

WPROWADZENIE

Wstęp

Poddajemy badaniom i analizie coś, czego już nie ma. Można odnieść wrażenie, że w literaturze przedmiotu świat organizacji publicznych jest zbudowany ze światła, które dotarło z kosmosu po długiej podróży i odbija rzeczywistość minioną. Patrzymy w rozgwieżdżone niebo. Wiele z gwiazd, na które spoglądamy z zachwytem, już nie istnieje, a jednak dla nas istnieją, bo teraz dopiero, po długiej podróży, ich światło dotarło na Ziemię. Myślę, że analogicznie zachowujemy się chcąc zaradzić współczesnym problemom administracji publicznej. Łudzimy się, że świat, który mamy zamiar naprawiać, jest podporządkowany prawom przyczynowo-skutkowym, jest przewidywalny, panuje w nim (nawet jeśli chwilowo utracony) ład. W takim świecie można stosować narzędzia i metody zbudowane na modłę stuletniej tradycji nauk o zarządzaniu. Ale dlaczego one nie działają? Dlaczego mamy coraz bardziej dojmujące doświadczenie, że ten świat nam się wymyka, że problemów przybywa szybciej niż pozornych rozwiązań? Po gombrowiczowsku można by zapytać: jak to działa, kiedy nie działa?

Funkcjonalistyczne metody i narzędzia nie działają, bo przykładowane są do rzeczywistości, której już dawno nie ma. Pozostał po niej ślad pamięci, fantom, symulakra i to one mają zmysły. Pomimo że konstrukty naszego umysłu, powstające dzięki tej iluzji, mają się dobrze – są spójne logicznie i kategoryczne, nierzadko optymistyczne, doświadczenie codzienności jest inne. Na pograniczu tych dwóch obrazów rodzi się napięcie, niepokój, a coraz częściej bunt. Wyraźnie słyszalny jest już – artykułowany poza głównym nurtem mediów, uniwersytetami i trybunami sejmowymi – głos tych, którzy są Oburzeni, i którzy chcą Okupować. To jedna z reakcji na chorobę systemu, jak wysypka

alarmująca o poważniejszych zagrożeniach. Bauman (2010a) przypomina myśl Gramsciego, który definiował czasy kryzysu jako *interregnum*, w którym „stare umiera a nowe nie może się narodzić” (Gramsci, 1978, s. 276). W tym czasie bezkrólewia pojawia się wielka różnorodność objawów choroby (Gramsci, 1978; Bauman, 2010a). Rozpoznawanie choroby jest pasjonujące dla badacza, niezależnie od nadziei na trafną diagnozę i terapię. Jakie jest zatem nasze *interregnum*? Tracimy cierpliwość. Oburzamy się. Okupujemy. Protestujemy. Równocześnie jesteśmy zagubieni. Niepewni wszystkiego. Przerażeni. „Nieprawdą jest, że świat można opisać w kategoriach albo-albo. Dzisiejszy świat można opisać tylko w kategoriach i-i. I to istnieje, i tamto istnieje”, mówi Bauman (wypowiedź w filmie: Rzączyński, 2011), a także Huysen (1997), wskazując na fakt, że chcąc dziś nazwać jakiś wycinek naszego świata, trzeba opisywać go, przyjmując różne perspektywy, nie dziwiąc się aporiom i pamiętając, że za chwilę – co ma związek z płynną nowoczesnością (Bauman, 2006) – obraz ten najpierw, jak zmarszczona tafla wody, stanie się nieostrzy a później nieaktualny, może nawet nieprawdziwy. Czy wobec tego warto opisywać tak szybko zmieniający się świat a w nim organizacje publiczne? Myślę, że właśnie ze względu na utratę społecznej cierpliwości – tak. Powiem więcej, tak rozumiem współczesny imperatyw kategoriyczny dla badacza organizacji. Badanie tego zjawiska jest problemem etycznym. Myślę o odsłaniającym się wymiarze etycznym, tak jak go rozumiał Józef Tischner pisząc:

Etyka jako wiedza ma być wiedzą o sztuce tworzenia. Niełatwo jest mówić o sztuce tworzenia. Trzeba dobrze wybrać język. Bo nie każdy język nadaje się dla etyki. Technika korzysta przede wszystkim z języka normatywnego, czyli języka nakazu i zakazu, ale dziś jej normatywna mowa staje się coraz trudniejsza do zniesienia. Gdy słyszymy nakaz lub zakaz, reagujemy obronnie. Jakiż więc język byłby najbliższy etyce? Wydaje się, że język odsłaniający. Odsłonić: znaczy coś opisać i komuś otworzyć oczy na widzenie, uwzględnić zarazem istotę rzeczy samej i człowieka, który kieruje się ku rzeczy. Etyka jako wiedza o sztuce tworzenia dobra sama musi stać się sztuką celnych odsłonień (Tischner, 2011, s. 407–408).

A podjęcie tego tematu wydaje się szczególnie pilne, bo administracja publiczna z każdym rokiem staje się coraz potężniejsza, tak ze względu na liczbę zatrudnionych urzędników, jak i ze względu na olbrzymią liczbę przepisów, które wprowadza w życie. Dość powiedzieć, że w 1990 r. wszystkich urzędników, zarówno rządowych jak i samorządowych, było 158 800, w 2000 r. – 297 800 (Polarczyk, 2005), a na koniec 2011 r. – 429 305, z przeciętnym wynagrodzeniem brutto 4195,00 zł (GUS, 2012a). Dane te jednak, jak wynika z badania przeprowadzonego w 65 urzędach przez „Dziennik Gazeta Prawna”, są niepełne, a co za tym idzie – nieprawdziwe. W badanych urzędach masowo zatrudniani są pracownicy (urzędnicy?) na umowach-zlecenie i umowach o dzieło, których nie wykazuje się w statystyce GUS.

Często za wyższe wynagrodzenie niż osoby zatrudnione na umowę o pracę. Takie kontrakty są zawierane praktycznie z dnia na dzień. Co więcej, działy kadr w urzędach bardzo często nie są w stanie ustalić, ile aktualnie osób jest zatrudnionych na tej podstawie, póki nie zapytają o to poszczególnych departamentów (GazetaPrawna.pl, 2012a).

