziałaniu oraz zapewniają relaks

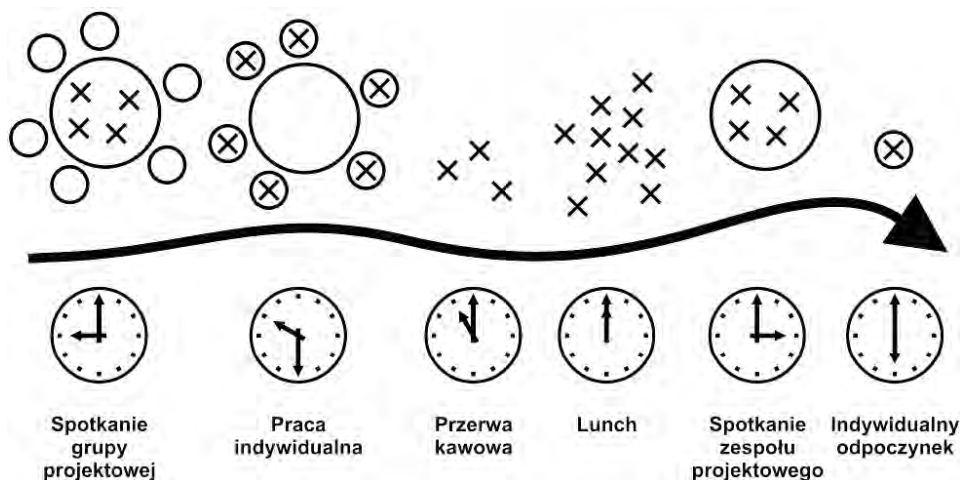
nadzór jest dziś jeszcze dotkliwszy, bo wszechobecny. [...] «Prywatność? Zapomnij o tym» – mówi Scott McNealy, charyzmatyczny prezes Sun Microsystems” (Castells, 2003: 196–197).

- 6 Mary Jo Hatch (1990) w trakcie prowadzonych przez siebie badań z pewnym zaskoczeniem skonstatowała, że pomimo starań nie udało się jej znaleźć na terenie Stanów Zjednoczonych firmy z obszaru *high tech*, w której nie byłoby przestrzeni typu *open space*. Z kolei badacze skupieni w zespole działającym na Queensland University of Technology’s Institute of Health and Biomedical Innovation dokonali przeglądu światowych badań dotyczących otwartych przestrzeni organizacyjnych. Skonstatowali oni, że aż w 90% badań podkreśla się negatywne aspekty tego rodzaju aranżacji biur. Do najczęściej wskazywanych problemów należą: wysoki poziom stresu wśród pracowników (m.in. w wyniku przegęszczenia i hałasu), zwiększona fluktuacja i absencja, poczucie braku prywatności, problemy tożsamościowe, różnorakie dolegliwości somatyczne, obniżona motywacja do pracy i niska produktywność. Badacze podkreślają, że za stosowaniem rozwiązań typu *open space* przemawia głównie czynnik finansowy. Szacuje się bowiem, że takie aranżacje pozwalają obniżyć koszty działalności do 20% w porównaniu z aranżacjami w postaci wydzielonych przestrzeni biurowych (Oommen, Knowles, Zhao, 2008).

Rozwiązania typu *open space* cieszą się w Polsce dużą popularnością. W badaniu przeprowadzonym przez CBRE (firma sektora nieruchomości inwestycyjnych) w 2013 roku wśród warszawskich najemców nowoczesnych powierzchni biurowych na pytanie o dominujący typ aranżacji przestrzeni 61% ankietowanych wskazało *open space* (CBRE, 2013: 10).

- 7 <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304070104576399572462315158> (dostęp: 10.06.2013).

(a nawet rozrywkę), z drugiej strony można przyjąć, że inkorporują dotychczas odseparowane sfery życia – poprzez kompresję czasu i przestrzeni – w sztucznym środowisku rzeczywistości organizacyjnej:



Rysunek 4. Zmienny wymiar czasowy współczesnej przestrzeni biurowej

Źródło: Dzikowski, 2013: 213.

Coraz bardziej powszechne praktyki polegające na przenoszeniu pracy do domu i wykonywaniu jej w czasie wolnym mogą być swoistym rewersem wyżej opisanych sytuacji. Dom, tracąc swą autonomię i funkcję azylu, staje się kolejną hybrydą biura.

Rozdział 5

Kariera jako przedmiot badań

Celem jaki postawił sobie autor w kolejnym rozdziale, jest zapoznanie Czytelnika z kluczowym dla tej pracy pojęciem kariery, szczególnie zaś jak jest ona definiowana na gruncie socjologii i nauk pokrewnych. Ponadto w dalszej części rozdziału zaprezentowane zostały najbardziej znane typologie wzorów karier, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które zostały wypracowane przez badaczy i teoretyków identyfikujących się z nurtem socjologii interpretatywnej.

5.1. Temporalno-przestrzenny wymiar karier ludzi biznesu

Temporalność świata i temporalność „bycia-w-świecie” to stałe tematy refleksji socjologów. W trakcie swojego życia jednostka zajmuje kolejne pozycje i pełni różne, właściwe tym pozycjom role. Przez pryzmat tych pozycji i ról jest oceniana, uzyskuje aprobatę dla swych działań lub przeciwnie – spotyka się z brakiem akceptacji swojego postępowania. Skala i zakres społecznych oczekiwań względem jednostki zależy od wielu obiektywnych czynników, takich jak: wiek, płeć, wykonywany zawód, przynależność do takiej lub innej warstwy społecznej i wielu innych. Jednocześnie, będąc obiektem refleksji i reakcji ze strony otoczenia, jednostka sama stawia się w roli oceniającego, którego przedmiotem oceny jest on sam. Jest to więc ciągły dialog – **proces** polegający na permanentnym dostosowywaniu do siebie świata obiektywnego i subiektywnego świata jednostki. Do opisanego, a zarazem podkreślenia wagi tego procesu symboliczni interakcyoniści ukuli pojęcie **kariery** (Becker, Strauss, 1956; Hughes, 1958; Goffman, 1961; Glaser, Strauss, 1967).

W potocznym znaczeniu termin kariera kojarzony jest, niemal wyłącznie, z pracą zawodową, podczas gdy z perspektywy interakcjonistycznej można na przykład mówić o karierze dewianta, palacza marihuany (Goffman, 1961; 2005; Becker, 2009), oszusta karcianego, domokrażcy lub prostytutki (Prus, Sharper, 1977; Prus,

Grills, 2003). Oczywiście także w tym przypadku zwraca się uwagę na czynniki obiektywne (strukturalne), jednak to, co czyni koncepcję kariery szczególnie atrakcyjną dla socjologa „interpretatywisty”, to właśnie podkreślenie jej subiektywnego wymiaru: „Z subiektywnego punktu widzenia kariera jest poruszającą się perspektywą, w której osoba widzi swoje życie jako całość i interpretuje znaczenie jej różnych atrybutów, działań i rzeczy, które jej się przydarzają” (Hughes, 1958: 63, cyt. za: Konecki, 1988: 227).

Ex definitione to właśnie temporalny wymiar karier od czasów Charlotte Bühler (1999) do dziś ogniskuje uwagę teoretyków i badaczy¹. Zauważmy jednak, że już w samym źródłosłowie pojęcia „kariera” widoczny jest komponent przestrzenny. Termin ten pochodzi bowiem od późnołacińskiego *carraria* (droga dla wozów) czy też od francuskiego *carriere* (tor wyścigowy, bieg) (Bohdziewicz, 2008: 27), zaś Van Maanen i Schein *explicite* wyrazili przekonanie, że w równym stopniu zawiera w sobie zarówno pierwiastek czasowy, jak i przestrzenny (1977: 31). Wspomniani autorzy, opisując interakcyjny schemat (*schema*) kariery, podkreślali, że powinna być ona postrzegana kontekstualnie – w odniesieniu do całości czasowo-przestrzennego uniwersum aktora społecznego. Uniwersum to metaforycznie określili mianem „pojemnika” (*cube*), w którym zawierają się „trzy główne obszary [...], które na przestrzeni całego cyklu życiowego jednostki uczestniczą we wzajemnych permanentnych interakcjach – jaźń aktora (*self*), rodzina i praca” (Van Maanen, Schein, 1977: 65 [tłum. własne – W.D.]).

Przestrzenny aspekt kariery został również wyeksponowany przez Ervinga Goffmana. Powszechnie znana w świecie interakcjonistów koncepcja **kariery moralnej** (*moral career*), chociaż może dotyczyć historii aktora w różnych środowiskach społecznych, została opracowana przez autora *Asylums* (Goffman, 1961) w odniesieniu do pensjonariuszy szczególnego rodzaju przestrzeni – totalnego świata szpitala psychiatrycznego. Jednostka, przechodząc ze środowiska „wolnościowego” do kontrolowanej rzeczywistości oddziału szpitalnego, uzyskuje nowy status, podlega opresyjnym regulacjom prawnym i jest zmuszona do realizowania odmiennego od dotychczasowego stylu życia (por. architektura przymusu; Ferenc, Domański, 2013). Sytuacja taka powoduje u pacjenta poczucie dyskomfortu, który chcąc utrzymać lub przywrócić pozytywny obraz Ja, dokonuje redefinicji postrzegania samego siebie i własnej tożsamości. Dzięki wyjątkowym własnościom przestrzeni, a właściwie faktowi jej gruntownej zmiany, szczególnie wyraźnie zarysowują się poszczególne etapy kariery moralnej pensjonariusza instytucji totalnej².

1 Pierwsze wydanie *Biegu życia ludzkiego* (*Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*) Charlotte Bühler ukazało się w Lipsku w 1933 roku.

2 Tropem Goffmanowskich analiz kariery moralnej podążył swego czasu Krzysztof T. Konecki. Prowadząc badania nad fenomenem redefinicji jaźni w warunkach obozu koncentracyjnego (Konecki 1985), badacz zrekonstruował analogiczne (choć nie tożsame) do wyróżnionych przez Goffmana etapy kariery moralnej więźniów hitlerowskich fabryk zagłady.

5.2. Typologie wzorów karier

Również badacze i teoretycy niezwiązani bezpośrednio z nurtem socjologii interpretatywnej kierowali uwagę na przestrzenny wymiar kariery. Na przykład John L. Holland (1985) na podstawie empirycznych badań realizowanych w ramach armii amerykańskiej wyodrębnił sześć typów osobowości zawodowej (realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny) oraz sześć rodzajów środowisk pracy o analogicznych charakterystykach. Zdaniem Hollanda ludzie reprezentujący określony typ osobowości poszukują środowiska odpowiadającego ich predyspozycjom (*person-environment fit*). W sytuacji zgodności typu osobowości z typem środowiska osiągają najlepsze rezultaty i satysfakcję z pracy, a ich kariera zawodowa ma zazwyczaj pomyślny przebieg.

Douglas T. Hall (1996) sformułował pojęcie kariery relacyjnej (*relational career*). W myśl tej koncepcji skuteczny rozwój jednostkowej kariery jest przede wszystkim wynikiem intensywnych interakcji pomiędzy aktorem a jego bezpośrednimi współpracownikami. Zdaniem Halla kluczowym czynnikiem jest miejsce pracy, zorganizowane w taki sposób, by współpracownicy mogli się wzajemnie inspirować, wymieniać między sobą wiedzę i doświadczenia oraz czerpać z owych wymian satysfakcję.

Donald E. Super – czołowy przedstawiciel nurtu bazującego na psychologicznych teoriach rozwojowych jednostki (*life-span, life-space*), podkreślał, że na kolejne etapy kariery realizowanej przez aktora w kolejnych stadiach rozwojowych jego życia przemożny wpływ mają role i obowiązki, jakie musi on spełniać w życiu społecznym i rodzinnym. Splot tych czynników owocuje przyjęciem określonego stylu życia, koncepcji własnej osoby (*self-concept*) oraz wyobrażeń i dążeń w odniesieniu do sfery zawodowej (Super, 1980). Z czasem Super coraz silniej obok cech osobowościowych podkreślał wpływ zmiennych **środowiskowych** na sposób realizowania kariery, między innymi statusu społeczno-ekonomicznego rodziny aktora i atmosfery w niej panującej, systemu edukacji, sytuacji gospodarczej, stanu rynku pracy (Super, 1990; 1994). Teoria Supera jest koncepcją dynamiczną. Uwzględnienie takich elementów jak jaźń i tożsamość aktora oraz zwrócenie uwagi na jego refleksyjność i wrażliwość na wymagania środowiska społecznego zbliża koncepcję Supera do propozycji powstałych na gruncie socjologii interpretatywnej.

Kariera jest procesem. Zatem wszelkie istniejące typologie karier zawierają komponent czasowy. Jednak zmiany statusowe, jakich na swej drodze zawodowej i życiowej doświadcza jednostka, mają również swój wymiar przestrzenny. Na przykład wspomniany już Donald Super (1957), a w późniejszych latach Catherine Hakim (2000; 2006) zaproponowali kategoryzacje, których podstawowe kryterium stanowiła mobilność zawodowa (*vocational mobility*). Badacze, analizując kobiece ścieżki karier zawodowych, zaproponowali następującą klasyfikację:

- Kariera zorientowana na pełnienie ról matki i żony (*home-centered, conventional*). W ramach tego typu można wyróżnić dwa wzory: a) stabilna (*stable*) – polegająca na prowadzeniu domu i marginalizowaniu lub rezygnacji z pracy zawodowej, b) konwencjonalna (*conventional*) – praca wykonywana do czasu wyjścia za mąż.
- Kariera z dominującą pozycją pracy zawodowej (*work-centered, career-oriented*), polegająca na ciągłym podnoszeniu pozycji zawodowej w ramach pełnoetatowego zatrudnienia oraz spychaniu na drugi plan innych sfer życia.
- Kariera adaptacyjna (*adaptive*), przebiegająca według kilku scenariuszy: a) dwutorowa (*double-track*), polegająca na godzeniu ról zawodowych z domowymi, b) przerwana (*interrupted*), której istotą jest zawieszanie na pewnym etapie życia aktywności zawodowej, by poświęcić się realizacji ról domowych, d) niestabilna (*unstable*), czyli przeplatające się okresy zatrudnienia z okresami aktywności pozazawodowych, e) wielowątkowa (*multiple-trial*), polegająca na podejmowaniu różnych wyzwań zawodowych w różnych organizacjach i różnych miejscach³.

Silnie podkreślającą komponent przestrzenny jest kategoryzacja dokonana przez Loïca Cadina, Anne-Françoise Bender i współpracowników (1999; 2000; cyt. za: Bohdziewicz, 2008), która obejmuje następujące typy karier:

- „siedzącą” (*sedentary*): przemieszczanie się pracownika w strukturach jednej organizacji w ramach tej samej lub podobnej dziedziny zawodowej, głównie z mobilnością typu wertykalnego;
- migracyjną (*migrant*): przemieszczanie się pracownika wewnątrz jednej organizacji ze zmianą dziedziny zawodowej;
- wędrowną (*itinerant*): częsta zmiana organizacji z pozostawianiem przez pracownika w ramach tego samego zawodu/branży;
- „na skrzyżowaniu granic” (*cross-boundary*): funkcjonowanie pracownika w obszarze między statusem pracownika oraz osoby samozatrudnionej, ze świadczeniem pracy w ramach stałego zawodu, dla jednej organizacji;

3 Zdaniem Catherine Hakim (2000; 2006) w krajach anglosaskich (głównie USA, Wielka Brytania) na przełomie XX i XXI wieku dominującym jest model kariery adaptacyjnej (40–80%), zaś dwa pozostałe modele (*home-centered* i *work-centered*) realizowane są z podobną częstotliwością (10–30%). Z kolei z badań jakościowych przeprowadzonych w połowie ubiegłej dekady przez autora niniejszej książki wynika, że w przypadku kobiet piastujących stanowiska kierownicze i zarządcze można mówić o swoistym połączeniu kariery z dominującą pozycją pracy zawodowej i karierze typu adaptacyjnego. Choć wiele rozmówczyń, z którymi badacz przeprowadził wywiady, określało swoją tożsamość poprzez odwołanie do zajmowanej pozycji zawodowej („ja-menedżerka”), to jednocześnie w codziennej praktyce starało się godzić pozostające nierzadko w konflikcie role wynikające z pełnionej funkcji z rolami matki, żony, gospodyni domowej. Tak więc „upojnym” narracjom na temat własnej kariery towarzyszyły liczne wypowiedzi znamionujące dręczące kobiety poczucie wstydu lub winy, wynikające z faktu niedostatecznego zaangażowania w obszarze spraw rodzinnych (Dymarczyk, 2008: 114–120; 2011; 2013).

- nomadyczną (*nomadic*): świadczenie pracy na zasadach samozatrudnienia dla wielu organizacji, samodzielne i na własny rachunek funkcjonowanie na rynku pracy z osobistym kapitałem kompetencji zawodowych (Cadina, Bender i in., 1999; 2000, cyt. za Bohdziewicz, 2008: 125).

Typologia karier autorstwa Michaela J. Drivera (1982) treściowo koresponduje z klasyfikacją przedstawioną powyżej. Przyjął on jednak założenie, że poszczególne wzory są konsekwencją pierwotnie przyjętej przez jednostkę koncepcji własnej kariery, zaś ów woluntaryzm aktora ma swoją kontynuację w całkiem realnych działaniach i wyborach zawodowych. Cztery wyodrębnione przez Drivera wzorce można opisać w następujący sposób:

- kariera linearna (*linear*): ten typ kariery wybierają jednostki o wyraźnie sprecyzowanych aspiracjach zawodowych oraz o wysokich kwalifikacjach, zwykle już we wczesnym etapie życia zawodowego. Intencjonalność przemieszczeń jest wyraźna na początku kariery, natomiast poczynając od pewnych pozycji wzwyż, nie pozostawia wyboru;
- kariera ekspercka/stabilna (*expert/stabile*): jest charakterystyczna dla jednostek zdobywających określoną profesję, specjalizujących się w niej i wybierających ją na całe życie. Rozwój polega na pogłębianiu profesjonalnej specjalizacji, prowadząc jednostkę do osiągnięcia stabilnej pozycji w organizacji;
- kariera spiralna (*spiral*): jest typowa dla jednostek kreatywnych, permanentnie podnoszących swe kwalifikacje. Kierunki przemieszczeń są zależne od aktualnych zainteresowań oraz sukcesywnie zdobywanych nowych kompetencji, które nierzadko stanowią trampolinę do nowych zajęć;
- kariera wędrowcy/tranzycyjna (*roamer/transitory*): typ kariery przypadkowej, bez wyraźnego jej ukierunkowania. Jednostka często zmienia stanowiska, organizacje, a nawet zawód, wykorzystując nadarzające się okazje do awansu lub innego rodzaju zmian. Pomiędzy tak kształtowanymi domenami zajęć nie ma kontynuacji (struktura kariery typu *patchwork*). Ten wzorzec przemieszczeń odnosi się także do sytuacji osoby kreatywnej i innowacyjnej, która odchodzi z kolejnych stanowisk w poszukiwaniu wyzwań (Driver, 1980; 1982; Llewellyn, 2002, cyt. za: Bohdziewicz, 2008: 131).

Warto również zwrócić uwagę na tak zwaną **karierę proteańską** (*protean career*) autorstwa Douglasa T. Halla (1996; 2004). W myśl tej koncepcji za kształt i rozwój kariery odpowiada przede wszystkim jednostka, nie zaś organizacja. Kariera jest tu rozumiana jako suma doświadczeń nabywanych w różnych miejscach pracy i instytucjach edukacyjnych, a także dokonujących się pod wpływem owych doświadczeń zmian w autodefinicji jednostki. Kryterium sukcesu nie są w tym przypadku nagrody zewnętrzne, lecz wewnętrzne poczucie satysfakcji. Na podobieństwo mitycznego Proteusza, aktor zmienia się i rozwija, przemierzając różnego rodzaju światy organizacyjne i podejmując wyzwania stawiane przed nim w trakcie tej wędrówki.

Kariery takie jak „siedząca”, linearna czy ekspercka można określić mianem tradycyjnych – w tym sensie, że przebiegają one według względnie przewidywanego

planu w ramach długotrwałego zatrudnienia u zasadniczo jednego lub nielicznych pracodawców. Z kolei kariery typu wędrownego, „na skrzyżowaniu granic”, spiralna, tranzycyjna czy proteańska są wynikiem szeregu procesów związanych z narodzinami postindustrialnego społeczeństwa i postindustrialnej gospodarki. Globalizacja rynków i usieciowienie gospodarek, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw i łatwość alokacji zasobów, w tym ludzi, a szczególnie kadr zarządzających oraz szereg innych zjawisk czasów ponowoczesności skutkują wykształcaniem się nowych wzorów karier. Michael Arthur i Denise Rousseau (1996), podkreślając odmiennność owych modeli życia zawodowego od tych opartych na trwałym związku aktora z organizacją, użyli pojęcia „**kariery bez granic**” (*boundaryless career*). Autorzy wskazali sześć zasadniczych cech tego zjawiska:

- niejednokrotne zmiany pracodawcy,
- kryteria walidacji (aktora) niezależne od przyjętych przez aktualnego pracodawcę,
- umacnianie kariery w oparciu o sieć pozaorganizacyjnych relacji i informacje płynące spoza firmy,
- przekraczanie utartych granic kariery organizacyjnej,
- elastyczne i wybiórcze podejście do pewnych możliwości, które stwarza kariera w ramach organizacji ze względu na osobiste preferencje czy zobowiązania rodzinne,
- postrzeganie przyszłości jako bezgranicznego, nieograniczonego strukturalnie obszaru możliwości i wyzwań (Arthur, Rousseau, 1996: 6 [tłum. własne – W.D.]; por. też Sullivan, Emerson, 2000).

Tożsamość zawodowa aktora realizującego model „kariery bez granic” jest więc wypadkową refleksyjnego monitorowania siebie oraz bliższego i dalszego otoczenia. Oznacza podatność na szereg sygnałów, a jednocześnie pewną niezależność i arbitralność w wyborze kryteriów oceny przebiegu własnej kariery. To raczej „konstrukcja w procesie” niż realizacja zadanego planu.

Właśnie wzór kariery „konstruowanej” jest jednym ze zrekonstruowanych przez Markietę Domecką i Adama Mrozowickiego (2008) – badaczy karier zawodowych rodzimych przedstawicieli biznesu i robotników (por. też Domecka, 2010). Na podstawie około 200 wywiadów narracyjnych zrealizowanych w obu środowiskach w latach 2001–2004 autorzy badania opracowali trzy dominujące typy karier (ze względu na temat niniejszej książki jej autor skoncentruje się przede wszystkim na scharakteryzowaniu karier ludzi biznesu).

Pierwszy wzór został opatrzony etykietą „**kotwicy**”. Badacze zainspirowali się zapewne koncepcją „kotwic kariery” (*career anchors*) Edgara Scheina, chociaż rozumieli ją nieco odmiennie od intencji autora pojęcia⁴. Domecka i Mrozowicki

4 Kotwica kariery Edgara Scheina to głęboko zinternalizowany zawodowy obraz siebie (*occupational self-concept*), powstający na bazie posiadanych predyspozycji osobowościowych, postrzeganych talentów i umiejętności oraz postaw i podstawowych wartości, a co najistot-

(2008) silnie podkreślili zachowawczy charakter praktyk i strategii działania aktorów realizujących ten wzór w celu utrzymania *status quo* „w obrębie pozycji zawodowej i sytuacji życiowej, które ma zagwarantować możliwość funkcjonowania w dobrze znanym i traktowanym jako oczywisty świecie życia codziennego” (Domecka, Mrozowicki, 2008: 140). Nie jest to dominujący model kariery w odniesieniu do ludzi biznesu. Wzór ten bywa jednak realizowany przez menedżerów niższego i średniego szczebla w sytuacji strukturalnych i organizacyjnych ograniczeń awansu w organizacji, co jednak jest postrzegane bardziej jako konieczność niż wybór. Możliwa jest również sytuacja, w której „kariera-kotwica staje się wartością samą w sobie. Świadomość swoich kompetencji («fachowość») oraz poczucie przynależności stają się ważnymi elementami indywidualnych i zbiorowych identyfikacji. Szczególnym przypadkiem takiego «zakorzenienia» jest również biznes rodzinny, nastawiony częściej na utrzymanie się na rynku niż na aktywną ekspansję” (Domecka, Mrozowicki, 2008: 143). W przypadku wyższych stanowisk menedżerskich realizacji wzoru kariery-kotwicy sprzyja posiadany kapitał społeczny, który pozwala aktorowi utrzymywać wizerunek „człowieka nie do zastąpienia”. Bywa niekiedy, że z momentem osiągnięcia wysokiej pozycji w organizacji rozwój

niejsze – odczuwanych potrzeb i zasadniczych motywów działania w kontekście kariery zawodowej. Na podstawie systematycznie prowadzonych badań Schein zdiagnozował osiem kotwic kariery: 1) kotwica bezpieczeństwa i stabilizacji (*security/stability*) – charakterystyczna dla osób ceniących sobie funkcjonowanie w stabilnym, przewidywalnym środowisku i wybierających prace wymagające jasno określonych, możliwych do przewidzenia wyników, dążących do zapewnienia sobie długoletniego zatrudnienia i uzyskania gwarantowanych gratyfikacji oraz odczuwających emocjonalny związek z firmą. To osoby niechętnie zmieniające miejsca wykonywania obowiązków zawodowych; 2) kotwica autonomii i niezależności (*autonomy/independence*) – zasadniczym motywem działania jest poszerzanie pola swobody podejmowania decyzji w zakresie sposobów osiągania i wyznaczania celów. Typowa dla niezależnych specjalistów/ekspertów lub przedsiębiorców; 3) kotwica profesjonalizmu (*technical-functional competence*) – cechuje fachowców w określonej dziedzinie, posiadających unikatowe umiejętności, kompetencje oraz odczuwających z tego tytułu satysfakcję i na tej podstawie budujących swoją pozycję zawodową; 4) kotwica kompetencji kierowniczych (*general managerial competence*) – typowa dla osób pragnących wywierać wpływ na innych i podejmować decyzje, dążących do zwiększania zakresu posiadanej władzy i oczekujących satysfakcjonującego wynagrodzenia; 5) kotwica przedsiębiorczej kreatywności (*entrepreneurial creativity*) – cechuje osoby wykazujące potrzebę tworzenia, czerpiące satysfakcję z rozwiązywania niestandardowych problemów, kreowania zmian i podejmowania się ambitnych zadań. To ludzie gotowi zmieniać środowisko pracy, mobilni; 6) kotwica służby i poświęcenia się innym (*service or dedication to a cause*) – charakteryzuje osoby, których motorem działania jest realizacja wartości humanistycznych, czynienie świata lepszym; 7) kotwica wyzwań (*pure challenge*) – motywację stanowi pokonywanie trudności, podejmowanie niekonwencjonalnych i ryzykownych działań. Pożądanym środowiskiem pracy jest takie, które stwarza warunki do rywalizacji; 8) kotwica stylu życia (*life style*) – cechuje ludzi dbających o zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Osoby takie poszukują organizacji, w których cenione są wartości prorodzinne i przestrzega się reguł *life-balance* (Schein, 1990; 1996).

kariery jest przez aktora świadomie hamowany w celu zachowania balansu pomiędzy życiem zawodowym a czasem poświęcanym rodzinie i realizacji swoich pasji i zainteresowań.

„**Patchwork** oznacza karierę złożoną z niespójnych, nieprzystających do siebie elementów [...]. Odzwierciedla on procesy znoszenia, ulegania narzuconym warunkom, ograniczenia kontroli nad własnym losem przez czynniki zewnętrzne, nad którymi władza jednostek jest ograniczona” (Domecka, Mrozowski, 2008: 144). Kariera-patchwork charakteryzuje przede wszystkim osoby o niskich kwalifikacjach, nieposiadające odpowiedniego zasobu kapitału społecznego, kulturowego czy ekonomicznego, stąd też rzadko jest udziałem menedżerów i przedsiębiorców. Zdarza się jednak, że inwestycja w pewną ścieżkę kariery okazuje się błędna (np. nietrafiona inwestycja lub dewaluacja posiadanych kapitałów w sytuacji zmiany systemowej lub kryzysu), a wówczas nie zawsze istnieje możliwość odbudowania utraconej pozycji lub choćby powrotu do wcześniej piastowanych stanowisk lub specjalności. W konsekwencji kariera może przybrać formę „niekontrolowanego dryfu” przez mniej lub bardziej przypadkowe organizacje i stanowiska.

Ze wszystkich trzech typów **kariera-konstrukcja** w największym stopniu opiera się na działaniu intencjonalnym. Kontekst działania nie traci na znaczeniu, lecz zamiast strukturalnego zdominowania mamy do czynienia z próbami jego aktywnego kształtowania, modyfikacji, a nawet zmiany, jeśli pozwalają na to posiadane dyspozycje i zasoby. [...] Na karierę tego typu składa się zwykle seria wertykalnych i horyzontalnych ruchów w obrębie jednej lub kilku organizacji oraz znaczące punkty zwrotne, które zmieniają bieg kariery, nadają jej rozpędu oraz otwierają nowe szanse rozwoju zawodowego (Domecka, Mrozowski, 2008: 147).

Jest to wzór typowy dla ludzi biznesu: menedżerów i przedsiębiorców, osób dysponujących odpowiednio wysokimi zasobami – kapitałem społecznym, ekonomicznym, kulturowym, intelektualnym, a także cechujących się poczuciem wewnętrzsterowności, niezależnością i inicjatywą. Kariera-konstrukcja może być realizowana na kilka sposobów, na przykład dzięki systematycznemu inwestowaniu we własną firmę (przedsiębiorcy), przechodzeniu od zadań wykonawczych i technicznych do działań o charakterze strategicznym (specjaliści z wykształceniem inżynierskim) lub osiągnięciu coraz wyższej pozycji dzięki wysokiemu wykształceniu ekonomicznemu, wysokim kwalifikacjom zawodowym, kompetencjom w obszarze zarządzania i planowania strategicznego (profesjonalni menedżerowie). Zwłaszcza w ostatnim przypadku charakterystyczną cechą kariery są częste awanse poziome i pionowe oraz równie częste zmiany miejsc pracy. Przedmiotem identyfikacji nie jest konkretna organizacja, lecz poczucie przynależności do grupy zawodowych menedżerów.

Pojęcie kariery-konstrukcji zostało pierwotnie opracowane przez Marka Savickasa (2005; 2011). Amerykański psycholog i doradca zawodowy podkreśla, że kariera jest procesem. Jest permanentnie konstruowana i rekonstruowana dzięki biograficznej refleksyjności (*biographical reflexivity*) – zdolności aktora do selektywnego traktowania dotychczasowych doświadczeń w celu wiarygodne-

go zaprezentowania narracyjnej „prawdy”, czyli potwierdzenia aktualnych celów i aspiracji. Elementami łączącymi fragmenty narracji, będącymi podstawą ich selekcji i rekonstrukcji są „tematy życia” (*life themes*) (Savickas, 2005: 57), czyli wiązki zasadniczych – zawodowych czy życiowych dylematów i aspiracji oraz pomysłów na ich rozwiązanie lub zrealizowanie. Można założyć, że aktor posiadający odpowiednie zasoby – różne typy kapitałów, ma nie tylko większą swobodę w określaniu celów i sposobów ich osiągania, ale również wykorzystania bogatego doświadczenia biograficznego w celu uzasadnienia i uwiarygodnienia (również w swoich oczach) podejmowanych w bieżącym czasie decyzji. Wątek ten będzie podniesiony w momencie omawiania zrekonstruowanych w badaniu dalszych etapów kariery liderów organizacyjnych.

Rozdział 6

Zarządzanie wizerunkiem w przestrzeni publicznej

Zajmując decyzyjne miejsca w firmach, menedżerowie i przedsiębiorcy są siłą rzeczy postrzegani jako nosiciele określonych wartości i stylu działania organizacji, którym służą. Z drugiej strony to zazwyczaj silnie podkreślający swoją indywidualność i sprawcze zdolności aktorzy świata biznesu. Godzenie tych nie zawsze przystających ról i motywów działania nie jest rzeczą prostą. Jednak w sposób mniej lub bardziej świadomy aktorzy starają się tworzyć względnie spójny obraz własnej osoby. W **kontekście przestrzennym** instrumentami służącymi sprawnej autoprezentacji są aranżacje biur, posiadanie i eksponowanie symboli statusu, właściwy dla zajmowanej pozycji *dress code*, a także różnego rodzaju wizualne komunikaty dostępne wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom organizacji. By ów przekaz był klarowny i wiarygodny coraz częściej w sukurs przychodzą profesjonalni specjaliści od zarządzania wizerunkiem. Tym bardziej, że w dzisiejszym reżimie skopiecznym każde „odchylenie od normy” może być poczytane jako przejaw dezynwoltury lub braku profesjonalizmu. O problemach zarządzania wizerunkiem traktuje poniższy rozdział. Przy czym teoretyczne rozważania uzupełnione zostały analizą *stricte* wizualnych narzędzi wspierających zarządzanie wizerunkiem – oferty komercyjnych serwisów fotograficznych oferujących profesjonalnie przygotowane wyobrażenia (zdjęcia) aktorów biznesu i ich pracy.

6.1. Zarządzanie wrażeniami w przestrzeni organizacyjnej

Menedżer w organizacji pełni szereg komplementarnych, a niekiedy stojących w pewnej sprzeczności ról. Na przykład Henry Mintzberg wyróżnił w artykule *The Manager's Job: Folklore and Fact* (1975) role: interpersonalne (łącznika – odpowie-

działnego za kontakty z wewnętrznym i zewnętrznym środowiskiem organizacji, *przywódca* – lidera określającego cele i *reprezentanta* – przedstawiciela organizacji), informacyjne (*monitora* – analizującego dane i otoczenie firmy, *rzecznika* – przekazującego oficjalne informacje i decyzje, *rozdzielającego informacje* – przekazującego informacje innym osobom i grupom w organizacji), decyzyjne (*przedsiębiorcy* – wprowadzającego innowacje i zmiany oraz podejmującego ryzyko, *kierującego zaburzeniami* – rozwiązującego problemy i konflikty, *rozdzielającego zasoby* oraz *negocjatora* – rozjemcy godzącego zwaśnione strony)¹. W zasadzie wszystkie wymienione role, by były skutecznie pełnione, wymagają od aktora organizacyjnego określonych umiejętności i wiedzy specjalistycznej. Równie ważne są przy tym „kompetencje miękkie”: kreatywność, dynamizm i energia, charyzma, komunikatywność, elastyczność, przejawianie inicjatywy czy umiejętność współpracy. Co więcej, wspomniane cechy i umiejętności muszą być nie tylko „zasobem” menedżera, ale także powinny być zakomunikowane w taki sposób, by przekonać zróżnicowane grono interesariuszy organizacyjnych, że mają do czynienia z właściwą i kompetentną osobą. Stąd też tak ważna w działaniach menedżera jest zdolność zarządzania wrażeniami (*impression management*). Zarządzanie polega na umiejętnym aranżowaniu występów (*performance*) w celu wywarcia na widzach pozytywnego wrażenia. Dzieje się to poprzez adekwatne – zazwyczaj skonwencjonalizowane i zrytualizowane – wykorzystywanie dekoracji (*settings*) i osobistej fasady (*personal front*) w warunkach zgromadzeń (*gatherings*), sytuacji (*situations*) i szerszych okazji społecznych (*social occasions*) (Goffman, 2000; 2006; 2008; 2010; 2011). W wymiarze przestrzennym aranżacje występów dotyczą zazwyczaj:

1. Wywierania wrażenia za pomocą stroju oraz gestów i pozycji ciała. Na przykład skrupulatne przestrzeganie korporacyjnego dress code'u, kontrola ekspresji i zachowywanie fizycznego dystansu² (przestrzeni osobistej) lub prezentowanie pewnej swobody w ubiorze, mowie ciała i etykiecie kontaktów *face-to-face* ze współpracownikami i podwładnymi (por. Pratt, Rafaeli, 1997; Nath, 2016).

1 Klasyczna Mintzerbowska klasyfikacja ról zarządczych nie jest bynajmniej jedyną lub obowiązującą. Ma natomiast tę zaletę, że dosyć szczegółowo przedstawia złożoność i wieloaspektowość ról zarządcy przedsiębiorstwa. Warto również wspomnieć klasyfikację Petera Druckera (1954) lub Nogalskiego i Śniadeckiego (1998).

2 Autor niniejszej książki, za Edwardem T. Hallem (1997: 145–166), traktuje przestrzeń jako sumę dystansów, które składają się na przestrzenne uniwersum jednostki. Najbliższym jest dystans intymny (faza bliższa – „cielesna” i dalsza do 45 cm), dystans osobniczy (faza bliższa – od 45 cm do 75 cm i faza dalsza – od 75 cm do 1,2 m), dystans społeczny (faza bliższa – od 1,2 m do 2,1 m i faza dalsza – od 2,1 m do 3,6 m) i dystans publiczny (faza bliższa – od 3,6 m do 7,5 m i faza dalsza – od 7,5 m). Tak więc przestrzeń, której doświadcza i którą stara się zarządzać jednostka, zaczyna się w granicach jej ciała, obejmując takie fenomeny jak: zabiegi higieniczne, drobne grymasy twarzy, strój i najdrobniejsze jego elementy itp., i rozciąga się na obszary, w których oprócz jednostki jest miejsce dla szerokich audytoriów. Jednocześnie autor przyjmuje założenie, że oprócz fizycznej przestrzeni miejscem, w którym aktor społeczny wykonuje swoje występy, jest przestrzeń mediów: prasy i wszelkich publikacji, telewizji i Internetu.

2. Przyjęcia określonych postaw i podejmowania działań wykraczających poza najbardziej osobistą przestrzeń „terytoriów Ja”. Na przykład aranżacja biura podkreślająca wysoką pozycję i dystans: solidne drzwi gabinetu, ciemne barwy, duże i masywne biurko, wysoki „dyrektorski” fotel, eksponowanie drogich dzieł sztuki lub zdjęć ze spotkań z przedstawicielami establishmentu lub przeciwnie – umiejscowienie biura w otwartej lub półotwartej przestrzeni, pastelowe barwy, lekkie i niewielkie biurko zachęcające do nieskrępowanej interakcji, prezentowanie zdjęć z akcji społecznych czy imprez charytatywnych (por. Ornstein, 1989; Hatch, 1990; Elsbach, 2004; Zhang, Spicer, 2014).
3. Kreowania społecznej przestrzeni pracy/współpracy. Na przykład poprzez aranżowanie miejsc pracy zespołowej, takich jak pokoje spotkań i narad, w sposób podkreślający dominację lidera (przestrzeń typu „prezydium”, zajmowanie pozycji konfrontacyjnej *vis-à-vis* przy kwadratowym lub sześciennym stole) lub podkreślanie egalitarnego charakteru dyskusji (zajmowanie miejsca po stronie partnera, wykorzystywanie symboliki okrągłego stołu itp.) (por. Sommer, 1969; Vischer, 2005).
4. Manifestowania w przestrzeni publicznej pozycji i statusu. Na przykład zajmowanie wydzielonego miejsca parkingowego w firmie, członkostwo w elitarnych klubach, uprawianie kosztownego hobby, uczestniczenie w medialnych wydarzeniach albo też nieafiszowanie się w sytuacjach publicznych (Goffman, 1951; 2011; Veblen, 1971; Mears, 2017).

Powyższe dychotomiczne przykłady zarządzania wrażeniami to jedynie wybór z n-tej liczby możliwych i realizowanych zachowań oraz sposobów wykorzystania przestrzeni organizacyjnej. Jednak by przynosiły pozytywne skutki, muszą być postrzegane przez audytorium zgodnie z intencjami ich wykonawców. Jak pokazują badania Kimberly Elsbach – psycholożki społecznej z Kalifornijskiego Uniwersytetu, elementy wyposażenia biura bywają niekiedy oceniane inaczej, niż życzyliby sobie tego lokatorzy tychże biur. W 2000 roku badaczka poprosiła kilkudziesięciu menedżerów średniego szczebla o dokonanie charakterystyk (cech osobowościowych, postaw i wartości oraz pozycji i statusu) menedżerów – współpracowników badanych – na podstawie wystroju i wyposażenia ich miejsc pracy:

Tabela 1. Charakterystyka domniemanych cech, postaw i wartości oraz wizerunku menedżerów na podstawie elementów wyposażenia biura

Elementy wystroju biura	Charakterystyka osoby	Postrzegany jako
1	2	3
Rodzinne fotografie	Komunikujący przywiązanie do rodziny, zrównoważony, nie jest „człowiekiem pracy”	Nie angażuje się w organizacyjną rywalizację
Wizualizacje hobby, kalendarze tematyczne, plakaty	Ambitny, towarzyski, „ciekawý świata”	Nie jest typem profesjonalisty

Tab. 1 (cd.)

1	2	3
Zabawne i nietypowe elementy dekoracyjne	Zabawny, żartowniś, „oryginał”, otwarty na innych, leniwy, chce być zauważony	Niepoważny, nieprofesjonalny
Formalny (korporacyjny) wystrój	Profesjonalista odnoszący sukcesy, próżny, zdystansowany, snob	O wysokim statusie, posiadający władzę
Nieformalny, niedbały wystrój, stary samochód	„Luzak”, zapracowany, „prawdziwy inżynier”, nieorganizowany, niewykwalifikowany	Nie jest typem profesjonalisty
Wyeksponowane nagrody, dyplomy	Popisujący się, pracowity, odnoszący sukcesy, pretensjonalny, próżny	Realizujący założone cele, dominujący
Profesjonalne produkty firmy	Ekspert, „człowiek firma”, profesjonalista-pasjonat	Realizujący założone cele
Ideologiczne artefakty	Patriota, podkreślający swą „społeczną świadomość”, radykał, ekstremista	Nieostrożny, niepewny, nieprofesjonalny
Wyrazisty, krzykliwy wystrój	Chce być dostrzeżony, chce „błyszczeć”	Nieostrożny, niepewny
Wyraźnie konformistyczny wystrój	Przewidywalny, wiarygodny, konserwatywny, nieinnowacyjny	Nieostrożny, niepewny

Źródło: Elsbach, 2004: 110.

6.2. Kreowanie pożądanego wizerunku lidera organizacyjnego

Pewną ochronę przed „wpadkami” wizerunkowymi aktorzy organizacyjni mogą otrzymać ze strony profesjonalnych doradców wizerunkowych, projektantów i designerów. Jednak, co być może istotniejsze, zarówno projekty garderoby, wzory, jak i standard mebli oraz wyposażenia czy organizacji pomieszczeń firmowych są często egzemplifikacją określonych, stosunkowo skonwencjonalizowanych standardów modowych lub doktryn estetycznych i rozwiązań technologicznych, wy-

znaczących reguły i style obowiązujące w świecie biznesu. W tym kontekście interesujące może być przyjrzenie się autoprezentacjom menedżerów w utrwalonych w druku i w mass mediach (np. Internecie), czyli wizualizacjach stanowiących swoisty kanon „stylu biznesowego”. Właśnie z uwagi na fakt, że zostały (zazwyczaj) przygotowane i opublikowane, by być „wizytówką” aktora, zawierają w sobie charakterystyczne rytualne idiomy (*ritual idioms*), które mogą być rozpoznane przez odbiorców pomimo formalnych zróżnicowań i kierować uwagę na strukturalne formy prezentowanych przedstawień (*displays*) (Goffman, 1987: 27). W tym kontekście dobrą ilustrację stanowią badania Jane Davidson (2010) poświęcone wizualnym – utrwalonym w dokumentach i mediach – formom autoprezentacji przedstawicieli elit biznesowych. Davidson analizowała głównie wysoce sformalizowane i skonwencjonalizowane nośniki wizualnych prezentacji liderów organizacyjnych – oficjalne dokumenty firmowe, a przede wszystkim raporty i sprawozdania finansowe. Umiejscowione w sąsiedztwie „suchych” danych liczbowych portrety biznesowych decydentów służą bardzo określonej celowi. Mają dowodzić faktu, że na czele organizacji stoją ludzie „z krwi i kości”, zaświadczaający prawdziwość ujawnianych wyników finansowych. „Obecność i widoczność są niezbędne w celu wytworzenia kapitału zaufania” (Guthey, Jackson, 2005: 1058 [tłum. własne – W.D.]). „Użyczenie” swej twarzy przez zaświadczonego jest postrzegane jako gwarancja prawdziwości ukazanych danych. Oficjalne portrety aktorów świata biznesu są zazwyczaj efektem wspólnej pracy modela, fotografa, a także wydawców, konsultantów PR, webmasterów, stylistów, wizażystów i innych osób. Celem wszystkich tych ludzi jest ukazanie aktora jako osoby godnej zaufania, reprezentanta określonej kultury, pozycji społecznej i statusu. Portret jest bowiem wizualną reprezentacją tożsamości *par excellence* oraz cech jednostki i jej miejsca w społeczeństwie.

W trakcie systematycznie prowadzonej analizy portretów ludzi biznesu Davidson wyróżniła cztery wizualne kody portretowe (*visual portraiture codes*): fizyczne (uwzględniające identyfikację, fizjonomię i postawę), dotyczące ubioru (informujące o przynależności społecznej i kulturowej), przestrzenne (wykorzystywanie rekwizytów, artefaktów, aranżacji) i interpersonalne (uwzględniające język ciała i usytuowanie w ramach portretów grupowych):

- *Kody fizyczne.* Przeważająca liczba oficjalnych (umieszczanych w różnego rodzaju dokumentach i raportach) portretów ludzi biznesu to zdjęcia, których forma przypomina fotografie paszportowe (lub z dowodu osobistego). Zazwyczaj na nieodróżnionym tle ukazana jest twarz i ramiona modela. Dominuje również perspektywa „półprofilu”, co jeszcze bardziej formalnie upodabnia portret do zdjęć z dokumentów osobistych³. Najczęściej podpis informuje, kim jest osoba na

3 Półprofil ma również tę zaletę, że pozwala uniknąć sytuacji patrzenia „prosto w oczy”, co może być poczytane jako zachowanie agresywne. Półprofil nie jest jednak nienaruszalną regułą. Bywa, że portretowani prezentują się *en face*, co z kolei może wzbudzać zaufanie, bowiem osoba szczerza, a zatem wiarygodna, zazwyczaj nie unika kontaktu wzrokowego.

zdjęciu⁴. Niekiedy notatka zawiera też kilka faktów biograficznych. Wszystkie te zabiegi mają na celu „upewniające” poświadczenie tożsamości, a co za tym idzie – budowanie zaufania co do wiarygodności i szczerych intencji portretowanego. Jednocześnie uwidocznienie jedynie głowy i fragmentu torsu pozwala aktorowi ukryć pewne mankamenty swej fizyczności, szczególnie niski wzrost (także otyłość lub inną ułomność cielesną), co pozwala aktorom czuć się bezpiecznie i zaprezentować wizerunek osoby pewnej siebie (por. Judge, Cable, 2004).

- *Dress code*. W świecie biznesu obowiązują względnie restrykcyjne reguły odnośnie do stroju. Ubiór komunikuje status społeczny, zawodowy oraz poziom zamożności jego właściciela. Informuje również, jakim wartościom hołduje osoba przywdziewająca określony uniform. Strój konserwatywny (np. ciemny garnitur, biała lub błękitna koszula, krawat, spinki do mankietów itp.) komunikuje wysoki status, przywiązanie do tradycyjnych wartości i niechęć do podejmowania ryzykownych działań, a także określoną kulturę organizacji (Pratt, Rafaeli, 1997). Z kolei w organizacjach, które pragną być postrzegane jako innowacyjne, sztywne reguły *dress code* mogą ulegać rozluźnieniu (Pratt, Rafaeli, 1997). Liderzy charyzmatyczni mają zaś niekiedy tendencję do przywdziewania stroju (i przyjmowania określonych póz oraz posługiwania się niekonwencjonalnymi rekwizytami) zaprzeczającego tradycyjnemu *business look*, co wskazuje na gotowość do podejmowania nieszablonowych działań i ryzyka⁵.
- *Kody interpersonalne*. Odzwierciedlają role społeczne i postawy oraz status i pozycję liderów organizacyjnych, które dają się odczytać z obrazowań relacji z innymi aktorami świata biznesu w ramach zgromadzeń, sytuacji i okazji społecznych (por. Goffman, 2008: 21–22). Miejsce w hierarchii firmowej, jakie zajmuje społeczny aktor, można odczytać z dystansu, jaki dzieli przywódcę od pozostałych uczestników interakcji, oraz z uwagi (rytuałów prezentacyjnych), jaką uczestnicy tychże interakcji wyrażają względem siebie (por. Goffman,

4 Stosunkowo często podpis sportretowanego biznesmena jest kopią odręcznego podpisu tej osoby. Co więcej, w wielu przypadkach litery autografu są koloru niebieskiego, co sprzyja wrażeniu, że został on osobiście złożony na dokumencie przez człowieka ze zdjęcia. Zabiegi te służą uwiarygodnieniu biznesmena i zwiększają zaufanie do treści, pod którymi złożył swój podpis. Niekiedy podpis wskazuje również pochodzenie i status społeczny jego autora, np. przedrostek „sir” lub „KBE” (*Knight Commander of the British Empire*) (Davidson, 2010: 175).

5 Występy łamiące konwencję komunikują gotowość do podejmowania ryzyka i same są dość ryzykowne. Na niestandardowe autoprezentacje decydują się zazwyczaj niezależni liderzy biznesu. Częściej przedsiębiorcy i właściciele organizacji niż menedżerowie, którzy w większym stopniu są zobligowani do reprezentowania firmy niż promowania własnej osobowości. Przykładem łamiących konwencję występów są kolejne autokreacje Richarda Bransona – twórcy i większościowego udziałowca Virgin Group. Branson pozował do zdjęć, podszycając się pod postać myśliciela Rodina, ubrany w tradycyjny arabski strój, a jednocześnie wykonujący gest przywodzący na myśl postać Mesjasza (przy okazji uruchomienia przez linię lotniczą Atlantic Virgin połączenia z Dubajem) czy też odziany w strój panny młodej (przy okazji otwarcia outletu Virgin Brides) (Davidson, 2010: 178–179).

1956; 2006: 47–96). Prócz dystansu definiowanego w kategoriach fizycznego usytuowania aktorów istotne są więc także postawa ciała, mimika i gesty⁶.

- *Kody przestrzenne*. Kierują uwagę na rekwizyty, którymi wypełniona jest przestrzeń aktora. Dobór i sposób użytkowania tych rekwizytów nie jest przypadkowy, a znaczenie poszczególnych artefaktów jest zazwyczaj błędnie (świadomie lub nie) rozpoznawane⁷.

Z uwagi na **typowość** wyrażaną poprzez **powtarzalność** motywów składających się na autoprezentację aktorów biznesu, interesujące jest przyjrzenie się propozycjom wizualizacji znajdujących się w ofercie komercyjnych serwisów fotograficznych, takich jak: iStock (<http://www.istockphoto.com/>, dostęp: czerwiec 2013 i styczeń/luty 2017), 123RF (<http://pl.123rf.com/>, dostęp: czerwiec 2013 i styczeń/luty 2017), Shutterstock (<http://www.shutterstock.com/>, dostęp: czerwiec 2013 i styczeń/luty 2017). Właśnie komercyjny (rynkowy) charakter tych przedsięwzięć pozwala sądzić, że zdjęcia w nich zamieszczone są w znaczącym stopniu odpowiedzią na **zapotrzebowanie** odnośnie do form i treści, które są adekwatne dla aktorów świata biznesu. Z zastrzeżeniem jednak, że chodzi tutaj nie tyle o uzyskanie materiałów w celu wykreowania wizerunku konkretnej osoby lub grupy osób, a raczej o pewien „uśredniony” lub zestandaryzowany obraz „klasy biznesu”, który doskonale będzie służył jako element dekoracyjny w folderach, na ulotkach czy stronach firmowych. Po wpisaniu w serwisowe wyszukiwarki haseł *menedżer, biznesmen, firma, organizacja* i tym podobne, wyświetlane są dziesiątki tysięcy zdjęć i grafik, w przypadku których pewne motywy są powtarzalne, co pozwala opracować względnie wyczerpującą typologię portretów ludzi biznesu i sytuacji (wraz z towarzyszącymi im dekoracjami) biznesowych⁸.

6 Odległość, jaka dzieli uczestników interakcji, dostarcza informacji na temat kultury organizacyjnej, rozumianej zarówno jako zmienna niezależna, jak i zależna (por. Konecki, 2002). Na przykład w organizacjach wysoce zhierarchizowanych dystans pomiędzy aktorami jest znaczny. Podobnie w rosyjskich organizacjach biznesowych odległość pomiędzy liderem a pozostałymi uczestnikami interakcji jest duża, co znajduje swoje odzwierciedlenie również w oficjalnych dokumentach firmowych (np. ilustracjach dołączanych do sprawozdań finansowych) (Davidson, 2010: 173).

7 Pewne artefakty są tradycyjnie wykorzystywane w autoprezentacyjnych spektaklach. Na przykład krzesła wraz z ich bogatą symboliką od wieków stanowiły element dekoracji, którego właściwe odczytanie pozwalało zidentyfikować pozycję i poziom zamożności użytkownika mebla. Powszechnie znany i wymowny jest fotograficzny portret Johna P. Morgana autorstwa Edwarda Steichena, na którym oparcie fotela, na którym siedzi finansista do złudzenia przypomina nóż, którego bezwzględny biznesmen nie zawaha się użyć (<http://scenestoflois.blogspot.com/2011/04/portrait-theory-psychological-portrait.html>, dostęp: 4.12.2015). Podobnie konwencjonalnym meblem jest biurko. Jego kształt, masa i wielkość oraz kolor świadczą m.in. o ambicjach jego właściciela oraz dystansie w stosunku do podwładnych i partnerów biznesu, jaki uważa za właściwy. Częstymi i równie wymownymi elementami entourage'u są obrazy i dyplomy, dywany, biblioteczki, a z nowoczesnych artefaktów – monitory komputerów, mobilne urządzenia komunikacyjne, designerskie meble itp.

8 Przedstawiona analiza wizerunków aktorów biznesu lansowanych przez komercyjne serwisy fotograficzne pochodzi z przygotowywanej równolegle publikacji poświęconej autoprezen-

Warto w tym miejscu poczynić pewną uwagę. Twórcy profesjonalnych obrazów wyczuleni są na społeczne, kulturowe, modowe i lifestylowe trendy przenikające świat biznesu. Starają się odczytywać, to co w określonych czasach stanowi *mainstream* w owym świecie. Z drugiej strony, powszechność, popularność i komercyjny charakter serwisów stockowych sprawia, że pełnią one rolę kreatora pożądanego w określonych kręgach wizerunku. Zakupione i wykorzystywane w różnego rodzaju materiałach firmowych zdjęcia są nośnikiem, ale też wyznacznikiem preferowanych w globalnym świecie biznesu (a także innych światach) wartości i postaw. Analizując zgromadzone obrazy, warto mieć na uwadze tę zwrotną relację.

Poniżej zaprezentowane zostały kluczowe, chociaż niewyczerpujące kategorie⁹ i ich charakterystyki wygenerowane w trakcie systematycznej analizy. Uwzględniony został także temporalny wymiar stockowych zbiorów obrazów (czerwiec 2013 i styczeń/luty 2017). Po upływie ponad trzech lat badacz dokonał powtórnej eksploracji i inspekcji dostępnych materiałów zgromadzonych na komercyjnych serwisach.

Odczytanie pierwsze (2013 rok)

Zdecydowana większość „biznesowych” fotografii to obrazy utrzymane w pastelowych tonacjach, „wypełnione światłem”. Jeśli dodać do tego fakt, że znaczna część interakcji pomiędzy partnerami odbywa się w ramach otwartych i przeszklonych przestrzeniach biurowych, to tego rodzaju komunikat może sugerować, że świat organizacji jest **transparentny** i zorganizowany według „czystych” reguł.

Liczba artefaktów znajdujących się na fotografiach i grafikach jest zazwyczaj dość ograniczona. Zbiór przedmiotów składa się niemal wyłącznie z urządzeń służących pracy biznesmena/menedżera: komputerów, monitorów, tabletów, telefonów komórkowych, interaktywnych tablic, flipchartów i tym podobnych, generalnie – z narzędzi komunikacyjnych. **Komunikacja i współpraca** są bowiem kolejną wyróżnianą charakterystyką działań aktorów biznesowych. Komunikacja nie odbywa się jednak wyłącznie za pośrednictwem komunikatorów elektronicznych. Znaczący członkowie organizacji to także osoby działające zespołowo oraz **mobilne** – ukazane z podróznym ekwipażem lub oczekujące w porcie lotniczym. Nieodłącznym elementem pracy jest również **tempo i punktualność**, stąd na wielu zdjęciach i rysunkach widoczni są ludzie spoglądający na zegarki lub będący w biegu¹⁰.

tacjom liderów organizacyjnych. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o procedury metodologii teorii ugruntowanej (przedstawione w kolejnym rozdziale).

9 Kategorie wygenerowane w trakcie analizy zostały wyróżnione grubą czcionką.

10 Przykładowe zdjęcia ilustrujące kategorie: tempo, punktualność, komunikacja, mobilność: Sasha_Suzi, <http://www.istockphoto.com/mx/foto/attractivo-hombre-de-negocios-en-traje-con-tel%C3%A9fono-inteligente-en-mano-gm501652336-80992793> (dostęp: 10.06.2013); xijian, http://www.istockphoto.com/es/foto/empresario-mirando-el-reloj-inteligente-gm501072568-81148469?st=_p_smart%20watch;ajkkafe (dostęp: 10.06.2013); <http://www.istockphoto.com/br/foto/empres%C3%A1rio-em-corra-gm483753051> (dostęp 10.06.2013).

Częstym motywem podkreślającym zbiorowy i oparty na współdziałaniu sposób pracy liderów organizacyjnych jest ukazanie ich jako **członków zespołu** – zasiadających wraz z innymi za biurkiem lub w trakcie grupowych porad. Koncyliacyjny wymiar działań zbiorowych podkreślany bywa poprzez symbolikę okrągłego stołu¹¹, ewentualnie osób zasiadających lub stojących w kręgu. Jako że praca biznesmena polega na skutecznej realizacji **celów** organizacyjnych, nie jest niczym nadzwyczajnym, że bodaj najczęstszym motywem zdjęć zamieszczanych w serwisach fotograficznych jest uścisk dłoni¹² – symbol **porozumienia** i „doprowadzenia spraw do szczęśliwego finału”. Sukces zaś manifestuje się w gestach **triumfu**¹³ i wyrażającej radość ekspresji ciała i mimice.

Sukces w biznesie jest między innymi przyczyną i skutkiem **pewności siebie**. Co prawda zdarzają się obrazy osób zmęczonych lub zestresowanych, lecz w zdecydowanej większości na zdjęciach widać ludzi **zrelaksowanych**¹⁴, znających **swoją wartość** i świadomych swojej **siły**, umiejętności i kompetencji. Pewność siebie wyrażana jest poprzez „twarde” stanie w rozkroku, patrzenie prosto w oczy, „mentorskie” ułożenie dłoni w tak zwaną „wieżyczkę” lub splecenie rąk na piersiach (znak dominacji i zamknięcia). Równie często jednak w gestach, postawie ciała i mimice można ujrzeć „siłę spokoju”. Otwarte ramiona, nonszalancki i/lub przyjazny uśmiech czy nieco niedbały sposób siedzenia lub mniej oficjalny *dress code* znamionują człowieka, który w pełni i **bez wysiłku** kontroluje to, co dzieje się wokół.

Nieodłącznym elementem społecznego życia organizacyjnego jest **hierarchizacja**. Na zbiorowych portretach aktorów biznesu stosunkowo wyraźnie zaznaczany jest pierwszy i drugi plan. Interesujący jest fakt, że na pierwszym planie, na czele zespołu, umiejscawiani są przedstawiciele **obu płci**, w różnym wieku oraz reprezentujący **różne rasy**¹⁵. I chociaż osoba w typie WASP (*White American Saxon Protestant*) jest częściej ukazywana jako lider grupy, to nie jest to już powszechną zasadą¹⁶. Jedynie w przypadku okazywania wyraźnie protekcyjnych gestów ich wykonawca jest białym mężczyzną, zazwyczaj starszym od ich adresata.

11 Przykładowe ilustracje motywu okrągłego stołu: Rawpixel, <http://www.istockphoto.com/pl/zdjęcie/C4%99cie/sylwetki-ludzie-biznesu-w-sali-konferencyjnej-gm485983391-38235036>, (dostęp: 6.06.2013); Cathy Yeulet, http://nl.123rf.com/stock-foto/middle_manager.html?media-popup=41393308 (dostęp: 6.06.2013).

12 Częsty motyw uścisku dłoni: bacho12345, http://es.123rf.com/imagenes-de-archivo/completion_of_a_contract.html?mediapopup=34744307 (dostęp: 6.06.2013).

13 Gest triumfu: andresr, 2 <http://www.istockphoto.com/pl/zdjęcie/C4%99cie/asian-business-man-celebrating-a-promotion-gm482044926-69866553> (dostęp: 12.06.2013).

14 Zrelaksowany i pewny siebie biznesmen: <http://www.fotosearch.com/OJO107/pe0004393/>; <http://www.fotosearch.com/OJO107/pe0017351/> (dostęp: 10.06.2013).

15 Zarządzanie według zasady równości płci i rasy: http://www.istockphoto.com/pl/zdjęcie/C4%99cie/eleganckie-lidera-gm117951260-9018674?esource=AFF_IS_IR_SP_FreelImages_246195&asid=FreelImages&cid=IS&irgwc=1 (dostęp: 6.06.2013); <http://www.istockphoto.com/pl/zdjęcie/C4%99cie/happy-hotel-staff-gm509529852-85820185> (dostęp: 12.06.2013).

16 Badacz przez ponad dekadę względnie systematycznie śledził komercyjne serwisy fotograficzne, m.in. pod kątem prezentacji aktorów biznesu. Na przestrzeni tego czasu zaznaczyła

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni są niemal zawsze ubrani zgodnie z zasadami biznesowego dress code'u. Markowe i dobrze skrojone ubrania pozbawione są elementów, które mogłyby podkreślać indywidualizm lub wpływ lokalnych (kulturowych) uwarunkowań i mód. Międzynarodowy, standardowy *dress code* idzie w parze z równie **zestandardyzowaną sylwetką**. Niemal bez wyjątku młode kobiety i przeważnie młodzi mężczyźni to osoby co najmniej średniego wzrostu, szczupłe i wysportowane. Ponadto ich zdrowy styl życia¹⁷ bywa podkreślany na przykład przez znajdującą się na biurku wodę mineralną, sok czy sałatkę owocową oraz aktywność sportową realizowaną „po godzinach”.

Chociaż występy aktorów odbywają się głównie w przestrzeni biura, niekiedy tłem dla ich popisów jest szersza przestrzeń. Powtarzającym się motywem jest portretowanie lidera biznesu na tle symbolu jego osiągnięć i władzy, czyli biurowca – późnomodernistycznego „drapacza chmur”¹⁸. Innym powtarzalnym motywem jest „zdobywanie ziemi niczyjej”. Człowiek (niekiedy z udziałem zespołu) ubrany w biznesowy uniform wspina się na szczyt góry lub właśnie ów szczyt zdobył¹⁹. Innym wariantem symbolizującym **współczesną konkwestę** jest obraz biznesmena spoglądającego z wyżyn swojego biurowca na miasto leżące u jego stóp. Kontrapunktem dla tych heroiczo-epickich przedstawień jest rzadziej występujący motyw balansowania na linie²⁰ lub przeskakiwania ze skały na skałę, czyli symboliczne ukazanie ryzyka towarzyszącego działaniom w obszarze biznesu.

Wnioski z 2013 roku

Reasumując, warto zastanowić się, jaki obraz współczesnego przedsiębiorcy lub menedżera starają się wykreować (rynkowo zorientowani) specjaliści od reklamy i wizerunku. Można zapewne skonstatować, że biznesowy *everyman* (przedsiębiorca lub menedżer) to, według specjalistów od wizerunku, figura zdecydowanie pozytywna. To odnoszący sukcesy i pewny siebie oraz podejmujący ryzyko *homo creator*. Realizuje się poprzez pracę, a jednocześnie jest członkiem i inspiratorem

się tendencja w kierunku coraz powszechniejszego ukazywania liderów organizacyjnych jako ludzi reprezentujących różne rasy i kręgi kulturowe oraz zacierania ilościowych dysproporcji pomiędzy mężczyznami a kobietami. Zmiana ta koresponduje z oficjalnie głoszonymi przez wiele firm deklaracjami antydyskryminacyjnymi (lub, jak kto woli, regułami *political correctness*), a równocześnie odwzorowuje dokonujące się przemiany w zakresie filozofii i praktyk dotyczących zasad awansowania funkcjonariuszy organizacji.

17 Zdrowy styl życia (i pracy): <http://www.fotosearch.com/OJO106/pe0007426/> (dostęp: 6.06.2013).

18 Biznesmen i biurowiec w tle: <http://www.istockphoto.com/fr/photo/homme-d'affaires-avec-t%C3%A9phone-mobile-droite-et-les-gratte-ciel-gm92038732-2067453> (dostęp: 13.06.2013).

19 Objęcie w posiadanie: <http://www.pinnacleeducationalcenter.com/8741/index.html> (dostęp: 10.06.2013).

20 Balans na linie: http://fr.123rf.com/search.php?word=risk+on+the+line&imgtype=0&t_word=risk+on+the+line&t_lang=fr&oriSearch=risk+management&srch_lang=fr&sti=lyxst1x6rwk5qxts6&mediapopup=13422923 (dostęp: 12.06.2013).

grupy podobnych mu „innych”. Wraz ze współtowarzyszami tworzy stechnologizowany i wykorzeniony z lokalnych kontekstów świat (Giddens, 2001: 25), który jednak ma swój zwodniczy urok, bowiem świat ten zamieszkują doskonałe jednostki pozbawione przyziemnych trosk.

