

LLOYD WARNER

Pierwszy antropolog organizacji

Paweł Krzyworzeka



LLOYD WARNER

Pierwszy antropolog organizacji

Recenzent

prof. Dariusz Jemielniak

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Amadeusz Targoński, targonski.pl

Skład i łamanie

Protext

© Copyright by Paweł Krzyworzeka
Warszawa 2017



**Institut Etnologii
i Antropologii Kulturowej**
Uniwersytetu Warszawskiego

Publikacja dofinansowana przez Instytut Etnologii
i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Warszawskiego

Poltext sp. z o.o.
02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118
tel.: 22 632-64-20
e-mail: wydawnictwo@poltext.pl
internet: www.poltext.pl

ISBN 978-83-7561-719-1

Spis treści

Wstęp	7
Badania archiwalne i etnografia etnografii organizacji	15
Warner w literaturze akademickiej	21
Black Civilization – kształtowanie się antropologiczności przyszłego badacza organizacji	25
Elton Mayo potrzebuje antropologa – początek legendy	41
Co Mayo cenił w antropologii?	45
Czy antropologia się sprawdziła?	50
Ponad podziałami dyscyplinarnymi	55
Postępująca socjologizacja	57
Tajny raport dla Fundacji Rockefellera, czyli autorska mapa antropologii światowej	62
Znoszenie podziałów dyscyplinarnych	67
Zawartość antropologii w antropologii: Warner stawia na teorię antropologiczną i porzuca metodę	71
Projekt <i>Yankee City</i> – zastosowanie antropologii do badań na własnym podwórku	71
Manifest metodologiczny antropologa we własnym domu ...	76
Publikacje Warnera jako literatura antyetnograficzna	79
Odbiór prac Warnera przez jemu współczesnych	82

Podsumowanie	91
Chronologia kluczowych wydarzeń z życia Lloyda Warnera .	93
Publikacje Lloyda Warnera	97
W. Lloyd Warner w literaturze z zakresu antropologii biznesowej. Konstruowanie historii autorytetu dyscypliny	99
Narracje o historii dyscypliny jako odzwierciedlenie procesu profesjonalizacji	100
Historia antropologii biznesowej w narracjach przedstawicielek i przedstawicieli dyscypliny	103
Rola opowieści o historii antropologii biznesowej	109
Podsumowanie	113
Bibliografia	115
Źródła internetowe	125

Wstęp

Inspiracją do stworzenia opracowania¹ na temat Lloyda Warnera było poczucie zawodu tym badaczem, które nastąpiło po dość długim okresie mojej fascynacji jego osobą. Początkowo zainteresowanie Warnerem, amerykańskim antropologiem, uczniem i przyjacielem Alfreda Radcliffe-Browna i Bronisława Malinowskiego, rozniecane było przez kolejne publikacje na temat antropologii pracy, etnografii organizacji i etnografii biznesowej. Wiele z tych tekstów prezentowało Warnera jako protoplastę tej dziedziny (w tamtym czasie postrzegałem je jako jeden nurt). Wizja antropologa, który prosto z badań terenowych, prowadzonych wśród rdzennych mieszkańców Australii, przerwucił się na naukowe eksploracje amerykańskich organizacji przemysłowych, działała na moją wyobraźnię. Identyfikowałem się z tą postacią, gdyż w historii Warnera chciałem widzieć własną. Badania, które stały się podstawą mojego doktoratu, prowadziłem wśród sprzedawców bezpośrednich, współpracujących z firmami Amway i May Kay Cosmetics (Krzyworzeka, 2012a; Krzyworzeka, 2011). Tę etnografię organizacji poprzedził jednak – jak w przypadku Warnera – bardziej klasyczny projekt antropologiczny: prowadziłem badania terenowe wśród Selkupów i Chantów, rdzennych mieszkańców Zachodniej Syberii (Krzyworzeka, 2004). Ceniłem swoje badania syberyjskie, gdyż pozwoliły mi doświadczyć „inności” oraz poznać bezpośrednio obszary antropologii uznawane za bardziej klasyczne, jak chociażby szamanizm. Po takiej zaprawie czułem się dobrze przygotowany do zmierzenia się z „badaniami we własnym domu” i rozpocząłem wspomnianą eksplorację organizacji

¹ Niniejsza książka stanowi podsumowanie badań prowadzonych w latach 2011–2013 w ramach projektu *Praktyki antropologicznych konsultantów biznesowych*, kierowanego przed dr. Pawła Krzyworzekę w Akademii Leona Koźmińskiego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr projektu N N115 411440). W ramach tego projektu badania prowadziła też Olga Rodak, autorka posłowania do tej książki.

sprzedaży bezpośredniej. Środowisko antropologów i etnografów organizacji stało się dla mnie ważnym punktem odniesienia, a w konsekwencji nauki o zarządzaniu stały się moją nową dyscypliną akademicką.

W historii Warnera widziałem swoją, dlatego w pewnym momencie poczułem potrzebę poznania szczegółów działalności Lloyda Warnera. Poznania dokładnie tego, w jaki sposób prowadził badania, które elementy antropologii sprawdziły się w badaniach organizacji, a które nie. Ale przede wszystkim, jak wyglądały jego etnografie, czyli teksty, w których prezentował wyniki badań. Kolejne, z trudem zdobyte² publikacje autorstwa Lloyda Warnera coraz bardziej mnie rozczarowywały. Były nieantropologiczne! Do tego, bardzo często, nudne i opisujące oczywistości. Zrodziły się zatem pytania, które legły u podstaw projektu badawczego. Dlaczego, pomimo swojej „nieantropologiczności”, twórczość i osoba Warnera są kanonicznym punktem odniesienia dla współczesnych antropologów organizacji i antropologów pracy? Co to mówi nam o współczesnym nurcie badań organizacji z wykorzystaniem metod etnograficznych i teorii antropologicznych? Co doświadczenie Lloyda Warnera mówi nam o aplikowaniu wiedzy i metod antropologicznych do badań organizacji?

Na pewno za moje rozczarowanie po części odpowiadają wysokie oczekiwania, jakie miałem w stosunku do jego prac. Jednak tylko w pewnym stopniu; problem leży także w tym, że Warner postrzegał antropologiczność inaczej niż ja i współcześni mi antropolodzy organizacji. Według moich standardów to, co zrobił Warner, jest mało antropologiczne i mało etnograficzne. W książce przedstawiam krytyczną analizę dorobku Lloyda Warnera, który, jak pokazała historia, pomylił się co do fundamentalnej rzeczy. Źle ocenił, co w antropologii jest wartościowe dla badań we własnym domu, a raczej co później zostało przeszczepione z antropologii na grunt innych dziedzin. Co ciekawe, pomimo tego, że postawił na złego konia, stał się „świętym patronem” antropologii organizacji.

Czy Lloyd Warner jest aż tak ważną postacią, żeby poświęcać mu oddzielne, choć niewielkie, opracowanie książkowe? Prawdopodobnie wielu czytelników zastanawia się, kim w ogóle był Warner. Ci, którzy

² Wiele z publikacji Warnera jest trudno dostępnych nawet w obiegu antykwarycznym, a polskie biblioteki nie mają w swoich zbiorach jego prac.

zdobyli wykształcenie w ramach nauk o zarządzaniu, zapewne o nim nie słyszeli. Antropolodzy społeczno-kulturowi również mają prawo słyszeć to nazwisko po raz pierwszy³. Najprędzej jakieś skojarzenia, a może nawet dość precyzyjne informacje na temat Warnera, mogą mieć socjologowie, gdyż ten amerykański badacz wywarł znaczący wpływ na rozwój teorii rozwarstwienia klasowego, które są częścią socjologicznego kanonu. Istnieje jednak grupa badaczy, dla których Warner jest jednym z najważniejszych naukowców z przeszłości. Są to osoby pracujące na pograniczu antropologii i zarządzania. Jest to obszar, którego dotyczy ta książka, i w którego rozwój jestem zaangażowany.

W ramach tego pogranicza znajdować się można po stronie zarządzania, na jego obrzeżach, albo po stronie antropologii (Wala, 2010; Jagiełło, 2012; Ząbek, 2013; Barańska, 2013; Rodak, 2014), ale też z dala od głównych nurtów dyscypliny. Badacze funkcjonujący na tych rubieżach dotarli tu ze strony zarządzania, albo antropologii, albo z jeszcze z innego, mniej oczywistego kierunku (Kostera 2003; Batko 2009; 2014; Sułkowski 2004; Postuła i Postuła 2014). Sam zdobyłem wykształcenie antropologiczne, ale przekroczyłem granicę tej dyscypliny, rozpoczynając pracę w szkole biznesowej. Spotkałem się kilkakrotnie z osobami realizującymi taki scenariusz kariery naukowej (przejście z antropologii do zarządzania, w rozumieniu instytucjonalnym), rzadko miałem okazję zaobserwować ruch w odwrotnym kierunku (nr 2 na diagramie, z zarządzania do antropologii organizacji znajdującej się po stronie instytucjonalnej antropologii społeczno-kulturowej).

Zarządzanie		Antropologia społeczno-kulturowa	
Główne nurty	Antropologia organizacji/ antropologia biznesowa	Antropologia organizacji/ antropologia biznesowa	Główne nurty
	Antropolodzy organizacji		
		Antropolodzy organizacji	

³ Nazwisko Warnera może być dobrze rozpoznawalne wśród badaczy Australii oraz badaczy pokrewieństwa.

Lloyd Warner został wykreowany na ojca założyciela tego nurtu badawczego, znanego jako antropologia organizacji lub etnografia organizacji. Był antropologiem, który jako jeden z pierwszych, jeśli nie pierwszy, prowadził badania przedsiębiorstw przemysłowych w krajach rozwiniętych. Jest on jednak szczególnie ważny dla badaczy organizacji inspirujących się antropologią, którzy są „prawdziwymi”⁴ antropologami, na co dzień działają jednak w ramach zarządzania – nr (3) na diagramie. Żeby zrozumieć, dlaczego Warner przywoływany jest szczególnie ochotczo przez tę grupę, należy dostrzec ogromną legitymizującą moc narracji o działaniach naukowych Lloyda Warnera.

Kanoniczna historia Warnera, rozpowszechniana przez antropologów organizacji, przedstawia go jako antropologa, który prosto z badań wśród Aborygenów australijskich trafił do pracy przy jednym z najsłynniejszych projektów badawczych w historii zarządzania. Jeden opis wykorzystania antropologii w zarządzaniu, mojego autorstwa, opublikowany został w podręczniku dotyczącym metod badań jakościowych. Przedstawiam go poniżej jako przykład reprezentatywny dla tego typu tekstów:

Przenikanie się antropologii (w której ukształtowały się etnograficzne metody badań) i zarządzania (dyscypliny koncentrującej się na badaniach organizacji) można było obserwować już na początku XX wieku (Morrill i Fine, 1997). Wtedy to Elton Mayo zaprosił do udziału w swoim projekcie badawczym – dzisiaj opisywanym w każdym podręczniku zarządzania – Lloyda Warnera, antropologa specjalizującego się w badaniu kultury australijskich Aborygenów. Dołączenie Warnera do zespołu wynikało z tego, że Mayo był pod dużym wpływem Bronisława Malinowskiego i Alfreda R. Radcliffe-Browna; jak sam pisze: „Harwardzka School of Business Administration przekonała się, że badanie ludzkiego organizmu podczas pracy i odpoczynku, chociaż bardzo ważne, nie jest wystarczające. Współpraca z antropologami posiadającymi wprawę w prowadzeniu badań terenowych okazała się zatem niezbędną” [...].

⁴ Termin „prawdziwy antropolog” pojawiał się wielokrotnie w naszych wywiadach; prawie zawsze określenie to wypowiedane było tonem żartobliwym i oznaczało kogoś, kto posiada wykształcenie antropologiczne (w niektórych przypadkach mianem tym określić można było dopiero osobę z dyplomem z antropologii).

Warner potraktował zakład pracy jak wioskę, zaczął badać fabrykę, wykorzystując etnograficzne metody badań, przede wszystkim obserwację i wywiady. Grupę robotników potraktował jak małą społeczność, w której wszystkie elementy organizacji społecznej posiadały funkcję w spójnym nieformalnym systemie. Była to analiza zgodna z popularną wówczas teorią systemu społecznego Alfreda R. Radcliffe-Browna (Kostera i Krzyworzeka, 2012).

Sedno legitymizującej mocy tej historii tkwi w idealnym wprost połączeniu kilku elementów. Z jednej strony mamy klasyczną antropologię, badacza inspirującego się teoriami ojców założycieli tej dyscypliny (Malinowski, Radcliffe-Brown), który przyjaźnił się z nimi, sam zdobywając doświadczenie w badaniach terenowych w Australii. Warto przy tym pamiętać, że w środowisku antropologicznym teren badawczy odgrywa jedną z kluczowych ról definiujących badacza. Z drugiej strony, ta „idealna” historia zawiera również mocne symbole akademickiego zarządzania: harwardzką szkołę biznesową; Eltona Mayo i eksperymenty Hawthorne. Jest to połączenie, które daje osobom wykorzystującym w zarządzaniu antropologię i etnografię, zakorzenienie w uznanym, kanonicznym fragmencie historii zarządzania. Historia Warnera używana jest jako tarcza ochronna przed próbami dyskredytacji badań antropologicznych, jako nienależącymi do dyscypliny zarządzania.

Legitymizacja działa także w odwrotnym kierunku; antropolodzy pozostający w ramach swojej dyscypliny też odwołują się do Warnera, żeby pokazać, że badania własnego społeczeństwa, w tym organizacji przemysłowych, mają długą historię i są uświęcone nazwiskami Malinowskiego i Radcliffe-Browna.

Historia Lloyda Warnera jest jednak dużo bardziej skomplikowana, niż to się zazwyczaj przedstawia. Nie znaczy to, że przytoczona kanoniczna narracja jest nieprawdziwa, ale na pewno należałoby ją poddać dekonstrukcji. Krytyczne i pogłębione podejście do postaci Warnera ukazuje wiele interesujących zjawisk. Oprócz samego poszerzenia wiedzy na temat rozwoju antropologii organizacji celem tej książki jest przede wszystkim zilustrowanie tworzenia się i funkcjonowania tożsamości dyscyplinarnych oraz procesów politycznych w działaniach badaczy społecznych.

Identyfikuję się z poglądami prezentowanymi przez historyków zarządzania, że im bardziej jakieś koncepcje stają się popularne i im dłużej są obecne w dyskursie naukowym, tym bardziej są podatne na uproszczenia i degradację. Eksplorowanie źródeł tych koncepcji przez studiowanie historii dyscyplin może uchronić je przed tym fatalnym losem (Down, 2001, 2012; Jacques, 2006). Prezentowane opracowanie ma na celu pokazanie, że etnografia organizacji, zarówno w formie funkcjonującej w zarządzaniu, jak i w antropologii, ma bogatą i bardziej złożoną historię, niż się zwykło przedstawiać. Uważam, że poprzez refleksję na temat intelektualnej biografii W. Lloyda Warnera możliwe jest połączenie historii badań organizacji z „problemami współczesności w taki sposób, który może spowodować, że spojrzymy na nie w odmienny sposób” (Jacques, 2006, s. 43).

Po pierwsze, pokazuję, jakie elementy antropologii kulturowej zostały uznane za wartościowe i pomocne w badaniach organizacji w początkach styku tych dwóch dyscyplin. Dalej przedstawiam ewolucję podejścia Lloyda Warnera do badań społeczeństwa amerykańskiego oraz tego, w jaki sposób postrzegał użyteczność własnego doświadczenia i wiedzy antropologicznej. Opisuję także, co otoczenie, w tym współpracownicy i odbiorcy jego prac, uznawało za wartościowe w dorobku Warnera. Jednocześnie wskazuję, na ile uzasadnione jest przedstawianie antropologii, socjologii i zarządzania jako oddzielnych dyscyplin w czasach działalności Lloyda Warnera.

Zrekonstruowaną antropologiczność Warnera kontrastuję z tym, co współcześnie jest uznawane za pierwiastek antropologiczny i etnograficzny w zarządzaniu. Z zestawienia tego wynika, że Lloyd Warner „postawił na złego konia”, przez co rozumiem, że to, co Warner sam głosił jako najbardziej wartościowe w antropologii i co należało jego zdaniem przeschepić do badań nad organizacjami przemysłowymi, nie jest tym, co inni uznawali za cenne i interesujące w antropologii oraz tym, co później ufundowało nurt antropologii organizacji i antropologii biznesu/biznesowej. Ważnym elementem rozważań jest zagadnienie wykorzystania Warnera jako symbolu integrującego środowisko antropologów biznesowych, symbolu pozwalającego rozpoznać „swojego”. Prezentuję też własną interpretację tego, co wykorzystanie historii Lloyda Warnera mówi o relacjach między

subdyscyplinami w ramach akademickiego zarządzania oraz o praktykach biznesowych (szczególnie badaczach i konsultantach).

Ten i kolejne rozdziały zorganizowane są w sposób problemowy. Materiał nie jest przedstawiany w sposób chronologiczny, dlatego warto na początku zarysować akademicką biografię Lloyda Warnera jako punkt odniesienia dla dalszych rozważań⁵.

William Lloyd Warner urodził się w 1898 roku w miejscowości Redlands w Kalifornii. Edukację antropologiczną zdobył w rodzimym stanie (Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley) pod okiem Roberta Lowiego. Antropologia nie była jednak pierwszą miłością Warnera; przez większą część studiów przygotował się do zrobienia dyplomu z filologii angielskiej. Cała późniejsza akademicka kariera Warnera związana była z przeciwnym krańcem kraju. Rozpoczął ją w 1929 roku od pracy na Uniwersytecie Harwarda (Departament Antropologii i Harwardzka Szkoła Biznesowa); następnie został zatrudniony na Uniwersytecie Chicagowskim (podwójna afiliacja w wydziałach antropologii i socjologii), gdzie przebywał w latach 1935–1959. Ostatni etap swojej kariery naukowej związał z Uniwersytetem Stanowym Michigan w East Lansing, gdzie pracował jako profesor badań społecznych (1959–1970). Zmarł w Chicago w 1970 roku.

⁵ Jako załącznik do tego opracowania zamieściłem tabelę prezentującą chronologię wydarzeń z życia Lloyda Warnera.

Badania archiwalne i etnografia etnografii organizacji

Najważniejszą rolę w tej części badań odegrały materiały archiwalne, które pozyskane zostały w trakcie szeregu wyjazdów badawczych w latach 2011–2013. Realizując projekt chciałem dowiedzieć się, jaka była rola Lloyd'a Warnera w konstytuowaniu się pola antropologii biznesowej? A także, w jaki sposób współcześnie kształtowana jest ta postać, a co mówią o niej archiwa? Korespondencja i inne dokumenty pozwoliły zrekonstruować podejście Lloyd'a Warnera do wykorzystania antropologii w badaniu współczesnego mu społeczeństwa amerykańskiego, w tym organizacji przemysłowych. Jednym z celów tej części opracowania jest zaprezentowanie tego, jak Warner i jego dorobek funkcjonują współcześnie w działaniach badaczy organizacji. Konieczne zatem okazało się sięgnięcie po literaturę z zakresu antropologii organizacji, antropologii pracy i teorii organizacji. Kolejną istotną bazę źródłową stanowiły materiały zebrane dzięki badaniom etnograficznym przeprowadzonym w środowisku badaczy organizacji inspirowanych się antropologią. Badania te przeprowadzone zostały przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych.

Materiały archiwalne dotyczące Lloyd'a Warnera rozproszone są po wielu amerykańskich, europejskich i australijskich archiwach. Udało mi się dotrzeć do czterech najważniejszych zasobów¹.

¹ Tak mi się wtedy zdawało; później dopiero odkryłem ważny zasób znajdujący się w archiwach Uniwersytetu Chicagowskiego. Nie byłem już jednak w stanie zapoznać się z zawartością tego zbioru. Dotyczy on działalności Social Research Inc. – firmy badawczej, której współzałożycielem był Warner. Niniejsza książka jest zamkniętą całością, jednak istnieje jeszcze wiele ważnych obszarów w historii intelektualnej Warnera, których tutaj nie poruszam, jak na przykład jego działalność komercyjna. Nie planuję jednak powrotu do badań archiwalnych dorobku Warnera w ciągu najbliższych lat, możliwe, że nigdy mi się to nie uda, dlatego zdecydowałem się na wydanie tego niewielkiego opracowania, bez poszerzania go o kolejny materiał, jak ten z Chicago.

Rockefeller Archive Center (RAC) zawiera bogaty zbiór korespondencji Warnera z przedstawicielami Fundacji Rockefellera oraz innych powiązanych programów finansowania działań badawczych. Fundacja Rockefellera to szczególnie ważna dla tych badań instytucja, gdyż większość naukowej działalności Warnera była przez nią finansowana lub współfinansowana. Poczynając od badań w Australii, dokąd Warner pojechał jako stypendysta Fundacji (w dokumentach Fundacji występuje jako *Rockefeller Foundation Fellow*), przez eksperymenty Hawthorne, które współfinansowane były przez Fundację, aż po jego autorski projekt *Yankee City*, możliwy do realizacji również ze środków z tego samego źródła.

Baker Library Archive to archiwum dokumentujące historię Harwardzkiej Szkoły Biznesowej. Znajdują się tam między innymi materiały dotyczące działalności Eltona Mayo oraz eksperymentów Hawthorne. W tych właśnie kolekcjach kilka teczek zawiera korespondencję między Eltonem Mayo i Lloydem Warnerem. Relacja między tymi dwoma badaczami, antropologiem i ojcem założycielem szkoły *Human Relations*, jest kluczowa w historii aplikowania antropologii do badań organizacji w krajach rozwiniętych.

W archiwum na Uniwersytecie Chicagowskim, gdzie Warner pracował w latach 1935–1959, znalezione zostały dwie ważne grupy materiałów. Pierwsza to listy Alfreda Radcliffe-Browna do Warnera. Druga to nieopublikowane lub wcześniejsze robocze wersje publikacji na temat projektów, w które zaangażowany był Lloyd Warner (*The Natchez Research*, nieopublikowany rozdział *Yankee City*, *The Study of Federal Executive*). Szczególnie interesujący jest dokument enigmatycznie zatytułowany *Chicago*, który został zidentyfikowany jako robocza wersja rozdziału biografii Lloyd Warnera autorstwa jego żony Mildred Warner. Wersja opublikowana rozdziału różni się znacznie od tej, która znajduje się w archiwum chicagowskim. W biografii autorka pominęła, między innymi, całą część o Johnie Marquandzie, amerykańskim pisarzu, który w swojej powieści pt. *Point of No Return* (Marquand, 1949)², w ironiczny sposób sportretował Warnera i jego projekt badawczy w Newburyport.

² W Polsce wydana pod tytułem *Zamknięta karta* (Marquand, 1962).

Natomiast w archiwum przy bibliotece London School of Economics, w kolekcji dokumentów skatalogowanych pod nazwiskiem Bronisława Malinowskiego, znajduje się korespondencja między Warnerem i Malinowskim.

Niestety, wygląda na to, że część ważnych dokumentów dotyczących Warnera zaginęła. Na Uniwersytecie Stanowym Michigan w East Lansing, gdzie Warner pracował pod koniec swojego życia (1959–1970), nie zachowało się nic ze spuścizny antropologa. Marietta Baba, jedna z czołowych amerykańskich antropologicznych badaczek organizacji, podejmowała nieskuteczne próby odnalezienia dokumentów dotyczących tego badacza³. Nie bez znaczenia jest tutaj fakt, że czyniła te starania z bardzo wpływowej pozycji dziekana wydziałów społecznych i humanistycznych tego uniwersytetu.

Część z wykorzystanych przez nas materiałów archiwalnych już wcześniej stała się podstawą opracowań naukowych.

Należy do nich biografia wspomniana Lloydą Warnera autorstwa jego żony Mildred Warner (1988). Praca ta jest specyficzna, gdyż łączy prezentację życia Warnera opartą na dokumentach zgromadzonych w archiwach z własnymi wspomnieniami autorki. Praca ma ewidentne zabarwienie emocjonalne i momentami relatywnie duży nacisk autorka kładzie w niej na opis prywatnego życia badacza – niejako wbrew tytułowi, który wskazuje, że jest to biografia intelektualna. Znajdziemy w niej na przykład długie opisy kolejnych domów, planów ich remontów i problemów z wynajmem i sprzedażą. Ta warstwa biografii jest ważna, gdyż pozwala ulokować wydarzenia z życia zawodowego Warnera w szerszym kontekście życia prywatnego, rodzinnego i towarzyskiego. Jednak ten szczególny subiektywizm autorki kazał nam zapoznać się z materiałami źródłowymi, gdyż prezentacja cytatów z dokumentów była dobrana pod potrzeby tej biografii. Moja, odmienna od Mildred Warner pozycja badawcza, inne pytania, oraz inny stosunek do osoby Warnera, przyniosły inne rezultaty, nawet przy analizie tych samych dokumentów. Wielokrotnie okazywało się, że uznawałem za znaczące inne fragmenty tego samego dokumentu. Różne fragmenty biografii Warnera nabierały innej interpretacji.

³ Informacja pochodzi z wywiadu z Mariettą Babą przeprowadzonego przez Pawła Krzyworzekę w East Lansing w marcu 2012 roku.

Kolejną kluczową pozycją była biografia Eltona Mayo pt. *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo* (Trahair, 1984). Książka poświęcona życiu australijskiego myśliciela i badacza społecznego, który wywarł duży wpływ na rozwój teorii organizacji i zarządzania, inspirował się jednocześnie antropologią społeczną. W Australii współpracował z Bronisławem Malinowskim, w Stanach Zjednoczonych z Lloydem Warnerem i jego uczniami. Jak zauważa Richard Trahair we wstępie do biografii, większość myśli Eltona Mayo nie jest łatwo dostępna, gdyż badacz ten preferował mówienie, a nie pisanie. Jego publikacje są relatywnie nieliczne i zawierają wiele powtórzeń. Na podstawie tej biografii dostajemy możliwość zapoznania się z pełnią myśli i doświadczeń Eltona Mayo, dzięki przywoływanym i analizowanym nieopublikowanym wystąpieniom oraz informacjom pochodzącym z innych niż oficjalne publikacje źródła. *The Humanist Temper* to zdecydowanie bardziej szczegółowe, dążące do zachowania dużo większego obiektywizmu opracowanie niż biografia Warnera.

Kolejną ważną pozycją, bazującą na podobnej do naszej bazy materiałów empirycznych, jest książka z zakresu historii i socjologii nauki pt. *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments* (Gillespie, 1993). Jest to krytyczna analiza eksperymentów Hawthorne, w której autor pokazuje, jak doszło do sformułowania i upowszechnienia, uznanej współcześnie za klasyczną, interpretacji materiału empirycznego z badań w zakładach Western Electric prowadzonych na przełomie lat 20. i 30. XX wieku. Richard Gillespie poświęca osobny rozdział na omówienie roli antropologii w tych słynnych badaniach.