Tego typu szacunki pozwalają przyjąć hipotezę, że w administracji publicznej łącznie pracuje ok. 1 mln osób, co oznacza, że będzie nas ona kosztować w 2012 r. 12 025 600 000 zł. Żeby zobaczyć odpowiednie proporcje, zauważmy, że wydatki na kulturę w budżecie 2012 r. zaplanowane zostały na poziomie 2,9 mld, na naukę – 5 mld, obrona narodowa natomiast ma kosztować 29 mld, a obsługa zadłużenia zagranicznego i długu krajowego – 43 mld! (Sejm, 2012). Liczby te oddają jedynie budżety państwowej administracji, nie zapominajmy jednak o olbrzymich budżetach administracji samorządowej gminnej, powiatowej i wojewódzkiej. Oprócz niezwykłego wzrostu zatrudnienia w ostatnich latach, wielkich kosztów, jakie ponosimy płacąc daninę publiczną na utrzymanie administracji, jest jeszcze jeden bardzo istotny powód, żeby badać organizacje publiczne. Istnieje oczywiste sprzężenie zwrotne między stanowiącym prawem a sytuacją instytucji publicznych. Doświadczamy, zwłaszcza w ostatnich kilku latach, zjawiska, które niewątpliwie wymyka się jakiegokolwiek racjonalności. Myślę o inflacji prawa. W 1990 r.

– pamiętajmy, że był to rok zmiany systemu politycznego i gospodarczego, rok rewolucyjny w stanowieniu prawa – ukazały się 92 Dzienniki Ustaw, które łącznie liczyły 1350 stron. W 2000 r. opublikowano 122 Dzienniki, zawierające 75 tys. stron. Wydaje się to nieprawdopodobne, ale od kilku lat Dzienniki Ustaw liczą po 18 tys. stron! (2010 r. – 18 245 stron; 2011 r. – 17 480 stron). Przez 22 lata od 1990 do 2011 r. opublikowano łącznie 228 886 stron prawa, przy czym w latach 1990–2000: 45 917, a w latach 2001–2011: 182 969 stron (analizę przeprowadziłem korzystając z Internetowego Systemu Aktów Prawnych Sejmu RP; ISAP, 2012). To już nie jest tendencja wzrostowa, to epidemia nadprodukcji prawa, nad którego logiką i zasadnością nikt już nie panuje, a stosowanie takiego prawa, takiej liczby nieustannie zmieniających się przepisów, skutkować musi dalszym wzrostem administracji i niewyobrażalnymi kosztami ponoszonymi na co dzień przez obywateli. Niestety, nie możemy zapomnieć, że obowiązuje ponadto prawo publikowane w Monitorze Polskim – dla przykładu w 2011 r.: 7391 stron – oraz Dzienniki Urzędowe poszczególnych ministerstw i instytucji centralnych, a także Dzienniki Urzędowe Unii Europejskiej. Trzeba też wiedzieć, że oprócz aktów prawa powszechnego jest tworzone przez samorządy prawo miejscowe.

Chcąc jednak dobrze zrozumieć organizację publiczną, należy zobaczyć ją jako jeden z fenomenów współczesności. Doświadczeniem naszym jest ruch, zmiana, płynność. Płynna nowoczesność – termin zaproponowany przez Baumaną (2006) na określenie kondycji dzisiejszego świata – stwarza rzeczywistość amorficzną. Dynamiczne procesy szybko mogą ją przekształcić w dowolnie odmienną konfigurację. Doświadczamy paradoksu wyrażonego w słowach królowej z *O tym, co Alicja odkryła po drugiej stronie lustra*: „Bo tu, jak widzisz, trzeba biec tak szybko, jak się potrafi, żeby zostać w tym samym miejscu” (Carroll, 1972, s. 35). Ponowoczesna organizacja publiczna również próbuje biec, przybierać rozmaite formy, podejmuje działania, które pozornie mają służyć tym, dla dobra których powstała. W rzeczywistości, co będą się starał wykazać, jest instytucją opresyjną – biurokratycznym tworem anektującym kolejne obszary wolności, naśladującym biznes, oczekującym, jak bożek, czci i uniżoności ze strony obywateli. Demaskowanie takich mechanizmów może przyczynić się do przywrócenia

wymiaru etycznego organizacji, który – w moim odczuciu – jest jedyną drogą do przezwyciężenia patologii. To właśnie w etyce należy szukać uzasadnienia dla specyfiki profesji urzędniczej, czyli służby publicznej. Bez wyraźnego etosu zawodowego urzędnicy są postrzegani, często przez samych siebie, jako ci, którzy nie chcą podejmować ryzyka, chcą pracować bez wyzwań i napięć, a to w prostej linii prowadzi do utrwalenia stereotypu urzędnika biurokraty, który nie jest ukierunkowany na pomoc, ale na własne bezpieczeństwo, zatem asekuracyjnie mnoży zabezpieczenia, potwierdzenia, oświadczenia, gromadzi liczne podpisy i pieczętki, szanując bardzo swój czas, ale za nic mając czas tego, któremu – z nazwy – służy, a mianowicie obywatela. Licznie powstające (co wskazuje na wykreowaną medialnie modę) kodeksy etyczne w ocenie części naukowców nie tylko nie przynoszą poprawy w tym zakresie, ale czynią więcej szkody. Otóż traktowanie etyki zawodowej jako zbioru reguł, a nie systemu wartości, prowadzi do jurydyzacji i pozwala na „ucieczkę od odpowiedzialności poprzez próbę przełożenia zachowań natury moralnej na zasadę mającą zastosowanie w prawie karnym, czyli *nullum crimen sine lege*” (Bogucka i Pietrzykowski, 2009, s. 101).

W niezwykle przejmującym wierszu pt. *Fatum* C.K. Norwida czytamy:

I

Jak dziki zwierz przyszło **Nieszczęście** do człowieka

I zatopiło weń fatalne oczy...

– Czekaj –

Czy człowiek zboczy?

II

Lecz on odejrzął mu – jak gdy artysta

Mierzy swojego kształt modelu;

I spostrzegło, że on patrzy – co? skorzysta

Na swym nieprzyjacielu:

I zachwiało się całą postaci wagą

– – I nie ma go!

(Norwid, 1865/2010, s. 80)

Sądzę, że najważniejszym zadaniem współczesnej nauki o zarządzaniu jest odpowiedź na pytanie, jak „odejrzeć” dzikiemu zwierzowi Nieszczęścia. „Odejrzeć”, to znaczy stanąć twarzą w twarz, poznać, opisać, starając się nie ulegać złudzeniom i stereotypom. Jeśli nie podejmiemy licznych prób poszukiwania współczesnej, interdyscyplinarnej odpowiedzi na Norwidowskie pytanie, to Fatum się spełni.