Odczytanie drugie i uzupełnienie wniosków (styczeń/luty 2017 roku)

Zasadniczo przedstawiona wyżej analiza – rekonstrukcja kluczowych kategorii – pozostaje aktualna także po upływie ponad trzech lat, czyli w początkach 2017 roku. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że świat reklamy i promocji, szczególnie zaś w tak newralgicznym i zmiennym obszarze, jakim jest środowisko biznesu, charakteryzuje się nieustanną zmiennością. Warto również zauważyć (wzajemnie powiązane i oddziałujące na siebie) konteksty mające wpływ na treść i formę aktualnych obrazowań. Po pierwsze, to **kontekst technologiczny**, czyli powszechne i modne w dzisiejszej dobie wykorzystywanie przez profesjonalistów, a nawet amatorów, edytorów graficznych i powiązanych z nimi aplikacji umożliwiających m.in. tworzenie obrazów, w których zdjęcie i grafika (schematy, wykresy, wektory itd.) stanowią spójną całość (spójny komunikat). Po wtóre, **kontekst demograficzny** oraz związany z nim **kontekst kulturowy**. Chodzi mianowicie o to, że świat organizacji, także wyższych szczebli zarządzania, staje się domeną ludzi należących do tzw. pokolenia „Y” (Lawrence, 2012), a niebawem również generacji „Z” (Tulgan, 2013). Osoby tworzące te kohorty m.in. traktują pracę raczej jako wyzwanie i przygodę niż sens życia lub konieczność. Są przygotowane do permanentnych zmian miejsca i pozycji zawodowych. Przełożonych i współpracowników postrzegają raczej jako partnerów niż mentorów. Istotna jest dla nich równowaga pomiędzy pracą a czasem poza pracą (*work life balance*). Wreszcie, co jest związane z pierwszym kontekstem, są biegłymi użytkownikami elektronicznych nośników informacji i różnorodnych technologii (*digital natives*).

Uwzględniając powyższe konteksty, łatwo zrozumieć nie tyle pojawienie się nowych form prezentacji, bo taka sytuacja raczej nie miała miejsca, ile wyeksponowanie wątków, które uprzednio nie były pierwszorzędnymi.

„**Zmiana pokoleniowa**” – tak można zatytułować wygenerowaną kategorię. Ma ona swoje emanacje w obrazach młodych osób cieszących się swoją niezależnością, indywidualnością i co za tym idzie „luźnym” traktowaniem obowiązującego do niedawna biznesowego dress code’u²¹. Poza tym uwidaczniane relacje pomiędzy partnerami interakcji coraz częściej pozbawiane są skojarzeń paternalistycz-

21 „Nowy” akceptowany i promowany *dress code* i forma relacji interpersonalnych: http://www.istockphoto.com/pl/zdjecie/wysoki-pi%C4%85tk%C4%99-gm514736838-88242517?st=_p_manager%20business (dostęp: 28.01.2017); <https://www.mediabistro.com/climb-the-ladder/skills-expertise/what-does-a-digital-media-manager-do/> (dostęp: 28.01.2017); http://pl.123rf.com/search.php?word=manager&srch_lang=pl&imgtype=&Submit=+&t_word=&t_lang=pl&orderby=0&sti=nso766zg3qjj9606dwj&mediapopup=49883015 (dostęp: 28.01.2017).

nych i zachowań submisywnych. Dominują więc obrazy **otwartej relacji** pomiędzy uczestnikami organizacyjnych interakcji, spontaniczności, radości i uśmiechu, pewnej nonszalancji i braku napięcia, pozazawodowych aktywności itp.

Dostrzegalna jest również zmiana sposobu, w sensie formalnych rozwiązań, obrazowania relacji pomiędzy uczestnikami życia organizacyjnego oraz wykorzystania rekwizytów i dekoracji. Twórcy zdjęć coraz częściej starają się akcentować **dynamizm** owych relacji, poprzez ukazywanie „realnych” emocji i ekspresywnych, lecz i „naturalnych” zachowań aktorów organizacyjnych²². Zdynamizowaniu i zapewne uprawdopodobnieniu scenek przedstawionych na zdjęciach służy także wykorzystanie coraz szerszej gamy zabiegów technicznych, m.in. w postaci stosowania różnych ogniskowych i czasów naświetlania, filtrów, fotografowania „z ręki”, „chwytania” postaci będących w ruchu. Ilościowa, a wręcz jakościowa zmiana polega na systematycznym implementowaniu do zdjęć komputerowo wygenerowanych schematów, wykresów i wizualizacji²³.

Serwisy *stockowe* mogą stanowić dobry „barometr” mód, trendów i zmian w ich obszarze. Wizualizacje „rzeczywistości” pracy (i życia) aktorów biznesu są z jednej strony obrazem pewnego świata; realnych scenerii, zachowań i sytuacji interakcyjnych oraz zmian, jakim owe aranżacje (sceny i kulisy) i relacje permanentnie podlegają. Z drugiej, są ideologicznym komunikatem i swoistym nawoływaniem, do „wpisania się” w obowiązujący kanon biznesu, który to kanon jest również w jakiejś mierze **ustanawiany** przez sponsorów i interesariuszy świata biznesu, ale też konsumentów i naśladowców wykreowanych mód i trendów. Pamiętajmy przy tym, że z racji posiadanych zasobów świat ten jest atrakcyjnym miejscem, w którym mogą ziszczać się pomysły architektów, kreatorów mody, twórców nowinek technologicznych, projektantów i designerów. Jest więc swoistym laboratorium, w którym pewne pomysły, idee i obserwacje poddawane są rynkowemu osądowi.

22 Obrazowanie zachowań ekspresyjnych i „zakulisowych”: http://www.istockphoto.com/pl/zdjęcie/C4%99cie/wysoki-pi%C4%85tk%C4%99-gm514736838-88242517?st=_p_Manager%20expressions (dostęp: 2.02.2017); http://www.istockphoto.com/pl/zdjęcie/C4%99cie/japo%C5%84ski-ludzie-biznesu-post%C4%99powanie-przerwa-na-lunch-gm546197838-98624091?st=_p_Manager%20real%20relations (dostęp: 2.02.2017).

23 Businessman wykorzystujący nowe technologie: <https://www.shutterstock.com/pl/image-photo/back-view-businessman-on-rooftop-managing-558833797?src=Dd5oRBJ1TCeOA8KZwJs3iw-1-23> (dostęp: 2.02.2017); http://pl.123rf.com/search.php?word=manager&srch_lang=pl&imgtype=&Submit=+&t_word=&t_lang=pl&orderby=0&sti=lzchnlz36w3f46002e-l&mediapopup=44493017 (dostęp: 3.02.2017); <https://www.shutterstock.com/pl/image-photo/business-man-writing-project-management-concept-105507212?src=Dd5oRBJ1TCeOA8KZwJs3iw-1-86> (dostęp: 3.02.2017).

Rozdział 7

Metodologia badań

W tym rozdziale celem autora jest zaprezentowanie podstawowych założeń przeprowadzonego badania, wybranej strategii (metodologia teorii ugruntowanej) oraz użytych technik i metod gromadzenia danych. Kluczowy fragment rozdziału stanowi jednak „naturalna historia badania”. W części tej autor przedstawił dylematy, jakie towarzyszyły mu na kolejnych etapach projektowania i prowadzenia fazy terenowej. Rodzące się problemy czy pytania były przyczyną modyfikowania lub uzupełniania wykorzystywanych narzędzi i technik badawczych. W rozdziale znalazły się również profile uczestników badania: głównych aktorów, czyli menedżerów, przedsiębiorców oraz ekspertów w dziedzinie architektury i specjalistów w obszarze zarządzania wizerunkiem, którzy na różnych etapach służyli autorowi swą wiedzą i doświadczeniem.

7.1. Podstawowe założenia

Kariera jest procesem. Niezależnie od tego, czy jest ona widziana z perspektywy „całościowego” doświadczenia życiowego aktora społecznego, czy też jej ogląd zogniskowany jest na sferze zawodowej, rodzinnej, edukacyjnej, wymiarze temporalnym lub – jak ma to miejsce w niniejszych badaniach – przestrzennym, to we wszystkich tych przypadkach kariera charakteryzuje się określoną dynamiką i posiada dające się wyodrębnić etapy. Tym, co wydaje się szczególnie interesujące dla zwolennika paradygmatu interpretatywnego jest ujrzenie tego procesu z perspektywy aktora społecznego. Opisanie, w jaki sposób, a niekiedy rozstrzygnięcie, dlaczego tak, a nie inaczej, jednostka postrzega własną karierę, jakie nadaje znaczenie poszczególnym jej etapom, jakie postawy przyjmuje oraz jakie działania podejmuje w celu zarządzania jej przebiegiem. Zrozumienie zaś znaczeń, postaw i działań możliwe jest jedynie poprzez analizę bezpośredniej relacji „dysponenta” kariery.

Przyjęcie perspektywy aktora oraz eksploracyjny charakter badań poświęconych przestrzennemu wymiarowi pracy i życia liderów organizacyjnych wymagały skorzystania z zasobu technik i metod jakościowych. Główną techniką pozyskiwania danych był **wywiad narracyjny** (Schütze, 1983; 2012; Hermans, 1987; Kaźmierska, 1996; Rokuszewska-Pawełek, 2002; Chase, 2012; Rosenthal, 2012). Na **każdym** bowiem etapie swojego życia aktor społeczny nie tylko egzystuje w określonych miejscach i określonej przestrzeni, lecz także wyraża w stosunku do tych fenomenów postawy i uczucia oraz podejmuje wobec nich konkretne działania. Jest to sytuacja dynamiczna. Permanentne zmiany w obrębie środowiska aktora implikują zaś zmiany w postrzeganiu tego środowiska i reagowaniu na nie. Jednocześnie nie jest on tylko „produktem” owych zmian, ale też ich „kreatorem”. Aktywnie wpływa on na kształt i charakter bliższego i dalszego otoczenia, w którym żyje. Temporalność przestrzeni i miejsc ludzkiej egzystencji jest faktem, który warto odnotować, ale też opisać i zrozumieć. Autor badania podjął zatem decyzję, by względnie **nieskrępowane** wypowiedzi aktora na temat jego **kariery z miejscem i przestrzenią „w tle”** uczynić głównym źródłem danych. Należy podkreślić, że naturalna w przypadku wywiadu narracyjnego „nierównowaga” pomiędzy narratorem a słuchaczem ma tę podstawową zaletę, że pomaga uniknąć wymuszania danych (*forcing data*) przez tego drugiego (por. Glaser, 1992). Ma to kapitalne znaczenie zwłaszcza w sytuacji, gdy przedmiot badań wymyka się prostej operacjonalizacji ze względu na swoją kontekstualność, wielowymiarowość i w znacznej mierze „uzależnienie” od subiektywnych nastawień aktora społecznego.

„Ostrożna” w podejściu do danych postawa badacza miała też dalsze implikacje metodologiczne. Obawa przed wymuszaniem danych skutkowałą określonym założeniem epistemologicznym. Mianowicie przyjęciem „otwartego” nastawienia w stosunku do tego, czego dowiadywał się od swoich informatorów i zobaczył w trakcie pracy terenowej. Ponieważ badacz nie mógł wiedzieć, jakie dane i opracowane na ich podstawie pojęcia będą miały istotne znaczenie, podjął decyzję o unikaniu pochopnej prekonceptualizacji (*preconceiving*) i przyjęciu mocnego założenia, że pojęcia użyte w analizie, generalizacje i wnioski muszą mieć wyraźne oparcie w pozyskanym w terenie materiale dowodowym (*evidence*) (Glaser, Strauss, 1967: 23–28; por. Charmaz, 2009a: 90–94).

Wyjściowe założenia odnośnie do prymarnego miejsca danych w procesie badawczym nie przesądzały jeszcze o wyborze konkretnej metodologii. Jednak fakt, że proces ten przewidziany był na kilka lat, sprzyjał stosowaniu **ciągłej analizy porównawczej** (*constant comparative method*) (Glaser, Strauss, 1967: 101–115). Badacz miał możliwość nieustannego porównywania danych (pojęć) z kolejnymi danymi, a na wyższych poziomach analizy – pojęć z opracowanymi kategoriami oraz kategorii z innymi kategoriami. Szansa **systematycznej** pracy analitycznej z danymi stanowiła zaś ważną przesłankę dla zastosowania **metodologii teorii ugruntowanej** (MTU) (Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1978; 1998; Strauss, 1987; Strauss, Corbin, 1990; 1998; Konecki, 2000; Clarke, 2005; Gorzko, 2008; Charmaz,

2009a; 2009b). Nie bez znaczenia były również dotychczasowe pozytywne doświadczenia badacza związane ze stosowaniem MTU w analizach przebiegu karier zawodowych (Dymarczyk, 2008; 2011a; 2013). Metodologia teorii ugruntowanej w pełni ujawnia swoje zalety również w sytuacjach, gdy źródłem danych są systematycznie realizowane wywiady swobodne lub narracyjne (Przybyłowska, 1978; Kvale, 2004; 2010) oraz obserwacje jakościowe (Doktór, 1964; Adler, Adler, 1994; Konecki, 2000: 144–169; Kostera, 2003: 101–120). MTU może być również z powodzeniem stosowana w analizach materiałów wizualnych (tu: zdjęć i rysunków) (Konecki, 2005; 2008a; 2012; por. też Dymarczyk, 2011b). Wywiady, obserwacje, wywołane lub użyczone badaczowi artefakty ikonograficzne stanowiły istotne źródło danych wykorzystanych w niniejszym badaniu. Wspomniane techniki były w różnym stopniu i z różnym natężeniem wykorzystywane na kolejnych etapach procesu badawczego.

Następne podrozdziały informują o przebiegu pracy w terenie. Badacz ujawnia, jak pierwotne założenia dotyczące sposobów pozyskiwania danych były modyfikowane oraz w jaki sposób i dlaczego repertuar technik ulegał rozszerzeniu.

7.2. Naturalna historia badania

Pomysł badania przestrzennych wymiarów pracy i życia ludzi biznesu sięga pierwszej połowy lat dwutysięcznych. Wówczas to autor niniejszej książki realizował projekt badawczy poświęcony orientacjom temporalnym i postawom wobec czasu oraz temu, w jaki sposób owe orientacje i postawy znajdują swój wyraz w działaniach polskich menedżerów (Dymarczyk, 2006; 2008; 2011a; 2013). Zebrane i poddane analizie opowieści (wywiady narracyjne) liderów organizacyjnych wypełnione były treściami, które stanowiły swoistą kronikę czasów transformacji i pierwszych kilkunastu lat po „przełomie” – obumierania „przeżytków systemowych”, wyłaniania się nowych form organizacyjnych i ich instytucjonalizacji, przyspieszania procesów społecznych oraz gospodarczych itp. Z drugiej zaś strony ukazywały aktorów poddanych presji codzienności – presji czasu i podejmujących wysiłki w celu wypracowania szeregu „temporalnych” **praktyk**, które zapewniłyby poczucie bezpieczeństwa ontologicznego, a jednocześnie umożliwiały efektywne funkcjonowanie w świecie biznesu. Wiele zgromadzonych wówczas narracji było bogatymi w fakty i rozwiniętymi relacjami na temat przebiegu kariery menedżera. Ta „szczodrość narracyjna” miała ten walor, że pozwalała zrekonstruować „co”, „jak” i „kiedy” przydarzało się autorom narracji, ale również, „w **jakiej scenerii**” określone zdarzenia miały miejsce. „Epicka” forma tych opowieści była pierwszym impulsem, który skłonił badacza do systematycznego skupienia uwagi na **przestrzennym wymiarze pracy i życia liderów organizacyjnych**. Konsekwen-

cją dostrzeżenia „tła” zebranych narracji była konstatacja pewnej ułomności dotychczasowych peregrynacji „rodzimego świata ludzi biznesu”. Chodzi mianowicie o uporczywe marginalizowanie w badaniach (szczególnie monografiach) zagadnienia percypowania oraz działania w i wobec przestrzeni przez tych, którzy w znacznym stopniu przyczynili się do wykreowania nowego „krajobrazu” Polski – menedżerów i przedsiębiorców. Jednym z celów, jaki postawił przed sobą autor niniejszej publikacji, jest przynajmniej częściowe wypełnienie tej luki.

Wspomniane badania temporalnego aspektu karier menedżerskich opierały się na dość oczywistym założeniu. Autor przyjął, że z samej natury wywiadu narracyjnego, czyli w przybliżeniu – **linearnej** opowieści o osobistych przeżyciach aktora, wynika taka korzyść, iż **kolejne etapy** kariery (i refleksji na jej temat) będą względnie kompletną (choć widzianą z bieżącej perspektywy) historią, logicznym ciągiem faktów, dylematów, dokonywanych wyborów i refleksji. Tak w istocie było. W większości przypadków badacz uzyskał „pełnokrwiste”, uporządkowane, a zarazem spontaniczne narracje – opowieści o życiu i pracy. Wszelkie uzupełnienia i wyjaśnienia spowodowane dodatkowymi pytaniami prowadzącego wywiad zazwyczaj nie stwarzały rozmówcom większych kłopotów i można je śmiało określić mianem suplementu do właściwej narracji. Wydaje się, że jednym z kluczowych powodów względnie bezproblemowej realizacji fazy terenowej był sam przedmiot badania – temporalny wymiar egzystencji. Zauważmy bowiem, że czas, zdaniem licznych autorów (Bruner, 1986; 1987; Hermans, 2002; Meira, Ferreira, 2008) jest, używając pojęcia Heideggera, tą „ekstazą”, która w trybie przekazu narracyjnego odgrywa decydującą rolę. Jak w każdym opowiadaniu, poszczególne epizody są porządkowane według – zazwyczaj linearnego – kontinuum. Rzecz nie polega jednak jedynie na porządkowaniu zdarzeń. Dzięki dynamicznemu procesowi polegającemu na przywoływaniu przeszłości, doświadczaniu stanu obecnego i antycypowaniu przyszłości opowieść stanowi logiczną całość, co w ostateczności pozwala aktorowi stwierdzić, że jest to „jego historia”, a więc względnie skutecznie rozwiązać tożsamościowy dylemat: „kim jestem?”. Czas był więc przez nich traktowany nie tyle jako „zadany problem”, lecz jako naturalna oś, wokół której ogniskują się wydarzenia i towarzyszące im refleksje. Następująca po etapie spontanicznej narracji faza zadawania pytań (*additional inquiry*) (Hermans, 1987: 53–54) sprawdziła się do uzupełnienia luk w opowieści, wyjaśnienia niejasności lub uporządkowywania chronologii wydarzeń. Nie była jednak w żadnym razie fazą dominującą.

Tak więc pozytywne doświadczenia pracy nad projektem dotyczącym temporalnego wymiaru karier menedżerskich skłoniły autora badania do tego, by wywiad narracyjny stanowił podstawowe narzędzie pozyskiwania danych. Jednocześnie rozpoczynając swą pracę w terenie, badacz nie był świadomy, że tym razem etap zadawania pytań będzie nie tylko bardziej rozbudowany, lecz w niektórych sytuacjach może dominować nad „spontaniczną narracją”, przekształcając się *de facto* w wywiad swobodny. Konstatacja faktu, że „temporalnie zorientowana” narracja na temat kariery może zasadniczo różnić się od narracji „zorientowanej

na przestrzeń” była **pierwszym istotnym** odkryciem badawczym. Na marginesie warto zauważyć, że współwystępowanie technik (por. triangulacja metodologiczna – Denzin, 1978) lub nawet marginalizacja jednej na korzyść innej nie jest niczym nadzwyczajnym. Tym bardziej, że w logikę metodologii ugruntowanej wpisane jest działanie polegające na nasycaniu (*theoretical saturation*) istotnych kategorii w celu kompletnego opracowania ich własności. Stąd też zasadne jest nie tylko kierowanie uwagi badacza na różne grupy porównawcze, lecz również używanie takich technik i narzędzi, które zagwarantują uzyskanie bogatego zbioru danych służących właściwemu opracowaniu kategorii (i związków między nimi)¹. Jednak tym, co zaskoczyło i zastanowiło badacza, były wcale niejednostkowe przypadki „zawieszania” narracji przez rozmówców. Sytuacja ta zaowocowała kilkoma wnioskami teoretycznymi i metodologicznymi. Po pierwsze, o czym już wspomniano, czas wydaje się „ekstazą”, która w naturalny sposób pełni organizującą i porządkującą funkcję w narracjach. Po wtóre, mając w pamięci takie wypowiedzi rozmówców, jak: „[...] o przestrzeni, no to, jak to powiedzieć..., nie wiem”, „w tamtym czasie, eee... to znaczy w tamtej przestrzeni, no więc wtedy...” lub „no te miejsca to były różne, po prostu ściany, biurka, komputery i już”, badacz skłaniał się do postawienia tezy, że rozmówcy dysponują często stosunkowo ograniczonym repertuarem pojęć, za pomocą których mogliby wyrazić swoje refleksje na temat przestrzennego wymiaru własnego „bycia w świecie”. Przyczyny takiego stanu rzeczy są złożonej natury i wynikają zapewne ze struktury języka, kultury i określonego modelu wychowawczego i edukacyjnego². Po trzecie, co jest konsekwencją uprzedniego, rolą badacza jest reagowanie tak, by ułatwiać badanemu mówienie o swoim doświadczaniu przestrzeni i miejsca. Po czwarte, reakcja ta może przebiegać (i w tymże projekcie przebiegała) w trojaki sposób:

- posługiwanie się techniką wywiadu swobodnego jako alternatywą lub (w niniejszym badaniu części) w formie uzupełnienia wywiadu narracyjnego,
- zachęcanie rozmówców do dokonywania **opisów** miejsc i przestrzeni, które były przez nich przywoływane w trakcie wywiadu narracyjnego i/lub swobodnego,

1 Warto przywołać w tym miejscu powszechnie znane stwierdzenie Barneya Glasera (1998: 8), że „wszystko stanowi dane” (*all is data*).

2 Na przykład w wymiarze edukacji estetycznej, wyrabiającej wrażliwość na otaczającą przestrzeń, w Polsce możemy mówić o znaczącym zapóźnieniu: „[...] 263 godziny. Tyle czasu spędzają na lekcjach o sztuce uczniowie drugiej klasy podstawówki w Lichtensteinie. Łącznie przez dziewięć pierwszych lat nauki będą mieli 2304 godziny. To europejski rekord. W czołowie nauczania o sztuce są też Duńczycy – 1120 godzin w sześć lat, Portugalczycy – 1100 godzin w osiem lat oraz Finowie i Norwegowie – po 997 odpowiednio w dziewięć i dziesięć lat. Mali Łotysze zgłębiają zagadnienia związane ze sztuką przez 800 godzin w ciągu dziewięciu lat nauki, Czesi w tym samym czasie mają 636 godzin lekcji o tej tematyce, Węgrzy 600 godzin w osiem lat, Litwini tyle samo w dziesięć lat. Rumuni w ciągu dekady poświęcają na to 550 godzin. Przez dziewięć lat podstawówki i gimnazjum polskie dzieci spędzają na lekcjach poświęconych sztuce nie więcej niż 255 godzin” (Springer, 2013: 243).

- zastosowanie szerszego zestawu technik i narzędzi w celu skierowania uwagi badanych na przestrzenny wymiar egzystencji, a także zapewnienie odpowiedniego „słownika” („języka”), za pomocą którego mogliby wyrazić swoje przemyślenia.

W ostatnim przypadku chodzi o wywiad z użyciem fotografii (*photo-elicitation interview*) (Collier, 1957; 1967; Koseła, 1989; Suchar, 1997; Harper, 2002; Olechnicki, 2003: 171–186; Konecki, 2005) oraz technikę projekcyjną, polegającą na sporządzaniu przez uczestników badania rysunków będących egzemplifikacją wyobrażeń ich przestrzennego uniwersum – miejsc i obszarów, z którymi czują związek i w których realizują swoje aktywności (tzw. kognitywne/mentalne mapowanie przestrzeni [*cognitive/mental mapping*]) (Lynch, 1960; por. Downs, Stea, 1977; Gould, White, 1986; Libura, 1988).

Warto w tym miejscu podjąć dyskusję. Zważywszy na to, że część narracji okazała się problematyczna, co między innymi miało ten skutek, iż badacz zdecydował się na zastosowanie dodatkowych technik, czy nie było błędem uczynienie wywiadu narracyjnego podstawowym narzędziem gromadzenia danych? Na pewnym etapie pracy terenowej pytanie to zaczęło być istotne. Po dłuższym namyśle, poprzedzonym wnikliwymi analizami zebranego już materiału, badacz doszedł do przekonania, że zdecydowanie nie był to błąd. Mimo wszystko większość opowiedzianych historii miała walor autentyczności i spontaniczności, a co ważniejsze – rozmówcy zostali zobligowani do zrewidowania czy raczej sproblematyzowania swych uporządkowanych, wielokrotnie przy różnych okazjach powtarzanych i odpowiednio udratyzowanych *curriculum vitae*³. Dobłą egzemplifikacją takiego „odświeżonego” spojrzenia na własną historię życia mogą być zdania wypowiedziane przez jednego z rozmówców: „Wie Pan, wielokrotnie myślałem o swojej karierze, ale nigdy w ten sposób. To było interesujące i zaskakujące”⁴. Należy przy tej okazji odnotować, że podstawowym założeniem w odniesieniu do relacjonowanych w wywiadzie historii jest istnienie „homologii pomiędzy strukturą organizacji doświadczenia wydarzeń w życiu a strukturą autobiograficznej relacji” (Hermanns, 1987: 49 [tłum. własne – W.D.]), dzięki czemu badacz jest w stanie zrekonstruować procesualny charakter (wraz z kolejnymi etapami) biografii aktora. „Wskazana homologia [...] zachodzi wtedy, gdy mamy do czynienia ze spontanicznie wytworzoną (tj. nie przeciwioną i nie zrutyinizowaną), wobec partnera

- 3 Barbara Czarniawska porusza w książce pt. *Narrating the Organization* (1997) zagadnienie „udratyzowywania” swoich występów przez liderów organizacyjnych. Autorka zauważa, że w epoce postmodernizmu zanika funkcja kulis (w Goffmanowskim znaczeniu). W efekcie poddawane permanentnej ocenie publicznej występy sceniczne liderów organizacyjnych mają na celu podtrzymywanie iluzji sprawowania przez nich kontroli nad biegiem wydarzeń.
- 4 Steinar Kvale (2004) wskazuje, że jednym z zasadniczych aspektów właściwie zrealizowanego wywiadu jakościowego jest tzw. przemiana: „W biegu wywiadu zdarzyć się może, że podmioty zmieniają swe opisy i ich sens. Podmioty mogą same odkrywać nowe aspekty tematu, który opisują, z nagłą dostrzegają relacje, których nie byli wcześniej świadomi” (Kvale, 2004: 45).

interakcji, narracją” (Kaźmierska, 1996: 39). Zebrane historie, mimo zgłoszonych wcześniej zastrzeżeń, spełniały powyższy warunek. Wszelkie modyfikacje w postaci zwiększenia rangi wywiadu swobodnego czy zastosowanie wyżej wymienionych dodatkowych metod i technik należy potraktować jedynie (a może aż) jako istotne ułatwienia służące głębszej refleksji i komfortowi badanych oraz użyczenie im dodatkowego „słownika”, umożliwiającego wyrażenie swych przemyśleń i doświadczeń na temat „przestrzennego wymiaru” świata, w którym funkcjonują.

Ważnym źródłem danych była również prowadzona na wszystkich etapach badania obserwacja jakościowa. Zapisane bezpośrednio po przeprowadzeniu wywiadu notatki terenowe były poddawane tym samym procedurom analitycznym (MTU) co informacje zdobywane w inny sposób. Obserwacje miały jednak pewien mankament – były stosunkowo fragmentaryczne (znacznie ograniczone w czasie i przestrzeni). W odróżnieniu bowiem od systematycznie prowadzonych etnograficznych obserwacji uczestniczących (por. Doktór, 1964; Burrawoy, 1979; Konecki, 1992), w przypadku tego studium badacz miał możliwość obcowania z informatorami w ich miejscu pracy jedynie przez kilkadziesiąt minut lub najwyżej 2–3 godziny. Jeszcze krótsze były spotkania w miejscach poza firmą, i w tym przypadku obserwator mógł skupić uwagę tylko na osobie rozmówcy. Badacz musiał więc przyjąć rolę „obserwatora jako uczestnika” (*observer-as-participant*) (Gold, 1958), co wykluczało nawiązanie pogłębionej relacji z badanym oraz dostrzeżenie wszelkich szczegółów lub niuansów sytuacji. Jedynie w kilku przypadkach, czyli zazwyczaj tych, gdy rozmówcami były osoby znajome, obserwator mógł liczyć na dłuższy jednorazowy kontakt lub powtarzne spotkanie. Opisane powyżej niedogodności były jednak w pewnym stopniu rekompensowane dzięki gromadzeniu i systematycznej analizie „śladów” spotkań i wizyt w firmach, czyli zdjęć pozyskanych *in situ* oraz użyczonych badaczowi przez rozmówców.

7.3. Techniczne aspekty badania

Wywiad narracyjny, pomimo opisanych wyżej problemów, przez cały czas badania był główną techniką pozyskiwania danych. Najczęściej realizowany był w miejscu pracy rozmówcy, w niektórych przypadkach w jego domu, a sporadycznie w zapewniającej minimum intymności przestrzeni publicznej. Typowy scenariusz przebiegał według zaleceń Hermansa (1987; por. też Kaźmierska, 1996; Konecki, 2000; Dymarczyk, 2008) i składał się z pięciu płynnie następujących części:

1. *Wprowadzenia w sytuację wywiadu (starting-phase)*, co polegało na budowaniu zaufania pomiędzy narratorem a badaczem. Zadaniem tego drugiego było wytworzenie u narratora poczucia bezpieczeństwa i zaufania. Działo się to zazwy-

czaj poprzez rozmowę na „zwykłe” – nawiązujące do codziennych doświadczeń – tematy.

2. *Stymulowania narracji (phase of stimulating a narration)*. Rolą badacza było wyjaśnienie w przystępny sposób, o jaki rodzaj opowieści mu chodzi. Badacz podkreślał, że narracja ma dotyczyć osobistych przeżyć, ma być „opowieścią o życiu”. W niniejszym badaniu stymulacja zachęcająca narratora do rozpoczęcia opowieści przybierała następującą (lub zbliżoną) formę: „Szanowna Pani/Szanowny Panie, chcę poprosić Panią/Pana o opowiedzenie o swojej karierze zawodowej i, szerzej, życiowej. Proszę w tej opowieści uwzględnić wszelkie istotne z Pani/Pana punktu widzenia sytuacje, miejsca i obszary, w których przyszło Pani/Panu żyć, bywać i o nich myśleć, a które w istotny sposób odcisnęły swoje piętno na obecnej Pani/Pana pracy i życiu. Proszę również uwzględnić w tej opowieści innych ludzi i zdarzenia, którzy i które wpłynęły na to, gdzie Pani/Pan obecnie się znajduje. Zachęcam również, by wyraziła/wyraził Pani/Pan swoje plany ze szczególnym uwzględnieniem miejsc i/lub przestrzeni, w których chciałaby/chciałby się Pani/Pan widzieć w przyszłości bliższej i dalszej. Proszę uzasadnić swoje wybory”⁵.
3. *Etapu właściwej narracji (chase of main-story)*, czyli zasadniczej części wywiadu, w zasadzie w całości wypełnionej spontaniczną opowieścią narratora na temat jego życia (kariery). Zadaniem badacza było aktywne słuchanie przy jednoczesnym powstrzymywaniu się od jakichkolwiek rozmów z narratorem. Fazę tę kończyła zazwyczaj tak zwana koda (*coda*), gdy autor opowieści dawał wyraźny sygnał (często w formie podsumowania), że zakończył swoją opowieść.
4. *Etapu zadawania pytań (additional inquiry)*, mającego charakter uzupełniający. Pytania miały na celu wyjaśnienie wszelkich nieścisłości narracji: sprzeczności, niezrozumiałych wtrętów, przerwanych wątków i tym podobnych. Na tym etapie zadawane były również pytania o intencje, motywy działań, doświadczane przez narratora stany emocjonalne oraz o typowe przebiegi działań.
5. *Etapu „normalizacji”, powrotu do „normalnej” rozmowy (ending-phase)*. Był to etap bardzo istotny z etycznego punktu widzenia. Narrator w żadnym wypadku nie mógł powziąć przeświadczenia, że został jedynie wykorzystany jako „źródło danych”. Niejako w odwzajemnieniu się za poświęcony czas badacz opowiadał coś o sobie, swojej pracy, dalszej obróbce zebranego materiału i tym podobne.

5 W badaniu temporalnych orientacji i postaw wobec czasu badacz zastosował analogiczną stymulację: „Szanowna Pani/Szanowny Panie, prowadzę obecnie badania, których tematem są losy polskich menedżerów, dlatego też interesuje mnie Pani/Pana historia życia. W szczególności interesuje mnie Pani/Pana droga zawodowa, poczynając od pierwszej pracy, jaką Pani/Pan kiedykolwiek podjęła/podjął, aż do chwili obecnej. Interesują mnie wszystkie istotne z Pani/Pana punktu widzenia wydarzenia, również te związane z rodziną, przyjaciółmi, życiem osobistym, czasem wolnym i różnymi relacjami społecznymi. Zacznijmy zatem” (Dymarczyk, 2008: 83).

Wywiad swobodny był wykorzystywany z różnym natężeniem i w różnej formie, w zależności od etapu badania oraz gotowości badanego do zaprezentowania spontanicznej i bogatej w treści opowieści. Zazwyczaj we wczesnych etapach stanowił narzędzie służące przede wszystkim **wznowieniu** narracji. Pytania zaś były formułowane w taki sposób, by badany mógł raczej rozwinąć przerwana opowieść, niż czuł się zobligowany do rozpoczęcia kolejnego wątku. Taką rolę miały pytania, w których chodziło o to, by narrator rozwinął zasygnalizowany już wątek – dokonał bardziej szczegółowego **opisu** zdarzenia i wyjaśnił, co oznaczają używane przez niego pojęcia. Na przykład gdy informator wspominał, że dalekie podróże służbowe są dla niego uciążliwe, badacz prosił go, by opowiedział, jak przebiegała ostatnia z takich uciążliwych podróży oraz co to znaczy „daleka podróż”. Innym razem rozmówca napomknął, że lubi wypoczywać w luksusowych warunkach. W tym przypadku prowadzący wywiad oczekiwał opisanie miejsca, w którym ów wypoczynek się odbywał. Równocześnie informator był proszony o objaśnienie, co kryje się pod pojęciem „luksusowe warunki wypoczynku”. Był to więc wywiad mało ukierunkowany (Przybyłowska, 1978). Badacz podążał raczej za swym rozmówcą, niż wywoływał nowe wątki i tematy. Wraz z wyłaniającą się teorią, kategoriami oraz prowizorycznymi hipotezami pojawiały się pytania, które bezpośrednio dotyczyły tych kategorii (i ich własności) oraz powiązań pomiędzy nimi. Na przykład badacz, opracowując pojęcie „kontroli przestrzeni podwładnych”, zadawał szereg pytań dotyczących form bezpośredniego nadzoru, kontroli zapośredniczonej przez technologie (np. kontroli elektronicznej, monitoringu), kontroli poprzez regulamin pracy, nadzoru poprzez aranżację biura i tym podobne. Był to więc w takim przypadku wywiad swobodny ukierunkowany (Przybyłowska, 1978). Badacz dysponował listą dyspozycji do wywiadu, dotyczących interesujących kwestii, lecz zarówno kolejność, jak i forma pytań nie były z góry określone. Technika wywiadu swobodnego (tu: z poszukiwaną listą informacji) zastosowana została również w uzupełniających (poszerzenie kontekstu) właściwe badanie spotkaniach z ekspertami (architektami-praktykami), którzy pomagali badaczowi rozpoznać i zrozumieć przestrzenne (m.in. w aspekcie systemowym i kulturowym) uwarunkowania i okoliczności, w jakich przyszło aktorom (biznesmenom) działać i podejmować określone decyzje.

Wywiad z użyciem fotografii był *de facto* wariantem wywiadu swobodnego. Rozmowa na temat zdjęć zajmowała tylko część czasu spotkania i następowała po rekonesansie, w trakcie którego wykonywane były fotografie⁶. Bywało też tak, że badany użyczał badaczowi wcześniej wykonane przez siebie fotografie. W trakcie wywiadu informator był proszony o skomentowanie zdjęć. Badacz zadawał m.in. następujące pytania:

6 Rekonesans polegał na zwiedzaniu całości lub części organizacji. Zdjęcia były wykonywane tym miejscem, na które z jakichś powodów zwracał uwagę rozmówca-przewodnik. Badacz wykonywał fotografie także wtedy, gdy jakaś sytuacja, aranżacja przestrzenna lub artefakty pobudzały jego uwagę.

- Co przedstawia zdjęcie (opis)? Jakie znaczenie dla rozmówcy / jego pracy mają artefakty lub zdarzenia utrwalone na fotografii?
- Czy z danym obrazem związana jest jakaś historia/zdarzenie?
- Jeżeli fotografia była wykonana lub dostarczona przez rozmówcę: Z jakiego powodu badany zdecydował się właśnie to zdjęcie wykonać/użyć?

Komentarze do zdjęć również zostały poddane procedurom zgodnym z zaleceniami teorii ugruntowanej i stanowiły integralną część wywiadu swobodnego. Niektóre fotografie zostały również umieszczone w części wynikowej niniejszej książki w celach ilustracyjnych oraz jako dowody podpierające wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz (Konecki, 2005: 49). Ponadto badacz dokonał analizy samych zdjęć wykonanych przy okazji wywiadu oraz tych użyczonych przez rozmówców. W obu przypadkach analiza przebiegała według reguł tak zwanej wizualnej teorii ugruntowanej (Clarke, 2005; Konecki, 2005; 2008a; 2012; Dymarczyk, 2012), która to procedura została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

Obserwacja jakościowa była wykonywana na wszystkich terenowych etapach procesu badawczego. Za każdym razem badacz (lub jego współpracownicy) występował jako socjolog, a niekiedy również jako znajomy informatora; była to więc obserwacja jawna oraz nieuczestnicząca. Rozpoczynała się zazwyczaj jeszcze przed spotkaniem z rozmówcą. Od samego początku prowadzący obserwację zwracał uwagę na lokalizację organizacji, architekturę budynku/budynków, procedury kontrolne, jakim odwiedzający firmę jest poddawany. W trakcie rekonesansu oraz spotkania z informatorem badacz zainteresowany był funkcjonalnym i symbolicznym usytuowaniem oddziałów i pomieszczeń firmowych względem siebie (m.in. otwarty lub zamknięty charakter przestrzeni organizacyjnych, ich centralność lub peryferyjność, standard wyposażenia, punkty graniczne i linie demarkacyjne pomiędzy poszczególnymi obszarami w firmie, symbole, znaki i komunikaty skierowane do pracowników organizacji i gości z zewnątrz). Interesujące były także wszelkie oznaki samoorganizowania miejsc pracy przez personel (m.in. inkorporowanie, indywidualizowanie i oznaczanie przestrzeni organizacyjnej). Zazwyczaj najwięcej czasu obserwator spędzał w gabinecie swojego rozmówcy. Miał wówczas okazję, by dokładnie przyrzeć się organizacji przestrzennej i aranżacji tego miejsca. Zaobserwować, co i w jaki sposób zgromadzone tam artefakty „mówią” na temat pozycji i statusu dysponenta tej przestrzeni. Badacz zwracał też uwagę na proksemiczne aspekty spotkania – dystans i wzajemne usytuowanie partnerów rozmowy.

Gdy tylko było to możliwe, badacz wykonywał zdjęcia, które traktował w dwójaki sposób. Po pierwsze, były one wykorzystywane jako „proteza” pamięci i „katalog” artefaktów organizacyjnych. Nie wszystko bowiem można zapamiętać, a nagromadzenie detali wypełniających obserwowaną przestrzeń bywało znaczne. Po wtóre, zdjęcia te (podobnie jak w przypadku wywiadów z użyciem fotografii) wykorzystywane były jako dowód podpierający wnioski oraz w celach ilustracyjnych.

Projekcja służyła przede wszystkim jako „aktywator” narracji, sprzyjający holistycznemu myśleniu (aspekt *Mitwelt* i *Umwelt*) aktora o otaczającej go, do-

świadczanej i kreowanej przez niego i wobec niego przestrzeni. Stąd też, w przeciwieństwie do klasycznych badań określanych wspólnym mianownikiem *cognitive/mental mapping*, badacz nie postulował, by rysunki odzwierciedlały wyobrażenia na temat konkretnego obszaru (miasta, regionu, państwa), lecz by były odwzorowaniem przestrzennego uniwersum aktora w całej rozciągłości i złożoności. Prośba skierowana do rozmówców miała zatem następującą formę: „Proszę spróbować narysować „swój świat”, czyli te miejsca i przestrzenie, które są dla Pani/Pana ważne i które odciskają piętno na Pani/Pana życiu. Chodzi o swojego rodzaju mapę miejsca i przestrzeni, w której Pani/Pan realizuje się zawodowo i pozazawodowo. Mogą to być proste i całkowicie amatorskie rysunki. Ważne by znalazły się na nich te miejsca i przestrzenie, które mają istotne znaczenie dla Pani/Pana działań w różnych sferach życia – sferze zawodowej i prywatnej”. W dalszej kolejności autor rysunku był zachęcany do opowiedzenia o tym, co on przedstawia. Czynność ta niejednokrotnie sprzyjała rozwinięciu opisu w dłuższą narrację.

7.4. Metodologia teorii ugruntowanej jako podstawowa strategia badawcza

W wydanej w 1967 roku książce *The Discovery of Grounded Theory* Barney G. Glaser i Anselm L. Strauss, twórcy nowej i rewolucyjnej wówczas idei, pisali: „Wierzimy, że odkrywanie teorii mającej swoje źródło w danych [...] jest głównym zadaniem współczesnej socjologii. Dlatego pragniemy pokazać, jak teoria **dopasowuje się do empirycznych faktów** [wyróżnienie – W.D.] i jest w ten sposób zrozumiała tak dla socjologów, jak i dla laików” (Glaser, Strauss, 1967: 1, [tłum. własne – W.D.]). A więc pierwotność danych w stosunku do wszystkich późniejszych uogólnień i abstrakcji stanowi podstawowe założenie zaproponowanej metody. Wyłania się zatem teoria typu indukcyjno-dedukcyjnego (Glaser, 1978: 37-44), wypływająca z analizy „samej rzeczywistości», chwywania i interpretowania «tego, co na ludzi wpływa»” (Wyka, 1993: 31). W zasadzie wnioskowanie w MTU (zwłaszcza w perspektywie przyjętej przez Straussa) zbliżone jest do rozumowania abdukcyjnego, opisanego przez pragmatycznego filozofa Charlesa S. Peirce’a (1955). Wnioskowanie takie zakłada **rozumowe** – hipotetyczne – wyjaśnianie „tego, co jest już wiadome”, czyli poszukiwanie alternatywnych (najbardziej prawdopodobnych) objaśnień zaobserwowanych zjawisk czy zdarzeń i sprawdzanie ich w sposób empiryczny (por. Gorzko, 2008: 268-269; Charmaz, 2009a: 135). Abdukcja określana jest mianem „logiki odkrycia”, ponieważ badacz, dostrzegając zaskakujący go fakt lub zjawisko, które nie może być wyjaśnione poprzez dotychczasowe reguły czy objaśnienia, zmuszony jest poczynić wysiłek w celu opracowania **nowego** wytłu-

maczenia (*serendipity*)⁷. Odkrywczy charakter wnioskowania abdukcyjnego jest szczególnie atrakcyjny w sytuacji, gdy przedmiotem dociekań są procesy i zdarzenia obserwowane w badaniach typu eksploracyjnego oraz takie, które ze względu na swą złożoność i kontekstowe uwarunkowania z trudnością poddają się operacjonalizacji. Za takie z pewnością należy uznać badania przestrzennego wymiaru karier. Możliwość zastosowania wyżej opisanego sposobu rozumowania była ważną przesłanką, którą kierował się badacz, dokonując wyboru metody. Warto jednocześnie pamiętać, że wnioskowanie abdukcyjne w przypadku MTU nie jest czystą spekulacją. Poddane jest rygorystycznym procedurom zbierania i analizowania danych⁸. Kolejną istotną przesłanką przemawiającą za użyciem MTU był fakt, że niniejsze badanie stanowiło w pewnym sensie kontynuację uprzednio realizowanego projektu (temporalny wymiar karier menedżerskich), w którym również wykorzystano tę metodologię. Ma to o tyle znaczenie, że homologiczny związek zachodzący pomiędzy eksploracją temporalnego i przestrzennego wymiaru tego samego zjawiska (tu: kariery) czynił możliwe używanie w bieżącej pracy pozyskanych wcześniej danych, wygenerowanych kategorii i ich własności oraz hipotez. Natomiast wybór określonej wersji teorii ugruntowanej – w tym przypadku teorii deskryptywnej – podyktowany był przeświadczeniem o przydatności procedur zaproponowanych przez Anselma Straussa i Juliet Corbin (Strauss, 1987; Strauss, Corbin, 1990; 1994; 1998). Chodzi tu o paradygmat kodowania (*coding paradigm*), będący narzędziem zogniskowanego kodowania kategorii (*axial coding*) oraz tak zwaną matrycę warunków (*conditional matrix*)⁹. Przy pomocy paradygmatu ko-

7 „Serendipity» oznacza dokonanie odkrycia przez przypadek lub zdolność dokonywania szczęśliwych i nieoczekiwanych odkryć przez przypadek. Twórcą tego terminu jest angielski pisarz Horace Walpole (1754). Konstrukcję tego neologizmu oparł on na historii opisaną w starej perskiej bajce *Trzej księżęta z wyspy Serendip* (*The Three Princess of Serendip*), gdzie księżęta dokonywali permanentnych odkryć rzeczy, których nie szukali. Serendip jest starożytną nazwą dla wyspy Cejlon (obecnie Sri Lanka), nazwa pochodzi od sanskryckiego «*Sinhaladvipa*», czyli Wyspa Lwów» (Konecki, 2005b: 27).

8 Wśród najistotniejszych procedur należy wymienić: metodę ciągłego porównywania przypadków i pojęć (*constant comparative method*), teoretycznego pobierania próbek (*theoretical sampling*), procedury generowania i teoretycznego nasycania kategorii (*theoretical saturation*), procedury kodowania otwartego (*open coding*), selektywnego (*selective coding*), zogniskowanego (*axial coding*) i teoretycznego (*theoretical coding*) – pisanie not teoretycznych (*theoretical memos*) (Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss, Corbin, 1990; 1998). Opis procedur MTU wydaje się w niniejszej książce zbędny, ponieważ zostały one dostatecznie dobrze scharakteryzowane oraz ukazane we wzajemnych relacjach i (współ-)uwarunkowaniach w stosunkowo już licznych oryginalnych publikacjach w języku polskim (szczególnie: Konecki, 2000; Gorzko, 2008) oraz przekładach (Charmaz, 2009a; 2009b; Glaser, Strauss, 2009).

9 Paradygmat kodowania i kodowanie zogniskowane spotkały się z krytyką Barneya Glasera (1992), który stwierdził, że nałożenie na analizę ramy teoretycznej w postaci ogólnej teorii działania skutkuje raczej forsowaniem teorii niż jej generowaniem (por. Marciniak, 2012a). Z podobnymi zarzutami spotkała się także matryca warunków, postrzegana przez niektórych

dowania opracowywana kategoria centralna (*core category*) ukazana zostaje w szerokich odniesieniach i relacjach do innych kategorii¹⁰. Z kolei matryca warunków ułatwia porządkowanie elementów składających się na kontekst zjawiska (Dymarczyk, 2012; Marciniak, 2012b). W przypadku badań nad przestrzennym wymiarem zjawiska kariery matryca wydaje się szczególnie użyteczna, sama bowiem jest skonstruowana z różnych poziomów przestrzeni wpływających na dane zjawisko/działanie¹¹.

W odniesieniu do zgromadzonego zbioru zdjęć (pozyskane od badanych, wykonane samodzielnie, a niekiedy pozyskane z nośników dostępnych w przestrzeni publicznej) badacz zastosował procedury opracowane przez Krzysztofa T. Koneckiego i Adele Clarke (Clarke, 2005; Konecki, 2005a; 2008a; 2012; Dymarczyk, 2012). Zaproponowany przez wspomnianych autorów kilkietapowy proces transkrypcji obrazów pozwolił na zastosowanie procedur kodowania i analizy analogicznych dla danych opartych „na tekście” (wywiadach i notatkach z obserwacji). Z racji tej, że tak zwana wizualna teoria ugruntowana (WTU) jest – w porównaniu z wersją „tradycyjną” – w mniejszym stopniu znana polskiemu czytelnikowi, w poniższym paragrafie i obszernych przypisach zaprezentowane zostały podstawowe procedury dotyczące opisu zdjęć.

W procesie „opisywania” i „nazywania” analizowanych obrazów i ich części składowych (kodowanie otwarte) przydatnym narzędziem są tak zwane *locating memo*, *big picture memo* i *specification memo* (Clarke, 2005: 224–228 i nast.)¹². Ba-

(Glaser, 1998; Clarke, 2005; por. Marciniak, 2012b) za narzędzie zbyt silnie osadzone w tradycji pozytywistycznej lub forsujące strukturalne podejście do obserwowanej rzeczywistości. Mimo tych kontrowersji procedury te spotkały się z życzliwym przyjęciem ze strony wielu badaczy – ze względu na łatwość zastosowania i ich przydatność w procesie systematyzowania i porządkowania danych.

10 Paradygmat kodowania obejmuje sześć aspektów, które powinny być uwzględnione w trakcie opracowywania kategorii centralnej. Analizując wybrane zjawisko (*phenomenon*), badacz musi uwzględnić jego przyczyny (*casual conditions*), wpływające na nie warunki interweniujące (*intervening conditions*), konteksty, działania i strategie interakcyjne mu towarzyszące (*actions and interactional conditions*) oraz konsekwencje (*consequences*) (Strauss, Corbin, 1990; 1998).

11 Matrycę warunków „można przedstawić w postaci zawierających się w sobie kół, symbolizujących różne obszary aktywności jednostek. I tak na najbardziej elementarnym poziomie znajdują się same obserwowane (relacjonowane) *działania* aktorów. Dalej następują towarzyszące tym działaniom *interakcje*. Interakcje odbywają się w *grupach*, które składają się na *organizacje*, a te z kolei są podstawą *społeczności*. Najszerszym zaś poziomem jest poziom *krajowy* oraz *międzynarodowy*” (Dymarczyk, 2012b: 149).

12 *Locating memo* służy rozpoznaniu społecznego świata (światów), w ramach którego dany obraz funkcjonował (lub funkcjonuje nadal). W tym celu badacz musi udzielić odpowiedzi na takie pytania, jak: dlaczego właśnie tym materiałem się zainteresował, jakie jest pochodzenie danego obrazu, kto jest jego twórcą, do jakich celów i z jakimi intencjami został stworzony itp. *Big picture memo* ma służyć odpowiedzi na pytanie: co generalnie można powiedzieć na temat danego artefaktu? Zadanie to łatwiej będzie zrealizować, jeśli badacz najpierw opisz swoje

dacz posłużył się także rodzinami kodowania (por. Glaser, 1978) zaadaptowanymi na potrzeby analiz wizualnych przez Krzysztofa T. Koneckiego (2008a). Najkrócej mówiąc, unifikacjami pozwalającymi porządkować kody i związki pomiędzy nimi we względnie koherentne, analitycznie użyteczne całości¹³.

Tak więc niemal cały materiał empiryczny podlegał procedurom analitycznym, dla których wspólnym mianownikiem była metodologia teorii ugruntowanej. W zasadzie jedynie w warstwie opisowej map „własnego uniwersum” badacz inspirował się słownikiem zaproponowanym przez Kevina Lyncha¹⁴ (1960), uzupełnionym zresztą o niektóre rodziny kodowania WTU.

pierwsze wrażenia towarzyszące oglądaniu obrazu, w dalszej kolejności dokona „całościowego” (narracyjnego) opisu dzieła, w ostatnim etapie dokona zaś podziału obrazu na sekcje czy też części analityczne w celu dostrzeżenia i opisanie detali lub rzeczy znajdujących się na dalszych planach. *Specification memo* polega na maksymalnie szczegółowym przeanalizowaniu zdjęcia, plakatu czy rysunku według szerokiego spektrum kryteriów, np. obecności (lub nie) określonych obiektów, ram i granic obrazu, poszczególnych planów i ich zawartości, użytego oświetlenia, kolorów, technik wykonania, formatu, kompozycji obrazu i jego usytuowania w kontekście innych dzieł, kryterium wyjątkowości bądź typowości, odniesień symbolicznych i wielu innych, uznanych za ważne przez badacza kryteriów (Clarke, 2005).

- 13 W badaniu użyto następujących rodzin kodowania: a) *rodzina jaźni* (autoprezentacje zaprojektowane kulturowo lub w sposób konwencjonalny, np. kontrolowanie siebie, zdecydowanie, niezależność); b) *rodzina interakcji/działań* (np. gesty, zachowania i postawa ciała wobec potencjalnego widza i względem innych postaci czy obiektów umieszczonych na obrazie); c) *rodzina procesu* (reprezentująca stadialność zdarzeń); d) *rodzina relacji* (np. wzajemne odnoszenie się do siebie postaci umieszczonych na obrazie: współdziałanie, opozycja, walka, konsensus, także relacje pomiędzy postaciami i artefaktami obecnymi na zdjęciu); e) *rodzina symboli* (dająca szansę na interpretację określonego obrazu w odniesieniu do znaczeń i wartości wykraczających poza ramę konkretnego przedstawienia, pozwalająca umiejscowić zdjęcie w szerszym kontekście kulturowym); f) *rodzina emocji* (np. odczytywane z zachowań, gestów i mimiki stany psychiczne aktorów przedstawionych na obrazie – duma, pewność siebie, dominacja itp.); g) *rodzina rodzaju* (czyli pewne konwencjonalne, kulturowo uwarunkowane typy działań, odczytywane z zachowań aktorów i całego kontekstu sytuacyjnego uwidocznionego na zdjęciu, a niekiedy poza nim); h) *rodzina „jednostek społecznych”* (tu traktowana jako pewne egzemplifikacje kategorii i grup społecznych, np. klasa społeczna, kategoria zawodowa) (Konecki, 2008a).
- 14 Kevin Lynch zaproponował słownik ułatwiający odczytywanie map mentalnych miasta (*image of the city*), jednak pojęcia te mogą znajdować zastosowanie również w odniesieniu do wyobrażeń obejmujących szersze spektrum (przestrzenne *uniwersum* aktora). W opisie przestrzennych aspektów przestrzeni (i ich wzajemnych powiązań) Lynch (1960: 47–49 i nast.) zaproponował następujące kategorie: a) drogi (*paths*), czyli kanały zwyczajowej, okazjonalnej lub nawet potencjalnej komunikacji w przestrzeni; b) krawędzie (*edges*) – to linearne elementy, które nie są drogami; granice pomiędzy etapami/miejscami, linearne przerwy lub bariery w przestrzennej ciągłości (np. linie wybrzeża, granice obszarów rozwoju); c) rejony (*districts*), czyli średnie lub duże części miasta, mające obszar „wewnętrzny” rozpoznawany i doświadczany mentalnie – posiadające identyfikujący charakter; d) węzły (*nodes*) – to strategiczne punkty miasta (punkty koncentracji, przecięcia istotnych dróg transportu, miejsca spotkań itp.); e) punkty orientacyjne (*landmarks*), czyli istotne dla obserwatora elementy od-

7.5. Źródła danych

Materiał poddany analizie to w pierwszym rzędzie transkrypcje wywiadów narracyjnych i swobodnych (w części z wykorzystaniem fotografii oraz rysunkowych projekcji) przeprowadzonych z menedżerami różnych szczebli zarządzania sprawujących swe funkcje w organizacjach biznesowych zorientowanych na zysk oraz z przedsiębiorcami (właścicielami lub współwłaścicielami firm). Zdecydowana większość z nich pracowała i mieszkała w Łodzi, Warszawie lub okolicach tych aglomeracji. Dobór rozmówców przebiegał zgodnie z regułami wypracowanymi na gruncie MTU. Wywiady w niniejszym projekcie realizowane były w latach 2010–2016, jednak w analizach uwzględnionych zostało kilka transkrypcji rozmów przeprowadzonych w ramach projektu „temporalny wymiar karier menedżerskich”, zrealizowanego w połowie ubiegłej dekady. Źródło danych stanowiły także notatki z obserwacji wykonywane po każdorazowym przeprowadzeniu wywiadu.

Dodatkowymi danymi były fotografie wykonane w trakcie badania oraz pozyskane od rozmówców, a niekiedy zaczerpnięte ze stron internetowych.

W późniejszych fazach realizacji bieżącego projektu, w celu poszerzenia kontekstu, badacz posłużył się także pięcioma wywiadami ze specjalistami – architektami i projektantami, którzy legitymowali się co najmniej kilkunastoletnim doświadczeniem we współpracy z klientami biznesowymi.

7.6. Badana zbiorowość

Główne źródło danych stanowiły zapisy narracji/rozmów z ludźmi biznesu: menedżerami różnych szczebli zarządzania (od operacyjnego do strategicznego), pełniącymi swe funkcje w średnich i dużych organizacjach zorientowanych na zysk oraz przedsiębiorcami (właścicielami lub współwłaścicielami firm). Rozmówcami były osoby w różnym wieku i legitymujące się różnym stażem pracy oraz doświadczeniem zawodowym. Mężczyźni i kobiety, ci, którzy założyli już rodziny, i ci, którzy niedawno opuścili dom rodzinny. Bezdzietni, wychowujący dzieci oraz ci, których potomkowie zdążyli się już usamodzielnąć. Jest to więc zbiorowość głęboko zróżnicowana. W zasadzie tym, co ich łączy jest znacząca rola, jaką pełnią w przedsiębiorstwach.

niesienia (np. budynek, sklep, szyld, góra). Wśród rodzin kodowania wykorzystanych do opisu rysunków szczególnie przydatna była rodzina symboli, a w pewnym stopniu również rodzina emocji, rodzina interakcji/działań, rodzina rodzaju, rodzina „jednostek społecznych”.

Zebrane narracje w znaczący sposób różniły się także pod względem czasu ich trwania. Najkrótsza, spontaniczna i nieprzerywana pytaniami badacza narracja liczyła około 20 minut, najdłuższa – ponad godzinę. Jeśli dodać do tego etap zadawania pytań wraz z towarzyszącymi zadaniami, to najkrótsze spotkanie trwało godzinę, zaś najdłuższe blisko trzy godziny.

Tabela 2. Profile rozmówców

Lp.	Zawód/Pełniona funkcja	Płeć	Wiek	Status rodzinny	Obecna firma
1	2	3	4	5	6
1.	Dyrektor handlowy	M	37	Żonaty/dziecko	Systemy informatyczne, SA, zasięg: Polska, Niemcy
2.	Dyrektorka centrum usług	K	42	Niezamężna/dziecko	Usługi sanitarne, zasięg: lokalny
3.	Wiceprezes zarządu	M	56	Żonaty/puste gniazdo	Przemysł ciężki, SA, zasięg: globalny
4.	Dyrektor regionalny	M	45	Żonaty/dziecko	Budownictwo, SA, zasięg: globalny, oddział Polska
5.	Właścicielka	K	>55	---/puste gniazdo	Odzież dla biznesu, Sp. j., zasięg: Polska
6.	Dyrektor oddziału	M	47	Żonaty/dziecko	Bankowość, SA, zasięg: Polska, globalny
7.	Dyrektor personalny	M	45	Żonaty/dzieci	Wydawca prasy, SA, zasięg: Polska
8.	Współwłaściciel	M	47	Żonaty/puste gniazdo	Outsourcing medyczny, zasięg: Polska
9.	Współwłaściciel	M	ok. 60	Żonaty/puste gniazdo	Przemysł maszynowy, SA, zasięg: Polska
10.	Menedżerka projektów	K	ok. 30	Zamężna/bezdietna	Branża farmaceutyczna, SA, zasięg: Polska, globalny

1	2	3	4	5	6
11.	Menedżerka projektów	K	ok. 30	Niezamężna/ bezdzienna	Branża farmaceutyczna, SA, zasięg: Polska, globalny
12.	Dyrektor oddziału europejskiego	M	ok. 50	Żonaty/dziecko	Producent używek, SA, zasięg: globalny
13.	Dyrektorka oddziału	K	ok. 40	Zamężna/ dzieci	Usługi biznesowe, zasięg: Polska
14.	Właścicielka	K	>60	---/---	Przemysł skórzany, zasięg: Polska
15.	Prezeska	K	>50	---/puste gniazdo	Doradztwo finansowe, zasięg: Polska
16.	Właściciel	M	>60	Żonaty/puste gniazdo	Handel, SA, zasięg: lokalny
17.	Współwłaścicielka	K		---/---	Branża wydawnicza, zasięg: Polska
18.	Właściciel	M	45	Żonaty/dziecko	Tekstylia, zasięg: Polska, Europa
19.	Menedżer ds. logistyki	M	38	Żonaty/dzieci	Produkcja art. gosp. domowego, SA, zasięg: Polska, Europa
20.	Menedżerka ds. transportu	K	ok. 30	Niezamężna/ bezdzienna	Logistyka, spedycja, Sp. z o.o.
21.	Prezes	M	>50	Żonaty/dziecko	Przemysł spożywczy, spółdzielnia, zasięg: Polska, Europa
22.	Menedżerka produktu	K	54	Zamężna/ dzieci	Branża medyczna, SA, zasięg: Polska, globalny
23.	Prezes	M	>50	---/---	Branża motoryzacyjna, zasięg: Polska
24.	Menedżerka sprzedaży	K	>30	Zamężna/ dziecko	Firma odzieżowa, zasięg: Polska

Tab. 2 (cd.)

1	2	3	4	5	6
25.	Dyrektor departamentu	M	ok. 50	Żonaty/---	Bankowość, SA, zasięg: Polska, globalny
26.	Dyrektor finansowy	M	>50	Żonaty/puste gniazdo	–
27.	Zastępca dyrektora sieci oddziałów	M	37	Żonaty/dzieci	Ubezpieczenia, SA, zasięg: Polska
28.	Dyrektor oddziału	M	37	Żonaty/bezdietny	Przemysł elektromaszynowy, SA, zasięg: Polska, globalny
29.	Współwłaściciel	M	43	Żonaty/dzieci	Reklama, zasięg: Polska
30.	Dyrektorka oddziału	K	42	Zamężna/dzieci	Branża medyczna, zasięg: Polska, globalny
31.	Dyrektor personalny	M	45	Żonaty/dzieci	Bankowość, SA, zasięg: Polska, Europa
32.	Dyrektorka sprzedaży	K	49	Zamężna/dzieci	Wydawca prasy, SA, zasięg: Polska
33.	Dyrektorka oddziału	K	50	Zamężna/puste gniazdo	Ubezpieczenia, SA, zasięg: Polska
34.	Menedżerka ds. personalnych	K	38	Zamężna/dziecko	Artykuły biurowe, Sp. j., zasięg: lokalny
35.	Dyrektorka ds. zakupów strategicznych	K	37	Zamężna/dziecko	Produkcja urządzeń, SA, zasięg: globalny
36.	Menedżer ds. personalnych	M	36	Żonaty/dzieci	Doradztwo biznesowe i zarządzanie personelem, SA, zasięg: globalny, Polska
37.	Menedżer/kierownik zespołu handlowców	M	44	Żonaty/dzieci	Ubezpieczenia, SA, zasięg: Polska, globalny

1	2	3	4	5	6
38.	Lider zespołu projektów	M	30	Żonaty/dziecko	Telekomunikacja, SA, zasięg: Polska, globalny
39.	Współwłaściciel	M	49	Wolny	Usługi biznesowe, SA, zasięg: Polska, globalny
40.	Właściciel	M	46	Żonaty/dzieci	Produkcja opakowań, Sp. z o.o., zasięg: Polska
41.	Dyrektorka ds. handlu	K	42	Zamężna/dzieci	Produkcja kosmetyków, SA, zasięg: Polska, Europa
42.	Właściciel	M	> 40	---/dziecko	Produkcja urządzeń technicznych, doradztwo techniczne, Sp. z o.o.
43.	Prezes zarządu	M	ok. 60	Żonaty/dzieci	Energetyka, SA, zasięg: Polska, Europa
44.	Współwłaściciel	M	ok. 40	Żonaty/dziecko	Reklama i promocja, zasięg: Polska, kraje ościennie

Uwaga: Powodem niewypełnienia niektórych pól charakteryzujących rozmówców jest zazwyczaj (poza dwoma przypadkami, gdy badacz nie dopytał rozmówców) wyrażone przez nich życzenie, by pewnych informacji na ich temat nie ujawniać.

Źródło: opracowanie własne.

Eksperci (architekci/projektanci):

E 1: Architekt z kilkudziesięcioletnim stażem w zakresie projektowania i nadzoru budowlanego nad obiektami o przeznaczeniu biznesowym i administracyjnym. Prowadzi własną pracownię architektoniczną. Wykładowca akademicki.