Chociaż prezentowany materiał empiryczny pochodzi głównie z badań archiwalnych, to na kształt tego opracowania wpłynęły w znacznym stopniu prowadzone równolegle badania etnograficzne. W latach 2010–2013, wraz z Olgą Rodak, przeprowadziliśmy szereg obserwacji (uczestniczących i nieuczestniczących) oraz wywiadów, w tym wiele mających typowy dla badań etnograficznych charakter rozmów nieformalnych⁴. Najważniejsze elementy naszych działań badawczych to obserwacja uczestnicząca corocz-

⁴ Szczegółowy opis zastosowanej w badaniach metodologii etnografii wielostanowiskowej przedstawiony został w nieopublikowanym jeszcze opracowaniu Olgi Rodak, jako wstęp do opartej na badaniach empirycznych analizie współczesnych prób profesjonalizacji i komercjalizacji wiedzy antropologicznej.

nych zjazdów największego środowiska antropologów biznesowych podczas kilkudniowych konferencji *Ethnographic Praxis in Industry Conference*.

Konferencje te są doskonałym przykładem wydarzeń konfigurujących pole (Anand i Jones, 2008), czyli takich spotkań, które gromadzą przedstawicieli różnych organizacji, i w wyniku których powstaje lub ulega modyfikacji pole organizacyjne (Oliver i Montgomery, 2008). To ostanie pojęcie wywodzi się z nurtu nowego instytucjonalizmu i według klasycznej definicji oznacza: „te organizacje, które zbiorowo tworzą rozpoznawalną dziedzinę (obszar) życia instytucjonalnego: kluczowi dostawcy, korzystający z zasobów i produktów, regulatorzy rynku oraz inne organizacje, które oferują takie same lub podobne usługi i produkty” (DiMaggio i Powell, 1983, s. 148). Współcześnie uważa się, że w skład pola wchodzi nie tylko organizacje, ale także jednostki: „koncepcja pola wskazuje na scenę – system aktorów, działań i relacji – której uczestnicy biorą się nawzajem pod uwagę, prowadząc działalność, która jest wzajemnie powiązana” (Davis i in., 2005, s. 10). To późniejsze ujęcie znacznie lepiej opisuje zarówno spotkania EPIC, jak i nasze założenia ontologiczne i epistemologiczne leżące u podłoża projektu badawczego. Są one jednocześnie zgodne z założeniami bliskiego nam paradygmatu performatywnego (Carlson, 2007).

W książce analizuję i interpretuję publikacje Lloyda Warnera, ale także, w mniejszym stopniu, Eltona Mayo. Prace tych badaczy posłużyły mi zatem jako źródła badawcze. Książki, uzupełnione etnografią i badaniami archiwalnymi, były dla mnie ważne nie tyle ze względu na same wyniki badań, ile dlatego, że dały pośredni wgląd w praktyki badawcze oraz poglądy na temat metodologii obu badaczy.

Istotnego materiału dostarczyły nam także moje komercyjne i akademickie doświadczenia badacza organizacji oraz badacza innych zjawisk na potrzeby zarządzania. Moje udane i nieudane próby współpracy z agencjami badań rynku, firmami konsultingowymi i niezależnymi badaczami/konsultantami z Polski, Niemiec, Hiszpanii i USA ukształtowały zarówno projekt dalszych badań (stawiane pytania badawcze, wybór obszaru badań), jak i analizę i interpretację materiału empirycznego.

Dzięki badaniom etnograficznym możliwe było sformułowanie nowych, niestawianych do tej pory, pytań do dokumentów archiwalnych. Bezpośrednie badania z użyciem metod jakościowych wpłynęły też na

interpretacje, nie tylko dokumentów archiwalnych, takich jak korespondencja między poszczególnymi badaczami, ale także pozwoliły odczytać klasyczne już prace Lloyda Warnera i Eltona Mayo w nowy sposób. Niniejsza część raportu przedstawia zatem wybrane istotne problemy współczesnych badaczy organizacji inspirujących się antropologią⁵ na tle historycznych początków zastosowania antropologii do badań organizacji przemysłowych.

⁵ W tym przypadku chodzi nie tylko o osoby prowadzące badania nad organizacjami, ale także tych, którzy zgłębiają na zasadach komercyjnych inne zjawiska na potrzeby/zlecenie organizacji, jak na przykład badania konsumentów.

Warner w literaturze akademickiej

Po raz pierwszy zetknąłem się z odwołaniem do Lloyd'a Warnera we wstępie autorstwa Susan Wright do pracy zbiorowej *The Anthropology of Organizations* (1994). W części poświęconej historii antropologicznych badań nad organizacjami, obok szkoły Manchesterskiej, autorka przywołuje udział Lloyd'a Warnera w projekcie Eltona Mayo. Odpowiedni fragment zawiera wszystkie kluczowe dla budowania legitymizacji antropologicznych badań organizacji elementy: 1) powrót Warnera z badań w Australii prosto do badań w zakładach Western Electric; 2) pomoc w zastosowaniu metod antropologicznych, potraktowanie grupy robotników jako małej społeczności; 3) wprowadzenie do analizy zakładu pracy teorii funkcjonalno-strukturalnej. Sam powieślałem kilkakrotnie taki model historycznego podłoża antropologii czy etnografii organizacji (Krzyworzeka, 2012b; Kostera i Krzyworzeka, 2012).

Marietta Baba jest badaczką społeczną, która ze wszystkich osób odwołujących się do Warnera poświęciła najwięcej uwagi tej postaci. Od czasu, kiedy w latach 80. XX wieku Baba zaczęła pisać na temat kultury organizacyjnej, antropologii pracy i antropologii biznesowej, Lloyd Warner stał się w jej publikacjach obowiązkowym odwołaniem (Baba, 1986; Baba, 1989). W ostatnich latach badaczka ta opublikowała dwa artykuły, które omawiają dorobek Lloyd'a Warnera bardzo szeroko (Baba, 2012; Baba, 2009).

Nazwisko Warnera przywoływane jest także przez innych antropologów biznesu. Podaję jedynie nazwiska kilkorga najbardziej popularnych osób wraz z tytułami publikacji z ostatnich lat. Warner zostaje w nich wykorzystany jako odwołanie, które ma pokazać źródła tego nurtu badawczego. Ann Jordan jest jedną z najbardziej znanych antropolożek biznesowych, do Warnera odwoływała się wielokrotnie, między innymi w artykule *The importance of business anthropology: its unique contributions* (2010), w którym udowadnia to, co sformułowała w tytule, czyli,

że antropologia wniosła unikalny wkład w rozwój badań: 1) procesów pracy – wprowadzenie dużego zielonego przycisku w kopiarkach Xerox jako wynik wideoetnografii Lucy Suchman¹; 2) zachowań grupowych – tutaj podaje przykład własnych badań nad motywacją i wynagradzaniem; 3) zmiany organizacyjnej – tutaj również podaje własny przykład badań nad sprzecznymi kulturami menedżerskimi połączonych organizacji; 4) zachowań konsumentów – przykład Susan Squires, która odkryła, że ludzie chętniej będą używać kremu do rąk i chusteczek higienicznych w pracy, jeśli opakowanie będzie specjalnie zaprojektowane dla używania w biurze, a nie w domu i łazience. W dalszej kolejności opisuje także obszar projektowania produktów oraz badania nad globalizacją i zróżnicowaniem w miejscu pracy.

Ważną pozycją na temat antropologii biznesowej z ostatnich lat jest praca zbiorowa pod redakcją Melisy Cefkin (2009), antropolożki pracującej w IBM Research. Książka jest wyjątkowa, gdyż składa się z tekstów nieakademików, osób na co dzień pracujących w różnego rodzaju firmach. Wątek historyczny, w tym obowiązkowe odwołanie do Lloyda Warnera, pojawia się w tekście jednego z nielicznych w gronie autorów profesora uniwersyteckiego (Fischer, 2009).

Lloyd Warner zawsze jest prezentowany jako ten, dzięki któremu kluczowy dla zarządzania projekt badawczy zmienił swój bieg. Oraz jako jeden z pierwszych, jeśli nie pierwszy antropolog, który przeniósł swoją dyscyplinę na własne podwórko. Autorzy nie dopowiadają jednak, co dokładnie Warner zrobił i jak to zostało odebrane.

Czy Warnerowi się udało? W pewnym sensie odniósł sukces akademicki. Czy za ten sukces odpowiada antropologiczność jego działań? Publikacje dotyczące zastosowania antropologii i etnografii w biznesie charakteryzuje brak krytycznej refleksji. Nie tylko wobec samego Warnera,

¹ Ostatnio na blogu Palo Alto Resarch Center – gdzie w 1982 roku prowadzono wspomniane badania nad użytkowaniem kserokopiarek – opublikowano krótki artykuł, w którym zdementowano szeroko rozpowszechnioną i ciągle powielaną opowieść o tym, że duży zielony przycisk pojawił się w wyniku badań Lucy Suchman. Według autorów notki podczas obserwacji wideo przeprowadzonej przez Lucy Suchman kopiarki miały już ten słynny element. Ann Jordan w przywołanym tutaj artykule prawdopodobnie powiela jedynie legendę.

ale także wobec historii i dorobku antropologii organizacji. Jest to szerszy problem, widoczny szczególnie w środowisku praktyków, którzy nie są związani z uniwersytetami. Dyskusje środowiskowe (na przykład podczas konferencji) i publikacje popularne przypominają prezentacje sprzedażowe. W jednej z ostatnich publikacji określam je mianem propagandy (Krzyworzeka i Rodak, 2013). Takie ewangelizacyjne podejście widoczne jest także w tekstach akademickich. Niniejsze opracowanie ma na celu przynajmniej częściowe zapełnienie tego braku.

Black Civilization – kształtowanie się antropologiczności przyszłego badacza organizacji

Propozycję wyjazdu na badania terenowe do Australii złożył Lloydowi Warnerowi w 1926 roku Alfred Radcliffe-Brown podczas swojej wizyty na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, gdzie Warner studiował. Według żony W. Lloyd'a Warnera odbyło się to podczas kolacji z okazji zakończenia roku akademickiego, na której obecny był także Bronisław Malinowski. Radcliffe-Brown miał powiedzieć „Doprawdy Warner, co Pan na to, żeby pojechać ze mną do Australii? [...] Mówię poważnie, jeśli jest pan zainteresowany, spotkajmy się i porozmawiajmy” (M. Warner, 1988, s. 1). Dzięki wsparciu Fundacji Rockefellera już w następnym roku młody amerykański antropolog dołączył do brytyjskiego uczonego w Australii. Wcześniej jednak, w liście do Fundacji, Radcliffe-Brown rekomendował młodego badacza i proponował następujący plan działań:

Jeśli Warner otrzymałby stypendium, mógłby spędzić trochę wartościowego czasu z Hootonem na Harvardzie i porozmawiać z Wisslerem. Musiałby spędzić miesiąc ze mną w Sydney, zdobywając odpowiednie rozeznanie w naturze obszaru Australii i jego problemów. Później mógłby spędzić dwanaście miesięcy z plemieniem tubylczym (M. Warner, 1988, s. 3).

Antropologiczność Warnera ukształtowana została podczas tych, zainicjowanych przez Radcliffe-Browna, badań w Australii, które przypadają na lata 1926–1929. Rezultatem projektu był szereg publikacji o systemie społecznym i pokrewieństwie plemienia Murngin. Już pierwsze artykuły o morfologii i funkcji kategorii pokrewieństwa w plemieniu Murngin odbiły się dużym echem w światowym środowisku antropologicznym

i przez wiele dekad były dyskutowane przez czołowych antropologów, takich jak A. R. Radcliffe-Brown, C. Levi-Strauss, G.P. Murdock, E.P. Elkin, E. Leach, W. Shapiro. Najważniejsza publikacja z tych badań, całościowa i wydana w formie książki, to monografia zatytułowana *A Black Civilization: A Social Study of an Australian Tribe* (Warner, 1937). W tej części rozdziału krótko omawiam okres formowania się Warnera jako badacza antropologicznego.

Lloyd Warner prowadził swoje badania terenowe wśród rdzennych mieszkańców Australii. Jest to specyficzna grupa kulturowa, która od początku intrygowała badaczy obcych kultur. Ciemny odcień ich skóry, jak pisze Robert H. Lowie we wstępie do monografii *A Black Civilization*, wskazywał na przynależność do rasy negroidalnej. Z biegiem czasu pogląd ten został zweryfikowany, a niektórzy badacze ogłaszali, że typowi antropologicznemu Aborygenów najbliższą jest do mieszkańców południowych Indii, czyli do rasy kaukaskiej¹. W jednym z przypisów Lloyd Warner tłumaczy, że słowo „czarna” w tytule książki nie opisuje rasowego przypisania badanych osób do rasy negroidalnej, lecz odwołuje się do popularnego sposobu nazywania ich „australijskimi czarnymi” oraz do „nazwy, którą przejęli od białych Australijczyków dla nazywania siebie *blackfellows*” (Warner, 1958, s. 4)². Jednak to nie ich rasowe pochodzenie okazało się najbardziej interesować badaczy, lecz pewien paradoks, jaki zawierała kultura.

Pierwotna była nie tylko ich fizyczna charakterystyka antropologiczna, ale także prymitywny, zbieracko-łowicki sposób życia, taki sam jak w epoce kamienia. Gospodarka i materialna sfera życia Aborygenów były bardzo ubogie: nie uprawiali ziemi, nie wytwarzali ceramiki, nie używali łuku i strzał. Paradoks przywołany przez Lowiego polegał mianowicie na tym, że obok tak prymitywnej kultury materialnej, społeczna i ceremonialna sfera życia była niezwykle bogata i skomplikowana. Obserwacja ta

¹ Później uznano wydzielenie oddzielnej rasy australoidalnej.

² Cytaty i inne odwołania pochodzą ze zmienionego wydania monografii z 1958 roku, a nie z pierwszego z 1937 roku.

skłoniła Lowiego do refleksji, że postęp nie jest jednolity. Działa w jednej sferze, podczas gdy w innej może być zahamowany³.

Przez trzy lata Lloyd Warner prowadził badania wśród plemienia Murngin (w lokalnym języku słowo to oznacza iskrę) zamieszkującego Ziemię Arnhema, znajdującą się na obszarze Północnego Terytorium. Samo wydzielenie i ustalenie wspólnej nazwy dla badanej grupy przyszło badaczowi z trudem, gdyż brakowało temu plemieniu organizacji politycznej. Łączyć miały ich podobna kultura, mity i ceremonie, organizacja lokalna, system pokrewieństwa i wspólne cechy języka. Sami nie używali jednak słowa „Murngin” jako endonimu⁴.

Monografia *A Black Civilization* prezentuje opis wielu sfer życia plemienia Murngin, które autor przedstawia w pięciu głównych częściach swojej pracy. Dwie najobszerniejsze poświęcone zostały strukturze społecznej (część II) i tzw. logice absolutnej (część III). Pozostałe, szczególnie ostatnia *Historia osobista* (część V), chociaż mniej rozbudowane (składają się z jednego rozdziału, a nie pięciu, czy ośmiu, jak powyższe) są dla dalszych moich rozważań szczególnie istotne.

³ Robert Lowie powtarza tutaj tzw. tezę Boasa – Franz Boas, nauczyciel Lowiego, zakwestionował poglądy wcześniejszej szkoły dyfuzjonistycznej o jednoliniowym rozwoju społeczeństw, według których pewne społeczeństwa postrzegać można jako bardziej, inne jako mniej rozwinięte (Boas, 1928). Boas położył podwaliny pod relatywizm kulturowy, którzy później stał się powszechnie uznawany w antropologii.

⁴ Użycie słowa „Murngin” jako nazwy plemienia krytykowane było w recenzjach prac Warnera, według T.T. Webba, misjonarza cytowanego przez W.E. Lawrenca i G.P. Murdocka (1949), Murngin to jedynie nazwa jednej unii totemicznej lub fratirii. W obowiązującym współcześnie nazewnictwie grupa badana przez Loyda Warnera nosi nazwę Yolngu, co w języku lokalnym oznacza „człowieka” (Keen, 1999). Jest to bardzo powszechne, że nazwa danej grupy używana przez samą grupę oznacza w danym języku właśnie „człowiek”. Zagadnienie tworzenia i funkcjonowania endonimów i egzonimów jest szeroko opisywane w literaturze antropologicznej i pokazuje, jak pozornie neutralna rzecz, jak nazwa danego plemienia, ludu czy narodu, jest kwestią polityczną. Uwikłani w nią od samego początku byli naukowcy, szczególnie językoznawcy, którzy na podstawie podobieństw morfologicznych języka mapowali kolejne terytoria, często „tworząc” grupy, nieistniejące w świadomości samych członków danych grup. Później jednak, na mocy działań edukacyjnych i administracyjnych, ludzie nabierali świadomości wspólnotowej, w której ważnym elementem stawała się właśnie nazwa grupy. Jako przykład podobnego procesu posłużyć może funkcjonowanie endo- i egzonimów na terenie Obwodu Tomskiego w azjatyckiej części Federacji Rosyjskiej, opisany przeze mnie w artykule *Ostiak – czyli kto?* (Krzyworzeka, 2004).

System społeczny to rdzeń badań Warnera, a także jego antropologicznego mistrza Radcliffa-Browna. Nie jest to dziwne w świetle przywołanego komentarza Lowiego o tym, że skomplikowanie struktury społecznej zaskoczyło białych badaczy na tyle, że inaczej zaczęli postrzegać postęp. Niemożliwe jest przedstawienie tutaj ustaleń na temat pokrewieństwa Murnginów; byłoby to też bezcelowe w tej niepoświęconej temu specjalistycznemu tematowi pracy. Warto jednak przywołać próbkę tego, czym Warner się zajmował, żeby zobaczyć przy zgłębianiu jakich zagadnień kształtował się późniejszy badacz załóg pracowniczych i rozwarstwienia klasowego Stanów Zjednoczonych.

Na samym początku warto uświadomić sobie, jaki poziom skomplikowania i szczegółowości dyskusji zawierały rozważania na temat pokrewieństwa, które prowadzili antropolodzy w tamtym okresie. Poniżej podaję za Warnerem wstępne wyjaśnienie metod klasyfikacji wspólnych dla plemion australijskich badanych i opisanych do lat 30. XX wieku.

Ojciec ego i jego bracia są nazywani za pomocą tego samego terminu co ojciec; matkom ego i jej siostróm nadaje się jedno relacyjne imię. Ojcu ojca ego i wszystkim jego bracióm nadaje się ten sam termin. Wszyscy synowie brata ojca ojca nazywani są ojciec; wszyscy synowie tych „ojców” są braćmi. W przypadku generacji synów ego i synów tych synów, zgodnie z opisaną zasadą, duża liczba krewnych nazywana jest braćmi, ojcami, i tym podobne, pomimo tego, że wiążące ich rzeczywiste więzi krwi są bardzo odległe (Warner, 1930, s. 207).

To wstępne wyjaśnienie, rozpoczynające jego pierwszy artykuł naukowy z badań australijskich, służy Warnerowi do szczegółowego wyjaśnienia specyfiki systemu pokrewieństwa Murnginów. Bazowym ustaleniem badacza była tytułowa morfologia pokrewieństwa, która przedstawiona została w postaci rozbudowanych schematów⁵. Rzeczywiście, nawet z punktu

⁵ Nie reprodukuje tutaj przedstawianych przez Lloyda Warnera schematów ze względu na ich duże rozmiary. Na przykład w artykule z 1930 roku jeden schemat musiał być dzielony i przedstawiany w częściach na trzech kolejnych stronach. Bez rozbudowanego komentarza schemat taki byłby całkowicie niezrozumiały dla czytelników. W celu wyobrażenia sobie, jak wyglądały te graficzne przedstawienia relacji pokrewieństwa,

widzenia współczesnego antropologa, nie mówiąc już o przedstawicielu zarządzania, duża część materiału opisującego pokrewieństwo jest dość hermetyczna. Systematyczny opis skomplikowanego systemu, który musiał zostać przez badacza zrekonstruowany na podstawie obserwacji i rozmów, jest dla niespecjalisty⁶ trudny do docenienia i interpretacji.

Przedstawienie struktury społecznej wymagało chociażby użycia sformalizowanego języka, przywoływania długich ciągów powiązań krewniczych, które utrudniają odbiór takiej literatury. Pamiętam z własnych studiów, jak nawet chwila dekoncentracji w trakcie słuchania o „córkach braci matek ego” powodowała, że traciło się wątek i szansę na zrozumienie danej porcji materiału.

Po ustaleniu formalnej struktury społecznej Warner przechodzi do części nasyconej łatwiejszymi do wyobrażenia konkretami, w której opisuje, jakiego rodzaju relacje, prawa i obowiązki kryją się za różnymi konfiguracjami relacji pokrewieństwa. Jest to część zdecydowanie bardziej interesująca dla współczesnego czytelnika.

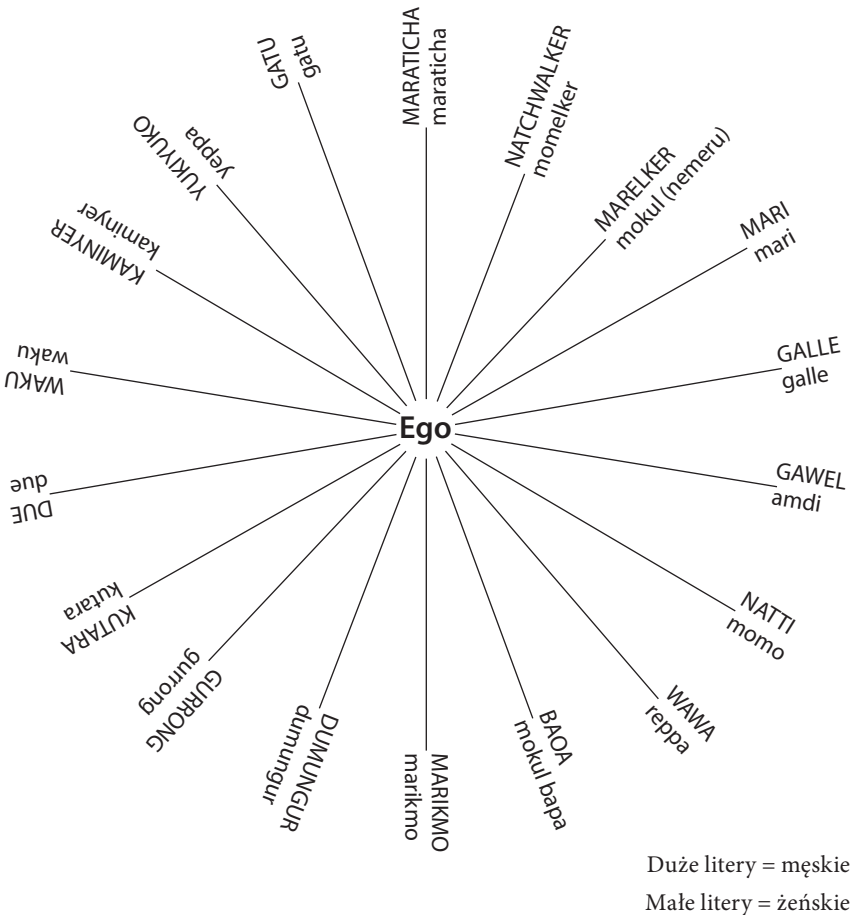
Z powodu dużego skomplikowania i rozległości danego systemu każda osoba jest uwikłana w dużą liczbę różnorodnych relacji. Jednym z szerzej znanych przykładów relacji pokrewieństwa są stosunki unikania, które regulują sposób interakcji pomiędzy, w przypadku Murnginów, teściową i zięciem oraz pomiędzy bratem i siostrą.

Nazwana w naszych terminach relacja teściowa–zięć, w terminach tubylczych określona jest terminami *Mokul* ←→ *Gurrong*. W opisywanym systemie określone było, kogo mężczyzna może i powinien poślubić. Więż

przywołać można analogię do znanych także współcześnie graficznych przedstawień drzew genealogicznych, z tym że Warner prezentował abstrakcyjny, zrekonstruowany model idealny zamiast struktury jednej rodziny. Ponadto schemat plemienia Murngin zawierał tubylcze nazwy poszczególnych grup pokrewieństwa.

⁶ Jak zauważył Adam Kuper podczas konferencji European Association of Social Anthropologists w 2012 roku w Paryżu, coraz mniej antropologów zajmuje się klasycznymi tematami antropologicznymi, czyli m.in. pokrewieństwem. Widoczne to było między innymi w zestawie paneli tematycznych konferencji. Nawet jeśli młody współczesny antropolog zajmuje się tematem pokrewieństwa, oznacza to już inny zestaw tematów niż te z czasów Lloyda Warnera. Współcześnie pod kategorią studiów nad pokrewieństwem najszybciej znajdziemy rozważania na temat *in vitro* czy płci kulturowej (*gender*). Coraz trudniej zatem znaleźć badacza, dla którego tak szczegółowe i techniczne rozważania, jakie prezentuje Warner, byłyby użyteczne.

Mokul ↔ *Gurrong* była częścią szerszej relacji pomiędzy córką brata matki matki i dziećmi córki siostry ojca. Relacja unikania w praktyce oznaczała, że zięć nie mógł na przykład dać niczego bezpośrednio swojej teściowej, lecz musiał przekazywać to za pośrednictwem żony lub kogoś innego. Nie mógł rozmawiać z nią, ona z nim. Nie mogli na siebie patrzeć. Jeśli spotkali się na ścieżce, musieli zawrócić i wracać z odwróconym wzrokiem. Relacja unikania zostaje znoszona, jak opisał to jeden z kluczowych informatorów Warnera, kiedy teściowa nie może mieć już dzieci:



„kiedy moja mokol staje się trochę starsza i nie może mieć więcej dzieci, i wygląda już trochę jak mężczyzna, i ma włosy na twarzy, wtedy mogę do niej zwracać się i ona może mówić do mnie” (Warner, 1958, s. 482).

Warner zauważa, że organizacja pokrewieństwa w kulturze Murnginów przyczynia się do ich bardzo złożonej osobowości. „Musimy pamiętać, że jest on członkiem plemienia, klanu, moiety, systemu totemicznego, grupy ekonomicznej; systemu mitologii, ceremonii, wierzeń; i wielu innych mechanizmów” (Warner, 1930, s. 254).

Systemowi społecznemu Warner poświęcił swoje pierwsze artykuły i od tego tematu zaczyna swoją książkę. Pokrewieństwo i szerszy system społeczny były dla niego fundamentalne, gdyż wszystkie pozostałe elementy kultury zakotwiczone są w nim. W celu zrozumienia magii, totemizmu i innych obserwowanych zjawisk konieczna była znajomość systemu społecznego. Wszystko inne jest zintegrowane z tym spójnym systemem.

Ustalenia Warnera stały się podstawą trwającej kilka dziesięcioleci polemiki między badaczami pokrewieństwa, która w literaturze zaczęła funkcjonować pod nazwą „kontrowersja wokół Murnginów” (ang. *Murngin controversy*) (Lawrence i Murdock, 1949; Radcliffe-Brown 1951; Leach 1966; Bberndt 1955; Elkin 1953; Lévi-Strauss 1949; Shapiro 1968)⁷.

Zarzucano Warnerowi szereg niedociągnięć, zarówno w warstwie materiałowej, jak i interpretacyjnej. W centrum debaty znalazła się instytucja małżeństwa asymetrycznego. Pomimo że dyskusja była zażarta i brali w niej udział czołowi ówczesni antropolodzy, nie tylko ci, którzy zajmowali się badaniami Australii, Lloyd Warner nie wykazał chęci odpowiedzenia na zarzuty czy zaoferowania wyjaśnień. Odnosi się do tej debaty zdawkowo w przedmowie do wydania *A black civilization* z 1958 roku, pisząc, że nie była to jedna kontrowersja, lecz zestaw i streszczając krótko, jakich obszarów dotyczyła dyskusja. Unikowo konkluduje: „chcę zwrócić uwagę na ważniejsze publikacje i zostawić dyskusję nad tymi zagadnieniami na bardziej odpowiedni czas. Co więcej, ponieważ ostatnie badania Berndta nad Murginami potwierdziły rezultaty moich badań, nie będę dyskutował tej sprawy ponownie” (Warner, 1958, s. x).