Angielskiemu poecie Samuelowi Coleridge'owi zawdzięczamy sentencję „ludzie powinni być ważeni, nie liczeni” (Inglis, 2007, s. 32), co jest lapidarnym, ale znakomitym w swojej trafności opisem i zarazem zapowiedzią dwugłosu, jaki słyszalny jest w naukach o zarządzaniu. Z jednej strony, do rzeczywistości organizacyjnej przykłada się instrumentarium ekonomiczne do badania efektywności, racjonalności w gospodarowaniu zasobami; po wtóre, bardzo wiele aspektów współczesnych organizacji pozostaje ukrytych przed liczbami. Można dotrzeć do nich i odsłonić je, słuchając opowieści ludzi, którzy współtworzą te organizacje, gromadząc obrazy i artefakty, wsłuchując się w język, *roz-ważając* (a nie *roz-licząc*) zatem drugą, niekwantyfikowalną, ludzką stronę gospodarowania. Takie uwarunkowania badawcze mają również swoje geograficzne odniesienia. Monika Kostera nazywa te tradycje anglosasko-japońską i galijsko-teutońską. Anglosaska ma wymiar praktyczny i oparta jest na danych ilościowych, które mają wspierać zarządzającego w stosowaniu najbardziej skutecznych metod do osiągnięcia większej efektywności, użytkowych programów i technik, pozwalających kontrolować i „manipulować wewnątrzorganizacyjnymi zmiennymi” (Kostera, 1996, s. 11). Kontynentalna, europejska sięga po badania jakościowe, chcąc poznać to, co złożone i kontekstualne (Kostera, 1996). Horkheimer, przeprowadzając krytykę nauki uprawianej w duchu pozytywistycznym, zauważył, że „tak zwane fakty, ustalane za pomocą metod kwantytatywnych – które pozytywiści zwykli traktować jako jedynie naukowe, są często zjawiskami z powierzchni rzeczywistości, zasłaniającymi raczej niż odsłaniającymi leżącą u ich podstaw rzeczywistość” (Horkheimer, 2007, s. 100). Zatem rozbicie lub przeniknięcie przez powierzchnię rzeczywistości oraz odsłonięcie, fenomenologiczny wgląd w istotę zjawiska, stają się zadaniem dla współczesnej nauki o organizowaniu

i zarządzaniu. Nie wystarczy jednak sam wgląd – potrzebna jest dzisiaj również naukowa interwencja.

Książką tą chciałbym włączyć się w dyskusję o nurcie humanistycznym w zarządzaniu. Humanistyczne zarządzanie, w mojej opinii, to takie, które – zgodnie z łacińskim źródłosłowem – stawia w centrum pola badawczego jednostkę w relacjach ze światem zewnętrznym, ale też – równie ważnym – wewnętrznym. Te relacje wyznaczają umowne granice nauki. Zarządzanie, które w sposób celowy organizuje i przekształca rzeczywistość, nie tylko analizuje zasoby, skutki ekonomiczne czy techniki użyte podczas działań gospodarczych (co stanowi przedmiot zarządzania ekonomicznego), ale bada również (lub badać powinno) rolę człowieka jako reżysera, aktora, obserwatora czy nieświadomego uczestnika procesów. Tutaj upatruję korzeni zarządzania humanistycznego, czerpiącego metody badawcze, język i inspiracje z innych nauk, iście humanistycznych, jak psychologia, socjologia, filozofia, etnologia czy nauki o sztuce. Samodzielność humanistycznych nauk o zarządzaniu bierze się jednak z własnego pola badawczego i specyfiki pytań badawczych. Poszukuje ono odpowiedzi na pytania, jak człowiek buduje relacje z innymi, aby skutecznie przekształcać rzeczywistość, jakie role odgrywa, jakim językiem się posługuje, jak konstruuje opowieść, jakie znaczenie przypisuje w swoich działaniach tradycji kulturowej, systemom filozoficznym, myśleniu religijnemu, duchowości, kanonom estetycznym itp. Czy te aspekty ludzkiej natury (właśnie humanizmu) mają wpływ na zarządzanie, a jeśli tak, to czy da się badać różnego rodzaju korelacje między nimi? Interdyscyplinarność, niewyraźne granice tak definiowanej nauki, nie są dzisiaj żadnym zarzutem, kiedy pragmatyka nauki ukierunkowana jest na rozwiązywanie rzeczywistych problemów współczesności, a nie purystyczną wierność dawnym paradygmatom i naukę dla nauki. Ta pragmatyka pozwala tworzyć wielokulturowe i wielodyscyplinarne zespoły badawcze, które z różnych perspektyw oświetlają badane zjawisko. Pozwala też łączyć metody badawcze, eksperymentować z rozszerzaniem dawnych granic nauki, co zresztą odpowiada naszemu powszechnemu poczuciu nietrwałości, płynnej nowoczesności. Zarządzanie humanistyczne jest nauką holistyczną,

która, stawiając człowieka w centrum, szuka odpowiedzi na pytania badawcze, związane z jego celową aktywnością. Nauka ta nie szuka odpowiedzi fragmentarycznej, ale chce uchwycić związki między różnymi czynnikami i dać odpowiedź jak najbardziej wszechstronną, wieloaspektową, coraz częściej dotykając niemierzalnych a nawet niezwykle trudno poddających się badaniom zagadnień, takich jak intuicja czy duchowość. Z drugiej strony, współczesne kryzysy gospodarcze, brak klarownej wizji rozwoju i załamanie się wielu uznanych teorii ekonomicznych sprawia, że chcąc zrozumieć świat, częściej sięga się po metody jakościowe, etnograficzne, widząc ułomność metod ilościowych. To także wyróżnia zarządzanie humanistyczne. Bada ono jakościowo – bo interesuje je opowieść jednostek, nie zaś bezmienne procesy, oderwane od człowieka systemy, liczby czy inne ekonomiczne znaki. Opowieść poddawana jest różnym interpretacjom i to z niej wyłania się świat zarządzany – z jego specyfiką i barwnością, której humanistyczne zarządzanie nie chce uogólniać w uniwersalną teorię. W tak uprawianej nauce organizacje są żywe, bo spotykamy w nich ludzi, którzy nas jednostkowo interesują, którzy myślą specyficznymi obrazami i mówią specyficznym językiem, a nie są tylko obojętnymi rekwizytami, dodanymi do efektów gospodarowania (Batko, 2012, w druku). Przechodząca dzisiaj przez świat fala „Oburzonych” pokazuje też, że młode pokolenie dobrze wykształconych pracowników, mobilnych, znających języki obce, ciekawych świata i innych kultur, otwartych na sferę sztuki i samorozwoju, wymaga innego podejścia do zarządzania, bardziej podmiotowego, właśnie humanistycznego, bo metody uprzedmiotawiające, traktujące pracownika wyłącznie jako zasób, odchodzą w przeszłość. Taki postulat stawiał nauce już w latach osiemdziesiątych XX wieku Clifford Geertz pisząc programowe słowa:

Uwolnieni od obowiązku taksonomicznej nieskazitelności, jako że nikt już obowiązkowi temu sprostać nie zdoła, uczeni uważający się za przynależnych naukom społecznym (lub behawioralnym, humanistycznym czy kulturowym) uzyskali swobodę w formowaniu swych zadań zgodnie z koniecznością wewnętrzną, nie zaś w myśl panujących

koncepcji na temat tego, co powinien a czego nie powinien robić badacz (Geertz, 1997, s. 217).