E 2: Projektant wnętrz, architekt. Autor wielu aranżacji biur i przestrzeni użytkowych na rzecz klientów biznesowych. Wykonuje również zlecenia klientów indywidualnych. Właściciel pracowni projektowej. Wykładowca akademicki.

E 3: Architekt, projektant. Prowadzi kompleksową obsługę zamożnych klientów indywidualnych. Projektuje bryły budynków, nadzoruje wykonawstwo, aranżuje wnętrza, pomaga wyposażyć domy i mieszkania. Wykładowca akademicki.

E 4: Architekt-urbanista. Współuczestniczył przy projektowaniu stref miejskich i podmiejskich dedykowanych dla różnego typu działalności biznesowej. Urzędnik na stanowisku eksperckim.

E 5: Doradca wizerunkowy, projektant wnętrz. Wykonuje zlecenia głównie na rzecz klientów korporacyjnych. Prowadzi szkolenia w zakresie zarządzania wizerunkiem marki.

Ponadto narratorka (N 5) wystąpiła w podwójnej roli: właścicielki firmy relacjonującej kolejne etapy własnej kariery i ekspertki – kreatorki i producentki uniformów biznesowych.

Rozdział 8

Przestrzenny wymiar karier menedżerów i przedsiębiorców

W pierwszym rozdziale niniejszej książki autor wskazywał na wielowymiarowy i wieloaspektowy sposób rozumienia przestrzennego uniwersum aktora społecznego. Człowiek na przestrzeni swojego życia, w tym kariery zawodowej, odbywa podróż przez różnorakie miejsca i obszary. Uczestniczy w różnych zbiorowościach społecznych, które „skolonizowawszy” określone fragmenty świata, ustanawiają na ich obszarze własne „teatry działań” z charakterystycznymi dla nich dekoracjami i kostiumami, „scenopisem” oraz mniej lub bardziej istotnymi „didaskaliami”. Aktor raz po raz obligowany jest wcielać się w kolejne role i przywdziewać adekwatne dla tych ról kostiumy. Nie jest przy tym bezwolnym „halabardnikiem”. Negocjuje swoje role z innymi uczestnikami spektaklu. Dobiera środki sceniczne w taki sposób, by wyrzucić na odbiorcach jak najbardziej pożądane wrażenie. Wykorzystuje w tym celu wiedzę i doświadczenie nabyte w trakcie dotychczasowych występów. W kolejnych „sezonach teatralnych” zazwyczaj coraz bardziej świadomie i sprawnie dobiera właściwe rekwizyty i zarządza dekoracją sceniczną. Co więcej, musi występować „na deskach” różnych teatrów: organizacyjnego, domowego, publicznego i dbać o to, by aranżacje tych występów nie były w permanentnym konflikcie.

W związku z powyższym w prezentowanym dalej raporcie badacz prowadzi analizę w dwóch wymiarach: horyzontalnym i wertykalnym. W pierwszym przypadku chodzi o temporalny aspekt doświadczania oraz działania w i wobec przestrzeni. Przede wszystkim badacz stara się zaprezentować karierę aktora w kontekście (r)ewolucji przestrzennych form organizacji świata biznesu i jego relacji z innymi, również zmieniającymi się w czasie obszarami przestrzeni społecznej. W perspektywie wertykalnej chodzi zaś o ukazanie relacji pomiędzy obszarami aktywności aktora w obecnej rzeczywistości. To przede wszystkim próba opisanie przestrzennej organizacji świata aktora, uwzględniająca jego główne pola aktywności: środowisko biznesowe, życie rodzinne i pozazawodowe.

8.1. Etapy kariery

Kariera menedżera lub przedsiębiorcy polega na efektywnym wykorzystywaniu dostępnych zasobów organizacyjnych, osobistych i społecznych. Oprócz finansów, wiedzy, umiejętności czy sieci kontaktów do kluczowych zasobów trzeba zaliczyć czas i przestrzeń. Umiejętność skutecznego i sprawnego zarządzania tymi wartościami nie jest jednak „dana” z tytułu pełnionej roli, lecz jest wypracowywana w **procesie stawania się** (*becoming*) znaczącym aktorem organizacyjnym. We wspomnianych już badaniach poświęconych temporalnemu wymiarowi karier menedżerskich badacz wygenerował kategorię „kontroli nad czasem” (Dymarczyk, 2008: 59), co w kategoriach procesu należy w zasadzie rozumieć jako „przejmowanie kontroli nad czasem”. Paralelnie, gdy chodzi o aspekt przestrzenny, mamy do czynienia z „**przejmowaniem kontroli nad przestrzenią**”, która to kategoria w znacznym stopniu wypełnia szerszą kategorię (jest jej subkategorią), określoną jako „zarządzanie przestrzenią”. Owo przejmowanie kontroli to niezbywalny aspekt stawania się liderem organizacyjnym – istotny wymiar jego kariery. Należy podkreślić, że stawanie się zarządcą przestrzeni przebiega w różnych wymiarach. Na przykład w początkowej fazie kariery chodzi przede wszystkim o zmianę na poziomie mentalnym, czyli redefinicję otaczającego świata jako tego, który stwarza aktorowi raczej szanse tworzenia i rozwoju niż środowiska, któremu należy ulec lub co najwyżej się do niego przystosować. Na kolejnym etapie menedżer lub przedsiębiorca uwagę skupia głównie na przejmowaniu kontroli nad przestrzenią organizacyjną objętą w zarząd. Podejmuje wysiłki polegające na takim aranżowaniu miejsc pracy, monitorowaniu sposobów kooperacji i form komunikacji, by skutecznie podejmować działania dyscyplinujące w stosunku do swoich podwładnych, a jednocześnie jak najlepiej chronić własne terytoria. Staje się również profesjonalistą w zakresie zarządzania wizerunkiem własnym i wizerunkiem organizacji (patrz Rozdział 9, s. 181–208). W następnym etapie dochodzi do przeniesienia ciężaru aktywności z ustanawiania i obrony własnego „stanu posiadania” na planową realizację działań strategicznych. Dzięki nabywanym z latami kompetencjom i umiejętnościom lider organizacyjny może pełnić rolę kluczowego reprezentanta firmy; odpowiedzialnego za jej pozycję rynkową i kontakty z różnego typu instytucjami, partnerami i konkurentami biznesowymi. Na tym etapie kariery ujawnia się również potrzeba zbalansowania aktywności zawodowych i pozazawodowych. Stąd aktorzy demonstrować coraz większą gotowość do delegowania pewnych zadań oraz uprawnień w zakresie zarządzania firmą i reprezentowania jej interesów. Zazwyczaj oznacza to także większą koncentrację na relacjach rodzinnych i sąsiedzkich oraz odpowiedniego standardu miejsc zamieszkania i wypoczynku.

Zasygnalizowane w tym miejscu etapy kariery oraz towarzyszące im postawy i działania w i wobec przestrzeni będą szczegółowo rozwinięte w poniższej analizie.

8.1.1. Pierwszy etap kariery

W tym podrozdziale badacz skupia swoją uwagę przede wszystkim na kluczowym wymiarze kategorii „przejmowanie kontroli nad przestrzenią”, postrzeganiu jej przez aktorów społecznych jako **problemu** lub **zasobu**. Innymi słowy, koncentruje się na kwestii bycia pod presją warunków przestrzeni (znajdowania się w określonym miejscu i czasie z ograniczonym wpływem „na bieg wypadków”) *versus* dysponowania nią w celu realizacji własnych zamierzeń. Odnosząc się do zebranego materiału, należy zauważyć, co następuje. Rozmówcy wielokrotnie wspominali, że pierwsze etapy ich kariery zawodowej (a także szerzej – życiowej) były naznaczone „przymusowym” znajdowaniem się i radzeniem sobie z nowym, często diametralnie odmiennym od dotychczas „zamieszkiwanego” i niekoniecznie przyjaznym środowiskiem. Należy przy tym odróżnić sytuację, której doświadcza niemal każdy człowiek wchodzący w „świat pracy”, od zdarzeń, o których wspominało wielu rozmówców.

N 4: W trakcie studiów w zasadzie w każde wakacje pracowałem. [...] Nawet w szkole podstawowej przynosiłem z NRD jakieś produkty, które mogłem sprzedać w sklepie spożywczym. [...] Na studiach i potem znowu wpadłem w system prac. Od prac zorganizowanych, typu jakaś firma, która wysłała mnie do Finlandii, czy samodzielny wyjazd do pracy, zupełnie nieudany – do Francji, czy kolejny wyjazd gdzieś do Skandynawii [...] i „kolędowanie” od jednego domu do drugiego. I okazywało się, że jest płot do pomalowania, drewno do wywiezienia. I w ten sposób zdobywałem świadomość świata. To jakby z dzisiejszej perspektywy, porównując te doświadczenia, to taka jestem trochę kobieta pracująca. Żadnej pracy się nie boję. Nie mam z tym kłopotu. Jak będzie trzeba, to wrócę do łopaty.

N 6: Lubiłem być z ludźmi, dziećmi także. Stwierdziłem, że będę nauczycielem. Skończyłem studium nauczycielskie, potem studia i pracowałem w szkole. [...] I to było poświadczane wieloma sukcesami. [...] Natomiast równolegle pracowałem, zarabiałem pieniądze, czyli nigdy nie było tak, że miałem tylko jedną pracę, jeden zawód. [...] Miałem tak zwaną działalność gospodarczą, czyli tak zwany stolik turystyczny i krzeselko [...] wyjeżdżałem na całe tygodnie i miesiące na rynek na granicy polsko-niemieckiej i tam pracowałem. A mój samochód, Fiat 126p, był moją sypialnią, łazienką, kuchnią, salonem. No takie ciekawostki budują samodzielność. To mi dało takie poczucie dużej samodzielności. I tak mam chyba do dzisiaj.

N 12: Tak mi się w życiu ułożyło, że odziedziczyłem yyy tam po przodkach, po rodzinie gospodarstwo rolne pod Sieradzem. W związku z tym musiałem zawiesić studia na handlu zagranicznym. [...] I musiałem [...] prowadzić gospodarstwo rolne. To dzisiaj brzmi bardzo śmiesznie, natomiast wtedy to wcale śmieszne nie było. [...] Ale ja wtedy byłem jedynym mieszkańcem wsi i okolicznych wsi, który mówił po angielsku. I zaoferowałem władzom gminy, że będę im tłumaczył listy. I to im się strasznie podobało. [...] Dziś jak rozmawiam z wielkimi plantatorami, jak im powiedziałem, że kiedyś byłem rolnikiem [...], no to po prostu stosunek do mnie zmienia się diametralnie.

N 28: Ja miałem utrzymanie, no rodzice mi dużo pomagali, byli cierpliwi. Ale ja musiałem sam zacząć. [...] I to tkwi gdzieś tam w pamięci, jak jedziemy tym cholernym autobusem i tam przez tą granicę i te mmm te wideomagnetofony [śmiech] próbujemy przemycić. I potem z tym na bazar. I potem za granicą sobie przypominam, to po prostu w dołku ściska. Nędza to była. Się

wyszwendaliśmy. To chyba ze dwa razy pozwoliliśmy sobie na wypicie piwa w knajpie. No to był po prostu taki wydatek! [...] Ale coś mi to dało, coś z tego zostało. Eee, tamto doświadczenie dodawało mi rozważy. To znaczy jeśli chcesz coś zrobić, to trzeba to sobie przygotować i wtedy działać. Jak przygotowujesz, to sobie poradzisz.

N 34: Wpierw to było takie **obijanie się o ścianę** [podkr. – W.D.]. Z pracy do domu i z powrotem. Niby nic nie brakowało. [...] Dopiero jak, jak zostałam, ten awans przyszedł, to, to było takie otwarcie. Z moim dużym udziałem. No tak. Sama wypracowałam sobie to. Mogłam wreszcie rozwinąć skrzydła. Być tu i tam. Wchodzić w nowe układy, poznawać nowych ludzi i nowe firmy. Ten cały koloryt świata. [...] Taka konfrontacja pomiędzy tym co było takie zaściankowe, może i czasem fajne, ale zaściankowe [...], a potem szerzej. Tak chciałam.

Z powyższych i podobnych im wypowiedzi można zrekonstruować dwa wątki. Po pierwsze, termin „przymus”, którego badacz użył anonsując sytuację, w jakich znaleźli się narratorzy, nie przypadkiem opatrzony został cudzysłowem. Zauważmy bowiem, że autorzy opowieści zazwyczaj posiadali już lepiej lub gorzej rokujące, lecz względnie stałe źródła utrzymania w dotychczas zamieszkiwanej przestrzeni. Zatem decyzje o zmianie miejsca, w którym podejmowali pracę, wynikały, rzecz jasna, z braku akceptacji dla aktualnego *status quo*, ale w równej mierze były powodowane potrzebą **poszerzania pola aktywności**, chęcią sprawdzenia się w nowych okolicznościach i nowych rolach. Po wtóre, co istotniejsze, negatywne doświadczenia rychło zostały przez aktorów przepracowane i zredefiniowane w kategoriach korzyści. Spenetrowana i przynajmniej w pewnym stopniu „oswojona” obca przestrzeń stawiała się **zasobem** (zapewne w wielu przypadkach również „**miejscem**”). Doświadczenia nabyte na wstępnym etapie kariery stanowiły znaczące punkty zwrotne (*turning points*) w biografii aktorów (Strauss, 2013: 86–92). Wpływały na kształtowanie się nowej koncepcji siebie – w tym przypadku budowanie pozytywnego obrazu własnej osoby. Rozmówcy wspominali również sytuacje, w których konfrontacja z otaczającą przestrzenią przypominała Denzinowską epifanię (*epiphany*), czyli niekiedy bardzo intensywne doświadczenie czy też doznanie, które wywołuje zmiany w dotychczasowym życiu jednostki (Denzin, 1990: 17)¹.

N 6: Te dotychczasowe prace nijak mnie nie rajcowały. Potrzebowałam czegoś więcej. No i teraz ta okoliczność, która łamie stereotypy działania. Stałam sobie na ulicy Zgierskiej, czekając na tramwaj. Pamiętam to był 95 czy 96 rok i widziałem już stojące samochody, słynne fordyskorpy, czy coś tam takiego. I widziałem młodych ludzi w białych koszulkach, krawatach, wtedy wypasionych furach. Z jakimiś wielkimi urządzeniami, które przykładali do ucha, a to były pierwsze telefony komórkowe. [...] Obok mnie jeżdżą młodzi ludzie, ode mnie młodszy, bardzo dobrze ubrani z telefonami. W czym ja jestem gorszy!? [...] Taki **ograniczony** na tym przystanku, **zamknięty jakoś** i śmieszny. [...] Czego mi brakuje, żeby w podobny sposób? I to pobudziło tą moją... tą okoliczność. **I wówczas bardzo intensywnie powiedziałem, że to trzeba uciąć, że tak nie może być!** I uciąłem. Znalazłem ogłoszenie o pracy w banku.

1 Norman Denzin (1989; 1990) definiuje epifanię (*epiphanies*) jako pozytywne lub negatywne zdarzenia – kryzysy egzystencjalne, niekiedy o gwałtownym przebiegu, które pozostawiają trwały ślad w życiu jednostki i stanowią potencjalne źródło zmiany dotychczasowej egzystencji. Są katalizatorami redefinicji własnej tożsamości.

Zrelacjonowane do tej pory historie – niezależnie od swego niekiedy dramatycznego przebiegu – mają wspólny mianownik: wyraźnie określony w czasie finał. Doświadczenia, o których była wyżej mowa, stały się zasobem, zaś „**domknięcie**” pionierskiego etapu kariery pozwoliło aktorom pozytywnie postrzegać miniony czas. Z narracji i rozmów dało się jednak zrekonstruować bardziej skomplikowane scenariusze. W tym sensie, że dylemat przestrzeń jako problem *versus* zasób nie pozwala w satysfakcjonującym stopniu unieważnić pierwszego jego członu.

N 2: Firmę przejęła firma z Warszawy i jednocześnie wiązało się to z przejściem ze Skierniewic z pracy do Warszawy, z czego ja zrezygnowałam ze względu na sytuację rodzinną. Rodzinną, bo niestety, a może stety, czy niestety nie wiem, jestem matką wychowującą duże samodzielne dziecko (śmiech), ale w każdym razie samotnie. [...] Zwykle moje posunięcia były podporządkowane sprawom rodzinnym. Tak, i to był taki priorytet. **Ja nie mogłam pewnych granic przesunąć**, nie mogłam gdzieś odlecieć za daleko, i tak dalej. Bo zwykle musiałam być związana z domem.

N 17: Moim marzeniem był dom w Łodzi. [...] Dążyłam do tego domu, no udało się po wielu latach. Pomyślałam sobie, że to jest moje miejsce [...], ale nigdy nie odcięłam pępowiny, jeśli chodzi o mój dom rodzinny w województwie łódzkim. Yyy stale jeździłam do mamy. Kiedy mamy brakło po jej długim życiu, to do jej siostry, która tam mieszka. Ponadto to miejsce, minęło sto lat jak jest w naszej rodzinie. [...] A więc sto lat to zobowiązuje, prawda?

N 32: O szóstej muszę zrobić śniadanie dla męża i syna, ogarnąć się i pędzić do pracy. Cały czas w biegu. Praca, a potem zakupy i znów w biegu. Dlatego mam zapyziałe strasznie mieszkanie, nieuładzone. Sto spraw w różnych miejscach. [...] Dlatego świętem jest dla mnie wyjazd gdzieś albo zamknąć się w sypialni jak jest niepogoda i poczytać. Tylko taki wyjazd lub ukrycie się to rzadko się udaje. Dobrze byłoby móc na dłużej wyjechać, odciąć się, zamieszkać w spokojniejszym miejscu. Ale jest ciągle tyle spraw do zrobienia.

Warto zwrócić uwagę, że w licznych opowieściach **kobiet** przestrzeń postrzegana jest jako permanentny problem, głównie w kontekście możliwości wyboru miejsca i sposobu pracy, zamieszkania lub wypoczynku. Rozmówczynie stawały przed dylematem – swobodny wybór kariery zawodowej (i szerzej – życiowej) a zobowiązania, czy raczej powinności względem bliskich osób (por. Dymarczyk, 2008: 114–120; 2013). Wobec ograniczeń przestrzennych (i czasowych), będących efektem historycznie i kulturowo utrwalonego postrzegania ról kobiecych i męskich, informatorki przyjmowały dwie postawy (strategie): „**wewnątrzsterownej self-made-woman**” i/lub „**lokalnej aktywistki**”. W pierwszym przypadku chodzi o podjęcie działań emancypacyjnych, których skutkiem jest uzyskanie swobody czasowo-przestrzennej organizacji własnego uniwersum. Zazwyczaj jest to efektem długotrwałego procesu negocjacji ze znaczącymi innymi.

N 33: Chociaż jak powiedziałam mężowi, czym chcę się zajmować, to powiedział: „Z twoim słomianym zapalem, trzy miesiące, góra pół roku”. Po czasie, jak rzeczywiście miałam serdeczną ochotę zostawić to wszystko, to właśnie wtedy sobie przypomniałam jego słowa i powiedziałam sobie: „Nie, przecież tak nie mogę zrobić”, bo wtedy wyszłaby jego racja. [...] Wiem, że często jest tak, że jeśli kobieta odnosi sukces, to mężczyźni nie mogą się z tym pogodzić. Z jednej strony nietrudno się dziwić, że facet się denerwuje, kiedy kobieta wychodzi wieczorem elegancko ubrana. [...] Z drugiej strony kobieta powinna to jakoś wynagrodzić i dać odczuć swojemu mężowi,

że jest on ważny, żeby nie czuł się zagrożony. Ja sama to przeżyłam. Na początku czułam czasami niepokój, mąż nic nie mówił, jak wyjeżdżałam, jak wracałam – niby nic, ale wiedziałam, że mąż do końca nie był przekonany, czy to dobrze. [...] No ale w końcu mój mąż zachował zdrowy rozsądek.

N 34: Na początku to było ciężko. Mąż co prawda wtedy nie pracował i cieszył się, że mam satysfakcjonujące zajęcie, ale gdzieś tam w środku miał chyba żal i taki, taki niepokój, że teraz będzie inaczej. Mnie też nie było z tym dobrze. To jakiś czas trwało. Niby było dobrze, ale //². Potem znalazł pracę i trzeba było jakoś ułożyć te nasze relacje i podział obowiązków. Syn był mały i to jeszcze komplikowało, bo oboje pracowaliśmy. I znów trochę to potrwało nim z czasem doszliśmy do jakiegoś porozumienia, jakiegoś konsensusu, pogodziliśmy się z tym faktem, choć nie było to, jak powiedziałam, łatwe. Ale teraz mogę być też dla siebie, nie tylko dla rodziny. [...] Mam prawo do swoich aktywności, nie czuję się ograniczana i tak mentalnie, i tak czysto fizycznie.

W drugim przypadku konieczność godzenia wielu ról przez kobiety biznesu, a tym samym pewne ograniczenia przestrzenno-czasowe skutkują silną identyfikacją z miejscem zamieszkania. Wiążą się także z podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej (regionu, miasta, osiedla).

N 10: Dlaczego tam? Kupiliśmy mieszkanie w miejscu, które wiązało się z małą odległością od rodziców. [...] Jest mi tam bardzo dobrze, bo mam wszystko pod ręką [...] i przedszkole, i szkoła, i kościół blisko, i przychodnia. [...] W tym momencie jestem związana z Odnową w Duchu Świętym na mojej parafii. [...] Ja się czuję dość mocno z parafią związana, tam i przez wspólnotę, i przez po prostu bliskość fizyczną. Potrzebowałam się zaangażować, coś pożytecznego robić.

N 14: Mam odznakę miasta Łodzi jako zasłużony łódzianin. [...] Jestem typem społecznika, lubię tutaj pomagać innym i tutaj, tutaj wnosić trochę aktywności. W 1999 otworzyłam z koleżanką pierwsze stowarzyszenie właścielek łódzkich firm. [...] Nasza firma prowadzi też działalność charytatywną, pomagamy chorym dzieciom, chorym aktorom.

N 34: Ja wiem, że może troszkę żal, że się nie było, nie widziało, nie spróbowało innego życia, innych możliwości, ale teraz już o tym tak nie myślę. Tu na miejscu też dzieją się ciekawe rzeczy. Mogłam w tym uczestniczyć, wziąć udział, sprawdzić się.

Wypada zauważyć, że w przypadku pierwszej z opisanych strategii („wewnętrzna *self-made-woman*”) ograniczenia czasowo-przestrzenne są przez aktorki postrzegane w kategoriach rzeczywistego problemu. Determinacja w dążeniu do przełamania ograniczeń bywa skuteczną praktyką adaptacyjną, lecz wiąże się z realnymi kosztami emocjonalnymi i oddziałuje na relacje ze znaczącymi innymi³. Z ko-

2 Znak // wskazuje na przerwany wątek lub nagłą zmianę treści wypowiedzi.

3 „Emancypacja kobiet w kontekście relacji rodzinnych to **proces**, w którym możemy w pierwszym etapie wyróżnić: czas nacisków i oporu ze strony najbliższego otoczenia. Dalej, etap «docierania się». Na koniec zaś etap «pogodzenia się» domowników z nową rolą i nową pozycją kobiety w rodzinie. Jest to proces o tyle trudny, że wymagający od wszystkich aktorów zaangażowanych w ten proces zredefiniowania tradycyjnego postrzegania kobiety przez pryzmat pełnionych przez nią ról, z których najważniejszą jest rola matki i rola żony. W efekcie uznania, że ma ona takie samo prawo być «tym, co robi i jak działa», a nie tylko być «tym,

lei wydaje się, że strategia „lokalnej aktywistki”, mimo że ma podobne źródło – ograniczenie swobody działania w kontekście czasowo-przestrzennym – w mniejszym stopniu lub wcale nie wywołuje negatywnych uczuć. Jeżeli w ogóle, jest to problem przez małe „p”. Zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności zapewnia poczucie wpływu na otaczającą rzeczywistość, a jednocześnie zabezpiecza przed wystąpieniem wyraźnego konfliktu ról kobiety: matki, żony, opiekunki domowego ogniska, a z drugiej strony – aktywnego i ambitnego aktora świata biznesu.

Podobnie w narracjach przedsiębiorców (także kobiet) problematyczność przestrzeni jest stanem permanentnym i wynika z samej istoty działalności gospodarczej. Inwestowanie w zasoby materialne (i ich wirtualne odpowiedniki) – biura, hale produkcyjne, magazyny i tym podobne – wynika z samej istoty przedsiębiorczości. Skuteczność firmy zależy między innymi od odpowiedniego, najlepiej optymalnego, gospodarowania przestrzenią i miejscami będącymi majątkiem organizacji. Raz jest to inwestowanie w nowe tereny i infrastrukturę, innym razem polega to na podnoszeniu ich standardów lub – w przypadku słabszej koniunktury – redukcji zasobów materialnych. Zasadniczo, nawet w sytuacji *prosperity*, wyraźny jest swoisty dualizm: przestrzeń (i jej „umiejscowienia”) postrzegana jest przez aktorów jednocześnie jako zasób, ale i jako problem.

N 14: Firma była gdzieś indziej. W takim małym pomieszczeniu yyy potem jeszcze musieliśmy zmieniać i potem znów, bo ciągle ta firma ewoluowała. Jesteśmy teraz na czwartym miejscu. [...] Ciągła ciasnota. [...] Ale to uczę takiej, takiej pokory życiowej i zaradności.

N 18: Zaczynałem firmę w latach 90., lokali wtedy nie było, nie było w ogóle. [...] Pierwszy budynek zbudowaliśmy czterysta metrów, były jakieś błędy budowlane typu jakiś źle zrobiony strop, który się nam zawalił tam. [...] Zainwestowaliśmy w tereny. Hala powstała tam taka pięćset metrów. [...] Było fajnie przez dwa lata, później znowu za mało. [...] Teraz jest OK, ale to długo trwało [...], tak po prostu jest i już, jak długo? Ale teraz traktuję to jako wyzwania.

Reasumując, początkowy etap kariery liderów biznesu nosi znamię zmagania z zastaną lub eksplorowaną i nierzadko obcą przestrzenią. Szczególnie w przypadku menedżerów można wskazać linię demarkacyjną pomiędzy tym etapem a kolejnymi. Co warto podkreślić, autorzy opowieści niekiedy stosowali w tym miejscu kodę. Wznowienie narracji zależało zaś od inicjatywy badacza. Natomiast gdy chodzi o relacje kobiet oraz przedsiębiorców (obojsza płci), problematyczność przestrzeni jest stanem permanentnym, choć o różnym stopniu natężenia. Bynajmniej nie oznacza to unieważnienia tezy o zmianie postrzegania przestrzeni; wprawdzie jako problem a następnie jako zasób. Co więcej, mimo że w przypadku

kim jest dla innych i być taka, jaka jest dla innych» (Nowak-Dziemianowicz, 2002: 164). Jest to więc «**proces pracy nad tożsamością**». W trakcie tej pracy «ja przedmiotowe» (społeczne) aktora (aktorki) rozwija dialog z coraz wyraźniej akcentowanym i dopominającym się uznania «ja podmiotowym» (osobistym) (Mead: 1975)” (Dymarczyk, 2008: 116).

dwóch wspomnianych przed chwilą zbiorowości punkt zwrotny bywa niekiedy trudny do uchwycenia, to jednak daje się zaobserwować pewną etapowość czy raczej stadialność. Opowiedziane historie, używając muzykologicznej metafory, początkowo charakteryzuje rytm *allegro* i dynamika *forte*, by z biegiem czasu przejść w kierunku *andante* i *piano*. Problematyczność przestrzeni nie tyle zanika, ile staje się elementem *sine qua non* kariery – zostaje zaakceptowana i zredefiniowana jako pozytywne doświadczenie. Co warto podkreślić, na tym etapie wielu narratorów (częściej mężczyzn) wyrażało dość wyraźnie przekonanie, że za sukces zawodowy (i życiowy) odpowiada przede wszystkim jednostka (por. Dymarczyk, 2008: 114–120), a nie organizacja, zaś doświadczenia zdobywane w różnych miejscach i sytuacjach społecznych stanowią podstawę późniejszych sukcesów. Tego rodzaju perspektywa pozwala doszukiwać się analogii z modelem kariery proteańskiej

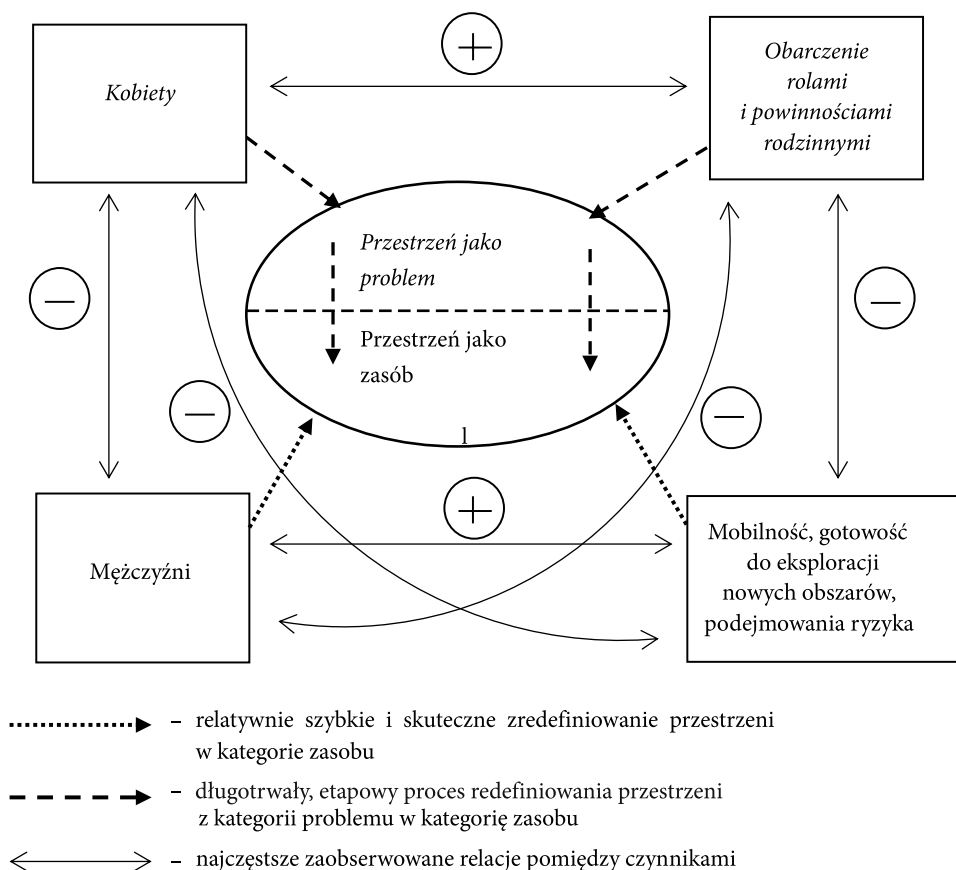


Diagram 1. Mapa czynników wpływających na postrzeganie kariery jako problemu lub zasobu na wstępnych etapach kariery

Źródło: opracowanie własne.

(*protean career*) Douglasa T. Halla (1996; 2004) i modelem „kariery bez granic” (*boundaryless career*) autorstwa Michaela Arthura i Denise Rousseau (1996). Odnotować należy również fakt, że w przypadku (większości) kobiet wyraźnie zarysowuje się konflikt pomiędzy społecznie przypisanym tradycyjnym wzorem kariery zorientowanej na pełnienie ról matki i żony (*home-centered, conventional*) (Super, 1957; Hakim, 2000; 2006, por. też Dymarczyk, 2008: 114-120; 2013) a modelami rozpiętymi na skali pomiędzy karierą typu adaptacyjnego (*adaptive*), polegającą na kompromisowym godzeniu ról rodzinnych i zawodowych a karierą, w której dominującą pozycję zajmuje praca (*work-centered, career centered*) (Super, 1957; Hakim, 2000; 2006, por. Dymarczyk, 2008: 114-120; 2013).

Dychotomizacja (doświadczenia) przestrzeni jako **problem** lub jako **zasób**, może wydawać się Czytelnikowi nazbyt arbitralna. Warto więc poczynić kilka uwag w celu objaśnienia, co autor pragnął zakomunikować poza tym, co zostało wyżej wyeksplikowane. Po pierwsze, co już zaznaczono we wstępie do rozdziału, chodzi przede wszystkim o zmianę **mentalną** – redefinicję sytuacji, czyli uznanie ograniczeń, w tym przestrzennych, jako doświadczenia, z którego należy czerpać siłę i naukę dla późniejszych działań (zasób). Można bowiem odwołując się do klasycznego tekstu Simmla (2006) powiedzieć, że to, co dla jednego jest drzwiami, przez które niepodobna przejść, dla drugiego jest mostem (pomostem) do kolejnego etapu życia/kariery (Bucholc, 2018: 14). Czy „zdarzenia graniczne” skutkujące wspomnianą redefinicją własnej sytuacji (i w konsekwencji tożsamości) mogłyby zaistnieć bez bezpośrednich, jak wyżej ukazanych, odwołań do przestrzeni? Zapewne. Tak się jednak zdarzyło, że wielu rozmówców uznało, że właśnie przywołanie konkretnych scenerii i miejsc, było właściwe i niezbędne, by w ich mniemaniu, należycie opowiedzieć swoją historię⁴. Drugi argument ma związek z poprzednim zdaniem. Udramatyzowanie pierwszego – pionierskiego, „inicjacyjnego” etapu kariery ma znaczenie w tym sensie, że stanowi spektakularny kontrapunkt i pretekst dla rozwijanych przez aktorów „upojnych autoprezentacji” (Dymarczyk, 2008: 114). Przestrzeń (tu: dychotomia „problem” a „zasób”) jest użyta jako **metafora** drogi życiowej, która w przypadku ludzi sukcesu przybiera raczej kształt kariery, niż trajektorii. Uwspółcześniona wersja mitu „od pucybuta do milionera” przedstawiona zostaje w atrakcyjnych „dekoraacjach” towarzyszących pierwszemu etapowi kariery, co m.in. służy uwiarygodnieniu wypowiedzi rozmówców i zainteresowaniu słuchacza wypowiedzi ich „wyjątkową” ścieżką kariery. Nie zapominajmy jednak, że chodzi nie tylko o metaforę. Zmagania z niesprzyjającymi warunkami bytowania miały walor socjalizacyjny. Zdarzały się zazwyczaj na początku drogi zawodowej i tym samym były „testem” determinacji, zapobiegliwości i „zręczności” radzenia sobie w niesprzyjającym środowisku. Czyli sprzyjały wyrobieniu cech ze wszech miar pożądaných na kolejnych etapach kariery.

4 Maurice Halbwachs (1941) i Jan Assmann (2008) podkreślają, że pamięć opiera się na miejscach. W niej to (owej pamięci), „(l)udzie i obiekty stapiają się w (...) jedno z lokalizacją w konkretnych miejscach, tworząc elementy przechowywane następnie w pamięci i wpływające na codzienną konstytucję przestrzeni” (Löw, 2018).

8.1.2. Drugi etap kariery

Niezależnie od faktu, że proces redefiniowania przestrzeni charakteryzuje różne tempo i dynamika, można poczynić próbę zrekonstruowania i opisanego kolejnego etapu przestrzennego wymiaru kariery aktorów biznesowych. Etap ten opatrzony został etykietą „**przejmowanie kontroli nad przestrzenią objętą w zarząd**”, co w tym momencie kariery oznaczało przede wszystkim przejście kontroli nad przestrzenią **podwładnych**. Warty podkreślenia jest fakt, że proces ten, bo jest to proces, jest subkategorią szerszego procesu „stawania się menedżerem/przedsiębiorcą”. Dokonująca się zmiana statusowa (*status passage*) oprócz temporalnie określonych przejść z jednej pozycji na inną oznacza przede wszystkim fundamentalną zmianę tożsamościową – nowe postrzeganie siebie przez aktora społecznego (Glaser, Strauss, 1971). Dotychczasowa rola solidarnego członka zespołu pracowniczego lub niezależnego podmiotu zostaje zastąpiona rolą przełożonego, którego zadaniem będzie od tej pory zarządzanie przestrzenią i czasem podwładnych. Fakt tak znaczącej zmiany przejawia się w formach działania, ale również ma określone skutki emocjonalne.

N 4: [O początkowych etapach kariery zawodowej – przyp. W.D.] I wtedy zaproszono mnie do Krakowa i powiedziano mi, że przechodzę do działu operacyjnego i będę zajmował się stacjami [benzynowymi – przyp. W.D.], kontrolował pracę w terenie. **Praca iście policyjna!** Zupełnie nie moja praca. To trzeba pilnować, patrzeć na ręce, sprawdzać, czy ludzie nie kradną. [...] Myślę, że byłem fatalnym dyrektorem regionalnym jeśli chodzi o działalność policyjną. I to było widać. [...] Zmieniłem pracę, ja jestem wyznawcą teorii *white*, ludzie są pozytywni. Ale też patrzę na takie rzeczy dziś inaczej, spokojniej.

N 28: Pewnie niemal każdy to przeżywał. Taką huśtawkę nastrojów. Nagle trzeba się przestać. Koledzy kolegami, ale trzeba stać się tym przełożonym. Patrzeć na ręce, czasem opieprzyć. Z jednej strony głupio, a z drugiej czasem szlag człowieka brał, że przecież oni też się powinni poczuwać do jakiejś solidarności. [...] No ale były to niezręczne dosyć sytuacje.

N 34: Pamiętam taką sytuację, jak zostałam dyrektorem personalnym, to właściciel zlecił mi skontrolowanie [tu imię – przyp. W.D.]. Bo były przypuszczenia, że on zamiast w pracy, u klienta siedzi po prostu w domu. I pamiętam, jak siedzę w tym samochodzie niedaleko domu tego człowieka, a to w końcu kolega z pracy, i wypatruję, czy on pojechał do pracy, czy jest w domu. **No zupełna paranoja jakaś.** [...] Takie negatywne zdarzenie rzutuje, no ale też jest jakimś punktem zastanowienia, co robić, jak robić i po co, i dokąd. To takie moralne dylematy, które trzeba sobie poukładać i porozwiązywać. [...] Zaraz potem była **innowacja** pod tytułem GPS.

Analiza relacji informatorów, obejmująca refleksje jak powyżej oraz towarzyszące im zdarzenia (tu: przejście statusowe – awans), konteksty i warunki interweniujące, pozwala postrzegać doświadczenia aktorów w kategoriach pracy nad tożsamością (*identity work*), szczególnie zaś odwołać się do procesualnego charakteru jaźni. Oprócz wyobrażenia na temat tego, jak podmiot widzi siebie i jak percypuje wyobrażenia innych na swój temat, Cooleyowska koncepcja jaźni obejmuje również możliwe pozytywne emocje, a także emocje negatywne, takie jak gniew, za-

wstydy (shame), poczucie upokorzenia (mortification) (Cooley, 1922; por. też Scheff, 1990) czy też Goffmanowskie zakłopotanie (embarrassment) (2006).

Abstrahując od negatywnych lub ambiwalentnych emocji towarzyszących wchodzeniu w rolę przełożonego, ci, którzy podjęli decyzję o realizowaniu takich zadań, stanęli przed koniecznością przyjęcia lub wypracowania szeregu działań służących kontrolowaniu zespołu pracowniczego. W aspekcie przestrzennym chodzi głównie o trzy zazębiające się ze sobą obszary:

1. Kontrolę nad przestrzenią i czasem poświęcanym sprawom organizacji a sprawom pozazawodowym (m.in. kontrolę dostępu do informacji, komunikacji).
2. Kontrolę nad przestrzenią fizyczną: miejscami pracy i kontaktów międzypracowniczych.
3. Kontrolę nad fizycznością (cielesnością) pracowników, czyli autoprezentacją podwładnych.

Czas i przestrzeń poświęcane pracy są nierozdzielne. Efektywne skupienie się na wykonywaniu czynności zawodowych wymaga intensywnego zaangażowania w wyznaczonych godzinach i w wyznaczonym miejscu. Próby czy też podejrzenie wykorzystywania przez pracowników czasu i przestrzeni pracy w celu realizowania własnych interesów nie są zazwyczaj akceptowane, a organizacja przestrzeni pracy i odpowiedni nadzór mają zapobiegać tego rodzaju działaniom.

N 1: Administrator sieci zadbał o to, żeby na swoich komputerach nic nie mieli. [...] Żeby nie było mp3, żeby nie było filmów. [...] Wszystkie komputery [handlowców - przyp. W.D.] są tak ustawione, żebym ja widział cały czas, co mają na ekranie. Znaczą oni siedzą do mnie plecami, tak? Tak to zostało pomyślane. Ja siedzę na samym końcu. I **jak w ławeczkach szkolnych** [wyróżnienie - W.D.] mam wszystkie komputery. [...] Nie mają dostępu do Internetu. Mają odłączony dostęp. Mają tylko dostęp do pewnych rzeczy, czyli GG mają zostawione, pocztę, naszą stronę firmową, tak?

N 38: I mimo że jestem liderem, to nie mam własnego gabinetu. [...] Zwyczajowo jestem frontem, przed sobą mam wszystkich pracowników. [...] Dokładnie tak, czyli **to jest tak yyy jak załóżmy w klasie** [wyróżnienie - W.D.] nauczyciel zawsze jest z przodu i widzi, co się dzieje przed nim. [...] Muszę mieć nad tym pieczę.

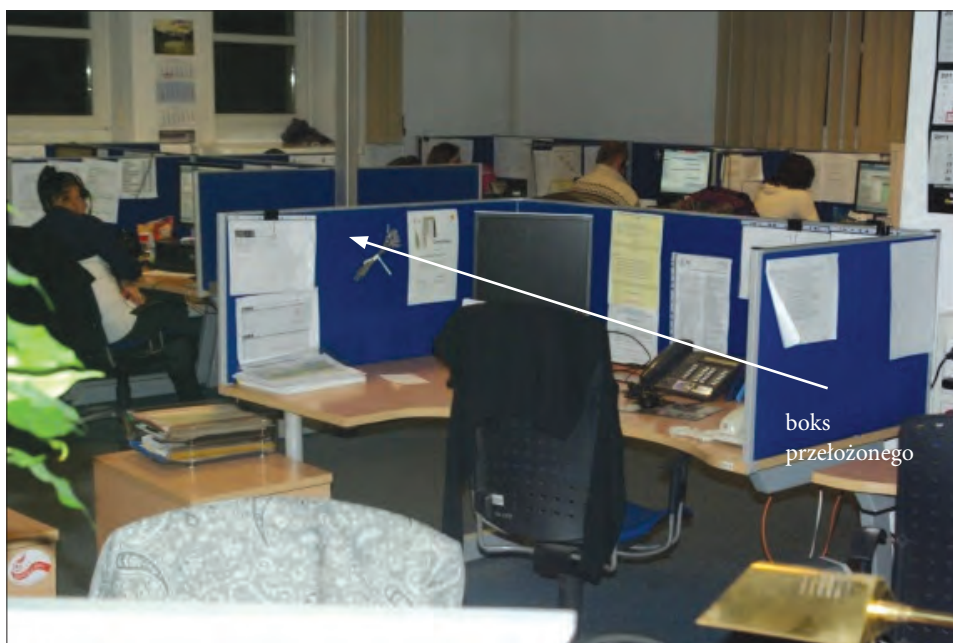
N 14: U nas w pracy jest atmosfera pracy. Nie ma tak, że się opowiada, że słuchaj a ja oglądałem film czy tam o, o serialach, nie, nie, nie ma. Każdy od razu wie, że przystępuje do pracy, sprawdza e-maile, sprawdza to, telefon włączony, faks włączony, wszystko włączone, urządzenia włączone i pracujemy. Nie ma takiej, takiej tutaj sytuacji, że się drapię po głowie i zastanawiam, nie wiadomo co. [...] Każdy ma swoje biurczko, każdy ma swoje miejsce. Więc atmosfera do pracy jest dobra.

N 15: Tę strukturę łódzką przejęłam. [...] Struktura wyglądała tak, że pierwsze co robiłam, to kupiłam **lustro**, żeby się obejrzeć, jak wyglądają. Bo byłam przerażona, jak wyglądali ci ludzie, których przejęłam.

N 28: No to był po prostu obłęd, no. Jeden z pierwszych komunikatów [starego - przyp. W.D.] zarządu, jaki żeśmy zobaczyli, to kiedy wchodziłeś do ubikacji, to był napis na drzwiach na kabinie: „Proszę nie stawiać butami na desce klozetowej”. **Po prostu obłęd!** [...] Ta firma dzisiaj wygląda po prostu inaczej. [...] I kiedy spojrzysz na to, jak ludzie pracują, to, to nic nadzwyczajnego.

[...] Nowa organizacja pracy. Tylko że to trzeba było zorganizować. Ludzie musieli wiedzieć co, kiedy i gdzie mają robić. To musiałem przekazać, że tu się pracuje, tu się je posiłki, a tutaj można coś innego. Nie ma snucia się bez sensu i markowania roboty. I że nie łązi się w byle czym. No i potem trzeba było tego pilnować.

Na tym względnie wczesnym etapie kariery młodzi stażem menedżerowie lub przedsiębiorcy zaabsorbowani są przede wszystkim kontrolą bezpośrednio podległego zespołu pracowników. Podejmowane działania mają głównie charakter **dyscyplinujący** (N 1: „jak w ławeczkach szkolnych”) i dotyczą **zachowań** podporządkowanych osób. Nadzór zazwyczaj realizowany jest poprzez samą obecność przełożonego⁵. Modelowym przykładem może być tutaj sala operacyjna w firmie



Zdjęcie 3. Sala z boksami – przestrzeń półotwarta

Źródło: archiwum autora.

- 5 Badaczka przestrzeni organizacyjnych relacjonuje następujący przypadek: „Biuorko asystentki, prowadzącej z pozoru zupełnie autonomiczny projekt, jest połączone z biurkiem jej bezpośredniego zwierzchnika, *brand managera* siedzącego naprzeciwko. Nie może ona swobodnie rozmawiać przez telefon, a już absolutnie nie na temat wspólnie prowadzonych projektów, równocześnie wymaga się od niej podejmowania samodzielnych decyzji, na co w tej atmosferze nie ma oczywiście szans. W rezultacie – żeby cokolwiek ustalić z zewnętrznym współpracownikiem firmy, asystentka musi opuścić swoje miejsce pracy i zadzwonić z innego aparatu lub z telefonu komórkowego. Tuż obok biurek asystentki i *brand managera* znajduje się całkowicie przeszklony pokój szefa działu, który cały czas może obserwować swoich podwładnych, a kiedy otworzy drzwi – również słyszeć” (Sekuła, 2008: 25).

realizującej usługi typu *call center*, co badacz miał sposobność zaobserwować dzięki uprzejmości jednej z informaterek.

Zauważmy, że przedstawione na zdjęciu usytuowanie poszczególnych stanowisk pracy z centralną pozycją kierownika i otaczającymi go boksami (*cubicle*) podwładnych to odwzorowanie układu przestrzennego Benthamowskiego *Panopticonu* (Foucault, 1993). Oto jeden nadzorca jest w stanie kontrolować czas i przestrzeń licznej grupy pracowników. Boksy – występujące najczęściej w formie częściowo lub całkowicie otwartej (*open space*) – zapewniają **widoczność**, a jednocześnie **parcelację** („każdemu – jego miejsce”) (Foucault, 1993). Często praktyką jest również realizowanie czynności kontrolno-dyscyplinujących za pośrednictwem Internetu/Intranetu i innych urządzeń elektronicznych.

N 3: Na produkcję mam jednocześnie podgląd yyy taki skaner. Tak że mam możliwość jakby mmm też popatrzenia sobie samemu, co dzieje się na produkcji, **jednocześnie** też przez wykonanie kilku telefonów mam już bieżący... znam na bieżąco, co się dzieje [...], jakbym pracowników inspirował do pewnych działań.

N 11: I nie można wgrywać jakichś swoich programów, to jest **widoczne** [wyróżnienie - W.D.], co tam w czasie pracy jest robione, ale to jest dobre. Co innego wieszać jakieś swoje obrazki na ścianie, a co innego zajmować się swoimi sprawami w komputerze w czasie pracy.



Zdjęcia 4, 5, 6, 7. Formy „przypominania” pracownikom o misji (ich zadaniu w firmie)
Źródło: archiwum autora.

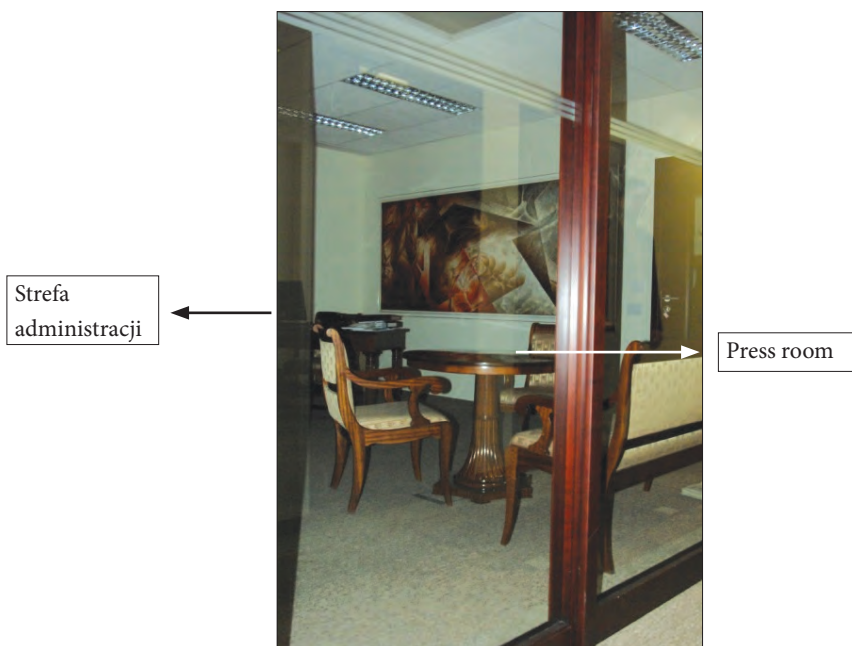
N 37: Na ekranie komputera firmowego nie mam żadnej tapety, ponieważ // *de facto* nie możemy tam sobie nic wgrywać, jesteśmy w sieci.

Działania dyscyplinujące względem personelu organizacji polegają również na wypełnianiu przestrzeni organizacyjnej treściami ideologicznymi. Prezentowana seria zdjęć to przykład swoistej hipertrofii oddziaływania perswazyjnego w obrębie jednej organizacji.

Wartym podkreślenia jest fakt, że dyscyplinowanie dotyczy nie tylko podwładnych. W początkowym etapie kariery menedżer lub kierownik zmuszony jest nie-rzadko współdzielić miejsce pracy ze swoimi podwładnymi. Wówczas nadzorca podlega, przynajmniej nieformalnej, kontroli ze strony tych osób. Jest również obserwowany przez swoich przełożonych.

N 19: W dużej organizacji każdy jest pod okiem innych. [...] My jesteśmy jedynymi menedżerami, którzy są bez swojego **akwarium** [wyróżnienie - W.D.], czyli bez szybek. [...] No to oni [pracownicy – przyp. W.D.], tam zaczynają się już ich biurka i generalnie słyszę i oni słyszą każdą rozmowę. To ma swoje plusy i minusy. To jest taki *open space*.

N 25: No i ten budynek piękny w formie, bo Norman Foster go projektował. Natomiast sam budynek jeśli chodzi// dla użytkowników to pomyłka. [...] Nie dla ludzi, **wszystkich** [...] [ponieważ] to jest budynek, który jest praktycznie jak **akwarium** [wyróżnienie - W.D.], cały szklany.



Zdjęcie 8. Gabinet członka zarządu firmy zaaranżowany według zasady „widoczny, lecz niewidzący”

Źródło: archiwum autora.

N X: [Z *przygodnej* rozmowy po zakończeniu jednego z wywiadów – notatki badacza] Człowiek był trochę między młotem a kowadłem. Byli koledzy to czasem koso patrzyli, jak się zachowuję. Czy „trzymam postawę”. A z drugiej strony management. Tutaj też były oczekiwania określonej postawy. Była taka obserwacja tych poczyną. W sumie trudność taka i racja zarazem obu stron.

Innym przykładem „dyscyplinowania dyscyplinujących” czy raczej „dyscyplinowania poprzez samodyscyplinowanie” jest przedstawiony poniżej sposób zaaranżowania gabinetów szefów jednej z odwiedzonych przez badacza organizacji – firmy medialnej (w tym przypadku chodzi nie o początkujących menedżerów, lecz członków wyższego kierownictwa).

W firmie tej gabinety dyrektorów oddzielone są od korytarza łączącego część administracyjną i tak zwany *press room*. Fakt ten jest o tyle wyjątkowy, że dyrektorzy są widoczni dla wszystkich przechodzących, zaś oni sami nie mogą obserwować tego, co dzieje się w wydzielonych i kluczowych obszarach redakcji. Jaki jest zatem powód, dla którego przestrzeń zaaranżowano w taki sposób? Może tu chodzić o wymiar socjalizacyjny, czyli „dobry przykład wytężonej pracy”, płynący ze strony zarządu, co jednocześnie nie wyklucza pewnych kosztów emocjonalnych – poczucia „bycia na widoku”, pod kontrolą swoich podwładnych. Celnie wyraził to rozmówca, a zarazem *cicerone* badacza: „w akwariu ani ławica rybek, ani rekin nie mogą pozostać w ukryciu”.

W kontekście powyższej wypowiedzi narratora, warto zwrócić uwagę na jeszcze inny niż li tylko dyscyplinujący cel socjalizacji przy użyciu aranżacji i praktyk przestrzennych, co podkreślał m.in. Anselm Strauss (1979). Czynienie przestrzeni widzialnymi lub nie, a także dostępnymi lub przeciwnie (*making sites visible or invisible, accessible or inaccessible*), może służyć zarówno promocji właściwych postaw i zachowań oraz wskazywaniu prestiżowych funkcji stanowisk, jak i ukryciu ról i funkcji niekiedy koniecznych dla życia określonego świata społecznego, ale mogących być postrzegane jako niechlubne lub zgoła „dewiatycyjne”.

Sytuacja bycia nowicjuszem w roli przełożonego zespołu pracowniczego może sprzyjać podejmowaniu określonych działań, które polegają między innymi na **oznaczaniu przestrzeni**, do której aktor rości sobie prawa i która wskazuje na jego – póki co – nieugruntowaną pozycję. Używając terminologii Goffmana (2011: 47–86), chodzi tu o ustanawianie i ochronę **terytoriów Ja** (*territories of the self*). W tym celu aktor stara się wywrzeć na widzach określone (zaplanowane) wrażenie (*give off*), używając dostępnych mu dekoracji (*settings*) oraz środków wyrazu składających się na jego fasadę osobistą (*personal front*) (Goffman, 2000).

N 1: Jestem na końcu sali. Mam najładniejszy fotel. [...] Oni [podwładni – przyp. W.D.] mają ujednolicone te fotele, mój jest trochę inny. Tak mi odpowiada. [...] Jestem trochę tak zdystansowany, nieco na uboczu.

N 13: Codzienne spotkania to mam z kierownictwem, innymi menedżerami. I wtedy też się rozmawia o różnych sprawach. [...] Można się też w tym otoczeniu luźniej zachowywać. Natomiast z pracownikami to takie luźne rozmowy – niekoniecznie. Przy okazji świąt lub innych uroczystości to tak, ale tak na co dzień to pewna wstrzemięźliwość jest wskazana.

N 23: Ważny jest porządek i, jakby to powiedzieć, swoje miejsce w szeregu [...]. Są stanowiska, które powinny być oddzielone. [...] Natomiast w układzie kierownika produkcji, inspektora jakości [...] dobrze zdają egzamin przeszklone miejsca [...], pozwalające utrzymać kontakt wzrokowy [...], jednocześnie separujące. [...] Mnie to się sprawdzało.

N 28: No więc tam miałem te, te pierwsze doświadczenia swoje kierownicze z takimi kurczę facetami starszymi i cwaniakami jak skurczybyk. [...] No co **kurna, taki chłopak?** Jakiś inżynier gdzieś tu przyszedł. Wygląda zresztą jakby // Na młodszego niż ich dzieci własne. Więc co mi tu będzie taki tam //. Zwłaszcza wówczas. Ja zawsze, chyba po dziś dzień wyglądam młodo, co mi wyrzucają niektórzy. [...] Bo to wbrew pozorom to nie jest tak. No bo przy moim stanowisku to, to niekoniecznie jest zaleta. Wręcz przeciwnie. [...] chyba lepiej wyglądać może poważnie. [...] Wtedy chyba się kształtował też mój styl. Właśnie kierowania. Na pewno nie był to styl pobłażliwego szefa, nie? [...] Zwracałem też uwagę, by ta koszula, ten garnitur, to biurko i pokój też były w porządku, żeby to wyglądało poważnie, bo „jak cię widzą, tak cię piszą”.

Zapis rozmowy w trakcie obserwacji w jednej z badanych organizacji:

N Y: Tu w firmie to już legendy o piętrze zarządu chodzą.

B: To znaczy?

N Y: To znaczy, że jak ktoś awansuje do menedżmentu, to właściwie znika. To piętro zarządu ma osobną klatkę schodową, osobną, specjalną windę. Jest jakby poza firmą.

B: Jednak jakieś kontakty mają miejsce?

N Y: Tak, ale ci ludzie już stwarzają barierę. Nie wiem, jakaś wyniosłość zaczyna być widoczna.

Bywa niekiedy, że osoby piastujące kierownicze i zarządcze stanowiska muszą radzić sobie z sytuacją zgoła odwrotną. Otóż zastane (narzucone przez wyższe kierownictwo wytyczne – preferowany model organizacji i aranżacji przestrzeni w firmie, nabyte po byłych dysponentach budynków itp.) rozwiązania architekto-



Na antresoli, po obu stronach (na zdjęciach widoczna jedna), znajdują się biura właścicielki firmy i sekretariatu

Zdjęcie 9. Przestrzeń biurowa zaaranżowana na dwóch poziomach według zasady „dyskretna i bezpośrednia kontrola”

Źródło: archiwum autora.

niczno-aranżacyjne mogą stanowić przeszkodę w ograniczaniu dystansu pomiędzy przełożonymi a podległym zespołem pracowników.

N 2: Jak pan tutaj widzi, ja to nazywam, jestem **ukryta w wieży** [wyróżnienie - W.D.], bo to jest wysoko i to jest jedyne pomieszczenie, które nie ma kontaktu jak gdyby z pozostałą częścią. Mam tylko okno, gdzie widzę wszystkich, natomiast bardziej chyba podobałaby mi się praca, gdzie mam bezpośredni kontakt. [...] Mimo to bardzo często wyjeżdżam do klientów, szczególnie z nowymi handlowcami, gdzie muszę ich wprowadzić [...], nadać im trochę odwagi. [...] Staram się **stwarzać okazje do bezpośrednich kontaktów** [wyróżnienie - W.D.] z pracownikami.

N 8: Pierwszy etap firmy to etap takiego dynamicznego rozwoju i etap open space'ów. Świadomy wybór, wybór mojej szefowej i również przekazany jakoś ideowo, że sensowniej będzie nie robić zamknięć. [...] Zaczynaliśmy oczywiście w prywatnych przestrzeniach, wynajętej willi. Bardzo to było takie bardziej domowe // otwarta komunikacja. [...] Potem byliśmy już na tyle duzi, że pojawiły się pierwsze gabinety, powiedzmy menedżerskie czy dyrektorskie. Odzwierciedlenie hierarchii i wtedy dostałem swój pierwszy gabinet [...], ale drzwi między moim pokojem a pokojem zespołu praktycznie były zawsze otwarte. [...] Potem przejął nas [nazwa firmy - przyp. W.D.] i zaczął się taki korporacyjny fajans. [...] Takie wydzielanie stanu posiadania i wydzielanie obszarów i podgryzanie, donoszenie na siebie. [...] Zdecydowaliśmy się z kolegą **założyć własną firmę** [wyróżnienie - W.D.].

N 38: Każdy ma swojego badge'a, czyli to jest karta z paskiem elektromagnetycznym. Mmm wchodząc do biura [...], trzeba przeciągnąć kartę przez czytnik. [...] Jest się w strefie zielonej, czyli to jest strefa teoretycznie dla wszystkich dostępna. [...] Dalej przechodzi się przez galerijkę, są kolejne bramki. Jest to kolejny element do strefy pomarańczowej. [...] Dalej na każdym piętrze do określonych sekcji tylko poszczególni pracownicy mają dostęp. Ja już jestem tym **szczęśliwcem** [wyróżnienie - W.D.], że mogę dwadzieścia cztery godziny wejść w każde miejsce w firmie. [Ale] staram się ludziom nie przeszkadzać, jak pracują. [...] Staram się integrować, kiedy mogę. Bo to nie zawsze jest dobre [...]. [Ale] **logika korporacyjna ma swoje prawa** [wyróżnienie - W.D.].

W tym przypadku można zrekonstruować trzy typy strategii i towarzyszących im działań. Pierwsza (N 2) polega na podejmowaniu wysiłków w celu **utrzymania bezpośrednich kontaktów z zespołem** pracowników pomimo występowania barier przestrzennych. Działania te, oprócz wspomnianych przez narratorkę czynności coachingowych, obejmują również wspieranie pracowników na stanowiskach pracy, spotkania integracyjne, czy zespołowe omawianie bieżących zadań i problemów. Druga strategia (N 38) oznacza **akceptację reguł organizacji przestrzeni w firmie** (tu: korporacji) i **dostosowanie się** do istniejącego *status quo* przy (zazwyczaj) jednoczesnym dostrzeganiu mankamentów istniejących rozwiązań. Trzecia strategia (N 8) polega na **odrzućeniu reguł organizacyjnych** (tu: hierarchizacja przestrzeni), a w konsekwencji na zmianie miejsca aktywności zawodowej (tu: własna firma).

Należy w tym miejscu wskazać na istotne fakty składające się na kontekst i warunki interweniujące, które wpływają na decyzje i działania podejmowane przez aktorów. Możliwe wybory określonych strategii działania ograniczane są przez typ firmy (forma własności, skala i zakres działania) oraz miejsce i czas. W pierwszym przypadku chodzi przede wszystkim o rodzaj organizacji, w jakiej

funkcjonuje aktor, a w związku z tym o zakres „poła wolności” w organizowaniu przestrzeni pracy. Największą swobodę w tym zakresie mają, rzecz jasna, właściciele i współwłaściciele przedsiębiorstw, o ile otwarty sposób komunikacji i demokratyczne lub zbliżone do tej formy sposoby zarządzania są przez nich preferowane i realizowane.

N 17: Pracownicy siadają, jak im się podoba. Oczywiście, że my sami kupujemy meble, sami dekorujemy. Ja zostawiam wolną rękę pracownikowi. [...] Eee u nas eee to nie jest **korporacja** [wyróżnienie – W.D.].

N 18: Każdy ma jakiś swój kawałek miejsca w firmie taki, jak najbardziej. [...] Każdy ma przestrzeń dla siebie i nie musi // nie walczy o nią [...] i każdy ma dla siebie miejsce ciepłutkie. [...] I nie gonię ludzi, żeby wyglądali jakoś tam, żeby mieli specjalne stroje.

N 40: Po doświadczeniach w firmie [nazwa firmy – przyp. W.D.] trochę ostrożniej podchodzę do zarządzania i komunikacji w swojej firmie. Nie jest to bardzo duża firma, więc może też i łatwiej. To nie tak, że nie ma różnic, ale staram się komunikować z każdym i pomagać i nie przeszkadzać. *Business look* tak zwany jest ważny, no// Ale każdy może tworzyć i organizować **swój własny świat** [wyróżnienie – W.D.] w obrębie swojego miejsca pracy. [...] I nie stwarzam też chyba jakichś sztucznych barier.

Oczywiście, określony „styl” organizacji przestrzennej i związanych z nią reguł interakcyjnych obowiązujących w firmie zależy od preferencji właściciela, ale również od formy własności, skali organizacji i rodzaju działalności (branży). Jak zauważył jeden z rozmówców:

N 39: Nasz styl firmowy ewoluował. Najpierw to było takie spontaniczne organizowanie przestrzeni. To była nieduża prywatna firma. [...] Potem pojawiły się reguły. Nowy inwestor życzył sobie pewnego standardu, takiego właściwego branży i powagi firmy. To marka, ten *brand* jest rozpoznawalny na świecie, więc tu nie było już mowy o dowolności jakiegś. To objęło szeroki zakres: wizualne oznaczenia, sposób noszenia się ludzi, ogólny tak zwany *look*. [...] Także yyy taki sposób zorganizowania biura. Konieczny był ten *open space* i, i szykany różne z tym związane. Także pewien większy formalizm [...] **korporacjonizm** [wyróżnienie – W.D.].

Nie ma nic odkrywczego w stwierdzeniu, że współczesna przestrzeń korporacyjna – w swej istocie uniwersalistyczna – stanowi egzemplifikację szerszych procesów społecznych, w tym wykorzeniania (*disembedding*) relacji społecznych z lokalnych kontekstów i znaczeń (Giddens, 2001: 25) oraz tradycji historycznej i kulturowej (Castells, 2007: 418–419). Późnonowoczesne biuro czy blaszana, modułowa hala produkcyjna są niemal identyczne pod każdą szerokością geograficzną. O tyle różnią się od swych modernistycznych poprzedników, że te pierwsze były bezpretensjonalną emanacją „czystej formy” zracjonalizowanej technologii, zaś te drugie, bynajmniej nie wyzbywając się wszystkich cech swoich poprzedników, proponują formalną zonglerkę cytatami (głównie w warstwie symbolicznej) zaczerpniętymi z różnych miejsc i epok (Jencks, 1997; Castells, 2007: 418–419). Mimo że w najwyższej rozwiniętych, innowacyjnych rejonach Ameryki, Europy czy Azji architektura wiodących organizacji jest w znacznej mierze wypadkową wymogów funkcjonalnych i efektywnościowych, to jednak liczne nowe rozwiązania

aranżacyjne i konstrukcyjne wychodzą naprzeciw ponowoczesnym formom organizacji pracy. W Polsce, zdaniem ekspertów, z którymi badacz przeprowadził rozmowy, rzecz wygląda zgoła inaczej.