⁷ Polskie wydanie książki Lévi-Straussa ukazało się pod tytułem *Elementarne struktury pokrewieństwa* (Lévi-Strauss, 2011).

Dyskusja ta odbywała się między specjalistami i – z punktu widzenia współczesnych zainteresowań antropologicznych – dotyczyła zagadnień bardzo szczegółowych. Ilustrować to może poniższy przykład z Edmunda Leacha:

Jak widać, według tej teorii Ego może poślubić tylko jedną z tych 32 klas, co z kolei implikuje, że musi on poślubić córkę brata matki, która jest jednocześnie siostrą męża siostry męża siostry męża siostry męża córki córki siostry ojca ojca [ang. *the mother's brother's daughter who is also father's father's sister's daughter's daughter's husband's sister's husband's sister's husband's sister's husbands' sister*] – propozycję, którą Radcliffe-Brown [...] słusznie uważa za niedorzeczną! (Leach, 1966, s. 69).

Współcześnie pokrewieństwo wciąż jest polem zażartych dyskusji, jednak nie przypominają one tych toczących się wokół systemu klanowego Murnginów. Są znacznie mniej techniczne i zamiast rozstrzygania na przykład tego, kogo ego może poślubić w danym systemie, dotyczą tego, jak pokrewieństwo jest postrzegane przez badaczy. Linia jednego ze współczesnych konfliktów przebiega pomiędzy wyznawcami klasycznej szkoły psychologii ewolucyjnej (Shapiro, 2008) i tymi, którzy pokrewieństwo postrzegają jako społecznie czy kulturowo konstruowane (Schneider, 1984; McKinnon, 2005). Inni z kolei wskazują, że członkowie tych dwóch obozów nie zauważają kluczowej rzeczy, że bazują na etnocentrycznym sposobie rozumienia sprawczości jednostki, które nie uwzględnia aspektu społecznej obligacji w wystarczającym stopniu (Parkin, 2009).

Pomimo znacznej ilości szczegółów opisanych w sformalizowany sposób, całość książki Warnera jest interesująca. Jest to moja własna ocena, z punktu widzenia współczesnego antropologa, który posiada jedynie podstawową wiedzę na temat systemów pokrewieństwa i kultury rdzennych mieszkańców Australii. Praca zawiera to, co powszechnie uważa się za cechę dobrej monografii etnograficznej, także współczesnej i także poza antropologią społeczno-kulturową. Przede wszystkim jest to pokazanie kultury z punktu widzenia grupy badanej. Warner wielokrotnie, szczególnie w części poświęconej totemizmowi, prezentuje tubylcze interpretacje poszczególnych zjawisk. W tym celu przywołuje fragmenty

wypowiedzi swoich rozmówców. Własne naukowe interpretacje, które czasem nazywa socjologicznymi, rozwija w osobnych rozdziałach. Opisy konkretnych wydarzeń, które obserwował i w których brał udział Lloyd Warner, połączone z cytatami z rozmów, pozwalają czytelnikowi wniknąć w badany świat. Suche, techniczne analizy połączone zostały długimi fragmentami wciągającej literatury.

Kulminacją takiego żywego, zawierającego obrazowy materiał etnograficzny podejścia, jest ostatni rozdział⁸, w którym Warner przedstawia historię Mahkarolli – swojego tubylczego kluczowego informatora i bliźniego przyjaciela. Rozdział ten skomponowany jest przede wszystkim z zanotowanych przez Warnera wypowiedzi Mahkarolli, które badacz ułożył w jedną, chronologiczną narrację życiową. Dodatkową ingerencją badacza było przetłumaczenie cytatów z Pidgin English na standardowy angielski. Poznajemy wspomnienia z dzieciństwa bohatera i dokładny opis jego inicjacji z punktu widzenia inicjowanego. Opowiada też o swoich relacjach rodzinnych: z żonami, matką, teściem, teściową, dziećmi. Opowieści tubylca przechodzą w opowieść badacza, który opisuje historię ich przyjaźni, trudne, często grożące śmiercią wydarzenia, pokazujące siłę łączącej ich relacji. Opowieści Mahkarolli i Warnera są bardzo osobiste. Przedstawiają Murngina nie jako typowego przedstawiciela swojego plemienia, ale jako jednostkę z własnymi indywidualnymi rozterkami, sympatiami, etyką. Warner prezentuje duże uznanie i szacunek dla mądrości przyjaciela i członków jego grupy, którzy zaimponowali mu między innymi podczas jednej z narad przed grożącą im wojną z sąsiedującymi plemionami. Warner sam służył w armii amerykańskiej podczas I wojny światowej, co było dla niego punktem odniesienia dla rozważań na temat bezsensowności rozwiązań siłowych, jakie słyszał od Murnginów.

Rozdział kończy opisana słowami Lloyda Warnera scena pożegnania z przyjacielem w porcie w mieście Darwin, skąd Warner po zakończonych badaniach odpływał do Sydney. Warner wszedł na łódź; okazało się, że tubylcy nie są na nią wpuszczani. Zaczął rozglądać się za Mahkarollą, który został na brzegu. „Pobiegłem na drugą stronę łodzi, żeby być bliżej

⁸ W pierwszym wydaniu monografii opowieść Mahkarolli przedstawiona została w załączniku. Oprócz tej zmiany Warner zmniejszył liczbę części prezentujących techniczny, terminologiczny materiał dotyczący pokrewieństwa.

niego i żeby przywołać go. Usłyszałem gwizdek i statek zaczął oddalać się od nabrzeża. Zawołałem ponownie. Mahkarolla spojrział w górę, pomachał, potem ponownie spuścił głowę. Płakał. To był ostatni raz, kiedy go widziałem” (Warner 1958, s. 490).

Opowieść zamieszona w tym rozdziale pozwala spojrzeć na kulturę Murnginów z punktu widzenia konkretnej osoby. Pozwala w kontekście jednej spójnej narracji zrozumieć analizy z wcześniejszych rozdziałów. W celu ułatwienia lepszego zrozumienia opowieści Mahkarolli antropolog podaje odnośniki do stron ze wcześniejszych części pracy, które opowiadają o pojawiających się w opowieści przyjaciela zjawiskach w bardziej analityczny i abstrakcyjny sposób. Gdy na przykład opowiada o relacjach ze swoją teściową, Warner podaje odnośnik do stron, w których opisuje specyfikę relacji *Mokul* ←→ *Gurrong* u Murnginów. Co ciekawe, Mahkarolla bardzo lubił swoją mokul, a ona jego, chociaż obowiązywał ich stosunek unikania. Sympatię wyrażali poprzez przekazywane przez pośredników dary. O tym, że teściowa dobrze się o nim wypowiada, Mahkarolla także dowiadywał się od innych. Relacja taka, pomimo braku bezpośredniej interakcji, wyglądała na bardzo ciepłą i zażyłą.

Poniżej przytaczam dłuższy fragment historii Mahkarolli. Wybrałem taki, który tworzy spójną, oddzielną opowieść i nie zawiera zbyt wielu szczegółów, które utrudniłyby zrozumienie jej czytelnikowi nieznanemu całości monografii Warnera. Jest to historia o dorastaniu Mahkarolli, który zdecydował się zaciągnąć na statek dowodzony przez białego i przez jakiś czas zwiedzał okoliczne terytorium, poznając różne języki i zwyczaje. Opowieść tę warto jest przytoczyć, gdyż w późniejszych pracach Warnera, kiedy stał się antropologiem we własnym domu, ciężko znaleźć prezentację świata społeczno-kulturowego z punktu widzenia osób badanych. Nigdy potem Warner nie konstruował już swoich tekstów w tak interesujący literacko sposób.

Zostaliśmy tam na jakiś czas i potem wróciliśmy do kraju Cape’a Dona Tommy’ego. Byłem wciąż jeszcze bardzo młody, nie miałem brody ani włosów łonowych, kiedy tam przybyłem. Pozostałem tam przez dwie pory deszczowe. Kiedy opuszczałem to miejsce, wyrosła mi już i broda, i włosy łonowe. Kiedy przybyłem, nie znałem ich języka. Kiedy wyjeżdżałem, mówiłem w nim. Pewnej nocy jedna z ichniejszych

kobiet zbudowała duży szałas z kory i rozpałała przed nim ogień, umieściła na ziemi dużą matę z kory, by móc się na niej położyć. Powiedziała mi, że mogę wejść do środka. Wszedłem, myśląc, że w środku będzie ze mną jeszcze inny chłopiec.

Kiedy wszedłem do środka, ta kobieta położyła się na mnie i owinęła swoje nogi wokół moich, tak że nie mogłem się ruszyć. Wciąż jeszcze byłem młody. Nie wiedziałem, czego chciała. Myślałem, że trzyma moje nogi w ten sposób, że ktoś może przyjść i zadźgać mnie dzidą. Nie potrafiłem mówić w jej języku, a ona nie знаła języka Macassar. Była młodą dziewczyną i miała młode piersi, o takie (nakrył zaokrąglonymi dłońmi swoje piersi). Uwolniłem się od niej i uciekłem na zewnątrz. Znalazłem Cape Don Tommy'ego. Spytałem go: „Czego ta kobieta chce?”

Dziewczyna była jego pasierbicą. Powiedział: „Myślę, że chce żebyś był jej kochankiem”.

Powiedziałem: „Nie podoba mi się to. W moim kraju nie znajdujemy sobie kochanków w ten sposób. Nie bierzemy sobie kochanków w obecności wszystkich innych, na środku obozowiska. Chłopcy i dziewczęta wymykają się z obozowiska i robią to daleko, żeby starzy ludzie nas nie widzieli i żebyśmy nie zostali okryci wstydem”.

Powiedział: „Nie obawiaj się jej męża, nie będzie z tobą walczył. Taki zwyczaj tutaj panuje. On teraz wyjechał. Kiedy wróci, dasz mu prezenty, a on będzie wiedział, że należysz do innego kraju i że nasi ludzie wzięli cię stamtąd, i musieliśmy dopilnować żebyś miał kochankę, tak samo, jak musieliśmy dopilnować, żebyś miał dużo jedzenia.

Jednak tej nocy spałem z innymi chłopcami. Następnego ranka, gdy siedziałem przy ognisku, obok mnie przeszły trzy młode kobiety. Jedną z nich była tamta dziewczyna. Powiedziała: „Chodź z nami. Idziemy szukać pszczelich gniazd”.

Nie wiedziałem, co zrobić. One rzeczywiście szły szukać pszczelich gniazd, ale chciały, bym im towarzyszył z jakiegoś innego powodu. Gdy mnie poprosiły, obok stali inni ludzie. Było mi wstyd odmówić i było mi wstyd iść. Odeszliśmy razem i jedna z nich dostrzegła lecącą pszczołę, za którą powędrowaliśmy aż do ich ula, ukrytego w dziupli drzewa. Jedna z dziewcząt ucięła długi, rozgałęziony patyk i oparła go o pień, jak drabinę.

Wdrapały się na drzewo i odcięły kawałek drzewa. Znalazły miód i znieśli go na dół. Wtedy zawołały mnie, żebym pomógł im go zjeść.

Bardzo lubię miód, ale zawstydziło mnie przebywanie z tymi trzema kobietami i bałem się tego, co mogłyby zrobić. Kiedy wszystkie klęczały opierając się rękami na ziemi i jedząc miód, wymknąłem się i kryłem za dużym pniem zwalonego drzewa. Zaczęły mnie wołać i szukać, ale nie znalazły. Leżałem bardzo cicho.

W południe wróciłem do obozowiska. Był tam stary mężczyzna. Zawołał mnie do siebie i powiedział, że chce ze mną porozmawiać. Był bardzo spokojny i wydawał się miły; wydawało mi się, że chce mi pomóc.

„Dlaczego uciekłeś od tej dziewczyny dziś rano?” – spytał. – Ona cię lubi. Nie bój się. Nikt cię nie skrzywdzi. Dziś wieczorem, gdy pójdziesz do swojego szałas, będzie chciała, żebyś poszedł tam z nią. Pójdz z nią” – mówił w języku Macassar.

Wtedy pomyślałem tak: „Ci ludzie mają rację. Nie skrzywdzą mnie. Dziś będę z nią spał”. Ale nadal wstydziłem się i trochę obawiałem. Wszystko odbywało się zupełnie inaczej niż w moim kraju. Nigdy wcześniej nie byłem z kobietą i to także wprawiało mnie w zawstydenie.

Tego wieczora obserwowałem ludzi. Nie rozumiałem, co mówią, więc ich obserwowałem. Jeśli jakiś mężczyzna podnosił włócznię, ja łapałem swoją. Jeśli podnosił swoją włócznię i przechadzał się dookoła, wodziłem za nim oczyma. Spod przymkniętych powiek, siedząc przy ogniu, obserwowałem też tamtą dziewczynę, żeby zobaczyć, co zrobi. Ze sposobu jej zachowania wywnioskowałem, że mnie pragnie, ale nadal się obawiałem i wstydiłem; w moim kraju nie wybieramy kochanków w ten sposób.

Wymknąłem się z obozowiska, poszedłem na plażę i usiadłem w canoe. Był tam chłopiec. Wskazałem na canoe, a następnie na mój język i powiedziałem w języku migowym: „Jak to nazywasz?” Powiedział mi. Pokazałem na kamień. Powiedział mi. Tak rozmawialiśmy przez chwilę. W końcu uderzyłem moje prawe udo i wskazałem na genitalia, żeby spytać go, jak nazywa się żonę. Powiedział mi. Byłem bardzo zaskoczony, że mają to samo słowo na żonę i męża. Wydawało mi się to głupie, bo z moim kraju mamy odrębne słowa dla każdej z tych osób.

Robiłem to wszystko, żeby nauczyć się języka i dowiedzieć się, czy to będzie w porządku, jeśli zamieszkam z tą dziewczyną. Wróciliśmy wieczorem do obozowiska, ale spałem z innymi niezonatymi mężczyznami. Rano wszyscy młodzi śmiali się ze mnie. Nie wiedziałem, co mówili, ale ze znaków, które pokazywali zrozumiałem, że śmieją się ze mnie, ponieważ nie spałem z tamtą dziewczyną.

Cape Don Tommy znowu ze mną porozmawiał. „Ona jest moją córką. Nie bój się jej”. Tej nocy poszedłem do jej szałas. Weszła do środka i położyła się obok mnie. Byłem bardzo zawstydzony. Staralem się leżeć spokojnie, ale cały się trząsałem.

Była młodą dziewczyną. Może nie byłem starszy od niej, ale ona już miała wcześniej kochanków, jak wnioskowałem z jej zachowania. Ja nigdy wcześniej nie byłem z kobietą. To był mój pierwszy raz.

Poślaskotała mnie i to mnie rozśmieszyło. Pocierała palcami całe moje ciało, ale starannie omijała penis. To sprawiło, że poczułem się lepiej, nie bałem się. Zaśmiałem się. Wepchnęła swój sztywny palec wskazujący w mój brzuch. Po tym przestałem się lękać i współżyłem z nią.

Rano zabrała mnie ze sobą. Na migi powiedziała mi, że nauczy mnie swojego języka. Bardzo chciałem się go nauczyć. Tego dnia nauczyła mnie, jak nazywać drzewo mangrowe i „barrimundi”, i owoc palmy, i wszystkie inne rzeczy, które kobiety zbierają do jedzenia. Nauczyła mnie tego podczas spaceru. Mieszkałem z nią przez cały mój pobyt w tym kraju, w tym czasie nauczyła mnie swojego języka i teraz potrafię w nim mówić. Kiedy wyprawiłem się na Elcho Island z tym samym białym mężczyzną, który wrócił w swojej łódce, zostawiłem ją i powiedziałem jej, że niedługo wrócę. Biały mężczyzna i jego Malajowie przynieśli gin i upiłem się. Wszystko wydawało się snem. Pamiętam, że płakała i płakała i chciała, żebym zabrał ją ze sobą, ale ja się nie zgodziłem. Kiedy byliśmy już daleko na morzu, wytrzeźwiałem i spytałem: „Gdzie jest moja dziewczyna?”

Powiedzieli: „Zostawiłeś ją”.

Powiedziałem: „Muszę po nią wrócić”. Chciałem po nią wracać, ale kazali mi poczekać i zabrać ją, gdy znów wrócimy do tego kraju. Powiedzieli mi, że są starsi i rozumieją te sprawy lepiej, niż ja. Byłem głupcem zostawiając ją. Byłem bardzo zły na Malaję, że dali mi gin. Możliwe, że chciał ją mieć dla siebie.

Jak można by podsumować publikacje Warnera powstałe na podstawie jego pierwszych badań antropologicznych? Po pierwsze, widać w nich wyraźne podejście indukcyjne, które potem stanie się wyróżnikiem etnografii i szerzej badań jakościowych w naukach społecznych⁹. Skomplikowany,

⁹ Samo prezentowanie etnografii jako podejścia indukcyjnego w ramach antropologii zdarza się rzadko. Zacząłem patrzeć na etnografię w ten sposób relatywnie późno, nie był to efekt mojej edukacji antropologicznej.

nieznany i niezrozumiały system pokrewieństwa wymuszał budowanie teorii na podstawie pieczołowicie gromadzonych szczegółowych danych empirycznych. Warner nie zakładał *a priori* poszczególnych kategorii, ich znaczenia i czynników przyporządkowania. Często takie podejście przywołuje się przy opisach specyfiki etnografii, szczególnie do zastosowania w innych dyscyplinach niż klasyczna antropologia, jednak nigdy nie spotkałem się z ilustracją źródeł takiego podejścia. Pokrewieństwo w plemienu Murngin, które przez kilka lat zgłębiał Lloyd Warner, dobrze pokazuje, w jakich okolicznościach formowała się antropologia i do czego dokładnie odwołują się twierdzenia o specyfice antropologii, która wynika z rodzaju badań, prowadzonych w okresie formowania się etnograficznych metod badawczych.

Po drugie, lektura australijskich prac Lloyd Warnera dostarcza ilustracji zastosowania teorii strukturalno-funkcjonalnej Radcliffe'a-Browna do analizy materiału empirycznego. Lojalność w stosunku do tego podejścia teoretycznego towarzyszyć będzie Warnerowi do końca jego pracy naukowej.

Po trzecie, styl tworzenia reprezentacji kultury Murnginów przez Warnera wpisuje się moim zdaniem w najchlubniejszą tradycję monografii etnograficznych. Istnieje w nim, co prawda, niepopularny już formalny rygor i specyficzne rozumienie nauki ukształtowane przez nauki ścisłe. Jednak obok tej cechy monografia umiejętnie pokazuje też punkt widzenia tubylców (na tyle, na ile udało się to Warnerowi uchwycić), a nie tylko zobiektywizowane ustalenia naukowca. Poszczególne elementy poznajemy umiejscowione w szerszym kontekście, szczególnie relacji społecznych. Jeśli miałbym się pokusić o subiektywną ocenę i porównanie, *A black civilization* Lloyd Warnera jest znacznie bardziej wciągającą i lepiej napisaną książką – pod względem literackim, języka i kompozycji – niż *Wyspiarze z Andamanów* autorstwa jego nauczyciela Alfreda R. Radcliffe'a-Browna (1922)¹⁰.

Podczas badań wśród Murnginów kształtowała się antropologiczność Warnera. Został postawiony przed zadaniem zrozumienia życia grupy radykalnie różniącej się od tej, z której pochodził. Przez trzy lata uczył

¹⁰ Por. polskie wydanie (Radcliffe-Brown, 2006).

się prowadzenia etnograficznych badań terenowych: metodologii, która później obrosła ogromną ilością literatury, zarówno refleksyjnej, jak i techniczno-poradnikowej. W tamtym okresie dogłębnie poznał i przekonał się o słuszności i użyteczności teorii funkcjonalno-strukturalnej. A co najważniejsze, szczegółowo poznał różne aspekty innej kultury, interesującego punktu odniesienia dla własnych doświadczeń: odmiennego od znanego mu wcześniej systemu pokrewieństwa, magii, totemizmu, ceremonii inicjacji, gospodarki zbieracko-łowieckiej, krwawych działań wojennych. Z takim zasobem wiedzy, umiejętności i doświadczeń Warner zajął się badaniami załóg pracowniczych w zakładach Western Electric na zaproszenie Eltona Mayo.

Elton Mayo potrzebuje antropologa – początek legendy

Na jednym z uniwersytetów w Wielkiej Brytanii funkcjonuje nieformalny klaster badaczy organizacji skupionych wokół szkoły biznesowej. Jego członkiem jest profesor, który uzyskał wykształcenie antropologiczne, w tym doktorat. Zostałem zaproszony przez niego, abyśmy wspólnie zaprezentowali referat na temat antropologii biznesowej. Pozostali członkowie tej akademickiej wspólnoty mieli inne wykształcenie, najczęściej pochodzili z zarządzania. Wcale nie zdziwiło mnie, że na jednym z pierwszych slajdów przygotowanych przez współprezentera pojawił się przykład Lloyda Warnera i jego współpracy z Eltonem Mayo. Tego drugiego nazwiska nie trzeba było przedstawiać odbiorcom naszego wystąpienia. Jego przywołanie pozwoliło od razu umiejscowić Warnera, a przez jego osobę całą antropologię, w historii rozwoju zarządzania. I to nie w jakimś pobocznym nurcie, ale u samych źródeł powstania szkoły Human Relations – nurtu, który pchnął wcześniejsze podejście opierające się na zasadach naukowego zarządzania w nowym kierunku. Dzięki temu nurtowi możliwe było wzmocnienie i wyodrębnienie zarządzania zasobami ludzkimi, jako oddzielnej funkcji zarządzania i jako nurtu badawczego.

Elton Mayo był australijskim uczonym (żył w latach 1880–1949), który w drodze do Wielkiej Brytanii zatrzymał się w Stanach Zjednoczonych, gdzie dostrzegł duże możliwości rozwoju i postanowił poszukać pracy. We współczesnej literaturze funkcjonuje jako psycholog i rzeczywiście to określenie wydaje się najlepiej oddawać zarówno jego aspiracje, praktykę, jak i inspiracje teoretyczne. W wielu środowiskach postrzegany był jako psycholog, praktykował psychoterapię, zdarzało się, że przywdziewał biały kitel, aby prowadzić wywiady psychologiczne w szpitalach. Brakowało mu jednak formalnego wykształcenia w tym kierunku: porzucił podjęte studia medyczne i nigdy ich nie dokończył (Trahair, 1984). Z Australii wyruszył

jako profesor filozofii. W rodzimym kraju interesował się filozofią społeczną, której dotyczy jego pierwsza książka pt. *Democracy and Freedom* (Mayo, 1919), poświęcona problemowi adaptacji i zmiany społecznej.

Jego silne związki z zarządzaniem i badaniami miejsc pracy zaczynają się wraz z zatrudnieniem w Harvardzkiej Szkole Biznesowej oraz włączeniem się tego badacza, początkowo jedynie jako zewnętrznego konsultanta, w cykl eksperymentów prowadzonych w zakładach Hawthorne Works¹ – części Western Electric Company, spółki zależnej należącej do American Telephone and Telegraph Company (AT&T).

W historii zarządzania projekt ten uznaje się za szczególnie istotny. Wyróżniała go skala: jedynie w latach 1928–1930 przeprowadzono w Hawthorne Works aż 21 tys. wywiadów z pracownikami². Jednak o wielkości tego projektu świadczy przede wszystkim to, że wpisał się w historię zarządzania jako przełomowy. Nie jest jednak jasne, czego ten przełom dotyczył i jaka była wartość naukowa tych odkryć. Metaforycznie stwierdza się, że dzięki wynikom eksperymentów Hawthorne zarządzający przestali postrzegać pracowników jako przedłużenie maszyn i zaczęli brać pod uwagę: „zadowolenie z pracy, opór przed zmianami, normy grupowe, zaangażowanie pracowników, skuteczne przywództwo” (Sonnenfeldm, 1985, s. 125). Zmiana ta była na tyle istotna, że mówi się o powstaniu nowego nurtu – szkoły relacji międzyludzkich (ang. *Human Relations*). Często jednak cały projekt sprowadzany jest, szczególnie w podręcznikach, do tak zwanego „efektu Hawthorne”. Jest to jedna z tych koncepcji, które historycy zarządzania opisują jako tak spopularyzowane, że uległy degradacji i zbytniemu uproszczeniu (Down, 2001; Jacques, 2006). Już w latach 70. XX wieku Hywel Murrell pisał, że „[w]iększość ludzi, kiedy słyszy »Hawthorne«, od razu myśli o »efekcie Hawthorne«, nie mając nawet mglistego pojęcia, co to Hawthorne: czy było kimś, czymś, czy gdzieś” (Murrell, 1976, s. 55). Wyjaśnia też, że za efekt Hawthorne uważa

¹ Zakłady te mieściły się w Cicero, na obrzeżach Chicago; produkowano tam przede wszystkim urządzenia i komponenty telefoniczne.

² Western Electric Company. Hawthorne Studies Collection, 1924-1961 (inclusive): A Finding Aid. Nr Mss:583 1924-1961 W526. Baker Library Historical Collections, Harvard Business School, Harvard University. URL: <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00047> [Dostęp 5 maja 2016].

się spostrzeżenie, że jeśli zmieni się warunki pracy, to na wydajność danej grupy wpływają nie tyle fizyczne skutki tych zmian (np. zmiana natężenia światła), ile czynniki społeczne: fakt, że ktoś zainteresował się daną grupą pracowników. Co ciekawe, uwaga Murrella o automatycznym łączeniu tego projektu z efektem Hawthorne została opublikowana zaledwie dziesięć lat po tym, jak sam efekt Hawthorne został opisany. Zrobili to dopiero w połowie lat 60. XX wieku uczestnicy eksperymentów Hawthorne, Fritz Roethlisberger i William J. Dickson, reinterpretując oryginalne wyniki badań przeprowadzanych na przełomie lat 20. i 30. XX wieku (Dickson i Roethlisberger, 1976).