Właśnie tak rozumiejąc rolę badacza, a w miarę postępu prac mając coraz mocniejszy imperatyw kategoryczny w „formowaniu swych zadań”, prowadziłem studia nad ponowoczesną organizacją publiczną.

Paradygmat, cel pracy, pytania i metody badawcze

Książka ta napisana jest w zgodzie z paradygmatem humanistycznym i paradygmatem interpretatywnym, które zostały wyróżnione i zdefiniowane – wśród czterech paradygmatów w naukach społecznych, w tym w naukach o organizacji i zarządzaniu (pozostałe dwa to paradygmat funkcjonalistyczny i radykalnego strukturalizmu) – w 1979 r. przez Garetha Morgana i Gibsona Burrella (2007). Autorzy ci, opisując paradygmat radykalnego humanizmu, samo pojęcie zapożyczyli z książki *Mieć czy być* Ericha Fromma, który zauważa, że

[Z]e snu o byciu niezależnym panem własnego życia budzimy się ze świadomością, że wszyscy staliśmy się kółkami w biurokratycznej maszynie, wraz z naszymi myślami, uczuciami, gustami, poddanyymi manipulacji przez rząd, przemysł oraz środki masowej komunikacji, którą tamte pierwsze kontrolują (Fromm, 1995, s. 37).

Pierwsze wydanie *Mieć czy być* ukazało się w 1976 r., ale mimo upływu ponad 30 lat przesłanie Fromma nie tylko w niczym się nie zdezaktualizowało, ale wręcz nabiera dzisiaj dodatkowej mocy dzięki spełniającej się intuicji Autora. Postulat radykalnej przemiany człowieka, polegającej na odejściu od radykalnego hedonizmu – z jego egoizmem, chciwością i pogardą dla wykluczonych – jest drogą do solidaryzmu społecznego i wprowadzenia wartości etycznych do życia społecznego, a w konsekwencji, według Fromma, warunkiem przetrwania człowieka w ogóle. Jednym z kluczowych pojęć określających

radyczny humanizm jest solidarność – bardzo ważna dla myśli Richarda Rorty’ego (1996), a w Polsce głęboko rozwinięta w *Etyce solidarności* (1981) i w *Myśleniu według wartości* (2011) przez Józefa Tischnera. Trzeba pamiętać, że o radykalnym humanizmie pisał Ernst Friedrich Schumacher, żądając radykalnej przemiany człowieka i widząc w braku zasadniczej odmiany systemu społecznego przyczynę katastrofy ekonomicznej. Paradygmat radykalnego humanizmu zakłada postulat radykalnej zmiany społecznej, wynikającej z niezgody na antyhumanizm, dominujący we współczesnym świecie – subiektywnym konstrukcie społecznym. Budzenie zatem społecznej świadomości poprzez ukazywanie mechanizmów ideologicznej dominacji, politycznej przemocy i represji, zwłaszcza wtedy, kiedy są one ukrywane poprzez medialne i językowe iluzje; uwalnianie ludzi z psychicznego więzienia organizacji – oto podstawowe zadanie nauki (Kostera, 2003). Oczywiście postulatem radykalnego humanizmu jest zatem wyzwolenie społecznych fenomenów – takich jak miłość, przyjaźń, dyskurs etyczny, nauka, sztuka, religia – od dyktatu rynku i biurokracji, dyktatu pieniądza i siły (Ardalan, 2011; Peterson, 2010). Monika Kostera, interpretując artykuł Garetha Morgana z 1984 *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, pisze, że paradygmat radykalnego humanizmu

[Z]wracając uwagę na relacje władzy, leżące u podstaw tworzenia rzeczywistości, położył akcent na etyczny wymiar działań, pomógł docenić rolę nieświadomych znaczeń organizacji i otwarcie popierał ideologię stawiającą człowieka na pierwszym miejscu (Kostera, 1996, s. 36–37).

Chociaż Morgan (1980) wiąże paradygmat interpretacyjny wyłącznie z hermeneutyką, etnometodologią, interakcjonizmem i fenomenologicznym symbolizmem, jestem przekonany, że także w paradygmacie radykalnego humanizmu – który oddziela od interpretacyjnego większy stopień zaangażowania w kreowanie zmiany społecznej – można i należy sięgać po te właśnie metody eksplikacyjne.

Niewątpliwie najważniejszą dzisiaj kwestią jest uświadomienie sobie, że jedyną alternatywą dla różnych postaci egoizmu jest powrót do dobra wspólnego, a w miejsce chciwości – budowanie solidarności.

To jest prawdziwe wyzwanie i zadanie dla organizacji publicznych. Program, który Fromm nazwał radykalnym humanizmem, polegać ma na „stworzeniu nowego społeczeństwa, które wyzwoli ludzi z alienacji, podporządkowania maszynie, z niewoli przeznaczenia, któremu na imię dehumanizacja” (Fromm, 1995, s. 233). Nauka i technika, jak hinduska bogini zniszczenia Kali, nie tyle prowadzi nas ścieżką postępu, czyniąc życie bardziej znośnym czy nawet szczęśliwym, ile tworzy nowe, nieznane wcześniej zagrożenia w postaci nuklearnych zbrojeń, ryzyka wykorzystywania energii wytwarzanej w elektrowniach jądrowych, a w konsekwencji katastrofy ekologicznej. Słowa Fromma nabierają mocy, zwłaszcza kiedy czyta się je dzisiaj po katastrofie w Czarnobylu i Fukushima. Program radykalnego humanizmu oznacza poszukiwanie szczęśliwości wynikającej z harmonii z naturą, solidarności międzyludzkiej, produkcji i konsumpcji, zaspokajających rzeczywiste potrzeby i aktywne włączenie się jednostki w życie społeczne. Czytając te słowa, można by krótko stwierdzić – kolejna utopia. Ale współczesne problemy cywilizacyjne wydają się tylko potwierdzać nieuchronność przyjęcia właśnie takiego programu, opartego na klarownej opozycji być do skompromitowanego mieć. Zresztą sam Fromm, przewidując podobną krytykę, pisał, że „można być nazwanym niewinnym, lecz nie naiwnym” (Fromm, 1995, s. 254). Przyjmując paradygmat radykalnego humanizmu jako podstawę ontologiczną prowadzonych badań, wybrałem takie podejście, w którym nie tylko opisuję i kategoryzuję rzeczywistość społeczną, ale kreślę również program radykalnej odnowy etosu administracji publicznej w świecie płynnej nowoczesności, wyrastający z mojej niezgody na taką konstrukcję świata organizacji publicznych, jaka wyłoniła się z badań. Przyjęcie określonego paradygmatu badawczego to nie tylko utożsamienie się ze specyficznym dla niego zbiorem technik badawczych. Jak zauważa David Collins, podstawową sprawą jest położenie nacisku na idee i wartości, które leżą u podstaw przyjętych technik badawczych i osobiste zaangażowanie badacza na rzecz zmian (Collins, 1998). Świat nie składa się li tylko z rzeczy, ale przede wszystkim ze znaczeń. Jest zatem o tyle, o ile dla nas znaczy. Relatywizm, którego doświadczamy, jest doznaniem subiektywnej odmienności świata znaków, którą osobniczo nakładamy na obiektywną