E 1: Przez lata zmieniał się też charakter szczebla decyzyjnego. Albo to podążało ku decentralizacji, co mnie się wydaje było lepsze [...] [albo – W.D.] do takiego trendu, który teraz raczej się widzi, czyli centralizacja. [...] [Kiedyś – W.D.] szefowie oddziałów regionalnych mieli kontakt z projektantami, więc im zależało, tak? [...] Dzisiaj jest tak, że przetarg, ponieważ decyduje wyłącznie cena. [...] Kogo, powiedzmy w centrali, obchodzi Pcim Dolny? [...] Duże instytucje mają księgi tożsamości, to jest zbiór informacji dotyczących elementów związanych z informacją wizualną, sposobem reklamowania się, wszelkich kontaktów z klientem, ale z drugiej strony one opisują wygląd, kształt przestrzeni, które pozostają funkcjonalnie związane z tą instytucją. [...] Tu wszystkie rzeczy są szczegółowo określone, tak? Czyli ma to taki charakter korporacyjny, tak? [...] I teraz jak my mamy osiągnąć jakiś taki efekt **indywidualności przestrzeni**? [...] **Standaryzacja wszystkiego co się da** [wyróżnienie – W.D.]. [...] Ja mogę tylko te klocki ustawiać. Trudno powiedzieć o korporacyjnym wnętrzu, że jest „nasze”. [...] Wydaje mi się, że kiedyś, pomimo pewnej siemienności, to mieliśmy więcej sztuki, kreacji swobody i to było dobre.

E 2: Czyli w Łodzi nie można zobaczyć nic takiego, żeby //

B: Nowatorskiego rzeczywiście?

E 2: [...] Może niespecjalnie jest się do czego przyczepić, ale to jest **architektura „tłowa” i nikt o niej nie będzie pisał jak o jakimś dokonaniu architektonicznym**. [...] Powstają rzeczy banalne. [...] Architektura jest realizacją jakichś potrzeb, prawda? Więc tych potrzeb wyraźnie **jeszcze** nie ma. [...] Jakby ktoś miał taką potrzebę, żeby to wybudować, to by się pieniądze znalazły.

E 4: W zasadzie nie ma czegoś takiego jak polski styl. Generalnie to jest styl nijaki – międzynarodowy. Budynki, te nowe, są w takim stylu. [...] Wnętrza to różnie, albo swojski miszmasz, i to najwyższej można nazwać nasz styl, albo jest to odzwierciedlenie wzoru przyniesionego przez inwestora. Czyli jak Niemcy to sznyt niemiecki, jak Skandynawowie to styl skandynawski i tak dalej. Czyli tamtejsze rozwiązania, aranżacje i też **proksemiczne różnice, ale i problemy**⁶ [wyróżnienie – W.D.].

E 5: My to jednak jesteśmy prowincjonalni. Nawet te centrale firm, te oddziały centralne w Warszawie czy Krakowie, czy w Poznaniu to jest nic specjalnie ciekawego. To tylko filie tych koncernów. Nawet sporadycznie zatrudniani architekci z dużymi nazwiskami też jako się niespecjalnie zaznaczyli⁷. [...] A w środku to standard konfekcji biurowej, szarobure bez koloru, albo przeciwnie – kakofonia barw bez ładu i składu albo korporacyjny *design*. To **jeszcze musi trochę potrwać. Stare umarło, a nowe jest jeszcze w powijkach** [wyróżnienie – W.D.]. Chociaż, chociaż widać niekiedy pierwsze jaskółki. Większy jednak nacisk na estetykę, otoczenie, całościowe traktowanie. Ale to jeszcze nie jest za wiele. Jednak coś powoli się zmienia.

6 Proksemiczne różnice kulturowe zostały szczegółowo opisane przez Edwarda T. Halla w głośnej książce *Ukryty wymiar* (1997; por. też Watson, 1970).

7 „Dla międzynarodowej czołówki architektów nie jesteśmy – delikatnie mówiąc – priorytetowym punktem w ich grafiku zajęć. Jeżeli więc decydują się nawet coś zaproponować, to często są to projekty sprawiające wrażenie opracowanych w pośpiechu, niemal na kolanie. Takich, których chyba nie odważyliby się przedstawić inwestorom w Londynie, Berlinie, a nawet w Dubaju czy Pekinie” (Sarzyński, 2012: 154).

W trakcie rozmów eksperci wielokrotnie podkreślali peryferyjny w stosunku do wiodących rejonów charakter rodzimej architektury biznesowej, filialny status krajowych ekspozytur korporacyjnych gigantów, przerwanie ciągłości lub brak tradycji kreowania innowacyjnych przestrzeni, i co z tym związane – ograniczoną świadomość (też potrzeby) inwestorów i użytkowników. Z tego względu przestrzeń organizacji (korporacji) w Polsce nie została dobrze oceniona przez fachowców. Jak stwierdził jeden z ekspertów (E 1): „**mamy do czynienia raczej z adaptacją, a nie kreacją**”.

Wymowną egzemplifikacją powyższej tezy jest wypowiedź jednej z menedżerek zatrudnionej w polskiej filii międzynarodowego koncernu.

N 35: Jesteśmy firmą, która jest// nasz budynek powstał na tak zwanym *green field*, czyli wybudowany został na piachu; duży budynek blaszany, który z punktu takiego architektury nie jest na pewno jakąś perłą architektury, tak jak większość takich firm. [...] Jest to biuro bez okna, ze względu na to, że, tak jak powiedziałam, no nie jest to perła architektury i my jesteśmy w takim dużym blaszaku i żeby można było się **zaimplementować** [wyróżnienie – W.D.] i wkomponować w cały zarys biura menedżerów, no to tak wyszło, że moje, że nasze biura nie są biurami z oknami. [...] Ja zmieniłam swoje biuro i jeszcze niedużo jest zrobione w tym biurze, ale **postarałam się, żeby był tam kwiatek** [wyróżnienie – W.D.], żeby jakoś to wyglądało i żebym ja też się czuła lepiej.



Zdjęcie 10. Gabinet menedżerki i jej kwiatek
Źródło: archiwum autora.

Raczej adaptacyjny niż kreacyjny charakter architektury i aranżacji przestrzeni firmowych w połączeniu z nawykami i regułami kontaktów w obrębie korporacji bywa istotną barierą w ustanawianiu porządku interakcyjnego opartego na bezpośredniej komunikacji pomiędzy przedstawicielami różnych poziomów organizacji. Rzecz jasna problem dotyczy głównie (choć nie jedynie) dużych firm. Zwłaszcza w zhierarchizowanych (także w aspekcie przestrzennym) organizacjach interakcje pomiędzy aktorami bywają utrudnione i przebiegają według formalnych reguł i procedur. Ograniczenia te mogą być określone poprzez obowiązujące regulaminy, opisujące sposób kontaktów pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, lecz w wielu sytuacjach są wynikiem nieformalnych, *quasi*-formalnych i zwyczajowo utrwalonych praktyk wykluczających i hierarchizujących.

N 10: Skoro mówimy o przestrzeni w tym biurze, miałam po prostu pokój, jaki dostałam, i tam byłam na początku. [...] Więc najpierw było [demokratyczne – przyp. W.D.] losowanie pokoi, ale były wyznaczone reguły dla monitorów, asystentek, szefostwa. Jakoś byłam ostatnia w tym losowaniu, obruszyłam się, że taki jakiś daleko.

N 19: Hmm no jesteśmy świeżo po firmowym *Christmas Party*. [...] Kryterium główne to jest generalnie... każdy, kto ma dostęp do komputera. Jeżeli pracujesz w [nazwa korporacji – przyp. W.D.] i masz komputer, czyli swojego *usera*, to jest duże prawdopodobieństwo, że będziesz zaproszony, tak? I to chyba jest tak mniej więcej od, od zastępcy kierownika linii. Kierownik linii na pewno, zastępca kierownika linii //. Pracownik taki na linii raczej nie, natomiast //. No chyba, że jacyś wybrani, nie znam tutaj szczegółów rekrutacji, jak to się odbywa. Jakoś.

N 40: Zanim rozpocząłem własną działalność, to pracowałem w [nazwa korporacji – przyp. W.D.] i tamże panowały obyczajnie takie // no nie było to ciekawe.

B: Co to znaczy?

N: Obowiązywała oficjalnie zasada otwartości, ale w praktyce było bardzo różnie. Generalnie to w powożaniu byli członkowie najbliższego kierownictwa. Ja wówczas jeszcze nie dostępowałem zaszczytu, chociaż formalnie to byłem, no //. [...] Jeszcze szef podejmował też przewodniczącego związku zawodowego i z nim tak protekcyjnie postępował sobie, chociaż to był jełop straszny.

Wykluczający, ekskluzywny charakter interakcji sprzyjał z kolei podejmowaniu przez aktorów nieformalnych działań (realizowanych niekiedy w nieformalnych miejscach) w celu osiągnięcia indywidualnych korzyści, w tym awansu i/lub wzmocnienia własnej pozycji w hierarchicznych strukturach firmy.

N 19: Natomiast nie ma czegoś takiego, że jest skracanie jakiegoś dystansu. No chyba że panowie się spotkają na siusiani i tam sobie porozmawiają przy // siusiani, no przy umywalce. Bardzo cenny ten // bardzo takie miejsce, gdzie można sobie dużo punktów nabić [śmiech] [...] można dużo punktów zyskać.

N 40: I przyjąłem taką strategię, że dowiedziałem się, że prezes lubi zaglądać na basen. Akurat to było niedaleko miejsca, w którym wtedy mieszkalem, no może nie blisko, ale też nie za daleko. Ja lubię pływać, ale dotąd pływałem gdzie indziej. Ale pomyślałem sobie, czemu nie mam iść tam [rozmówca „puszcza oko” – przyp. W.D.]. Nie narzucałem się, ale on mnie zauważył. [...] Dzisiaj jak prowadzę firmę, to się zastanawiam, czy któryś z moich ludzi stosuje takie same myki.

Reasumując, „**przejmowanie kontroli nad przestrzenią objętą w zarząd**” to najbardziej pojemna kategoria, charakteryzująca opisywany powyżej etap kariery ludzi biznesu, oznaczający przede wszystkim zaakceptowanie lub wypracowanie własnych reguł **dyscyplinowania** grupy podwładnych. Szereg działań dyscyplinujących polegało na kontrolowaniu zachowań pracowników poprzez taką organizację i aranżację przestrzeni pracy, by ich działania zawodowe były stale widoczne dla przełożonego (Foucault, 1993). Niemniej istotny był również (elektronicznie zapośredniczony) nadzór nad przepływem informacji (por. Ożóg, 2011; Kubczak, 2009), a także monitorowanie i korygowanie zachowań podwładnych, obejmujące między innymi sposoby ich autoprezentacji (w tym przestrzeganie organizacyjnego dress code'u) wobec funkcjonariuszy i interesariuszy firmy. Jednocześnie badani podejmowali działania służące **ustanawianiu i obronie** terytoriów Ja (Goffman, 2011), polegające między innymi na oznaczaniu/odseparowywaniu przestrzeni i miejsc, które aktorzy uznawali za swoją „sferę idealną” (Goffman, 2006: 63; por. Simmel, 2005: 237), a także aranżacji własnych występów (np. nobliwy strój, kontrola ekspresji, zachowywanie dystansu) w celu wywarcia właściwego wrażenia na pracownikach, kolegach i przełożonych. Zauważmy bowiem, że ingerencja w ramach wspomnianej „sfery” była udziałem wszystkich wspomnianych uczestników życia organizacyjnego. Szczególnie w początkowym okresie kariery menedżera, przyjęcie roli polegającej na ciągłym monitorowaniu tego, co dzieje się w powierzonych przestrzeni organizacyjnej wiąże się z pewnymi **kosztami emocjonalnymi**: poczuciem wstydu lub upokorzenia, zakłopotaniem, złością (Cooley, 1922; Scheff, 1990; Goffman, 2006). Koszty te są przeważnie większe w sytuacji, gdy aktor kontestuje formalne i nieformalne zasady oraz zakres kontroli czasu i przestrzeni pracy podwładnych. Kontestacja taka ma zaś zwykle miejsce w przypadku (warunki interweniujące), gdy mowa o regulacjach narzuconych ekspozytorem przez hierarchicznie ustrukturyzowane i/lub globalne korporacje. Należy przy tym odnotować, że frustracja wynikająca z faktu niedostosowania przestrzeni organizacyjnej do reguł i zasad komunikacji w firmie w mniejszym stopniu dotyczy przedsiębiorców. Oni to bowiem są kreatorami form i zasięgu tychże reguł, a dyskomfort związany jest raczej z niedostosowaniem posiadanych przestrzeni do oczekiwań właścicieli.

Obrona terytoriów Ja, dyscyplinowanie podwładnych czy reglamentowanie informacji może przebiegać na wiele sposobów i nie zawsze musi mieć konotacje przestrzenne. W pierwszym oglądzie wydaje się, że wystarczyłyby jedynie odniesienia temporalne, „naturalnie organizujące” przebieg (i narrację na temat) dowolnie analizowanej kariery. W tym sensie zaprezentowany wyżej diagram być może „nie rozpadnie się”, gdyby usunąć z jego centrum odwołania przestrzenne. Jednak nawiązania te nie wydają się jedynie akcydentalne. Mają walor ekspanacyjny. Zauważmy bowiem, że o ile „przejmowanie kontroli nad przestrzenią objętą w zarząd” jest po prostu skutkiem awansu na stanowisko kierownicze/menedżerskie (i związanymi

na opisywany tu proces? Można uznać, że „przejmowanie kontroli nad przestrzenią”, co niejednokrotnie *explicite* i *implicite* zauważali rozmówcy, przybierało określoną formę i sposoby realizacji w różnych okresach polskiego transformacyjnego i potransformacyjnego kapitalizmu. Początkowa „dowolność” – od wręcz mobbingowych praktyk śledzenia podwładnych (N 34), po politykę „domowej atmosfery” oznaczającej „otwartą komunikację”⁹ (N 8) – w późniejszym okresie ewoluowała zasadniczo w kierunku przyjmowania uniwersalistycznej kultury organizacyjnej i uniwersalnych praktyk wywiedzionych ze świata transnarodowych korporacji. Towarzyszyła temu zmiana technologiczna, która sprzyjała standaryzacji i „proceduralizacji” kontroli („logika korporacyjna ma swoje prawa” – N 38, „zaraz potem była innowacja pod tytułem GPS” – N 34) oraz równie standardowe rozwiązania architektoniczne i aranżacyjne, które także służyły i nadal służą panoptycznej wizji zarządzania (por. opinie ekspertów E 1, E 4). Przypomnijmy, co zostało już wcześniej odnotowane, że „korporacjonizm” (kod *in vivo*: N 39 i niecytowany uprzednio N 44), rozumiany tu jako temporalna i przestrzenna „represyjna standaryzacja”, spotykał się z różnymi reakcjami. Na tyle różnymi, że miało to wpływ na decyzje związane z karierą. Skrótowo rzecz ujmując, ci którzy z różnych powodów nie godzili się na „panoptyczny korporacjonizm”, wykazywali większą gotowość zmiany pracy lub decydowali na rozpoczęcie działalności „na własnych warunkach”¹⁰, co z uwagi na fakt, że niekiedy były to kilkakrotne zmiany, lokuje aktorów w ramach modelu kariery wędrownej (*itinerant*) (Cadina, Bender i inni 1999; 2000), „bez granic” (*boundary-less*) lub proteańskiej (*protean*) (Hall, 1996; 2004). Odwrotnie, ci którzy akceptowali wspomniany proces unifikacji praktyk zarządczych czuli się raczej przywiązani do modelu kariery siedzącej (*sedentary*) (Cadina, Bender i inni 1999; 2000), linearnej (*linear*) czy stabilnej (*stabile*) (Driver, 1982). Należy jednak nadmienić, że wskazane wyżej prawidłowości nie są determinujące i w przypadku każdej z „grup” nie zawsze określonym ocenom „rzeczywistości korporacyjnej” towarzyszyły adekwatne decyzje i działania.

9 Zarówno praktyki mobbingowe, jak i wysiłki w celu utrwalania promowania „domowej atmosfery” czy reguł sprzyjających „otwartej komunikacji” nie są, rzecz jasna, czymś wyjątkowym również dzisiaj. Różnica polega właśnie na wspomnianej „dowolności”, czyli sytuacji, gdy standardy biznesowe były efektem niekiedy eklektycznej, często wyobrażonej lub zmitologizowanej wizji kapitalizmu oraz norm obowiązujących w świecie interesów. Z kolei implementowanie (i adaptowanie do polskich realiów) względnie uniwersalnych reguł kultury korporacyjnej to wieloletni proces, który m.in. jest pochodną rosnącego poziomu inwestycji zagranicznych, przepływu kadry i *know how*, permanentnych praktyk socjalizacyjnych, powstawania sieci interesów i kontaktów biznesowych, wreszcie odpowiedniego stopnia rozwoju infrastruktury technicznej, transportowej, komunikacyjnej itp.

10 Rozpoczęcie działalności „na własnych warunkach” nie oznaczało bynajmniej definitywnego odrzucenia reguł korporacyjnych. Kolokwialnie rzecz ujmując, były to „dobre reguły, w których można czuć się panem sterem i okrętem. Tylko, że nie moje” (N 44).

8.1.3. Trzeci etap kariery

Osiągnięcie i utrzymanie pozycji lidera organizacyjnego oznacza w aspekcie przestrzennym kilka jakościowych zmian w porównaniu z poprzednimi etapami kariery. Trzeba jednak zauważyć, że zmiany te mają zazwyczaj przebieg linearny, nie zaś skokowy (podobnie zresztą jak we wcześniejszych etapach). Oznacza to, że najlepiej można je zaobserwować, uwzględniając pewną – raczej dłuższą – perspektywę czasową. Część kategorii (wraz z ich własnościami) przestrzennego uniwersum aktora organizacyjnego jest *de facto* hipertrofią wcześniej obserwowanych zjawisk, natomiast niektóre stanowią *novum* w karierze menedżera/przedsiębiorcy.

Zrekonstruowana na poprzednim etapie kategoria centralna była opatrzona etykietą „przejmowanie kontroli nad przestrzenią objętą w zarząd”. Odnosząc to pojęcie do konkretów, to strategie i działania podejmowane przez aktorów służyły przede wszystkim uzyskiwaniu względnie autonomicznego lub (np. w przypadku przedsiębiorców) niemal w pełni suwerennego **obszaru**, w którym jego dysponent-„architekt” – przy wszystkich strukturalno-organizacyjnych i kontekstualnych ograniczeniach – może zarządzać powierzoną/wybraną grupą podległych osób. Na kolejnym etapie priorytety są inne. Zazwyczaj rolę lidera organizacyjnego, czyli osoby mającej realny wpływ na strategię firmy, jest nie tyle ustanawianie i obrona (własnego) „stanu posiadania” (choć i takie strategie mają miejsce), co podejmowanie wysiłków w celu rozszerzenia pola działań firmy, czyli **ekspansji** organizacji na nowe rynki i obszary konkurencyjnej rywalizacji w szeroko pojętym świecie biznesu. Równocześnie, o czym szerzej będzie mowa w dalszej części rozdziału, **redukowanie kosztów**, jakie wiążą się z ową ekspansją i generalnie pełnieniem funkcji decydenta organizacyjnego. Wpierw jednak powiedzmy o poszerzaniu obszaru działań, a przede wszystkim, o nabywaniu kompetencji do bycia kluczowym reprezentantem firmy:

N 3: No miejsca, my jesteśmy już bardzo znaną firmą na rynku europejskim [...] chcielibyśmy, żeby zdobyć tutaj rynki wschodnie. [...] Chętnie byśmy tam zdobyli te rynki, to jest: Rosja, Ukraina, chciałbym, żebyśmy tam, tam zdobyli. [...] Pracuję w tym celu.

N 18: Myślę o Azji. Azja to jest centrum świata teraz. Tam się dzieje, tam się, tam jest, tam ludzie dają z siebie wszystko.

N 22: Dwa, trzy razy w roku spotykamy się w towarzystwie międzynarodowym, wymieniamy swoje poglądy, opracowujemy nowe standardy [...] ustalamy pewne sprawy jeżeli chodzi o nasz, że tak powiem, plan, plany, dokąd dalej.

N 28: I, i w momencie wejścia do ścisłego zarządu firmy ja musiałem zdać sobie z jednego sprawę. Ja, że ja po to tam jestem, by akcjonariusze zarabiali. Czyli rozwijać firmę, to znaczy dbać o rachunek finansowy, czyli dobrze inwestować, poszukiwać rynków zbytu, planować inwestycje i to w skali takiej lokalnej, ale też w perspektywie nowych rynków, przyczółków dla dalszego rozwoju. [...] Powiększać firmę, jej obecność na rynku. Bo konkurencja nie śpi i chętnie wysiadać cię, jeśli zrobisz im miejsce, jeśli się usuniesz.

Podejmowane przez aktorów aktywne i skuteczne działania na rzecz rozszerzania wpływów organizacji często nie byłyby możliwe bez wcześniejszego „treningu”, czy też lepiej powiedzieć – socjalizacji do bycia „emisariuszem” firmy. Rozmówcy kilkakrotnie podkreślali znaczenie etapowego wchodzenia w rolę kluczowego reprezentanta organizacji. W interesującym nas kontekście przestrzennym „praktyki socjalizacyjne”, w zależności od charakteru wykonywanej pracy, sprowadzały się do wypracowania trojakiego rodzaju postaw, umiejętności i nawyków:

1. Uznanie za oczywiste i niezbędne uczestniczenia w rytuałach spotkań/zebrań organizacyjnych.

N 28: Trafiłem w ten czas na szefa, który [śmiech] już legendy później o nim chodzili. [...] Myśmy spędzali dosłownie **dziesiątki godzin** na naradach u niego [wyróżnienie – W.D.]. A on mówił albo nie mówił, a trzeba było siedzieć. [...] To jednak było cenne doświadczenie. Bo nie tylko wiedza i umiejętności się liczą. Trzeba też umieć **wytrzymać** [wyróżnienie – W.D.] takie wielogodzinne nasiadówki. [...] Powinno się umieć zachować koncentrację, radzić sobie przy stole z innymi cwaniakami. [...] Dupa boli, a ty musisz wiedzieć, jak się zachować, co mówić, jak utrzymać kontakt. [...] To nieważne, że kilka godzin siedzisz w ciasnej sali bez możliwości odewrwania się. Tego się należało nauczyć i wiedzieć, że to będzie oczekiwane i będzie procentowało.

N 34: Najtrudniejsze to było **zapanowanie nad własnym ciałem** [wyróżnienie – W.D.]. Takie, taka stała gotowość, żeby móc podolać temu kołowrotowi ciągłych narad. [...] Te pokoje, sale i gabinety to często mało komfortowe miejsca. Wysuszone powietrze, za gorąco lub za zimno. Uczylałam się, jak nie zasnąć, jak opanować odrętwienie ciała i umysłu. [...] Kiedy wstać, kiedy zrobić przerwę, kiedy wyjść na kawę albo kiedy wyjechać, żeby odpocząć. [...] To są ważne rzeczy, żeby być skuteczną i sobie radzić. Tak jest i trzeba takie rzeczy sobie wyrobić i zaakceptować. [...] Wyrobiłam sobie sposoby i sposobiki, żeby było łatwiej.

2. Gotowość i zdolność do odbywania permanentnych i nierzadko uciążliwych podróży służbowych służących realizacji zadań i celów organizacyjnych.

N 8: Ja część czasu spędzałem w Warszawie [...], no ale tak, powiedzmy, od 30% poczynając na początku do 75-80% na koniec mojego czasu i zaangażowania związane było z działalnością międzynarodową. [...] Na początku to było nawet ciekawe, świeże – tam taki hotel, tam taki. [...] Czasami było tak, że lecąc z Warszawy do Kijowa, nie opłacało mi się wracać z Kijowa do Warszawy, tylko leciałem z Kijowa do Moskwy, z Moskwy do Budapesztu. Z Budapesztu dopiero wracałem do Warszawy po jakiś trzech tygodniach. Zdarzało mi się budzić w hotelu i przez pierwszych kilka minut zastanawiać się, gdzie ja akurat jestem. Śmieszne z pewnego punktu widzenia, ale momentami potwornie męczące, związane z taką trochę depersonalizacją, takim brakiem prywatności, bo swoich rzeczy masz tyle, co ci się zmieści w małej samolotowej walizeczce. [...] Ale to jest nabyte doświadczenie, które jest jakimś kapitałem.

N 30: Po jakimś czasie w firmie zaczęliśmy z szefem firmy jeździć sobie po klientach. Czasami nawet i tysięcy kilometrów dziennie, wracając w środku nocy. Śpiąc potem trzy godziny i o szóstej kolejne miasto. Pamiętam w jednym szpitalu, jak byłam po takim maratonie wypisywałam kon-trakt, to musiałam zapytać, w którym szpitalu jestem, w jakim mieście i właściwie co ja sprzedaję. [...] Potem [szef – przyp. W.D.] stwierdził, że nie jest mi już do niczego potrzebny, że świetnie sobie sama daję radę. I dawałam.

3. Gotowość i zdolność do pozostawiania przez dłuższy czas poza macierzystą jednostką organizacyjną z dala od miejsca zamieszkania lub gotowość zmiany miejsca zamieszkania ze względu na interes firmy.

N 6: Po pięciu latach zakończyłem pracę w Łodzi i skorzystałem z propozycji, która z punktu widzenia rodziny znowuż wydawała się tragiczna, no bo tutaj taka rozłąka. No i przeniosłem się do Warszawy, czyli uległem. W międzyczasie, żeby było jeszcze bardziej pikantnie, to dosłownie parę miesięcy przedtem podjęliśmy decyzję z żoną, że kupujemy działkę i rozpoczynamy budowę domu. Czy budować sobie **kotwicę** [wyróżnienie – W.D.], czy po prostu jechać gdzieś tam. [...] Zdecydowałem się. Przez dwa lata pozostawałem w Warszawie [...] i dostałem nową propozycję [oddział w Poznaniu – przyp. W.D.]. No i myślę sobie tak, no dobra, ten dom kończę budować, bliżej do Poznania, autostrada już jest z mojego miasta. [...] Każda zmiana powodowała też **coraz większą satysfakcję, rozwój** [ale] gdzieś tam w skrytości serca marzyłem, bo już myślałem o powrocie, to już pięć lat poza domem.

N 40: Tych kilka lat, które spędziłem w naszym oddziale firmy, to był dobry czas. Przez ten czas nabyłem doświadczenia i nauczyłem się wiele. [...] Ale przyszły nowe wyzwania i propozycje. Byłem co prawda zadomowiony już całkiem dobrze. No dobrze. Ale, ale propozycja wyjazdu była ciekawa. To był nowy poziom. [...] I tak zdecydowałem, zdecydowaliśmy, że warto podjąć ten wysiłek zaczęcia życia w innym mieście. [...] Zmiana w pracy w biznesie jest wpisana i już. Można się zżymać, kręcić nosem, ale// no i już. [...] Teraz w sumie dobrze to oceniam. A z drugiej strony taka nostalgia za starymi śmieciami zawsze pozostanie.

Uczestnictwo w rytuałach zebrań organizacyjnych (zob. pierwszy etap kariery), to czynność z jednej strony niezbędna, z drugiej strony trudna, zwłaszcza dla aktora, który dopiero pretenduje lub ma nieduże doświadczenie w pełnieniu roli znaczącego członka gremiów decyzyjnych organizacji. Skutkiem zazwyczaj długotrwałego treningu, w którym istotną rolę odgrywają starsi doświadczeni członkowie kierownictwa firmy, jest zinterioryzowanie wartości i norm organizacyjnych (np. gotowości do wysiłku, umiejętności pracy pod presją itp.). Z czasem zaś, przynajmniej w części przypadków, można mówić o **wcieleniu** (*embodiment*) (Merleau-Ponty, 2001; Kaufman, 2004; por. też Jewdokimow, 2011; Byczkowska, 2012), czyli włączaniu w ciało (aktora) określonych właściwości przestrzeni, w której dzieją się istotne dla jednostki zdarzenia i interakcje (tu: interakcje zogniskowane – zebrań/narady). O ile bowiem jedna z narratorek (N 34) wspomniała o świadomym wypracowywaniu schematów działań umożliwiających zapanowanie nad „odrętwieniem ciała i umysłu”, to wypowiedź przygodnie spotkanego doświadczanego menedżera, który podzielił się z badaczem swoimi spostrzeżeniami na temat własnego „dziwnego samopoczucia”, może stanowić przykład pozarefleksyjnego związku pomiędzy ciałem aktora a środowiskiem pracy.

[Zapis z notatek badacza]: rozmówca opowiadając o swoim doświadczeniu pracy w korporacji [nazwa firmy] w kontekście późniejszej zmiany pracy na, jak określił, „ciekawszą, spokojniejszą i bardziej prestiżową”, jednocześnie wyraził zdziwienie, że mimo iż jest zadowolony, to „**nie wiem właściwie, czego teraz brakuje**”. Pytał sam siebie, czy to możliwe, by brakowało mu ciągłego napięcia w trakcie wielogodzinnych narad i związanych z tym niedogodności. Wypowiedział mniej więcej takie oto zdanie: „Czy można tęsknić za późnymi powrotami do domu, **stale**

psującą się klimatyzacją i przepoconymi koszulami?” [...] Na koniec sformułował retoryczne pytanie: „Więc **chyba** nie mam za czym tęsknić, prawda?”. Rozmówca sprawiał wrażenie, że jest zaskoczony faktem, iż sam w taki sposób sproblematyzował wątek zmiany [środowiska – W.D.] pracy.

Relacja rozmówcy wydaje się dobrym przykładem nie zawsze przyjemnych, lecz głęboko doświadczonych i potraktowanych jako *taken-for-granted*, więc zapewne również wcielonych (tu: również przestrzennie skontekstualizowanych), praktyk życia organizacyjnego. Jak bowiem zauważa Maurice Merleau-Ponty: „Ciało jest wehikułem bycia w świecie, a mieć ciało to dla żyjącej istoty wiązać się z określonym środowiskiem, utożsamiać się z pewnymi projektami i stale w nie angażować” (Merleau-Ponty, 2001: 100).

Permanentne, a przez to wyczerpujące podróże służbowe, postrzegane jako kolejny istotny element „stawania się ważnym aktorem organizacji”, stanowiły bodaj najczęstszy wątek narracji w kontekście trudów związanych z pełnieniem zadań i ról organizacyjnych. Stosunek aktorów do tego rodzaju aktywności charakteryzuje się pewną dynamiką – wyraźną zmiennością w czasie. Na podstawie zgromadzonych wypowiedzi można zrekonstruować trzy etapy procesu, którego kluczową cechą (własnością) jest właśnie zmiana nastawienia (i towarzyszących mu praktyk) do podróży służbowych.

W początkowym okresie stawania się menedżerem i jednocześnie reprezentantem firmy stosunek aktorów do wyjazdów można określić jako „**intrygującą nowość**”. Cytowany wyżej narrator (N 8) mówił: „Na początku to było nawet ciekawe, świeże – tam taki hotel, tam taki”. Z kolei inni rozmówcy z entuzjazmem wspominali (N 6): „Wyjazdy zagraniczne w różne miejsca najdziwniejsze na świecie, na tamten czas – świetne”, (N 13): „Wyjazd był bardzo przyjemny. Pierwsza moja podróż samolotem [śmiech – przyp. W.D.] no i cieszyłam się, że firma dała mi taką możliwość”. Bywa że „intrygującej nowości” może towarzyszyć **niepewność**, która wynika z faktu, iż aktor w trakcie podróży, „zdany na samego siebie”, nie wie, w jaki sposób ma się zachować, by nie sprzeniewierzyć się interesom firmy, co skutkuje niekiedy swoistą samokontrolą (N 10): „Pamiętam hotele, a bardziej to, że starałam się [...] niepotrzebnie miałam skrupuły co do wydatków firmy, że mogłabym o ten jeden dzień o jeden nocleg mieć mniej [...], żeby firma nie zbiedniała”. (N 41): „Nie wiedziałam, jak te rachunki za pobyt będą widziane. Czy ja nie za dużo wydaję albo czy nie jestem nazbyt oszczędna. Czy mogę zostać dzień dłużej”. Ostatecznie doświadczenia nabywane w pierwszym okresie pozwalały aktorom coraz skuteczniej reprezentować organizację, a zarazem wspomagały awans w hierarchii organizacyjnej – (N 30): „Ja i moja przyjaciółka dostałyśmy nagrody. Za dużą sprzedaż, za wytrwałość, radzenie sobie w terenie, te sukcesy w całej Polsce. I obie zaczęłyśmy być w jakiś sposób faworyzowane [...]. Ona chyba nawet szybko awansowała”.

Drugi etap można opisać za pomocą dwóch terminów: **znużenie** podróżami służbowymi oraz ich **pragmatyzacja**. Problem znużenia był przywoływany przez

wielu rozmówców, choć rzecz jasna natężenie poczucia dyskomfortu uzależnione było od częstotliwości i uciążliwości podróży. Cytowany już uprzednio rozmówca (N 8) wspominał o „depersonalizacji i braku prywatności”. Inni mówili o zmęczeniu fizycznym – (N 11): „To takie długie podróże, Stany, tutaj gdzieś do Argentyny. [...] To jest uciążliwe, bo są to krótkie podróże ze zmianami czasu. [...] Byłam w Waszyngtonie chyba z pięć razy i nie widziałam Białego Domu”; spowszednieniu – (N 19): „Mniej mi się chce podróżować [...] obserwuję coś takiego, że coś, co było takim przeżyciem i takim Wow!, to... już się parę razy to widziało” lub niechęci do poświęcania podróży czasu, który mógłby być spożytkowany na inne aktywności – rodzinę, relaks i tym podobne – (N 29): „W pewnym momencie zaczynasz odczuwać, że to całe włączenie się po kraju i poza to cholerne obciążenie dla twoich relacji rodzinnych, koleżeńskich i dla zdrowia też”.

Pragmatyzacja podróży oznacza w tym przypadku taki sposób organizacji wyjazdów służbowych, który jak najskuteczniej (szybko oraz bez zbędnych komplikacji i nakładów) pozwoli zrealizować zamierzenia biznesowe – (N 3): „Doświadczenie kiedyś zaprocentowało [...] nie jestem jakiś wybredny, to są hotele jak najbliżej, jak najbliżej klienta. [...] Jeśli już yyy związemy się z jakimś hotelem, no to już z tego hotelu korzystamy, wtedy są nawet takie układy bardzo zdrowe”, (N 11): „Najczęściej wybieram hotel, który tam jest preferowany ze względu, że tam bardzo blisko biura. [...] Ja w tych kwestiach jestem pragmatyczna, taka, że jak jadę na spotkanie, to jadę na spotkanie”. Pragmatyzacja oznacza między innymi coraz mniejsze zainteresowanie praktykami, które można określić jako „**turystykę delegacyjną**”, zwłaszcza gdy wyjazdy są częste i krótkoterminowe. Badani mający już pewien bagaż doświadczeń i „ekscytacji” związanych z korporacyjną/firmową eksploracją atrakcyjnych miejsc zaczęli cenić raczej możliwość „szybkiego załatwienia sprawy” niż, jak wyraził to jeden z rozmówców (N 25), „różne ekwilibristyki, żeby być i biznesmenem, i turystą, takie, taki *shit* – kawa dwa w jednym. To jednak mało zabawne”. Warunkami interweniującymi, sprzyjającymi tego typu postawom, są między innymi: status rodzinny aktorów (obarczenie obowiązkami męża/żony i rodzica), status finansowy (posiadanie środków na samodzielne i zgodne z preferencjami wyjazdy turystyczne) oraz pozycja i zadania związane z pracą w organizacji (zaangażowanie w szerokie spektrum działań operacyjnych i coraz częściej strategicznych, *ergo* – permanentny brak czasu).

Zauważmy na marginesie, że zmiana nastawienia do podróży służbowych wiąże się także z redefinicją „infrastruktury podróży” – zupełnie nowym postrzeganiem środków komunikacji, sieci drogowych, portów lotniczych, hoteli i tym podobnych. To, co mogło stanowić atrakcję w początkowej fazie kariery „emisariusza organizacji” w późniejszym czasie zaczyna mieć zupełnie inne konotacje. Wspomniane punkty i ścieżki komunikacyjne przestają być miejscami, które mają swój wyjątkowy, poznawczy czy choćby egzotyczny charakter, a **stają się amorficznymi nie-miejscami**, które zawsze i wszędzie są takie same – pozakontekstowe, nijakie i tymczasowe (Benko, 1997; Augé, 2010). Warto podkreślić, że nie-miejsca nie tyle

nimi są, jak utarło się sądzić, lecz stają się nimi poprzez swą permanentną „jałowość” – powtarzalne, nieuniknione i technicznie jedynie uzasadnione trwanie w doświadczeniu jednostki.

Trzeci etap dobrze opisuje termin **delegowanie**. Osiągnięcie pozycji decydenta – kluczowego menedżera lub doświadczonego przedsiębiorcy – nierzadko implikuje wyraźną zmianę w podejściu do podróży służbowych. Aktorzy, często dojrzali już wiekiem i stażem pracy ludzie, wskazywali na znużenie podróżami, ale też podkreślali zadowolenie z ustabilizowanego życia. Toteż dysponując kompetentnym gronem profesjonalnych zastępców, skłonni są cedować reprezentowanie firmy w większości spraw na innych, za wyjątkiem podróży mających strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa – (N 9): „Teraz jeżdżę zdecydowanie mniej, bo mam od tego innych, którzy naprawdę profesjonalnie, świetnie wszystko załatwiają, no i tyle”, (N 15): „Dzisiaj na przykład mogę sobie pozwolić jeździć mniej na Śląsk, bo, bo przez dwa lata wyszkoliłam tam dyrektorkę, która sobie radzi i mogę tam już rzadziej jeździć”, (N 36): „Staram się tego unikać jak ognia, nienawidzę tego. [...] Staram się wypychać moich podwładnych”. Drugim, równie ważnym powodem ograniczania podróży, co dotyczy nie tylko członków organizacji najwyższych szczebli, jest masowe wykorzystywanie **zapośredniczonych elektronicznie** form komunikacji – (N 19): „Służbowo mniej teraz [...] zmieniła się komunikacja [...]. Teraz standardem są audio i wideokonferencje i tak naprawdę dla niektórych procesów nie ma naprawdę potrzeby, żeby pewne rzeczy się załatwiało, podróżując”, (N 26): „Teraz rozwinęły się te środki komunikacyjne, to można przez Internet wiele zrobić, ale wtedy jeszcze tak nie było i zdarzało się, że leciałem kilka godzin samolotem w jedną stronę, żeby na godzinę wejść na spotkanie i później znowu z powrotem kilka godzin”.

O ile podróże służbowe to zdarzenia często krótkotrwałe, choć zaburzające rytm życia codziennego, o tyle dopiero zmiana miejsca pracy i (przeważnie) związana z tym faktem zmiana miejsca zamieszkania w gruntowny sposób oddziałują na niemal wszystkie obszary życia aktora: rodzinny, zawodowy, bliższych i dalszych relacji i związków społecznych i tym podobnych. Decyzje dotyczące osiedlenia się w innym mieście lub kraju za każdym razem uwarunkowane są splotem różnego rodzaju czynników. Wiek, status rodzinny, wizja własnej kariery, postrzegana atrakcyjność oferty pracy, wpływ „znaczących innych” oraz wiele, niekiedy trudnych do wskazania, okoliczności i zdarzeń przyczynia się (lub przeciwnie) do zmiany miejsca pracy i zamieszkania. W oparciu o zgromadzony materiał zrekonstruowano dwa dominujące typy narracji, dla których głównym kryterium rozróżnienia jest dominujący obszar odniesień, pozwalający aktorowi postrzegać i interpretować własne procesy biograficzne (por. Schütze, 1983). Z kolei w ramach każdego z obszarów udało się zrekonstruować charakterystyczne, realizowane wzory objaśnień i typy działań podejmowanych w kontekście zmiany lub nie miejsca pracy/zamieszkania. Wspomniane obszary odniesień czy, innymi słowy – nastawienia lub wektory biograficzne (Czyżewski, Piotrowski,

Rokuszeńska-Pawełek, 1997) – to w tym przypadku **zakorzenie w globalnym świecie biznesu i zakorzenie w *milieu***¹¹, przy czym w rozróżnieniu tym poza punktami skrajnymi występuje szereg wariantów **pośrednich**, gdzie mamy do czynienia z pewną ambiwalencją postaw i próbą znajdowania „złotego środka” pomiędzy ekstremami.

W obszarze odniesień, określonym jako „wyraźne zakorzenie w globalnym świecie biznesu”, można wyróżnić dwa typy aktorów:

Niezależny lub korporacyjny *flaneur*¹², czyli osoba przemierzająca i zamieszkująca różne obszary i miejsca, które z różnych powodów jawią się jako atrakcyjne, a jednocześnie zapewniają realizację planu kariery lub choćby utrzymanie/podniesienie standardu życia i pozycji społecznej. Nastawieniu takiemu raczej nie towarzyszą wątpliwości czy rozterki związane z faktem opuszczania „znajomych miejsc”.

N 29: W zasadzie dla mnie nie ma problemu, gdzie mieszkam. Tam, gdzie jest praca, która spełnia moje oczekiwania, albo dobre warunki do inwestowania, prowadzenia firmy i już. [...] Dziś świat to świat bez granic i mobilność jest w zasadzie czymś naturalnym. Jeżeli uznasz, że to jest krok do przodu, jakieś nowe wyzwanie, to czemu nie. Są problemy jakieś z przenosinami, ale przy odrobinie woli to wszystko daje się ostatecznie łatwo poukładać. [...] Nie ma co sobie stwarzać jakiś sztucznych barier. *Per saldo* takie podejście procentuje. [...] Trzeba pojechać, zobaczyć, popatrzeć i zdecydować, to jest zawsze bardzo ciekawe doświadczenie.

Świadomy ponoszonych kosztów zwolennik zmiany, czyli osoba, która – czy to z własnej woli, czy też splotu różnorodnych okoliczności – godzi się zamieszkać

11 Pojęcie zakorzenia (*embeddedness*) według definicji słownikowej (Macmillan English Dictionary, 2002: 452) pochodzi od angielskiego czasownika *embed*, co oznacza „czynność polegającą na mocnym, trwałym osadzeniu czegoś w przestrzeni czy w obiekcie albo uczynienie z danego elementu stałej lub ważnej części czegoś innego” (Dudek, 2011: 155). Na gruncie socjologii pojęcie zakorzenia wywodzi się z tradycji symbolicznego interakcjonizmu (por. Melchior, 1990), zaś w Polsce w obszarze badań biograficznych wykorzystane zostało m.in. przez łódzkich socjologów inspirowanych się perspektywą badawczą Fritza Schützego (Czyżewski, Piotrowski, Rokuszeńska-Pawełek, 1997). *Milieu* – pojęcie opracowane przez Hippolita Taine’a może znaczyć „środowisko”, ale również „centrum i stały punkt odniesienia, miejsce zagęszczenia, ognisko” (Rewers, 1996: 32; por. też Gądecki, 2005: 78).

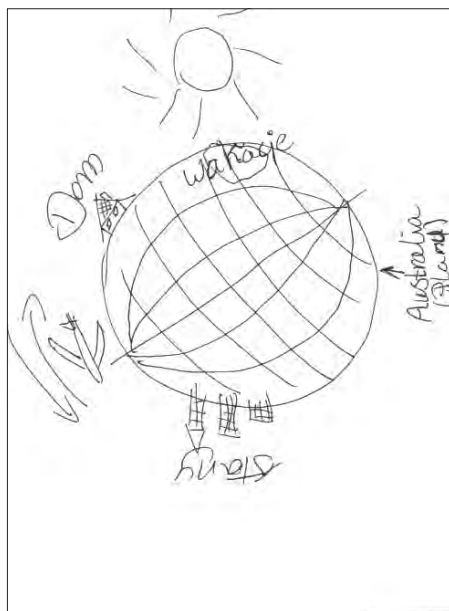
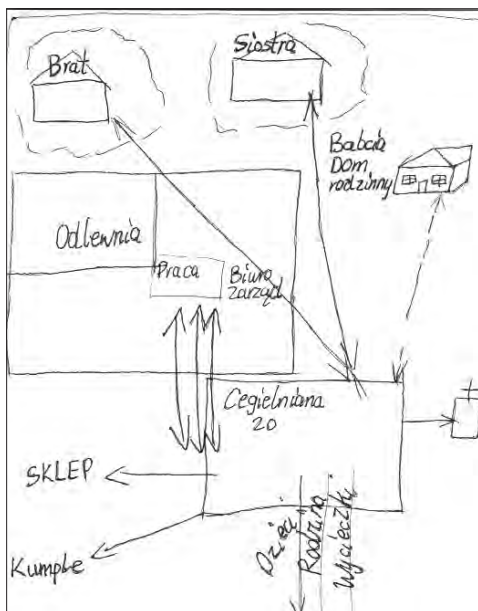
12 Postać paryskiego *flâneura*, czyli zblazowanego spacerowicza – dandysa była dla Waltera Benjaminą figurą symbolizującą człowieka rodzącej się epoki masowej konsumpcji. To człowiek wyzwolony z gorsetu mieszczańskiej obyczajowości, który nie znajduje jednak oparcia w jakiegokolwiek trwałej strukturze czy grupie społecznej, skupiony raczej na poszukiwaniu podniecających wrażeń „tu i teraz”. Pasaż (*passage*), który ów dandys przemierza niespiesznym krokiem, to przestrzeń (a może nie-miejsce) oferująca ulotny blichtr luksusowych sklepów i magazynów oraz mało angażującą rozrywkę będącą antidotum na nudę. W dzisiejszych czasach w wersji „biernej” następcą *flâneura* może być *windows-shopper*, zaś w wersji „aktywnej” właśnie korporacyjny (ewentualnie niezależny) menedżer lub specjalista. W eseju *Paryż II Cesarstwa według Baudelaire’a* Benjamin pisał: „Gdyby nie pasaże, przechadzanie się nigdy nie nabrałoby tak wielkiego znaczenia” (Benjamin, 1996: 364). Parafrazując to zdanie, można rzec: gdyby nie globalny świat korporacji, doświadczanie nowych i ekscytujących etapów kariery nigdy nie byłoby możliwe ani pożądane.

w innym mieście lub kraju. Postrzega ową zmianę jako oczywistą konsekwencję obranej drogi zawodowej, lecz jednocześnie doświadcza pewnego dyskomfortu związanego z koniecznością rozłąki z dotychczasowymi znaczącymi innymi i/lub stylem oraz środowiskiem życia.

N 11: Chciałam kiedyś się uniezależnić i postanowiłam znaleźć pracę w firmie farmaceutycznej [...], dlatego zaczęłam szukać jej w Warszawie i znalazłam taką pracę. [...] Warszawa daje takie możliwości. **Kontakt ze światem** [wyróżnienie - W.D.]. [Ale - W.D.] raz na miesiąc staram się pojechać do Trójmiasta, ponieważ ja mam tam rodzinę, przyjaciół [...] jestem z nimi zżyta. [...] I to są też koszty takiej zmiany. [...] Jestem tu już dostatecznie długo. Zainwestowałam w to gdzie jestem i co znaczę i jak mówię, to była zmiana a zmiana zawsze kosztuje.

Na drugim biegunie można odnaleźć narracje, w których głównym obszarem odniesień, matrycą, poprzez którą narrator postrzega swoje powinności, szanse i podejmowane wybory w zakresie realizowanych wzorów kariery, jest **zakorzenienie w lokalnym środowisku (milieu)**.

N 3: Dobrze mi się tu mieszka, od około piętnastu lat już mieszkam. Wcześniej mieszkalem też na tym osiedlu, w bloku. [...] Tak, że chyba dobrze się tu czuję chyba w tej części miasta yyy także ludzi poznałem yyy nie zmieniłem parafii, w tej samej parafii jestem [śmiech] u tego samego księdza proboszcza. [...] Ja nie lubię zresztą jakichś zasadniczych zmian, tak że dobrze mi się tu mieszka, bardzo dobrze. Żałuję trochę, że już dzieci, dzieci mam poza domem, wyjechały do Wrocławia yyy no ale przez to mam możliwość odwiedzania ich często i robię to w wolnych



Rysunki 5 i 6. Przeciwna mapa „świata aktora”. Zakorzenienie w *milieu* i korporacyjny flâneur

Źródło: archiwum autora.

chwilach. [...] Jest też bliskość tego osiedla, na którym mieszkałem, i bliskość miasta, centrum miasta. To jest też ważne // no wynika to z tego, że żona jest lekarzem, no i ma możliwość praktyki prywatnej i bliskość jest tutaj osiedla, tak że taki dodatkowy plus.

Jak wspomniano, możliwe są również nastawienia pośrednie – godzenie, czy też współwystępowanie wektorów. Wówczas aktorzy, decydując się na zmianę miejsca zamieszkania, wybierają zazwyczaj dwojake strategie objaśnień i działań:

Zmiana czasowa, niekiedy nawet długookresowa ze stale obecną perspektywą powrotu, czemu towarzyszą wysiłki w celu podtrzymania związków z uprzednim środowiskiem/miejscem.

N 6: Każda zmiana powodowała też **coraz większą satysfakcję, rozwój**, [ale] gdzieś tam w skrytości serca marzyłem, bo już myślałem o powrocie, to już pięć lat poza domem. Moja rodzina mieszka tutaj, ja tylko się z nimi widuję podczas weekendów, więc to takie trochę krzywdzące. [...] Dostałem dobrą propozycję, a tym bardziej była ciekawa, że wiązała się z powrotem do Łodzi, po prostu.

Utrzymywanie dwóch miejsc (domów/mieszkań) w różnych miejscach. Przy czym jedno z tych miejsc związane jest z wykonywaną pracą, drugie zaś pełni funkcję miejsca sentymentalnego i zasiedlanego przez bliskich aktora.

N 5: Znaczący sytuacja jest taka, że ja mieszkam w Łodzi i w Warszawie, a bardzo dużą część klientów z racji oczywistych mam w Warszawie. [...] Łódź jest dla mnie fantastycznym miastem, zdecydowanie. [...] Tutaj jest syn na studiach. [...] Nie jestem szczęśliwa w Warszawie, takie kosmopolityczne, bez wyrazu. Jeśli już Warszawa, no to Praga, tak?

Charakterystyczna dla narracji typu „pośredniego” jest ciągła „dwoistość narracji”. Mówiąc o „świecie biznesu”, rozmówcy przyjmowali perspektywę i stosowali retorykę właściwą osobom pełniącym role organizacyjne – racjonalną argumentację, ważenie racji różnych interesariuszy firmy i słownik nasycony „gwarą korporacyjną”. We fragmentach dotyczących związków z miejscem, w którym rozpoczynała się kariera aktora, dominowały odwołania nie tyle do interesów, co do wartości; nie racjonalnej kalkulacji, lecz emocji i sentymentów. To swoiste „roz-dwojenie narracji” ukazuje pewną wymuszoną konieczność godzenia obecności w odmiennych i często nieprzystających do siebie światach społecznych. Takie balansowanie pomiędzy światami może niekiedy budzić poczucie winy i wstyd. Jak mówił cytowany wyżej rozmówca – (N 6): „Moja rodzina mieszka tutaj, ja tylko się z nimi widuję podczas weekendów, więc to takie trochę krzywdzące”, z kolei menedżerka (N 34) odbywająca intensywne podróże służbowe i okresowo zamieszkująca w różnych miastach dodała: „Jak wcześniej mówiłam, chciałam rozwoju, ale na dłuższą metę taka ciągła nieobecność, szczególnie długie wyjazdy, są destrukcyjne. Nie można powiedzieć, mam wsparcie ze strony moich bliskich, ale ja sama czuję, że to nie do końca jest w porządku. Dlatego mam jednak wyrzuty sumienia”. Tego rodzaju sytuacjom wiele uwagi poświęcił Thomas J. Scheff (1984; 1990; por. też Scheff, Ratzinger, 1991; Konecki, 2008b). Zauważa, że chronicznie odczuwany wstyd (*chronic overt shame*) może być tak często obecny w życiu jed-

nostki, że wręcz niezauważany. Niedostrzeżenie wstydu możliwe jest dzięki dwóm mechanizmom: „obejściu wstydu” (*bypassed shame*) i nieskrywanemu wstydowi niewyodrębnionemu (*overt, undifferentiated shame*). W pierwszym przypadku jednostka eksponuje „nienaturalne” zachowania werbalne i gesty (np. obsesyjne, przyspieszone i emfatyczne działanie i mówienie), poprzez które nie pozwala sobie na odczucie wstydu. Tak jak w przypadku jednej z rozmówczyń:

N 30: [Spontaniczna reakcja na zadane przez badacza pytanie *Ile ma Pani dzieci?*] Nie, dzieci są odchowane, **nie ma z nimi żadnych problemów, zresztą nigdy nie miałam** [wypowiedziane bardzo szybko – przyp. W.D.!] Są bardzo spokojne, dobrze się uczą. Poza tym musiały się bardzo szybko nauczyć gotować. Syn miał siedem lat, jak zaczął robić kotlety schabowe, bo lubił gotować.

W drugim przypadku chodzi o tak zwany „nieskrywany wstyd niewyodrębniony” (*overt, undifferentiated shame*), związany z negatywną oceną samego siebie. Reakcja jednostki może polegać na przykład na ujawnianiu zakłopotania, przerywaniu mówienia, używaniu eufemizmów.

N 42: Ja nie do końca pamiętam już co to znaczy, co to znaczy taki normalny [uśmiech – przyp. W.D.] dom... ale ja jestem przecież nowoczesna mama, co umie sama [śmiech – przyp. W.D.], no... prawie sama [uśmiech – przyp. W.D.]. [...] Jak wyjeżdżam, to przecież świat się przecież nie kończy, bo wyjechałam do pracy.

Poczucie winy i doświadczanie wstydu to emocje negatywne, z którymi jednostka musi sobie poradzić, by móc pełnić obrane role i jednocześnie zachować pozytywny obraz samej siebie. Toteż relacjonowane w niektórych wywiadach problematyczne sytuacje związane z fizyczną (i niekiedy psychiczną) nieobecnością aktora w środowisku zamieszkiwanym przez bliskie mu osoby wymagały **objaśnień**, które ów pozytywny obraz pozwalały utrzymać. Mowa tu o tak zwanych **neutralizacjach**. Jak powszechnie wiadomo, twórcami teorii neutralizacji są dwaj amerykańscy socjologowie – Gresham Sykes i David Matza (1957). Czerpiąc inspirację, a jednocześnie podchodząc krytycznie do współczesnych im teorii zachowań dewiacyjnych, wspomniani autorzy stworzyli własną, oryginalną koncepcję. Opisane przez nich techniki neutralizacyjne są obecne wszędzie tam, gdzie dochodzi do nieznośnego dla jednostki rozejścia się oficjalnego, konformistycznego w swej istocie (tu: organizacyjnego) systemu wartości i towarzyszącego mu systemu normatywnego z „podskórnym” systemem wartości realizowanych lub przynajmniej wyznawanych. Badając środowiska młodocianych przestępców, zrekonstruowali pięć technik, których zastosowanie ułatwiało popełniającemu akt kryminalny pozostanie, przynajmniej w pewnym względzie, w zgodzie z własnym sumieniem. Innymi słowy, złamać powszechnie obowiązującą normę społeczną, a jednocześnie uniknąć jej całkowitego odrzucenia lub zanegowania, jedynie chwilowo ją „zarzucając”. Kwestionowanie odpowiedzialności (*denial of responsibility*), kwestionowanie szkody (*denial of injury*), kwestionowanie ofiary (*denial of victim*), potępienie potępiających (*condemnation of condemners*) i odwoływanie się do wyższych racji (*appeal to higher loyalties*) to techniki tak ogólne i powszechne,

że opisane przez autorów racjonalizacje mają walor teorii substancjalnej. W późniejszych latach teoria została uzupełniona o dodatkowe, także powszechnie stosowane techniki (por. Klockars, 1974; Minor, 1981; Coleman, 1987; 2002; Lyman, 2000; Nelson, Lambert, 2001), między innymi: odwołanie się do emocjonalnej reakcji środowiska (*emotional obfuscation*), zaprzeczenie złym intencjom (*denial of negative intent*), roszczenie uznania normalności zachowania (*claim to normality of the behavior*) lub uznania reguły „wszyscy tak robią” (*everybody else is doing it*), tak zwana metafora równoważni (*the metaphor of the ledger*)¹³ i podobna racjonalizacja, którą można określić jako „roszczenie uznania zachowania jako normalnego w porównaniu z innymi – bardziej dewiacyjnymi” (*claim of the relative acceptability of the behavior*), technika zamiany miejsc (*appropriation and inversion*), technika definiowania prawdy – jak zdefiniować normę (*evidentiary solipsism*), technika obrony koniecznej (*defense of necessity*), technika kwestionowania nienaruszalności norm prawa (*denial of the necessity of the law*) oraz roszczenie uznania szczególnych uprawnień (*claim of entitlement*).

W wyniku prowadzonych w ubiegłych latach badań dotyczących temporalnego wymiaru karier menedżerskich autor niniejszej książki zrekonstruował kilka technik neutralizacyjnych, których wspólnym mianownikiem było redukowanie napięć pomiędzy uleganiem presji czasu, jakiej podlegają kluczowi aktorzy organizacyjni, a powinnościami i zobowiązaniami względem bliskich im osób (głównie członków rodziny). Pełna lista zrekonstruowanych neutralizacji przedstawia się w następujący sposób:

Neutralizacja 1. Czas czasowi nierówny, czyli kompensowanie ilości czasu poświęcanego rodzinie „jakością” tego czasu.

Mój temperament i sposób spędzania wolnego czasu na przykład, to czyni ze mnie takiego partnera do niektórych rzeczy dla tych moich córek. Bo one ze mną mogły iść popływać, pograć w siatkówkę, w badmintona, pójść na konie, pograć w tenisa, iść na rolki, na rower, tak? [...] Poza tym, no, ja uważam, że, no, jednak jakość decyduje kontaktu. [...] Oczywiście, że bywają, ale ja takie same problemy czy podobnego nasilenia obserwuję w rodzinach, gdzie mężowie przychodzą punktualnie o szesnastej do domu. **I to, ja mówię, pewna jakość czasu i, i się liczy.**

Neutralizacja ta wydaje się egzemplifikacją racjonalizacji określonej przez autorów (Sykes, Matza, 1957) jako „kwestionowanie szkody”. Zdaniem narratorów nic się przecież złego nie dzieje. Stracony czas można „nadgonić” intensywnością i szczególnie jakością kontaktu z najbliższymi.

Neutralizacja 2. Natura i/lub tradycja decyduje, czyli odwołanie się do komplementarności (zwyczajowo pojmowanych) ról męskich i żeńskich.

13 Technikę równoważni najlepiej wyrazić zdaniami: „Zrobiłem zdecydowanie więcej dobrego niż złego. Tych kilka niechlubnych działań i tak nie przeważały moich zasług. Mam kredyt do wykorzystania”.

Wszystkie roboty domowe moja żona wykonywała. Wychowywała syna. Ja się zajmowałem pracą. Ja do dzisiaj się śmieję, no to takie przykre, że ja nie pamiętam niektórych dat urodzin, ślubów, czegoś tam, ale telefon do kontrahenta w Niemczech. [...] No ale tak to już w życiu musi być.

W przypadku tego typu stwierdzeń trudno znaleźć jednoznaczne odwołanie do wcześniej wskazanych neutralizacji. Najbliższe wydają się być racjonalizacje typu: „roszczenie uznania normalności zachowania”, a także reguła „wszyscy tak robią”.

Neutralizacja 3. Wszyscy sobie poradzą, czyli uzasadnienie ograniczonego zaangażowania czasowego w życie rodzinne poprzez fakt (?) szczególnej dojrzałości i samodzielności domowników (dzieci).

(Cytowana wyżej spontaniczna reakcja narratorki [N 30] na pytanie o liczbę dzieci, patrz s. 144)

„Kwestionowanie szkody” wydaje się najbliższą neutralizacją. Nie ma bowiem przeszkód, by zająć się swoimi zadaniami. Każdy jest dojrzały i realizuje się niezależnie od poczyniń innych.

Neutralizacja 4. Jestem lepszy/a, czyli pomniejszanie wartości współmałżonka. Przedstawianie go jako osoby, na której w kwestiach utrzymania rodziny nie można polegać, *ergo* – konieczność bycia gwarantem materialnego bezpieczeństwa rodziny.

Wysłałam za mąż za człowieka dość źle zorganizowanego i takiego dość źle, źle zor..., zorganizowanego i mało zaradnego. Nie wiem, takie coś wybrałam. [...] No po prostu już były takie sytuacje, że ja po prostu chciałam rzucać pracę i nie wiem, iść w nieznanne. Wszystko jedno. To by było wyjątkowo trudne, dlatego że mój mąż jest niezaradnym osobnikiem. Prowadzi jakiś tam swój prywatny interesik. Ale to // Zarabia jakieś po prostu grosze. Ja rzeczywiście jestem takim filarem.

„Roszczenie uznania szczególnych uprawnień” jawi się jako neutralizacja odpowiadająca powyższym stwierdzeniom. Deprecjacja partnerów nie musi wynikać ze złej woli narratorów. Cóż, „żywiciel rodziny musi mieć swoje prawa”.

Neutralizacja 5. Każdy robi swoje i to intensywnie, czyli uzasadnianie braku temporalnych napięć faktem podobnego zaangażowania w pracę obojga partnerów.

Eee jeśli chodzi o rodzinne sprawy, tutaj to nie wiem, czy tutaj // [...] O, no widzisz. No teraz jeżeli by się zastanawiać nad eee... Może to się [konflikt – przyp. W.D.] nie pojawia za często i za bardzo, bo **moja żona miała taki fajny zawód** [też menedżer – przyp. W.D.], że, że przeniosła się do tej Warszawy i w ogóle nie było problemu. [...] Ona też sporo pracuje.

W przypadku tej neutralizacji odniesienia mogą podążać w kilku kierunkach. Po części jest to „kwestionowanie szkody”, po części „kwestionowanie odpowiedzialności”, po części zaś oryginalny, wyrosły na bazie kulturowych zmian w pojmowaniu ról partnerów sposób argumentacji.

Neutralizacja 6. „Zakupiona” eksterioryzacja odpowiedzialności, czyli redukcja temporalnych napięć dzięki pomocy osób trzecich.

Mamy taką panią, taką dziewczynę, która odbiera nam dziecko z przedszkola. Powiedzmy o piętnastej i siedzi z nim do siedemnastej, aż żona wróci z pracy. Bo moja żona pracuje na miejscu. Więc ta dziewczyna siedzi z moim dzieckiem dwie godziny. Później moja żona przyjeżdża z pracy i wszystko jest w porządku. [...] W okresie wakacyjnym, tak jak teraz, to jest nasze dziecko u babci, tak że też nie ma problemu.

Posiadanie zasobów finansowych i społecznych pozwala, w mniemaniu narratorów, skutecznie rozwiązywać problemy biorące się z deficytu czasu, który mógłby i powinien być spożytkowany na przebywanie z najbliższymi. Racjonalizacja ta, stosowana zapewne „od zawsze”, nie była dotąd wyeksplikowana. Jednocześnie znajdziemy tu niebezpośrednie odwołania do techniki „kwestionowania szkody” i „kwestionowania odpowiedzialności”. Wszystko bowiem wydaje się być w porządku – osoby sprawujące opiekę zastępczą są kompetentne, a ewentualne problemy znikome.

Neutralizacja 7. Technologia pomaga, czyli zdolność kontrolowania istotnych spraw rodzinnych i osobistych na odległość.

Wydajemy mnóstwo pieniędzy na telefony. Piszemy smsy, bo właściwie nie ma dnia, żebyśmy się nie kontaktowali, chociaż na chwilę. [...] To podtrzymuje więzi.

Wraz z nastaniem ery Internetu i telefonii komórkowej kontakt zapośredniczony przez te urządzenia stał się chlebem powszednim. Niewątpliwie pozwala utrzymywać więzi pomiędzy bliskimi, lecz często staje się łatwo stosowaną „protezą” jedynie imitującą realny, pełny kontakt zainteresowanych sobą osób. Podobnie jak w przypadku wcześniejszej neutralizacji zasadne wydają się odniesienia do techniki „kwestionowania szkody”.

Neutralizacja 8. Odwołanie się do wyższych racji, czyli najbliższym (dzieciom) należy zapewnić lepszy byt.

Moje życie prywatne zaczyna się w sumie tak od godziny dwudziestej, wtedy cały czas poświęcam córce, nie mam go zbyt wiele, a w sezonie widzę ją tylko rano, jak szykuje się do szkoły. [...] To wszystko jest kwestią przyzwyczajenia. Gdyby nie pewne poświęcenia, nie mogłabym jej zapewnić tego wszystkiego, co ma dziś i potem w przyszłości.