Elton Mayo włączył się w cykl eksperymentów, który zainicjowała i prowadziła jednostka organizacyjna Western Electric, odpowiedzialna za badania zagadnień efektywności i wydajności pracy. Początkowo badaniami zajmowali się inżynierowie odpowiedzialni za ustalanie norm pracy. Pierwszy eksperyment miał na celu zbadanie wpływu oświetlenia na wydajność robotników. Warto zauważyć, że był to okres, kiedy do hal produkcyjnych wprowadzano dopiero sztuczne oświetlenie; brakowało jeszcze dowodów i danych na temat mierzalnych efektów tego typu inwestycji (Gillespie, 1993)³. Później główne i najbardziej znane eksperymenty projektowane i prowadzone były przez młodych menedżerów zatrudnionych specjalnie do prowadzenia działań badawczych. Historycy tego zagadnienia zauważają, że eksperymenty Hawthorne były bardzo przypadkowe, dawały zróżnicowane wyniki, które niełatwo było zinterpretować, podając jedną spójną wersję. W pewnym momencie jako konsultanci zaproszeni zostali badacze z Harwardzkiej Szkoły Biznesowej, w tym przede wszystkim Elton Mayo. Funkcja Mayo ewoluowała, początkowo pełnił ważną funkcję instruktora prowadzenia wywiadów. Jego wizyty w zakładach Hawthorne nie były bardzo częste ani bardzo długie. Najintensywniejszy był 1929 rok, podczas którego badacz odbył pięć wizyt; każda trwała około tygodnia. Mayo zatrzymywał się wtedy

³ Także źródła polskiego zarządzania wywodzą się z działań praktyków, inżynierów, którzy w swojej pracy napotykali wyzwania i zauważali możliwości usprawnienia pracy. Za założyciela polskiego zarządzania uznaje się Karola Adameckiego, inżyniera, później także profesora, pełniącego między innymi wiele funkcji kierowniczych w zakładach metalurgicznych (Czech, 2009; por. wstęp Zbigniewa Heidricha w: Adamecki 1985).

na koszt przedsiębiorstwa w luksusowym hotelu. Bardzo lubił te wizyty, jak opisywał to w liście do żony z września 1929 roku:

O 8.30 odźwierny usuwa taksówki z ulicy Wabash, sprzed wejścia do hotelu [The Palmer House] i wielka limuzyna z umundurowanym szoferem podjeżdża cichutko. Drzwi się otwierają i Elton Mayo, dawniej południowy Australijczyk, wsiada i odjeżdża na swoje rzekome badania przemysłowe. O 5.45 sytuacja się powtarza [...] Drzwi się zatrząskują, ktoś mówi „Dobranoc Panu” – portier i odźwierny hojnie przeceniają status majątkowy (więc także i społeczny) E.M. (Trahair, 1984, s. 232).

Później jednak jego zapał opadł, wizyty stały się rzadsze. Mayo preferował wysyłanie swoich kolegów i asystentów, w tym Steve’a Lovekina, Fritza Roethlisbergera i Lloyd’a Warnera (Gillespie, 1993). Zaczął pełnić inną ważną funkcję, która zapewniła mu trwałe miejsce w historii nauki. Zaczął nie tylko pomagać w interpretowaniu wyników badań, ale także w ich upowszechnianiu. Prezentował wyniki badań zarówno menedżerom w strukturach korporacyjnych AT&T, jak i innym praktykom w Stanach, poza granicami oraz w środowisku akademickim. Taka pozycja pozwoliła mu na przeforsowanie własnej spośród wielu istniejących interpretacji wyników eksperymentów w Hawthorne. Ostateczne opracowanie materiałów Hawthorne powierzone zostało Harvardzkiej Szkole Biznesowej, a dokładnie zespołowi Eltona Mayo. Tam powstały wszystkie trzy monografie relacjonujące wyniki badań oraz 25 z 33 artykułów (Gillespie, 1993). Warto tutaj zauważyć, że sam Mayo nie lubił pisać, szczególnie dłuższych form; wolał formy esejowe oraz preferował publiczne prezentacje i dyskusje. W efekcie autorami najbardziej rozbudowanych i szczegółowych opisów wyników badań byli jego współpracownicy. Eksperymenty w Hawthorne przedstawiane są jednak powszechnie w literaturze z zakresu zarządzania i teorii organizacji (także innych pokrewnych dyscyplin, jak socjologia organizacji) jako badania Eltona Mayo. Jest to uproszczenie, którego wyjaśnienie dla celów tego rozdziału było szczególnie ważne i eksplorowane będzie w dalszej części.

Wśród autorów relacjonujących eksperymenty Hawthorne nie znalazł się bohater tego rozdziału, antropolog Lloyd Warner. Należy jednak pamiętać, że

eksperymenty nastawione były na reorganizację form zarządzania w zakładach produkcyjnych. Nie był to zatem naukowy projekt akademicki, w takim rozumieniu, w jakim definiujemy go dzisiaj, gdzie publikacje są głównym produktem końcowym. Takie definiowanie akademickości obecne jest nawet w ramach zarządzania, szczególnie wyczulonego na problemy praktyki. To, co współcześnie znamy jako wyniki badań eksperymentów w Hawthorne, szczególnie efekt Hawthorne, to tylko jednostronna prezentacja, zawarta w publikacjach powstałych później w ramach zespołu Eltona Mayo, tego, co wydarzyło się na przełomie lat 20. i 30. XX wieku wokół badań prowadzonych w zakładach Hawthorne Works. Chociaż Warnera nie ma wśród współautorów, publikacje, szczególnie Mayo, odwołują się do wkładu tego badacza. Więcej światła na to, jaki wpływ miał Warner – a w jego osobie, antropologia – na badania, rzucają analizowane w tej pracy dokumenty archiwalne oraz opracowania historyków zagadnienia.

Historia zaproszenia Lloyd'a Warnera do udziału w eksperymentach w Hawthorne ma swoje źródła w Australii, gdzie Mayo poznał Bronisława Malinowskiego, jednego z najważniejszych klasyków antropologii. Głównie za jego pośrednictwem Mayo zainteresował się antropologią. Relacja Malinowskiego i Mayo była dość intensywna; liczne dokumenty świadczą o tym, że łączyła ich bliska przyjaźń oraz momenty ścisłej współpracy naukowej. Elton Mayo czuł się komfortowo, czerpiąc z różnych tradycji dyscyplinarnych. Antropologia była jedną z nich. W pewnym momencie sformułował potrzebę zastosowania w eksperymentach Hawthorne metod antropologicznych i zaproszenia antropologa do współpracy. Zbiegło się to z końcem australijskich eksploracji Lloyd'a Warnera i początkiem realizacji pomysłu badania społeczeństwa amerykańskiego. Warner, rekomendowany przez Radcliffe-Browna i Malinowskiego, trafił na Eltona Mayo i został wysłany na spotkanie z badaczami Hawthorne. Tak rozpoczęła się jego przygoda z tymi badaniami.

Co Mayo cenił w antropologii?

Dzięki znajomości z antropologiem Bronisławem Malinowskim Elton Mayo zainteresował się myśleniem prymitywnym i pogłębiał swoją wiedzę na ten temat (Trahair 1984). Wielokrotnie udawał, że zna wyniki badań

antropologicznych i wykorzystywał je nie tylko w swoich publikacjach, ale także przekonując instytucje finansujące do wsparcia jego przedsięwzięć badawczych⁴.

O tym, że antropologia wpłynęła na efekty pracy Eltona Mayo, świadczą nie tylko jego osobiste kontakty z antropologami. Elementy antropologiczne w jego pracach widoczne są gołym okiem. Mayo otwarcie i bez skrupułów wykorzystywał odwołania do przykładów etnograficznych oraz do antropologicznej teorii. Jedną z pierwszych recenzji książki *Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), w której Mayo zdawał relacje z badań w Hawthorne, jako negatywną stronę pracy wytykała właśnie ten nieortodoksyjny element. Recenzja z 1933 roku, opublikowana w *New York Sun*, stanowiła oskarżenie Eltona Mayo o promowanie badań antropologicznych jako rozwiązania ogólnokrajowych problemów ekonomicznych (Trahair, 1984, s. 261).

Rzeczywiście, Mayo promuje antropologię w wielu miejscach swojego opracowania, zazwyczaj przywołując jednocześnie nazwisko Lloyda Warnera. Przedstawia go tak, jak funkcjonuje we współczesnym kanonicznym micie antropologów pracy i organizacji.

Pan Warner wrócił ostatnio z badań plemienia czarnoskórych mieszkańców Północnej Australii i zajął się dostosowaniem do badań wspólnot cywilizowanych metod antropologicznych, które pozwalają odkryć prymitywne funkcje i strukturę społeczną (Mayo 1933, s. 132).

W jednym ze swoich tekstów na temat badań Hawthorne Elton Mayo podkreśla wpływ perspektywy promowanej przez Warnera, według której „relacje międzyludzkie, jak i ogólnie podzielane postawy, są elementami struktury społecznej” (Trahair, 1984, s. 254). Następnie Mayo proponuje interpretację badanego przez siebie zjawiska relacji pracowniczych, według której ludzie ówczesnie nie mieli planów, podążali za pracą i w efekcie byli narażeni na dużą niepewność. Pięćdziesiąt lat wcześniej życie było spójniejsze dzięki solidarności wspólnotowej. Praca była wtopiona w szersze

⁴ Jeden z wniosków o dofinansowanie projektu badawczego autorstwa Eltona Mayo złożony do Fundacji Forda zaczyna się długim passusem o myśli prymitywnej. (Ford Foundation records, General Correspondence – FA735).

życie społeczności, źródłem satysfakcji i morale były poczucie wspólnotowości i chęć służenia własnej społeczności. „Ponieważ życie wspólnotowe poza pracą zostało zaniedbane, potrzeba znalezienia go w miejscu pracy stała się nagląca; ta potrzeba podnosi wymogi wspólnej pracy” – twierdził Mayo (Trahair, 1984, s. 254).

Mayo eksponuje też specyficzną metodę, jaką wypracowała antropologia. Sam zresztą miał okazję spotykać w Australii i obserwować badaczy, którzy ufundowali tradycję etnograficznych badań terenowych. Relatywnie obszerny fragment książki Eltona Mayo poświęcony został opisowi wyników badań Newburyport, jeszcze nieopublikowanych w tamtym czasie w serii monografii *Yankee City*.

Mayo wykazuje krytyczne rozumienie specyfiki antropologii, kiedy pisze, jak ważne jest w tego typu badaniach dobre opanowanie technik, zarówno przy badaniach wspólnot prymitywnych, jak i w eksploracjach własnego społeczeństwa. Stosowanie technik obserwacyjnych bez należytego przygotowania doprowadzić może, według Mayo, do dostrzeżenia jedynie tego, co chce się zobaczyć (Mayo, 1933, s. 135–136). Wysoko ceni współczesnych mu antropologów, pisząc, że zagwarantowanie właściwej obserwacji możliwe jest tylko poprzez zastosowanie metod takich jak te wypracowane do badań społeczności Anadamańskich i Trobriandzkich.

Swojego rozumienia metody antropologicznej Elton Mayo nie wykląda jasno w części metodologicznej, lecz ujawnia się ona przy okazji dyskusowania zagadnień w poszczególnych rozdziałach. Co Mayo widział jako sedno antropologiczności?

Badania Roberta Parka i jego zespołu prowadzone w Chicago Mayo nazywa antropologicznymi: „metoda zastosowana w badaniu jest w efekcie antropologiczna”. Polega ona na ujęciu geograficznym i badaniu „kulturowego wpływu danego obszaru na jego mieszkańców; i relacji funkcjonalnej danego obszaru z szerszym Chicago” (Mayo, 1933, s. 117–118). Mayo przywołuje badania Chicago oraz rozważania Durkheima na temat anomii, żeby pokazać, że problem społecznej dezorganizacji nie ogranicza się do obszaru i czasu, któremu poświęcono książkę. Z drugiej strony pokazuje badania Lloyda Warnera z Newburyport, czyli w miasteczku znacznie mniejszym, w którym zmiany co prawda też zachodzą, ale wolniej, a pojawiające się problemy przyjmują rozmiary możliwe do opanowania.

Nie licząc krytycznego komentarza z *New York Sun*, wczesne recenzje książki *The Human Problems of an Industrial Civilization* były pochlebne, wiele z nich doceniało interdyscyplinarność Eltona Mayo, jak ta, z której pochodzi poniższy cytat. Autorem jej jest inny pionier badań załóg pracowniczych, Arthur Kornhauser. Był on psychologiem organizacyjnym, badaczem związków zawodowych oraz zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników (Zickar, 2003).

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze autor uroczo ignoruje ogrodzenia oddzielające akademickie obszary wiedzy; z równą chęcią sięga po materiał do fizjologii, psychologii, psychopatologii, antropologii, teorii społecznej (Kornhauser, 1934, s. 171).

Co ciekawe, trzy lata wcześniej w liście do Putnama (badacza zatrudnionego przy eksperymentach Hawthorne) Mayo pisał, że jego celem jest przekonanie do swoich metod takich badaczy jak Kornhauser właśnie: „Muszę się postarać wepchnąć metody z Western Electric Co. w gardła badaczy takich jak Kornhauser i jego plemię, niezależnie od tego, jakim językiem czy dialektem się posługują” (Mayo za: Trahair, 1984, s. 248). Problemowi podziałów dyscyplinarnych poświęcony jest jeden z kolejnych podrozdziałów, jednak już tutaj chciałem zauważyć, że zagadnienie przypisania danych badań, czy samego naukowca, do konkretnej dyscypliny, pojawiało się wielokrotnie w tamtym okresie.

Elton Mayo doceniał „użycie technik badań terenowych” (Mayo 1933, s. 132). W badaniach Hawthorne początkowo zajmował się właśnie instruktążem prowadzenia badań, był ekspertem i nauczycielem prowadzenia wywiadów. Interesujące są zasady prowadzenia wywiadu, jakie promował Elton Mayo: „poświęć całą uwagę rozmówcy, i pokaż, że to robisz; słuchaj, nie mów; nigdy nie kłóć się ani nie dawaj rad; słuchaj tego, co rozmówca chce powiedzieć, a czego nie chce i nie powie bez pomocy” (Trahair 1984, s. 235). Dalej Mayo radzi, aby robić tymczasowe podsumowania poruszanych wątków, by móc umożliwić rozmówcy wnoszenie poprawek. Wywiady powinny być zakończone pytaniami o pochodzenie rodzinne, miejsce zamieszkania, status materialny i społeczny.

Przygotowując pracowników Western Electric Co. do przeprowadzania wywiadów, Mayo podkreślał właśnie to, że podejście ma być pośrednie

(bez zadawania bezpośrednich pytań). Część osób uczących się uważała jednak, że powyższe rady naukowca są niekonkretne i mgliste. I mieli rację, gdyż właśnie takimi cechami powinien się charakteryzować według Eltona Mayo cel projektu badawczego. Sugerował podążanie za pytaniem badawczym i zaakceptowanie założenia, że pytanie może się zmieniać w trakcie badań. Mayo miał twierdzić, że jeśli pytanie badawcze nie ulega modyfikacji, to taki projekt nie powinien nosić miana naukowego, lecz jedynie technicznego zadania (Trahair 1984, s. 231).

Takie rozumienie celu badań oraz sposobu prowadzenia wywiadów ludzako przypomina to, czego uczą się współcześnie studenci antropologii podczas ćwiczeń z metodyki badań terenowych oraz z podręczników, z których chyba wciąż najpopularniejszy to *Metody badań terenowych* (Hammersley i Atkinson, 2000). Autorzy tej wpływowej pozycji poświęcają oddzielny podrozdział wytłumaczeniu, że problemy badawcze ulegają transformacji, czasami nawet zostają porzucone, gdyż w trakcie badań okazuje się, że inne są istotniejsze. O wywiadzie natomiast piszą tak:

Zazwyczaj etnografowie nie określają z góry dokładnej treści pytań, które chcą zadać, i nie stawiają każdemu rozmówcy identycznych pytań, chociaż zwykle przystępują do wywiadów z gotową listą zagadnień do omówienia. [...] Mimo że wysiłki badacza skupiają się często na tym, by ograniczyć do minimum swój wpływ na treść wypowiedzi rozmówcy, zachodzi potrzeba pewnego usystematyzowania zagadnień [...]. (Hammersley i Atkinson, 2000, s. 157–159)

Status wywiadu w antropologii jest niejednoznaczny, a winowajcami całego zamieszania są między innymi Hammersley i Atkinson, którzy wzmacniają rozumienie etnografii jako niezależnej od antropologii metody badawczej. Jako etnografą autorzy podręcznika rozumieją badacza społecznego, który wykorzystuje metodę zwaną etnografią. Polega ona na prowadzeniu badań w środowisku naturalnym dla grupy, która jest przedmiotem zainteresowania. Autorzy starali się nie eksponować nadmiernie terminu „wywiad” – jest to przecież „oddzielna” metoda. Dobrze, choć zapewne bezwiednie, zostało to oddane przez polskiego tłumacza, gdyż odpowiedni rozdział polskiego wydania nosi tytuł *Wypowiedzi członków*

grupy: *sluchanie i zadawania pytań*⁵ (Hammersley i Atkinson 2000, s. 131). Ogólny wydźwięk tej części książki dziwić może polskich etnologów⁶. Hammersley i Atkinson starają się w niej pokazać, że zadawanie pytań i słuchanie odpowiedzi, czyli wywiady, są pełnoprawną techniką etnograficzną. Polskiego etnologa dziwić mogą zapewnienia, że rozmawianie z ludźmi nie jest sprzeniewierzeniem się etnografii. Polska etnologia, jaką znam, jest wyjątkowo wywiadocentryczna, ale etnograficzność działań poszczególnych badaczy⁷ nie jest kwestionowana ani nawet poddawana dyskusji. Inaczej sytuacja ma się w dyscyplinach, w których funkcjonują znacznie bardziej skodyfikowane podejścia do metodologii, a szczególnie tam, gdzie w ramach jednego obszaru nauki i tych samych jednostek organizacyjnych współwystępują metody ilościowe i jakościowe.

Ta uderzająca zbieżność rozumienia dobrego wywiadu u Eltona Mayo i współczesnych badaczy jakościowych wykorzystujących wywiad etnograficzny jest w znacznej mierze tylko powierzchowna. Interpretacja wartości wywiadów według Eltona Mayo odbiega od celów stawianych współcześnie wywiadowi etnograficznemu. Mayo uważał, że dzięki brakowi sformalizowanej struktury wywiad uruchamiał refleksyjne myślenie robotników; możliwe było wyrażanie bolączek. Taki sposób prowadzenia rozmowy dawał wgląd w emocjonalne nastawienie rozmówców. Ważnym elementem było również rozładowanie emocjonalne, swojego rodzaju *katharsis* poprzez wywiad.

⁵ W wersji angielskiej *Oral accounts and the role of interviewing* (Hammersley i Atkinson, 2010).

⁶ Polski etnolog – student lub absolwent jednego z instytutów lub katedr zawierających w tytule wyrażenie „Etnologia i antropologia kulturowa”. Określenie to rzadko jest przez nich samych używane na nazwanie członków własnej grupy, jednak wykorzystują je, gdyż, w przeciwieństwie do nazw „antropolog”, czy „etnograf”, nie odwołują do żadnej innej grupy poza wskazaną w pierwszym zdaniu. Osoby identyfikujące siebie i identyfikowane przez innych jako antropologów czy etnografów spotkać można w Polsce na różnych wydziałach i instytutach, z których najważniejsze to socjologia i kulturoznawstwo.

⁷ Studenci zbierający materiały do swoich prac zaliczeniowych i dyplomowych, czy innych celów (z ciekawości i dla własnej przyjemności) też nazywani są badaczami. Z obserwacji innych środowisk wynika, że studenci etnologii w Polsce od samego początku studiów traktowani są jak badacze właśnie, a nie jak studenci uczący się zasad z podręcznika i wykonujący ćwiczenia.

Zmiana podejścia do wywiadów w badaniach Hawthorne wprowadzona została dzięki Eltonowi Mayo. Wcześniej wywiady były odpytywaniem, zadawaniem bezpośrednich pytań nakierowanych na pozyskanie informacji. Oprócz aspektu terapeutycznego Mayo dostrzegał w sposobie prowadzenia wywiadów aspekty etyczne. Uważał, że prowadząc wywiady w miejscu pracy, osoba przeprowadzająca wywiad nie ma prawa zadawać pytań bezpośrednich, lecz powinna pozostawić duże pole swobody w wyborze tego, co i jak rozmówca chce powiedzieć. Pytania bezpośrednie dla Mayo były zarezerwowane dla wywiadów szpitalnych, gdzie czas jest ograniczony, a rozmówcy zapewniona jest pełna poufność (Trahair 1984, s. 236, 250). Według danych zebranych przez Richarda Trahaira, biografę Eltona Mayo, takie podejście do prowadzenia badań Mayo zaczerpnął z prac poświęconych psychologii autorstwa Jeana Piageta (1929) i Andreasa Bjerre'a (1927).

Czy antropologia się sprawdziła?

Jak widać, w badaniach Hawthorne inspiracje antropologią wpłynęły zarówno na metodologię prowadzenia badań, jak i na interpretację wyników. Jak pokazuje mały epizod opisywany przez historyka tego projektu badawczego, wpływ ten mógł być jeszcze większy, ale antropologia okazała się nie iść w zgodzie z polityką wewnętrzną badanej firmy. Incydent ten dotyczy raportu, który przygotowany został pod dużym wpływem interpretacji Lloyda Warnera. Raport ten, zaprezentowany menedżerom w Cicero, został jednak bardzo negatywnie przyjęty ze względu na to, że jego wnioski podważały rolę i skuteczność menedżerów. Raport odesłano do poprawy, zanim został zaprezentowany menedżerom w Nowym Yorku. Kolejna wersja raportu złagodziła negatywny wydźwięk przekazu poprzez dodanie psychopatologicznej analizy Mayo (Gillespie, 1993, 166–167).

Ten pomijany w literaturze z zakresu antropologii organizacji moment współpracy Warnera z badaczami Hawthorne moim zdaniem pokazuje szczególnie interesujące oblicze stosowania antropologii do badań na potrzeby praktyków zarządzania. W dyskusji na temat stosowania antropologii w biznesie nie spotkałem się z tym poglądem i wydaje się, że

w dominującej formie pisania o antropologii organizacji, w kontekście jej praktyczności, nie ma miejsca na wyrażenie poglądu, że specyfika antropologii często prowadzić może do wniosków, które są nieakceptowalne przez osoby zarządzające badaną organizacją (Baba, 2006). Rodzi to wiele problemów. W sytuacji, gdy są to badania niezależne, niefinansowane przez daną organizację, może to jedynie powodować utrudnienia w publikacji wyników badań. Problem jednak ma inny charakter, jeśli projekt ma wymiar komercyjny. W takim przypadku bardzo prawdopodobnym scenariuszem jest autocenzurowanie się badaczy już na etapie stawiania pytań badawczych, albo, jak to było w przypadku Warnera, na etapie prezentacji i interpretacji wyników. Sytuacja taka powoduje, że wiele czołowych zalet antropologii traci swoją moc. Do głównych silnych stron antropologii, prezentowanych jako unikalna cecha tego podejścia, należą po pierwsze holizm metodologiczny oraz otwartość na ewoluującą pytań badawczych, które przeformułują się pod wpływem empirycznego poznawania wybranego zagadnienia (często sprowadzana w podręcznikach do podejścia indukcyjnego). Po drugie, antropologia, szczególnie współczesna, bardzo krytycznie przygląda się relacjom władzy, sympatyzując z osobami stojącymi niżej w hierarchiach i grupami marginalizowanymi. Perspektywa antropologiczna specjalizuje się w problematyzowaniu tych elementów rzeczywistości, które praktycy traktują jako niekwestionowany pewnik. Z tego powodu praktykom, a często też teoretykom, zarządzania ciężko przekonać się do użyteczności zagłębiania się w te obszary.

Już przykład pierwszego zastosowania antropologii do badań organizacji na potrzeby praktyki zarządzania pokazuje, że stosowanie antropologii w tym kontekście może prowadzić do sprowadzenia jej do dość prostego narzędzia, które pozwala odpowiedzieć na uprzednio sformułowane, bezpieczne pytania.

W tym kontekście warto zauważyć, że Elton Mayo dobrze rozumiał rolę politycznego poparcia menedżerów wyższego szczebla dla badań oraz tego, jakiego rodzaju wyników i w jakiej formie zaprezentowanych potrzebują decydenci. Podczas gdy reszta zespołu próbowała zrozumieć głębokie przyczyny braku przekonujących konkluzji, jakie można było wysnuć z zebranego materiału, Mayo przekonywał kierowników projektu badawczego do sformułowania wyrazistej i odważnej idei, którą należałoby

zaprezentować zarządowi. Dodatkowo preferowane przez niego interpretacje bazujące na psychopatologii były znacznie bardziej bezpieczne politycznie.

Na koniec warto wspomnieć o egzotyce podejścia antropologicznego – niezmiernie istotnej w kontekście wykorzystania antropologii poza jej granicami. Antropologia wykorzystywana była przez Eltona Mayo, ale także przez samego Warnera, nie tylko jako źródło metod badawczych i teorii, ale także niejako w celu zaintrygowania innych. Egzotyczność doświadczeń Lloyda Warnera, przynajmniej początkowo, była jego wizytówką. Gdy Elton Mayo wysłał Warnera w 1930 roku do Hawthorne Works, rekomendował go osobom odpowiedzialnym lokalnie za badania takimi słowami: „Myślę, że wszyscy z chęcią wysłuchacie o jego wariackich doświadczeniach z australijskimi dzikimi. Myślę również, że przynajmniej, że jego badania mogą być użyteczne dla nas, nawet jeśli nie mogą być bezpośrednio i od razu zaaplikowane do Hawthorne Works” (Gillespie 1993, s. 155).

Odwołania do Lloyda Warnera spotkać można także w innych klasycznych pracach z zakresu zarządzania. Vroom powołuje się na ustalenia Warnera (Warner, Meeker, i Eells, 1949), zgodnie z którymi istnieje wysoka korelacja między statusem wykonywanego zawodu a statusem indywidualnym oraz na to, że praca wpływa na sposób, w jaki inni odnoszą się do danej osoby, gdy przypisana przez zawód rola nie jest w danym momencie wykonywana (Vroom, 1967). Z kolei Deal i Kennedy (Deal i Kennedy, 2000) w swoim bestsellerze o kulturach korporacyjnych powołują się na Warnera, ale już nie jako badacza stratyfikacji, tylko bazują na jego bardziej antropologicznej części dorobku – książki o symbolicznym życiu Amerykanów (Warner, 1975). Ta sama książka zainspirowała również autorów jednego z ważniejszych tekstów marketingowych z zakresu rytualnych zachowań konsumentów (Rook, 1985). Rook nazywa Warnera antropologiem badającym rytuały obywatelskie, podczas gdy dla Vrooma Warner był jednym z socjologów piszących o statusie i rozwarstwieniu klasowym.

Zaobserwować można wpływ Warnera na nurt w zarządzaniu i marketingu, który zajmuje się badaniami sfery symbolicznej i rytualnej. Oprócz Rooka, także zapoczątkowane już kilka dekad temu badania semiotyczne

w badaniach rynku zauważają wkład Warnera w tę dziedzinę (Mick, 1986). Jednak nawet Rook, który specjalizuje się w badaniu rytuałów konsumpcyjnych i symbolizmu w marketingu, sięga po ilościowe narzędzia zaproponowane przez Warnera, a nie po te elementy jego prac, które z dzisiejszej perspektywy nazwałbym etnograficznymi czy antropologicznymi. Rook w części metodologicznej swojego tekstu podaje Warnerowski *Index of Status Characteristics* jako główne narzędzie mierzenia statusu respondentów, które opisane zostało w jednej z najbardziej technicznych, czysto metodologicznej, książce *Social class in America; a manual of procedure for the measurement of social status* (Warner, Meeker i Eells, 1949). Lloyd Warner dostarczył różnorodnych inspiracji naukom o zarządzaniu: poczynając od analizy życia symbolicznego w społeczeństwie konsumpcyjnym, przez narzędzia mierzenia statusu społecznego, po ramy interpretacyjne bazujące na klasycznych teoriach antropologicznych.