rzeczywistość. Nie sposób oddzielić faktów (rzeczy) od tego, kto, w jakim czasie i w jakim kontekście kulturowym je zaobserwował, bo to kultura dostarcza kategorii opisu i interpretacji świata (Gellner, 1997). Świat do nas mówi. Najczęściej słowem, tekstem, który należy odczytać, aby zrozumieć – i takie właśnie pragnienie leży u podstaw metody badawczej przyjętej w tej pracy. Nie jest moim celem opis, ważny dla fenomenologii, która rości sobie prawo do transcendentalnego dostępu do istoty zjawisk, ale hermeneutyczne odsłonięcie, w którym obserwator rezygnuje z dystansu pamiętając, że sam jest uwikłany w sensy, które także i on ustanawia (Baran, 1992). I chociaż na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku przywołany już Gellner pisał, ironizując, że „hermeneutyczna prawda ma zatem zastąpić prawdę obiektywną. Hermeneutyczna prawda szanuje zarówno subiektywność obiektu badania, jak i samego badacza, a nawet czytelnika lub słuchacza” (Gellner, 1997, s. 51), to po dwudziestu latach możemy powiedzieć, że tak się właśnie stało. Badacz coraz bardziej staje się tłumaczem, rezygnując z utrwalonej tradycją roli prawodawcy (Bauman, 1997). Polifoniczność, dialogiczność, fragmentaryczność i subiektywizm – a co za tym idzie brak wiary, że nauka, szczególnie humanistyka, może tworzyć wielkie, uniwersalizujące teorie – skłania nas dzisiaj do poszukiwania sensu w mikronarracjach i zbliżania nauki do form literackich, a postawy badacza do pisarza, który ma dobre prawo do intuicji i subiektywnych odczytań, a jego posłannictwem jest poszukiwanie formy pojemnej, dzięki której znaczenia odkryte przez niego mogą stać się inspirujące dla Czytelnika i być zachętą do samodzielnej refleksji. Tak również ujmował ten stan Buber, kiedy dostrzegł, że początkiem twórczości jest owo zjawienie się, które czeka na urzeczywistnienie:

Oto odwieczny początek sztuki: człowiekowi wychodzi naprzeciw jakiś kształt, który chce za jego sprawą stać się dziełem. Nie jest to wytwór jego duszy, lecz zjawienie się, które zbliża się do duszy i domaga się od niej działającej siły. Chodzi o istotowy czyn człowieka: gdy go spełnia, gdy wypowiada swoją istotą podstawowe słowo do zjawiającego się kształtu, wówczas tryska działająca siła, powstaje dzieło (Buber, 1992, s. 43–44).

Hermeneutyka – jaką postulował, pisząc *Bycie i czas*, Martin Heidegger, a za nim Hans Georg Gadamer i Paul Ricoeur – ustanawia nowy wymiar ontologiczny, gdzie być oznacza: próbować zrozumieć siebie i świat. Poznawanie nazywa Heidegger pewnym sposobem obecności bycia-w-świecie, a rozumienie określa poprzez otwartość tu-oto, odnoszącą się do całości bycia-w-świecie (Heidegger, 2004). Takie ontyczne poznawanie i rozumienie jest zatem źródłem hermeneutycznego odślonięcia rzeczywistości społecznej. Gadamer (1977) pisząc o świadomości hermeneutycznej, wskazuje na jej najważniejszą właściwość – umożliwienie dostrzeżenia tego, co problematyczne.

Jak zauważa Mary Jo Hatch

[P]zedmiotem punktu widzenia postmodernistycznego jest badanie lub praktyka zmierzająca do poznania organizacji, a także sama organizacja w kształcie, jaki przyjęła w trakcie prób poznania jej (Hatch, 2002, s. 64).

Zgadzam się z tą myślą w dwóch zwłaszcza sprawach. Pierwsza, to dynamiczne metamorfozy organizacji, płynność i amorficzność, druga – uświadomienie sobie, że poznanie organizacji oparte jest na szeregu „prób”, którym poddaje ją badacz. Organizacja, niczym impresjonistyczny pejzaż, zmienia się w zależności od punktu widzenia, pory patrzenia i uważności oraz postawy badacza. Istnieje zatem na różne sposoby, ale zapisy prób poznania jej istoty mogą być same w sobie interesujące, bo opowiadają nie tylko o oglądanym obiekcie, ale też o paradygmatach, warsztacie, emocjach i nastrojach obecnych w danym czasie w nauce.

Takie podejście jest również zgodne z założeniami metody symbolicznej w badaniach nad organizacją, której zadaniem jest interpretacja takich pojęć, jak *logos*, *ethos* i *pathos* (Strati, 1998), a w pracy tej będę odwoływał się do tych pojęć. Metoda symboliczna, jak pisze Antonio Strati, jest procesem, w którym odkrywa się konstrukcję społeczną, tworzoną w organizacjach przez ludzi, a składającą się z symboli, wartości i wierzeń. Symbole nie zaistnieją w organizacji tak długo, jak długo nie zostaną odkryte lub wynalezione, a żeby je odkryć, trzeba odślonić istotę organizacji przez badania terenowe i hermeneutykę

tekstów. Dzięki mitom, które mają charakter konstytutywny dla organizacji, możemy z kolei usunąć – przeszkadzającą w zrozumieniu zjawiska – złożoność oraz dotrzeć do esencji opowieści. Mit rozświetla również estetyczną stronę życia organizacji, używając do tego celu języka i form poezji (Strati, 1998).

W narracjach modernizmu dominował mit postępu, zmiany i obiektywizmu. Mity te na naszych oczach ulegają rozpadowi i dekonstrukcji. Okazuje się, że postęp ma również swój przerażający rewers – niszczenie środowiska, wrogą jednostce inżynierię społeczną czy pogłębiające się nierówności społeczne. Zmiana traktowana jest jako lingwistyczny fetysz modernizacyjny, usprawiedliwiający każde działanie silniejszego, a nie środek do osiągania wartościowych celów społecznych. Obiektywizm okazuje się często maską partykularyzmów lub pobożnym życzeniem, skrywającym bezradność naukowców.