Neutralizacja ta pojawiła się w dwóch narracjach. Zapewne nie przypadkiem były to opowieści osób, które zarządzały względnie niewielkimi i podlegającymi wahaniom koniunkturalnym przedsiębiorstwami. Były to jednocześnie osoby „z awansu”, których pozycja zależała nie tyle od wyjątkowych umiejętności czy kwalifikacji, lecz stanowiła wynik bardzo intensywnego zaangażowania w pracę. Nie dziwi więc chęć takiego uposażenia dzieci, by ich „pozycja startowa” pozwoliła oszczędzić im wyrzeczeń i niepokojów, które są udziałem ich rodziców (Dymarczyk, 2008; 2011).

Także w trakcie bieżących badań poświęconych przestrzennemu wymiarowi karier (w których wykorzystano również część danych pozyskanych w uprzednim projekcie) problem neutralizacji okazał się znaczącym wątkiem. Zauważmy, że znaczna część „temporalnych” racjonalizacji odnosi się bezpośrednio do sytuacji, w których to właśnie **przestrzenne** (fizyczne i/lub psychiczne) **oddalenie rodzi napięcia**, a jednocześnie jest ono pretekstem do tworzenia objaśnień mających na celu ich redukcję. I tak na przykład neutralizacja numer 7 traktuje o ponowoczesnej technologizacji komunikacji jako remedium na poczucie osamotnienia. Z kolei pozostałe neutralizacje zawierają bardziej tradycyjne usprawiedliwienia (np. wyjątkowa dojrzałość dzieci, komplementarność ról czy wyręka ze strony osób trzecich) dla długotrwałego lub stale powtarzającego się odseparowania bliższych sobie ludzi.

Aktualnie realizowane badania zaowocowały kolejnymi przykładami objaśnień, których celem jest redukcja napięcia pomiędzy systemem normatywnym a konkretnymi, codziennymi praktykami. Przy czym – z uwagi na cel niniejszej książki – wypunktowane będą tylko te neutralizacje, które mają bezpośredni związek z przestrzennym wymiarem pracy i życia ich autorów.

Neutralizacja 9. Wyjątkowość miejsc wypoczynku jest kluczowa, czyli zdolność zapewnienia/odbudowania dobrych relacji z najbliższymi dzięki obcowaniu z nimi w sprzyjającym takim relacjom otoczeniu (por. neutralizacja nr 1).

N 29: Staram się, żeby te dni wypoczynku, wakacje lub jakieś kilka dni wolnych, były takie inspirujące. To znaczy, żebyśmy z żoną i dziećmi mieli pełny wypoczynek. Więc raczej wersja daleko i w dobrym standardzie. Na przykład Ameryka Południowa albo jakieś wyspy. Nurkowanie, pływanie, jakiś *rafting* albo coś w tym rodzaju. Mówiąc krótko, za dużo z siebie daję firmie, by potem sobie tego nie zdyskontować. [...] To pomaga nam budować, cieszyć się. To odbudowuje//. Można podładować baterie rodzinnych emocji. [...] Dzieciaki też mogą wtedy ojcem się nacieszyć i zobaczyć, że nie jest jeszcze do niczego [śmiech – przyp. W.D.].

Neutralizacja ta, podobnie jak bliźniacza neutralizacja numer 1 („czas czasowi nierówny”), jest egzemplifikacją racjonalizacji nazwanej „kwestionowaniem szkody”. Narrator twierdzi bowiem, że stracony czas może być zrekompensowany czasem spędzonym w wyjątkowym miejscu. Rozmówca nawiązuje również do Colemanowskiej neutralizacji określonej mianem „roszczenia uznania szczególnych uprawnień” („za dużo daję z siebie firmie, by potem sobie tego nie zdyskontować”).

Neutralizacja 10. *My Home Is My (Family) Castle*, czyli jestem nieobecna/y, ale dom jest enklawą mojej rodziny.

N 37: Często jestem poza domem długo, nawet niekiedy bardzo długo. Zadbalem jednak, żeby dom był //. [...] Ważne, że jak się spotykamy, to jest tu wszystko, co pozwala nam normalnie żyć. Ważny jest nastrój i dobre relacje, ale one też zależą od tego, że to jest wygodny, znaczy nie jakiś taki, aby adaptowany dom, w którym łatwiej jest taki porządek relacji budować. Bo ja, my // moi bliscy za-

sługują na to [wyróżnienie - W.D.], by w naszym domu czuli się komfortowo, żeby jakieś duperele nie psuły nam dobrego samopoczucia. Ciężko pracuję, żeby wszystko było jak należy.

Powyższa neutralizacja również opiera się na przekonaniu, że szkody mogące wynikać z długotrwałego rozdzielnia rodziny da się zrekompensować dzięki wyjątkowym warunkom, w których mają miejsce spotkania domowników. Rozmówca, podobnie do wcześniej cytowanego, twierdzi również, że owe warunki „należą się” jemu i jego bliskim z tytułu szczególnej roli, jaką pełni.

Neutralizacja 11. To nie miejsce decyduje o jakości kontaktów, czyli przy odpowiednich zasobach dobre relacje mogą być budowane/utrzymywane w oderwaniu od konkretnego miejsca/przestrzeni (por. neutralizacja nr 1 – „czas czasowi nierówny” i nr 5 – „każdy robi swoje i to intensywnie”).

N 42: W zasadzie to nie jest szczególnie ważne, to gdzie jesteśmy. Świat jest mały, tak? I to jest fakt [z naciskiem - przyp. W.D.]. Jesteśmy w stanie zorganizować święta, urodziny, imieniny gdziekolwiek, no tak. To jest nawet bardzo ciekawe. Poza tym to **nie jest dziś nic nadzwyczajnego**. [...] No tak, oczywiście sentymenty typu gwiazdka i tak dalej... Ale to wszystko można zaaranżować, jak się chce i ma się środki [...]. **Raz nawet rodziców namówiliśmy** [wyróżnienie - W.D.] i było OK. Tak więc w świecie są różne możliwości, tylko wystarczy odpowiednie nastawienie.

Neutralizacja ta stanowi niejako „odwrócenie” wcześniejszej racjonalizacji. Autor wypowiedzi neguje wagę ogniska domowego rozumianego w sensie konkretnego miejsca spotkań na rzecz niedookreślonego *everywhere*, zaś jego przekonanie o normalności tego rodzaju praktyk wsparte jest przeświadczeniem, że w dzisiejszych czasach „wszyscy tak robią”.

Zarówno w pierwszych („temporalnych”), jak i w obecnych (zorientowanych na aspekty przestrzenne) badaniach dość często można było zaobserwować, że zapewnienia o bezproblemowej lub co najwyżej nieco problematycznej temporalno-przestrzennej koegzystencji „świata biznesu” i „życia rodzinnego” pojawiały się spontanicznie (niewymuszone uprzednim pytaniem badacza) wraz z okazaniem emocji. Może to świadczyć o tym, że arena sporu pomiędzy obiema sferami życia ma rzeczywiście miejsce, częściej niżby chcieli to zauważać (czy raczej przyznać) sami narratorzy. Należałoby to być może tłumaczyć (świadomą lub nie) potrzebą zaprezentowania się według takiej linii (*line*), która pozwoli zachować twarz (*face*) osoby potrafiącej utrzymać kontrolę nad różnymi sferami życia. Jednak właśnie za sprawą wspomnianej spontaniczności i emocjonalności ujawniła się tu pewna utrata kontroli nad odgrywaną rolą (por. Goffman, 2006).

Zrekonstruowane zabiegi neutralizacyjne wskazują na istnienie permanentnego konfliktu pomiędzy wartościami realizowanymi a wyznawanymi. Jednakże ów rozróż, będący źródłem dyskomfortu może być pretekstem do podejmowania konkretnych działań. Działania możliwych do realizacji, zwłaszcza, że na tym etapie kariery aktor poza wolą dysponuje zazwyczaj też odpowiednimi kapitałami. Może nie narażając zbytnio na szwank zdobytej pozycji, zdecydować o takim

przeorganizowaniu sfer pracy i życia pozazawodowego, by powodów do stosowania technik neutralizacyjnych było jak najmniej. Dobrym przykładem działań podejmowanych w powyższym celu są parokrotnie wspomniane przez narratorów decyzje o zmianie miejsca i charakteru pracy, powrocie do miejscowości zamieszkiwanej przez bliskich lub przeprowadzka całej rodziny do miejsca pracy aktora. Nie jest również wyjątkiem, że pewien poziom dyskomfortu jest najzwyczajniej w świecie akceptowany, chociaż niechętnie, kosztem przyjętego modelu kariery. W obu jednak przypadkach istotna jest jeszcze pewna postawa, której istotę zilustrują poniższe wypowiedzi:

N 4: Mam w sobie coś z bohatera [uśmiech – przyp. W.D.], że co ja nie dam rady? Mam taki rodzaj zacięcia. Jestem fanem planowania. W domu żyjemy jak niemiecka maszyna z planowaniem na miesiące do przodu. Podobnie jak w firmie. Teraz nam się trochę zweryfikowało życie przez chorobę. Ale to tak jest. Chociaż takie wytrącające [...] Ważne jest jednak to planowanie i konsekwentne działanie mimo różnych problemów.

N 22: Więc jak pan pytał o te najważniejsze elementy pracy, to ja sądzę, że ważna jest koncepcja, plan, zorganizowanie. Czy jak, rozmawialiśmy o biurze i zarządzaniu ludźmi, czy wyjazdach, podróżach, zmianie pracy, czy też o sytuacjach poza pracą. To ważna jest konsekwencja. [...] To nie znaczy, że wszystko zawsze pójdzie jak po maśle // różne nieprzewidywalne rzeczy albo błędy. Ale jak powiedziałam, ważne jest nastawienie i konsekwentna realizacja. [...] Dotyczy to też sfery prywatnej.

N 39: Strategiczne planowanie pozwala **strategicznie panować** [wyróżnienie – W.D.] nad biegiem spraw. W zasadzie dobry szef to ktoś, kto ma określone priorytety i wypracowane sposoby osiągania celów. [...] Na co dzień możliwa jest jakaś improwizacja, aczkolwiek ja lubię mieć precyzyjny plan, czyli kiedy, z kim, gdzie i tak dalej. W dalszej perspektywie // to po prostu najpierw trzeba mieć tę perspektywę. Czyli określone, konkretne cele. [...] Jeśli na przykład angażuję siły na nowym rynku, to jest to poważna decyzja. Muszę mieć zaplanowane fundusze, rozpoznany rynek, konkurencję, zbadane szanse i zagrożenia. Muszę być świadomym kosztów finansowych, emocjonalnych, o czym rozmawialiśmy, rozłąki na jakiś czas. A wcześniej muszę zaplanować nadzór nad sprawami firmy tu na miejscu. Czyli mieć pewność, że mój zastępca jest dobrze przygotowany. I tak dalej.

Planowanie i konsekwencja w działaniu postrzegane są przez rozmówców jako kluczowe atrybuty pracy skutecznego lidera organizacji. Bez tego rodzaju nastawienia, realizacja długofalowych i strategicznych celów stawianych na tym etapie kariery przed aktorami byłaby zapewne niemożliwa. Jeden z rozmówców, a jednocześnie przyjaciel badacza (N 28), podobnie jak cytowany chwilę wcześniej rozmówca (N 39) wspominał również o pożądanym skutku planowego, strategicznego działania – **panowaniu** nad określonym obszarem rzeczywistości. Ponadto użył do tego sugestywnej metafory:

Kiedyś rozmawialiśmy o czasie, teraz o miejscach, przestrzeni menedżera. I w jednym i w drugim przypadku chodzi o to, że ktoś, kto odpowiada za firmę, za jej rozwój **musi zapanować nad czasem i nad przestrzenią** [wyróżnienie – W.D.]. Nawiasem, trudno to zresztą rozdzielić. Bo ja, my od tego jesteśmy, jak **odkrywczy**, albo **kolonizatorzy** [wyróżnienie – W.D.], którzy tam gdzie dotrą narzucają miary, narzucają ramy działania. Po prostu kreujemy ten świat.



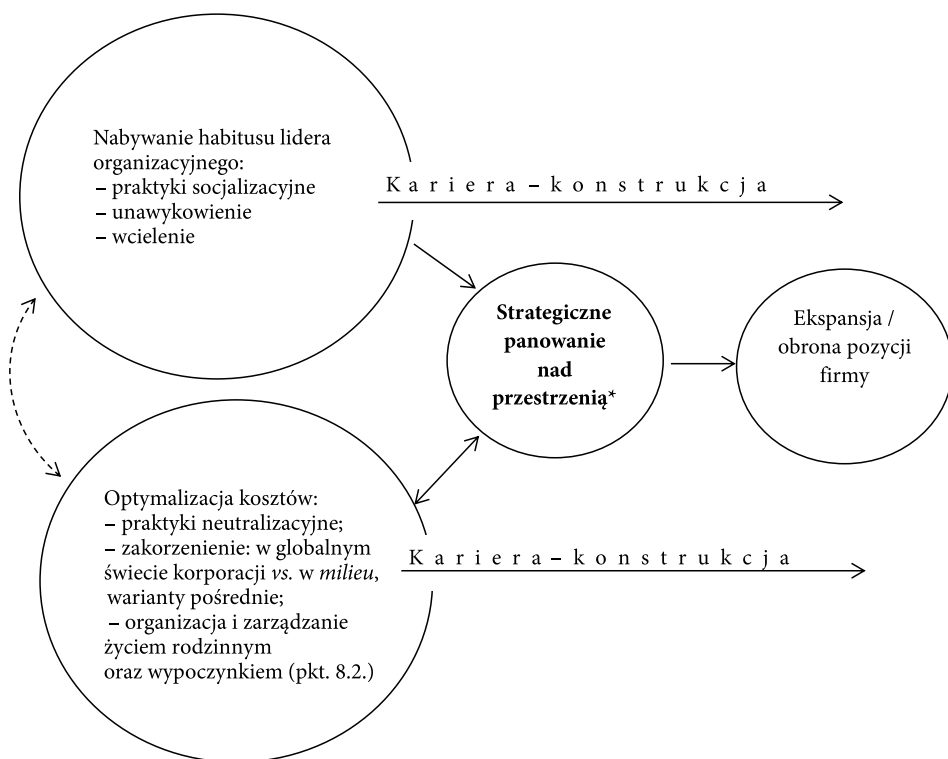
Rysunek 7. Popularny stockowy motyw biznesmena-zdobywcy

Źródło: rysunek autorstwa Jakuba Lesińskiego wykonany na podstawie stockowych fotografii.

Pojęcie „**strategicznego panowania**”¹⁴ wydaje się dobrą etykietą dla trzeciego z wyróżnionych przestrzennych etapów kariery. Konotuje w sobie kilka wskazanych wyżej elementów, a mianowicie: planowość i konsekwencję działań, wolę i zdolność decyzyjną, sprawność organizowania i kontrolowania, a także zrationalizowaną gotowość ponoszenia kosztów. Ma także, co zostało wyraźnie uwidocznione w narracjach, istotne przestrzenne odniesienia. Panować „nad biegiem spraw” oznacza poza innymi aspektami także realne działania służące racjonalizacji i pragmatyzacji działań w i wobec przestrzeni, obejmujące m.in. re-organizację działań zarządczych (np. delegowanie uprawnień, utrzymanie współobecności w odniesieniu do kwestii strategicznych) oraz szereg praktyk dotyczących zamieszkiwania i wypoczynku, a także sposobów zarządzania wizerunkiem (omówione w kolejnym rozdziale).

¹⁴ Pojęcie „strategicznego panowania” jest kodem *in vivo* i w narracji, z której zostało zapożyczone (N 39), dotyczyło działań zarządczych niekoniecznie mających bezpośrednie odniesienie do wymiaru przestrzennego. W niniejszej analizie okazało się jednak użyteczne do tego stopnia, że można je było uczynić emblematem trzeciego typu „przestrzennego wymiaru kariery” liderów organizacyjnych.

Reasumując, skuteczność działań podejmowanych przez aktorów w imię **ekspansji** (terytorialnej, finansowej, handlowej, wizerunkowej itp.) firmy jest wynikiem ich umiejętności i determinacji, a jednocześnie wyznacznikiem zajmowanej przez nich pozycji. Doświadczony menedżer/przedsiębiorca, dzięki nabytym na wcześniejszych etapach kariery umiejętnościom i kompetencjom „emisariusza” organizacji, zazwyczaj potrafi, a przynajmniej tak mniema, sprostać nowym wyzwaniom. Krótsze i dłuższe podróże służbowe stają się wówczas rutynowymi i przewidywalnymi wydarzeniami, nienastępującymi większych problemów techniczno-organizacyjnych, lecz jednocześnie aktorowi będącemu po raz kolejny w drodze zaczynają towarzyszyć znużenie i znudzenie. W tym przypadku najczęstszym remedium na uniknięcie dyskomfortu staje się **delegowanie uprawnień** na swych zastępców – menedżerów niższej rangi. Z kolei bardziej problematycznymi są sytuacje, gdy aktor musi na dłuższy czas, a niekiedy na



* W szerszym kontekście strategiczne panowanie może również dotyczyć czasu oraz innych zasobów organizacji, np. finansowych, majątkowych, sieci kooperacyjnych etc.

Diagram 3. Uwarunkowania „strategicznego panowania”

Źródło: opracowanie własne.

stałe, zmienić miejsce pracy lub zamieszkania. O ile młodszy lub nieobarczony obowiązkami rodzinnymi menedżerowie lub przedsiębiorcy przyjmują niekiedy styl życia flâneura zakorzenionego głównie w świecie globalnego biznesu, o tyle pozostali dążą do osiągnięcia względnej stabilizacji i równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Jednak te mniej lub bardziej kompromisowe rozwiązania nie oznaczają pełnego zażegnania konfliktu pomiędzy oczekiwaniem a stanem faktycznym w kontekście jakości życia, ciągłości i komfortu relacji aktora z bliskimi, znajomymi i znanym mu środowiskiem; krótko mówiąc, poczuciem dobrostanu (Czapiński, 1991; Czapiński, Panek, 2015). Wyrazem odczuwanych (w pełni lub częściowo uświadamianych) frustracji są liczne praktyki neutralizacyjne. Wydaje się, że w ogólnym planie, zakładającym **panowanie** nad sferą pracy i życia pozazawodowego ten drugi obszar nie zawsze udaje się w pełni podporządkować preferowanej wizji kariery, co jednak nie powinno zagrozić skutecznemu pełnieniu roli lidera organizacyjnego.

Jakkolwiek kariery uczestników badania przebiegają według różnych wzorów; mają cechy modelu adaptacyjnego, *home-centered* albo przeciwnie – nomadycznego lub „bez granic”, to w kontekście tego, co zostało powiedziane we wcześniejszych paragrafach wzór „**kariera-konstrukcja**” (Domecka, Mrozowski, 2008; Savickas, 2005; 2011) może właściwie określać postawy i działania aktorów. Dysponujący różnymi typami kapitału, wewnątrzsterowni i cechujący się inicjatywą liderzy biznesowi są świadomymi i refleksyjnymi kreatorami swych dróg zawodowych.

8.2. Wokół kariery – dom i wypoczynek

Zasadniczym wątkiem wywiadów i narracji był przebieg kariery zawodowej uczestników badania. Istotnie, opowieści dotyczące różnorodnych aktywności aktorów w środowisku biznesowym były dla badacza szczególnie atrakcyjne. Również rozmówcy w większości przypadków apriorycznie zakładali, że ich narracje powinny być skoncentrowane przede wszystkim na karierze zawodowej *sensu stricto*. Pomimo że badacz na etapie stymulowania narracji, jak i na etapie zadawania pytań sugerował, iż interesują go także inne pola aktywności, środowiska i światy społeczne, w których uczestniczą aktorzy, to jednak ich relacje na temat przebiegu kariery pozostawały skoncentrowane na wymiarze zawodowym i organizacyjnym. Innym istotnym czynnikiem, który w pewnym stopniu wpływał na drugoplanowość wątków dotyczących sfery życia prywatnego, był fakt, że właśnie dotyczyły one prywatności osób, z którymi w większości przypadków badacz (i jego współpracownicy) nie miał uprzednio bliskich kontaktów, a po wtóre, i zapewne również ważne, same opowieści ze „świata organizacji” były zazwyczaj dość obszerne. Pamiętajmy, że czas, jaki rozmówcy, będący ważnymi aktorami organizacyjnymi,

mogli i chcieli poświęcić badaczowi, był przeważnie limitowany. Niezależnie jednak od powyższych ograniczeń zebrany materiał był na tyle obszerny, że pozwolił na zrekonstruowanie wielu charakterystycznych działań i strategii odnoszących się do sfery życia pozazawodowego (choć ściąs związanego z zawodowym), głównie w kwestii zamieszkiwania i czasu wolnego – wypoczynku.

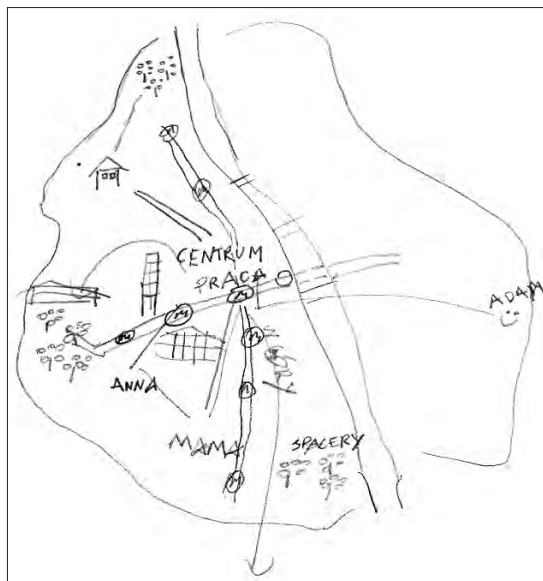
8.2.1. Dom i okolica życia

W odróżnieniu od ewolucyjnie przekształcającej się i strefowanej przestrzeni w miastach Zachodu model rozwoju struktury polskich miast przełomu XX i XXI wieku (jak i w okresach poprzedzających) odbiega od ugruntowanych schematów. Na pewno nie można porównać go z archaicznym już dziś koncentrycznym obrazem Ernesta W. Burgessa, ale także z późniejszymi modelami: sektorowym Horace'a Hoyta lub – wydaje się bliższy rodzimym realizacjom – wielośrodkowym modelem Chauncy D. Harrisa i Edwarda L. Ullmana lub neoekologicznym Petera Manna (Jałowicki, Szczepański, 2006). Chodzi bowiem o wyjątkowe polityczno-gospodarczo-urbanistyczne przenicowanie tkanki polskich miast. Poczynając od socrealistycznej inżynierii społecznej, a skończywszy na transformacyjnych lub post-transformacyjnych projektach, dokonywany jest permanentny eksperyment, by nie rzec gwałt, zarówno w obszarze przestrzeni aglomeracji, jak i mniejszych miejscowości. Takie zdarzenia jak przesiedlenie robotników do centrów miast, chaotyczne i ideologiczne zarazem kolonizowanie ziem zachodnich, budowanie „na surowym korzeniu” dużych ośrodków przemysłowych lub tworzenie przyległych do ukształtowanych organizmów miejskich wielkich kompleksów przemysłowych są wciąż obecną spuścizną „czasów słusznie minionych”. Z kolei w niezbyt odległych czasach mamy do czynienia z fundowaniem stref biznesu pozbawionych infrastruktury mieszkalnej i usługowej albo przeciwnie – wyizolowanych osiedli lub fragmentów miasta, które powstają bardziej na bazie decyzji biznesowo-urzędniczych lub lobbingu deweloperskiego niż konsekwentnej realizacji planów zagospodarowania przestrzennego, których zresztą wciąż na sporej połaci kraju brakuje¹⁵. Specyficzne dla polskich miast jest też częste przenikanie się nowej lub zrewitalizowanej zabudowy z miejscami „porzuconymi”, „od zawsze” będącymi siedliskiem *underclass*. Jednocześnie znamieny jest nieco epigoński w stosunku do społeczeństw Zachodu dynamiczny proces suburbanizacji (Nowak, Sikora, 2004; Pilichowski, 2005; Węclaw-Michniewska, 2006; Kajdanek, 2011; 2014; Springer, 2013) i towarzyszący, bo bynajmniej niekonkurencyjny, proces getto-

15 W końcu 2012 roku 47,1% gmin w Polsce miało obowiązujące miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Obejmowały one 27,9% powierzchni kraju (zob. http://www.regioportal.pl/pl10/teksty2519/planowanie_przestrzenne_w_gminach_w_2012_roku_82, dostęp: 8.12.2015).

izacji istniejących lub powstających aktualnie, także w obrębie zwartej zabudowy miejskiej, enklaw dostatku i biedy (Jałowiecki, Łukowski, 2007; Gądecki, 2009; 2014; Jałowiecki i in., 2009; Springer, 2013: 142-166; Szwarc, 2014). Jak zauważył jeden z ekspertów biorących udział w niniejszym badaniu, mamy do czynienia nie tyle z kreacją, ile z „*ad hoc*-kreacją”¹⁶, której kwintesencją jest, jak już wspomniano, spontaniczna i biznesowo oraz politycznie uwarunkowana organizacja przestrzeni zamieszkania, ignorująca zazwyczaj kontekst: konkretny czas i przestrzeń „obszarów bezpośrednio dostępnym doświadczeniu ich mieszkańców”.

Powyższy wstęp ma znaczenie w odniesieniu do tego, jak uczestnicy badania postrzegają i walidują miejsca i obszary, w których żyją (mieszkają) i które uznają za „własne” lub przynajmniej „oswojone”. W kilku przypadkach sporządzone przez nich mapy „ich świata” i narracje na temat „własnego miejsca życia” ujawniają pewne prawidłowości.

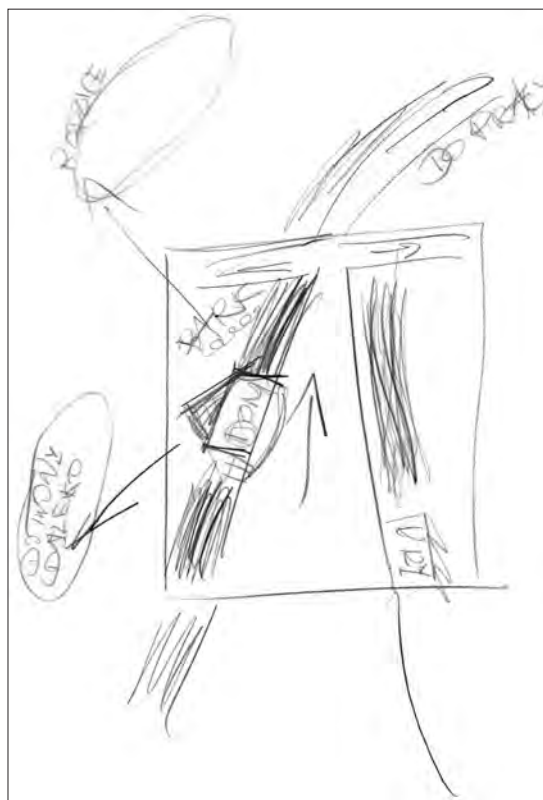


Rysunek 8. Mapa Warszawy

Uwaga: przedstawiony rysunek Warszawy (ale też kolejny) dobrze poddaje się kategoryzacjom zaproponowanym przez badacza obrazów miasta – Kevina Lyncha (1960). Na przykład zawiera wyraźnie zaznaczone drogi (paths) i węzły (nodes) (np. linie metra), krawędzie (edges) (np. linia Wisły) czy rejony (districts) (np. zachodnio-centralne rejony miasta), a także punkty orientacyjne (landmarks) (np. miejsce pracy) lub ich brak (prawobrzeżna Warszawa).

Źródło: archiwum autora.

¹⁶ Pojęcie zaproponowane przez jednego z ekspertów – projektanta-architekta (E 4). Kod *in vivo*. Ekspert ten twierdzi, że „nikt dziś już całościowo nie panuje nad rozwojem i planem miasta. [...] Zbyt dużo sprzecznych i sterowanych z różnych punktów zdarzeń ma miejsce, by ktoś miał nad tym władzę. Oczywiście poza tymi, którzy mają pieniądze. Ale oni nie myślą w kategoriach świadomej urbanistyki, tylko szybkiego zwrotu kapitału”.



Rysunek 9. Mapa okolicy zamieszkania na osiedlu zamkniętym

Źródło: archiwum autora.

W pierwszym przypadku natychmiast rzuca się w oczy asymetria polegająca na skrajnej marginalizacji prawobrzeżnej Warszawy. Narrator (N 40) zauważał przy tym: „ja tam nie mam **żadnych prawie interesów** [wyróżnienie – W.D.]. Jakiś znajomy, jeden czy drugi, jakieś sporadyczne sprawy. W zasadzie słabo znam”¹⁷. Wtórkuje mu inna rozmówczyni, odnosząc się jednak do odmiennych argumentów:

N 11: Lubię bardzo tutaj tą dzielnicę Mokotów, Nowy Świat, tam lubię spędzać czas. Wilanów też, czy chodzić do restauracji, centrum jeszcze ewentualnie [...] i w ogóle nie znam drugiej strony Warszawy. W ogóle nie mam potrzeby jeżdżenia tam i jakoś kojarzy mi się nie najlepiej. [...] Może dlatego, że **zawsze były takie opinie, bo tam ta Praga jest** [wyróżnienie – W.D.]. [...] **Zawsze mi wszyscy mówili**, że druga strona Warszawy to taka zapyziała i w ogóle, i tam tak niebezpiecznie, bo to Praga taka. I pewnie mi się zakotwiczyło w głowie.

17 Wywiad, jako jeden z ostatnich, realizowany był już po wielu miesiącach funkcjonowania drugiej linii metra. Znamiennym jest zakończenie linii metra tuż po przekroczeniu Wisty. Brak też na prawobrzeżnym odcinku choćby jednej stacji. Jedynym zaznaczonym miejscem „po złej stronie miasta” jest obszar, w którym mieszka przyjaciel rodziny.

Dobrym komentarzem do rysunku i powyższych fragmentów narracji jest wspomnienie socjologa będącego w podróży przez nieznanne i potencjalnie niebezpieczne (dla kogo?) miasto. Przy czym ważna jest tu rola interpretatora (*cicerone*) owego *uniwersum*, ale również refleksja „gościa w nieznanym świecie”:

Jakiś czas temu zaproszono mnie na gościnne wykłady do pewnego dużego, ludnego i tętniącego życiem miasta na południu Europy. Na lotnisku czekała na mnie młoda asystentka z miejscowego uniwersytetu, córka świetnie wykształconych i zamożnych rodziców. Uprzedziła mnie, że droga do hotelu nie będzie łatwa i że zajmie nam sporo czasu, ponieważ nie da się uniknąć przejazdu przez zatłoczone i nieustannie sparaliżowane przez korki ulice prowadzące przez centrum miasta. I rzeczywiście, dotarcie na miejsce zajęło nam prawie dwie godziny. W dniu wyjazdu moja przewodniczka zaproponowała, że odwiezie mnie na lotnisko. [...] Podziękowałem [...] i postanowiłem zamówić taksówkę. [...] Tym razem droga na lotnisko zajęła nam niespełna dziesięć minut. Taksówkarz wiozł mnie jednak krętymi uliczkami przez nędzne, szare, zapomniane przez Boga slumsy, pełne dość groźnie wyglądających, snujących się beczynnie mężczyzn oraz brudnych, obdartych dzieci. Przekonanie mojej przewodniczki, że nie ma sposobu ominięcia zatłoczonego centrum miasta nie było udawane. Było szczere i **zgodne z mentalną mapą** [wyróżnienie – W.D.] jej rodzinnego miasta, którą nosiła w głowie. Na mapie tej nie było obskurnych uliczek wiodących przez „podejrzane dzielnice”, którymi wiozł mnie taksówkarz (Bauman, 2006: 161–162).

W drugim przypadku zobrażowane zostało osiedle zamknięte. Prostokąt wyraźnie zakreśla jego ramy. Istotne jednak jest to, co dzieje się w tymże obszarze. Otóż niewiele. Poza dwoma wyraźnie oznaczonymi obiektami: „U Izy” oraz „parkiem” brak innych wyróżników owej, wydawałoby się wybranej i oswojonej, przestrzeni. Znamienne jest „zamazanie” całych fragmentów najbliższego (i dodatkowo wyizolowanego) otoczenia miejsca zamieszkania narratorki (N 41), a *de facto* ich wykluczenie z osobistego doświadczenia i jakiegokolwiek wartościowania. To całkiem bezpośrednie, wcale nie peryferyjne (pod względem oddalenia w przestrzeni) nie-miejsca (Augé, 2010). W tym przypadku znów możemy posłużyć się komentarzem, nawiązującym do powyższej wizualizacji:

N 39: Mieszkam na takim osiedlu. To jest wygodne i całkiem ładne osiedle. Znajomy mi polecił. [...] Bo ja wiem, czy ja mam jakieś związki z tym, jak pan powiedział, miejscem życia? Chyba nie. Nie, nie. **Tu jest po prostu wygodnie**. Nie znam i nie muszę znać innych lokatorów. Ja mam znajomych w różnych miejscach, ale **nas łączą wspólne sprawy i zainteresowania, nie miejsce zamieszkania** [wyróżnienie – W.D.]. Tu, jak mówię, tu się po prostu wygodnie żyje.

Nie przypadkiem badacz zdecydował się na podkreślenie fragmentu wypowiedzi. **Wspólne sprawy i zainteresowania** organizują bowiem trwałą **sieć** relacji pomiędzy aktorem a jego partnerami interakcyjnymi. Relacje te są jednak często pozbawione lokalnego kontekstu. Cóż bowiem łączy mieszkańca drogiej zrewitalizowanej kamienicy z pobierającym zasiłek lub zatrudnionym na „śmieciowej” umowie o pracę sąsiadem z gorszej części osiedla? Zapewne niewiele. Ich światy oscylują wokół zdecydowanie różnych punktów odniesienia. Przy czym rzecz dotyczy nie tylko wyłączenia z własnego doświadczenia bliższych lub dalszych obszarów i miejsc miasta czy dzielnicy, lecz również najbliższych sąsiadów aktora.

N 2: Mieszkam poza Łodzią. [...] Znam tylko moją ulicę, jaką ma nazwę i nazwę ulicy dojazdowej, nie wiem nawet ilu [miejscowość – przyp. W.D.] ma mieszkańców. Przepraszam, to jest typowa ignorancja, ale // nie znam nawet sąsiadów.

N 5: Natomiast teraz tam, gdzie mieszkam, to jest nowy apartamentowiec, niestety w połowie sprzedany ludziom, którzy zainwestowali, zrobili taką inwestycję, w związku z tym wynajmują różnym osobom. Ja nie znam nikogo i [ale] **w dalszym ciągu uważam, że nie mam czasu na takie sąsiedzkie relacje.**

Zauważoną „nieciągłość” lub raczej „wybiórczość” doświadczanej przestrzeni można objaśnić, posługując się koncepcją światów społecznych (Shibutani, 1955; 1994; Strauss, 1978; 1993; Kacperczyk, 2005). Ważna we wspomnianej koncepcji jest przede wszystkim wyodrębniona „forma działania zbiorowego” (Strauss, 1993: 223) – jako konstytuująca konkretny świat społeczny. Znamiennej jest dalsza część wypowiedzi cytowanego powyżej narratora. Uzupełnia on definicję „**wygodnego życia**” o następujące atrybuty: „czynsz nie jest niski, ale za to mam posprzątane, nikt się w nocy nie awanturuje, bo i ochrona jest przez całą dobę”. Tak więc narrator czuje się zwolniony z angażowania w sprawy i problemy miejsca zamieszkania, gdyż wystarczy jedynie zapłacić za błogi spokój i odpowiedni standard życia. Jednocześnie w innym miejscu informuje o swym **uczestnictwie** w kilku klubach i stowarzyszeniach biznesowych, w których to organizacjach „wyżywa się” towarzysko i pielęgnuje użyteczne znajomości. To jego „naturalny” świat społeczny, dzięki któremu plan kariery może być realizowany. Nawiasem mówiąc, wspomniane bezpieczeństwo, jak pokazują badania (Lewicka, Zaborska, 2007; Zaborska, 2007; Owczarek, 2007; Tobiasz-Pęk, 2011), jest najczęściej podnoszonym argumentem za zamieszkaniem w chronionej i odgradzonej od innych strefie miasta. Jak pozorne jest takie mniemanie, badacz mógł się przekonać, prowadząc przed kilku laty rekonesans poprzedzający niniejszy projekt. Zdarzenie miało miejsce na jednym z łódzkich osiedli strzeżonych. Otóż wyraźnie znudzony strażnik, bez nagabywania ze strony badacza, szczegółowo opowiedział o zwyczajach niektórych mieszkańców, a także kto z nich i kiedy wyjeżdża do pracy lub na wakacje. Nie trzeba przekonywać, że taka osoba byłaby niezwykle cennym informatorem dla kogoś, kto planowałby złodziejską eskapadę.

Dość podobnie, pod względem uczestnictwa, czy raczej braku uczestnictwa w życiu lokalnej społeczności, przedstawia się sytuacja tych, którzy zdecydowali się na zamieszkanie na podmiejskim *suburbiu*. Liczne opracowania ukazują uciążliwość tej formy zamieszkiwania oraz samotność lokatorów tych wyizolowanych enklaw. Na przykład Filip Springer (2013) przytacza skargę jednej z lokatorek takiego osiedla:

W końcu się spakowaliśmy i wyjechaliśmy. Wkrótce potem kupiłam drugi samochód, bo jeżdżenie jednym do pracy okazało się niemożliwe. Syn wybrał szkołę na przeciwległym końcu miasta, dwadzieścia pięć kilometrów w jedną stronę. Rachunki za paliwo przekroczyły tysiąc trzysta złotych. A potem przyszła zima i zachciało mi się płakać. Nie mam tu żadnych znajomych. Raz próbowaliśmy zrobić grilla z sąsiadami, ale ja nie umiem rozmawiać o telewizorach plazmo-

wych, jeśli wie pan, co mam na myśli. To są kompletnie obcy mi ludzie, a przyjaciele z Poznania nie chcą przyjeżdżać, bo to dla nich cała wyprawa (Springer, 2013: 23).

Uczestnicy badania, którzy zdecydowali się na zamieszkanie na osiedlu usytuowanym na obrzeżu dużego miasta, uderzali w podobnie minorowe tony:

N 29: Nie chciałbym powiedzieć coś nie tak //. Nie wycofuję się bynajmniej z jakiś wcześniejszych decyzji. Muszę jednak stwierdzić, że chyba zrobilibym dziś inaczej. To mieszkanie na peryferiach i to dość bardzo peryferyjnych nie służy. Żona ma problem, ja mam problem i z dziećmi też problem. Wiele rzeczy mógłbym robić bardziej skutecznie i szybciej, gdyby nie ta nieszczęśliwa lokalizacja. Jak to się mówi, **czas to pieniądz** [wyróżnienie – W.D.], a ja za dużo tego czasu tracę zupełnie bez sensu. To przecieka i ucieka. Eee chociażby korki w Warszawie wystarczą, a tu jeszcze korki dojazdowe, no.

N 42: W zasadzie to nie wiem, co mnie skusiło. Tutaj latem jest bardzo fajnie. Takie lotnisko. Tylko że z lotniska się wyjeżdża i już. Tu się jest na stałe i wszędzie jest daleko i długo. Teraz myślę, że to był raczej chybiony //. Myślę, że to raczej nie pomoże mi w codziennym życiu, **ale też i w pracy, w realizowaniu planów i bieżących zadań** [wyróżnienie – W.D.]. Może trzeba będzie zrewidować ten pomysł i inaczej to wszystko urządzić. Nie wiem.

Ostatnie przykładowe wypowiedzi zawierały wyraźną sugestię, że wybór miejsca zamieszkania (tu: odległy od „centrum zdarzeń” lokalizacji) może mieć negatywne konsekwencje dla skutecznego – planowego – rozwoju kariery aktorów. Możliwe, a co więcej – realizowane są inne strategie umożliwiające w satysfakcjonujący sposób godzić ów **plan** z wymogami życia pozazawodowego. Można w takich przypadkach odwołać się do koncepcji kariery-konstrukcji (Domecka, Mrozowski, 2008; por. też Domecka, 2010; Savickas, 2005; 2011). Przypomnijmy, że tego typu kariera bazuje na intencjonalnym, aktywnym i perspektywicznym działaniu w celu osiągnięcia założonej/wyobrażonej pozycji organizacyjnej i społecznej. W toku badania zrekonstruowano kilka strategii „dopasowujących” (adaptacyjnych/adaptujących) sposoby/formy zamieszkiwania do przywołanego wyżej modelu kariery, a przynajmniej niewchodzących z nim w kolizję. Warto przy tym zauważyć, choć ilościowe rozróżnienia nie mogą tu ważyć, że są to strategie częściej realizowane niż poprzednie – „negatywnie skutkujące”:

Strategia: „blisko pracy i blisko infrastruktury/usług, *czyli* unikajmy problemów”.

N 36: Przede wszystkim to miało być mieszkanie w centrum, w centrum Warszawy. [...] Ja nie wyobrażam sobie dojeżdżania do domu dłużej niż pół godziny. A do Konstancina czy do Józefowa, czy w ogóle gdziekolwiek indziej // weź zapomnij. [...] Przede wszystkim musiało być to mieszkanie w centrum, żeby było wszędzie blisko, blisko pracy, blisko // Em tak, blisko pracy, po drugie, mam małe dzieci [...], więc blisko terenów zielonych.

Strategia: „wygodne rozdzielenie, *czyli* odpowiednie miejsca do odpowiednich funkcji – na przykład dom letni/zimowy”.

N 9: W Łodzi mieszkamy w domu z 1936 roku. Wie pan, odjazdowy dom. Mówią, że najładniejszy na Julianowie [...] i nic z idei przyświecającej conceptowi nie zostało zniweczone, dom jest nadal w stylu lat 30. [...] Natomiast na wsi mamy dom drewniany [...]. Wyremontowałem ten dom i tam jeździmy na wakacje. [...] Ja w tym wszystkim jestem pragmatyczny. W różnych okresach różne potrzeby są priorytetem.

Strategia: „dom «sentymentalny» i dom «roboczy»”.

N 41: Mam w zasadzie dwa takie miejsca. Jedno to jest ten dom tutaj w okolicach centrum. W samym, jak to mówią, *city*. To jest wygodne miejsce, bo jest blisko i nie tracę czasu na dojazdy do pracy. Bez większego problemu tu się żyje, chociaż anonimowo dosyć. „Dzień dobry, dzień dobry” i już. Twarze niektóre poznają, ale niewiele więcej. [...] Pod miastem mam taką „małą ojczyznę”. Ten dom jest w rodzinie, jak to się mówi, od zawsze. Tam mieszka siostra, szwagier i dzieci. Ja tam pomieszkuję, żeby „naładować akumulatory”, gdy zmęczenie już daje o sobie znać. To też czar dawnych czasów, dużo wspomnień pozytywnych.

Wspólnym mianownikiem powyższych strategii jest zamiysł eliminacji lub ograniczenia niedogodności zamieszkiwania w kontekście realizowania kariery w oferującym duże możliwości, lecz jednocześnie uciążliwym dla mieszkańca środowisku wielkomiejskim. Środowisku, którego cechą jest zazwyczaj większe lub mniejsze (samo)wyalienowanie aktorów z uczestnictwa w życiu (o ile takie w ogóle ma miejsce) sąsiedzkim lub lokalnej społeczności. Należy również wskazać jeszcze jedną strategię, która tym się różni od pozostałych, że przy zachowaniu pewnego „dystansu” czy też „autonomii” gospodarstwa domowego polega na aktywnym działaniu na rzecz społeczności i wizerunku miasta, dzielnicy lub osiedla. Na przykład narratorka (N 5), która twierdziła: „nie mam czasu na takie sąsiedzkie relacje”, chwilę później mówiła, że „jakbym miała środki, to z pewnością kupiłabym jakąś fabrykę, żeby ją wyremontować i ożywić, tak? [...] Gdybym miała pieniądze, dołożyłabym się do wybudowania tego Centrum Kultury Współczesnej w Łodzi”. To rzecz jasna jedynie deklaracja, lecz inni rozmówcy podejmują realne działania w przestrzeni społecznej.

N 14: Może powiem teraz trochę o pracy społecznej, o pracy społecznej. Lubię pomagać innym i tutaj, tutaj yyy wnosić trochę aktywności. W 1999 roku też stworzyłam w Łodzi z koleżanką yyy M.S. pierwsze stowarzyszenie właścielek firm. [...] Należę też do Instytutu Kobiet, należę też do [nieczytelna nazwa stowarzyszenia - przyp. W.D.] i tam do różnych innych izb. Natomiast nasza firma prowadzi tą działalność charytatywną. Pomagamy chorym dzieciom, pomagamy yyy chorym aktorom yyy mamy też udział w Dniach Austrii yyy które uważam wkomponowały się w tutaj w Łódź.

N 42: Zawsze uważam, że działanie poza firmą i też poza domem przynosi tylko pożytek. Wszystkim. Bo nie jesteśmy wówczas **jednowymiarowi** [wyróżnienie - W.D.]. [...] Od pewnego czasu angażuję się w projekty, które mają podnieść atrakcyjność naszej aglomeracji [Trójmiasto - przyp. W.D.]. Sponsorowanie, ale też własny udział w różnych imprezach, w moim przypadku sportowych, to taka szansa rozwijania siebie i też innych. [...] Zawsze starałem się znaleźć jakieś // **sprawdzać się na różnych polach aktywności** [wyróżnienie - W.D.], jak to się mówi, też na „polu społecznym” w moim mieście. Angażuję się w różne inicjatywy.

N Z: [Zapis przygodnej rozmowy badacza ze znajomym menedżerem] Wiesz, niektórzy mówią, że mam ADHD [śmiech - przyp. W.D.]. Ja nie lubię nic nie robić. Organizuję ludzi do różnych wspólnych akcji. Na przykład zbiórka na schronisko, różne warsztaty, biegi przełajowe w naszym lesie, na orientację.

Wydaje się, że ostatnia, szerzej relacjonowana strategia zawiera w sobie dwa istotne komponenty – jawnie deklarowaną i zapewne szczerze prospołeczną po-

stawę rozmówców oraz (paradoksalnie) indywidualistyczne nastawienie aktorów. O ile pierwsza z wymienionych motywacji nie wymaga szczególnego rozwinięcia, o tyle druga warta jest pewnego komentarza. Małgorzata Jacyno zauważa, że w indywidualistycznym etosie „nowej klasy średniej” szczególnie ważna rola przypisana jest „**stylowi życia**”, rozumianemu jako środek autoekspresji oraz „sposób wyzwalania jednostki z doświadczanych przez nią opresji i ograniczeń” (Jacyno, 2007: 56; por. też Lash, Urry, 1987; Giddens, 2001). Autorka zauważa dalej, że „styl życia w kulturze indywidualizmu stanowi «przestrzeń» autoekspresji, «obszar», w którym praktykowana jest autentyczność, a zarazem sposób konstruowania siebie, wypróbowywania różnych wersji własnego «ja» i eksperymentowania”¹⁸ (Jacyno, 2007: 56). Dodajmy, że „działanie na różnych polach” może mieć tę właściwość, iż nie obliguje aktora do konsekwentnego, systematycznego i długotrwałego zaangażowania. Może on zmieniać obszar zainteresowań bez większych konsekwencji moralnych i zapewne bez szkody dla założonego planu kariery.

Błędem byłoby sądzić, że wśród zgromadzonych narracji brakuje takich, które wskazują na zakorzenienie w lokalnym środowisku (*milieu*). Niejednokrotnie badani wyrażali zadowolenie, a nawet dumę z faktu uczestnictwa w życiu osiedla, gminy lub miejscowości, którą zamieszkują. Warto podkreślić w tym miejscu kontekst czasowy i przestrzenny (tu: w sensie lokalizacyjnym), mający istotne znaczenie dla przyjęcia postawy afirmującej własną „małą ojczyznę”. Można również wskazać kilka warunków przyczynowych i/lub interweniujących. Otóż postawę taką deklarują najczęściej osoby długotrwale związane z określonym miejscem/obszarem. Przy czym związek ten ma swoje źródła w występujących łącznie lub oddzielnie „warunkach/czynnikach zakotwiczących”. Po pierwsze, chodzi o rodzinną (pokoleniową) tradycję zamieszkiwania w danym miejscu (domu), na przykład N 17: „Gdzie jest mój dom? No chyba tam, gdzie korzenie jednak. A tego się nie przeniesie nigdzie [...] i ja mówię, świadomość tych stu lat [domu – przyp. W.D.] w rodzinie jednak w jakiś tam sposób, jedni mówią ciąży, a inni mówią uskrzydla”. Po drugie, zakorzenieniu niewątpliwie sprzyja zamieszkiwanie w mniejszej miejscowości (satelickiej w stosunku do aglomeracji lub od niej oddalonej), na przykład N 37: „To są moje okolice. Znam ją [...], znam te miejsca. Wszystkich 25 000 ludzi mieszkających w Ozorkowie nie znam, żeby była jasność. Ale część znam. [...] I to bardzo dobrze”. W mniejszych ośrodkach zakorzenieniu (oraz działaniom) w środowisku lokalnym sprzyja także

18 W kontekście charakterystycznego, nierzadko kompulsywnego „testowania” możliwych wersji Ja warto przytoczyć słowa znanego psychoanalityka i psychologa rozwojowego – Erika Eriksona: „dzisiejszy pacjent cierpi najbardziej na skutek niepewności, w co powinien wierzyć i kim powinien – a w gruncie rzeczy kim mógłby – być lub się stać; natomiast pacjent wczesnej psychoanalizy cierpiał najbardziej na skutek hamulców, które uniemożliwiały mu bycie tym, kim sądził, iż wie, że jest” (Erikson, 1997: 293). Cytat ten dobrze ilustruje również charakterystyczną dla okresu nowoczesności i „zadomowionych” w niej aktorów praktykę polegającą na rutynowej rewizji obrazu świata i własnej w nim roli. Praktykę tę Giddens określa mianem refleksywności (*reflexivity*) (Giddens, 1990: 37–38; 2001: 29).

fizyczna bliskość miejsca zamieszkania i miejsca pracy, na przykład N 21: „To mieszkanie jest tutaj, w takim budynku przykładowym. Taki, powiedzmy, czterorodzinny. Cztery mieszkania. Przez płot widać nasz zakład, kawałek ogródka, piętnaście kotów, którymi się opiekujemy”.

Zebrane dane pozwalają również twierdzić, że narracje, w których zakorzenie aktora w *milieu* nie budzi wątpliwości, są charakterystyczne dla ludzi dojrzałych wiekiem oraz właścicieli/współwłaścicieli przedsiębiorstw. Komentarz w stosunku do obu obserwacji może w tym przypadku opierać się na rozumowaniu zdroworozsądkowym. By „wrosnąć” w jakiekolwiek (zwłaszcza lokalne) środowisko jako jego aktywny i wpływowy uczestnik, potrzeba czasu i doświadczenia. Praca „nad twarzą” nie jest incydentalnym wydarzeniem, lecz opiera się na systematycznym i uważnym monitorowaniu reakcji na własne zachowania i działania. Nie trzeba przy tym udowadniać, że w małej społeczności „zachowanie twarzy” jest o tyle trudne, że „ogładowi” podlegają wszelkie, nawet z pozoru nieistotne reakcje i zachowania jednostki. Również ekonomiczny potencjał właścicielski (w przypadku menedżerów – decyzyjny) w szczególny sposób „umiejscawia” aktora w środowisku lokalnym. Rola pracodawcy – bywa, że i animatora „spraw wartych uwagi”, odbywających się w przestrzeni społecznej zdarzeń – siłą rzeczy może budować trwałe więzi ze współmieszkańcami. Jak bowiem zauważył znajomy badaczowi przedsiębiorca: „Jak cię, znaczy ciebie i firmę widzą, tak cię piszą, a widzą nieustannie i to ma znaczenie”.

Reasumując, wybór miejsca zamieszkiwania oraz zakres aktywności podejmowanych w „bezpośrednio doświadczanym” środowisku pozostaje w związku z preferowanym i realizowanym modelem kariery. Zdarzają się co prawda przypadki, gdy oba obszary aktywności wchodzą ze sobą w konflikt, lecz przeważnie aktorzy podejmują skuteczne wysiłki w celu ich pogodzenia. Dla ludzi biznesu pragmatycznie postrzegających rzeczywistość charakterystycznym modelem osiągania celów jest przypomniana wyżej kariera-konstrukcja. Ważnym zaś aspektem długoterminowego planu „na życie” jest właśnie dopasowywanie do siebie sfery zawodowej i prywatnej. Kariera-konstrukcja to dość pojemny termin i może być realizowana na wiele sposobów. Do pomyślenia jest w tym przypadku wiele wariantów samorozwoju. Jednostka – w zależności od posiadanych kapitałów, temperamentu, etapu życia, sytuacji rodzinnej i tym podobne – może zdecydować się na karierę typu wędrownego, spiralnego, proteańskiego lub inne. Ważne jest, że aktor stara się tak zorganizować własne *uniwersum*, by zapewnić sobie maksimum swobody działania przy zachowaniu pożądanego komfortu życia.

Na tak dużą swobodę jak w przypadku wielkomiejskich liderów biznesu nie mogą sobie pozwolić ci, którzy zamieszkują mniejsze, a zwłaszcza oddalone od aglomeracji ośrodki miejskie. Częściej też dotyczy to właścicieli przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które można określić mianem „biznesu rodzinnego”. Dotyczy to także osób z różnych powodów pragnących utrzymać dotychczasowe *status quo*

w obrębie sytuacji zawodowej i życiowej. Niewłaściwe jednak byłoby postrzeganie tego typu sytuacji z perspektywy fatalistycznej. Kariera-kotwica, bo o takim modelu w tym przypadku mowa, nie musi mieć negatywnych konotacji (Domecka, Mrozowski, 2008; por. też Schein, 1990; 1996). Z perspektywy badanych jest to raczej świadomy wybór, polegający na budowaniu i ostatecznie doświadczaniu dobrostanu w kontakcie z najbliższym środowiskiem, a nie w związku z uporczywym „przekraczaniem granic”. Można rzec, że to inna, bo oparta na innych założeniach, forma kariery-konstrukcji.

8.2.2. Wypoczynek – przerwy w pracy, czas wolny dostępny „na co dzień” i wakacyjne *interludium*

W plan kariery – lub nawet mimo planu – muszą być wpisane momenty postrzymywania lub spowolnienia aktywności – czas, gdy ulegają zawieszeniu zawodowe zobowiązania i różnego rodzaju deadline’y. Pierwszym z tego rodzaju zdarzeń jest codzienne przeistoczenie się z funkcjonariusza organizacji w uczestnika życia rodzinnego, członka społeczności lokalnej i/lub pasjonata różnorodnych form wypoczynku i rekreacji. Kolejnym – dłuższe okresy wypoczynku: wakacje i ferie oraz bardzo popularne przedłużone weekendy i okresy świąteczne. Chwilowe zawieszenie czynności zawodowych ma miejsce również w trakcie dnia pracy. Coraz częściej, zwłaszcza w korporacjach, aranżowane są strefy służące wypoczynkowi i regeneracji sił. W niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną zrekonstruowane w trakcie badania formy organizacji oraz sposoby wykorzystywania przestrzeni i miejsc przeznaczonych na relaks oraz znaczenie, jakie tym miejscom przypisują aktorzy.

W pierwszym rzędzie zajmijmy się wydzielonymi obszarami organizacji, w których aktorzy mogą przez pewien czas zaniechać wykonywania czynności zawodowych. Po pierwsze, mowa o coraz bardziej popularnych, zwłaszcza w korporacjach, tak zwanych *chill-out rooms*, pierwotnie nazywanych pokojami socjalnymi lub po prostu zapleczem. Różnica polega nie tylko na nadaniu angielskiej, kosmopolitycznej i zapewne nobilitującej nazwy, lecz zazwyczaj również na tym, że są to strefy, w których pracownicy mają zażywać relaksu (słuchać muzyki, przeglądać prasę i Internet, prowadzić rozmowy albo zajmować się grami towarzyskimi), rzadko natomiast przygotowywać i spożywać posiłki. Jak bowiem zauważył jeden z menedżerów średniego szczebla, który zarazem był przewodnikiem badacza na terenie organizacji: „byłoby źle, gdyby w pokoju do wypoczynku czuć było jajka lub bigos albo coś podobnego. Kawa, herbata, jakiś baton, owszem, ale nie inne potrawy, te nie”. O ile stolówka czy nawet aneks kuchenny lub sąsiadujące z firmą bistro dawno wpisały się w krajobraz świata organizacyjnego, o tyle *chill-out rooms* to rzecz dość nowa. Designerski wystrój, a jednocześnie bardzo widoczna spójność koncepcyjna w zakresie kolorystyki, formy architektonicznej, wyposażenia i tym podobne z pozostałymi



Zdjęcie 11. Biuro Google w Zurychu

Źródło: autor – Marcin Wichary, <https://www.flickr.com/photos/mwichary/5074365324> (dostęp: 20.12.2016).

przestrzeniami organizacji świadczyć mogą o niekoniecznie *explicite* wyrażonych funkcjach tego rodzaju pomieszczeń. Poza stwarzaniem atmosfery sprzyjającej wypoczynkowi miejsca te stanowią integralną część firmy. Użytkownik nie powinien zapominać, że także w chwilach relaksu pozostaje funkcjonariuszem organizacji i ma prezentować określone postawy i wyznawać przyjęte wartości. Jak ujął to jeden z narratorów (N 27): „to [miejsce wypoczynku – przyp. W.D.] jest tak pomyślane, żeby pozostać «pośrodku» między luzem i pracą”.

Chill-out room niewątpliwie pełni również funkcję marketingową. Jest znakiem podążania z „duchem czasu”. W trakcie wizyt w firmach badacz trzykrotnie został zaproszony do odwiedzenia *chill-out room*. Za każdym razem gospodarze informowali z nieskrywaną dumą, że wspomniane pomieszczenie jest przykładem nadążania za światowymi trendami. Badacz odnotował jednocześnie, że miejsca te nie cieszyły się zbyt dużą popularnością wśród pracowników. Z kolei obserwacja ta stała się przyczyną, dla której w trakcie kolejnych wywiadów rozmówcy zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat *chill-out rooms*. W wypowiedziach dość wyraźnie wybrzmiał wątek różnic kulturowych związanych z traktowaniem czasu i miejsca pracy.

N 34: Generalnie to raczej wolimy nie marnować czasu. To znaczy rozdzielać czas na pracę i po pracy. [...] Może to zmierza, jak w wielu zachodnich krajach, że obiad na mieście, chociaż to

już częściej ma miejsce // albo przerwa w tym, jak pan powiedział, *chill-out room*, ale jednak te różnice nadal występują. Według innych zasad u nas to funkcjonuje.

N 41: To dość normalne, że jeśli mogę spotkać się na pogawędkę, na kawę z koleżanką, to wolę to zrobić po pracy. Praca jest, żeby pracować. Oczywiście jakieś przerwy tak, ale takie przy okazji różnych czynności, lecz specjalnie wydłużać dzień pracy, żeby się pół godziny albo godzinę relaksować, to nie. U nas [w Polsce – przyp. W.D.] taka sjeść, choćby z racji klimatu, raczej się nie przyjmuje.

Podobnie o potrzebie czasowej i przestrzennej separacji wypowiedział się menedżer zatrudniony w krajowej filii zachodniego koncernu. Tym razem refleksja dotyczyła co prawda przerwy na lunch, lecz kontekst kulturowy również w tym przypadku miał istotne znaczenie.

N 19: O, to jest stołówka w siedzibie firmy. [...] To jest rzeczywiście takie miejsce, gdzie tam na tę godzinę // Bo Włosi mają standardowo, oni standardowo pracują od dziewiętej do osiemnastej z godziną przerwą. I tam jakby wyjątków nie ma. U nas z biegiem lat tutaj pracownicy sobie bardziej wywalczyli ten taki polski styl pracy, czyli przychodzą na ósmą do szesnastej trzydziści, do siedemnastej, z półgodziną przerwą. Tak naprawdę, wolą szybko iść zjeść i wyjść [teza dotyczy różnych szczebli stanowisk – przyp. W.D.].

W komentarzu do powyższych obserwacji należy uwzględnić dwa zagadnienia. Pierwsze dotyczy sposobu pojmowania czasu przez Polaków, a w szczególności przedstawicieli kadr zarządzających. Drugie odnosi się do tego, co aktorzy skłonni



Zdjęcie 12. *Chill-out room* w badanej firmie
Źródło: archiwum autora.

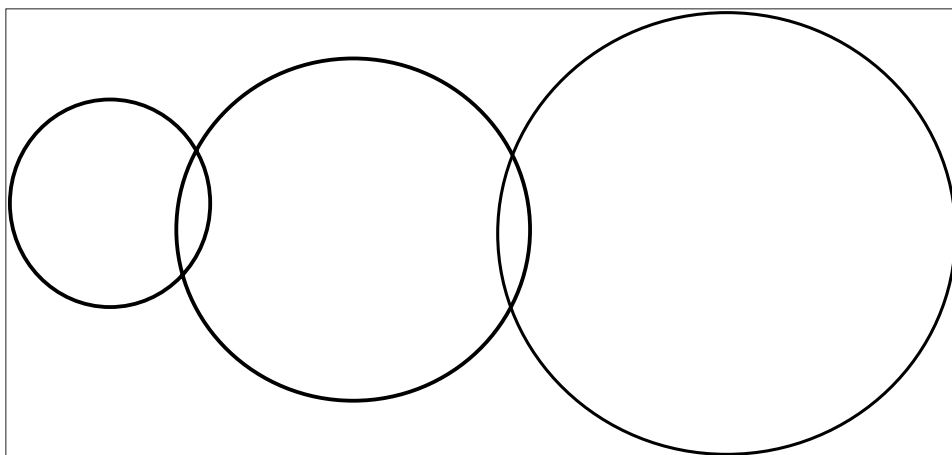


Diagram 4. Dominujący model czasu wśród polskich menedżerów

Źródło: Dymarczyk (2007: 88).

są postrzegać jako scenę i kulisy. Wykonane przed kilku laty przez autora tych słów badania dotyczące między innymi wizji czasu charakterystycznej dla przedstawicieli rodzimej kadry zarządzającej mogą mieć w tym przypadku pewien walor eksplanacyjny. Dzięki zastosowaniu tak zwanego „kołowego testu”¹⁹ Thomasa J. Cottle’a (1967), użytego między innymi w porównawczych międzynarodowych badaniach przez uznanych konsultantów w dziedzinie zarządzania międzykulturowego (Trompenaars, 1994; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998), badacz mógł stwierdzić, że we wspomnianej grupie profesjonalistów **zdecydowanie dominuje linearny (linear)** model postrzegania czasu.

Zdaniem Fonsa Trompenaarsa i Charles’a Hampden-Turnera „linearni” czy też „sekwencyjni” menedżerowie i zarządcy przedsiębiorstw – w przeciwieństwie do swych „synchronicznych”²⁰ kolegów – silnie koncentrują się na pracy i mają

19 Zadanie testu projekcyjnego T.J. Cottle’a brzmiało: „Proszę sobie wyobrazić, że przeszłość, teraźniejszość i przyszłość to koła. Proszę narysować poniżej trzy koła, przedstawiające przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Proszę ułożyć je tak, żeby jak najlepiej obrazowały P. przekonania o związku przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Może P. rysować koła różnych rozmiarów. Kiedy P. skończy, proszę podpisać każde z nich, żeby było wiadomo, co oznaczają” (Dymarczyk, 2008: 163). Badanie, w którym zastosowany został niniejszy test, realizowane było w ramach projektu KBN (2HOE 016 23) pt. „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi”. Ogólnopolskie badanie przy pomocy wywiadów kwestionariuszowych zostało przeprowadzone wśród kadry kierowniczej (średni i wyższy poziom zarządzania): 55 przedsiębiorstw produkcyjnych w 2005 roku. Ogółem zrealizowano 451 wywiadów (Dymarczyk, 2007; 2008; Konecki, Chomczyński, 2007).