Ponad podziałami dyscyplinarnymi

Lloyd Warner to jeden z tych badaczy, których nazywano zarówno socjologami, jak i antropologami, zależnie od potrzeby i kontekstu użycia. Antropolodzy biznesu i organizacji, ze zrozumiałych względów, chcą widzieć w nim antropologa. Jest ikoną – antropologiem, który wrócił z Australii, żeby zacząć prowadzić badania „we własnym domu”, w tym w zakładach przemysłowych. Jednak już to, co zrobił jako antropolog we własnym domu, zostało włączone w kanon socjologiczny.

Przegląd współczesnych opracowań socjologicznych, szczególnie tych o charakterze podręcznikowym i przeglądowym, nie pozostawia wątpliwości, że Lloyd Warner był socjologiem mającym duży wpływ na rozwój dyscypliny. John Scott wymienia Warnera w czołówce najbardziej wpływowych socjologów, w swoim opracowaniu *Fifty Key Sociologists: The Formative Theorists* (Scott, 2006). Także podstawowe polskie przeglądowe opracowanie na temat historii myśli socjologicznej, autorstwa Jerzego Szackiego, w części poświęconej amerykańskiej socjologii opisowej zawiera podrozdział o badaniach Yankee City (Szacki, 2006). Jednak w tych samych opracowaniach jako ważne postaci, które wpłynęły na rozwój myśli socjologicznej, wymieniani są także Bronisław Malinowski, Alfred R. Radcliffe-Brown, Edward Evans-Pritchard. Ewentualne zarzuty w kierunku socjologii, że zawłaszcza symbolicznie nie swój dorobek, łatwo mogą zostać zdyskredytowane przy użyciu powszechnie znanego argumentu, że badacze ci działali w okresie tworzenia się podziałów na dyscypliny w ramach nauk społecznych, nie można zatem przesądzać o przynależności jednego lub drugiego do socjologii, antropologii, nauk politycznych, czy nawet psychologii. Socjologia i antropologia miały trochę inne znaczenia, na co wskazywać mogą choćby prace B. Malinowskiego czy R. Firtha, które już w tytule zawierają określenie „studium socjologiczne”. Odwołuje się ono do

badania struktur społecznych, a szczególnie pokrewieństwa (Firth, 1936; Malinowski, 1913), które, oprócz wymiaru socjologicznego, ma też wymiar biologiczny i psychologiczny¹.

Dyskusje o przynależności dyscyplinarnej Warnera, czy tym bardziej Malinowskiego, mogą być postrzegane jako przenoszenie współczesnych problemów związanych z podziałami na dyscypliny akademickie na nieprzystającą do współczesnych kategorii rzeczywistość historyczną. Nawet jeśli przyjmie się taką interpretację, to nie zmienia ona faktu, że potrzeba wpisywania poszczególnych nazwisk w historyczny, linearny, konstruowany wstecznie ciąg rozwoju antropologii jest realna i w swoich badaniach spotkaliśmy się z nią wielokrotnie. Co ciekawe, jak pokazują zebrane materiały archiwalne, problem przynależności do konkretnej dyscypliny akademickiej obecny był już w jednym z pierwszych zawodowych okresów życia Warnera. Próby określenia, kim Warner był – antropologiem czy socjologiem – podejmowali się już jemu współcześni. Sam Lloyd Warner też zauważał, że podział na dyscypliny istnieje i postrzegał go jako element niepożądany. Uważam zatem, że zadane tu pytanie o to, kim Warner był, antropologiem czy socjologiem, jest w pełni uprawnione. Nie zadaję tego pytania po to, aby je jednoznacznie rozstrzygnąć, lecz po to, aby przedstawić wymiary tego problemu, jakie wyłaniają się z lektury publikacji i materiałów archiwalnych.

¹ Malinowski przeciwstawia socjologię, jako teorię dotyczącą struktur społecznych, etnografii i materiałowi etnologicznemu. "As regards the general principles of sociological method much has been done in recent times by the French school of sociology, grouped round the editor of the *Annee Sociologique*. The important question, how methodically to present evidence, has received its full attention in the excellent works of Dr. Steinmetz and his pupil, Dr. Nieboer, which are examples of a clear and conclusive way of utilizing ethnological sources. I am glad to acknowledge my intellectual indebtedness to both these schools" (Malinowski, 1913, s. ix). "If we can seldom agree with him as speculative sociologist, we always admire him in his ethnographic research" (Malinowski, 1913, s. 91). "In particular the sociologically untrained ethno-graphers comprehended the phenomena of kinship only under our own social concepts, judged them according to our own moral standard, and described them with words the meaning of which ought to have been defined when applied to a new case; nevertheless these terms have been nearly always used by ethnographers in the same sense in which we use them amongst ourselves (Malinowski, 1913, s. 168).

Postępująca socjologizacja

W 1950 roku Fundacja Rockefellera otrzymała list od Armando Cortesao z UNESCO z informacją, że ich jedenastoosobowa międzynarodowa komisja, która ma zarządzać projektem Naukowej i Kulturowej Historii Ludzkości, ma zostać powiększona o kolejnego członka, oraz że panuje ogólna zgoda co do tego, że nowym członkiem ma zostać antropolog, gdyż w ówczesnym składzie nie było żadnego przedstawiciela tej dziedziny. W liście tym Cortesao prosi o opinię J. Marshalla (przedstawiciela Fundacji Rockefellera) na temat Lloyd'a Warnera jako kandydata na członka Komisji². Odpowiedź Fundacji jest jednoznacznie zniechęcająca.

Wyobraźnia, żywość umysłu, nawet błyskotliwość, są niekwestionowanymi atrybutami Warnera. To prawda, że jego wczesna działalność antropologiczna prowadzona była wśród australijskich Aborygenów, jednakże znacznie lepiej dał się poznać jako autor badań dotyczących Yankee City, ocenianych bądź jako twórcze i odkrywcze, bądź też rozważanych ze sporą dozą sceptycyzmu. Wszystko to niewątpliwie potwierdza, że nie można obecnie uznać Warnera za przedstawiciela amerykańskiej antropologii. Stał się bowiem socjologiem ze wszelkimi konsekwencjami owej przemiany³.

Marshall, oprócz tego, że w delikatny sposób sugeruje niejednoznaczność jakości dorobku naukowego Warnera, pokazuje też, że Warnerowi nie należy się już miano antropologa. Zaczynał co prawda od badań Aborygenów

² Letter from Armando Cortesao to J. Marshall, November 3, 1950. RF, RG 1.1, S 200s, box 415, folder 4929.

³ Letter from J. Marshall to Armando Cortesao, November 14, 1950. RF, RG 1.1, S 200s, box 415, folder 4929. Przytaczam również oryginalne brzmienie tego fragmentu ze względu na obecność w tej wypowiedzi delikatnych aluzji wyrażonych doborem słów i wyrażeń. W pełni możliwe one są do odszyfrowania tylko w oryginalnej, angielskiej, wersji językowej: „There is no question of Warner's imagination, vitality, and perhaps even brilliance. It is true that his early work as an anthropologist was among the Australian aborigines, but the work for which he is better known is of course for his Yankee City study, which some regards as inventive and illuminating and others as to be taken with considerable scepticism. I think this adds up to show that Warner would not now be regarded as representative of American anthropology. He has become, in effect, much more of a sociologist, for better or for worse”.

australijskich, ale teraz jest już bardziej socjologiem. Na pewno nie jest dobrym reprezentantem antropologii amerykańskiej.

To, że przypisanie etykiet dyscyplinarnych Lloydowi Warnerowi nie jest nowym zjawiskiem i nie jest aktywnością jedynie współczesnych antropologów organizacji, pokazuje już jego żona Mildred Hall Warner, która napisaną przez siebie biografię męża zatytułowała *W. Lloyd Warner. Social Anthropologist* (1988). Choć nigdzie nie pisze tego wprost, z treści wywnioskować można, że autorka chciała poprzez ten tytuł zakomunikować rozkrok, w jakim funkcjonował Warner. Z jednej strony był Amerykaninem, a cała jego kariera uniwersytecka związana była z uczelniami w Stanach Zjednoczonych, kolebką **antropologii kulturowej**. Z drugiej jednak strony, największy wpływ na jego prace miała brytyjska **antropologia społeczna** zapośredniczona w największym stopniu poprzez Radcliffe'a-Browna i w mniejszym, ale również zauważalnym, przez Malinowskiego.

Szereg decyzji i działań Warnera przybliżył go do socjologii, przede wszystkim wybór miasteczka w Nowej Anglii jako terenu badawczego. Ważną konsekwencją zmiany terenu badawczego były też oferowane mu afiliacje akademickie, jak na przykład stanowisko profesora na Uniwersytecie Chicagowskim. Wyjątkowość antropologii na tym uniwersytecie polegała między innymi na jej bliskich związkach z socjologią. Jak pisze Adam Kuper:

A.R. Radcliffe-Brown, który w latach 1931–1937 wykładał na Uniwersytecie Chicagowskim, uczył, iż antropologia społeczna powinna być rodzajem socjologii porównawczej i sprowadził do instytutu niezwykle socjologicznie nastawionego antropologa Loyda Warnera (Kuper, 2005, s. 111).

Udowodniona już przez badania *Yankee City* socjologiczność miała zostać wzmocniona i zinstytucjonalizowana w nowym miejscu. Warner na Uniwersytecie Chicagowskim miał podwójną afiliację z wydziałami socjologii i antropologii. Możliwość współtworzenia wyjątkowego wydziału socjologii była jednym z argumentów, które przeważały na korzyść decyzji o przeprowadzce rodziny Warnerów z Cambridge⁴ do Chicago, tuż po urodzeniu się drugiego dziecka.

⁴ Cambridge w stanie Massachusetts, gdzie znajduje się Uniwersytet Harwarda.

Wydział Socjologii, pierwszy w kraju, założony w 1892 roku, na jego rozwój złożył się dorobek W.I. Thomasa, Johna Deweya, Thorsteina Veblena, Roberta E. Parka, Georga Herberta Meada, ich wszystkich Lloyd szanował i podziwiał. Park, dziekan wydziału przed przyjazdem Lloyda, i Ernest Burgess byli odpowiedzialni za badania społeczności lokalnych w Chicago (M. Warner, 1988, s. 112).

Warner szanował tych klasyków socjologicznych, chociaż już Ellswortha Farisa, który wówczas kierował instytutem, nie darzył taką estymą. Oprócz spuścizny szkoły Chicagowskiej i zbioru wielkich badaczy, bardziej bezpośrednio Warner zaczął rozważać propozycję dzięki Alfredowi Radcliffe-Brownowi i Robertowi Redfieldowi, którzy zainicjowali to przedsięwzięcie. Pierwszy z nich to wieloletni przyjaciel i mentor, drugi stał na czele wydziału nauk społecznych i to on prowadził oficjalną korespondencję w sprawie zatrudnienia. W liście z 28 lutego 1935 roku Redfield przedstawia Warnerowi propozycję zatrudnienia i prosi o natychmiastową odpowiedź.

Drogi Warnerze:

Miałem nadzieję omówić z Panem podniesiony w tym liście problem tutaj w Chicago, przed moim wyjazdem do Ameryki Środkowej, ale skoro Pańska wizyta musi zostać odłożona do maja, prezentuję sprawę w tym liście.

Czy byłby Pan skłonny rozważyć propozycję zatrudnienia na naszym wydziale? Jeśli byłby Pan zainteresowany, byłbym w stanie zaoferować podwójne stanowisko w Instytucie Antropologii oraz w Instytucie Socjologii. Omówiłem tę propozycję z członkami obu instytutów. Wszyscy wyrazili zdecydowane i całościowe poparcie. Profesorowi Farisowi i jego współpracownikom pomysł ten bardzo się spodobał, przyjęli go z równym entuzjazmem co Dr Cole i Dr Radcliffe-Brown.

U podstaw tej propozycji leży przypuszczenie, że będzie Pan kontynuował ten sam rodzaj badań, w jaki jest Pan obecnie

zaangażowany. Nie wiem, czy środki, które ma Pan teraz do swojej dyspozycji na badania, będą wciąż dostępne po zmianie miejsca zatrudnienia. Jak Pan sam wie, mamy tutaj fundusze na badania społeczne. Uważam, że badania społeczności lokalnych, które prowadzimy, zostałyby wzmocnione i ożywione, gdyby udało się je ściślej powiązać z Pańskimi. Sądzę, że możemy stworzyć tu unikalną grupę naukowców badających kulturę terenowo i stosujących podejście porównawcze.

Myślę o pozycji, która umożliwiłaby Panu poświęcenie połowy czasu na badania i połowy na dydaktykę. Jeśli przychyli się Pan do mojej głównej propozycji, będę bardzo wdzięczny za wskazanie w odpowiedzi na mój list, jaki wkład w nauczanie będzie Pan w stanie wnieść.

Propozycja ta wynika w dużej mierze z szacunku, jakim Pana darzymy, a także z uznania, jakie nasza grupa ma dla zainteresowań badawczych i poglądów Mayo, z których, mamy nadzieję, będziemy mieli okazję w pewien sposób skorzystać, posiadając tutaj na miejscu jednego z jego współpracowników, czyli Pana.

Byłbym wielce zobowiązany gdyby udało się Panu niezwłocznie odpowiedzieć na ten list. Przedstawiona propozycja powinna zostać odrzucona lub zaakceptowana w ciągu najbliższych dni, jeszcze przed moim wyjazdem⁵.

Pozycja Warnera jako socjologa była nieustannie wzmacniana poprzez wybór terenu badań, poprzez dobrą absorpcję jego propozycji teoretycznych przez socjologicznych badaczy stratyfikacji społecznej i zagadnienia klas, ale także poprzez jego formalne związki z wydziałem socjologii. Pojawia się jednak pytanie o to, jak bardzo to przybliżanie się do socjologii oddalało go od zainteresowań uważanych w tamtym czasie za antropologiczne.

⁵ List został przedrukowany w biografii Lloyd Warnera (M. Warner, 1988, s. 112–113).

Trudno stwierdzić, na ile zainteresowanie klasyczną antropologią przetrwało w Warnerze wraz z rozwojem jego sukcesów jako badacza struktur społecznych w Stanach Zjednoczonych. Jeszcze w na przełomie lat 40. i 50., czyli wiele lat po badaniach wśród Murnginów (1926–1929) i po wydaniu swojej monografii etnograficznej *Black Civilization* (1937), Warner w ograniczonym zakresie zajmował się tradycyjnie rozumianą antropologią. Na przykład w jednym z listów Radcliffe-Brown dziękuje mu za napisanie rozdziału do jednej z jego książek, która miała nosić tytuł *Social Anthropology*⁶.

Gdy jednak w tym samym liście zwraca uwagę Warnera na nietrafioną i niesprawiedliwą krytykę jego prac, zsocjologizowany antropolog nie decyduje się zabierać głosu i bronić swoich australijskich odkryć i interpretacji. W liście Radcliffe-Brown pyta Warnera:

Czy planujesz napisać odpowiedź na absurdalny artykuł Murdocka o Murnginach? Jeśli nie, czy chcesz żebym ja to zrobił? [...] Nowa książka Claude'a Lévi-Straussa o pokrewieństwie zawiera długi rozdział o systemie Murnginów, którego prawdopodobnie nie widziałeś. Jest on mniej absurdalny niż artykuł Murdocka, ale też jest dogłębnie błędny. Murnginowie zaczynają obrastać historią, ale szkoda, że musi się to odbywać w taki sposób. Jest jednak kilka osób, które doceniają sposób, w jaki potraktowałeś kompleks mityczno-rytualny; dwóch z nich okazywało swoje uznanie w mojej obecności nie dalej jak kilka dni temu⁷.

Radcliffe-Brown pisze o opublikowanym właśnie „absurdalnym” tekście o Murnginach (Lawrence i Murdock, 1949) autorstwa Murdocka i pyta, czy Warner odpowie na niego sam, czy on ma to zrobić. Brytyjski profesor nawiązuje w swoim liście do kolejnych publikacji na temat Murnginów, którym Warner poświęcił swoje pierwsze badania terenowe i monografię etnograficzną. Przywołany artykuł współautorstwa George'a Murdocka krytykuje sposób, w jaki Warner opisał system społeczny północno

⁶ 15 December 1949, Alfred Radcliffe-Brown to Lloyd Warner letter, Chicago University Library, Lloyd Warner Collection, box 1.

⁷ 15 December 1949, Alfred Radcliffe-Brown to Lloyd Warner letter, Chicago University Library, Lloyd Warner Collection, box 1.

australijskiego ludu. Według autorów polemicznego tekstu Warnerowi zupełnie nie udało się zrozumieć systemu społecznego, podważają także samo przypisanie nazwy Murngin opisywanej grupie⁸. W celu legitymizacji swojej krytyki powołują się na ekspercką konsultację z Thomasem Theodorem Webbem, misjonarzem pracującym na Ziemi Arnhema, autorem prac naukowych o tym regionie Australii⁹. W rezultacie to brytyjski badacz, a nie Warner, zabrał głos i napisał artykuł polemiczny (Radcliffe-Brown, 1951).

Tajny raport dla Fundacji Rockefellera, czyli autorska mapa antropologii światowej

Fundacja Rockefellera otrzymała w 1933 roku poufny raport autorstwa Warnera na temat planowanego projektu *Znikająca rasa* (*The Vanishing Race Project*)¹⁰. Autor przedstawia w nim nie tylko cele projektu, ale także własną propozycję organizacji działań i finansowania przedsięwzięcia¹¹. Ponadto wyraża swoje opinie na temat poszczególnych osób, które mogłyby wziąć udział w projekcie. Raport ten interesuje mnie z dwóch powodów. Po pierwsze, pokazuje zaangażowanie Warnera w problemy środowiska antropologicznego i badań pozaeuropejskich. Po drugie, pokazuje, jak sam Warner określał poszczególnych badaczy, jakich terminów używał, w jakich kontekstach pojawiały się etykiety antropolog, socjolog.

⁸ Murngin miałyby być nazwą jedynie jednej unii totemicznej lub fratrii.

⁹ Debata na temat Murnginów i krytyka Warnera rozpoczęły się w 1933 roku od tekstu T.T. Webba. Wymieniony przez Radcliffe-Browna artykuł Murdocka jest jedynie kontynuacją tej dyskusji. Kontrowersje na temat systemu społecznego Murnginów i prac Warnera o Australii zostały odnotowane w książce o historii brytyjskiej antropologii autorstwa Iana Langhama (Langham, 1981). Według Langhama pomimo kilku dekad badań i pokaźnej ilości zebranego materiału empirycznego, autorzy publikujący jeszcze pod koniec lat 60. nie byli w stanie rozstrzygnąć wątpliwości wokół organizacji społecznej tego plemienia.

¹⁰ Confidential memorandum to Mr. E. Day from Lloyd Warner "The Vanishing race project" Sept. 15, 1933, Rockefeller Archive Center, Collection: RF; Record group: 1.1; Series Box: 200S; Box: 415; Folder: 4045.

¹¹ W liście przewodnim do raportu Warner zauważa, że należy zacząć skromnie, z małym budżetem. Mogło to być wynikiem faktu, że wydatki fundacji okresie kryzysu lat 30. XX wieku zostały ograniczone.

Raport powstał kilka lat po przeprowadzeniu badań wśród plemienia Murngin, kiedy Warner podjął już decyzję o prowadzeniu badań w Stanach Zjednoczonych. Od czterech lat trwał już projekt w miasteczku Newburyport (od 1929), który później przyniósł Warnerowi uznanie i trwałe miejsce w historii socjologii. Rok powstania raportu był też okresem, kiedy Warner zakończył swój udział w projekcie Hawthorne, który z kolei włączył go w nurt zarządzania. Warner wydawał się już zdecydowany, że jego kariera naukowa będzie bazowała na badaniu społeczności w jego własnym kraju. Można się domyślać, że pomimo dość radykalnej zmiany zainteresowań, w 1933 roku wciąż musiał być mocno związany ze swoim australijskim tematem. Opublikował już co prawda wyniki swoich badań australijskich w czasopiśmie naukowych, jednak jego książka o ludzie Murngin miała zostać wydana dopiero cztery lata później¹². Przywołany tutaj raport pokazuje, że Warner wciąż był zainteresowany, także na poziomie emocjonalnym, tematami typowymi w tamtym czasie dla antropologów. Z raportu da się wyczuć zaangażowanie (i ekscytację) Warnera w ideę bardzo antropologicznego projektu, które 16 lat później wygaśnie, jak wskazywać może wspomniany powyżej brak chęci Warnera do obrony swoich australijskich badań przed zarzutami sformułowanymi przez Levi-Staussa i Murdocka.

Projekt miał składać się z dwóch komponentów: administracyjnego i badawczego. Część organizacyjna miała relatywnie trudne zadanie do spełnienia, miała zapewnić skuteczną współpracę tych, którzy mają kontakt w tubylcami. Główna trudność tego przedsięwzięcia leżała w tym, że w ówczesnej sytuacji wszystkie te strony, czyli misjonarze, urzędnicy państwowi, handlarze, byli w stanie „otwartego konfliktu lub ukrytej wzajemnej wrogości”¹³. Warner wielokrotnie nawiązywał w tym dokumencie do tarć pomiędzy różnymi środowiskami, a także pomiędzy konkretnymi osobami w ramach poszczególnych grup, starając się jednocześnie zaproponować sposoby przezwyciężenia tej przeszkody. Główne cele ratunkowego projektu to zatem koordynacja badań nad zanikającymi

¹² W tym samym roku co monografia *Black Civilization* (1937) ukazały się też dwa artykuły Warnera o pokrewieństwie, jeden w wiodącym czasopiśmie antropologicznym, drugi w socjologicznym (Davis i Warner, 1937; Warner, 1937).

¹³ *Confidential memorandum...*, s. 1.

„społeczeństwami prymitywnymi”. Dzięki centralnej koordynacji rozdzielane środki na badania byłyby skuteczniej wykorzystane, obszary badawcze nie pokrywałyby się, czyli zbieranie materiału etnograficznego również byłoby efektywniejsze. Środkiem do osiągnięcia tych celów byłyby przede wszystkim odpowiedni podział obszarów badawczych i taka kompozycja osób i instytucji zaproszonych do współpracy, aby nikt ważny nie poczuł się pominięty. Jednym z przywołanych konfliktów był ten pomiędzy Bronisławem Malinowskim i Alfredem Radcliffe’em-Brownem, oraz pomiędzy tymi dwoma badaczami i przedstawicielami szkoły amerykańskiej. Konflikt między brytyjskimi uczonymi Warner znał dość dobrze, gdyż przyjaźnił się z obydwojma wielkimi badaczami. Był też osobiście zaangażowany w mediowanie między swoimi nauczycielami¹⁴.

Geograficzne obszary badań miały zostać podzielone na 11 terenów: Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Australia, Nowa Gwinea, Melanezja, Polinezja, Afryka, Syberia, Malesja i Azja Południowo-Wschodnia, Indie, Arabia i Azja Mniejsza. Za każdy teren odpowiedzialne byłyby różne grupy naukowe. Proponując przydział grup naukowców do poszczególnych obszarów, Warner starał się wykazać znajomością środowiskowych mikropolityk, dla mnie jednak bardziej interesujące było to, w jakich kontekstach pojawiały się określenia: socjologia, antropologia, etnografia. Jakich etykiet używał na określenie poszczególnych osób i grup, które prowadzą badania wśród „ginących kultur”?

¹⁴ Konflikt ten musiał być dla Warnera kłopotliwy i widać, że podejmował starania w mediowaniu pomiędzy Malinowskim i Radcliffe’em-Brownem. W jednym ze swoich listów do Malinowskiego Warner pisze o projekcie *Vanishing Race* i o negatywnych skutkach konfliktu między badaczami: „I wonder if you ever wrote to him [Radcliffe-Brown – PK] upon the subject [The Vanishing Race Project – PK] we discussed while at lunch? It is absolutely essential, Mally, that you and Radcliffe-Brown make some sort of effective working arrangement, otherwise the Philistines will be upon us. You may rest assured that he will have been told the same thing. The present state of intelligent anthropology is in too precarious a position for you two to allow any personal difficulties to get in the way of your cooperating and forwarding the modern approach to the subject. Of course this is none of my business. I am only interested because I happened to like you both and believe in your work and because I realized how pleased the great majority of the people would be who belong to the other schools if they could see the functional school being hurt by the two of you not agreeing.” October 3, 1932, Letter from Warner to Malinowski, MALINOWSKI/29/20, LSE archives.

Po pierwsze, wyraźnie widać, że dla Warnera antropologia definiowana jest właśnie przez przedmiot badań i teren badawczy. Gdy pisząc o Francji, autor raportu zauważa, że francuska szkoła socjologiczna nie jest wystarczająco widoczna i wpływowa w europejskiej antropologii, tłumaczy to właśnie faktem zajmowania się przez nią nieantropologicznymi tematami i obszarami. „Jest to częściowo jej [socjologicznej szkoły francuskiej] wina, ponieważ dominowała tam skłonność do skupiania się na współczesnych problemach francuskich, chociaż zainteresowanie obszarami prymitywnymi jest bardzo silne”¹⁵. Socjologodzy i antropologodzy są zatem odróżniani, jednak socjologodzy mogą wносить wkład i być częścią środowiska antropologicznego, choć nie we wszystkich sytuacjach do tego dochodzi. Nie tylko w przypadku francuskiej szkoły socjologodzy zostali włączeni w obręb antropologii; także w przypadku Rosji Warner wymienia jednym tchem socjologów oraz antropologów jako tych, którzy prowadzą „doskonałe badania terenowe na Syberii”¹⁶.

Bycie antropologiem jest dla Warnera podstawowym wymaganiem w stosunku do osób, które powinny wejść w skład wąskiego grona zarządzającego nową instytucją. Autor raportu podaje własne propozycje kandydatur, w tym brytyjskiego misjonarza Josepha H. Oldhama, zaangażowanego w ruch ekumeniczny, autora publikacji o problemach rasowych w Afryce (Stocking, 1985). Warner sam jednak nie jest pewien, czy jest on właściwym kandydatem: „Oldham nie jest antropologiem, a to prawdopodobnie powinno uniemożliwić jego wybór, ale jest bardzo sprawnym administratorem i rozumie antropologiczny punkt widzenia, i jest jedyną ważną osobą w Anglii, która wydaje się potrafić skutecznie współpracować z Malinowskim”¹⁷.

Do obrazu antropologa, jaki wyłania się z dokumentu stworzonego na potrzeby wpływowej instytucji finansującej badania, oprócz obszarów i tematów badawczych należałoby dodać jeszcze dwa elementy. Pierwszy jest dość oczywisty – to przynależność do środowiska akademickiego

¹⁵ *Confidential memorandum...*, s. 4.

¹⁶ *Ibidem*, s. 3.

¹⁷ W tym samym fragmencie Malinowski zostaje nazwany „naukowcem społecznym” (*social scientist*) i osobą, która reprezentuje „najlepszą angielską [...] myśl w ramach obszaru antropologii”. *Confidential memorandum...*, s. 4.

– argument działający na przykład przeciwko misjonarzom. Drugi jest trudniej uchwytyny. Warner pisze, że Oldham rozumie „antropologiczny sposób myślenia”. Nie wyjaśnia, na czym on polega, sugeruje jednak, że istnieje coś, co antropologów łączy – charakterystyczny sposób myślenia. Co ważne, Warner nie odwołał się tutaj do znajomości literatury antropologicznej, teorii czy metod zbierania materiału empirycznego (znajomości i umiejętności zastosowania) – te wymagania Oldham spełniłby – tylko zdecydował się użyć bardziej wieloznacznego i nieuchwytnego wyrażenia.