Zgadając się z diagnozą współczesnej nauki, zaproponowaną przez Danutę Ulicką, która pisze, że

[W]yparowanie z nauki wartości poznawczych, rozumianych klasycznie jako obiektywna i weryfikowalna wiedza o rzeczywistości, sprzęgło się z wejściem na ich miejsce wartości poznawczych nieklasycznych, rozumianych jako wiedza o tekstach – dyskursach (Ulicka, 2006, s. 23),

chcę również, obok interpretacji wyników badań jakościowych, prowadzonych w organizacjach publicznych, zaproponować hermeneutyczne odsłonięcie tekstów, które powstają zarówno wewnątrz organizacji publicznych, jak i w środowisku akademickim czy też konsultingowym, prowokując dyskurs z – jak uważa Łukasz Sułkowski (2012) – najczęściej w nich występującym, roszcującym sobie prawa do obiektywizacji, podejściem funkcjonalnym.

Moim celem jest holistyczne ujęcie ponowoczesnej organizacji publicznej w duchu i przy pomocy metod badawczych humanistycznego zarządzania, przy wykorzystaniu metody hermeneutycznego odczytania organizacji publicznej jako tekstu i symbolicznej sieci znaków oraz metafor (Gadamer, 1979, 2004; Ricoeur, 1989). Podstawowym zadaniem badawczym, jakie wyznaczyłem sobie podczas pisania tej

książki, było odkrycie metafor i symboli, które charakteryzują świat organizacji publicznych, ale i demaskują ukryte intencje i mechanizmy, stosowane przez te organizacje wobec obywateli; uwieńczeniem moich analiz jest przedstawiony w finalnej części namysł nad potrzebą i warunkami uduchowienia organizacji publicznej. Jak pisał Ludvig von Bertalanffy

[Z] wyjątkiem bezpośredniego zaspokajania potrzeb biologicznych, człowiek żyje w świecie nie rzeczy lecz symboli. Możemy również powiedzieć, że różne światy symboliczne, materialne i niematerialne, które odróżniają kulturę ludzką od społeczeństw zwierzęcych, stanowią część, i to część najważniejszą, systemu zachowań człowieka (Bertalanffy, 1984, s. 255).

Dotarcie zatem do symboliki organizacji publicznej będzie dotarciem do jej istoty i próbą odsłonięcia zakrytego.

W latach 2007–2012, prowadząc badania jakościowe w kilkudziesięciu organizacjach publicznych, postawiłem dwa kluczowe pytania badawcze:

- czym jest, jakie ma cechy, ponowoczesna organizacja publiczna?
- do jakich wartości należy się odwołać, aby organizacja publiczna odzyskała, a może dopiero wypracowała swój etos?

Badania te prowadziłem m.in. w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego, Urzędach Miast – Krakowa, Wieliczki, Sandomierza, Krzeszowic, Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie, Powiatowym Urzędzie Pracy w Chrzanowie, Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku, Muzeach Narodowych w Warszawie, Krakowie i Kielcach, Muzeum Sztuki w Łodzi, Muzeum – Zamku w Łańcucie, Muzeum Archeologicznym i Etnograficznym w Łodzi, krakowskiej Cricotece, galeriach sztuki: w Krakowie – Bunkier Sztuki, Białymsztoku – Galeria Arsenał i Lublinie – Galeria Labirynt. Chcę wyraźnie zaznaczyć, że w tych instytucjach publicznych oczywiście ujawniały się różne negatywne cechy organizacji, o których piszę w tej książce, ale równocześnie spotykałem tam wspaniałych, zaangażowanych ludzi, pełniących w nich różne role – od charyzmatycznych liderów, po

szeregowych pracowników, wykonujących swoją pracę z pasją i bardzo etycznych. Niesprawiedliwym byłoby utożsamianie wszystkich pracowników sfery publicznej z patologiami organizacyjnymi, które tam rzeczywiście dość powszechnie występują. Uczestniczyłem również w kilku projektach badawczych, które w sumie objęły 43 urzędy miejskie, wojewódzkie i marszałkowskie. Projekt *E-administracja warunkiem rozwoju Polski. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem innowacyjnych modeli referencyjnych procesów administracji publicznej (2010–2011)* obejmował 8 urzędów marszałkowskich, 8 urzędów wojewódzkich i 14 urzędów miast. W projekcie *Ujawnienie mechanizmów lobbingu na szczeblu samorządu terytorialnego (2010)* badania były prowadzone w 16 samorządach wojewódzkich, a projekt *Urząd Gminny – sprawny i przyjazny (2011–2012)* objął 5 gmin z województwa małopolskiego. Ilekroć w książce wykorzystuję – bezpośrednio cytując – wypowiedzi moich rozmówców, ukrywam ich tożsamość przez przyjętą w zaszyfrowanym kluczu literę z alfabetu greckiego, co w tekście oznaczone jest w następujący sposób: [Alfa, Beta, Epsilon, Tau, Theta itp.]. Odstąpiłem od tej zasady w przypadku prezentacji wyników badań przeprowadzonych w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim, ze względu na unikatowość projektu, który był przedmiotem badań, a tym samym możliwość łatwej identyfikacji osób zaangażowanych w jego realizację. Oprócz badań jakościowych – wywiadów, obserwacji nieuczestniczącej i bezpośredniej, prowadzonych w tych organizacjach – odbyłem także rozbudowane studia literaturowe, oparte o dokumentację wewnętrzną instytucji publicznych, akty prawne, raporty i sprawozdania, Biuletyny Informacji Publicznych, witryny internetowe i publikacje, których przedmiotem były organizacje publiczne. Bogactwo materiału badawczego zawsze rodzi pokusę rozbudowania opowieści do takich rozmiarów, których Czytelnik nie byłby w stanie zaakceptować. Trudno rezygnuje się z licznych wątków pobocznych, jeszcze jednej, ciekawej ilustracji zjawiska, pasjonującej wypowiedzi rozmówcy. Pisząc tę książkę, starałem się pamiętać o słowach wybitnego rumuńskiego rzeźbiarza, abstrakcjonisty i minimalisty, Constantina Brancusiego, że „prostota to rozwiązana złożoność” (Buliga, 2009, s. 35). Złożoność i nadmiar materiału, dotyczącego organizacji publicznych,

poddałem rygorowi selekcji i sprowadzenia narracji badawczej do kilku kluczowych metafor. Pragnieniem moim również było, aby rozwiązując złożoność i trzymając w rękę brzytwę Ockhama, nie zapominać jednocześnie o słowach Einsteina, że „wszystko powinno być tak proste, jak to możliwe, ale nie prostsze” (Einstein, 2012).