20 Perspektywa **synchroniczna** ma swoje źródło w cyklicznym (*circular*) postrzeganiu czasu, ogniskującym się wokół doświadczania powrotu (*reccurance*) (Sorokin, Merton, 1937: 161–173). Czas zamknięty w kole nie ma zatem początku ani końca. Tak więc menedżerowie

zwyczaj oddzielania czasu pracy od prywatnego. Traktują również czas jako ważny i podlegający zużyciu zasób, w związku z tym nie akceptują sytuacji, gdy jest trwoniony lub nie jest wykorzystywany w optymalny sposób²¹. Zatem „marnowanie” tak istotnego zasobu na czynności niezwiązane z pracą, na przykład rozrywkę i towarzyskie pogawędki, może spotkać się z dezaprobatą. Nie znaczy to, że przerwy w pracy w ogóle nie są akceptowane, lecz „ostentacyjne” trwonienie czasu w „pokoju relaksu”, nawet przy akceptacji przełożonych, nie jest, w mniemaniu niektórych pracowników (także menedżerów), dobrą strategią lub jest po prostu nieracjonalne. Dochodzimy tu bowiem do drugiego, będącego jednak w ścisłym związku z powyższym, możliwego objaśnienia. *Chill-out rooms* lub dostępne pracownikom pokoje spotkań są zazwyczaj aranżowane (kolor, wyposażenie, akustyka itp.) według tej samej lub bardzo podobnej koncepcji plastycznej, funkcjonalnej i ideologicznej jak pozostałe miejsca i przestrzenie w organizacji. Jeśli dodamy do tego dość popularne szklane drzwi i przepierzenia pomiędzy pomieszczeniami, czyniące z nich przestrzeń półotwartą, to jasne staje się, że w takich warunkach rozgraniczenie występu na **scenę i kulisy** (Goffman, 2000) jest trudne, a tym samym przedzierzgnięcie się z funkcjonariusza korporacji w osobę oddającą się relaksowi staje się problematyczne. By czuć się pewnie i swobodnie, jednostka musi mieć przekonanie, że jest w stanie chronić terytoria Ja (*territories of the self*), czyli dysponować przestrzenią, która stanowi dla niej rezerwat (*preserve*) (Goffman, 2011: 47–86). W tym przypadku chodzi o miejsce, w którym aktor jest przekonany, że ma możliwość kontrolowania przebiegu interakcji – z kim i na jakich warunkach utrzymuje kontakt – oraz że nie jest przedmiotem „panoptycznej” inwigilacji. Wydaje się, że obawy dotyczące możliwych naruszeń terytorium Ja towarzyszą w większym stopniu szeregowym pracownikom niż przedstawicielom kadry zarządzającej. Zauważmy jednak, że również ci drudzy podlegają permanentnej ocenie ze strony kolegów oraz podwładnych. „Wyjście z roli”, grożące „utrata twarzy” (Goffman, 2006), jest niebezpieczne zarówno dla podwładnego, jak i przełożonego. Podkreślmy przy tym, że rozmówcy byli zazwyczaj zwolennikami istnienia miejsc, o których mowa. Można jednak odnieść wrażenie, że traktowali je przede wszystkim jako swoistą „wizytówkę” nowoczesnej firmy, w mniejszym zaś stopniu byli skłonni uznawać ich funkcję relaksacyjną *per se*. Czy istnieją zatem miejsca, w których rozmówcy czuli się komfortowo? Odpowiedź jest twierdząca.

i przedsiębiorcy hołdujący regule synchronicznej starają się m.in. wykonywać wiele rzeczy na raz (polichromiczność), wykazują skłonność do przeplatania czasu pracy z innymi rodzajami aktywności (np. wypoczynkiem) oraz preferencyjnie traktują czas, który ma zostać spożytkowany na budowanie dobrych relacji z innymi.

21 Edward T. Hall (1999: 53–68) rozróżnił czas monochroniczny (*monochronic*) i czas polichroniczny (*polychronic*). Pierwszy hołduje zasadzie „robienia wszystkiego po kolei” i w pewnej mierze odpowiada czasowi linearnemu/sekwencyjnemu. Drugi zasadza się na regule „robienia wielu rzeczy na raz”. Czas monochroniczny zdominował, zdaniem Halla (Hall, 1999: 62), oficjalny świat biznesu, rządu i fachowców.

Na podstawie wielokrotnych i wielogodzinnych obserwacji oraz rozmów badacz stawia tezę, że miejscami takimi są te, w których czasowy pobyt odbywa się „**pod pewnym pretekstem**”. Chodzi o wszelkiego rodzaju aneksy kuchenne, stołówki, okołofirmowe bistro i tym podobne oraz przestrzenie aktywnego wypoczynku, na przykład firmowa siłownia, pokój przeznaczony do uprawiania minigolfa (przykłady z odwiedzanych firm). Istotny w tym przypadku jest właśnie wspomniany „pretekst”. „Od razu **widać**”, po co aktor spędza w nich czas, a czynności, które tam wykonuje, są pochwalane i wspierane (regeneracja sił, dbałość o kondycję). Niektórzy rozmówcy twierdzili również, że „przerwy na papierosa” także pełnią funkcję relaksacyjną i sprzyjają budowaniu oraz podtrzymywaniu wspólnotowych więzi. Jednak tego rodzaju działania są w ostatnich latach rugowane z przestrzeni firmowych, nie spotykają się z akceptacją i znajdują coraz mniej zwolenników.

N 36: Ja rzuciłem to cholerstwo, jedenaście lat temu rzuciłem. Papierosy w ogóle są w firmie takie trochę *passé*. U mnie w zespole nikt nie pali, nikt. Nie wolno w ogóle palić w całym budynku. Trzeba wyjść przed budynek i to jest trochę żenujące, jak się, wiesz, wchodzi do firmy i przed firmą stoi kilkanaście zamrożniętych, zakutanych ludków [rozmówca parodiuje palaczy zaciągających się papierosem – przyp. W.D.] [...] Ale to jest takie strasznie żałosne, ale wychodzą.



Zdjęcie 13. Wypełniony śladami aktywności firmowy aneks kuchenny
Źródło: archiwum autora.

Zgoła inaczej rzecz przedstawia się w mniejszych, osadzonych w lokalnym środowisku i/lub rodzinnych firmach. W tego rodzaju organizacjach podział na przestrzenie pracy i wypoczynku nie musi być wyraźny, a co ważne – bywa raczej wynikiem konsensusu niż efektem arbitralnej decyzji zarządu i dziełem zewnętrznych kreatorów. Na przykład właścicielka niedużego wydawnictwa literatury dla dzieci (N 17) informowała, że pracownicy wszystkich szczebli mają swobodę w organizowaniu swego miejsca pracy i wypoczynku zarazem. Podobnie szef średniej wielkości firmy tekstylnej (N 18) zaznaczał, że „każdy w firmie ma swoją socjalną przestrzeń. Każdy ma przestrzeń dla siebie”. Taki stan rzeczy jest rzecz jasna możliwy do utrzymania w niedużych firmach, gdzie dominują bliskie, rodzinne stosunki pomiędzy pracownikami, managementem i właścicielami.

Mówiąc o codziennych praktykach wypoczywania **poza godzinami** pracy, odwołajmy się wpierw do kilku wniosków, które badacz sformułował, pisząc przed kilku laty o temporalnym wymiarze karier menedżerskich. Wówczas to postawiona została teza o **pragmatycznym** podejściu aktorów do czasu pracy, a w wyniku analizy wypowiedzi na temat pozazawodowych aktywności – teza o „pragmatyzacji czasu *en bloc*”.

Dobłą ilustracją obowiązywania tej reguły jest na przykład związek czasu pracy z „czasem relaksu”.

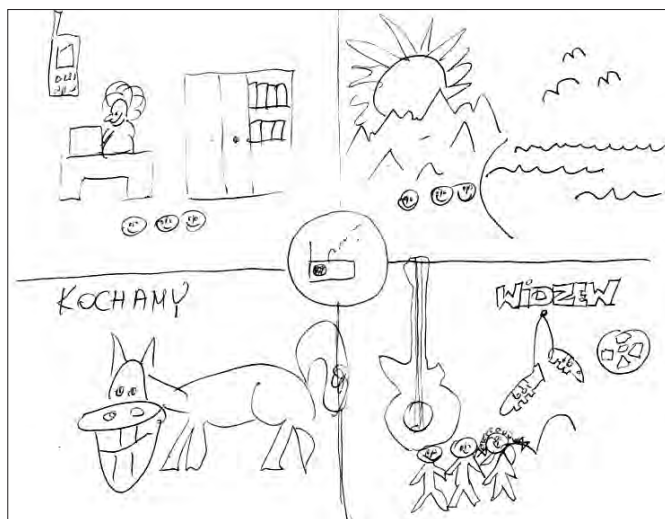
W trakcie badania, do pewnego momentu, badacz skłonny był traktować pewne zabiegi rekreacyjno-zdrowotne jako subkategorię szerszej kategorii „czas prywatny”, jednakże w trakcie dalszego teoretycznego pobierania próbek ujawniona została pewna regularność: praktyki relaksacyjne i prozdrowotne były przywoływane niemal zawsze w kontekście pracy, jako antidotum na stres i niehigieniczny tryb życia [...]. Czas relaksu służy niewątpliwie regeneracji sił, jednak [...] trudno uznać, że służy jedynie zdrowiu jako wartości samej w sobie. Dobra kondycja i samopoczucie mają przyczyniać się i stanowić gwarancję sprawnego wykonywania zadań organizacyjnych. Dlatego też „czas relaksu” niekiedy wydaje się bliższy (choć nie tożsamy) czasowi pracy niż czasowi wolnemu. [...] Ponadto subświat „czynności relaksacyjnych” konstytuowany jest przez akceptowaną (także poprzez partycypację) w innych światach prymarną działalność (*primary activity*) (Strauss 1993: 212), czyli „pracę nad zdrowiem” (fizycznym i psychicznym)²² (Dymarczyk, 2008: 110).

Na ile powyższe tezy mają odniesienie do obecnego obszaru badań oraz danych i powstałych na ich bazie wniosków? Otóż w wypowiedziach pojawia się sugestia, że nie tylko czas, ale również przestrzeń relaksu podlega pragmatycznym regułom. Kilkakrotnie rozmówcy wskazywali, że czas po pracy i weekendowy wypoczynek – poza tym, że jest wartością samą w sobie – służyć ma regeneracji sił w celu efektywnego wykonywania bieżących zadań i założonych celów zawodowych.

22 Jak zauważa Anthony Giddens (2001), „dyscyplina ciała jest koniecznym warunkiem społecznej kompetencji jednostki [...] Co najważniejsze, rutynowa kontrola ciała jest zarówno integralną właściwością samego działania, jak i koniecznym warunkiem, by inni uważali jednostkę za osobę **kompetentną i godną zaufania** [wyróżnienie – W.D.]” (Giddens, 2001: 81).

N 19: Ja trenuję karate i // tutaj naprawdę świetnie się, czuję się świetnie. Mam treningi w poniedziałki, wtorki. Dzisiaj jestem po treningu, tak że przychodzę tutaj [do pracy - przyp. W.D.] po godzinie takiej walki porannej yyy kiedy wezmę sobie prysznic. Tak sobie powtarzam, że tak jeszcze kawkę wypiję, to jest mi już dobrze w pracy do końca dnia [śmiejch], że nawet się nie obejrzę, a już ten dzień mija.

N 29: Czy to są, wie pan, narty czy to jest gdzieś na koniach, czy tam //. To nie ma znaczenia. W każdym razie ludzie do tego podchodzą, do tego w sposób taki aktywny, to jakoś, nie wiem, się odstresowują. I, i działają tak dynamiczniej i jakoś tak są chyba bardziej odporni, odporni psychicznie. I ja też tak staram się działać. [...] Do parku, na trening, w przyrodę. Zażyć sportu gdzieś, gdzie jest sympatycznie.



Rysunek 10. Pola aktywności narratora

Źródło: archiwum autora.

Sport i różnego rodzaju aktywności „na świeżym powietrzu” (np. często przywoływana praca w ogrodzie) lub realizowane pod okiem specjalistów praktyki prozdrowotne przez wielu rozmówców postrzegane są jako remedium na codzienny stres zawodowy i pęd życia. Przykładem tych ostatnich może być na przykład uczestnictwo w zajęciach gimnastyki relaksacyjnej (N 20), korzystanie z usług masażysty-irydologa (N 32) albo uprawianie jogi (N 34). Sposobem na „oderwanie się” od codziennych obowiązków może być również poświęcenie się **oryginalnemu** hobby. Oryginalność wydaje się mieć istotne znaczenie. Jeden z zasobnych menedżerów (N 12) chwalił się współpracownicze badacza systematycznym treningiem bokserskim, wieczornymi obserwacjami nieba przez profesjonalny teleskop, audiofilskim rozkoszowaniem się muzyką oraz zabawami w kręgu koleżeńskim, polegającymi na „pojedynekach” zdalnie sterowanych makiet czołgów. Menedżerka zajmująca się projektowaniem i produkcją uniformów firmowych (N 5) w weekendy stara się odwiedzać najbardziej prestiżowe galerie sztuki w róż-

nych miejscach świata, zaś członkini zarządu spółki kosmetycznej (N 41) próbuje swych sił w sportach lotniczych i doskonali się w przygotowywaniu potraw kuchni *fusion*. Rzecz jasna niektóre z zainteresowań wymagają specjalnie zaaranżowanych miejsc i przestrzeni. Rozmówczyni lubująca się w przyrządzaniu kulinarnych wariacji dysponuje dwudziestometrową kuchnią z dużą „wyspą” i nowoczesnymi sprzętami. Jest to jednocześnie ta część mieszkania, z której rozmówczyni jest najbardziej dumna i chętnie prezentuje ją gościom. Miłośnik „czystego brzmienia” przygotowuje specjalnie wyciszony pokój muzyczny, a pasjonat samochodów terenowych i audiofil (N 18) jest szczęśliwym posiadaczem kilku doskonale wyposażonych i przystosowanych do słuchania muzyki garaży, w których stara się spędzać każdą wolną chwilę.

Dopełnieniem powyższej relacji może być komentarz architekta-eksperta na temat semantycznych zmian dotyczących określonych przestrzeni domowych „ludzi biznesu”, które to przekształcenia widoczne są w stosowanej terminologii i nazewnictwie. Przestrzenie relaksu, między innymi dzięki zabiegom semantycznym, zyskują polor i nobilitację. Zaświadczają o „dobrym smaku” ich użytkownika.

E 3: Po pierwsze, musi być łazienka przy sypialni dostępna. I już źle powiedziałem, bo to się nie nazywa łazienka, tylko salon kąpielowy. [...] Zaczyna się pojawiać sauna, zaczyna się pojawiać jacuzzi, ogród zimowy. Kuchnia bez „wyspy” to nie kuchnia. [...] Pojawił się też pokój telewizyjny, ale również pokój do gier. I to w stary, no // No stary facet. Pokój do gry. Ja myślałem najpierw, że to będzie pokój telewizyjny. A on mówi: „Nie, to będzie taka konsola, taki samochód”.

Przytoczone opisy i fragmenty wypowiedzi wskazują na niebagatelne znaczenie, jakie dla przedstawicieli „nowej klasy średniej” ma „styl życia” (Jacyno, 2007). „Wystylizowane” życie jest formą autoekspresji klasy/warstwy, która z pozycji możolnie dorabiających się pretendentów stała się zamożną i świadomą swej wartości grupą społeczną. Wyemancypowanemu liderowi biznesu nie wystarcza już pełny portfel, lecz pragnie on – dzięki zgromadzonym zasobom – **w pełni „smakować życie”**, które oferuje wiele alternatywnych sposobów „stwarzania siebie”.

Życie «pełnią życia» daje się rozumieć w etosie «nowej klasy średniej» na dwa sposoby. Z jednej strony «pełne życie» oznacza nieodkładanie go «na potem». [...] Z drugiej strony «pełne życie» to życie «jakby się miało wiele żyć» czy «spotykanie siebie na tysiącu dróg» – możliwość doświadczenia siebie w wielu różnych wersjach i sposobach istnienia (Jacyno, 2007: 104–105).

Podobnie niespokojny „faustowski pęd ku bezkresnym granicom” (Sombart, 1913, cyt. za: Bell, 1998: 17–20) odnajdziemy w narracjach na temat wojaży wakacyjnych. Przy czym – inaczej niż u Sombarta – chodzi nie tyle o zachłanność w sensie *stricte* ekonomicznym, ile o zachłanność na nowe, ekscytujące doznania.

N 18: Teraz byliśmy w tym roku w Rumunii na takiej wyprawie do Maramuresz. To są takie Karpaty ichniejsze. Bardzo fajne. Tydzień czasu jeździliśmy tam po górach, bo są takie możliwości. [...] Dwa lata wstecz byliśmy też autami aż w Al-Kabie, przejeżdżając całą Europę, Turcję, Syrię, Jordanię. Mieszkając po pustyniach, po jakichś oazach, fajne miejsca. I, i polecam właśnie wyjazdy niezorganizowane, nie cierpię hoteli w ogóle. [...] Jak mam możliwość wyjechania gdzieś w zupełną głuszę, dzicz, to wyjeżdżam. Biorę terenówkę i jadę sobie.

N 20: Podróże to jest coś, co // moim odwiecznym marzeniem jest bycie dziennikarzem i pisanie artykułów do gazet podróżniczo-przyrodniczych. Na razie łądają one w szufladzie [śmiech – przyp. W.D.]. [...] Góry. Góry to jest moja pasja od zawsze [...]. Jak mam wybór między egzotyczną wycieczką a położeniem po Bieszczadach, to zawsze będą to Bieszczady. [...] Ale jest cała lista miejsc, gdzie chciałabym pojechać. [...] Zmęczenie fizyczne przy łażeniu po górach, to uwielbiam. Sport i łażenie po górach, to jest to.

N 43: Wymyślamy sobie [z grupą przyjaciół – przyp. W.D.] różne scenariusze naszych wypraw. Żeby nie było to banalne spędzanie czasu. Raz kolega podsunął pomysł, żeby tematem takiej podróży były najbardziej odludne plaże nad Bałtykiem. Nie ma pan pojęcia, że nawet w sezonie są u nas takie miejsca. [...] Była też wyprawa w Pireneje z założeniem, że sypiamy w cabanach, czyli takich chatkach pasterskich, turystycznych na szlaku. Prosty, ale urokliwy. To jest taki zasób energii, który potem procentuje, ale ma też swoją, powiedzmy, autoteliczną wartość, wartość przygody.

W takich wypowiedziach widoczne są dwa wątki. Po pierwsze, fascynacja podróżą, aktywnym poznawaniem obszarów „nieskażonych” cywilizacją i komercją. Po drugie, nieprzywiązywanie wagi do warunków socjalnych i akceptacja, a nawet radość z trudów związanych z wyprawami. Co więcej, doświadczenie niedogodności może być „dowodem” na **autentyczność** wakacyjnej przygody – w odróżnieniu od **sztucznego** świata „usług turystycznych” (por. MacCannell, 2002). Tego rodzaju postawy i praktyki wpisują się w nurt tak zwanej turystyki alternatywnej (*alternative*) lub niszowej (*niche tourism*) (Novelli, 2005; Urry, 2007; 2009; Horolets, 2012; 2014). Zgodne są też z etosem „nowej klasy średniej”, dla której autentyczne przeżycie jest cenioną wartością i jest jednym z komponentów kultury indywidualizmu (Jacyno, 2007). To również nowa – post-industrialna, post-fordowska forma konsumpcji, oparta nie tyle na nabywaniu i zużywaniu masowo produkowanych towarów i usług, ile na identyfikowaniu i „gromadzeniu” unikalnych artefaktów, znaków, symboli i doświadczeń, które mają świadczyć o odmienności i szczególnej pozycji oraz **statusie** ich „kolekcjonera” (por. Robinson, Novelli, 2005: 3-4).

Uporczywe poszukiwanie „autentyczności” jawi się również jako swoiste zaprzeczenie Foucaultowskiej heterotopii (1986). Przypomnijmy, że pojęcie to oznacza realnie tworzone i odgrywane utopie – kontr-miejsca (*counter-sites*), w których rzeczywiście istniejące miejsca są zarazem reprezentowane, kontestowane i odwracane (Foucault, 1986: 24). Wszelkiego rodzaju „wymyślone” i zaprojektowane miejsca wypoczynku, wyabstrahowane z lokalnych uwarunkowań i kontekstów, mogą rzeczywiście być egzemplifikacją heterotopicznego „świata relaksu” (por. Horolets, 2012: 114). Jednak właśnie owo uporczywe poszukiwanie „autentycznych doznań” w „realnym świecie” stanowi przykład próby wyjścia poza „sztuczny świat” przemysłu turystycznego. Inna sprawa, na ile to, co wydaje się kontestacją komercji, pomimo intencji aktorów, jest nieświadomym uczestnictwem w coraz bardziej wysublimowanej, rynkowo zorientowanej ofercie usług wypoczynkowych.

Turystyka niszowa, alternatywna lub po prostu zorientowana na aktywne formy spędzania czasu nie zawsze musi jednak oznaczać odrzucenie komercyjnej oferty

instytucji świadczących usługi na rzecz niekoniecznie masowego, ale na pewno jasno pozycjonowanego, wyrażającego określone oczekiwania klienta²³.

N 11: My nie jeździmy, żeby tam dwa tygodnie leżeć na plaży, tylko na przykład w tamtym roku robiliśmy jakiś tam kurs motorowodny na Majorce. [...] Hotele wybieramy, lubimy dobre hotele. Z dobrą ofertą dodatkową. To znaczy najczęściej już jeżeli jedziemy, to **inwestujemy** [wyróżnienie – W.D.] pieniądze, żeby mieć ten wypoczynek. Nie jesteśmy typem osób z plecakiem.

N 37: Więc tych dni wolnych, wakacji nie ma znów tak wiele. Toteż ważne, żeby ten wypoczynek miał sens. Ja uwielbiam szukać nowych smaków. Różnych potraw, przypraw, szukać przepisów, eksperymentować kulinarnie, nawet ryzykować [śmiech – przyp. W.D.]. Także w lokalnych restauracjach, knajpach, czasem u zwykłych ludzi. Też się o tym coś dowiedzieć, nauczyć się czegoś, tak to jest. [...] Lubię jednak, żeby to miało pewien standard. Jak się już nabiegam po okolice, najężdżę bocznymi drogami, to lubię mieć święty spokój w pensjonacie lub hotelu. Raczej małym, na uboczu, ale dobrym. Żeby nie myśleć o drobiazgach i skupić się na tym, na czym mi zależy.

Na przeciwnym biegunie w stosunku do poszukujących „autentycznych przeżyć” lokują się ci, którzy w wygodnym ośrodku wypoczynkowym lub domowym zaciszu „oddają się błogiemu lenistwu”. Pomińmy tak „naturalne” powody wyboru „wygodnej formy wypoczynku” jak konieczność opieki nad małymi dziećmi, kłopoty zdrowotne czy zaawansowany wiek. Warto natomiast poświęcić nieco uwagi uzasadnieniom, które odnoszą się do przebiegu kariery zawodowej, charakteru wykonywanej pracy i związanego z nimi stylu życia.

N 6: Standard to niestety dobry, znaczy mówię niestety, że lubię dobry hotel, lubię mieć dobre miejsce, to muszą być dobre miejsca, bo tak zostałem trochę **przez korporację przyzwyczajony** [wyróżnienie – W.D.], że jednak tak jak się już jechało czy leciało w takie miejsca, dobre hotele, tak? [...] No i generalnie musi być przyjemnie, wygodnie, aczkolwiek i jestem roszczeniowy, **jeśli nie spełnia to moich standardów** [wyróżnienie – W.D.], to nie jestem dobrym klientem, potrafię być konsekwentny.

23 Turystyka niszowa może przybierać bardzo różne – mniej lub bardziej – zinstytucjonalizowane formy. W książce pod redakcją Mariny Novelli (2005) pt. *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases* zaproszeni autorzy wymieniają liczne jej warianty: kolekcjonowanie/gromadzenie zdjęć (*photographic tourism*); geoturystykę (*geotourism*), czyli podążanie za śladami geologicznej aktywności Ziemi; turystykę młodzieżową (*youth tourism*); odwiedzanie miejsc bitew, masakr i rzezi wojennych (*dark tourism*); poszukiwanie własnych korzeni (*genealogy tourism*); turystykę gastronomiczną (*gastronomic tourism*); zainteresowanie samymi środkami transportu (*transport tourism*); odwiedzanie tradycyjnych społeczności plemiennych (*tribal tourism*); podróżowanie śladami dziedzictwa kulturowego (*cultural heritage tourism*); zwiedzanie prowincji (*tourism in peripheral regions*); turystykę naukową (*research tourism*); turystykę jachtową (*small ship cruising*); uczestniczenie w wydarzeniach sportowych i odwiedzanie miejsc związanych ze sportem (*sport tourism*); pielgrzymowanie do miejsc dziewiczych – nieskażonych cywilizacją (*wildlife tourism*); turystykę sportów ekstremalnych (*adventure tourism*); turystykę kosmiczną (*space tourism*); turystykę wirtualną, internetową (*virtual tourism*); turystykę z wiodącym motywem etycznym (*ethical tourism*). Należy mieć świadomość, że ta imponująca lista możliwych odmian turystyki niszowej nie jest bynajmniej wyczerpująca, a jedynie sygnalizuje pewne kierunki rozwoju alternatywnych form spędzania wolnego czasu.

N 21: Ostatnio, szczerze mówiąc, to spędzam urlop w domu. Nie mam za bardzo czasu wyjechać, dlatego że jak wyjeżdżam gdzieś służbowo, to już traktuję jakby to był urlop. [...] Czyli [na wakacjach – przyp. W.D.] po prostu nie jeżdżę konno, nie uprawiam sportów motorowych czy jakichś innych. To jest typowe leniuchowanie, czytanie książki, literatury, słuchanie muzyki, jakiś dobry film.

N 25: Znaczy w moim przypadku te wakacje mogą się wydać komuś nieatrakcyjne, mało ciekawe. [...] Wyjeżdżałem praktycznie cały świat [przy okazji pracy zawodowej – przyp. WD], to dla kogoś, kto ma w tej chwili atrakcję w postaci podróżowania i poznawania różnych krajów już dla mnie nie stanowi atrakcji, bo praktycznie w większości krajów byłem.

N 33: Lubię wypoczywać w dobrej, spokojnej atmosferze. To znaczy ważna jest jakość usług. Co przez to rozumiem? Przede wszystkim poszanowanie mojej prywatności. Muszę mieć gwarancję, że nie będzie hałasów, wyjącej muzyki, jakichś przewalających się tłumów. Moje *all inclusive* oznacza, że jestem gościem i mam być traktowana jak gość, który ma własne oczekiwania. [...] Wolę czasem mniej, a lepiej. **Niektórzy myślą, że dobrze to dużo, a ja wolę postawić na jakość i oryginalność oferty** [wyróżnienie – W.D.]. Niech mnie zaskoczą pozytywnie, niech się postarają, **a ja wybiorę** [wyróżnienie – W.D.].

W odniesieniu do pierwszego cytatu (N 6) jako ramę objaśnienia można zapewne zastosować koncepcję habitusu Pierre’a Bourdieu. Narrator stwierdza, że jego obecne oczekiwania względem wysokiego standardu wypoczynku są pochodną socjalizacji (tu: wtórnej), jaką przeszedł w trakcie wieloletniego uczestnictwa w korporacyjnym świecie. Podkreśla, że obecnie są to jednak **jego** standardy. Odniesienia do koncepcji Bourdieu polegają również na tym, że zarówno wspomniany narrator, jak i autorka ostatniego cytatu (N 33) nawiązują do tego, co jest bodaj najistotniejszą, według poglądu autora *Distinction*, manifestacją habitusu – „smaku” (Bourdieu, 2005). Idealna oferta ma zaspokajać potrzebę „wolności i luksusu” aktora. To **on** wybiera to, co w zestawie **wyrafinowanych** „jakościowych”, a nie „ilościowych” propozycji uzna za godne uwagi.

Pozostali dwaj narratorzy (N 21, N 25) *explicitie* informują, że dotychczasowy przebieg kariery i charakter wykonywanej pracy wystarczająco zaspokoili ich potrzebę „poznawania świata”, a przez to, jak ujęła to inna rozmówczyni (N 34), wszelka „egzotyka” musi ustąpić miejsca „swojskiemu relaksowi bez zobowiązań”. Tego rodzaju argumentacja stanowi pewną paralelę względem nastawienia do podróży służbowych na dalszych etapach kariery zawodowej, co zostało opisane w punkcie 8.1.3. prezentowanego raportu. Przypomnijmy, że znużenie intensywnością pracy w drodze, przy jednoczesnej „mocy decyzyjnej”, może skutkować delegowaniem podwładnych do funkcji mobilnego reprezentanta firmy. Co za tym idzie – świadomą rezygnacją z korzyści płynących z podróżowania do różnych zakątków globu, ale i uniknięciem problemów związanych z „życiem na walizkach”. Podobnie wojaże wakacyjne mogą nie być już tak atrakcyjne, jak miało to miejsce na wcześniejszych etapach kariery.

Reasumując, częstotliwość, treść i forma (także w kontekście preferowanego miejsca) praktyk relaksacyjnych realizowanych przez aktorów w trakcie dnia pracy ma związek z kulturowo uwarunkowanym postrzeganiem czasu. W linearnej

koncepcji czasu brak *de facto* uzasadnienia dla czynności, które przerywają ciąg działań bezpośrednio związanych z zadaniami i celami zawodowymi. Przerwy, o ile mają miejsce, nie mogą **wyglądać** na bezproduktywne. Tak więc, zgodnie z **pragmatyczną** regułą, powinny być spożytkowane na aktywną regenerację sił psychicznych i fizycznych lub pozwalać na nieskrępowany relaks, czyli odbywać się w **miejscach** możliwie niedostępnych dla postronnych obserwatorów.

Wypoczynek po pracy również ma wyraźny wymiar pragmatyczny. Popołudniowe lub weekendowe aktywności służyć mają jak najlepszej regeneracji sił niezbędnych do wykonywania zadań i osiągnięcia celów organizacyjnych i osobistych. Są to nierzadko oryginalne lub – jak kto woli – wyrafinowane formy i miejsca spędzania wolnego czasu. Także wypoczynek wakacyjny odbywa się według reguł i w scenerii gwarantującej **ciekawe** i „**autentyczne**” przeżycia. Te zazwyczaj krótkie „interludia” służą regeneracji sił, ale równocześnie mają być świadectwem wyrafinowanego **gustu** i pozycji społecznej indywidualistycznych przedstawicieli „nowej klasy średniej”. Z kolei wypoczywanie w wersji „wyższego standardu” lub świadoma rezygnacja z wojaży bywa związana z **przebiegiem dotychczasowej kariery** zawodowej aktorów. Źródłem tego rodzaju wyborów może być zaś znużenie spowodowane ciągłymi podróżami służbowymi i/lub znużenie egzotyką odwiedzanych w ich trakcie miejsc.

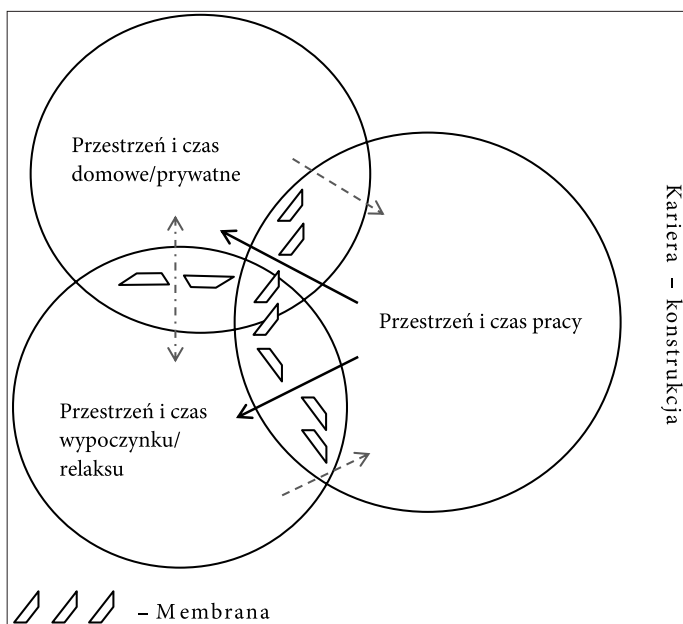


Diagram 5. Relacje pomiędzy przestrzenią (i czasem) pracy a przestrzenią (i czasem) prywatną/domową oraz przestrzenią (i czasem) relaksu/wypoczynku

Źródło: opracowanie własne.

Do powyższego schematu zaadoptowane zostało Goffmanowskie pojęcie membrany (*membrane*) (por. Goffman, 2010). Jest ona rozumiana tu jako bariera, która stanowi filtr²⁴, przez który przenikają te wartości oraz normy, czyli odpowiadające im wzory i schematy zachowań, które przede wszystkim sprzyjają pragmatycznym regułom zarządzania karierą. Sfery życia ulegają permanentnemu dopasowywaniu, by w miarę możliwości stanowiły spójną i planową konstrukcję.

8.3. Podsumowanie – próba integracji

Zrekonstruowany przestrzenny wymiar karier znaczących aktorów organizacyjnych ma procesualny charakter. Jest to zresztą wpisane w samą definicję kariery, która przypomnijmy, jest „poruszającą się perspektywą, w której osoba widzi swoje życie jako całość” (Hughes, 1958: 63, cyt. za: Konecki, 1988: 227), chociaż całość ta składa się z następujących po sobie i dających się rozróżnić okresów, zdarzeń czy epizodów. W kolejnych podrozdziałach raportu badawczego omówiłem²⁵ kolejne i powiązane ze sobą, lecz też jakościowo rozróżnialne etapy postrzegania oraz działań w i wobec przestrzeni, które to nastawienia i aktywności były elementem biografii rozmówców. Nie wydaje się przy tym celowe ponowne streszczanie poszczególnych części powyższego sprawozdania, tym bardziej że każda z tych części kończy się podsumowaniem. Warto natomiast poświęcić nieco miejsca na syntezę podrozdziałów raportu.

24 Odmienne niż u Goffmana, gdzie membrana zasadniczo stanowi „otoczkę” spotkań (*gatherings*), tu pojęcie to ma zastosowanie także w odniesieniu do szerszych wydarzeń – okazji społecznych (*social occasions*) i obszarów aktywności jednostki („świata” pracy, domu i wypoczynku).

25 Pisanie dotąd w trzeciej osobie miało swoje uzasadnienie, chociaż przyznaję, było to niekiedy karkołomne stylistycznie. Po pierwsze i najmniej istotne czyniło zadość, przynajmy, coraz mniej popularnej konwencji. Po drugie, rzeczywiście sprzyjało zachowywaniu względnie dystansu pomiędzy głoszonymi tezami a osobistym nastawieniem do wypowiedzi części rozmówców, zwłaszcza tych, którzy są lub byli moimi znajomymi. Istotny jest tu także czynnik czasu. Długotrwałe obcowanie z określoną grupą osób, a taka sytuacja miała miejsce – terenowa faza wspominanych w niniejszej książce badań *temporalnego wymiaru karier menedżerskich* sięga początków lat dwutysięcznych – może ograniczać wrażliwość badacza, który „w naturalny sposób” zaczyna przyjmować perspektywę swoich informatorów i „oswajać się” z ich argumentacją oraz regułami i zwyczajami obowiązującymi w ich środowisku. Przestaje „widzieć” istotne różnice, ale i podobieństwa pomiędzy społecznym światem, który uczynił tematem swoich dociekań, a innymi światami. Uznałem zatem, że dopiero gdy praca analityczna dobiegła końca, zaistniał właściwy moment, by porzucić mało wygodną konwencję.

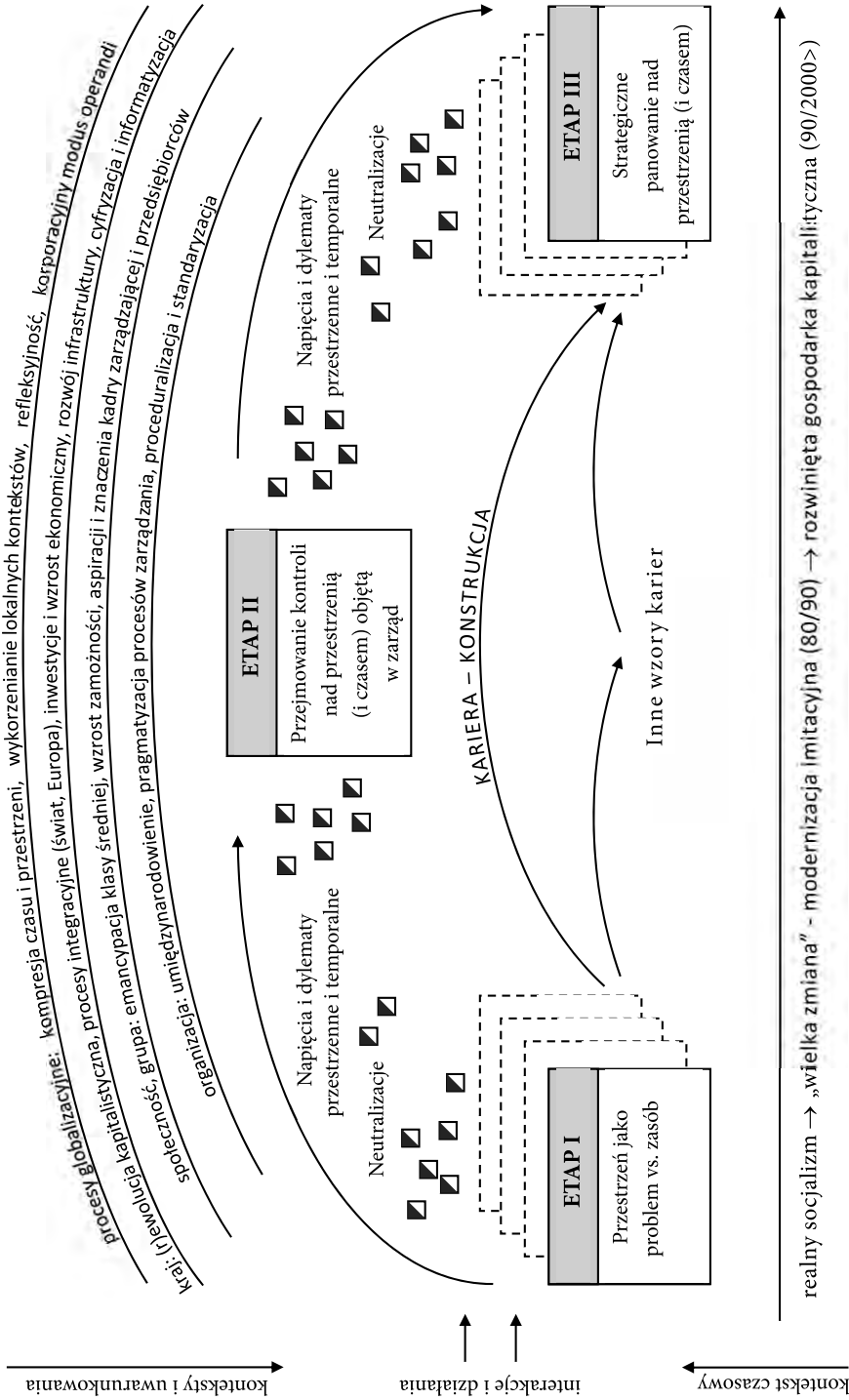


Diagram 6. Podstawowy Proces Społeczny: Przejmowanie kontroli nad przestrzenią en bloc

Źródło: opracowanie autora.

Po pierwsze, kolejne etapy kariery i związane z nimi „przestrzenne” dylematy i rozstrzygnięcia nie zawsze rozdzielone są wyraźnymi „liniami demarkacyjnymi”, czy lepiej jasno widocznymi punktami zwrotnymi. Oczywiście, często bywa że pomiędzy kolejnymi fazami dochodzi do „spiętrzenia kryzysów” i aktor społeczny dokonuje spektakularnej wolty biograficznej, jednak zazwyczaj zmiana jest w jakimś stopniu antycypowana i przygotowana.

Po drugie, możliwe są sytuacje, gdy pewne dylematy związane z szeroko pojętym przemieszczaniem się (ruchliwością poziomą – geograficzną i pionową – społeczną), organizacją przestrzeni pracy, sposobów kontroli podwładnych, czy wyborem miejsca zamieszkania mają permanentny charakter. Niezależnie bowiem od etapu kariery aktor musi podejmować decyzje, gdzie i jak mieszkać, jaki ustanawiać poziom dystansu pomiędzy nim a innymi partnerami lub gdzie i z kim wypoczywać i realizować swoje życiowe pasje²⁶.

Po trzecie i najważniejsze, czas powiedzieć o zrekonstruowanym w toku systematycznej analizy **podstawowym procesie społecznym**, będącym osią organizującą zebrane dane empiryczne. Procesem tym, a zarazem podstawową (*core*) kategorią jest **„przejmowanie kontroli nad przestrzenią *en bloc*”**. Należy przy tym poczynić kilka objaśnień. Zauważmy, że wygenerowane pojęcie zawiera w sobie wyraźnie aktywistyczny komponent. Rzeczownik odczasownikowy „przejmowanie” oznacza czynność niezakończoną i dziejącą się permanentnie. Co więcej, na każdym z etapów kariery owo „przejmowanie kontroli” jest co prawda zogniskowane wokół specyficznych dla każdego z nich „przestrzennych dylematów i wyzwań” („przestrzeń jako problem *vs.* zasób”, „przejmowanie kontroli na przestrzeni podwładnych”, „strategiczne panowanie nad przestrzenią”), to jednak na kolejnych etapach nie musi być tak, że uprzednie ulegają w pełni satysfakcjonującemu rozwiązaniu i nie stanowią ważnego punktu odniesienia i pretekstu do podejmowania konkretnych działań. Z pojęciem „przejmowania kontroli” związana jest treść i zakres tej kontroli, innymi słowy, „co i jak szeroko jest kontrolowane”? Co zatem oznacza ostatni człon kategorii centralnej, czyli pojęcie *en bloc*. To może budzić pewną wątpliwość. Czy możliwe jest kontrolowanie całości *uniwersum*, zważywszy, że przestrzeń (i czas) przenika całe życie jednostek i dotyczy wszystkich jego aspektów? Precyzując, chodzi nie tyle o panowanie totalne, ile o dążność (planowanie i działania) w kierunku zorganizowania różnych aspektów życia (pracy, rodziny, wypoczynku) według **pragmatycznych** reguł, pozwalających skutecznie **zarządzać własną karierą**. Bilansowanie zysków i strat, racjonalne gospodarowanie

26 Warto mieć na uwadze kontekst czasowy w dwóch wymiarach. W pierwszym, „społecznym” chodzi o to, że osoby rozpoczynające swoją karierę w czasach PRL-u, okresu transformacji lub w niedawnych czasach mogą mieć różną definicję i wizję własnej kariery i doświadczenia z nią związaną. W wymiarze „prywatnym” mowa o różnicy wieku, płci, sytuacji rodzinnej, pierwotnym miejscu zamieszkania, jako o warunkach interweniujących w postrzeganie swojej drogi życiowej i zawodowej.

dostępными zasobami, planowość podejmowanych działań, a nawet jak określił to jeden z rozmówców „zachowanie «zimnej głowy» i kalkulacji [sic! – W.D.] w stosunku do katastrof i nieprzewidywalnych sytuacji” wydają się postawą, która jest charakterystyczna dla aktorów świata biznesu, którzy w większości realizują model **kariery-konstrukcji**. *À propos* dominującego wzoru kariery. Zauważmy, że „upojne autoprezentacje” (por. Dymarczyk, 2008: 114), czyli narracje eksponujące własne sprawstwo sukcesu zawodowego i życiowego, są czynione przez ludzi, którzy zazwyczaj są na etapie dyskontowania wcześniej podjętych działań i związanych z nimi wyrzeczeń. Jeśli jednak baczniej spojrzeć na tok poszczególnych wypowiedzi, to należy poczynić kilka uwag. Tak więc, jak to trafnie ujął jeden z rozmówców, odnosząc się do pierwszych etapów kariery „mogło zawsze zdarzyć się inaczej”. Kilkakrotnie bowiem narratorzy zwracali uwagę, że ich droga zawodowa mogła przybrać inny kształt. Zdarzało się, że kariera „stawała w miejscu” lub o kolejnych zawodowych i życiowych krokach aktora decydował przypadek lub okoliczności, na które miał on ograniczony wpływ²⁷. Ponadto warto przypomnieć, że w przypadku kobiet problematyczność kariery jest *de facto* stanem permanentnym. To ciągły dylemat pomiędzy skupieniem się na życiu rodzinnym (*home-centered career*) lub balansowaniu pomiędzy pozostającymi często w sprzeczności światami, w których uczestniczą aktorki (*adaptive career*). Jednak nawet nieprzewidywalne okoliczności, płeć, wiek lub na przykład zakorzenienie w środowisku lokalnym (*milieu*), nie są zazwyczaj dostatecznym powodem, na co wskazują wypowiedzi narratorów i przede wszystkim podejmowane przez nich decyzje i idące za nimi działania, by zaprzeczyć tezie o dominującym w klasie/warstwie przedsiębiorców i menedżerów modelu kariery-konstrukcji.

27 W tym sensie pierwszy etap kariery (przeżycie jako problem lub zasób) i dokonana na tym etapie praca nad redefinicją sytuacji, w której znalazł się aktor, nie powinien być traktowany jako akcydens. Trudna redefinicja trudnego „własnego położenia” może mieć kapitalne znaczenie dla późniejszych postaw i decyzji odnoszących się do kolejnych etapów kariery, która jest projektem obciążonym licznymi komplikacjami i dramatycznymi „punktami zwrotnymi”.

Rozdział 9

Suplement. Zarządzanie wizerunkiem

Zarządzanie karierą w interesującym nas **kontekście przestrzennym** oznacza m.in. zarządzanie wizerunkiem organizacji (*corporate image management*) oraz, rzecz jasna, zarządzanie wizerunkiem osobistym (*personal image management*). Przy czym chodzi tu zarówno o wizerunek kreowany na użytek wewnętrznych klientów organizacji, jak i odbiorców zewnętrznych¹. W sumie chodzi o **wywarcie określonego** (pozytywnego) **wrażenia** (*impression management*).

Zauważmy, że znaczący aktor organizacyjny jest reprezentantem firmy i w praktyce trudno wyznaczyć wyraźną linię demarkacyjną pomiędzy działaniami służącymi wizerunkowi organizacji a tymi wspomagającymi osobisty wizerunek przedsiębiorcy lub menedżera. W przypadku większości podejmowanych aktywności lider organizacyjny, dokonując **autoprezentacji**, otaczając się odpowiednimi rekwizytami, czy też aranżując **miejsce spotkań** z partnerami biznesowymi, pracuje jednocześnie nad wizerunkiem firmy. Co więcej, zwykle oczekuje się, że wizerunek osobisty aktora i wizerunek organizacji będą do siebie przystawały i tworzyły spójny obraz (wrażenie), mówiący o wartościach, przeznaczeniu i stylu działania instytucji i zaangażowanych w nią osób. Część działań wizerunkowych jest efektem osobistych zapatrywań, gustu i doświadczeń liderów biznesu, jednak coraz częściej korzystają oni ze wsparcia profesjonalistów: designerów, fotografów, grafików, osobistych doradców wizerunkowych i profesjonalnych agencji czuwających nad wiarygodnością i spójnością przekazu.

Bohaterami niniejszego badania są indywidualni aktorzy biznesu – menedżerowie i przedsiębiorcy. To oni wybierali miejsce, w którym toczyły się wywiady,

1 Wypada zauważyć, że pojęcie wizerunku organizacji jest często zestawiane z pojęciem tożsamości organizacyjnej (*organizational identity*). Przyjmuje się najczęściej, że tożsamość oznacza sposób postrzegania organizacji przez jej członków, czyli identyfikowania przez nich cech i atrybutów, jakie uznane mogą być za trwałe, kluczowe i wyróżniające. Termin wizerunek zarezerwowany jest zaś dla **wrażenia**, jakie organizacja wywiera na jej interesariuszach oraz postronnych obserwatorach (Olins, 1989; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Elsbach, Kramer, 1996). W przypadku niniejszych badań w pełni zasadnym jest posłużenie się pojęciem wizerunku, a konkretnie – zarządzania wizerunkiem.

dbali o jego przestrzenną aranżację (np. podtrzymywanie lub niwelacja dystansu) i dynamikę. Prezentowali przy tym określoną mimikę, gestykulację i postawę ciała. Tak więc oprócz wypowiedzi, które zostały utrwalone w postaci nagrań i ich transkrypcji², niebagatelną rolę w kontekście analizy zarządzania wizerunkiem miały również notatki czynione przy okazji prowadzonych rozmów (zazwyczaj wykonywane tuż po spotkaniu). Dodatkowo cennym (zwłaszcza w kontekście analizy wizerunku) źródłem danych były zdjęcia wykonywane w firmach, do których badacz był zapraszany. W większości przypadków były to biura i gabinety zwyczajowo użytkowane przez rozmówców lub specjalnie wydzielone i zaaranżowane miejsca spotkań z gośćmi organizacji. Badacz analizował również fotografie pozyskane od rozmówców oraz zdjęcia zaczerpnięte ze źródeł zastanych: raportów i stron firmowych, folderów reklamowych i tym podobne. Na tym etapie bardzo cennym źródłem danych poszerzających kontekst i pozwalających zrozumieć wypowiedzi aktorów organizacyjnych (np. w wymiarze przemian przestrzeni biurowych) były komentarze ekspertów: architektów i projektantów.

9.1. Temporalny wymiar zarządzania wizerunkiem

Występy aktora organizacyjnego odbywają się w określonej „scenerii”. Aranżacje przestrzeni firmowej (architektura, *design*) są wypadkową jego osobistych gustów i zapatrywań, ale są również uwarunkowane zewnętrznymi. Zależą między innymi od „zastanego stanu posiadania”, czyli materialnych zasobów organizacji w momencie objęcia jej w zarząd. Chodzi tu na przykład o wielkość i jakość przestrzeni, jaką aktor miał do dyspozycji na początku swej kariery zarządczej. W dalszej kolejności zależą od wielkości zainwestowanych środków służących przekształcaniu tejże przestrzeni, co w przypadku menedżerów, a nawet przedsiębiorców nie jest jedynie wynikiem ich arbitralnych decyzji. Uwarunkowane są również trendami i modami obowiązującymi w świecie biznesu i tego, w jakim zakresie zarządy spółek gotowe są za nimi podążać i łożyć na nie środki. Aranżacje przestrzeni zależą również od szeregu czynników strukturalnych, na przykład od tego, czy firma jest samodzielną jednostką, czy też jedynie ekspozyturą lub oddziałem szerszej struktury organizacyjnej (podmiotem zależnym). W polskiej rzeczywistości szczególnie znaczenie ma również umiejscowienie aranżacji przestrzennych w czasie historycznym – okresie dynamicznych przekształceń gospodarczych i społecznych.

2 Oprócz nagrań wywiadów narracyjnych i swobodnych badacz wykorzystał również rejestrację (transkrypcję) wywiadów fokusowych realizowanych w ramach projektu *Innowacyjne biuro*, wykonywanego na zlecenie ING Bank Śląski (Dymarczyk, Kowalczyk, 2013).

Warto o wskazanych powyżej zależnościach pamiętać, czytając poniższe zdania. Wizerunek aktora i jego firmy ma bowiem swą historię. **„Temporalny wymiar zarządzania wizerunkiem/wrażeniami”** jest pierwszym z omawianych tu zagadnień.

Przeprowadzona analiza zapisów wypowiedzi/narracji (a w niektórych przypadkach także dokumentacji ikonograficznej) pozwoliła wyodrębnić kilka identyfikowanych przez rozmówców okresów „wizerunkowej historii organizacji”.

1. Czas przed transformacją³, czyli, kolokwialnie rzecz ujmując: „przaśnie – i strasznie, i śmiesznie”.

N 28: No to był po prostu obłęd, no. Jeden z pierwszych komunikatów [starego - przyp. W.D.] zarządu, jaki żeśmy zobaczyli, to kiedy wchodziłeś do ubikacji, to był napis na drzwiach na kabinnie: „Proszę nie stawać butami na desce klozetowej”. **Po prostu obłęd!**

N 31: Taki folklor skrajny. Taki pokój, w którym tam nas siedziało trzech albo czterech. I taki tam jegomość był, który nieustannie palił. Oczywiście wtedy normalnie paliło się w pracy. I miał taką luksferę, jak pamiętam. Wtedy się na siódmą chyba przychodziło, to do tej godziny ósmej miał tam chyba z pięć petów w tej luksferze. A liczył na tak zwany „kręciółku”. Już wtedy były kalkulatory, ale on se liczył na kręciółku tak zwany.

Dominujący anegdotyczny wątek wypowiedzi nie powinien dziwić. Po pierwsze, przywoływane zdarzenia miały miejsce dekady temu. W długiej narracji ciąg dawno minionych zdarzeń ulega kondensacji i jest ujmowany w lapidarnej formie. Po wtóre, tego rodzaju wypowiedzi występowały zazwyczaj łącznie ze stwierdzeniami ujętymi we wspólną kategorię nazwaną „działaniami heroicznymi”, które z kolei składają się na szerszą kategorię określoną jako „upojne autoprezentacje”⁴ (Dymarczyk, 2008: 114). Narratorzy stosowali w tym przypadku zasadę kontrastu. Często podkreślany przez aktorów upór i determinacja w dążeniu do celu były lepiej odbierane, gdy ukazywano je na tle nieciekawego otoczenia. Po trzecie, zwłaszcza w grupach społecznych, które w okresie przełomu i w kolejnych latach osiągnęły sukces, dominującym dyskursem na temat rzeczywistości PRL-u jest ten, w którym realny socjalizm postrzegany jest jako mało atrakcyjny system

3 Okres ten wspominali jedynie niektórzy z rozmówców. Znaczna odległość czasowa i fakt, że – choćby z racji wieku – część rozmówców nie miała w ogóle lub miała znikome doświadczenie pracy w minionym systemie skutkowało nieobecnością w narracjach tego etapu historii.

4 „O wielu narracjach można powiedzieć, że są w dużej mierze »upojnymi autoprezentacjami«, służącymi wyeksponowaniu własnych zasług i sukcesów, które pozwoliły osiągnąć, utrzymać lub wzmocnić znaczącą pozycję w hierarchii organizacji. Stuchając tych narracji, można odnieść często wrażenie, że charakteryzując badaną zbiorowość, właściwe jest, w zależności od płci, stosowanie etykiet: »self-made man« lub »self-made woman«. Obecnie zajmowana pozycja to przede wszystkim skutek własnej ciężkiej, niekiedy wieloletniej pracy. To wynik konsekwentnych, prowadzonych z uporem działań (nierzadko też wyjątkowego zaangażowania czasowego), zmierzających do osiągnięcia kolejnych stawianych sobie celów i zadań” (Dymarczyk, 2008: 114–115).

„ubrany” w wątpliwej jakości, mało finezyjne dekoracje. Zdaniem autora jest to zresztą całkiem adekwatny dyskurs. Nawiasem mówiąc, pomimo widocznej w pewnych środowiskach „sentymentalnej” narracji na temat PRL-owskiego stylu *vintage*, percepcja ówczesnego stanu przestrzeni w środowisku biznesowym jest tyle stereotypowa, co negatywna również wśród osób młodych. W zrealizowanym w 2012 roku badaniu na rzecz ING Banku Śląskiego badacz odnotował szereg wypowiedzi pracowników tej instytucji, których wspólnym mianownikiem była anegdotyczno-negatywna ocena minionego czasu. Na przykład, dwudziestokilkuletni mężczyzna stwierdzał: „Komedia z czasów PRL-u, tak? Siedzą dwie panie i... generalnie nic nie robią, robią na drutach, tak, rozmawiają, kawka, ciasteczko i podsłuchiwanie, co tam szef za drzwiami” (Dymarczyk, Kowalczyk, 2013: 90). Inny, również młody rozmówca, powiedział: „Ja nie wiem, jak w takich byle jakich warunkach można było pracować. Takie smutne brunatno-brudne”⁵.

Odnosząc się do głównego wątku, czyli „zarządzania wizerunkiem” (tu: osobistym), to wypowiedzi *explicite* nawiązujące do czasów PRL-u były nad wyraz skąpe. Poniższe cytaty to w zasadzie jedyne zarejestrowane na ten temat zdania. Jedna z rozmówczyń wspominała:

N 32: W tym czasie [PRL – przyp. W.D.] miało być „po równości”, tak. Jakkolwiek przy tej całej zgrzebności tamtego czasu to może bardziej wtedy niż potem liczyło się// no tak. To liczyła się zaradność i, i wejścia. Bo pamiętam, ja, my młode zwracałyśmy uwagę, że ten ma sztruksy z Peweksu, a ten z Zachodu przywiózł i, i ma //. To tak wtedy wyróżniało. Ten nasz dewizowy szef to umiał pokazać się. On wiedział, że my to widzimy i jak go stać, to można na tym się nieść. I on to wiedział, nawet bardzo.

Kolejna rozmówczyni, wnikliwa obserwatorka, mówiła:

N 34: On był takim nomenklaturowym szefem. Miał jednak taką smykałkę marketingową. Po pierwsze, dobry adres, przy Alejach. Bo tam różne ważne urzędy były i było sprzątane i porządek, więc to prestiż. [...] Dalej, to on konsekwentnie dekorował eee swój gabinet. Te różne wyjazdy przynosiły rekwiizyty, no światowca. [...] A obok tego różne dyplomy i wyrazy uznania od słusznie panujących. // Takie pierdoły. Panu Bogu świeczkę, a diabłu ogarek. *Real socialismus* reformowany.

Działania ówczesnych nomenklaturowych liderów organizacyjnych to przykłady sprytnego lawirowania pomiędzy wymaganiami systemu a potrzebą kreowania własnego wizerunku, najlepiej przy użyciu rekwiizytów z „drugiego obszaru płatniczego”.

2. Czas przełomu i pierwsze lata po tym zdarzeniu, czyli „budowanie od podstaw i dynamizm”.

N 8: Jeśli chodzi o [nazwa firmy – przyp. W.D.], to była od samego początku firma, można powiedzieć, prawie rodzinna, mała, nie za duża, na początku całkiem mała wręcz, ja byłem jej pierwszym etatowym pracownikiem. [...] Taka w adaptowanym domku prywatnym. Tak to wtedy często bywało. [...] Ale miło było patrzeć, jak to rośnie, jak się wszyscy starają.

5 Cytat z notatek badacza.

N 9: Odszedłem z Politechniki na własne życzenie. Wraz z kolegą założyliśmy całkowicie rzemieślniczy zakład w Aleksandrowie Łódzkim i tam się rozwijaliśmy na tyle, ile mogliśmy rozwinąć, nie mając oczywiście kapitału na rozwój, mając za to pomysły i chęci. [...] Więc na początku oszczędzaliśmy na czym się da. Jakies mebelki z domu. Każdy przyniósł, co tam miał. Absolutne minimum.

N 18: No zaczynałem firmę w latach 90., gdzie nie miałem telefonu w ogóle. [...] Własny lokal // co było w tamtym czasie dużą sprawą, ponieważ lokali nie było, nie było w ogóle. [...] Na pocztę zamówić rozmowę. Zupełnie jak *Rozmowy kontrolowane* albo jak na *Misiu* jakimś. [...] Jeszcze powtarzam, że to był budynek opuszczony, grożący zawaleniem. W jakimś zarządzie opieki komunalnej żeśmy wyczarowali to miejsce. [...] To był lokal spalony, to znaczy spalony mówię // OK. Była klatka schodowa spalona, gdzieś tam jakieś pomieszczenia również.

Powyższe narracje odnoszą się do pierwszych „pionierskich” lat transformacji. Wśród badanych okres ten najczęściej i najobszerniej wspominali przedsiębiorcy – jako ci, którzy dzięki własnemu uporowi i wysiłkowi budowali własne firmy. Nic w tym dziwnego. Byli właścicielami, a zazwyczaj również realizowali wszelkie inne funkcje kluczowe dla organizacji. Brak zasobów finansowych, nieruchomości, infrastruktury biznesowej, a często i wiedzy rekompensowali silnym zaangażowaniem. Natomiast klasa menedżerów musiała się dopiero ukształtować w wyniku wzrostu firm oraz wyodrębniania się i różnicowania funkcji zarządczych.

Na tym etapie trudno mówić o profesjonalnym zarządzaniu wizerunkiem firmy w myśl dzisiejszych standardów. W tamtym czasie dominowały działania *ad hoc* – spontaniczne lub oparte raczej na wyobrażeniach niż wiedzy, „jak należy to robić”. Wspominając czasy „wielkiego eksperymentu”, jedna z narratorek mówiła z emfazą (N 32): „Bo przecież myśmy to wszystko robili tak instynktownie. I to była dla mnie niesamowita szkoła kapitalizmu. [...] Wszyscy robili wszystko”.

„Dynamizm” i „kreacja” to dwie kategorie, które dobrze charakteryzują działania liderów biznesu pierwszych lat polskiego kapitalizmu. „Szczęki” pod Pałacem Kultury i Nauki w Warszawie lub targowisko pod Tuszyńem to symbole czasów przełomu⁶. W tym kontekście warto przypomnieć cytowane już wcześniej wypowiedzi:

N 6: Miałem tak zwaną działalność gospodarczą, czyli tak zwany stolik turystyczny i krzeselko [...] wyjeżdżałem na całe tygodnie i miesiące na rynek na granicy polsko-niemieckiej i tam pracowałem. A mój samochód, Fiat 126p, był moją sypialnią, łazienką, kuchnią, salonem.

N 28: I to tkwi gdzieś tam w pamięci, jak jedziemy tym cholernym autobusem i tam przez tą granicę i te mmm te wideomagnetofony [śmiech – przyp. W.D.] próbujemy przemycić. I potem z tym na bazar.

Spontaniczne, często intuicyjne działania przynosiły pozytywny skutek w postaci wzrostu organizacji. Zdanie „Bo przecież myśmy to wszystko robili tak in-

6 „To czas, kiedy każdy może pojechać do Berlina Zachodniego po różnego rodzaju towar. [...] Część ludzi z powodzeniem zaczęła tworzyć firmy, które urosły do potężnych rozmiarów. Były to firmy, które swoje początki mają w handlu polowym i działalności garażowej” (Gniewkowski, 2011: 1).

stynktownie. [...] Wszyscy robili wszystko” jest syntezą dość powszechnego w ówczesnej rzeczywistości przekonania (szczególnie wśród przedsiębiorców i kadry zarządzającej), że „kierunek zmian i motywacje ludzi są jasne i nie podlegają kontestacji. Podłe warunki działalności gospodarczej są zaś jedynie akcydensem i muszą ulec zmianie”. Sytuacja gdy ideologiczne przesłanki idą w parze ze zbiorową wolą działania – i to często działania *ad hoc*, więc równoznacznego z akceptacją niepewności – to modelowy przykład tego, co Nils Brunsson (1985; por. Hatch, 2002: 278–280) nazywa racjonalnością działania (*rational decision making*), przeciwstawiając ją klasycznej racjonalności decyzyjnej (por. March, Simon, 1958). Ten poczytny Szwed twierdzi, że sukces organizacji (w naszym przypadku n-tej liczby przedsiębiorstw) w zdecydowany sposób zależy właśnie od motywacji i zdecydowania popartych określoną wizją (ideologią), które odsuwają na bok hamujące inicjatywę dywagacje typu, „co by było, gdyby”. Ten rodzaj swoistej decyzyjnej irracjonalności wydaje się dobrym przykładem ówczesnego *modus operandi* liderów organizacyjnych i współdziałających z nimi osób.

Narratorzy, wspominając działania polegające na kreowaniu **osobistego** wizerunku, podkreślali również spontaniczność i „radosny eklektyzm” ówczesnego *dress code*. Przysłowiowe białe skarpetki do mokasynów to pewien skrót, uproszczony obraz biznesmena „epoki bazarowej”. Niemniej właśnie tego rodzaju obrazy pozostały w pamięci rozmówców. Jedna z narratorek, trudniąca się przygotowywaniem koncepcji i produkcją strojów służbowych dla firm i instytucji, czyli ekspertka w dziedzinie *dress code*, opowiedziała anegdotę odnoszącą się do połowy lat 90.:

N 5: Pamięta Pan oczywiście aferę Art-B? Jeden z prezesów wielkich banków, do którego przyszli panowie Bagsik i Gąsiorowski na rozmowę i którzy byli niezwykle przekonujący i mieli absolutne podstawy w tych czasach zresztą, żeby dostali te, ten kredyt. Jeden z tych prezesów nie dał im kredytu. Wie Pan dlaczego? Dlatego, że Bagsik miał białe skarpetki. Jest to w naszym środowisku, osób budujących wizerunek, jest to dowód na to, jak bardzo może to mieć znaczenie. Mówi Pan o modach. Oczywiście, ci pierwsi biznesmeni to mieli czarne plecione buty, jasne skarpetki i takie poliestrowe garnitury, zresztą niewiele było ich, i plastikowe teczki.

Podobne doświadczenia były udziałem przedsiębiorcy stawiającego swe pierwsze kroki w branży finansowej:

N 39: Nie bardzo wtedy wiedziano, co to jest ten *dress code*, jakie są zasady ubioru biznesowego. Pamiętam jak // to dzisiaj śmieszne. Mnie wtedy nie było do śmiechu. To był pierwszy większy kontrakt, który w jakimś stopniu zależał od zespołu, który współtworzyłem. I tam po drugiej stronie byli tacy poważni biznesmeni, też ekspaci. I z nami była pani w słusznym wieku, od analiz. I ona miała nawet taką gustowną garsonkę. Ale **ten makijaż!** Ona miała wszystkie kolory tęczy. Jakież takie wielkie dyndyły u uszu też. Zaśmiewała się też ze wszystkiego i w każdym momencie. No. A potem jeszcze na kolację przyszedł jej mąż. I on był ubrany w taki turecki sweterek, żakardowy // i lakierki. No porażka. Słyszałem, jak jeden z naszych partnerów mówił do kolegi: „Barbie i Ken”.

W obu przypadkach, a zwłaszcza w odniesieniu do Bagsika, ponieważ historia kariery właścicieli Art-B jest znana, można powiedzieć, że aktorzy nie tyle „wyszli

z roli” (profesjonalnego przedsiębiorcy), ile nigdy w nią do końca „nie weszli”. Ich „fasada osobista” (Goffman, 2000: 53) była nieadekwatna do oczekiwań audytorium. W drugim przypadku (pani „od analiz”) nieadekwatna była nie tylko powierzchowność (*appearance*), lecz również sposób bycia kobiety (*manner*) (Goffman, 2000: 54)⁷. Tego rodzaju *faux pas* nie powinny dziwić. Po pierwsze, są obecne wszędzie tam, gdzie udziałem pewnych jednostek lub grup jest doświadczenie znaczącego przejścia statusowego (tzw. nowe pieniądze). Po drugie, szczególnie w sytuacji „wielkiej zmiany”, aktorzy lub całe zbiory osób czy kohorty są nosicielami dawnych habitusów, a w związku z tym są narażeni na ostracyzm ze strony „doświadczonych emisariuszy nowej wiary” i nowych standardów.