Członkiem tego ścisłego grona, według Warnera, powinna być też osoba, która pełniłaby funkcję dyrektora lub sekretarza: „On powinien być kimś, kto poradzi sobie z primadonnami. Powinien być kimś, kto w pełni wierzy w projekt, kto będzie traktował to jako coś więcej niż rutynową pracę organizacyjną. Myślę, że powinien też rozumieć wartość tej organizacji dla antropologii w następnym pokoleniu”¹⁸. Jest to jedyne stanowisko z pięciu, na które Warner nie zaproponował nikogo imiennie.

Odwołania do etnologii i etnografii pojawiały się w raporcie bardzo rzadko. Raz Warner napisał o wysyłaniu w teren *trained ethnologists* i kilkakrotnie wspominał o badaniach etnograficznych. To drugie określenie zawsze pojawiało się jako określenie typu działalności badawczej, jak we fragmencie o zdobywaniu informacji za pośrednictwem misjonarzy, przedstawicieli przedsiębiorstw i urzędników państwowych z obszarów „nietkniętych przez etnograficznego badacza terenowego”¹⁹. Czy jak we fragmencie o brytyjskiej szkole socjologicznej, której przedstawiciele przeprowadzili „wyśmienite i drobiazgowo studia etnograficzne”²⁰.

Ze sposobu, w jaki wykorzystywane były przez Lloyda Warnera terminy „antropologia”, „socjologia”, „etnografia”, „etnologia”, wyłania się niejasny obraz. Granice między tymi kategoriami nie są wyraźne, jednak w niektórych kontekstach pomagają opisać dwie grupy badaczy o odmiennych cechach. Można jednak przyjąć ostrożnie pewne uogólnienia. Termin „etnografia” był stosowany wymiennie z pojęciem „badania terenowe”. Antropologia wyłania się jako obszerna dziedzina nauki zajmująca się

¹⁸ Ibidem, s. 5.

¹⁹ Ibidem, s. 6.

²⁰ Ibidem, s. 3.

kulturami prymitywnymi; w jej skład wchodzić mogą także socjologowie, jeśli też prowadzą takie badania, a nie zajmują się własnymi, rozwiniętymi społeczeństwami i problemami dla nich specyficznymi. Dodatkowo antropologowie to grupa, która ma charakterystyczny sposób myślenia. Należy zauważyć, że właśnie ten sam argument, który Warner wysunął w stosunku do części członków socjologicznej szkoły francuskiej, został kilkanaście lat później użyty przez przedstawiciela fundacji Rockefellera w celu udowodnienia, że Lloyd Warner nie jest już antropologiem, lecz stał się socjologiem, gdyż prowadzi badania społeczeństwa amerykańskiego.

Znoszenie podziałów dyscyplinarnych

W czasach Warnera istniały dość wyraźne centra poszczególnych dyscyplin. Funkcjonowały też obszary, których przydzielenie do którejkolwiek kategorii nie było oczywiste. W pewnym sensie na takim pograniczu funkcjonował Lloyd Warner, a raczej chciałby funkcjonować ponad tymi podziałami. Jego cele wydają się wykraczać poza wnoszenie wkładu w rozwój socjologii czy antropologii. Chciał studiować zagadnienie struktury społecznej, które łączyło obie dyscypliny. Jednak bardzo wyraźnie zaczął być postrzegany jako socjolog. Jak konkludowano w notce o Warnerze, wysłanej do komisji UNESCO: „stał się [...] socjologiem ze wszelkimi konsekwencjami owej przemiany”²¹. Kwestia własnej przynależności dyscyplinarnej nie wydawała się dla Warnera problemem. Nic nie wskazuje na to, że posiadał jakąś silną tożsamość profesjonalną, oraz że sam używał antropologii jako argumentu, który miałby uruchamiać zestaw sprzyjających jego działalności skojarzeń, jednocześnie odgradzając i wyróżniając to, co robi, od działań innych badaczy prowadzących badania społeczeństwa amerykańskiego i organizacji w krajach rozwiniętych. Wygląda też na to, że Warner nie sprzeciwiał się temu, że antropologia nie uznała jego dorobku po badaniach australijskich jako swojego.

W jednym z listów do Eltona Mayo, czyli badacza, którego też trudno umieścić jednoznacznie w ramach jednej dyscypliny akademickiej,

²¹ Letter from J. Marshall to Armando Cortesao, November 14, 1950. RF, RG 1.1, S 200s, box 415, folder 4929.

Warner relacjonuje uwagi, jakie otrzymał od Talcotta Parsonsa – którego z kolei bez większych kontrowersji można przypisać go głównego nurtu socjologii amerykańskiej – na temat roboczych wersji swoich monografii, które utworzyć miały serię *Yankee City*. W pewnym momencie pisze o celach tomu, który miał przybliżyć czytelnikom wypracowaną przez zespół Warnera metodologię:

Część metodologiczna napisana jest w taki sposób, aby pokazać, jak zmieniliśmy nasze początkowe pomysły oraz jak zmieniają się nasze pomysły w trakcie poznawania badanych faktów. Użyłem tego sposobu w swoim tomie i pożyczyłem go, żeby zademonstrować antropologom społecznym, że jeśli punktem wyjścia będą idee, które na temat zachowań społecznych posiadają teraz, musieli będą uwzględnić współczesne społeczeństwo jako część ich pola badawczego, i zaprzestać tworzenia rujnującej dychotomii, którą aktualnie wyznają, o istnieniu nowoczesnych i prymitywnych zachowań społecznych. Uważam, że tylko taka książka, jaką napisałem może to spowodować. Książka bierze ich za rękę i prowadzi krok po kroku do konkluzji, że możemy posiadać naukę socjologii porównawczej człowieka i możemy zapomnieć o takiej uwydziałowionej wiedzy jak antropologia i socjologia²².

Wydaje się, że pod koniec swojej pracy naukowej Warner był zdecydowanym przeciwnikiem podziałów dyscyplinarnych. Widział w nich przeszkodę w dążeniu do zrozumienia i opisanie świata społecznego. Tym bardziej interesujące jest, że współcześnie stał się ikonicznym **antropologiem** zajmującym się badaniem organizacji w rozwiniętych społecznościach.

Etykietowanie poszczególnych działań badawczych, efektów tych badań i samych ludzi nauki przychodzi nam współcześnie jeszcze łatwiej niż w czasach Warnera, gdyż, po pierwsze, polityczne centra poszczególnych dyscyplin są wyraźniej wyodrębnione i umocnione. Po drugie, na etapie edukacji wyższej wiele osób kształtuje w sobie wyraźną, czasami absurdalnie silną, identyfikację z etykietą dyscyplinarną. Choć trudno jest

²² Letter from Lloyd Warner to Elton Mayo, January 17, 1939. Elton Mayo Papers, box 1C, folder 71, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School.

podać zestaw kategorii, które opisywałyby wszystkich uważających się na przykład za antropologów, to wydaje się funkcjonować pewien konsensus co do tego, czym antropologia jest, a co już nią nie jest. Konsensus ten jest czasowy i warunkowy, ograniczony do konkretnej sytuacji, konkretnego performansu (Carlson, 2007). Zatem pytanie o to, czy antropologowie mają coś wspólnego, jest pytaniem źle postawionym. Wydawać by się zatem mogło, że po prostu nie ma jednej antropologii, jest wiele antropologii. A może, po prostu, antropologia w ogóle nie istnieje, istnieją jedynie działania, performanse poszczególnych osób, które stwarzają tę zbiorową iluzję? Dlatego niemożliwy jest uniwersalny, zbiorowy konsensus wokół uzewnętrznionej (jako przeciwieństwo do zinternalizowanej), zwerbalizowanej (np. sformalizowanej jako dokument lub podręcznik) charakterystyki tego, czym jest antropologia.

Każdy performans ma trochę inny scenariusz, inne cele, innych uczestników i inne środki (wykład, konferencja, rozmowa nieformalna, publikacja, zajęcia). Wrażenie, że istnieje coś takiego jak antropologia, możliwe jest tylko dzięki łańcuchowi takich performansów. Czasami poprzez performans chcemy spowodować, żeby odbiorcy przypisali nas lub nasze dzieło do kategorii antropologia. Często w trakcie performansu narzucamy też, jak ta antropologia ma być rozumiana. Ilość możliwych kombinacji celów performerów, charakteru odbiorców i innych elementów jest duża, bogaty też jest arsenał technik i narzędzi, z których performer czerpie, i które mogą wspierać efektywność jego widowiska. Są to między innymi: instytucjonalna przynależność; wykorzystanie metod badawczych, które można przedstawić jako charakterystyczne dla antropologii; umieszczanie swoich działań w ciągu historycznego rozwoju antropologii i działań innych antropologów. Jak pokazuje przykład Warnera, własna antropologiczna genealogia jest dość plastycznym tworem. W efekcie wszystkie te performanse składają się na antropologię, która jest bardzo zróżnicowana, zawierająca wiele sprzeczności. W przypadku niektórych performansów antropologia pojawia się w kontekście długotrwałych badań terenowych, które są przedstawiane jako element konieczny, definiujący antropologię. W innych sytuacjach nawet te same osoby mogą brać udział w odgrywaniu antropologii, w której tradycyjnie rozumiane badania nie są konieczne.

Zawartość antropologii w antropologii: Warner stawia na teorię antropologiczną i porzuca metodę

Projekt *Yankee City* – zastosowanie antropologii do badań na własnym podwórku

Antropologiczność działań Warnera ma wiele oblicz, z których dwa najistotniejsze to te, które konstruowane są przez innych oraz te, które Warner sam odgrywał w swoich publikacjach i interakcjach z innymi. W tej części przedstawiam, w jaki sposób konstruowana jest antropologiczność badań prowadzonych przez Warnera w Stanach Zjednoczonych. Proponuję również własne interpretacje tych konstrukcji. Staram się odpowiedzieć na szereg pytań. Jakie były motywacje poszczególnych osób i grup, aby przedstawiać pewne działania jako antropologiczne? Czym różni się antropologiczność Lloyda Warnera w jego własnej interpretacji i w interpretacji współczesnych mu i współczesnym nam badaczy? W rezultacie staram się odpowiedzieć na kluczowe pytanie, co w klasycznej antropologii postrzegane było jako unikalne i warte przeniesienia do badań organizacji.

Sam Warner w swojej publikacji z 1941 roku twierdzi, że zamiar badania społeczeństw nowoczesnych towarzyszył mu od początku, czyli już od badań plemienia Murnginów w Australii.

Kiedy pojechałem do Australii, powiedziałem moim przyjaciołom, profesorom Robertowi H. Lowiemu i Alfredowi Radcliffe-Brownowi, że moim głównym celem w badaniu człowieka prymitywnego jest lepsze poznanie człowieka nowoczesnego; że pewnego dnia zaproponuję badanie (wtedy nie wiedziałem jeszcze jak) życia społecznego człowieka nowoczesnego z nadzieją na

umieszczenie tych badań w szerszej ramie porównawczej, która zawierałaby inne społeczeństwa świata (Warner i Lunt, 1941, s. 3).

Helen Schwartzman (1993) twierdzi, że Warnerowi udało się wypracować sposób badania współczesnego społeczeństwa w sposób antropologiczny. Po pierwsze, nie zakładał istnienia konkretnych klas społecznych, z przypisanym poziomem dochodu i sposobem życia, lecz punktem wyjścia były dla niego obserwacje konkretnych zachowań społecznych. Po drugie, Schwartzman – autorka klasycznego opracowania na temat etnografii organizacji – jako pierwiastek antropologiczny w działaniach Warnera wskazuje łączenie obserwacji i wywiadów. Ten element był też wielokrotnie podkreślany jako antropologiczny komponent, który Warner wniósł do badań Hawthorne, a szczególnie w jeden z kluczowych eksperymentów – *Bank Wiring Observation Room* (Schwartzman, 1993; Baba, 2012).

Jak wspominałem na początku, w literaturze funkcjonuje dość jednolita wersja prezentowania Lloyda Warnera jako tego, który wrócił z badań w Australii, żeby prowadzić badania współczesnego społeczeństwa amerykańskiego. Jego działalność badawcza w Stanach rozpoczęła się od współpracy z Eltonem Mayo przy słynnych eksperymentach Hawthorne. Historia była opowiadana wielokrotnie w różnych kontekstach, a badacze organizacji i pracy wywodzący się z antropologii społeczno-kulturowej wykorzystują tę historię ze względu na dużą moc legitymizującą ich działania. Pierwotnie sądziłem, że konstrukcja tych opowieści odzwierciedla problemy antropologii organizacji i antropologii pracy, jej relacje z innymi dyscyplinami, oraz pokazuje to, z czego jest dumna. Okazuje się jednak, że pierwowzoru tej historii dostarczył sam Warner.

W pierwszym rozdziale¹ pierwszego tomu serii *Yankee City*² (Warner i Lunt, 1941) Lloyd Warner stworzył spójną narrację o tym, w jaki sposób doszło do badań w Newburyport. Po pierwsze, wskazuje na bliskie związki własnych kilkuletnich badań lokalnej społeczności w Nowej Anglii z badaniami Eltona Mayo na obrzeżach Chicago. Badania Warnera miały być

¹ Rozdział ten nosi tytuł *Geneza badań. Oświadczenie dyrektora*.

² Tom ten zadedykowany jest Wallace'owi Donhamowi (dziekanowi Harwadzkiej Szkoły Biznesowej) i Eltonowi Mayo.

rozszerzeniem tych badań o zgłębianie szerszego kontekstu społecznego, eksperymentów prowadzonych w zakładach produkcyjnych Hawthorne. Jednak dezintegracja miejscowości Cicero, w której znajdowały się zakłady, trudny do antropologicznego uchwycenia wpływ na Cicero³ ogromnego i zróżnicowanego Chicago, spowodowały, że Warner musiał poszukać innego terenu badań. Celem stało się znalezienie mniejszej miejscowości, „w której problemy robotników w całościowym kontekście społecznym i problemy całej wspólnoty mogłyby być badane z uwzględnieniem wszystkich wielostronnych zależności” (Warner i Lunt, 1941, s. 4). Wybór padł na siedemnastotysięczne miasteczko Newburyport w stanie Massachusetts, oddalone od Bostonu o około 40 mil. Uzasadniając ten wybór, Warner używa argumentów metodologicznych powiązanych z jego misją zastosowania antropologii do badań na własnym podwórku. Twierdzi, że tworzenie porównań z odległymi społecznościami, które poznał dzięki studiom antropologicznym, oraz wykorzystanie we własnym kraju metod stworzonych do badań grup „prymitywnych” będzie najskuteczniejsze, jeśli wybierze się „wspólnotę, która rozwijała swoją organizację społeczną w długim okresie, pod dominacją jednej grupy o spójnej tradycji” (Warner i Lunt, 1941, s. 4).

Warner prezentuje swoje badania jako rozszerzenie eksperymentów Hawthorne, których twarzą już przed czasem opublikowania pierwszego tomu *Yankee City* stał się Elton Mayo. Prezentując genezę swojego najsłynniejszego projektu, antropolog przytacza obszerne cytaty z książki *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Mayo, 1933), w których Mayo pisze o kluczowej roli relacji społecznych oraz o konieczności uwzględnienia ich – obok aspektów psychologicznych – w badaniach wydajności pracy robotników. W przywołanych fragmentach Mayo podkreśla wpływ antropologii na badania Hawthorne. Za pośrednictwem Warnera (choć wybrany został fragment, w którym Mayo nie wymienia antropologa z nazwiska) miało dojść do zmiany perspektywy na taką, która wychodzi

³ Przez dezintegrację Warner rozumiał nie tylko to, że stosunkowo małą część mieszkańców stanowiły zasiedziałe rodziny, ale także to, że w Cicero był duży poziom przestępczości. Warto w tym miejscu wspomnieć, że w latach 20. XX wieku Cicero stało się siedzibą Ala Capone i bazą dla chicagowskich działań jego organizacji przestępczej (Iorizzo, 2003).

poza skupienie na jednostce: „Przedstawiciel Harwadzkiego Wydziału Antropologii pokazał logiczną niewystarczalność prowadzenia jedynie psychologicznych badań jednostek” (Mayo, 1933, cyt. za: Warner i Lunt, 1941).

Dalej Warner przedstawia swoją osobistą historię, która doprowadziła go do tych badań. Opowieść ta zaczyna się następująco:

Dopiero co wróciłem z trzyletnich badań życia wspólnoty ludzi epoki kamienia w Australii. W celu zrozumienia organizacji społecznej i życia umysłowego zastosowałem techniki badań antropologii społecznej. Chociaż byłem głęboko zainteresowany życiem tamtych ludzi, moim celem w badaniu ich nie było jedynie proste zrozumienie, jak zorganizowane są ich relacje społeczne, ale także, aby uzyskać lepsze zrozumienie tego, jak ludzie w innych grupach, niezależnie od miejsca i czasu, rozwiązują napotykaną ich problemy. Prostsze rodzaje wspólnot – mniej liczne, z mniejszą liczbą instytucji społecznych, mniej skomplikowanymi systemami wyobrażeniowymi i technicznymi – służą antropologowi społecznemu jako laboratorium, w którym testować może swoje idee i techniki badawcze. Poprzez badanie tych prostych społeczności antropolog ma możliwość lepszego przygotowania się do analizowania bardziej złożonych form społeczności ludzkich (Warner i Lunt, 1941, s. 4).

W przytoczonym powyżej cytacie o genezie projektu *Yankee City* Lloyd Warner podkreśla zarówno antropologiczność swojego podejścia, jak i związek z badaniami załóg pracowniczych firmowanych przez Eltona Mayo. Wyjątkowa wartość antropologii wynika z tego, że metody i teorie wypracowane zostały podczas badań mniej złożonych grup, dzięki czemu badacze antropologiczni są przygotowani do zmierzenia się z bardziej skomplikowanymi problemami⁴. Także współcześnie argument ten, choć często z inaczej rozłożonymi akcentami, używany jest w uzasadnianiu zastosowania metod antropologicznych w badaniach organizacji w krajach uprzemysłowionych. Wspólnym elementem tego typu argumentacji jest

⁴ Taka prezentacja specyfiki antropologii może być postrzegana jako sprzeczna z tym, jak interpretuje się tzw. tezę Boasa, jednak dla mnie pokazuje to, że chęć prezentowania podejścia etnograficznego jako unikalnego prowadzi do używania różnych, zależnych od kontekstu, czasami sprzecznych ze sobą argumentów.

wskazywanie, że metody, teorie i podejście antropologiczne kształtowały się w wyjątkowych warunkach, czyli w badaniu społeczeństw pozaeuropejskich. Różnie są jednak podkreślane efekty takiego rozwoju antropologii. Sam wielokrotnie, szczególnie podczas prezentacji i rozmów sprzedażowych – kiedy przedstawiałem ofertę badań etnograficznych różnego rodzaju firmom – podkreślałem raczej to, że badając bardzo odmienne kulturowo grupy, o których często niewiele wiedziano, antropolodzy zmuszeni byli przystępować do badań bez precyzyjnych hipotez i pytań badawczych, dodatkowo sformułowane przed badaniami pytania badawcze musiały ulegać modyfikacji. Wskutek lepszego poznawania danej kultury badacze mogli weryfikować wstępne założenia na temat kultury. Ponadto sposoby gromadzenia materiału empirycznego musiały być bardzo różnorodne (rozmowy, obserwacje, pomiary, uczestnictwo) i uwzględniać różne sfery życia (materialną, duchową, społeczną).

Dodatkowo, takie badania wymagały długiego (rok lub kilka lat) pobytu w terenie, co w wielu tradycjach badań antropologicznych jest wciąż warunkiem koniecznym stawianym projektom badawczym.

Chociaż Warner zdecydował się podkreślić inne unikalne elementy badań antropologicznych, to jego projekt badań *Yankee City* może być scharakteryzowany także poprzez przywołane przeze mnie trzy powyższe cechy.

Punktem wyjścia dla Lloyd'a Warnera była zatem idea zastosowania technik antropologicznych do nowego terenu badawczego. Z takim założeniem wybrał Newburyport. Z uzasadnienia widać, że kluczowa dla podejścia antropologicznego była według Warnera możliwość całościowego uchwycenia badanej społeczności. Aby uzyskać poziom poznania badanej grupy, jaki założył Warner, i jaki udało mu się wypracować podczas badań australijskich, konieczne było zastosowanie bardzo intensywnych i rozbudowanych technik badawczych: obserwacji, wywiadów, ankiet, analizy dokumentów, gromadzenia i analizowania wycinków prasowych oraz innych metod opisanych w rozdziale metodologicznym. A także wykorzystania do zbierania materiału całego zespołu badaczy i prowadzenia badań przez wiele lat. Zespół badawczy, składający się przede wszystkim ze studentów Lloyd'a Warnera, liczył w sumie trzydzieści osób⁵.

⁵ Wśród nich byli Dorothea Mayo (żona Eltona Mayo), Mildred Warner (żona Lloyd'a Warnera). Obecność Mildred Warner, której mężem był Lloyd Warner, jest tutaj szczególnie

Najintensywniejszy okres badań przypadał na lata 1930–1934, ale badania nie ograniczały się jedynie do tych czterech lat.

Manifest metodologiczny antropologa we własnym domu

Dzięki biografii Lloyda Warnera autorstwa jego żony wiemy, że książka *American Life. Dream and Reality* (1953)⁶ była dla autora szczególnie ważna. Uważał ją za dojrzałą pracę, w której podsumował swoje dotychczasowe przemyślenia i doświadczenia.

Uderzające jest, że Warner formułuje w niej bardzo wyrazistą tezę: twierdzi, że metody i techniki badań wypracowane w ramach klasycznej antropologii są bezużyteczne w badaniach, jakich podjął się w Stanach Zjednoczonych. Tym, czym antropologia mogła służyć w tego rodzaju badaniach, była teoria wyjaśniająca organizację społeczną. Twierdzenie to stoi w sprzeczności z postulatami, z jakimi przystępował do badań na własnym podwórku tuż po powrocie z Australii ponad dwadzieścia lat wcześniej. Za tym, że rzeczywiście tak Warner działał, i że nie była to tylko zmiana na poziomie deklaratywnym, świadczyć może większość z jego publikacji.

W swoim manifestie metodologicznym na temat badań współczesnego społeczeństwa Warner pisze, że „współczesne społeczeństwo nie różni się od innych społeczeństw na świecie rodzajem, ale wielkością” (Warner, 1962, s. 36). Dlatego metody badawcze powinny zostać zmienione:

W badaniach nowoczesnego społeczeństwa antropolog nie musi co prawda zmieniać swojego podejścia do teorii, jest jednak zmuszony zmienić prawie wszystko związane z metodami i technikami. Na samym początku swoich badań współczesnego życia zmuszony jest zmienić swój zwyczajowy sposób wyznaczania, precyzowania i definiowania społecznego przedmiotu swoich badań. Zazwyczaj kiedy antropolog bada prymitywne plemię, jego badania obejmują

ważna; pokazuje, że brała ona bezpośredni udział w projekcie badawczym, zatem pisząc biografię Warnera bazować także na własnych wspomnieniach.

⁶ Na potrzeby tego rozdziału analizowane było późniejsze, poprawione wydanie książki (Warner; 1962).

całą grupę. [...] Aby osiągnąć ten cel, bada on każdą instytucję, status i relacje społeczne, stara się je zrozumieć i dowiedzieć się, jak każdy z tych elementów wpasowuje się w całościową strukturę społeczną. [...] Zazwyczaj badanie całej grupy nie znajduje się poza możliwościami jego profesjonalnego wyposażenia, ponieważ większość jednostek plemiennych to małe populacje, ograniczone terytorialnie, i proste strukturalnie. Ale sytuacja badawcza we współczesnym życiu jest bardzo odmienna. Ogromne populacje, rozległe terytoria, złożone i ciągle zmieniające się technologie, duża specjalizacja, skomplikowany piśmienny system symboli i zawiłe struktury społeczne, to wszystko musi zostać zrozumiane i odnotowane podczas badań terenowych [...] (Warner 1962, s. 38–39).

Warner uważa zatem, że aby spełnić wymogi naukowego testowania formułowanych propozycji, projekt badań musi zostać odpowiednio dostosowany do bardziej złożonej natury przedmiotu badań. Nie idzie jednak tak daleko, aby uznać, że odpowiedzią jest statystyka. Warner uważa, że analizowanie makro danych statystycznych dotyczących całej populacji Stanów Zjednoczonych ujmuje *całość*, jednak, według niego, takiego rodzaju badania pozostawiają zbyt wiele pytań bez odpowiedzi, oraz że „wiedza na temat bogatych i żywotnych szczegółów życia ludzkiego [...] prześlizguje się przez pobieżną sieć socjologicznych statystyk i nie postawia żadnego znaczącego śladu” (Warner 1962, s. 41). Zadowolającym podejściem dla Warnera nie jest także skupienie się na badaniu, nawet dogłębnym, wybranego fragmentu społeczności. Taka perspektywa nie pozwala zrozumieć całego współczesnego społeczeństwa. Uważa zatem, że antropologiczne badanie współczesności wymaga wypracowania nowego nastawienia, które polegać powinno na starannym wybraniu niewielkiej spójnej społeczności, która służyć może jako mikrokosmos będący spójną reprezentacją całości.

Jednak nawet takie ograniczone do pewnego mikrokosmosu badania stawiają przed antropologiem wyzwania, jakich nie zna z badań plemion „prymitywnych”. Przykładem mogą być zróżnicowane środki komunikacji i masowe systemy symboliczne, które rozwinęły się dzięki piśmienności

i mediom. Warner zauważa, że poradzenie sobie z tymi problemami jest trudne, na pewno jednak wymaga zmian w podejściu do badań:

[...] antropolog musi zastosować modyfikacje niektórych ze starych procedur badań terenowych oraz pożytyć nowe od swoich kolegów z psychologii, socjologii i innych nauk społecznych. Chociaż musi bazować przede wszystkim na wywiadach, do jego wyposażenia dodany musi zostać cały zestaw instrumentów psychologicznych i socjologicznych (Warner, 1962, s. 45).

Warner wymienia wskaźniki, testy, harmonogramy i inne narzędzia, których zastosowanie konieczne jest w antropologicznych badaniach współczesności⁷.

Teoria antropologiczna tłumacząca organizację społeczną była tym, co Warner uważał za szczególnie cenny produkt eksportowy wypracowany podczas badań odległych społeczności. W tym konkretnym przypadku była to spójna rama interpretacyjna, zgodna z tym, co w historii antropologii opisywane jest jako teoria funkcjonalno-strukturalna Alfreda Radcliffe'a-Browna. Śledzenie wątku wykorzystania i rozwijania teorii w publikacjach Lloyda Warnera prowadzi do wniosku, że jego podejście było bardzo spójne. Można powiedzieć wręcz, że był owładnięty jedną, bardzo spójną ideą. Uwaga ta sformułowana jest, jak wszystkie inne prezentowane tu interpretacje, z mojego, szczególnego punktu widzenia. Przywiązanie Warnera do jednej perspektywy teoretycznej przez cały okres jego kariery akademickiej było dla mnie, dość zaskakującą, obsesją. Szczególnie, że jest to kolejny element, który stoi w sprzeczności z tym, co prezentowane jest – między innymi przez ruch, którego patronem jest Warner – jako zalety podejścia antropologicznego. Tą szczególną cechą antropologii jest rozumienie i prezentowanie badanych grup w ich własnych kategoriach. Na pierwszych etapach badań rola predefiniowanych kategorii teoretycznych jest relatywnie niewielka w antropologii.