Czytelnikowi należne są również wyjaśnienia co do zastosowanego w pracy języka, stylu i form literackich. Przyjęty przeze mnie sposób narracji wiąże się z głęboką wiarą w trafność sformułowania Clifforda Geertza, który pisze, że

[W]yjaśnienie przez interpretację – a jest to forma wyjaśnienia, nie zaś natchnione wielosłowie – kieruje uwagę na sens, jakie instytucje, działania, wyobrażenia, wypowiedzi, zdarzenia, obyczaje [...] mają dla tych, do których należą (Geertz, 1997, s. 218).

Geertz nazywa szeroko występujące dzisiaj zjawisko w pracach naukowych mąceniem gatunków, nie widząc wszakże w tym nic złego, a jedynie konieczność poszukiwania odpowiednich form dla wyrażenia naukowych treści („jeszcze trochę, a ukaże się teoria kwantowa wierszem lub biografia w zapisie algebraicznym”, Geertz, 1997, s. 215). Jak zauważa również Bożena Witosz, jeśli nauka chce skutecznie rywalizować z innymi dyskursami w przestrzeni publicznej, nieuchronne jest rozluźnianie norm stylowych (eseizacja), gatunkowych (gatunki zmącone) i kompozycyjnych (zwrot w stronę formy otwartej, zezwalającej na liczne dygresje i luźno związane z treścią wypowiedzi komentarze, Witosz, 2011). Gatunkowo zatem książka ta jest eklektycznym połączeniem eseju, krytycznej analizy źródeł, dziennika z obserwacji, wywiadów, wypisów z książek użytecznych i hermeneutycznej interpretacji znaczeń, jakie poprzez metafory odsłania nam organizacja publiczna, zaś w ostatnim rozdziale jest czymś, co jedni nazwą radykalnym programem zmiany a inni polityczną utopią.

Metajęzyk nauki staje się czasami przeszkodą nie do pokonania dla odbiorcy, a że tak być nie musi, świadczą teksty wybitnych uczonych, by wspomnieć choćby szczególnie obecnych na kartach tej pracy Fromma, Tischnera i Baumaną, których książki ukazują się w masowych

nakładach, znajdując czytelników nie tylko w środowisku naukowym. Wreszcie ten metafizyk widzi Heidegger jako przejaw

[P]owszechnej technicyzacji wszystkich języków, prowadzącej do jedynego funkcjonującego planetarnego narzędzia informacji. Metafizyk i sputnik, metalingwistyka i technika rakiетowa są tym samym (Heidegger, 2007, s. 142).

Jakie wyzwania język stawia przed badaczem, najlepiej pokazuje ten pełen namiętności passus z Heideggera:

Gdzie jednak sam język dochodzi do słowa jako język? Dziwnym sposobem tam, gdzie nie znajdujemy właściwego słowa na to, co nas obchodzi, na czym nam zależy, co nas dręczy lub rozpala. Pozostawiamy wtedy niedopowiedzianym wszystko, co mniemamy, i przeżywamy przy tym chwile, w których z daleka i przelotnie muska nas sam język wraz ze swoją istotą (Heidegger, 2007, s. 143).

Jestem jednak pewien, że lepiej pozostawić jakąś myśl niedopowiedzianą i pozwolić Czytelnikowi poszukać właściwego słowa lub emocji, niż wikłać się w „technicyzację” i nie pozwalać językowi „dochodzić do słowa”.

Struktura pracy

„Czym więc jest postmodernizm?” – pytał Lyotard i odpowiadał: „Jest z pewnością częścią modernizmu” (Lyotard, 1997a, s. 58; 1998, s. 23). Taką właśnie perspektywę przyjmuję w tej książce. Ponowoczesna organizacja publiczna nie jest antytezą, zaprzeczeniem, buntem przeciwko modernistycznej poprzedniczce. Jest naturalnym następstwem w czasie. Ponowoczesność przychodzi diachronicznie po nowoczesności. Wiele cech znanych już wcześniej, zwłaszcza nieludzką biurokrację (z jej najbardziej przerażającym wcieleniem – organizacją Holocaustu), ponowoczesność zachowała i rozwija do dzisiaj; inne – jak choćby próba aneksji wirtualnej przestrzeni publicznej, nieudolny rozwój e-administracji czy biznesowy kult efektywności bez dawania pierwszeństwa dobru publicznemu – stanowią znak firmowy ponowoczesności. Nowoczesność, którą łatwo odnaleźć we współczesnych cechach organizacji publicznej, syntetycznie ujął Zygmunt Bauman, nazywając ją „obsesyjnie legislatorską, definiującą, strukturyzującą, segregującą, klasyfikującą, rejestrującą i uniwersalizującą” (Bauman, 1995, s. 244). Gianni Vattimo, nawiązując do Heideggerowskiego *Verwindung* (przebolenia), określającego stosunek post-metafizyczności do metafizyczności, pisze, że

[P]ostnowoczesne jest czymś, co z nowoczesnością pozostaje w związku *verwindend*: tym, co akceptuje i podejmuje nowoczesność, niosąc w sobie jej ślady, jakbyśmy nieśli w sobie ślady choroby, z której się wydobywamy i której wciąż jesteśmy rekonwalescentami; postnowoczesne niesie dalej nowoczesność, ale odkształcając ją (Vattimo, 1997, s. 136).

Ta metafora stanu wychodzenia z choroby, rekonwalescencji, kiedy nasza pamięć utrzymuje wciąż ślady dawnej słabości, stała się dla mnie podstawą do rozpoznawania chorobliwych patologii organizacji publicznej, ale też zainspirowała do zadania pytań o możliwości terapii w rozdziale *Anima – w świecie zapomnianych wartości organizacji publicznej*.

Chcąc poddać analizie ponowoczesną organizację publiczną, wykorzystałem scenariusze metaforyczne (Ogonowska, 2010). Dzięki metaforom – jak w figurze Światowida – ujawniły się współistniejące cztery oblicza organizacji publicznej. Oczywiście, wybór języka metafory jest zaproszeniem Czytelnika do gry, w której konstrukcja sensów jest otwartym procesem kulturowym i zakłada indywidualne transformacje i możliwości przejścia do nieodkrytych w tej książce poziomów interpretacji.