3. Od połowy lat 90. do momentu przyjęcia do Unii Europejskiej, czyli „stają się obywatelami zachodniego świata” oraz w stronę standaryzacji.

Sukces młodej polskiej gospodarki przyciągał zachodnich inwestorów. Międzynarodowe korporacje wprowadzały reguły i standardy często ignorujące lokalny kontekst. Logika globalnego biznesu stawała się logiką obowiązującą. Był to również okres dostosowywania prawa (np. inwestycyjnego) do wymogów Unii Europejskiej, do której Polska zgłosiła akces. Standaryzacja objęła również przestrzenie biznesowe. Firmy oraz ich wystrój czy inne elementy infrastruktury zaczęły stawać się coraz bardziej podobne do tych, które można zaobserwować w Berlinie, Paryżu czy Londynie. To również czas, gdy menedżerowie lub przedsiębiorcy całkiem dosłownie wyruszyli w podróż do innych światów, coraz śmielej roszcząc sobie prawo do bycia uznanymi jako pełnoprawni (posiadający wszelkie przymioty i atrybuty) uczestnicy globalnego świata biznesu. Od tej chwili kariery liderów organizacyjnych miały szansę ewoluować w kierunku realizacji ich różnorodnych wzorów: wędrownego, nomadycznego, tranzycyjnego, proteańskiego lub „kariery bez granic”. Równocześnie inspiracje płynące z „nowych światów” były podstawą praktyk realizowanych na rodzimym gruncie. Zmiany te zostały odnotowane przez uczestników badania.

N 19: Zapoznawałem się z taką kulturą korporacyjną. [...] No bo to taki troszkę wielki świat, a Warszawa szczególnie. To, to ten okres warszawski, nazwijmy to, to było naprawdę takie wejście do, do, no // do czegoś zupełnie nowego, tak? Tam na przykład [nazwa firmy - przyp. W.D.] to

7 Podążając za Goffmanem, wspomniane nieadekwatności autoprezentacyjne można rozważać również w perspektywie studiów nad piętnem (*stigma*). Otóż, zdaniem tego badacza, osoba roszcząca sobie prawo do zajmowania określonej pozycji społecznej informuje o tym otoczenie za pomocą szeregu „symboli prestiżu”. Odnosząc się do omawianego badania, mogą to na przykład być gustowne uniformy i akcesoria (np. drogi zegarek lub elegancka teczka z ciążącą skórą). Jednocześnie aktor społeczny może, zazwyczaj nieświadomie, być nosicielem **symboli piętna**, czyli znaków, które rozbijają spójny, całościowy obraz jednostki, w konsekwencji redukując pozytywną ocenę aktora (Goffman, 2005: 79–80). W przypadku niniejszego badania są to białe skarpetki do mokasyń lub przesadny makijaż.

był rzeczywiście jednym z najbardziej efektownych wieżowców w tamtych czasach. Praca w międzynarodowym środowisku. [...] *Noblesse oblige*.

N 34: Pamiętam, jak przeszłam w pewnym momencie do zupełnie innej rzeczywistości. Zmiana jakościowa. [...] To warto odnotować. „Korpo” *culture* ze wszystkimi szykanami. [...] Wygoda, standard w dobrym, dobrej jakości. No fajnie takie „korpo”. „Korpo” ma swoje powszechne reguły. Reguły wystroju [...] też reguły komunikacyjne, ale też reguły komunikacji, dyskusji. [...] Zdecydowanie według reguł firmy globalnej. [...] Czyli gdziekolwiek. [...] Takie same dobre biurka, krzesła, lampy, komputery i ich interfejs. [...] I obrazki na ścianach. **Wszędzie ten sam Empire State w budowie** albo Golden Gate. **Ale przecież wszyscy tego chcieliśmy. Tak miał wyglądać kapitalizm.**

N 36: Wszystkie te siedziby tego typu są podobne, wiesz? Jakby im zmienić logo, jakby ich szylidy pozamieniać, to nikt by się nie zorientował, że coś się zmieniło. Ale są nowoczesne. [...] One muszą imponować od razu. Drogie! [...] Ale od tego właśnie są. To głównie o to chodzi, żeby były drogie, żeby wyglądały, że są drogie.

N 40: I w pewnym momencie to już nie miało takiego wielkiego znaczenia, gdzie się znajdujesz. Nastąpiło włączenie w taki globalny system. Wygoda. [...] Jednak też czasem jest tak, że jak to wszystko się ujednoliciło bardzo, jak wejdiesz do firmy, to możesz zapytać: „Panie, co to za miasto?”, „Co to za kraj?”. A z drugiej strony też taki chaos. Każdy budował, gdzie chciał. Znaczy takie pomieszanie. I te szklane biurowce, a po drugiej stronie jakiś bałagan.

Zwłaszcza dwie ostatnie wypowiedzi wskazują na pewną ambiwalencję. Z jednej strony narratorzy dostrzegają pozytywne strony włączenia w globalny system rozwiniętych gospodarek kapitalistycznych, z drugiej zaś widzą zanikanie lokalnych różnic na rzecz homogenicznej przestrzeni pozbawionej historii, kontekstów i lokalnego kolorytu, czyli tak zwanych nie-miejsc (*non-lieux, non-places*) (Benko, 1997; Augé, 2010). Na temat instytucjonalnych i kulturowych uwarunkowań unifikacji architektury biznesowej wypowiedzieli się również eksperci biorący udział w badaniu. Obszerne komentarze poczynione przez architektów-praktyków pozwalają zrozumieć sytuację, w jakiej przyszło pracować profesjonalnym kreatorom przestrzeni biznesowych. Uzupełnieniem wcześniejszych wypowiedzi może być zasygnalizowana przez rozmówców cezura czasowa i zasadniczo negatywna ocena zmian dokonujących się mniej więcej od połowy lat 90. – zmian w relacjach pomiędzy inwestorem a projektantem. Nie są to pochlebne opinie.

E 1: Przez lata zmieniał się też charakter szczebla decyzyjnego. Albo to podążało ku decentralizacji, co mnie się wydaje było lepsze [...], [albo – W.D.] do takiego trendu, który teraz raczej się widzi, czyli centralizacja. [...] Dzisiaj jest tak, że przetarg, ponieważ decyduje wyłącznie cena. **Standaryzacja wszystkiego, co się da** [wyróżnienie – W.D.]. [...] A kiedy to się zaczęło? Ja myślę, że to się wydarzyło, czy raczej wydarzać zaczęło, bo to było w czasie // To się stało, no gdzieś tak z końcem, może od połowy lat 90., raczej po połowie, no i później też. I dalej to już poszło. Architekt jest tylko dodatkiem do zatwierdzonego gdzieś wzoru. [...] Światowy kapitalizm.

E 4: Zaczęły się pojawiać nowe inwestycje. Kapitał głównie korporacyjny, międzynarodowy, czasem też krajowy. Zwiększała się liczba tych inwestycji przez lata 90. sukcesywnie i później. [...] **Najczęściej kopia tego, co było modne** lata wcześniej. Chociaż czasem powstają piękne rzeczy.

E 5: Nawet te centrale firm, te oddziały centralne w Warszawie czy Krakowie, czy w Poznaniu to jest nic specjalnie ciekawego. To tylko filie tych koncernów. Nawet sporadycznie zatrudniani architekci z dużymi nazwiskami też jakoś się niespecjalnie zaznaczyli. [...] A wie Pan, tak w tych latach 90. to, to różnie bywało. **Czasem można było coś oryginalnego zrobić. Jak się chciało i inwestor chciał. Czasem chciał, ale czasem nie** [wyróżnienie – WD]. I to trwało. No może dzisiaj powoli to się, no bardzo powoli, jednak znów zmienia.

Ambiwalencja wydaje się dobrą kategorią opisującą opinie menedżerów. Pozytywnej ocenie nowego na polskim gruncie korporacyjnego porządku architektonicznego towarzyszyło jednocześnie przekonanie, że przestrzenie te są wtórne i nudne. Jeszcze bardziej krytyczne zdanie mieli eksperci – praktykujący architekci i projektanci, którzy mieli poczucie sprowadzenia ich do roli adaptatorów, nie zaś kreatorów. Do cytowanych powyżej wypowiedzi można jeszcze dodać komentarz pochodzący z książki pod wymownym tytułem *Wrzask w przestrzeni. Dlaczego w Polsce jest tak brzydko?*. Jej autor, Piotr Sarzyński (2012), cytuje opinie znawców tematu inwestycji architektonicznych:

U nas niewiele jest budynków ikon – uważa Grzegorz Piątek. – [...] Nie znam naszego dzieła, które otwiera nowy rodzaj patrzenia na architekturę – wtóruje mu Jerzy Szczepanik-Dzikowski, architekt i partner w jednej z najlepszych polskich pracowni JEMS. Nie ma chętnych, by wyłożyć pieniądze na odlotowe inwestycje. Liczy się każdy grosz, a jak obliczono, projekt wybitnego architekta podnosi koszty budowy średnio o 25 proc. To nie tylko sprawa honorariów, ale także standardów dotyczących zastosowanych, z reguły droższych, materiałów (Sarzyński, 2012: 62).

Zdecydowanie mniej ambiwalencji wybrzmiewa w wypowiedziach przedsiębiorców, którzy starali się **naśladować** za wymogami rynku, permanentnie zwiększając nie tylko wolumen sprzedaży czy zasięg działania, ale również inwestując w budowę lub zakup nowych przestrzeni produkcyjnych i biurowych.

N 29: To były lata 90., jeszcze przed kryzysem. Ja mówię, takie to paradoksalne, ale my, firma eee bądź co bądź reklamowa, marketing wizualny, my nie mieliśmy na nic czasu. Ja nawet wielu rzeczy nie miałem czasu ustawić, wypakować. **Po prostu robota ciąгла i, i tylko taki jeden pokój dla klienta mieliśmy jakoś zrobiony**, ale generalnie wrażenie to było, to był rozgardiasz. // Ale też byliśmy już tym zmęczeni i powoli zaczęliśmy zmierzać w stronę osadzenia się w miejscu na dłużej. Z wolna zaczęliśmy się mościć.

N 39: Tak jak wspominał, to mieliśmy wyposażenie i aranżacje jak typowa firma finansowa, ale wówczas [lata 90. – przyp. W.D.] i jeszcze jakiś czas potem, żeśmy zmieniali lokalizację **chiba z pięć razy**. To było takie organizowanie w koło od nowa. Ale firma się rozwijała i to było fajne.

We wspomnieniach przedsiębiorców w zasadzie cały okres lat 90. to okres dynamicznych zmian. W takiej sytuacji zarządzanie przestrzeniami organizacji polegało raczej na szybkiej **adaptacji** posiadanych nieruchomości niż planowym kreowaniu wizerunku firm. Przedsiębiorcy zwracali uwagę na wynikające z tego faktu niedogodności, lecz jednocześnie wyrażali nieskrywaną dumę, której źródłem był sukces odniesiony w trudnym pionierskim okresie transformacji gospodarczej. Jeszcze dziś wspomnienia te wywołują u narratorów emocje i – jak należy sądzić – są ważną częścią ich biografii. Warto zauważyć, że są to opowieści dość

skonwencjonalizowane. Wiele wątków, takich jak „budowanie na zgłiszczach”, „skromność posiadanych zasobów”, „reagowanie *ad hoc*” i „permanentna zmiana”, jest zapewne elementem **mitu założycielskiego** polskiego biznesu. Jeden z rozmówców użył nawet porównania z mitem założycielskim Stanów Zjednoczonych (N 38): „To przypominało taki obraz. Jadą osadnicy przez Dzikie Zachód. Gdzieś na pustyni zakładają miasto. W sumie nic tam nie ma. Za chwilę stawiają budy, jakieś nędzne chałupy, a zaraz potem jest już kolej, bank i saloon”. Podobną mitotwórczą wymowę miało zdjęcie umieszczone przez przedsiębiorcę w jego gabinecie. Na fotografii wykonanej przed laty na pierwszym planie widoczna jest chłopska furmanka, a drugi plan zajmuje nowoczesna ciężarówka z logo i zagranicznym adresem kooperanta firmy.

Znakiem „dołączenia” do globalnego świata biznesu mogło być posiadanie pewnych fizycznych atrybutów zaświadczających o przynależności do elity. Dobrym przykładem inspiracji wizerunkowych i motywacyjnego oddziaływania „zachodniego *business look*” jest opowieść menedżera, który w latach 90. rozpoczął karierę międzynarodową.

N 12: W finansach zawsze chciałem pracować [...], ale finanse mnie strasznie pociągnęły dlatego, że w tamtych czasach był taki film, który miał tytuł *Wall Street* [...] i to, co mi się strasznie w tym filmie spodobało to bardzo ładne, ciemne, w paski urzędowe garniturki. I to wszystko, co mi się spodobało. I dlatego stwierdziłem, że skoro oni tak chodzą ubrani, ja w finansach bym się nadawał, bo mi się podobają takie stroje. A jak byłem w Londynie, to mi się strasznie też tak podobało, bo to była taka moda akurat też // i stwierdziłem, że te urzędowe garnitury // bardzo elegancko facet w nich wygląda i to mi się podoba. Stąd się moje zamiłowanie do finansów wzięło – z garniturów. [...] [O rekrutacji do międzynarodowego koncernu – W.D.] No więc wiesz, jedziesz do Szwajcarii, bilet ci kupują w *business class* do Szwajcarii, to szerokim echem się odbiło wśród znajomych [...], więc żeby dotrzeć do **wszystkich** znajomych z taką informacją, że **ja** [imię i nazwisko – przyp. W.D.] **na przesłuchanie**, to ludzie na twoją cześć wydawali obiady czy imprezy. [...] Wiesz, jak przechodziłem do [nazwa firmy – przyp. W.D.], to już było stanowisko menedżerskie. [...] Więc ona [rekruterka – przyp. W.D.] powiedziała, że ja nie dostanę samochodu służbowego, bo na tym stanowisku się nie należy [...], więc ja powiedziałem, że wobec tego nie przejdę [nazwa firmy – przyp. W.D.], bo bez samochodu służbowego to mi się nie kalkuluje. Ale chyba po miesiącu zadzwoniła i powiedziała, że ten wspomniany [nazwisko – przyp. W.D.] zgodził się na wyjątek, żebyśmy ja dostali samochód służbowy. A ja powiedziałem: „To super, to ja teraz robię prawo jazdy”. I ona się strasznie zdenerwowała. [...] Ja od razu wskoczyłem do VIP, samochód służbowy. [...] No i cały czas to był pierwszy samochód, który dostałem, ja nigdy w życiu nie kupiłem, ja dostałem. [...] Aż do momentu, jak znalazłem się w Szwajcarii i stwierdziłem, że **Jezus Maria**, pracuję ciężko od kilku lat, a nigdy nie kupiłem sobie samochodu. No to sobie kupiłem // Ferrari [śmiech]. Pierwszy samochód. [...] Pamiętam, „Business” robił ze mną wywiad, czy ktoś tam w zeszłym roku [...]. No i pod tym kątem pada pytanie: „Jaki był Pana pierwszy samochód?” Bo chciała tam pewnie udowodnić, że zaczynałem pewnie od Fiata 126p albo coś takiego i że się dorobiłem. A ja mówię, że moim pierwszym samochodem w życiu było Ferrari. I ona nie wiedziała, co dalej zrobić z tym wywiadem [śmiech – przyp. W.D.].

W tej udratyzowanej i jednocześnie nieco prześmiewczej wypowiedzi można zrekonstruować kilka znaczących wątków. Po pierwsze, fascynacja blichтром „zachodniego eleganckiego świata”. Po drugie, duma z wrażenia, jakie wywoły-

wało na postronnych osobach znalezienie się w orbicie tego świata. Po trzecie, determinacja i w związku z tym podejmowanie ryzyka w celu wejścia w posiadanie **atrybutów** przypisanych elicie biznesu. Po czwarte, świadomość własnego – indywidualnego, czy raczej indywidualistycznego, modelu kariery w porównaniu ze „standardowymi” – w mniemaniu aktora – wzorami realizowanymi przez innych przedstawicieli kohorty i warstwy/klasy, do której przynależy narrator⁸.

Okres lat 90. to czas, gdy rodzimi liderzy biznesowi mogli jeszcze w wyraźny sposób odczuwać kompleks „uboższego kuzyna” w porównaniu z kolegami z zachodniego świata. Dopasowywanie się do tego świata polegało często raczej na zachowaniach naśladowczych, dotyczących głównie zewnętrznych i powierzchownych oznak statusu, niż na szerszym i trudniej poddającym się prostej operacjonalizacji włączaniu w osobisty plan działania właściwych zachodniej klasie średniej „orientacji życiowych” i „stylu życia” (por. Jacyno, 2007: 16). Ufność nuworosza musi być zastąpiona refleksyjną, permanentną kontestacją (Giddens, 2001), by nosiciel piętna (tu: „uboższego kuzyna”), przede wszystkim we własnych oczach, mógł „zasłużyć” na miano obywatela międzynarodowego świata biznesu. Wątek ten zostanie rozwinięty w kolejnym punkcie niniejszej analizy.

4. Po roku 2003, czyli „normalność”: dalsza standaryzacja i instytucjonalizacja lub w stronę „wyrażenia siebie”.

W kwietniu 2003 roku podpisana została umowa akcesyjna, a 1 maja 2004 roku Polska stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej. Wzrost inwestycji zagranicznych, coraz większa aktywność rodzimych firm poza granicami kraju, także na odległych rynkach, dodatnie saldo dotacji unijnych, stały wzrost PKB – to niektóre pozytywne aspekty polskiej ekonomii na przełomie wieków⁹. Jednocześnie nie udało się uniknąć problemów ze zrównoważeniem budżetu, a rozwinięte

8 W ciągu kilkunastu lat systematycznego badania „świata biznesu” autor niniejszych słów odnotował wiele deklaracji zaświadczających o „wyjątkowości” realizowanego wzoru kariery. Rzeczywiście, w okresie dynamicznych przemian społecznych, gospodarczych i politycznych aktorzy niejednokrotnie dokonywali spektakularnych wolt, polegających między innymi na zmianach zawodu, miejsc zamieszkania czy „filozofii życiowej”. Należy jednak mieć na uwadze, że udratyzowane opowieści wpisują się w model kariery opisany przez badacza jako *self-made-man/self-made-woman* (Dymarczyk, 2008). Wywieranie pozytywnego wrażenia na słuchaczu to jedna z umiejętności skutecznego menedżera lub przedsiębiorcy, a sztuka ta – w następstwie wieloletniego treningu – jest przez aktorów zazwyczaj dobrze opanowana.

9 W raporcie przygotowanym z okazji dziesięciolecia członkostwa Polski w Unii Europejskiej, sporządzonym przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, przedstawiono następujące dane makroekonomiczne. W 2003 roku polski wskaźnik PKB wyniósł 843 mld, w 2013 roku osiągnął 1 636 mld. Inwestycje zagraniczne w 2003 roku opiewały na kwotę 207 mld, a w 2013 było to 759 mld. Analogicznie wartość polskiego eksportu wyniosła 208 mld i 639 mld. Na przestrzeni dziesięciu analizowanych w raporcie lat wpłaciłszy do kasy Unii 125,4 mld, a otrzymaliśmy 375,9 mld (Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2014).

gospodarki Zachodu, w tym również Polska, doświadczyły globalnego kryzysu ekonomicznego, którego apogeum przypadło na lata 2008–2009. W interesującym nas kontekście, choć ten makroekonomiczny również będzie wybrzmiewać w opowieściach aktorów, to czas, gdy można już mówić nie tylko o nielicznych „wyspach” biznesu, lecz niekiedy całych ulicach lub kwartałach miast inkorporowanych przez międzynarodowy i krajowy biznes¹⁰ (por. Jałowiecki, 2010: 283–285). Można także zauważyć postępującą instytucjonalizację rynku nieruchomości biznesowych oraz rozwinięcie się szeregu profesjonalnych usług służących sprawnemu funkcjonowaniu w tychże przestrzeniach (np. firm cateringowych, kurierskich, sprzątających, czuwających nad bezpieczeństwem). To również wyraźny wzrost znaczenia eksperckich środowisk opiniotwórczych: stowarzyszeń architektów, znanych biur projektowych oraz rankingów branżowych, na przykład popularnego dorocznego konkursu Bryła i Makabryła. W związku z tym, co zostało wyżej powiedziane, nie dziwi fakt, że badacz, pytając o to, jakie odczucia budzą miejsca, w których pracują rozmówcy, i jakie wrażenie mogą one wywoływać lub wywołują na postronnych odbiorcach, uzyskiwał dwie zasadnicze kategorie odpowiedzi. Pierwszą można opatrzyć etykietą „normalność”, drugą – „konstruktywny krytycyzm”.

Pojęcie „normalności” ma kilka wymiarów:

- „normalnie jak na Zachodzie”

N 28: No to teraz jest zupełnie inna firma. [...] To wszystko wygląda i działa jak na Zachodzie. Po prostu niczym nie różni się od firm, które możesz znać z innych miejsc.

- „normalnie jak w korporacji”

N 11: To jest firma międzynarodowa, więc sposób zarządzania i organizacji pracy są zasadniczo niezależne od miejsca. Oczekuje się też **spójności wizerunkowej** [wyróżnienie – W.D.]. Adres nie jest przypadkowy. Wiadomo, logo, ale też papier firmowy, ekran komputera. Podobny standard i wyposażenie na całym świecie. Podobne reguły zachowania.

- „normalnie jak w dojrzałej gospodarce kapitalistycznej”

N 20: Ta zmiana trwa już ponad 20 lat. Dostatecznie dużo czasu, żeby nauczyć się biznesu. [...] Tak że ten wypracowany kapitał i rozwój musi się też przekładać na to, jak te firmy się prezentują. [...] Jaka jest jakość, nowoczesność, wyposażenie, wygoda i dostępne usługi, czyli ogólnie wszystko, co świadczy o firmie.

Zauważmy, że kategoria „normalności” – pomimo kilku wariantów – ma w zasadzie jeden desygnat. Jest nim „upodobnienie”. Punktem odniesienia są zaś uogólnione reguły i standardy globalnego świata biznesu.

10 Elżbieta A. Sekuła, trawestując tytuł filmu Stanleya Kubricka z 1999 roku (*Oczy szeroko zamknięte*), zaproponowała termin „przestrzeń szeroko zamknięta” do określenia terytoriów „należących do prywatnych firm i koncernów [...]”. Miejsca te mają pewne cechy zarówno przestrzeni publicznej, jak i prywatnej. Współtworzą zarazem jedną ze sfer, w której przebiegają procesy fragmentacji i zawłaszczania przestrzeni miejskiej, budują bowiem symboliczne i dosłowne bariery dostępu” (Sekuła, 2008: 21).

Kategoria „konstruktywnego krytycyzmu” wyraża się w dwojaki sposób. Po pierwsze, chodzi o dostrzeganie błędów lub niedociągnięć w obszarze zarządzania przestrzenią organizacji, a jednocześnie sugerowanie właściwych rozwiązań. Po drugie, o prezentowanie katalogu „dobrych praktyk”, który to zasób propozycji ma swoje źródła we własnych doświadczeniach pracy i/lub podróży – w różnych organizacjach, kulturach i „światach biznesu”. Przy czym oba wymiary nie muszą być rozłączne.

N 7: Projektant rozplanował [przestrzeń typu *open space* – przyp. W.D.] zgodnie z przepisami BHP, jakby tą powierzchnię. Biurko, przy biurkach jakieś odgródzenie właśnie czy rozlokowanie tych sprzętów. Natomiast ludzie, chcąc jakby się dodatkowo odgrodzić, powstawiali pomiędzy siebie na przykład dodatkowe szafki. [...] Ludzie się dodatkowo jeszcze poodgradzali. Wydaje mi się, tak jakby nauczka na przyszłość, żeby tworząc projekt, też w jakiś sposób angażować do tego ludzi. To znaczy nie tylko kierownika czy dyrektora, który powie, że macie tu wcisnąć tyle i tyle osób, ale też tych później finalnych użytkowników.

N 4: Przeszedłem do firmy francuskiej z zupełnie inną kulturą pracy [...] niesamowicie kreatywną i bardzo kładącą duży nacisk na komunikację jako taką. Czy to wizualną, werbalną, czy stylistyczną. Mam ogromny respekt przed umiejętnością Francuzów do produkowania rzeczy ładnych, dużych, przestrzennych [...], ale potem człowiek czuje się tam znakomicie. [...] No i trafiłem do organizacji [nazwa skandynawskiej firmy – przyp. W.D.] [...] kultura egalitarna, prostota [...], bo u nas nie ma takich atrybutów jak często w innych firmach, typu że ktoś ma wyższe biurko i tak dalej. Mamy współpracę z firmą również skandynawską, bardzo, bardzo dobrych mebli biurowych. [...] Każdy widzi, że to są bardzo przyjazne kolory. [...] Można się uczyć takiej organizacji, polecam wszem i wobec.

N 20: Po doświadczeniach kontaktów w tak odmiennych kulturach jak Chiny, USA i kraje europejskie mam pewne obserwacje i przemyślenia. To nie tak, że tu jest gorzej. Ale nie myśli się tak całościowo, że to „jak nas widzą, tak nas piszą”. Nie to, że tu jakoś gorzej, ale // Mam trochę przemyśleń o tym, jak lepiej zaprezentować się, jak zorganizować komunikację, informację, także to co pan mówił, czyli od strony reprezentacyjnej. [...] Recepcja jest nowoczesna, ale ja bym to zrobiła inaczej. Z większym otwarciem. Taka rewitalizacja, bo tradycja, ale też nowe pomysły. Czyli wizytówka firmy. Ale dziś, w czasie kryzysu, chyba dość trudne.

W porównaniu z opisywaną wcześniej „ambiwalencją”, bazującą raczej na kontrastowaniu „starego” z „nowym”, a bardziej obrazowo rzecz ujmując – „nowego potencjalnego” z realnym „nowym epigonalnym”, to nie krytyka natury „sentymentalnej”, lecz podnosząca czysto zarządczy, estetyczny lub techniczno-funkcjonalny aspekt tworzenia i funkcjonowania miejsc pracy postawa doradcy-eksperta. Inna sprawa, co podkreślali „zawodowi” eksperci uczestniczący w badaniu, że potrzeba „pracy nad przestrzenią” oraz towarzyszące jej kompetencje (np. w obszarze estetyki) nie są powszechnymi cechami menedżerów i przedsiębiorców, a to, co dodatkowo utrudnia realizację ciekawych projektów to ograniczenia finansowe lub niechęć inwestora do zaangażowania odpowiednio wysokich środków.

Kolejnym *novum* ostatnich kilkunastu lat są coraz częstsze praktyki polegające na wspieraniu się profesjonalnym doradztwem w zakresie zarządzania wizerunkiem organizacji i wizerunkiem osobistym. Wsparcie to oferują coraz

liczniejsze firmy i indywidualni specjaliści: dekoratorzy wnętrz, eksperci *feng shui*, projektanci uniformów firmowych, doradcy modowi, specjaliści PR, indywidualni trenerzy fitness i inni. Nie jest to jednak sytuacja dotycząca wszystkich. Widoczna jest wyraźna różnica pomiędzy klientami korporacyjnymi a rodzimym biznesem. Menedżerowie pracujący w dużych międzynarodowych spółkach podkreślali, że – przynajmniej w zakresie takich kluczowych elementów jak *dress code* pracowników czy charakterystyczne elementy identyfikujące organizację (np. logo, firmowe barwy) – decyzje zapadają na poziomie zarządów korporacji, a koncepcje wizerunkowe powierzane są wyspecjalizowanym firmom, często również zagranicznym lub międzynarodowym. Krajowe spółki i przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają z usług polskich firm i specjalistów. Rozmówczyni, i jednocześnie ekspertka w dziedzinie *dress code* (N 5), zauważyła z satysfakcją, że „coraz więcej krajowych klientów zwraca się do nas o ofertę. Coraz częściej w firmach dostrzegają potrzebę, by ich pracownicy prezentowali się profesjonalnie”.

Interesująca obserwacja dotyczy mniejszych (choć nie tylko) rodzimych podmiotów. Przedsiębiorcy i zatrudniani przez nich menedżerowie przyznawali, że nierzadko w roli doradcy „zatrudniają” członków rodziny i/lub bliskich znajomych, a także „kompetentnych” pracowników.

N 9: Jak ludzie tu wchodzili, to patrzyli na tę kolorystykę. To było coś innego. To robiło wrażenie i tak zostało.

B: A kto to wymyślił?

N 9: A kto, proszę pana, wymyślił, nie pamiętam, a mój znajomy plastyk.

N 14: Miałam taką panią do pomocy. Panią architekt, którą bardzo sobie cenię, znam. [...] Pani tutaj pomagała i w sensie tutaj yyy no, tej aranżacji wewnątrz i na zewnątrz, bo też robiliśmy ocieplenie, też eee kolorystykę, neon.

B: Pytałem pana, czy uczestniczył pan w procesie urządzania wnętrza biura, czy pan czynnie w tym uczestniczył.

N 16: Yyy żona.

B: Aha?

N 16: Małżonka tam do pomocy miała projektantkę wnętrza.

N 21: No gabinet jest tak według mnie styl pomieszany, lata 70., 80. i 90. Szczerze mówiąc, wystrojem i tym wszystkim zajmowała się pani z administracji. No szczerze mówiąc, są podobierane kolory, meble, żeby nie były zbyt męczące. No szczerze, czuję się tutaj dość dobrze.

Zebrane dane pozwalają zrekonstruować dwa podejścia do zarządzania przestrzenią organizacji w aspekcie wizerunkowym. Jeden nazwijmy „globalno-korporacyjnym”, drugi – „lokalnym”. W samych etykietach zawiera się kontekst obu zjawisk. W pierwszym przypadku recepty i rozwiązania wizerunkowe są kalką stosowanych *everytime* i *everywhere*. W drugim – przeciwnie; realizacje wizerunkowe osadzone są w bardzo konkretnej przestrzeni i czasie.

Gdy mowa o zarządzaniu wizerunkiem osobistym, można zaobserwować analogię, a w zasadzie homologię, z wyżej opisanymi kategoriami. Otóż ujawnia się pewna „linia demarkacyjna” pomiędzy sposobami i formą autoprezentacji przedstawicieli różnych backgroundów. Nim owo zróżnicowanie zostanie zaprezentowane, należy wyjaśnić, co autor analizy rozumie pod pojęciem *background*. Rzecz dotyczy przede wszystkim socjalizacyjnego i habitualnego (Bourdieu, 2005) wymiaru karier aktorów biznesu. Najkrócej mówiąc, chodzi o to, w jakim **środoisku**, reprezentującym określone standardy i wzory autoprezentacyjne (np. *dress code*, „sposób bycia”, wykorzystywane symbole zajmowanej pozycji i statusu), uczestniczył funkcjonariusz organizacji. Różne bowiem doświadczenia mają realizatorzy, czy też „nosiciele” karier zakorzenionych w „globalnym świecie biznesu” lub przeciwnie – w lokalnym *milieu* (Czyżewski, Piotrowski, Rokuszczyńska-Pawelek, 1997). Podkreślimy, że na rozróżnienie to nakłada się bardzo istotna własność, a mianowicie dominujący profil doświadczenia i edukacji zawodowej, które były/ są udziałem aktora. Porównajmy następujące wypowiedzi:

N 6: [Wieloletni funkcjonariusz instytucji bankowych – przyp. W.D.] Absolutnie w organizacji człowiek musi prezentować się zgodnie ze standardami, no ja tak wyglądam według mnie. Aczkolwiek w bardzo wielu korporacjach jest *casual Friday* i chodzi się tak nawet na luzaku. Ja nawet tego nie stosuję i to pamiętam, jak się przeniósłem do Warszawy, gdzie wchodziłem do biura, tam któregoś dnia w piątek. Patrzę, wszyscy jakoś tak na luzaku, no to mówię: „Sorry Winnetou, to nie mój styl” [...] ja mam **świadomość** [wyróżnienie – W.D.], że ze mną klient może się spotkać w każdym momencie i nie chcę, żeby przyszedł do banku i zobaczył mnie bez krawata, bez garnituru.

N 21: [Znacząca krajowa firma w branży spożywczej – przyp. W.D.] Zazwyczaj oczekuje się dzisiaj od prezesa, że nie może być jak kiedyś: gruby, łysy. Musi być wysportowany, szczupły, opalony. Niestety, ja wysportowany nie jestem, szczupły byłem. [...] Natomiast przede wszystkim schludne ubranie, jak marynarka, krawat. Chociaż krawat też niekoniecznie, chyba że się gdzieś wyjeżdża. [...] Każdy ubiera się i nosi tak, jak się czuje najlepiej.

Odnotujmy jeszcze jedną wypowiedź:

N 18: [Krajowa firma tekstylna – przyp. W.D.] Wiem, że powinno się tworzyć klimat powagi pracy poprzez również dyscyplinę ubioru i wyglądu. Natomiast ja nigdy nie byłem // zdyscyplinowany wewnątrz // propagatorem nawet jakiegoś buntu. [...] Jak się w czymś czujesz świetnie, to będziesz dobrze wyglądał. Ja też się czasem tak ubieram, jak mam ochotę. A nieraz jest tak, że mam ochotę założyć jakiegoś T-shirta. [...] Ładny i schludny *T-shirt*, żeby to miało powagę, tak? [...] Wspólnik, z którym tkalnie tworzyliśmy, tkalnie, ma zupełnie, że tak powiem, odjechany sposób ubierania. W listopadzie w sandałkach. Krótkie spodenki potrafi założyć. Do urzędu krótkie spodenki, a jakże. Nawet ostatnio ich w sądzie, bo tam mieli sprawę w sądzie, i za obrazę dostał jakieś tam 50 złotych mandatu, no ale //. No taki styl, no. Taki trochę inny. [...] **Kiedyś bardziej przywiązywałem wagę do stroju** [wyróżnienie – W.D.].

Pierwszy z zacytowanych narratorów reprezentuje postawę typową dla przedstawicieli zestandaryzowanego i zuniformizowanego „globalnego świata biznesu”. W innym miejscu rozmówca ten podkreślał swoje przywiązanie do „właściwego” ubioru. Nawet w sytuacjach mniej oficjalnych, czy nawet będąc w odosobnieniu,

„pilnuje” schludności stroju i „odpowiedniej” postawy ciała. To kolejny przypadek **wcielenia** (*embodiment*) (Merleau-Ponty, 2001; Kaufman, 2004), czyli głębokiego uwewnętrznienia, także w aspekcie kinestetycznym, reguł ustanawianych w obszarze świata korporacyjnego.

Nawet wspomniany przez rozmówcę *casual Friday* podlega w tym świecie, często niepisanym, regulacjom. Mile widziane są „schludne jeansy i odprasowana koszula”. Jedna z narratorek (N 10) zauważała, że „w piątek mam ochotę się najładniej ubrać, trochę przez przekorę [...], nie tak jak inni”. Chwilę później, we wspomnianym kontekście, przypominała incydent polegający na opresyjnym komentarzu wobec pracownicy niespełniającej, w mniemaniu jej przełożonego, standardów funkcjonariuszki korporacji: „[szef – przyp. W.D.] skrytykował przy mnie, wobec osoby, która na szczęście tego nie słyszała, i myślę, że tej osobie jakoś to zaszkodziło, bo przez niego była gorzej postrzegana. Mimo że to był chyba jedyny powód, to, że była troszkę otyła”.

Zasadniczo, pomijając incydentalne sytuacje, na podstawie zgromadzonych danych można wyznaczyć jeszcze jedną linię podziału pomiędzy przedstawicielami „świata korporacji” i organizacji wzorujących się i aspirujących do tego świata a tymi, którzy wyrażają powściągliwość lub *désintéressement* wobec preferowanego przez wiodących graczy rynkowych sposobu (auto)prezentacji. Interesujący może być fakt, że odmienne podejście często prezentują szczególnie ci przedsiębiorcy, którzy legitymują się technicznym profilem wykształcenia i bagażem doświadczeń związanych z produkcją lub usługami wymagającymi inżynierskich kompetencji (wypowiedzi N 18, N 21). Narrator prowadzący firmę wytwarzającą i serwisującą urządzenia dla przemysłu spożywczego uzasadniał taką postawę w następujący sposób:

N 19: Wtrącam się w sprawy technologiczne, bo nadal mnie to bawi, jako inżyniera. Nawet, gdy nie muszę tego robić. [...] W firmie generalnie nie obowiązuje *dress code*, w ogóle nie obowiązuje. Znaczący, my wszyscy mamy świadomość taką, że jeśli spotykamy się wyłącznie we własnym gronie, to można chodzić w trampkach, dowolnie, jak komuś pasuje. [...] Tylko jest tutaj stół, przy którym siadamy podczas narad wszyscy, a równocześnie tutaj może przyjść każdy pracownik w dowolnym momencie, bez wcześniejszej awizacji. [...] Wie pan, ja po prostu staram się unikać, wie pan, przesztymienia jakiegoś, wie pan, ja naprawdę // i to ma dawać taki sygnał wyraźny, że wszyscy jesteście zespołem, tak?

Także i w tym przypadku na opowiedzenie się za określoną postawą autoprezentacyjną ma wpływ forma własności przedsiębiorstwa oraz skala i zasięg działania. Jeden z rozmówców, również przedstawiciel grupy menedżerów-inżynierów, zwrócił uwagę, że jego dotychczasowy „styl bycia” radykalnie ewoluował w momencie, gdy po pewnym okresie pracy w niedużym parku technologicznym objął kierownicze stanowisko w globalnym koncernie energetycznym.

N 28: To już nie były przelewki. Nagle stałem się odpowiedzialny za całkiem spory zespół. Różni ludzie, o sporej wiedzy, doświadczeniu i znajomości tematów. Więc to wszystko spowodowało, że musiałem zrewidować swoje zachowanie // większa powaga. Także pod względem wyglądu. Już nie mogłem sobie pozwolić na byle jaki ciuch lub na przykład w swetrze pójść do ludzi.

Na koniec, niejako na marginesie, warto opisać jeszcze jedną postawę, która pozornie może być postrzegana jako kontestująca sztywne korporacyjne reguły prezentacyjne:

N 5: Praca w pewnych // no ten język mody jest zindywidualizowany, zwłaszcza do określonych stanowisk, tak? Ja uważam nas za rodzaj firmy designersko-kreatywno, takiej twórczej. [...] Jak ktoś jest kreatywny, to musi dać upust swojej kreatywności. Na przykład ma wyjątkową biżuterię, która nie do końca jest biznesowa, przecież ja nie jestem *businesswoman*, ja nie muszę w związku z tym budować wizerunku *businesswoman*, mam budować wizerunek kompetentnej, kreatywnej osoby. W związku z tym temu muszę podporządkować swój strój. To jest oczywiście, to są na przykład najmłodniejsze odpady powiedzmy // i proszę mi wierzyć, nie wszystkie kobiety działu marketingu takie buty mają, ale na pewno 80% wie, że to są buty Prada, tak?

Rozmówczyni co prawda dba o to, by wyróżniać się z niezróżnicowanego „tła”, lecz jest to zabieg czysto marketingowy. Nie chodzi bynajmniej o negację sztywnych reguł narzucanych przez korporację, lecz skuteczną promocję usług świadczonych przez jej firmę. *Nota bene* jest to organizacja, której podstawową działalnością jest „przygotowywanie koncepcji, a potem produkcja strojów służbowych dla firm i instytucji”. Jest to więc ze strony narratorki ni mniej, ni więcej tylko skuteczna gra z wykorzystaniem zestawu rekwizytów służących wywarciu odpowiedniego wrażenia.

Reasumując, zarządzanie własną karierą w interesującym nas wymiarze to również umiejętne **wykorzystywanie atrybutów przestrzeni**. (R)ewolucja polskiego krajobrazu biznesu spotkała się w pierwszych latach transformacji z wręcz entuzjastycznym, bo wyczekiwanym, przyjęciem. W porównaniu z siermiężnym okresem realnego socjalizmu nawet niedoskonałe, naśladowcze i przez to wtórne realizacje architektoniczne miały walor nowości. Nowości, która oznaczała włączenie w kapitalistyczny zachodni świat. Narratorzy, wspominając pierwsze lata przemian społeczno-gospodarczych, wyrażali zazwyczaj dumę z faktu upodabniania się krajobrazu biznesu do standardów obowiązujących w rozwiniętych gospodarkach. Prestiżowa lokalizacja, nowoczesne wyposażenie, podążanie za korporacyjnymi kanonami estetycznymi nie podlegały wówczas krytyce i zaświadczały o sukcesie i pozycji funkcjonariusza organizacji. Przedstawiciele rodzimego, prężnie rozwijającego się biznesu borykali się w owym czasie ze zgoła przyziemnymi problemami. Stąd też w ich pamięci pozostały nie tyle działania zmierzające ku uczynieniu z użytkowanych miejsc symboli prestiżu, ile „pogoń” za zapewnieniem – całkiem dosłownie rozumianej – przestrzeni realizacji celów organizacyjnych. W kolejnych latach to, co „nowe” zaczęto postrzegać jako „normalne”. Architektura i aranżacje firm przestały budzić tak żywe emocje, stając się „naturalnym” tłem codziennych działań biznesowych. Z czasem, również pod wpływem obcowania z różnorodnymi, nie tylko lokalnymi światami, aktorzy zaczęli wyrażać niekiedy krytyczne i postulatywne opinie na temat miejsc i przestrzeni, w których przebiegała ich kariera zawodowa.

Podobną ewolucję można zaobserwować w obszarze zarządzania wizerunkiem osobistym. Początkowe, nierzadko ułomnie naśladowcze lub lokalnej proveniencji praktyki autokreacyjne z wolna ustąpiły miejsca konwencjonalnym, wybranym z „katalogu” akceptowanych w globalnym świecie biznesu fizycznych atrybutów przynależnych pełnoprawnemu uczestnikowi tego świata. To, co stało się elementem habitusu korporacyjnych menedżerów i zarządców przedsiębiorstw nie zawsze zostało w pełni przyjęte przez przedsiębiorców (zwłaszcza tych działających „w mniejszej skali”). „Przysłowiowe” „trzymanie ręki na pulsie”, czyli bezpośrednie zarządzanie procesami produkcji, a także innymi kluczowymi obszarami aktywności, skutkowało nierzadko „zblizeniem wizerunkowym” z innymi aktorami organizacyjnymi (np. pracownikami produkcji, kierownikami liniowymi).

Warto wreszcie mieć na uwadze warunki interweniujące, które wpływały na preferowane i realizowane formy autoekspresji oraz stosunek do „przestrzennego uniwersum” aktorów. Wśród najważniejszych należy wymienić: formę własności przedsiębiorstwa, jego wielkość, lokalizację, skalę i zakres działania oraz branżę i docelowy rynek odbiorców, jak i dostępne zasoby kapitałowe.

9.2. Biura, gabinety i miejsca towarzyszące

Poprzednie paragrafy służyły ukazaniu działań związanych z zarządzaniem wizerunkiem w aspekcie historycznym i uwypukleniu kierunku oraz dynamiki zmian w tym obszarze. Co prawda ostatni z opisywanych okresów można potraktować jako „obraz” stanu aktualnego, jednak, zgodnie z założeniem autora, temporalna perspektywa analizy dominowała nad innymi. Zbytne skupienie się na czasie bieżącym, a zwłaszcza sytuacji samego spotkania byłoby pewnym zaburzeniem toku prowadzonej argumentacji. Dodatkowo warto mieć na uwadze, że zarejestrowane w trakcie badania artefakty i zachowania rozmówców często nie były przez nich włączane (świadomie lub nie) w „tok narracji”. Trawestując bowiem filozofa, można rzec: „co i tak widać, o tym trzeba milczeć”. W tym momencie otwierało się jednak pole do obserwacji, rejestracji fotograficznej oraz wywiadu swobodnego. Jednocześnie należy mieć na uwadze ograniczenia związane z pozyskiwaniem danych. Nie wszystkie spotkania miały miejsce na terenie organizacji, niektóre z nich realizowane były przez współpracowników badacza, więc wiedza o „scenerii” była dla autora niniejszych słów wiedzą niejako „z drugiej ręki”. Niemniej zebrany materiał uzasadnia zaprezentowanie, ograniczonego co prawda, zbioru też dotyczących **wykorzystania przestrzeni „bezpośrednio dostępnej”** bohaterom badania.

Pierwsze tezy dotyczą zachowań względem gościa wkraczającego w przestrzeń „rezerwatu” (por. Goffman, 2011), będącego w stałej lub czasowej dyspozycji aktora. Przy czym warto mieć na uwadze, że badacz był szczególnym typem gościa

– osobą, która może być z jednej strony interesująca, a jednocześnie nie jest kimś, komu należałaby się jakaś szczególna atencja, choćby z uwagi na potencjalne korzyści biznesowe. Zapewne z tego drugiego powodu spotkania, aranżowane zawsze z pewnym wyprzedzeniem, miały zazwyczaj miejsce w porze lunchu, pod koniec pracy, ewentualnie przed jej rozpoczęciem. Zdecydowana większość rozmów odbywała się w gabinecie rozmówcy. Dwukrotnie w pokoju przeznaczonym do spotkań z gośćmi i dwukrotnie w lokalu, w którym stołuje się aktor.

W pierwszym i drugim przypadku, niemal bez wyjątków (pomijając pory wieczorne), badacz był witany przez sekretarkę aktora i przeważnie przez kilka minut oczekiwał na swego rozmówcę. Powitanie następowało zazwyczaj w części recepcyjnej biura i do tej sytuacji odnosi się pierwsza teza. Otóż o ile w przypadku aktorów, z którymi badacz nie miał uprzednich kontaktów lub były one sporadyczne, pewna powściągliwość i formalizm pierwszego kontaktu nie dziwi, o tyle pewnym zaskoczeniem był fakt, że w podobny sposób można opisać spotkania z kolegami. Trzech bowiem spośród rozmówców autor tych słów może śmiało określić tym mianem. Sytuacja ta stała się jednak dla badacza jasna później, zwłaszcza gdy jeden z gospodarzy, prowadząc gościa przez „ślužę”¹¹ (por. van Gennep, 2006: 40–49), skomentował wcześniejsze zdarzenie: „Wiesz, ja tutaj pracuję, więc, no tak...”. W przypadku powitania w przestrzeni publicznej, a taką, mimo że stanowi część firmy, niewątpliwie jest sekretariat (pracuje tam sekretarka, niekiedy dwie; są obecni lub w każdej chwili mogą pojawić się współpracownicy lub podwładni; niewykluczone jest też przybycie osób postronnych), ważne jest uszanowanie rytuału okazywania szacunku (*deference*), głównie poprzez stosowanie uników (*avoidance*), polegających między innymi na zachowaniu odpowiedniego dystansu i zasad etykiety, by w żaden sposób nie naruszyć „sfery idealnej” któregośkolwiek z partnerów (Goffman, 2006: 63). W opisywanych przypadkach jest to tym bardziej istotne, że obserwatorzy są zazwyczaj podwładnymi gospodarza, a on sam nie może „wyjść z roli” szefa – osoby, której należą się szczególne względy i jednocześnie zobowiązanej do prezentowania określonej fasady.

11 Termin „śłuża” jest kodem *in vivo*, którego to określenia użył jeden z rozmówców. Chodzi o korytarz, który prowadzi od stanowiska (repcji) sekretarki do drzwi gabinetu gospodarza. Nawet krótki czas potrzebny na przebycie „ślužy” pozwala w istotny sposób dostosować sposób bycia partnerów spotkania do nowej (niepublicznej) sytuacji. Przypomina to jeden z rytuałów „progu”, zaproponowanych przez francuskiego etnologa i folklorystę Arnolda van Gennepa. W kontekście przejść fizycznych proponuje on, by termin *rytuały preliminalne* dotyczył rytuałów wyłączenia ze „świata zewnętrznego” (np. konwencjonalne autoprezentacje w recepcyjnej części biura), *rytuały liminalne* to te, które są odprawiane podczas stanu przejściowego (np. wymiany podczas przemierzania „ślužy”), a *rytuały postliminalne* obejmują zachowania sprzyjające włączeniu w obręb nowego świata (np. przejście do kodu komunikacyjnego znamionującego zażyłość, w przypadku uprzednich kontaktów koleżeńskich uczestników spotkania, lub ustanowienie „półprywatnej” relacji pomiędzy obcymi sobie osobami) (van Gennep, 2006: 45).



Zdjęcie 14. „Śluza” (*limes*) w biurze „starego typu”

Źródło: archiwum autora.

Kolejne spostrzeżenia warte odnotowania dotyczą aranżacji samej sytuacji rozmowy badacza z dysponentem ekskluzywnej przestrzeni – liderem organizacyjnym. Pomijając część konwencjonalnych rytuałów prezentacyjnych (*demeanor*) (Goffman, 2006: 47–96), ważnym momentem było ustanowienie relacji, czyli między innymi umiejscowienie gościa względem gospodarza (por. Hall, 1997). Zasadniczo możliwe były dwa warianty. W pierwszym, rzadszym przypadku, gospodarz posiadał ograniczoną przestrzeń – w tym sensie, że w gabinecie znajdowało się biurko rozmówcy i fotel/fotele/krzesła po przeciwnych stronach lub też, częściej – wydzielone miejsce (stolik z fotelami/krzesłami) z przeznaczeniem do odbywania rozmów z gośćmi. W pierwszej sytuacji badacz miewał nierzadko wrażenie, że taka aranżacja jest nie tylko przez niego, ale również niekiedy przez rozmówcę odczuwana jako niekomfortowa. Przybysz z „innego świata” powinien być bowiem traktowany we względnie równoprawny sposób, czemu nie sprzyjał taki układ przestrzenny. Na przykład jeden z gospodarzy, stwierdzając po kilku minutach, że „tu się źle rozmawia”, zaprosił badacza na spacer, inny zaś zaproponował przejście do „pokoju spotkań”, bo „tam można luźniej porozmawiać”. Gwoli prawdy bywało również, że interlokutor czuł się doskonale w takiej aranżacji i dawał temu wyraz, perorując na temat swej kariery i towarzyszących jej zdarzeń. Interakcyjnie

ciekawszy jest jednak drugi przypadek. Gospodarz mając wybór, niemal zawsze decydował się na kontynuowanie rozmowy przy stoliku, przy czym regułą było takie usytuowanie gościa, by znajdował się on frontem do centrum gabinetu, zaś gospodarz miał za plecami atrybuty zajmowanej pozycji – biurko, światło dzienne (okno) lub dzieło sztuki (np. obraz), a także bezpośredni dostęp do ważnych artefaktów (dokumentów, segregatorów, sekretarzyka itp.). Ten sposób aranżacji spotkania można określić jako „łagodniejszą” formę dominacji nad interlokutorem, a jednocześnie pewną metodę niwelowania zbytniego dystansu. Przy całej „łagodności” takiej organizacji spotkania znamiennym jest fakt powtarzalności tego rodzaju praktyk. Dysponent przestrzeni wskazuje w ten sposób między innymi, kto jest kluczową postacią w spektaklu spotkania z gościem/interesantem organizacji.

Gabinety rozmówców różniły się rzeczą jasną wielkością, wykorzystaną paletą barw, umeblowaniem, elementami dekoracyjnymi, usytuowaniem względem innych pomieszczeń i tym podobne. Niemniej można zrekonstruować kilka reguł dotyczących aranżacji oraz wykorzystywania tych miejsc i znajdujących się w nich rekwizytów. W poprzednim podrozdziale była zresztą mowa między innymi o różnicach pomiędzy podejściem globalnym i korporacyjnym a lokalnym i właścicielskim. Przypomnijmy, że w pierwszym przypadku aranżacje przestrzenne znajdują się w rękach zewnętrznych firm designerskich i profesjonalnych specjalistów.



Zdjęcia 15, 16, 17, 18. Spójny wizerunek regionalnej siedziby banku
Źródło: archiwum autora.

Tym samym zakres możliwej ingerencji użytkowników w wystrój biur i gabinetów jest w znaczny sposób limitowany. Nie tylko pojedyncze pomieszczenia, ale **cały** budynek lub ich kompleks ma sprawiać wrażenie spójnej koncepcji: skończonego i wymagającego zaakceptowania projektu. Ograniczenie to bywało postrzegane przez rozmówców nie jako opresja (choć i taki przypadek miał miejsce), lecz jako atut przestrzeni organizacyjnej. Na przykład jeden z młodych menedżerów, który współpracował z badaczem przy realizacji projektu „Przyjazne biuro” (Dymarczyk, Kowalczyk, 2013), z nieskrywaną dumą wszedł w rolę *cicerone* i to każdego z trzech dni, w których badanie miało miejsce. Ostatniego dnia, gdy znów zaproponował wycieczkę po gmachu i w odpowiedzi usłyszał, że „już wszystko widziałem”, odparł: „No tak, ale czy dokładnie? Proszę się nie krępować i wszystko sobie zobaczyć”. Z podobnym entuzjazmem zachęcali badacza uczestnicy grupy fokusowej – menedżerowie banku, zaś jedna z kobiet zapewniała, że „nic tu nie jest przypadkowe”.

Jak wyżej powiedziano, spójność wizerunkowa ma swoje konsekwencje dla zakresu, w jakim użytkownicy biur i gabinetów mogą wykazywać się dowolnością i inwencją w aranżacji zajmowanych przez siebie pomieszczeń. Oczekiwana jest powściągliwość w tym zakresie, by założony przekaz nie został naruszony. Na biurkach liderów organizacyjnych oprócz dokumentów, przedmiotów i urządzeń służących wykonywaniu pracy pojawiają się, choć nie jest to zbyt powszechne, zdjęcia członków rodziny, najczęściej dzieci. Obecne bywają też rysunki lub innego rodzaju twórczość najmłodszych. Interesujące, że poza chęcią zaznaczenia więzi z bliskimi motywem może być konformizm.

N 24: Mam na biurku zdjęcie syna, z tym że to tak bardziej powodowane otoczeniem, w którym jestem. [...] Znajduję się w pokoju z osobami, które w jakiś sposób podkreślają yyy łączą rodzinę yyy życie rodzinne z tym zawodowym, to ja się chyba temu poddaję, bo tak to chyba działa. Wcześniej // wcześniej chyba miałam też jakieś rysunki syna z przedszkola. Tak, rzeczywiście.

Oczywiście, na biurkach mogą znajdować się jeszcze inne prywatne przedmioty. Zastanawiające jest, że wśród tych drobiazgów dość wyraźnie ujawnia się pewna ich kategoria. Parokrotnie [sic!] badacz dostrzegł przedmioty, które opatrzył etykietą „intelektualnych gadżetów”. Były to: sześcian składający się z plastikowych bloczków, którego ułożenie wymagało pewnego konceptu i zręczności, uwspółcześniona wersja zabawki „piekło-niebo” czy metalowe kuleczki przemieszczające się po równi pochyłej. Wydaje się, że przymiotnik „intelektualny” jest kluczem do wyjaśnienia popularności tego typu przedmiotów. Tego rodzaju gadżet świadczyć ma na korzyść jego posiadacza. Świadomie lub nie, partner rozmowy – gość, klient, podwładny – może utwierdzić się w przekonaniu, że skoro gospodarz para się w wolnych chwilach tego typu rozrywką, to jest kompetentny w sprawach wymagających intelektualnej sprawności. Jest zatem właściwą osobą na właściwym miejscu. Nawiasem mówiąc, tego rodzaju gadżety bywają dystrybuowane przez właścicieli firm jako element pożądanego entourage'u członków organizacji, a tym samym można je określać mianem co najwyżej „półprywatnych”.

W korporacyjnej rzeczywistości również niezbywalnym, a zarazem – wydaje się – najbardziej „zrośniętym” z użytkownikiem meblem gabinetu jest biurko, czyli zazwyczaj element spójnej i powstałej „gdzieś” koncepcji estetycznej. W tym sensie niewiele komunikuje o oczekiwaniach czy charakterze osoby z niego korzystającej. Może się rzecz jasna zdarzyć, że użytkownik zażyczył sobie określony model tego mebla lub „wniósł go” z innymi osobistymi przedmiotami do przestrzeni gabinetu, lecz są to sytuacje może nie tyle sporadyczne, ile po prostu rzadziej praktykowane. Generalnie zakres ingerencji w koncepcję biura i „uprywatniania” miejsca pracy jest przeważnie ograniczony. Na przykład dość charakterystycznym elementem jest korkowa lub magnetyczna tablica (często również wpisana w ogólną koncepcję estetyczną), na której aktor może umieszczać różnego rodzaju drobiazgi, na przykład pocztówki z wakacji, emblematy ulubionego klubu sportowego, bilety z „zaliczonych” koncertów, rysunki wykonane przez dzieci i tym podobne. „Wychodzenie” zaś poza wyznaczone (tu: dosłownie) „ramy” nie jest zbyt częste.



Zdjęcie 19. Niewielka „prywatna” tablica menedżerki zarządzającej dużymi projektami międzynarodowymi
Źródło: archiwum autora.



Zdjęcie 20. Rzadki przypadek „uprywatnienia” przestrzeni całego gabinetu w organizacji typu korporacyjnego

Źródło: archiwum autora.

Więcej swobody w kwestii aranżacji gabinetów (i pozostałych przestrzeni) mają, o czym wspomniano już wcześniej, właściciele i współwłaściciele przedsiębiorstw, ale także menedżerowie i inne osoby zatrudniane w tych firmach. Często są to projekty dość eklektyczne. Możliwe jest zatem pomieszanie stylów, łączenie „starego” z „nowym”, czemu towarzyszyć mogą różne, na przykład sentymentalne, motywy umieszczenia takiego, a nie innego artefaktu.

N 5: Przenieśliśmy się do obecnego budynku i teraz mówię yyy to biurko zajmuje tam, nie wiem, jedną piątą, jedną dziesiątą tego całego [śmiech – przyp. W.D.] pokoju, bo duży jest pokój, tak że [śmiech – przyp. W.D.] rzeczywiście ten przeskok był, był dość duży, ale, no mówię, sentymentalnie tak się związałam z tym biurkiem, że dalej go trzymam [śmiech – przyp. W.D.], nie pozbywam się, a już ma 18 lat.

Charakterystycznym i wyraźnie widocznym elementem gabinetów właścicieli firm, a niekiedy menedżerów korporacyjnych jest „wystawka”. Pojęcie to jest kodem *in vivo*, zaproponowanym przez jednego z rozmówców. Chodzi mianowicie o wydzieloną część gabinetu, w której prezentowane są szczególnego rodzaju „trofea”. Może to być jedna ze ścian, segment lub regał albo też półka/półki. Owe trofea można sklasyfikować według następujących kategorii:

Dowody sukcesów (organizacyjnych i osobistych), na przykład nagrody i dyplomy, certyfikowane (lub nie) miejsca w rankingach branżowych, prasowych i tym podobne, zaświadczenia (np. wspólne zdjęcia) ze strony znaczących i publicznych postaci.

Dowody kompetencji, na przykład dyplomy MBA, zaświadczenia o ukończeniu kursów lub szkoleń, zdobyciu certyfikatów i uprawnień.

Dowody zaangażowania w sprawy publiczne i działalność pomocową na rzecz osób i instytucji potrzebujących takiego wsparcia, na przykład podziękowania od sponsorowanych klubów sportowych, stowarzyszeń osób w różny sposób upośledzonych, wyrazy uznania za udział w różnorodnych inicjatywach lokalnych.

Last but not least – wplecione lub wydzielone w/z powyższe/powyższych kategorie/kategorii manifestacje osobistych-hobbystycznych aktywności, na przykład kibicowanie, aktywności sportowe, podróżnicze, specjalistyczne.

Dobrym przykładem „multifunkcjonalności” „wystawki” jest zapis rozmowy z jednym z przedsiębiorców:

B: Proszę pana, tutaj wiele rzeczy jakby wypełnia te ściany...

N 9: Różne takie.

B: Co to jest i dlaczego?

N 9: Różne, różniste, proszę pana, bo to jest eklektyczna mieszanka różnych rzeczy, które są mniej lub bardziej ważne. Gazele Biznesu, ważne, ale nie przesądzałbym, że takie ważniejsze, wie pan. No są pewne kryteria. Czwarta dołączy za miesiąc. Właśnie dostaliśmy informację, że dostaliśmy kolejną Gazetę Biznesu, czyli dyplom uznania z tytułu naszej dynamiki przyrostu sprzedaży. [...] Czyli kolejne jakieś tam dwa, tutaj, proszę pana, podarowane nam przez kogoś dwie grafiki, proszę pana. Po kolei, tam jest nagroda za dobra firma 2000, coś tam // to jest ważne. To taka wystająca wieżyczka [...] wręczana w sposób całkowicie honorowy. [...] Tam jest coś, to znaczy ten dyplom z pięknymi dziewczynami oraz tamten puchar, to jest, proszę pana, coś, co jest naszą dumą, ponieważ wspieramy taką inicjatywę, można by rzec sportowo-obywatelską, obywatelsko-sportową. Mianowicie drużynę siatkarek, bardzo młodych dziewczyn, kilkunastoletnich. [...] Podoba nam się czystość tej inicjatywy, że tak powiem, po prostu wspieramy to, ale, jak to mówię, to sobie tam stoi // przywiezły nam dziewczyny puchar i złoty medal [...]. Tam, proszę pana, są wszystkie nasze certyfikaty wiszą, wie pan. Tam wisi jakiś // dostałem w prezencie od towarzystwa golfowego coś tam, bo zagrałem dwa razy w golfa. [...] A to jest mój dyplom MBA. No bo uważam, że skoro już skończyłem MBA w kwiecie wieku, to wydaje mi się, że mogę¹².

N 27: Pokój, w którym przyzwyczaiłem się, w którym na ścianach, jak pan widzi, wiszą flipy ze szkoleń. One są nieprzypadkowe, ponieważ to są rzeczy, które były wypracowane na wspólnych wyjazdach, szkoleniach. Mają wartość taką dodaną.

W gabinetach liderów organizacyjnych (także w innych miejscach roboczych spotkań) powszechnie wykorzystywane są wszelkiego rodzaju narzędzia pozwalające wizualizować problemy i zadania (często o temporalnym, procesualnym charakterze) oraz próby ich rozwiązania, jakie może podjąć aktor. Chodzi mianowicie

12 Niestety, z powodu zawodności elektronicznych nośników danych zdjęcie ilustrujące wypowiedź narratora uległo zniszczeniu.

o flipcharty, tablice magnetyczne, post-ity i tym podobne. Ciekawy, a niekiedy nawet zabawny był fakt, że kilkakrotnie przekonywano badacza o swoistej „innowacyjności” lub przynajmniej inwencji gospodarza, mimo że zabiegi wizualizacyjne nie są niczym nadzwyczajnym i – jak powiedziano – obserwowane były co najmniej kilkakrotnie. Można więc zapytać, dlaczego niektórym gospodarzom tak zależało na pochwaleniu się śladami zebrań, narad i własnej, indywidualnej pracy? Otóż prawdopodobnie chodzi właśnie o owe „ślady pracy”. Działania zarządcze, koncepcyjne, a nawet operacyjne nierzadko przynoszą efekt dopiero po pewnym czasie, ponadto są wplecione w szereg innych zdarzeń i procesów organizacyjnych, a przez to trudno je wyodrębnić oraz oszacować i ocenić. Praca, która nie jest „bezpośrednio namacalna”, musi być zatem „zareklamowana” przez samego jej autora: menedżera lub zarządcę firmy. Kierowanie uwagi gościa na te emanacje aktywności jest więc czynnością czysto autopromocyjną i zaświadczącą o przydatności aktora w organizacji.

Gabinety, a konkretnie ich wystrój, na przykład wielkość biurka i foteli, ich wzajemne oddalenie od siebie czy solidne drzwi, mogą służyć podkreśleniu dystansu i pozycji aktora (Hall, 1997). Możliwe są również sytuacje odwrotne, to znaczy taka aranżacja przestrzeni, której celem jest raczej niwelacja różnic, może nie tyle pomiędzy osobami z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej, co tymi, które zajmują te same lub podobne pozycje.

Szczególnie w przypadku, gdy firmą zarządzają wspólnicy, podkreślanie równej pozycji, a co za tym idzie – takiej samej decyzyjności czy rangi wydawanych poleceń oraz jednakowo oczekiwanych względów ze strony różnych interesariuszy organizacji i siebie nawzajem może być realizowane poprzez egalitaryzującą aranżację przestrzeni wspól/dzielonej przez partnerów. I jest to działanie w pełni świadome.

N 8: Mamy mały pokój recepcyjny [...], z którego się wchodzi do większego pokoju, w którym pracuję ja i [imię wspólnika – przyp. W.D.]. Dwa jednakowe biurka, trochę mebelków szafkowych, niedużo. Tak to pomyślane.

B: To jest pana gabinet, prawda?

N 9: To jest nasz **wspólny** gabinet.

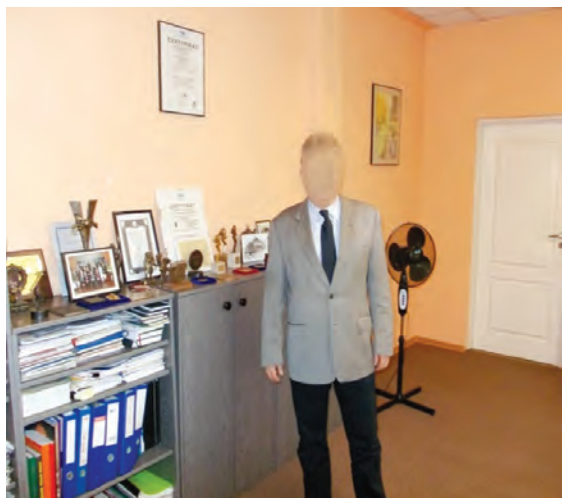
B: Właśnie to jest zaskakujące, bo po raz pierwszy spotykam się z tak rozplanowanym...