⁷ Jeden z uczniów i współpracowników Warnera poszedł dalej we wskazanym przez niego kierunku i postawił sobie za cel przekształcenie antropologii w naukę ilościową, która zajmowałaby się „klasami zjawisk przekształconymi w prawdopodobieństwo pojawienia się” oraz identyfikowaniem „wymiarów takich jak dystans pomiędzy ludźmi” (wypowiedź E. Chappela, za: Kehoe i Weil, 2012, s. 98).

Teorie i reprezentacja danej kultury budowane są poprzez pieczołowite gromadzenie i analizowanie szczegółów codziennego życia, a nie poprzez testowanie istniejących teorii na materiale empirycznym. W pewnym stopniu działalność Warnera spełniała wymogi tak rozumianego podejścia antropologicznego. Stworzony przez niego opis struktury społecznej *Yankee City* nie był prostym zaaplikowaniem istniejących teorii na temat rozwarstwienia klasowego do sytuacji w Newburyport. Poszczególne klasy społeczne, ich cechy, kryteria przynależności, relacje między przedstawicielami różnych klas – wszystko to zostało skonstruowane jako efekt długich i skrupulatnych badań. Jednak szersze spojrzenie na działania amerykańskiego antropologa, także na jego wpływ na Eltona Mayo i interpretacje wyników eksperymentów Hawthorne, pokazują, że Warner nie był otwarty na inne sposoby interpretacji obserwowanej rzeczywistości, niż te zaszczytowane przez Radcliffe-Browna, które z kolei posiadają korzenie w teorii Émila Durkheima.

Można odnieść wrażenie, że odpowiedzią na wszystkie problemy i pytania badawcze był dla Lloyd Warnera rozpad lub istnienie solidarności społecznej, upadek lub trwanie tradycyjnej struktury społecznej. Elton Mayo, jak już wcześniej zostało napisane, wzrost znaczenia relacji międzyludzkich w miejscu pracy tłumaczył rozpadem tradycyjnych, spójnych systemów społecznych w życiu prywatnym. Był to bezpośredni efekt oddziaływania Warnera i jego fiksacji na tym punkcie.

Publikacje Warnera jako literatura antyetynograficzna

Oprócz metod, technik i teorii antropologia i etnografia są od jakiegoś już czasu dla badaczy z innych dyscyplin źródłem inspiracji, jak tworzyć reprezentacje życia innych grup społecznych. Etnografia to także określenie szczególnego gatunku literatury naukowej (Van Maanen, 1988). Po raz kolejny Lloyd Warner, pomimo patronowania temu nurtowi, dostarcza głównie antywzorca. Jego prace są czymś, co – przyjmując funkcjonujące współcześnie w środowisku antropologów organizacji, biznesu i pracy rozumienie tekstu etnograficznego, czy szerzej antropologicznego sposobu prezentowania wyników badań – jest sprzeczne z ideą etnografii.

Antropologia ceniona jest w ramach biznesu, a także wśród przedstawicieli innych dyscyplin naukowych, za jej wyjątkową wrażliwość w prezentowaniu osób, wśród których prowadzone były badania. Rozwój nurtu pogłębionej refleksji na temat antropologicznej działalności pisarskiej przypada co prawda na okres po aktywnej naukowej działalności Warnera, ale sposób pisania, który uważany jest za etnograficzny, sięga samych początków monografii etnograficznych. Nawet australijska monografia Lloyd'a Warnera może być dobrym przykładem takiej wrażliwej literatury etnograficznej, prezentującej niewyabstrahowane zjawiska społeczne, ale zjawiska zanurzone w kontekście. Kulminacją takiego podejścia w monografii *A Black Civilization* jest ostatni rozdział prezentujący historię życia Mahkarolli, kluczowego informatora i przyjaciela Warnera.

Amerykańskie publikacje Lloyd'a Warnera wywołały we mnie, osobie widzącej w tym badaczu pierwowzór etnografa organizacji, mieszane uczucia. Pierwszym wrażeniem było negatywne zaskoczenie. Monografie Lloyd'a Warnera nie były dla mnie etnografiami. Dominują w nich dane liczbowe, klasyfikacje i schematy. Ustalenia wynikające z badań rzadko prezentowane są razem z cytatami z rozmów i opisami zaobserwowanych konkretnych wydarzeń. Kontrast z etnografiami organizacji, jakie znam, był ogromny. Kolejność poznawania działań Lloyd'a Warnera (najpierw czytałem o Warnerze, dopiero potem Warnera) nie przygotowała mnie na taki szok. Zaobserwować też można pewną tendencję: im późniejsza publikacja, tym większy udział danych liczbowych, a mniej materiału jakościowego, nie mówiąc już o próbach prezentacji „tubylczych interpretacji”, podobnych do tych w rozdziale o totemizmie plemienia Murngin, zaprezentowanego w australijskiej monografii Warnera (1937).

Pierwszy tom z serii pięciu monografii zawiera rozdział, w którym Warner przedstawia „profile z Yankee City” (Warner i Lunt, 1941). Jest to niezwykle interesująca etnograficzna literatura, w której autorzy prezentują przykłady relacji między konkretnymi (wymienianymi pod zmienionymi nazwiskami) mieszkańcami Newburyport. Rozdział ten ma cechy dobrej literatury etnograficznej. Wymogi, które powinien spełnić tekst, aby uznany był za etnograficzny, nie zostały skodyfikowane. Jest to raczej wiedza funkcjonująca na głębszym, niełatwym do eksternalizacji poziomie. Chociaż z pewnością różni się w zależności chociażby od tradycji

danego środowiska naukowego, to podejrzewam, że ogromna większość etnografów podzieliłaby moją ocenę etnograficzności prac Warnera. Najłatwiejszą do sformułowania cechą tekstu etnograficznego, a jednocześnie najbardziej widoczną, jest przywoływanie materiału empirycznego pozyskiwanego w trakcie badań etnograficznych. Najczęściej oznacza to cytowanie dosłownych wypowiedzi przedstawicieli badanej grupy i prezentowanie opisów konkretnych wydarzeń. Istnieje jeszcze trudniej uchwytne poziomy etnograficzności tekstu, który polega na umiejętności przełożenia na tekst własnego doświadczenia badawczego i dostarczenia czytelnikowi wglądu w życie danej grupy.

Pierwszy tom serii *Yankee City*, poza obszernym rozdziałem z profilami przedstawicieli poszczególnych klas społecznych, zawiódł mnie. Nie tylko nie spełnił trudno uchwytanych oczekiwań jakie mam w stosunku do tekstu pisanego przez antropologa, ale zawiódł też na najbardziej powierzchownym poziomie: nie ma w nim prezentacji cytatów i opisów. Za to ten jeden wyjątkowy rozdział, jest na tyle ciekawy, że zaostrzył mój apetyt. Warner po raz drugi (pierwszy raz w swojej australijskiej monografii) udowodnił, że potrafi w żywy sposób przedstawić materiał etnograficzny⁸. Z opisów badań zawartych w części metodologicznej oraz w dokumentach przechowywanych w archiwach i opracowań biograficznych domyślać się można, jak głęboko udało się wejść zespołowi badawczemu w społeczność Newburyport oraz jak dużo bogatych i różnorodnych materiałów udało im się zgromadzić. Niestety, czytanie pozostałych rozdziałów tego tomu i kolejnych monografii z serii rodzi poczucie straty. Zamiast poznawać bogactwo życia społecznego Newburyport, konfrontowany jestem z analizami, dość powtarzalnymi i przewidywalnymi, które podparte są głównie danymi liczbowymi, przez co trudno wyjść poza to, co chcieli przekazać autorzy.

Frustracja czytelnika może być tym większa, że zdaje sobie sprawę z tego, iż doświadczenie zdobyte przez badaczy musiało być bardzo bogate, nie zostało tylko przekazane w tekście. Z dzisiejszej perspektywy można się pokusić o stwierdzenie, że gdyby Warner zdecydował się na bardziej

⁸ Publikację monografii na podstawie badań australijskich i pierwszego tomu *Yankee City* dzielą zaledwie cztery lata.

etnograficzny styl prezentowania wyników badań, jego prace miałyby większą, ponadczasową wartość. Kolejne publikacje Warnera pogłębiają żal za zmarnowanym materiałem etnograficznym. Ekstremalnym przypadkiem literatury anty-etnograficznej jest jedna z ostatnich książek, w której powstanie zaangażowany był Lloyd Warner, zatytułowana *The American Federal Executive: a study of the social personal characteristics of the civilian and military leaders of the United States Federal Government* (Warner i in., 1963). Praca ta była dla mnie błaha w sferze wniosków, natomiast w sferze materiału empirycznego przeładowana niewiele wnoszącymi danymi. Dopiero dwa ostatnie rozdziały tej książki zawierają materiał nie ilościowy, jak określił Norman H. Martin, autor tej części pracy. Martin prezentuje trzy typy osobowości, używając kilkustronicowych charakterystyk trzech osób. Nazwiskom towarzyszą określenia opisujące dany typ: 1) „rozsądny człowiek”; 2) „człowiek podążający za statusem”; 3) „utrata poświęcenia”. Dalej ten sam autor pisze o dumie profesjonalnej i poczuciu wartości z pełnionej służby. Tutaj pojawiają się już krótkie cytaty, a konkretnie stwierdzenia na temat wartości wykonywanej pracy i poczucia służby. Chociaż wypowiedzi mają pochodzić z wywiadów, brzmią raczej jak sformułowane na piśmie odpowiedzi na otwarte pytania ankiety. Oto pierwszy z użytych cytatów: „Czuję, że uczestniczę w czymś ważnym i wartościowym” (Collins i in., 1963, s. 223). Większość kolejnych fragmentów z wywiadów jest podobna w stylu. Z lektury tej książki nie wyniosłem nawet namiastki tego, czego chciałbym się dowiedzieć o grupie wojskowych i cywilnych przywódców amerykańskich.

Odbiór prac Warnera przez jemu współczesnych

Ostatni tom serii *Yankee City*, opublikowany w 1959 roku pod tytułem *The Living and the Dead*, poświęcony został systemowi symbolicznemu społeczności Newburyport. Jak twierdzi żona Lloyd'a Warnera, autorka jego biografii, był to bardzo ważny obszar zainteresowań antropologa, entuzjazm do badania symboli nie był jednak podzielany przez pozostałych członków zespołu badawczego (M. Warner, 1988). W pracy tej – jedynym tomie tej serii napisanym bez współautora – Warner najpełniej w całej

serii zrealizował postulat komparatystyczny, porównując życie symboliczne amerykańskiego miasteczka z symboliczną sferą kultury plemienia Murngin. Wiele źródeł wskazuje na to, że ze wszystkich badawczych zainteresowań Lloyda Warnera właśnie jego analizy życia symbolicznego znalazły najszerze uznanie wśród jemu współczesnych. Walter Ong napisał nawet do Warnera, że katolicycy naukowcy uważają ostatni tom serii *Yankee City* za najznakomitsze studium symbolizmu katolickiego, jakie do tamtej pory powstało (M. Warner, 1988).

Przykładem interesującej recepcji badań w Newburyport jest jedna z powieści autorstwa Johna P. Marquanda (1949). Wybitny amerykański pisarz⁹, dzisiaj raczej zapomniany, mieszkał w Newburyport. W powieści pt. *Zamknięta karta* opisuje życie dokładnie tej samej społeczności, i w dużej mierze ten sam okres, co zespół Warnera. W książce pisarza, jako jeden z wątków fabuły, pojawiają się nawet badania prowadzone przez zespół antropologów społecznych. Bez żadnej wątpliwości wiadomo, że w *Zamkniętej karcie* sportretowany został Lloyd Warner (jako Malcom Bryant), tytuł *Yankee City* ukryty został pod nazwą *Yankee Persepolis* (Persepolis Jankesów).

Jak pisze Mildred Warner w nieopublikowanej wersji rozdziału biografii męża¹⁰, Lloyd dowiedział się, że Marquand pisze powieść o Newburyport, i że naśmiewa się w niej z badań jego zespołu. We wrześniu 1948 roku Warner napisał do Marquanda w tej sprawie, pisarz odpowiedział i dość szybko doszło do spotkania, aby Warner mógł przeczytać gotowy już prawie manuskrypt. Lloyd Warner wskazał fragmenty, które były „niesprawiedliwe, obraźliwe i w nieprawdziwy sposób opisywały rzeczywiste badania Yankee City. Zgodzili się na pewne zmiany i na usunięcie pewnych

⁹ Marquand, kiedy pisał powieść, w której sportretował Warnera, był już laureatem nagrody Pulitzera.

¹⁰ Dokument, z którego pochodzą zawarte w dalszej części informacje, jest roboczą wersją rozdziału biografii Lloyda Warnera (M. Warner, 1988). Dokument ten zarchiwizowany został w bibliotece Uniwersytetu Chicagowskiego, w wydzielonej kolekcji zawierającej materiały dotyczącego tego badacza: *Chapter 8, Chicago*, W. Lloyd Warner Papers, Box 5, folder 7, Special Collections Research Center, The University of Chicago Library. W ostatecznej, wydanej wersji biografii pominięty został cały fragment dotyczący Marquanda i sprawy powieści *Zamknięta karta*. Nazwisko wspomniane jest tylko raz, w innym kontekście.

fragmentów, co spowodowało, że książka *Point of No Return* (Marquand, 1949) stała się bardziej akceptowalna¹¹.

Warner wysłał później ostatni tom serii (ten o życiu symbolicznym) do pisarza. Z odpowiedzi dowiedział się, że pisarzowi ten tom spodobał się najbardziej:

Stworzył Pan wierny obraz rzeczy, które znam od wczesnego dzieciństwa, jednocześnie rzucił Pan na nie zadziwiająco inne światło... Szczególnie doceniam Pańską pracę nad obrzędami pogrzebowymi, czymś, co, jak sądzę, do tej pory było zaniedbywane. Pozwoliło mi to zrozumieć, że jestem częścią tego starego zwyczaju... Oczywiście, najbardziej ze wszystkiego spodobał mi się rozdział o życiu symbolicznym Bossy Gillis... Podsumowując, dodać już tylko mogę, że uważam tę książkę za dużo głębszą, bardziej skłaniającą do refleksji i bardziej wciągającą niż pozostałe tomy serii *Yankee City*, i z tego powodu składam Panu szczere gratulacje¹².

W swojej powieści, pomimo interwencji Lloyda Warnera, Marquand potraktował bezlitośnie zarówno publikacje *Yankee City*, jak i same działania badawcze zespołu antropologów. Postaci wzorowane na Warnerze i jego współpracownikach pojawiają się w książce kilkakrotnie, zawsze groteskowe, ekscytujące się w egzaltowany sposób zwyczajnym życiem mieszkańców Newburyport. Uważam, że Marquandowi udało się dotknąć jednego z najwrażliwszych miejsc antropologii. Poniżej przedstawiam fragment powieści, w którym pisarz wprowadza wątek antropologa i pracy naukowej *Yankee City*. W opisanym scenie Charles Gray, główny bohater powieści, który wychował się w Clyde (miejscowości wzorowanej na Newburyport), spotyka po latach w Nowym Yorku Malcolm Bryanta, antropologa, który odwiedzał jego rodzinę podczas badań społeczności rodzinnego miasta Graya. Gray był wtedy chłopcem. W poniższym fragmencie, już jako dorosły mężczyzna, po raz pierwszy bierze do ręki pracę

¹¹ *Chapter 8, Chicago*, W. Lloyd Warner Papers, Box 5, folder 7, Special Collections Research Center, The University of Chicago Library, strona 8.6.

¹² *Chapter 8, Chicago*, W. Lloyd Warner Papers, Box 5, folder 7, Special Collections Research Center, The University of Chicago Library, strona 8.7.

naukową *Persepolis Jankesów* (nawiązanie do Yankee City), która powstała z materiałów zbieranych w tamtym czasie.

„Persepolis Jankesów – zaczął czytać Gray – to ostateczne i wszechstronne podsumowanie przeprowadzonych przed kilkoma laty badań nad typowym miastem Nowej Anglii, nad jego kulturą i konstrukcją społeczną. Organizatorem i kierownikiem tych badań był pan Malcolm Bryant, autor niniejszego tomu. Upřednio pan Malcolm Bryant odbył wyprawę do Afryki Środkowej, gdzie w dorzeczach Zambezi zastosował i udoskonalił metody, którymi posługiwał się również w Nowej Anglii. Wynikiem tego stało się dzieło błyskotliwe i wszechstronne, które może stanowić podstawę do dalszych, najszerzej pojętych studiów...”

Charles przestał interesować się tym elaboratem. Nie czytając dalej, powędrował spojrzeniem do ostatniego zdania.

„Pan Malcom Bryant pochodzi ze środkowego zachodu, ale doktorat uzyskał na Uniwersytecie Harvard, jest członkiem Fundacji Bircha, a szeroki rozgłos zapewniły mu prace zamieszczane w czasopismach naukowych oraz odczyty i wykłady.”

Tyle tylko było w notatce o Malcolmie Bryant, a Charlesowi mówiło to bardzo niewiele. Przebiegł wzrokiem pierwsze strony książki, która wydała mu się pisana dziwacznie i nawiązywała do czegoś nieznanego. Zdał sobie sprawę, że nie mógłby jej czytać długo, chociaż wiedział, że traktuje o Clyde. Pierwszy rozdział nosił tytuł: „Topografia i ludność Persepolis Jankesów”, drugi: „Konstrukcja społeczna”, był ilustrowany pewną liczbą wykresów i map, których Charles nie potrafił zrozumieć. Spiesznie przerzucając kartki, napotykał co chwila na przejrzyste i nieco nieudolne parodie prawdziwych nazw dzielnic, ulic i budowli. Johnson Street została przechrzczona na Mason Street, North End na Hill Town, Dock Street na Rover Street. To samo tyczyło nazwisk. W rozdziale „Portrety rodzinne” zamiast Lovellów występowali Johnsonowie, zamiast Thomasów Hopewellowie.

Mimo zastosowania takich zmian łatwo się było zorientować, że Presepolis Jankesów to Clyde oglądane jak gdyby przez odwróconą lornetkę albo przez taflę lekko falującej wody, kiedy przedmioty drobne przybierają rozmiary fantastycznie wielkie.

„Ze względu na przejrzystość uważam za wskazane podzielić ściśle określone i skryształizowane warstwy społeczne Persepolis Jankesów na górną, średnią i dolną. Z kolei następuje podział drugiego rzędu, na wyższą górną, średnią górną i niższą górną, co oczywiście tyczy również warstwy średniej i dolnej”.

Gray otworzył książkę mniej więcej pośrodku. Nawet tak pobieżna lektura przeniosła go do czasu, kiedy Malcolm Bryant studiował *Persepolis Jankesów*. Dobrze pamiętał głos antropologa i jego obcą sylwetkę na głównej ulicy Clyde, ale odnalezienie tego okresu w druku stanowiło wstrząs dziwnie niemiły i jakby gorszący.

„Typową dla warstwy górnej niższej jest rodzina Henryka Smitha: ojciec, matka, syn i córka. Jak inne rodziny reprezentujące tę warstwę mieszkają oni na bocznej ulicy (»ludzie bocznouliczni«), ale bywają przyjmowani w domach przy Mason Street. Pan Smith, którego ojciec był udziałowcem przędzalni Pierce'a, prowadzi jakieś interesy giełdowe w Bostonie, dokąd często wyjeżdża. Należy do klubu Sibley i Klubu Wiejskiego, a ponadto do Klubu Środowego, lecz nie do jego wyżej postawionego odpowiednika, Klubu Czwartkowego. Jest członkiem Towarzystwa Historycznego, ale nigdy nie pełnił funkcji w jego zarządzie, podobnie jak nie był nigdy kuratorem Biblioteki Publicznej. Jego żona, pani Smith z domu Jones, jest córką lekarza (warstwa górna średnia). Prowadzi dom na górno-niższą modłę przy pomocy jednej służącej (warstwa dolna średnia), dochodzącej codziennie z miasta. Syn Tom, sympatyczny młody absolwent uniwersytetu w Dartmouth, pracuje ambitnie w biurze Pax Company i przemyśliwa o znalezieniu posady w Bostonie. On i jego siostra Anna są przyjmowani

przez rodziny warstwy górnej wyższej, atoli nigdy nie należą do komitetów organizujących reprezentacyjne bale w sezonie zimowym. Mimo to, dzięki związkom małżeńskim mogliby awansować do warstwy górnej średniej lub nawet górnej wyższej. Mówi się nawet, że Tom zostanie kiedyś przyjęty do Klubu Czwartkowego. Ponadto Tom utrzymuje przyjazne stosunki z córką pana Johnsona (górną wyższą), chociaż w danym razie istnieją minimalne widoki na coś więcej, niż przyjaźń. Annie Smith asystuje niekiedy Artur Hopewell (górną wyższą), ale i w tym przypadku żadne z nich nie liczy się poważnie z możliwością związku małżeńskiego...”

Charles poczuł, że twarz mu czerwienieje, bo łatwo odczytał tekst między wierszami. Poznał własną rodzinę opisaną czarno na białym, bezwstydnie, okrutnie, niemiłosiernie. Tom, sympatyczny młody absolwent uniwersytetu w Dartmouth, to przecież on! Był urażony i wściekły, lecz czytał dalej.

„Zapoznajmy się z typowym dniem rodziny Smithów (warstwa górna niższa). Pobudka o siódmej rano. Tom rozpala ogień pod węglową płytą kuchenną. Pani Smith wstaje, aby przygotować śniadanie, bo posługaczka Marta Brud (warstwa dolna średnia) zjawia się dopiero o ósmej. Anna nie bierze udziału w czynnościach gospodarskich z powodu rodzicielskich starań o awans społeczny drogą zawarcia stosownego związku małżeńskiego. Objaw ten jest wysoce charakterystyczny dla warstwy górnej niższej i rozprzestrzenia się na całą grupę warstw średnich, gdzie istnieje bardzo wyraźne rozgraniczenie między stosunkiem rodziców do synów i córek.”

Charles miał przed sobą jasny, skreślony czarno na białym obraz, bez półtonów i osłonek. Resztę czytał między wierszami. Wspominał okres, kiedy Malcolm Bryant przychodził do domu jego rodziców, rozprawiał o dorzeczu Orinoco, ba! nawet pomagał przy zmywaniu naczyń i częstował ojca cygarami. Może nazywał

to zjednywaniem względów kacyka, a na pewno śpiesznie notował obserwacje, żeby przypadkiem czegoś nie zapomnieć.

„Motyw kultu przodków występuje w tej warstwie równie wyraźnie jak w warstwie górnej wyższej. Podobną wagę przywiązuje się do przechowywania pamiątek rodzinnych i przystrajania grobów. W bawialni Smithów wisi nad kominkiem strzeżone zazdrośnie prymitywne malowidło olejne przedstawiające żaglowiec, którego kapitanem był ongi praszczur rodu, Jakub Smith.”

Gray pamiętał zainteresowanie Malcolma tym obrazem. Pamiętał pełen zadowolenia głos matki udzielającej wyjaśnień antropologowi. Obecnie on był właścicielem starej podobizny żaglowca, więc każde przeczytane słowo zdawało mu się ordynarnym pogwałceniem praw gościnności. Przebiegał jeszcze wzrokiem dalsze wiersze tej samej strony, gdy usłyszał głos Malcolma Bryanta:

– Załatwione. Idziemy na obiad, Charley.

Antropolog stał przed nim z rękami w kieszeniach marynarki.

(Marquand, 1962, s. 174–177)

Bohater powieści w opisie naukowym rozpoznaje swoją rodzinę, innych znanych mu ludzi, jednak nie potrafi zidentyfikować się z tym, co pisze antropolog. Książka ta bulwersuje go, uważa ją za dowód pogwałcenia zasad gościnności. Jest dla niego zdradą przez kogoś, kto traktowany był jako gość i przyjaciel. Dodatkowo, analizy Bryanta (Warnera) są dla bohatera powieści nieudolne i sztuczne.

W pełni sympatyzuję z perspektywą zaprezentowaną przez Marquanda, szczególnie, jeśli porówna się książki z serii *Yankee City* z samą powieścią *Zamknięta Karta*. Porównanie takie, choć zasadność zestawiania powieści i rozprawy naukowej może być podważana, pokazuje, jaką wagę odgrywa sfera literacka w prezentowaniu kultury innej grupy. Z czytania powieści Marquanda wyniosłem to, co spodziewałem się wynieść z pracy etnografów

o tym mieście. Możliwość weryfikacji narysowanego przez pisarza obrazu z opracowaniami zespołu Warnera utwierdza w tym, że ten fikcyjny opis nie jest odległy od „weryfikowanej naukowo prawdy”. W pewnym sensie jest nawet prawdziwszy.

Podsumowanie

Wizja Warnera na temat tego, co jest cenne w antropologii dla badań współczesnego mu społeczeństwa amerykańskiego, w tym organizacji przemysłowych, różni się od tego, co inni współcześni mu doceniali w antropologii oraz od tego, co kilka dekad później ukształtowało się jako antropologia biznesowa. Szczególnie interesujące jest to drugie zestawienie, gdyż współcześnie antropolodzy badający organizacje podają Lloyda Warnera jako protoplastę tego ruchu.

Warner umykał od tego, co później uznane zostało za specyficzne i cenne w antropologicznym podejściu do badań we własnym domu, w tym w etnografii organizacji. Kierował się w stronę wykorzystania danych liczbowych, uważał, że metody wypracowane do badania niewielkich i nieskomplikowanych grup tubylczych nie mogą być bezpośrednio zastosowane do badań dużych i złożonych społeczeństw, takich jak amerykańskie. Po części wynikało to ze specyficznego rozumianego holizmu. Warner uważał, że antropolog współczesności powinien ująć w swoich badaniach całą badaną jednostkę społeczną. W antropologii współczesności holizm jest wciąż ważną perspektywą, jednak podejście do niego jest znacznie bardziej konstruktywistyczne. To badacz decyduje, co tą całością jest. Jednym z przykładów takiego podejścia jest etnografia wielostanowiskowa (Marcus, 1995), która inspiruje coraz większą liczbę badaczy organizacji. Warnerowski holizm odpowiedzialny jest za jeden z jego sukcesów w badaniu organizacji. Dzięki takiemu całościowemu podejściu możliwe było zaferowanie przekonującego wytłumaczenia przyczyn strajku w fabrykach butów w Newburyport. Holizm ten jednocześnie oddalił go od antropologii, ale możliwość zachowania go w specyficznej, zmienionej postaci, wyróżniła jego podejście badawcze.

Kolejnym antropologicznym elementem, od którego Warner oddalił się w swoich amerykańskich badaniach, był sposób prezentacji materiału

empirycznego. Trudno wskazać mi na przyczyny takiego podejścia Warnera do pisarstwa naukowego. Na pewno częściowo odpowiadają za to zmienione techniki badawcze, które dostarczały danych ilościowych. W rezultacie jego teksty charakteryzowały się coraz mniejszą etnograficznością stylu. Jednak przyczyna ta nie może odpowiadać za aż tak radykalną zmianę. Z pewnością zebrany etnograficzny materiał empiryczny był dużo bogatszy i zróżnicowany, niż wynikać to może z prezentowanych w publikacjach wyników badań. Inna interpretacja powodów stojących za takim sposobem pisania to domysł bazujący na moim własnym doświadczeniu i obserwacji badaczy stosujących metody jakościowe w zarządzaniu. Inne grono odbiorców badań (recenzentów, czytelników, instytucji finansujących) wpływa na to, jakie metody badań się dobiera i w jaki sposób tworzy się tekst, który może zostać uznany za przekonujący i mający wysoką wartość naukową.