W pierwszym rozdziale, zatytułowanym *Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności* omawiam te cechy płynnej nowoczesności, które mają istotny wpływ na zadania i cele, jakie zostały wyznaczone organizacji publicznej. Przywołując różne interpretacje ponowoczesności, buduję kontekst, bez którego zrozumienie roli współczesnej administracji nie byłoby możliwe. W kolejnym rozdziale pt. *Golem – potwór biurokracji*, legenda o praskim Golemie, którego rabin Löw powołał do istnienia, aby obdarzony nadludzką siłą chronił diasporę żydowską przed prześladowaniami, posłużyła mi jako metafora jednego z czterech obrazów organizacji publicznej w płynnej nowoczesności. Człowiek stworzył administrację, aby mu służyła, a ona autonomizuje się, przejmuje nad nim władzę, wreszcie niszczy swojego twórcę. Jest to rozdział o biurokratycznej twarzy organizacji publicznej, labiryncie procedur i zarządzeń, pułapce zastawionej na nas przez Golema. W rozdziale zatytułowanym *Avatar – administracja w przestrzeni wirtualnej* analizuję starania organizacji publicznej, aby stworzyć cyfrowego awatara i przeniknąć także do świata wirtualnego. E-administracja skażona jest jednak wszystkimi patologiami biurokratycznej rzeczywistości. Nieskuteczność od kilkunastu lat wdrażanych projektów cyfryzacji ujawnia się choćby w tym, że wciąż nie możemy skorzystać z większości usług bez osobistej wizyty w urzędzie i posiadania papierowych, analogowych

dokumentów, zaświadczeń i podpisów. Awatar administracji ogranicza też nasz dostęp do informacji publicznej, broniąc się przed transparentnością i utrudniając szybkie zdobycie informacji przez obywatela. Piszę też o wydarzeniach z ostatnich miesięcy – decyzjach kompromitujących centralne urzędy państwa, które dążąc do ograniczenia swobody korzystania z zasobów wiedzy, zgromadzonej w sieci, wywołały masowe protesty, a w konsekwencji doprowadziły do wycofania się Polski z popierania ACTA. Rozdział *Midas – bankructwo imitacji biznesu* ma na celu zilustrowanie takich działań organizacyjnych administracji, które można by określić mianem ślepej wiary w metody i techniki zarządcze wykorzystywane w biznesie, szczególnie rozpowszechnione w nurcie New Public Management. Imitując biznes, organizacje publiczne tracą swoją tożsamość a stawiając efektywność na pierwszym miejscu, zapominają, że ich podstawową misją jest przyczynianie się do pomnażania dobra wspólnego. Tego typu postawa związana jest z promowaniem funkcji kontrolnych, ograniczaniem zaufania do pracowników i prowadzi do izomorfizmu organizacyjnego, który, służąc standaryzacji, równocześnie likwiduje jednostkową specyfikę i kreatywność w realizacji zadań publicznych. W miejsce słów, narracji, pojawiają się liczby, tabele i arkusze kalkulacyjne. W rozdziale *Złoty Cielec – parareligijna teatralizacja sfery publicznej** ukazuję organizację publiczną jako przedmiot specyficznego kultu. Ceremonie i rytuały, które teatralizują działania administracji, mają na celu podkreślenie dystansu, jaki dzieli zwykłego obywatela od władzy urzędników. Widoczne jest powstawanie dworów i wasalizowanie podmiotów życia publicznego, które muszą wchodzić w relacje – choćby ubiegając się o środki z różnych funduszy celowych na realizację swoich zadań – z dysponentem tych środków. Piszę w tym rozdziale również o zawłaszczaniu przestrzeni publicznej przez mające partyjne wsparcie ruchy społeczne i organizowanie tam wykluczających część obywateli spektakli, jak choćby w ostatnich latach zamiana Krakowskiego Przedmieścia w największą

* Mając świadomość słownikowej poprawności pisowni „złotego cielca” wybieram zapis z wykorzystaniem wielkich liter – Złoty Cielec – chcąc podkreślić, że metafora ta jest użyta w książce jako figura takich cech organizacji publicznych, które uprawniają do posługiwania się nią jako nazwą własną (RB).

w Polsce scenę teatralną, gdzie cyklicznie odgrywane były przedstawienia „religii smoleńskiej” (Kosiński, 2010). Przedmiotem analizy jest też mieszanie się *sacrum* i *profanum* w sferze publicznej i konsekwencje tego stanu dla świeckości państwa. Jako odpowiedź na pesymizm tego obrazu organizacji publicznej w płynnej nowoczesności proponuję w ostatnim rozdziale zatytułowanym *Anima – w świecie zapomnianych wartości organizacji publicznej* namysł nad potrzebą radykalnej zmiany organizacyjnej, odnoszącej się do wartości humanistycznego zarządzania. Poszukiwanie sensu w działaniach podejmowanych przez administrację, rozwijanie wolności i zaufania, odpowiedzialność i solidarność, a także odnowienie języka przez odrzucenie biurokratyczno-prawniczej nowomowy składają się na program odbudowy, a może tworzenia etosu organizacji publicznych.

Jerzy Harasymowicz napisał: „I ciągle człowiek jest zdany na łaskę metafory” (1975, s. 93). Przystępując do analizy obrazów ponowoczesnej organizacji publicznej, pozostaję z nadzieją, że metafora będzie łaskawa.

Podczas pisania tej pracy nie zapomniałem o słowach Rorty’ego:

Największym osiągnięciem kogoś oryginalnego może być jedynie rekontekstualizacja jego poprzedników. Nikt nie może liczyć na stworzenie dzieła nie dającego się skontekstualizować, tak jak żaden komentator [...] nie może liczyć na znalezienie jedyne go „słusznego” kontekstu, do którego można dane dzieło dopasować (Rorty, 1997, s. 119–120).

Chciałbym zatem w tym miejscu podziękować tym, których myśl miałem zaszczyt rekontekstualizować. Najmocniej Księdzu Profesorowi Józefowi Tischnerowi. Od studiów, kiedy będąc jego uczniem, zapoznawałem się z filozofią dialogu, Jego dzieło pozostaje dla mnie nieustanną inspiracją. Profesorowi Zygmuntowi Baumanowi za najbardziej przenikliwą diagnozę płynnej nowoczesności i radość odkrywania prostoty, dzięki klarowności myśli i wykładu Profesora, w najbardziej złożonych zjawiskach społecznych. Szczególną wdzięczność pragnę wyrazić Pani Profesor Monice Kosterze, która uświadomiła mi swoim pisarstwem, że dyskurs naukowy można czytać jak znakomitą

literaturę. Za zachętę do takiego uprawiania nauki, która dzięki przyjętym metodom i jakości stylu jest zrozumiała i przydatna także poza środowiskiem naukowym. Wreszcie dziękuję Pani Profesor za liczne inspiracje, które tak bardzo są obecne na kartach tej książki.

Pragnę również złożyć serdeczne podziękowania Pani Profesor Grażynie Prawelskiej-Skrzypek, mojej szefowej, Kierownicze Katedry Metod i Technik Zarządzania w Sektorze Publicznym ISP UJ, za wszelką pomoc, zaufanie i wolność naukową, którą odczuwałem podczas pisania tej książki.

Dziękuję też wszystkim Koleżankom i Kolegom, zwłaszcza z Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, którzy byli pierwszymi recenzentami wątków zawartych w pracy.

Na koniec chciałbym podziękować Agnieszce i Józiewi, bez których ta książka by nie powstała.