N 9: To nie tylko pana zaskakuje, ale to jest, proszę pana, wie pan, to jest podyktowane tym, że po pierwsze, bo my to przerabialiśmy, **chcieliśmy mieć wspólny gabinet, bo jesteśmy wspólnikami i zarządzamy tą firmą od początku** aż do dzisiaj wspólnie.

Również w środowisku korporacyjnym praktykowane jest takie aranżowanie przestrzeni (np. gabinetów), które zachęca obserwatora do postrzegania współpracujących ze sobą osób jako równych. Egalitaryzacja ta, chociaż rzadziej stosowana względem znaczących aktorów organizacyjnych, może mieć miejsce także w odniesieniu do tej grupy. Na przykład w odwiedzanej przez badacza korporacji medialnej (zob. zdjęcie nr 8, s. 124) przeszkłone od strony korytarza (sic!) gabinety dyrektorów firmy urządzone są w niemal jednakowy sposób, co zresz-

tą dzięki temu jest widoczne dla postronnych. Różnica pomiędzy aranżacjami „właścicielskimi” a „menedżerskimi” polega jednak na tym, że w pierwszym przypadku decyzję o takim zorganizowaniu przestrzeni podejmowali sami zainteresowani, zaś w drugim jest to zazwyczaj forma zastana, narzucona przez korporacyjnych decydentów. Bywa wreszcie i tak, że w firmach kładących duży nacisk na równość, na przykład z kapitałem skandynawskim (N 4) (por. Hampden-Turner, Trompenaars, 1998; Hofstede, 2000; 2011), przykładą się szczególną wagę do jednakowych lub niemal jednakowych, egalitaryzujących aranżacji przestrzennych.

Reasumując, występy aktorów organizacyjnych przebiegają zwykle według określonego scenariusza, uwzględniającego stosowanie rytuałów prezentacyjnych i reguł okazywania szacunku oraz „znaczników” zajmowanej pozycji uczestników spotkania. W celu adekwatnego wypełnienia oczekiwanych od nich ról liderzy wykorzystują również dostępne, zaoferowane przez wynajętych specjalistów lub samodzielnie zaaranżowane rekwizyty i dekoracje. Są przy tym zazwyczaj świadomi atutów, jakie dają im określone przestrzenie i miejsca, oraz ograniczeń, jakie one stwarzają. Gotowi są dokładać starań, by za ich pomocą zaprezentować swoje Ja w pożądanym świetle i jednocześnie dopełnić obowiązków wynikających z zajmowanych pozycji i ról; krótko mówiąc, dbać o porządek interakcyjny.



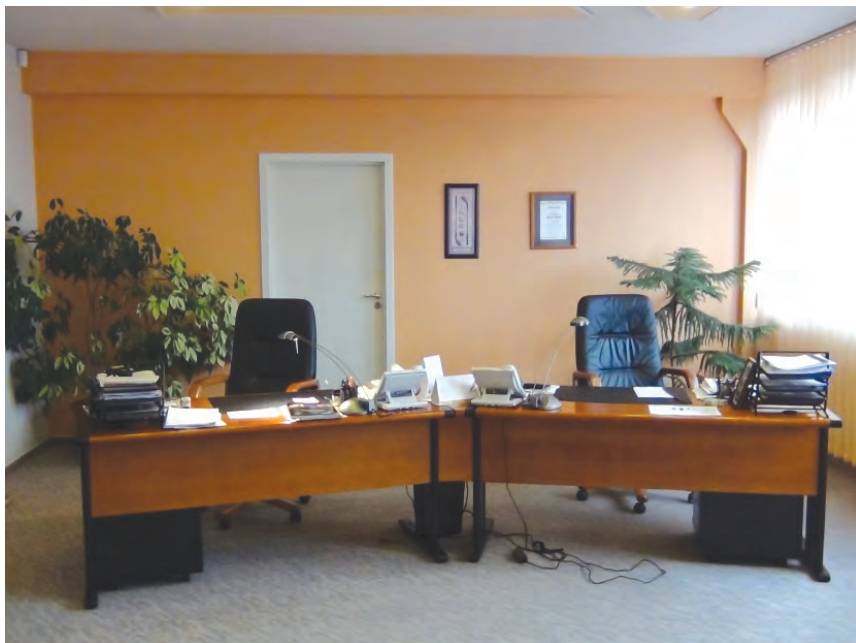
Zdjęcia 21, 22. Menedżer i właścicielka oraz ich „wystawki”

Źródło: archiwum autora.



Zdjęcie 23. Wygodny kalendarz ścienny wykonany przez menedżera

Źródło: archiwum autora.



Zdjęcie 24. Bliźniacze biurka właścicieli firmy

Źródło: archiwum autora.

Bibliografia

- Adler Patricia A., Adler Peter (1994) *Observational Techniques*, [w:] Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S. (red.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 377–392.
- Arak Piotr, Wójcik Anna (2016) *Polski kapitalizm. Jaki model gospodarki realizujemy?*, „Polityka Insight”, https://www.politykainsight.pl/gospodarka/ryzyka-ityrendy/_resource/multimedium/20104895 (dostęp: 10.02.2017).
- Arak Piotr, Żakowiecki Piotr (2015) *Polska to kraj przeciętnych nierówności*, „Obserwator finansowy”, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makro-ekonomia/polska-to-kraj-przecietnych-nerownosci/> (dostęp: 22.02.2017).
- Arthur Michael B., Rousseau Denise M. (red.) (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press.
- Arthur Richard (1994) *Space and Relativity in Newton and Leibniz*, „British Journal for the Philosophy of Science”, tom 45, nr 1, s. 219–240.
- Arystoteles (1990) *Fizyka*, przeł. Leśniak Kazimierz, Warszawa: PWN.
- Arystoteles (2009) *Metafizyka*, przeł. Leśniak Kazimierz, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Assmann Jan (2008) *Pamięć kulturowa. Pismo, zapamiętywanie i polityczna tożsamość w cywilizacjach starożytnych*, przeł. Kryczyńska-Pham Anna, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Augé Marc (2010) *Nie-miejsca. Wprowadzenie do antropologii hipernowoczesności*, przeł. Chymkowski Roman, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bauman Zygmunt (2006) *Płynna nowoczesność*, przeł. Kuntz Tomasz, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Beck Ulrich (1992) *The Risk Society: Towards a New Modernity*, London: Sage.
- Becker Howard S. (2009) *Outsiderzy. Studia z socjologii dewiacji*, przeł. Siara Olga, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Becker Howard S., Strauss Anselm L. (1956) *Careers, Personality, and Adult Socialization*, „American Journal of Sociology”, tom 62, nr 3, s. 253–263.
- Bell Daniel (1998) *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. Amsterdamski Stefan, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Benjamin Walter (1996) *Paryż II Cesarstwa według Baudelaire'a*, [w:] *Anioł historii. Eseje, szkice, fragmenty*, przeł. Orłowski Hubert, Poznań: Wydawnictwo Poznańskie, s. 317–334.
- Benjamin Walter (2005) *Pasaże*, przeł. Kania Ireneusz, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Benko George (1997) *Introduction: Modernity, Postmodernity and Social Sciences*, [w:] Benko George, Strohmayer Ulf (red.) *Space and Social Theory: Interpreting Modernity and Postmodernity*, Oxford: Blackwell Publishers, s. 23–24.
- Bertman Stephen (1998) *Hyperculture. The Human Cost of Speed*, Westport, Connecticut, London: Praeger.
- Blumer Herbert (2007) *Interakcjonizm symboliczny*, przeł. Woroniecka Grażyna, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Bohdziewicz Piotr (2008) *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bourdieu Pierre (2005) *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzienia*, przeł. Biłos Piotr, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bourdieu Pierre, Passeron Jean-Claude (1990) *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, przeł. Neyman Elżbieta, Warszawa: PWN.
- Bruner Jerome (1986) *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner Jerome (1987) *Life as a Narrative*, „Social Research”, tom 54, nr 1, s. 11–32.
- Brunsson Nils (1985) *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Bucholc Marta (2018) *Miejsce poza pojemnikiem. Wstęp do polskiego wydania „Socjologii przestrzeni” Martiny Löw*, [w:] Löw Martina *Socjologia przestrzeni*, przeł. Drozdowska-Broering Izabela, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Buczyńska-Garewicz Hanna (2006) *Miejsca, strony, okolice. Przyczynek do fenomenologii przestrzeni*, Kraków: Universitas.
- Burawoy Michael (1979) *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burgoon Judee K. i inni (Parrott Roxanne, LePoire Beth A., Kelly Douglas L., Walther Joseph B., Perry Denise) (1989) *Maintaining and Restoring Privacy Through Communication in Different Types of Relationships*, „Journal of Social and Personal Relationships”, tom 6, nr 2, s. 131–158.
- Burrage Michael C., Torstendahl Rolf (1990) *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*, London–New Delhi: SAGE Publications.
- Bühler Charlotte (1999) *Bieg życia ludzkiego*, przeł. Cichy Edward, Jarosz Józef, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Byczkowska Dominika (2012) *Ciało w tańcu. Analiza socjologiczna*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Castells Manuel (2003) *Galaktyka internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, przeł. Hornowski Tomasz, Poznań: Rebis.
- Castells Manuel (2007) *Spółeczeństwo sieci*, przeł. Marody Mirosława, Pawluś Kamila, Stawiński Janusz, Szymański Sebastian, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- CBRE (2013) *What's Next – Badanie preferencji najemców biurowych*, http://www.cbre.eu/portal/pls/portal/res_rep.show_report?report_id=2778 (dostęp: 12.06.2016).
- Charmaz Kathy (2009a) *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Charmaz Kathy (2009b) *Teoria ugruntowana w XXI wieku. Zastosowanie w rozwijaniu badań nad sprawiedliwością społeczną*, przeł. Miciukiewicz Konrad, [w:] Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S. (red.) *Metody badań jakościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, t. 1, s. 707–746.
- Chase Susan E. (2012) *Wywiad narracyjny. Wielość perspektyw, podejść, głosów*, przeł. Schmidt Filip, [w:] Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S. (red.) *Metody badań jakościowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, t. 2, s. 15–55.
- Chombart de Lauwe Paul H. (1956) *La vie quotidienne des familles ouvrières*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Chombart de Lauwe Paul H. i inni (1952) *Paris et l'agglomération parisienne*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Clarke Adele E. (2005) *Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coleman James W. (1987) *Toward the Integrated Theory of White-Collar Crime*, „American Journal of Sociology”, tom 93, nr 2, s. 406–439.
- Coleman James W. (2002) *The Criminal Elite: The Sociology of White-Collar Crime*, New York: St. Martin's.
- Collier John Jr. (1957) *Photography in Anthropology: a Report on Two Experiments*, „American Anthropologist”, tom 59, nr 4, s. 843–859.
- Collier John Jr. (1967) *Visual Anthropology: Photography as a Research Method*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cooley Charles H. (1916) *Social Organization: A Study of the Larger Mind*, New York: Scribner's.
- Cooley Charles H. (1922) *Human Nature and the Social Order*, New York: Scribner's.
- Cottle Thomas J. (1967) *The Circles Test: An Investigation of Perceptions of Temporal Relatedness and Dominance*, „Journal of Projective Techniques and Personality Assessment”, tom 31, nr 5, s. 58–71.
- Czapiński Janusz (2011) *Dynamika dobrostanu psychicznego: rola „atraktora szczęścia” i wydarzeń życiowych*, [w:] Doliński Dariusz W., Błaszczak Wojciech (red.) *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 256–302.

- Czapiński Janusz, Panek Tomasz (red.) (2015) *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego, http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf (dostęp: 20.04.2016).
- Czarnecki Jerzy S. (2011) *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Czarniawska Barbara (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago–London: University of Chicago Press.
- Czekaj Krzysztof (2007) *Socjologia Szkoły Chicagowskiej i jej recepcja w Polsce*, Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Czyżewski Marek, Piotrowski Andrzej, Rokuszewska-Pawełek Alicja (red.) (1997) *Biografia a tożsamość narodowa*, Łódź: Katedra Socjologii Kultury Uniwersytetu Łódzkiego.
- Davidson Jane (2010) *(In)visible (in)tangibles: Visual Portraits of the Business Élite*, „Accounting, Organizations and Society”, tom 35, nr 2, s. 165–183.
- Denzin Norman K. (1978) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Chicago: Aldine.
- Denzin Norman K. (1989) *Interpretive Biography*, Newbury Park CA: Sage.
- Denzin Norman K. (1990) *Interpretive Interactionism*, Newbury Park CA: Sage.
- Dewey John (1922) *Human Nature and Conduct*, New York: Holt.
- Doktor Kazimierz (1964) *Przedsiębiorstwo przemysłowe: studium socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego H. Cegielski*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Domecka Markieta (2010) *Konstrukcja kariery, konstrukcja biografii, konstrukcja siebie. Narracje autobiograficzne ludzi biznesu*, [w:] Konecki Krzysztof T., Kacperczyk Anna (red.) *Symboliczno-interakcyjny wymiar konstruowania ładu i nieładu społecznego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 197–215.
- Domecka Markieta, Mrozowski Adam (2008) *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom 4, nr 1, s. 136–155, http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume6/PSJ_4_1_Domecka_Mrozowski.pdf (dostęp: 10.02.2014).
- Donald Ian (2001) *Emotion and Offices at Work*, [w:] Payne Roy L., Cooper Cary L. (red.) *Emotions at Work*, Chichester: John Wiley & Sons, s. 281–306.
- Downs Roger M., Stea David (1977) *Maps in Minds: Reflections on Cognitive Mapping*, New York: Harper & Row.
- Driver Michael J. (1982) *Career Concepts: A New Approach to Research*, [w:] Katz Ralph (red.) *Career Issues in Human Resource Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dudek Karolina (2009) *Zarządzanie przestrzenią, czyli pożytki z antropologii*, [w:] Pomieciński Adam, Sikora Sławomir (red.) *Zanikające granice. Antropologizacja nauki i jej dyskursów*, Poznań: Biblioteka Telgte.
- Dudek Michał (2011) *Przedsiębiorczość w perspektywie koncepcji zakorzenienia działania ekonomicznego*, „Studia Socjologiczne”, tom 203, nr 4, s. 155–175.

- Durkheim Émile (1990) *Elementarne formy życia religijnego. System totemiczny w Australii*, przeł. Zadrożyńska-Barącz Anna, Warszawa: PWN.
- Durkheim Émile (1999) *O podziale pracy społecznej*, przeł. Wakar Krzysztof, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Duton Jane E., Dukerich Janet M., Harquail Celia V. (1994) *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly”, tom 39, nr 2, s. 239–263.
- Dymarczyk Waldemar (2005) *Temporalny wymiar kariery menedżerskiej. Analiza biograficzna*, [w:] Konecki Krzysztof T., Hałas Elżbieta (red.) *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 251–267.
- Dymarczyk Waldemar (2006) *Polscy menedżerowie. „Temporalna” historia zbiorowości*, [w:] Glinka Beata, Konecki Krzysztof T. (red.) *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 74–85.
- Dymarczyk Waldemar (2007) *Kultura organizacyjna – temporalne implikacje*, [w:] Konecki Krzysztof T., Chomczyński Piotr (red.) *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dymarczyk Waldemar (2008) *Temporalny wymiar karier menedżerskich*, Katowice: Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”.
- Dymarczyk Waldemar (2011a) *It Is Only 24 Hours a Day – Neutralizations Are Necessary. Temporal Dilemmas of Managers*, „Polish Sociological Review”, tom 173, nr 1, s. 97–105.
- Dymarczyk Waldemar (2011b) *„Hej! Kto Polak na bagnety” kontra „Obronimy zdobyte Października”. Polskie i radzieckie plakaty wojenne – próba zrozumienia*, [w:] Ferenc Tomasz, Dymarczyk Waldemar, Chomczyński Piotr (red.) *Socjologia wizualna w praktyce. Plakat jako narzędzie propagandy wojennej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 19–54.
- Dymarczyk Waldemar (2012) *Kontekst przestrzenny (Spatial context)*, [w:] Konecki Krzysztof T., Chomczyński Piotr (red.) *Słownik socjologii jakościowej*, s. 148–150.
- Dymarczyk Waldemar (2013) *Gender Perspective and the Temporal Aspects in Managerial Careers: Male and Female Views of Time*, „Polish Sociological Review”, tom 182, nr 2, s. 239–252.
- Dymarczyk Waldemar, Kowalczyk Rafał (2013) *Przestrzenne aspekty pracy biurowej – analiza dyskusji grupowych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, tom 29, nr 4, s. 88–97.
- Dz.U. RP (1946) *O przejściu na własność Państwa podstawowych gałęzi gospodarki narodowej*, <http://dziennikustaw.gov.pl/du/1946/s/3/17> (dostęp 2.02.2017).
- Dzidowski Adam (2011) *Organizacje wirtualne we współczesnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, tom 20–24, nr 7–8, s. 20–24.

- Dzidowski Adam (2013) *Od produktywności do kreatywności. Ewolucja funkcji motywacyjnych przestrzeni biurowej*, [w:] Ferenc Tomasz, Domański Marek (red.) *Architektura przymusu*, Łódź: Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, s. 209–219.
- Eckardt Frank (2008) *Zagadnienie przestrzeni w socjologii niemieckiej*, [w:] Rykiel Zbigniew (red.) *Nowa przestrzeń społeczna w badaniach socjologicznych*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 39–47.
- Eliade Mircea (1999) *Sacrum i profanum: o istocie religijności*, przeł. Reszke Robert, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Elias Norbert (1980) *Przemiany obyczajów w cywilizacji Zachodu*, przeł. Zabłudowski Tadeusz, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Elsbach Kimberly D. (2004) *Interpreting Workplace Identities: the Role of Office Décor*, „Journal of Organizational Behavior”, tom 25, nr 1, s. 99–128.
- Elsbach Kimberly D., Kramer Roderick M. (1996) *Members Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering Business Week Ranking*, „Administrative Science Quarterly”, tom 41, nr 3, s. 442–476.
- Erikson Erik H. (1997) *Dzieciństwo i społeczeństwo*, przeł. Hejmej Przemysław, Poznań: Rebis.
- Ferenc Tomasz (2013) *Szpital jako laboratorium współczesnych projektów biopolitycznych*, [w:] Ferenc Tomasz, Domański Marek (red.) *Architektura przymusu*, Łódź: Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, s. 57–64.
- Foucault Michel (1984) *Space, Knowledge and Power*, [w:] Rabinow Paul (red.) *The Foucault Reader*, New York: Penthon Book, s. 239–256.
- Foucault Michel (1986) *Of Other Spaces*, „Diacritics”, tom 16, nr 1 (Spring), s. 22–27.
- Foucault Michel (1993) *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, przeł. Komendant Tadeusz, Warszawa: Aletheia-Spacja.
- Gądecki Jacek (2005) *Architektura i tożsamość. Rzecz o antropologii architektury*, Nowa Wieś: Wydawnictwo Rolewski.
- Gądecki Jacek (2009) *Za murami. Osiedla grodzone w Polsce – analiza dyskursu*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Gądecki Jacek (2014) *Przestrzeń zamieszkiwania jako nośnik procesu gentryfikacji na przykładzie Nowej Huty*, [w:] Łukasiuk Magdalena, Jewdokimow Marcin (red.) *Socjologia zamieszkiwania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Sub Lupa, s. 215–237.
- Giddens Anthony (1990) *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens Anthony (2001) *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, przeł. Szulżycka Alina, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (2013) *Podstawowe statystyki GPW*, http://www.gpw.pl/analizy_i_statystyki_pelna_wersja (dostęp: 15.11.2016).

- Glaser Barney G. (1978) *Theoretical Sensitivity*, San Francisco: Sociology Press.
- Glaser Barney G. (1992) *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser Barney G. (1998) *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser Barney G., Strauss Anselm L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- Glaser Barney G., Strauss Anselm L. (1971) *Status Passage: A Formal Theory*, Chicago: Aldine.
- Glaser Barney G., Strauss Anselm L. (2009) *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, przeł. Gorzko Marek, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Główny Urząd Statystyczny (2012) *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce*, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/nts_spolecz_inform_w_polsce_10-2012.pdf (dostęp: 13.11.2016).
- Główny Urząd Statystyczny (2016) *Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego*, <https://danepubliczne.gov.pl/dataset/eea68e82-c92f-4e11-a2a8-b48ee9eb2a6e/resource/25abafbc-6563-4bb1-adde-731b76ba827d/download/rocznikstatystycznyhandluzagranicznego2016.pdf> (dostęp: 3.03.2017).
- Gniewkowski Marek (2011) *Historia lubi się powtarzać*, <http://archiwum.rp.pl/art-tykul/1104604-Historia-lubi-sie-powtarzac.html> (dostęp: 28.10.2016).
- Gobo Giampietro (2009) *Wytwarzanie ślepoty i jej organizacyjne konstruowanie w szkole podstawowej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom 5, nr 2, s. 118–134, http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/archive_pl.php (dostęp: 11.07.2012).
- Goffman Erving (1951) *Symbols of Class Status*, „British Journal of Sociology” tom 4, nr 2, s. 294–304.
- Goffman Erving (1956) *The Nature of Deference and Demeanor*, „American Anthropologist”, tom 58, nr 3, s. 473–502.
- Goffman Erving (1961) *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, New York: Anchor Books.
- Goffman Erving (1987) *Gender Advertisements*, New York: Harper Torchbook.
- Goffman Erving (2000) *Człowiek w teatrze życia codziennego*, przeł. Datner-Śpiewak Helena, Śpiewak Paweł, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Goffman Erving (2005) *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, przeł. Tokarska-Bakir Joanna, Dzierżyńska Aleksandra, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Goffman Erving (2006) *Rytuał interakcyjny*, przeł. Szulżycka Alina, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Goffman Erving (2008) *Zachowanie w miejscach publicznych*, przeł. Siara Olga, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Goffman Erving (2010) *Spotkania. Dwa studia z socjologii interakcji*, przeł. Tomanek Paweł, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.

- Goffman Erving (2011) *Relacje w przestrzeni publicznej*, przeł. Siara Olga, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gold Raymond (1958) *Roles in Sociological Field Observations*, „Social Forces”, tom 36, nr 3, s. 217–223.
- Goode David (1994) *A World Without Words: The Social Construction of Children Born Deaf and Blind*, Philadelphia: Temple University Press.
- Gorzko Marek (2008) *Procedury i emergencja. O metodologii klasycznych odmian teorii ugruntowanej*, Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Gould Peter R., White Rodney (1986) *Mental Maps* (2nd ed.), Boston–London: Allen & Unwin.
- Grzeszczak Jerzy (2010) *Gentryfikacja osadnictwa. Charakterystyka, rozwój koncepcji badawczej i przegląd wyjaśnień*, Warszawa: IGiPZ PAN, Monografie, nr 11.
- Guthey Eric, Jackson Brad (2005) *CEO Portraits and the Authenticity Paradox*, „Journal of Management Studies”, tom 42, nr 5, s. 1057–1082.
- Gyurkovich Mateusz (2002) *Nowy Jork w górę*, „Architektura & Biznes”, nr 2, s. 48–55.
- Haddad Elie (2009) *Charles Jencks and the Historiography of Post-Modernism*, „Journal of Architecture”, tom 14, nr 4, s. 493–510.
- Hakim Catherine (2000) *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Hakim Catherine (2006) *Women, Careers, and Work-life Preferences*, „British Journal of Guidance & Counselling”, tom 34, nr 3, s. 279–294.
- Halbwachs Maurice (1941) *La topographie légendaire des Évangiles en Terre Sainte: Étude mémoire collective*, Paris: Presses universitaires de France.
- Hall Douglas T. (1996) *Final Reflections: Long Live the Career!*, [w:] Hall Douglas T. i inni (red.) *The Career is Dead: Long Live the Career*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 337–345.
- Hall Douglas T. (2004) *The Protean Career: A Quarter-Century Journey*, „Journal of Vocational Behavior”, tom 65, nr 1, s. 1–19.
- Hall Edward T. (1997) *Ukryty wymiar*, przeł. Hołówka Teresa, Warszawa: Muza SA.
- Hall Edward T. (1999) *Taniec życia: inny wymiar czasu*, przeł. Nowakowski Radosław, Warszawa: Muza SA.
- Hall Edward T., Hall Mildred R. (2001) *Czwarty wymiar w architekturze: studium o wpływie budynku na zachowanie człowieka*, przeł. Nowakowski Radosław, Warszawa: Muza S.A.
- Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons (1998) *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, przeł. Gościńska Dorota, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Harper Douglas (2002) *Talking about Pictures: a Case for Photo Elicitation*, „Visual Studies”, tom 17, nr 1, s. 13–26.

- Harvey David (1989) *The Condition of Postmodernity*, Oxford: Blackwell.
- Hatch Mary J. (1990) *The Symbolics of Office Design: an Empirical Exploration*, [w:] Gagliardi Pasquale (red.) *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, London: Gruyter, s. 129–146.
- Hatch Mary J. (2002) *Teoria organizacji*, przeł. Łuków Paweł, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Havel Václav (2010) *Trzeba się dziwić*, „Gazeta Wyborcza. Gazeta na Święto”, z dnia 30.10–1.11, s. 2–3.
- Hawking Stephen W. (1990) *Krótką historia czasu. Od wielkiego wybuchu do czarnych dziur*, przeł. Amsterdamski Piotr, Warszawa: Wydawnictwo „Alfa”.
- Hays Poland (2016) *Top 10 zawodów w 2016*, <http://www.hays.pl/notatki-prasowe-hays/top-10-zawod%C3%B3w-w-2016-wg-hays-poland-1558364> (dostęp: 20.06.2017).
- Heidegger Martin (1977) *Budować, mieszkać, myśleć*, [w:] Heidegger Martin *Budować, mieszkać, myśleć: eseje wybrane*, przeł. Michalski Krzysztof, Warszawa: Czytelnik, s. 316–334.
- Heidegger Martin (1994) *Bycie i czas*, Warszawa: PWN.
- Hermanns Harry (1987) *Narrative Interviews – A New Tool for Sociological Field Research*, *Folia Sociologica*, tom 23, nr 13 (*Approches to the Study of Face to Face Interaction*), Bokszański Zbigniew, Czyżewski Marek (red.), s. 43–56.
- Hermans Hubert J.M., (2002) *The Dialogical Self as a Society of Mind*, „Theory & Psychology”, tom 12, nr 2, s. 147–160.
- Hofstede Geert (2000) *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. Durska Małgorzata, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hofstede Geert, Hofstede Gert, J., Minkov Michael (2011) *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, przeł. Durska Małgorzata, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Holland John L. (1985) *Making Vocational Choices: A Theory of Personality and Work Environments*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Horolets Anna (2012) *Codziennosc jako atrakcja turystyczna w doświadczeniu turystów niszowych do byłego ZSRR*, „Kultura i Społeczeństwo”, tom 56, nr 3, s. 113–130.
- Horolets Anna (2014) *Konformizm, bunt, nostalgia. Turystyka niszowa z Polski do krajów byłego ZSRR*, Kraków: Universitas.
- Hughes Everett C. (1958) *Men and Their Work*, Glencoe, IL: The Free Press.
- Husserl Edmund (1975) *Idee czystej fenomenologii i fenomenologicznej filozofii*, księgi 1–2, przeł. Gierulak Danuta, Warszawa: PWN.
- Hyman Herbert H. (1942) *The Psychology of Status*, New York: Columbia University.
- Inglehart Roman (1995) *Changing Values, Economic Development and Political Change*, „International Social Science Journal”, tom 145, nr 3, s. 379–403.

- Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN (2012) *Planowanie przestrzenne w gminach w 2012 roku*, http://www.regioportal.pl/pl10/teksty2519/planowanie_przestrzenne_w_gminach_w_2012_roku_82 (dostęp: 10.12.2016).
- Jacyno Małgorzata (2007) *Kultura indywidualizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jakóbczyk-Gryszkiewicz Jolanta (red.) (2012) *Procesy gentryfikacji w mieście*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jałowiecki Bohdan (1989) *Nowe miasta, ideologia i rzeczywistość*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Geographica”, tom 11, nr 2, s. 25–37.
- Jałowiecki Bohdan (2010) *Społeczne wytwarzanie przestrzeni*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jałowiecki Bohdan, Łukowski Wojciech (red.) (2007) *Gettoizacja polskiej przestrzeni miejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Wydawnictwo SWPS „Academica”.
- Jałowiecki Bohdan, Sekuła Elżbieta A., Smętkowski Maciej, Tucholska Anna (2009) *Warszawa. Czyje jest miasto?*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Jałowiecki Bohdan, Szczepański Marek S. (2006) *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- James William (1890) *The Principles of Psychology*, New York: Holt.
- Jasiecki Krzysztof (2002) *Elita biznesu w Polsce: drugie narodziny kapitalizmu*, Warszawa: IFiS PAN.
- Jasiecki Krzysztof (2015) *Nowe oblicze polskiego kapitalizmu?*, „Zoon Politikon”, nr 6, s. 9–41.
- Jemieliński Dariusz (2005) *Kultura: zawody i profesje*, „Prace i Materiały ISM (Instytut Studiów Międzynarodowych) SGH”, nr 32, s. 7–22.
- Jemieliński Dariusz (2013) *Życie wirtualnych dzikich. Netografia Wikipedii, największego projektu współtworzonego przez ludzi*, Warszawa: Poltext.
- Jencks Charles (1987) *Architektura postmodernistyczna*, przeł. Gadomska Barbara, Warszawa: Arkady.
- Jencks Charles (1997) *The Architecture of the Jumping Universe*, New York: John Wiley & Sons.
- Jencks Charles (2002) *The New Paradigm in Architecture. The Language of Post-Modernism*, New Haven: Yale University Press.
- Jewdokimow Marcin (2011) *Zmiany społecznych praktyk zamieszkiwania*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Judge Timothy A., Cable Daniel M. (2004) *The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model*, „Journal of Applied Psychology”, tom 89, nr 3, s. 428–441.
- Kacperczyk Anna (2005) *Zastosowanie koncepcji społecznych światów w badaniach empirycznych*, [w:] Hałas Elżbieta, Konecki Krzysztof T. (red.) *Konstruowanie jaźni i społeczeństwa. Europejskie warianty interakcjonizmu symbolicznego*, Warszawa: Scholar, s. 169–191.

- Kajdanek Katarzyna (2011) *Pomiędzy miastem a wsią. Suburbanizacja na przykładzie osiedli podmiejskich Wrocławia*, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Kajdanek Katarzyna (2014) *Dom na suburbiach. Ideal podmiejskiego zamieszkiwania a strategie udomowienia*, [w:] Łukasiuk Magdalena, Jewdokimow Marcin (red.) *Socjologia zamieszkiwania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Sub Lupa, s. 181–214.
- Karwiński Piotr (2014) *80 lat warszawskiego lotniska*, http://www.epwa.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1838, (dostęp: 5.02.2017).
- Kaufman Jean-Claude (2004) *Ego – socjologia jednostki. Inna wizja człowieka i konstrukcji podmiotu*, przeł. Wakar Krzysztof, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Każmierska Kaja (1996) *Wywiad narracyjny – technika i pojęcia analityczne*, „Folia Sociologica”, nr 27 (*Biografia a tożsamość narodowa*), Czyżewski Marek, Piotrowski Andrzej, Rokuszewska-Pawełek Alicja (red.), s. 179–195.
- Klima Ewa, Zajązkowski Jarosław (2008) *Handel bazarowy (targowiskowy) w Polsce w latach 1995–2006*, „Space-Society-Economy”, tom 8, nr 8, s. 143–154.
- Klockars Carl B. (1974) *The Professional Fence*, New York: Free Press.
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika (1999) *The Anthropology of Empty Space*, „Qualitative Sociology”, tom 22, nr 1, s. 37–50.
- Konecki Krzysztof T. (1985) *Jaźń w totalnej instytucji obozu koncentracyjnego*, „Kultura i Społeczeństwo”, tom 29, nr 3, s. 197–211.
- Konecki Krzysztof T. (1988) *Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej*, „Studia Socjologiczne”, tom 108, nr 1, s. 227–245.
- Konecki Krzysztof T. (1992) *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, „Folia Sociologica”, nr 24, s. 1–191.
- Konecki Krzysztof T. (1998) *Czas a badania socjologiczne*, „Folia Sociologica”, nr 27, s. 179–195.
- Konecki Krzysztof T. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki Krzysztof T. (2002) *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] Konecki Krzysztof T., Tobera Piotr (red.) *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 113–129.
- Konecki Krzysztof T. (2005a) *Wizualne wyobrażenia. Główne strategie badawcze w socjologii wizualnej a metodologia teorii ugruntowanej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom, 1, nr 1, s. 42–56, http://przegladsocjologiijakosciowej.org/Volume1/PSJ_1_1_Konecki.pdf (dostęp: 27.03.2014).
- Konecki Krzysztof T. (2005b) *Teoria ugruntowana a kontekst odkrycia. Naturalna historia pewnego badania*, [w:] Leoński Jacek, Kołodziej-Durnaś Agnieszka (red.) *W kręgu socjologii interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych*, Szczecin: Economicus, s. 26–48.
- Konecki Krzysztof T. (2008a) *Wizualna teoria ugruntowana. Rodziny kodowania wykorzystywane w analizie wizualnej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom 4, nr 3, s. 89–115, http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume8/PSJ_4_3_Konecki.pdf (dostęp: 24.03.2014).

- Konecki Krzysztof T. (2008b) *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się geniusz?*, [w:] Banaszak Sławomir, Doktor Kazimierz (red.) *Problemy socjologii gospodarki*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, s. 411–427.
- Konecki Krzysztof T. (2012) *Wizualna teoria ugruntowana. Podstawowe zasady i procedury*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom 8, nr 1, s. 12–45, http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume18/PSJ_8_1_Konecki.pdf (dostęp: 24.03.2012).
- Konecki Krzysztof T., Chomczyński Piotr (red.) (2007) *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kosela Krzysztof (1989) *Wywiad z interpretacją fotogramów*, [w:] Sulek Antoni, Nowak Krzysztof, Wyka Anna (red.) *Poza granicami socjologii ankietowej*, Warszawa: Wyd. Instytutu Socjologii UW.
- Kostera Monika (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kubczak Anna (2009) *Monitorowanie pracowników – dążenie do wydajności i efektywności a podmiotowość pracownika*, [w:] Pawłowska Beata, Doktor Kazimierz (red.) *Dylematy współczesnych korporacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 103–123.
- Kvale Steinar (2004) *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, przeł. Zabielski Stanisław, Białystok: Trans-Humana.
- Kvale Steinar (2010) *Prowadzenie wywiadów. Niezbędnik badacza*, przeł. Dziuban Agata, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Landes David S. (2000) *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, przeł. Jankowska Hanna, Warszawa: Muza.
- Lash Scott, Urry John (1987) *The End of Organized Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Lawrence James (2012) *Engaging Gen Y: Leading Well Across the Generations*, Cambridge: Grove Books.
- Lefebvre Henri (1991) *The Production of Space*, Maiden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishers.
- Lefebvre Henri (2009) *State, Space, World*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Lewicka Maria (2012) *Psychologia miejsca*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lewicka Maria, Zaborska Katarzyna (2007) *Osiedla zamknięte – czy istnieje alternatywa?*, „Kolokwia Psychologiczne”, tom 16, s. 135–152.
- Libura Hanna (1988) *Badania wyobrażeń geograficznych na przykładzie mieszkańców Sanoka*, „Dokumentacja Geograficzna”, z. 1, Warszawa: IG i PZ PAN.
- Llewellyn Robert N. (2002) *The Four Career Concepts: Managers Can Learn How to Better Develop Their People by Learning How They're Motivated*, „HR Magazine”, September, s. 121–126.

- Löw Martina (2018) *Socjologia przestrzeni*, przeł. Drozdowska-Broering Izabela, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lyman Stanford (2000) *Accounts: Roots and Foundations*, [w:] Bryant Clifton D. (red.) *Encyclopedia of Criminology and Deviant Behaviour*, Philadelphia: Brunner-Routledge.
- Lynch Kevin A. (1960) *The Image of the City*, London–Cambridge, MA: MIT Press.
- Łoś Maria (1976) *Grupy odniesienia – propozycja modyfikacji zakresu pojęcia*, „Studia Socjologiczne”, tom 63, nr 4, s. 107–115.
- MacCannell Dean (2002) *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*, przeł. Klekot Ewa, Wieczorkiewicz Anna, Warszawa: Muza.
- Macmillan English Dictionary for Advanced Learners*, Oxford: Macmillan Education.
- Majer Andrzej (2004) *Od idei przestrzeni społecznej do koncepcji czasoprzestrzeni*, [w:] Majer Andrzej, Starosta Paweł (red.) *Wokół socjologii przestrzeni*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 26–41.
- Majer Andrzej (2010) *Socjologia i przestrzeń miejska*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mandelbrot Benoît B. (1977) *The Fractal Geometry of Nature*, New York: Freeman Press.
- March James G., Simon Herbert A. (1958) *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Marciniak Łukasz T. (2012a) *Paradygmat kodowania (Coding paradigm) i zogniskowane kodowanie kategorii (Axial coding)*, [w:] Konecki Krzysztof T., Chomczyński Piotr (red.) *Słownik socjologii jakościowej*, s. 215–218.
- Marciniak Łukasz T. (2012b) *Matryca warunków (Conditional matrix)*, [w:] Konecki Krzysztof T., Chomczyński Piotr (red.) *Słownik socjologii jakościowej*, s. 164–166.
- Marks Karol (2012) *Kapitał*, przeł. Sadkowski Wacław, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Marks Karol, Engels Fryderyk (2007) *Manifest partii komunistycznej*, przeł. nieznanego autora, Warszawa: Studenckie Koło Filozofii Marksistowskiej, <http://www.filozofia.uw.edu.pl/skfm/publikacje/marks-engels01.pdf> (dostęp: 20.10.2013).
- Mayo Elton (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan.
- Mead George H. (1932) *The Philosophy of the Present*, New York: University of Chicago Press.
- Mead George H. (1975) *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, przeł. Wolińska Zofia, Warszawa: PWN.
- Mears Ashley (2017) *The Potlatch Revisited: Distinction and Destruction among the New Global Elite* (draft), <http://faculty.chicagobooth.edu/workshops/orgs-markets/pdf/Mears.pdf> (dostęp: 11.05.2017).
- Meira Liliana, Ferreira Tiago (2008) *Narrative and Image: Metaphors of the Dialogical Self and the Problem of Spatiality*, „International Journal for Dialogical Science”, tom 3, nr 1, s. 291–300.

- Melchior Małgorzata (1990) *Spoleczna tożsamość jednostki*, Warszawa: ISNS.
- Meltzer Bernard L. (1972) *Mead's Social Psychology*, [w:] Manis Jerome G., Meltzer Bernard L. (red.) *Symbolic Interaction: A Reader in Social Psychology*, Boston: Allyn and Bacon, s. 4–22.
- Merleau-Ponty Maurice (2001) *Fenomenologia percepcji*, przeł. Kowalska Małgorzata, Jacek Migasiński, Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Ministerstwo Gospodarki (2013) *Polskie inwestycje bezpośrednie w 2011 roku*, http://www.mg.gov.pl/files/upload/8439/Polskie_inwest_bezp_2011.pdf (dostęp: 11.11.2016).
- Ministerstwo Rozwoju, Departament Strategii Rozwoju (2016) *Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w 2014 roku*, <https://danepubliczne.gov.pl/dataset/8ae6b6b8-8eed-4936-8b0c-f4b972dabd8c/resource/e7011897-44fb-491f-83d5-c6f06670edd6/download/Polskieinwestycjebezposrednie2014.pdf> (dostęp 5.02.2017).
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2014) *PL-UE. Polskie 10 lat w Unii. Raport*, <http://www.ms.gov.pl/resource/ad53955d-9e7c-4ac2-b37a-8fac68f8903c:JCR> (dostęp: 10.01.2017).
- Minor William W. (1981) *Techniques of Neutralization: A Reconceptualization and Empirical Examination*, „Journal of Research in Crime and Delinquency”, tom 18, nr 2, s. 295–318.
- Mintzberg Henry (1975) *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review”, nr 53 (4) July–August, s. 49–61.
- Mintzberg Henry (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New York: Prentice Hall.
- Misztal Bronisław (2000) *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna*, Kraków: Universitas.
- Morawski Witold (2001) *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan Gareth (1997) *Obrazy organizacji*, przeł. Wiankowska-Ładyka Zofia, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan Gareth (2001) *Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, przeł. Wiankowska-Ładyka Zofia, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan Gareth, Ramirez Rafael (1984) *Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding Social Change*, „Human Relations”, tom 37, nr 1, s. 1–28.
- Moszyńska-Popiel Anna (2012) *Skórka pomarańczowa*, „Architektura & Biznes”, nr 1, s. 34–47.
- Nadler David A., Gerstein Marc S. (1992) *What is Organizational Architecture*, „Harvard Business Review”, September–October, s. 120–121.
- Nath Vandana (2016) *Dress Codes and Appearance Norms at Work: Body Supplements, Body Modifications and Aesthetic Labour*, London: Acas.

- Nelson (Adie) E.D., Lambert Ronald D. (2001) *Stick, Stones and Semantics: The Ivory Tower Bully's Vocabulary of Motives*, „Qualitative Sociology”, tom 24, nr 1, s. 83–106.
- Norberg-Schultz Christian (1980) *Genius loci. Towards a Phenomenology of Architecture*, New York: Rizzoli.
- Norberg-Schulz Christian (1999) *Znaczenie w architekturze Zachodu*, przeł. Gadomska Barbara, Warszawa: Murator.
- Novelli Marina (red.) (2005) *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Ltd.
- Nowak Magdalena, Sikora Dorota (2004) *Przyczyny i konsekwencje migracji ludności dużych miast na tereny podmiejskie*, [w:] Ślodziak Janusz, Rajchel Dariusz (red.) *Przemiany demograficzne i jakość życia ludności miast*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, s. 149–163.
- Nowotny Helga (1988) *From the Future to the Extended Present*, [w:] Kirsch Guy, Nijkamp Peter, Zimmermann Klaus (red.) *The Formulation of Time Presences in a Multidisciplinary Perspective: Their Consequences for Individual Behaviour and Collective Decision-Making*, Aldershot, Hants: Avebury, s. 17–31.
- Nowotny Helga (1994) *Time. The Modern and Postmodern Experience*, Cambridge: Polity Press.
- Olechnicki Krzysztof (2003) *Antropologia obrazu. Fotografia jako metoda, przedmiot i medium nauk społecznych*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Olins Wally (1989) *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*, London: Thames and Hudson.
- O'Neill John (1972) *Sociology as a Skin Trade: Essays Towards a Reflexive Sociology*, New York: Harper & Row.
- Oommen Vinesh G., Knowles Mike, Zhao Isabella (2008) *Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review*, „Asia-Pacific Journal of Health Management”, tom 3, nr 2, s. 37–43.
- Ornstein Suzyn (1989) *Impression Management Through Office Design*, [w:] Giacalone Robert A., Rosenfeld Paul (red.) *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, s. 411–426.
- Owczarek Dominik A. (2007) *Życie społeczne zamkniętych osiedli warszawskich – czyli co się dzieje za bramą*, [w:] Jałowiecki Bohdan, Łukowski Wojciech (red.) *Gettoizacja polskiej przestrzeni miejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Wydawnictwo SWPS „Academica”, s. 365–391.
- Ożóg Sebastian (2011) *Monitoring pracownika w sieci komputerowej*, „Polski Rocznik Praw Człowieka i Prawa Humanitarnego”, nr 2, s. 159–170.
- Palmer Vivien M. (1928) *Field Studies in Sociology. A Student's Manual*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Park Robert (1915) *The City: Suggestions for the Investigation of Human Behavior in the City*, „The American Journal of Sociology”, tom 20, nr 5, s. 577–612.

- Park Robert E., Burgess Ernest, McKenzie Roderick D. (1925) *The City*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Peirce Charles S. (1955) *Abduction and Induction*, [w:] Buchler Justus (red.) *Philosophical Writings of Peirce*, New York: Dover, s. 150–156.
- Pilichowski Andrzej (2005) *Presja miejska na obszary wiejskie. Perspektywa socjologiczna*, [w:] Jażdżewska Iwona (red.) *XVIII Konwersatorium wiedzy o mieście. Współczesne procesy urbanizacji i ich skutki*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 101–111.
- Piotrowski Mariusz (2017) *Polskie lotniska rosną w siłę! W 2016 r. obsłużyły ponad 34 mln pasażerów!*, <https://www.fly4free.pl/polskie-lotniska-rosna-w-sile-w-2016-r-obslyzyly-ponad-34-mln-pasazerow/> (dostęp: 2.02.2017).
- Platon (1986) *Timajos*, przeł. Siwek Paweł, Warszawa: PWN.
- Pratt Michael G., Rafaeli Anat (1997) *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, „Academy of Management Journal”, tom 40, nr 4, s. 862–898.
- Prus Robert C., Grills Scott (2003) *The Deviant Mystique: Involvements, Realities, and Regulation*, Westport, CT: Preager.
- Prus Robert C., Sharper C.R.D. (1977) *Road Hustler: The Career Contingencies of Professional Card and Dice Hustlers*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Przybyłowska Ilona (1978) Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych, „Przegląd Socjologiczny”, tom 30, s. 54–68.
- Ralph Edward (1976) *Place and Placelessness*, London: Pion.
- Rewers Ewa (1996) *Język i przestrzeń w poststrukturalistycznej filozofii kultury*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Rheingold Howard (1993) *The Virtual Community*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Robinson Mike, Novelli Marina (2005) *Niche Tourism: an introduction*, [w:] Novelli Marina (red.) *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Ltd., s. 1–14.
- Rokuszevska-Pawełek Alicja (2002) *Chaos i przymus. Trajektorie wojenne Polaków – analiza biograficzna*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rosenthal Gabriele (2012) *Badania biograficzne*, [w:] Kaźmierska Kaja (red.) *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”, s. 279–307.
- Rubinowicz Paweł (2010) *Chaos jako porządek wyższego rzędu w wybranych trendach współczesnej architektury*, Kraków: Politechnika Krakowska, Wydział Architektury (rozprawa doktorska).
- Sadura Maciej, Sadura Przemysław (red.) (2012) *Style życia i porządek klasowy w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Sarzyński Piotr (2012) *Wrzask w przestrzeni. Dlaczego w Polsce jest tak brzydko?*, Warszawa: Biblioteka Polityki.

- Savickas Mark L. (2005) *The Theory and Practice of Career Construction*, [w:] Brown Steven D., Lent Robert W. (red.) *Career Development and Counseling. Putting Theory and Research to Work*, New Jersey: John Wiley & Sons, s. 42–70.
- Savickas Mark L. (2011) *Career Counseling*, Washington DC: American Psychological Association.
- Schatzman Leonard (b.d.w.) *Dimensions and Dimensionalizing* (draft).
- Scheff Thomas J. (1984) *Being Mentally Ill*, Piscataway: Aldine Transaction.
- Scheff Thomas J. (1990) *Microsociology. Discourse, Emotion and Social Structure*, Chicago, London: Chicago University Press.
- Scheff Thomas J., Ratzinger Suzanne (1991) *Emotions and Violence: Shame and rage in destructive conflicts*, Lexington: Free Press.
- Schein Edgar H. (1990) *Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development*, working paper, MIT, Sloan School Management, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf> (dostęp: 12.02.2014).
- Schein Edgar H. (1996) *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, November, s. 80–88.
- Schütz Alfred (1962) *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*, The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schütz Alfred (1967) *Phenomenology of the Social World*, Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Schütz Alfred (2008) *O wielości światów. Szkice z socjologii fenomenologicznej*, przeł. Jabłońska Barbara, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Schütze Fritz (1983) *Biographieforschung und narrative interview*, „Neue Praxis”, tom 13, nr 3, s. 283–293.
- Schütze Fritz (2012) *Analiza biograficzna ugruntowana empirycznie w autobiograficznym wywiadzie narracyjnym. Jak analizować autobiograficzne wywiady narracyjne*, [w:] Kaźmierska Kaja (red.) *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*, przeł. Waniek Katarzyna, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”, s. 141–278.
- Schlosser Julie (2006) *The Great Escape*, „Fortune Magazine”, tom 153, Nr 5, s. 107.
- Sekuła Elżbieta A. (2008) *Przestrzeń szeroko zamknięta*, „Studia Regionalne i Lokalne”, tom 33, nr 3, s. 21–32.
- Serafin Marek (2012) *Ćwierć wieku działalności PRL-u*, <http://www.prtl.pl/print,10543,1> (dostęp: 2.02.2017).
- Serebeńska Agnieszka (2016) *Polskie drogi: Zapół rządowych planów studiów brak środków cz. I.*, <http://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/polskie-drogi-zapal-rzadowych-planow-studzil-brak-srodkow-cz-i-56677.html> (dostęp: 2.02.2017).
- Shellenbarger Sue (2011) *Designs to Make You Work Harder. For a Dream Office, Four Firms Create Ways to Bring in Touches of Home, and Hiding Places for Them*, „The Wall Street Journal”, 21.06.

- Shibutani Tamotsu (1955) *Reference Groups as Perspectives*, „American Journal of Sociology”, nr 6, s. 562–569.
- Shibutani Tamotsu (1994) *Reference Groups as Perspectives*, [w:] Herman Nancy J., Reynolds Larry T. (red.) *Symbolic Interaction. An Introduction to Social Psychology*, s. 267–276.
- Silber Ilyana F. (1995) *Space, Fields, Boundaries: The Rise of Spatial Metaphors in Contemporary Sociological Theory*, „Social Research”, tom 62, nr 2, s. 323–355.
- Simmel Georg (2005) *Socjologia*, przeł. Łukasiewicz Małgorzata, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simmel Georg (2006) *Mentalność mieszkańców wielkich miast*, [w:] *Most i drzwi. Wybór esejów*, przeł. Łukasiewicz Małgorzata, Warszawa: Oficyna Naukowa, s. 114–134.
- Simmel Georg (2008) *Socjologia przestrzeni*, [w:] *Pisma socjologiczne*, przeł. Łukasiewicz Małgorzata, Warszawa: Oficyna Naukowa, s. 365–386.
- Skala Agnieszka, Kruczkowska Eliza, Olczak Magdalena A. (2015) *Polskie startupy. Raport 2015*, http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_raport_2015.pdf (dostęp: 2.02.2017).
- Słowik Maciej (b.d.w.) *Golf w Polsce*, <http://livingroom24.pl/artikul/lifestyle/golf-w-polsce> (dostęp: 2.02.2017).
- Słowińska Karolina (2010) *Społeczny świat hodowców gołębi pocztowych*, „Qualitative Sociology Review”, tom 6, nr 3, http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume14/PSJ_monografie_7.pdf (dostęp: 12.10.2015).
- Smagacz Marta (2006) *Galeria, centrum, center – o tożsamości współczesnego miejsca handlu*, „Autoportret. Pismo o dobrej przestrzeni. – Przestrzenie handlu”, tom 15, nr 2, s. 8–11.
- Smethurst Paul (2000) *The Postmodern Chronotope: Reading Space and Time in Contemporary Fiction*, Amsterdam–Atlanta: Rodopi B.V.
- Sommer Robert (1969) *Personal Space: The Behavioral Basis of Design*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sorokin Pitrim A., Merton Robert K. (1937) *Social Time: a Methodological and Functional Analysis*, „American Journal of Sociology”, tom 42, nr 5, s. 615–629.
- Springer Filip (2013) *Wanna z kolumnadą. Reportaże o polskiej przestrzeni*, Wołowiec: Wydawnictwo Czarne.
- Staeheli Lynn A. (2003) *Place*, [w:] Agnew John, Mitchell Katharyne, Toal Gerard (red.) *A Companion Guide to Political Geography*, Oxford: Basil Blackwell, s. 158–170.
- Strauss Anselm L. (1976) *Images of the American City*, New Brunswick: Transaction Books.
- Strauss Anselm L. (1978) *A Social World Perspective*, [w:] Denzin Norman (red.) *Studies in Symbolic Interaction*, tom 1, Greenwich, CT: JAI Press, s. 119–128.
- Strauss Anselm L. (1979) *Social Worlds and Spatial Processes: An Analytic Perspective*, (draft), http://dne2.ucsf.edu/public/anselmstrauss/pdf/work-socworlds_spatial.pdf (dostęp: 17.10.2013).

- Strauss Anselm L. (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss Anselm L. (1993) *Continual Permutations of Action*, New York: Aldine de Gruyter.
- Strauss Anselm L. (2013) *Zwierciadła i maski. W poszukiwaniu tożsamości*, przeł. Hałas Agnieszka, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, First Edition, Thousand Oaks: Sage.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1994) *Grounded Theory Methodology: An Overview*, [w:] Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S. *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage, s. 273–285.
- Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks: Sage.
- Suchar Charles (1997) *Grounding Visual Research in Shooting Scripts*, „Qualitative Sociology”, tom 20, nr 1, s. 33–55.
- Sullivan Sherry E., Emerson Ryan (2000) *Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice*, <http://www.sba.muohio.edu/management/mwacademy/2000/27c.pdf> (dostęp: 7.04.2015).
- Super Donald E. (1957) *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*, New York: Harper.
- Super Donald E. (1980) *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, „Journal of Vocational Behavior”, tom 16, nr 3, s. 282–298.
- Super Donald E. (1990) *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, [w:] Brown Duane, Brooks Linda i inni, *Career Choice and Development*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 197–261.
- Super Donald E. (1994) *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Perspective on Convergence*, [w:] Savickas Mark L., Lent Robert W. (red.) *Convergence in Career Development Theories: Implications for Science and Practice*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, s. 63–74.
- Sykes Gresham M., Matza David (1957) *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, „American Sociological Review”, tom 22, nr 6, s. 664–670.
- Szwarc Maciej (2014) *Osiedle pilnie strzeżone: społeczno-przestrzenne studium przypadku*, [w:] Łukasiuk Magdalena, Jewdokimow Marcin (red.) *Socjologia zamieszkiwania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Sub Lupa, s. 239–266.
- Tatarkiewicz Władysław (1988) *Historia filozofii*, tom 1, Warszawa: PWN.
- Taylor Charles (2001) *Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości nowoczesnej*, przeł. Gruszczyński Marcin i inni, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Taylor Frederick W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York–London: Harper & Brothers.
- Tittenbrun Jacek (2007) *Z deszczu pod rynnę: studium polskiej prywatyzacji*, tom 1–4, Poznań: Zysk i S-ka.

- Tobiasz-Lis Paulina (2011) *Osiedla grodzone w Łodzi. Przyczyny i konsekwencje zjawiska*, „Przestrzeń – Społeczeństwo – Gospodarka” nr 10, s. 99–114.
- Trompenaars Fons (1994) *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tuan Yi-Fu (1975) *Place: An Experiential Perspective*, „Geographical Review”, tom 65, nr 2, s. 151–165.
- Tuan Yi-Fu (1987) *Przestrzeń i miejsce*, przeł. Morawińska Agnieszka, Warszawa: PIW.
- Tulgan Bruce (2013) *Meet the Generation Z: The Second Generation within the Giant „Millennial” Cohort*, <http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf> (dostęp: 22.03.2017).
- Turner Jonathan H. (2004) *Struktura teorii socjologicznej*, przeł. Woroniecka Grażyna i inni, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbanowicz Barbara (2011) *Wpływ teorii organizacji pracy na przestrzeń biurową*, „Architecturae & Artibus”, tom 3, nr 4, s. 52–65.
- Urry John (2004) *The Sociology of Space and Place*, [w:] Blau Judith R. (red.) *The Blackwell Companion to Sociology*, Blackwell Publishing, s. 3–15.
- Urry John (2007) *Spojrzenie turysty*, przeł. Szulżycka Alina, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urry John (2009) *Socjologia mobilności*, przeł. Stawiński Janusz, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- van Gennep Arnold (2006) *Obrzędy przejścia. Systematyczne studium ceremonii*, przeł. Biały Beata, Warszawa: PIW.
- Van Maanen John, Schein Edgar H. (1977) *Career development*, [w:] Hackman Richard J, Suttle Lloyd J. (red.) *Improving Life at Work. Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Santa Monica, Calif: Goodyear Publishing, s. 30–95.
- Veblen Thorstein (1971) *Teoria klasy próżniaczej*, przeł. Zagórska Janina, Zagórski Krzysztof, Warszawa: PWN.
- Vischer Jacqueline C. (2005) *Space Meets Status. Designing Workplace Performance*, London, New York: Routledge.
- Wallenstein Sven-Olov (2009) *Bio-politics and the Emergence of Modern Architecture*, New York: Princeton Architectural Press.
- Watson Michael O. (1970) *Proxemics Behavior: A Cross-cultural Study*, Mouton: The Hague.
- Weber Max (1966) *The City*, New York: Free Press.
- Weber Max (1994) *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, przeł. Miziński Jan, Lublin: Wydawnictwo TEST.
- Weber Max (2002) *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. Lachowska Dorota, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Więclaw-Michniewska Joanna (2006) *Krakowskie suburbia i ich społeczność*, Kraków: IGiGP Uniwersytet Jagielloński.

- Wilson Bobby M. (1980) *Social Space and Symbolic Interaction*, [w:] Buttimer Anne, Seamon David (red.) *The Human Experience of Space and Place*, London: Croom Helm, s. 135–147.
- Wirth Louis (1938) *Urbanism as a Way of Life*, „The American Journal of Sociology”, tom 44, nr 1, s. 1–24.
- Woroniecka Grażyna (2010) *Ervinga Goffmana socjologia spotkania*, [w:] Goffman Erving, *Spotkania*, przeł. Tomanek Paweł, Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”, s. VII–XV.
- Wybieralski Michał (2013) *Polska obsesja grodzenia: Osiedla, parki a nawet śmietniki za płotem*, „Gazeta Wyborcza” wydanie internetowe z dn. 13.06.2013, http://wyborcza.pl/1,75478,14097937,Polska_obsesja_grodzenia_Za_plotem_osiedla_parki_.html (dostęp: 18.11.2006).
- Wyka Anna (1993) *Badacz społeczny wobec doświadczenia*, Warszawa: IFiS PAN.
- Zaborska Katarzyna (2007) *Przestrzeń miejska – dobro wspólne czy ziemia niczyja?*, [w:] Jałowiecki Bohdan, Łukowski Wojciech (red.) *Gettoizacja polskiej przestrzeni miejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Wydawnictwo SWPS „Academica”, s. 113–120.
- Zhang Zhongyuan, Spicer André (2014) „Leader, you first” *The Everyday Production of Hierarchical Space in a China Bureaucracy*, „Human Relations”, tom 67, nr 6, s. 739–762.
- Ziółkowski Marek (1997) *O różnorodności teraźniejszości. (Pomiędzy tradycją, spuścizną socjalizmu, nowoczesnością a ponowoczesnością)*, „Kultura i Społeczeństwo”, tom 41, nr 4, s. 19–48.
- Złowodzki Maciej (1992) *O środowisku architektonicznym pracy biurowej*, Kraków: Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej.
- Znanecki Florian (1938) *Socjologiczne podstawy ekologii ludzkiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 1, s. 89–119.
- Żychowska Maria J. (2006) *Nowa architektura*, [w:] Gliński Jan (red.) *Teka Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych*, Lublin: Wydawnictwo Akademii Rolniczej, t. 2, s. 73–79.

Wykaz diagramów, rysunków, zdjęć

Diagram 1. Mapa czynników wpływających na postrzeganie kariery jako problemu lub zasobu na wstępnych etapach kariery	118
Diagram 2. Mapa działań i zależności w obszarze kontroli nad przestrzenią objętą w zarząd i ochroną terytoriów „Ja” aktora	133
Diagram 3. Uwarunkowania „strategicznego panowania”	152
Diagram 4. Dominujący model czasu wśród polskich menedżerów	166
Diagram 5. Relacje pomiędzy przestrzenią (i czasem) pracy a przestrzenią (i czasem) prywatną/domową oraz przestrzenią (i czasem) relaksu/ wypoczynku.....	175
Diagram 6. Podstawowy Proces Społeczny: Przejmowanie kontroli nad przestrzenią <i>en bloc</i>	177
Rysunek 1. Rzut Larkin Building.....	58
Rysunek 2. Projekt biura wykorzystujący założenia architektury fraktalnej (plan węzły)	62
Rysunek 3. Schemat biura krajobrazowego.....	66
Rysunek 4. Zmienny wymiar czasowy współczesnej przestrzeni biurowej	68
Rysunki 5, 6. Przeciwnostawne mapy „świata aktora”. Zakorzenie w <i>milieu</i> i korporacyjny <i>flâneur</i>	142
Rysunek 7. Popularny stockowy motyw biznesmena-zdobywcy	151
Rysunek 8. Mapa Warszawy	155
Rysunek 9. Mapa okolicy zamieszkania na osiedlu zamkniętym.....	156
Rysunek 10. Pola aktywności narratora.....	170
Zdjęcie 1. Biurowiec Deere (Moline, Illinois, USA)	59
Zdjęcie 2. Korporacyjny biurowiec Le Cube Orange (Lyon, Francja).....	63
Zdjęcie 3. Sala z boksami – przestrzeń półotwarta	122
Zdjęcia 4, 5, 6, 7. Formy „przypominania” pracownikom o misji (ich zadaniu w firmie).....	123
Zdjęcie 8. Gabinet członka zarządu firmy zaaranżowany według zasady „widoczny, lecz niewidzący”	124

Zdjęcie 9. Przestrzeń biurowa zaaranżowana na dwóch poziomach według zasady „dyskretna i bezpośrednia kontrola”	126
Zdjęcie 10. Gabinet menedżerki i jej kwiatek.....	130
Zdjęcie 11. Biuro Google w Zurychu.....	164
Zdjęcie 12. <i>Chill-out room</i> w badanej firmie.....	165
Zdjęcie 13. Wypełniony śladami aktywności firmowy aneks kuchenny.....	168
Zdjęcie 14. „Śluza” (<i>limes</i>) w biurze „starego typu”	200
Zdjęcia 15, 16, 17, 18. Spójny wizerunek regionalnej siedziby banku.....	201
Zdjęcie 19. Niewielka „prywatna” tablica menedżerki zarządzającej dużymi projektami międzynarodowymi	203
Zdjęcie 20. Rzadki przypadek „uprywatnienia” przestrzeni całego gabinetu w organizacji typu korporacyjnego	204
Zdjęcia 21, 22. Menedżer i właścicielka oraz ich „wystawki”	207
Zdjęcie 23. Wygodny kalendarz ścienny wykonany przez menedżera	208
Zdjęcie 24. Bliźniacze biurka właścicieli firmy.....	208

Od redakcji

Waldemar Dymarczyk jest absolwentem socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. Pracę magisterską *Klub Otrycki – Koniec utopii realizowanej* napisał pod kierunkiem prof. dra hab. Zbigniewa Bokszańskiego. Po studiach przez blisko dziesięć lat pracował m.in. jako konsultant w Agencji Doradztwa Personalnego „Beaver” s.c., specjalista ds. promocji w spółce Agora-Gazeta, koordynator badań rynkowych i marketingowych w Ośrodku Informacji Medyczno-Farmaceutycznej – Medical Data Management. Od 1999 roku pracuje w Katedrze Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, początkowo jako asystent, a następnie jako adiunkt. W poprzednich latach był zatrudniony również w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Wyższej Szkole Administracji Publicznej w Łodzi i Wyższej Szkole Humanistyczno-Ekonomicznej w Sieradzu.

Pod kierunkiem prof. dra hab. Krzysztofa T. Koneckiego przygotował rozprawę *Temporalny wymiar karier menedżerskich*, na podstawie której w 2006 roku uzyskał stopień doktora. W roku 2008 opublikował książkę pod tym samym tytułem (Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”).

Wraz z Tomaszem Ferencem i Piotrem Chomczyńskim zredagował książki *Wojna, obraz, propaganda. Socjologiczna analiza plakatów wojennych* (2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego) i *Socjologia wizualna w praktyce. Plakat jako narzędzie propagandy wojennej* (2011, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego) oraz z Łukaszem Pyflem *Wykorzystanie metod jakościowych w badaniach zachowań i zjawisk ekonomicznych* (2017, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego). Jest autorem i współredaktorem w sumie ponad 50 publikacji z obszaru socjologii czasu i przestrzeni, zarządzania organizacjami, metod jakościowych wykorzystywanych w naukach społecznych, wizualnych aspektów propagandy politycznej i wojennej. Jego artykuły ukazywały się m.in. w „Polish Sociological Review”, „Przeglądzie Socjologii Jakościowej”, „Qualitative Sociology Review”, „Roczniku Lubuskim”, „Przeglądzie Organizacji”. Brał udział w ponad 20 krajowych i międzynarodowych konferencjach.

Od 2005 roku jest redaktorem merytorycznym, a od ośmiu lat organizatorem konkursu fotograficznego „Przeglądu Socjologii Jakościowej”. Pełni również funkcję członka zespołu doradczego „Qualitative Sociology Review”.

Jest promotorem pomocniczym jednego doktoratu oraz promotorem blisko stu prac licencjackich i magisterskich. Uczestniczy w pracach komisji ekonomicznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ. Jest też członkiem Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, Sekcji Symbolicznego Interakcjonizmu.