Elementem, który sam Warner uważał za cenny w antropologii i warty przeniesienia do badań na własnym podwórku było zainteresowanie życiem symbolicznym. Nie był to co prawda jego pierwszy wybór, doszedł do tego dopiero w jednej z późniejszych publikacji. Pierwiastki antropologiczne, które przetrwały w jego badaniach, zostały tam niejako wbrew samemu badaczowi. Jednocześnie to one odpowiadają za sukcesy jego badań.

Chronologia kluczowych wydarzeń z życia Lloyda Warnera

Poniżej prezentuję chronologię najważniejszych wydarzeń w życiu Williama Lloyda Warnera. Podstawą dla tego zestawienia była tabela chronologiczna zawarta w biografii Warnera (M. Warner, 1988, s. 210–215). Zdecydowałem się jednak zmodyfikować listę ważnych wydarzeń stworzoną przez biografkę. Po pierwsze, zrezygnowałem z prezentacji wydarzeń z życia prywatnego Lloyda Warnera. Dla pełnego zrozumienia rozwoju kariery naukowej każdego badacza wydarzenia takie jak rodzina, z której pochodzi i rodzina, którą później zakłada, narodziny dzieci, kolejne zmiany miejsc zamieszkania, są bardzo ważne. Jednak moje opracowanie skupiało się na jednym wycinku zaangażowania Warnera, w efekcie nie odwoływałem się wydarzeń z życia osobistego. Nie podaję też w poniższym zestawieniu publikacji Warnera, gdyż pełna lista prac Warnera znalazła się w oddzielnym załączniku. Tabelę uzupełniłem za to o rozszerzone względem oryginalnej wersji z biografii Warnera informacje na temat projektów badawczych, w jakie angażował się bohater tego opracowania.

Rok	Działalność akademicka, zajmowane stanowiska	Projekty badawcze
1898	Urodził się 26 października, w Redlands, Kalifornia, USA.	
1917–1918	Odbywa służbę wojskową.	
1919	Uczęszcza na studia na Uniwersytecie Południowej Karoliny.	
1919–1922	Studiuje na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley.	
1923–1924	Zawiesza studia na semestr zimowy, żeby pojechać do Nowego Jorku.	
1924–1925	Kończy studia pierwszego stopnia (uzyskując stopień A.B) na Uniwersytecie Kalifornijskim.	
1925–1926	Rozpoczyna studia prowadzące do doktoratu (<i>graduate</i>) na Uniwersytecie Kalifornijskim.	
1926	Rezygnuje ze studiów na Uniwersytecie Kalifornijskim, żeby studiować u Earnesta Hootona na Harvardzie.	

1926-1929		Prowadzi badania terenowe pod opieką A.R. Radcliffe-Browna – wśród Murnginów w północnej Australii.
1929	Jest wykładowcą i promotorem na Wydziale Antropologii Uniwersytetu Harwarda.	Rozpoczyna projekt badań Yankee City (1929–1950).
1930		Bierze udział w badaniach w Hawthorn Works wraz Eltonem Mayo (1930–1933)
1931	Uzyskuje stanowisko <i>Assistant Professor</i> na Uniwersytecie Harwarda.	Bierze udział w badaniach w Irlandii prowadzonych przez Uniwersytet Harwarda.
1933		Bierze udział w projekcie badawczym <i>Deep South</i> prowadzonym na terenach rolniczych południa Stanów Zjednoczonych; badania skupiały się na zjawisku rasy (1933–1936).
1935	Obejmuje stanowisko profesora wizytującego na Uniwersytecie Kalifornijskim podczas sesji letniej. Obejmuje stanowisko <i>Associate Professor of Anthropology</i> na Uniwersytecie Chicagowskim.	
1936	Obejmuje stanowisko profesora wizytującego na Uniwersytecie Columbia.	
1937	Publikuje pierwszą monografię etnograficzną (pt. <i>A Black Civilization</i>) na podstawie badań w Australii.	
1938		Bierze udział w projekcie <i>Black Metropolis</i> (1938–1943) na temat stratyfikacji rasowej w Chicago. Głównymi badaczami byli Horace Coyton i Clair Drake, oni są autorami monografii pt. <i>Black Metropolis</i> i z ich nazwiskami wiązany jest przede wszystkim ten projekt.
1940	Zostaje członkiem Komitetu Rozwoju Ludzkiego (Uniwersytet Chicagowski). Zostaje profesorem zwyczajnym (<i>full professor</i>) na Uniwersytecie Chicagowskim.	

1941	Obejmuje stanowisko profesora wizytującego na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles. Wydaje pierwszy tom serii monografii <i>Yankee City</i> .	Bierze udział w projekcie badawczym <i>Jonesville Community Research</i> (1941–1949) prowadzonym w niewielkim miasteczku w stanie Illinois; badania skupiały się – podobnie jak w <i>Yankee City</i> – na stratyfikacji społecznej.
1942	Zakłada Komitet ds. Stosunków Międzyludzkich w Przemśle (Committee on Human Relations in Industry), Uniwersytet Chicagowski.	Przeprowadza badania nad Indianami Amerykańskimi (1942–1946).
1946	Zostaje współzałożycielem agencji badawczej Social Research Inc.	
1947–1948		Przeprowadza badania stratyfikacji społecznej w miasteczku Rockford, w stanie Illinois.
1950	Wygłasza serię wykładów gościnnych w Wielkiej Brytanii: na Uniwersytecie w Edynburgu, Uniwersytecie Oksfordzkim, Uniwersytecie w Manchesterze oraz w London School of Economics.	
1951		Bierze udział w projekcie badawczym <i>Kansas City</i> . Warner pomógł w rozpoczęciu tego projektu, który w odróżnieniu od wcześniejszych prowadzony był w dużym mieście; badacze skupili się, podobnie jak w pozostałych, na strukturze społecznej. Jako efekt tego projektu powstało m.in. ważne opracowanie <i>Social Status in the City</i> autorstwa Bernice Neugarthen i Richarda Colemana.
1953		Bierze udział w projekcie <i>Big Business Leaders in America</i> (1953–1954), w efekcie którego powstała książka pod tym samym tytułem. Głównym celem było rozumienie, dlaczego przywódcy biznesowi są atakowani, chociaż można też im przypisać odpowiedzialność za podnoszenie dobrobytu, wspierania sztuki i edukacji itp.

1954–1955	Obejmuje stanowisko profesora wizytującego na Uniwersytecie Cambridge.	
1959	Rezygnuje w pracy na Uniwersytecie Chicagowskim. Obejmuje stanowisko <i>University Professor of Social Sciences</i> na Uniwersytecie Stanowym Michigan.	Bierze udział w projekcie <i>The American Federal Executive</i> (1958–1962), badania służby cywilnej i wojskowej.
1961	Wygłasza wykłady na Uniwersytecie Nowojorskim w ramach cyklu Fundacji Forda.	
1963		Ostatni, niedokończony projekt Warnera <i>The Emergent American Society</i> (1963–).
1969	Pracuje na pół etatu na Uniwersytecie Stanowym Michigan.	
1970	Umiera 23 maja, w Chicago.	

Publikacje Lloyda Warnera

Lista pierwszych wydań książek autorstwa lub współautorstwa Lloyda Warnera

- Warner, W. Lloyd. (1937). *A black civilization a social study of an Australian tribe*. New York: Harper & Bros.
- Warner, W. Lloyd, & Lunt, P. S. (1941). *The social life of a modern community* (Vol. I Yankee City series). New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd, Adams, W. A., & Junker, B. H. (1941). *Color and human nature: Negro personality development in a northern city*. Washington, D.C.: American Council on Education.
- Warner, W. Lloyd, & Lunt, P. S. (1942). *The status system of a modern community* (Vol. II Yankee City series). New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd, Havighurst, R. J., & Loeb, M. B. (1944). *Who shall be educated? The challenge of unequal opportunities*. New York: Harper & Bros.
- Warner, W. Lloyd, & Srole, L. (1945). *The social systems of American ethnic groups* (Vol. III Yankee City series). New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd, & Low, J. O. (1947). *The social system of the modern factory. The strike: A social analysis* (Vol. IV Yankee City series). New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd, Meeker, M., & Eells, K. (1949). *Social class in America: a manual of procedure for the measurement of social status*. Chicago: Science Research Associates.
- Warner, W. Lloyd. (1949). *Democracy in Jonesville: A study of quality and inequality*. New York: Harper & Bros.
- Warner, W. Lloyd. (1952). *Structure of American life: being the Munro lectures delivered in the University of Edinburgh, April-May 1950*. Edinburgh: University of Edinburgh Press.
- Warner, W. Lloyd. (1953). *American life: dream and reality*. Chicago: University of Chicago Press.
- Warner, W. Lloyd, & Abegglen, J. C. (1955a). *Big business leaders in America*. New York: Harper & Bros.
- Warner, W. Lloyd, & Abegglen, J. C. (1955b). *Occupational mobility in American business and industry, 1928-1952*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Martin, N. H., & Warner, W. L. (1959). *Industrial man: businessman and business organizations*. New York: Harper & Brothers.

- Warner, W. Lloyd. (1959). *The living and the dead: a study of the symbolic life of Americans* (Vol. V Yankee City series). New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd. (1961). *The family of God: a symbolic study of Christian life in America*. New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd. (1962). *The corporation in the emergent American society*. New York: Harper & Bros.
- Warner, W. Lloyd, Van Ripper, P. P., Martin, N. H., & Collins, O. F. (1963). *The American Federal executive*. New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd. (1963). *Yankee City* (Paperback edition). New Haven: Yale University Press.
- Warner, W. Lloyd, Unwalla, D. B., & Trimm, J. H. (1967). *The emergent American society Vol. 1. Large-scale organizations*. New Haven: Yale University Press.

Wybrane artykuły Lloyd Warnera, związane z organizacjami i zarządzaniem.

- Warner, W. L., & Abegglen, J. C. (1956). Executive Careers Today: Who gets to the top. *The Management Review*, 45, 83–96.
- Warner, W. L., & Abegglen, J. C. (1956). Successful Wives of Successful Executives. *Harvard Business Review*, 34(2), 64–70.
- Warner, W. L. (1959). The Corporation Man. In E. S. Mason (Ed.), *The Corporation in Modern Society*, (pp. 106–121). Cambridge: Harvard University Press.
- Warner, W. L. (1942). Introduction to “The Man in the Middle: Position and Problems of the Foreman”, Burleigh Gardner i Williama F. Whyte, *Applied Anthropology* 4(2), 1–28.
- Warner, W. L., & Low, J. O. (1946). The Factory in the Community. In W. F. Whyte (Ed.), *Industry and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Warner, W. L. (1950). Opportunity in America. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 23(3), 141–153.

W. Lloyd Warner w literaturze z zakresu antropologii biznesowej. Konstruowanie historii i autorytetu dyscypliny

(Olga Rodak)

Zaprezentowane tu opracowanie na temat W. Lloyd Warnera powstało jako efekt projektu badawczego *Praktyki antropologicznych konsultantów biznesowych*, w którym brałam udział wraz z Pawłem Krzyworzeką. Jednym z naszych celów było zmapowanie dyscypliny naukowej, a jednocześnie profesji, określanej mianem „antropologii biznesowej” (*business anthropology*) oraz różnych pokrewnych jej nurtów. Interesowało nas między innymi prześledzenie procesu profesjonalizacji antropologii biznesowej, to znaczy tego, w jaki sposób szereg luźno związanych ze sobą praktyk badawczych na przecięciu instytucji akademickich i organizacji biznesowych zyskał status mniej więcej ugruntowanej profesji. Profesję tę charakteryzuje powiązanie z uporządkowanym korpusem wiedzy z zakresu nauk społecznych oraz z instytucjami transmitującymi tę wiedzę i stojącymi na straży interesów jej przedstawicieli. Okazało się, że figura W. Lloyd Warnera wraz z jego dokonaniem zajmuje centralne miejsce w procesie konstruowania antropologii biznesowej jako ważne dyskursywne odwołanie. Czytelnik bądź czytelniczka niniejszego posłowania dowie się zatem nie tyle, co wydarzyło się po Warnerze w obszarze współpracy antropologii z biznesem, ile w jaki sposób i dlaczego skonstruowana została spójna opowieść o antropologii biznesowej jako dyscyplinie naukowej i profesji. A także – jaką rolę odegrało w tym procesie odwołanie do postaci Warnera.

Narracje o historii dyscypliny jako odzwierciedlenie procesu profesjonalizacji

W wielu opracowaniach stawiających sobie za cel przybliżenie historii „antropologii biznesu” bądź usystematyzowanie wiedzy wypracowanej w ramach tej dyscypliny, w które wczytywaliśmy się na początku naszej pracy nad projektem badawczym, powtarzało się zestawienie trzech przełomowych dla „antropologii organizacji” okresów: lat 30., lat 60. i lat 80. Lata 30. to oczywiście czas wchodzenia przez W. Lloyda Warnera w świat badania organizacji. Gdy jednak przyjrzeliliśmy się bliżej publikacjom, które się w tamtych okresach ukazywały, zauważyliśmy, że nie ma pomiędzy nimi odniesień, a zatem wyraźnej intelektualnej ciągłości. Praktykowanie antropologii w albo na temat organizacji biznesowych za każdym razem odradzało się jakby bez świadomości bądź jasnego odniesienia do działalności poprzedników. Dopiero *post factum* – w momencie, gdy praktyki mogące być zaklasyfikowane jako „antropologia biznesowa” rozposzechniły się, a praktycy zyskali świadomość własnej odrębności, czyli mniej więcej w połowie lat 90. – zaczęto dostrzegać zbieżność pomiędzy działalnością Warnera w latach 30., szkoły manchesterskiej w latach 60. oraz antropologicznych konsultantów biznesowych w latach 80. Sugeruje to, że nie istnieje coś takiego jak tradycja antropologii organizacji czy antropologii biznesu. Wyżej wymienione artykuły, które torowały nam drogę do poznania antropologii biznesowej, nie stanowią historiografii antropologii biznesu, rozumianej jako zestawienie faktów istotnych dla rozwoju subdyscypliny, opartych na przekonaniu o istnieniu między nimi relacji odniesienia. Można w ich przypadku mówić raczej o praktyce archeologicznej – odgrzebywania zapomnianych czy też zatraconych osiągnięć antropologów zajmujących się organizacjami biznesowymi – oraz o tworzeniu *post factum* narracji, imitujących wrażenie ciągłości.

Analogicznie, celem niniejszego posłowania jest opowiedzenie czytelnikom i czytelniczkom historii antropologii biznesu nie tyle poprzez chronologiczny opis wydarzeń, ile poprzez dekonstrukcję tych narracji, która staje się kluczem do głębszego zrozumienia dynamiki formowania się i profesjonalizacji tej szczególnej dyscypliny, stanowiącej uzawodowioną, stosowaną formę nauk społecznych. Bibliografia sztandarowych artykułów

w zakresie antropologii biznesu, które wskazały nam osoby bezpośrednio zaangażowane w tę subdyscyplinę (naukowcy, studenci, praktycy) posłużyła jako podstawa do eksploracyjnego przeglądu literatury poświęconej omówieniu związków antropologii z biznesem. Do kanonu tego zaliczają się teksty głównej teoretyczki antropologii biznesu, Marietty L. Baby (Baba, 2006; 2009; 2012), publikacje antropolożek kojarzonych przede wszystkim ze specyficznym nurtem określanym jako antropologia organizacji, Ann T. Jordan i Susan Wright (Jordan, 2003; 2010; Jordan i Caulkins, 2013; Wright, 1994), książka Patricii Sunderland i Rity Denny nawiązująca do nurtu badań konsumenckich (2007) oraz redagowany przez nie zbiór tekstów z 2014 roku, a także szeroko cytowany artykuł Christiny Wasson na temat związków antropologii i projektowania (Wasson, 2000). Efektem przeglądu bibliografii tych kanonicznych tekstów jest zestawienie publikacji napisanych przez antropologów, stawiających sobie za cel zmapowanie praktyk możliwych do zaklasyfikowania jako „antropologia biznesowa” oraz historyczną i tematyczną konceptualizację dziedziny „antropologii biznesowej”. Co ciekawe, autorkami prawie wszystkich tekstów są kobiety, co być może odzwierciedla peryferyjny względem akademickiej antropologii społeczno-kulturowej charakter tej dyscypliny.

Zestawienie to pokazuje, że charakter narracji w tych publikacjach zmienia się w sposób skorelowany ze stopniem instytucjonalizacji antropologii biznesu jako profesji i dyscypliny naukowej. Publikacje z lat 80. i 90., kiedy antropolodzy zaczynali dopiero w sposób bardziej zmasowany pracować dla organizacji biznesowych, cechują się pewną „zajawkowością” – informują o nowym zjawisku, próbują określić jego charakter i zasięg. Do tekstów tych (Holzberg i Giovannini, 1981; Sherry, 1983), a szczególnie do artykułu Marietty Baby z 1986 roku (Baba, 1986a), w którym zmapowała ona wstępnie aktywność antropologów w biznesie, odniesie się potem wielu jej następców, nie tylko jako do dziedzictwa intelektualnego, ale również jako do tekstu formacyjnego, inspirującego do zainteresowania się możliwościami pracy w biznesie. Z kolei w połowie lat 90., gdy praktycy antropologii w biznesie nabierają świadomości własnej odrębności, a także finansowych i prestiżowych profitów płynących z jej podkreślenia, zaczynają się pojawiać zestawienia historyczno-tematyczne, siłące się na wyczerpanie tematu oraz nakreślenie ram antropologii biznesowej

(Baba, 2006; 2009; 2012; Jordan, 2003; 2010; Jordan i Caulkins, 2013; Lillis i in., 2010, Wright, 1994). W końcu w ostatnich latach, gdy antropologia biznesowa stanowi już rozpoznaną, choć w niektórych kręgach wciąż kontestowaną praktykę, podpartą licznymi instytucjami, takimi jak programy akademickie (przede wszystkim programy antropologii biznesu na amerykańskich uniwersytetach stanowych), organizacje profesjonalne (NAPA, SfAA), czasopisma naukowe (*Journal of Business Anthropology*) czy firmy chwalące się zatrudnianiem antropologów (ReD Associates), w publikacjach tego typu zaczyna się odchodzić od próby wyznaczenia historycznych i tematycznych granic antropologii biznesowej oraz podkreślania jej wyjątkowej wartości na rzecz bardziej swobodnych rozważań z pogranicza antropologii i innych dziedzin, tak praktycznych, jak teoretycznych (Denny i Sunderland, 2014).

Z perspektywy celu stawianego w niniejszym posłowniu, szczególnie interesujący jest drugi etap rozwoju antropologii biznesu, przypadający mniej więcej od połowy lat 90. do roku 2014, kiedy to ukazuje się druga książka Patricii Sunderland i Rity Denny pod znamienym tytułem *Handbook of Anthropology in Business*. Historia formowania się antropologii biznesowej jako samoświadomej subdyscypliny zatacza w tym roku koło, bowiem, podobnie jak u jej początków, nie mówi się tu o „antropologii biznesu”, „antropologii biznesowej”, czy też „antropologii organizacji”, a raczej o praktykowaniu antropologii w biznesie. Z innego jednak powodu – podczas gdy w latach 80. dopiero dostrzegano załóżki nowego zjawiska, dające potencjał uformowania się nowej subdyscypliny, w roku 2014 jest już ona mniej więcej ustabilizowana i podparta instytucjonalnie. Dlatego też możliwe staje się rozluźnienie dyskursu – zarzucenie prób ustalenia granic i formułowania jasnych definicji oraz otwarcie się na niejednoznaczność oraz pograniczność i wynikające z nich możliwości intelektualne.

Tymczasem do 2014 roku w wielu publikacjach obserwujemy intelektualny wysiłek skonstruowania historii antropologii biznesowej oraz przekonujących argumentów świadczących o jej intelektualnej odrębności. Narracja o dyscyplinie nabiera wówczas charakteru brikolażu, co objawia się m.in. chaosem terminologicznym. Teoretyczki zestawiają ze sobą różnego rodzaju praktyki, pochodzące z niespokrewnionych ze

sobą tradycji w obrębie antropologii, które ma łączyć rzekomy wspólny przedmiot zainteresowania, jakim są organizacje biznesowe. Stąd brak spójności w określaniu przedmiotu zainteresowania antropologii organizacji, którym raz są organizacje albo praca w organizacjach (tradycja Hawthorne; Baba 2009), innym razem instytucje (tradycja socjologiczna), a jeszcze innym – korporacje (Welker, Partridge i Hardin, 2011). Stąd również odwoływanie się do różnych pól styku antropologii i świata organizacji: antropologicznych prac dotyczących tematów projektowania, zachowań konsumenckich, świata finansów, zachowań ekonomicznych, pracy czy organizacji rozwojowych. Pojawiają się propozycje podziału dyscypliny na teoretyczne prace dotyczące organizacji biznesowych („antropologia biznesu” – *anthropology of business*, „antropologia organizacji” – *anthropology of organizations*) oraz na praktykę antropologów-konsultantów w tychże organizacjach („antropologia biznesowa” – *business anthropology*, „antropologia organizacyjna” – *organizational anthropology*). W końcu, coraz więcej autorów wysuwa propozycję, by nie traktować rozłącznie tych rodzajów działalności, ponieważ obydwie prowadzą do rozwoju wiedzy naukowej, a antropolodzy zazwyczaj zajmują się w różnym stopniu jednym i drugim. W efekcie coraz częściej mówi się po prostu o „antropologii biznesowej” (*business anthropology*) jako o zbiorze doświadczenia i wiedzy będącym efektem badania organizacji biznesowych oraz praktykowania antropologii w tychże (Baba, 2006; 2012; Jordan i Caulkins, 2013; Welker i in., 2011).

Historia antropologii biznesowej w narracjach przedstawicielek i przedstawicieli dyscypliny

Jak więc jawi się historia rozwoju antropologii biznesowej w narracjach opublikowanych w tym okresie? Początków antropologii biznesu upatruje się w latach 30., kiedy to Warner, uważany za ojca antropologii organizacji, dołączył do interdyscyplinarnego projektu badawczego w fabryce Hawthorne Works, kierowanego przez Eltona Mayo z Uniwersytetu Harvarda. Epizod ten opisuje szczegółowo Paweł Krzyworzeka w niniejszej publikacji. Po zakończeniu tego projektu wielu antropologów zaangażowało

się w szkołę zarządzania znaną jako *Human Relations*, jednak sam Warner zarzucił ten kierunek, by skoncentrować się na nowym projekcie. Wierzył, że antropolodzy mogą stosować narzędzia wypracowane podczas badań „społeczeństw pozaeuropejskich” również w kontekście świata „zachodniego”. Jako teren obrał niewielkie miasteczko Yankee (Newburyport, Massachusetts) przypominające swoją strukturą tradycyjne tereny badawcze antropologii. Warner i pozostali antropolodzy z Hawthorne osiedli w Instytucie Antropologii Uniwersytetu w Chicago, dziś jednej z najbardziej prestiżowych ości akademickiej, „teoretycznej” antropologii. Uniwersytet ten stał się wówczas się centrum antropologicznych badań nad przemysłem.

Marietta Baba jest autorką, której w pierwszej kolejności antropolodzy biznesowi zawdzięczają przybliżenie sylwetki Warnera. We wstępie do tekstu *W. Lloyd Warner and the Anthropology of Institutions: An Approach to the Study of Work in Late Capitalism* wymieniła ona trzy powody, dla których Warner powinien być postrzegany jako ważna postać w antropologii i w naukach o organizacji (por. Baba, 2009). Po pierwsze, stanowi on jej zdaniem „postać symbolizującą przejście” od tradycyjnej antropologii zainteresowanej eksploracją „społeczeństw pierwotnych” do nowoczesnej antropologii, skoncentrowanej na badaniu współczesnych, złożonych społeczeństw. Po drugie, przyczynił się on do wypracowania metodologii etnografii organizacji, czym wyznaczył „standardy antropologicznych studiów nad pracą w organizacjach”. Po trzecie, przekroczył funkcjonalną definicję organizacji jako jednostek o ściśle określonych granicach, proponując, by postrzegać je jako działające w określonym otoczeniu. Spostrzeżenie to pojawi się w naukach o zarządzaniu dopiero w latach 50. (Baba 2009, s. 29–31).

Pomimo tych zasług, prace Warnera zyskały niewielki oddźwięk zarówno w naukach o organizacji, jak i antropologii stosowanej oraz antropologii akademickiej. Weźmy chociażby drugi argument Marietty Baby. Warner miał jako pierwszy skutecznie użyć teorii antropologicznej i metody etnograficznej do badania „współczesnych” społeczności oraz wielkich organizacji przemysłowych. Co prawda badanie zaprojektowane przez niego w Hawthorne (*Bank Wiring Observation Room*) było raczej czymś pomiędzy eksperymentem i etnografią, jednak zakładało

ono połączenie obserwacji uczestniczącej z wywiadami. Faktem jest, że antropologia wraz z etnografią stały się niezwykle popularne w latach 80., jednak wydaje się, że nie miało to bezpośredniego związku z pamięcią o spuściznie Warnera. Było raczej funkcją wzmożonego zainteresowania pojęciem kultury w naukach o organizacji. Nie znajdziemy też cytatów z Warnera w pracach manchesterskich badaczy organizacji przemysłowych, którzy, choć w sposób krytyczny, ale jednak odnosili się do eksperymentów w Hawthorne. Badania manchesterskie z lat 50. i 60. wymienia Susan Wright jako drugi ważny epizod w rozwoju antropologii organizacji (Wright, 1994), ale nie znajdziemy o nich wzmianki w pracach np. Marietty Baby. Ten brak jedności co do kluczowych epizodów historycznych również obnaża (re)konstruowany charakter antropologii biznesowej. Oznacza to, że Warner faktycznie może jedynie symbolizować czy też raczej prefigurować pewne przełomy, które w istocie nastąpiły dużo później, ale jednak w oderwaniu od jego dorobku. Każde z trzech osiągnięć wymienionych przez Mariettę Babę zostało w jakiś sposób „zaprzepaszczane” i wymagało od współczesnych antropologów biznesowych ich „odkopania”, rekonstrukcji oraz popularyzacji.

Jak już zdążyłam zaznaczyć, na lata 80. XX wieku datuje się początek procesu, który doprowadził do ukonstytuowania się współczesnej antropologii biznesowej. W tym czasie dochodzi do gwałtownej zmiany krajobrazu, nie tylko z powodu zmian w obrębie samej antropologii, ale również jako rezultatu rozwoju globalnego kapitalizmu opartego na wiedzy, który inkorporował antropologiczną teorię i techniki. W amerykańskim świecie akademickim na miejsce kryzys finansowy, w wyniku którego nie jest ona w stanie zapewnić zatrudnienia wielu antropologom z tytułem doktorskim. W tej sytuacji Amerykańskie Stowarzyszenie Antropologów (AAA) usuwa ze swojego kodeksu etycznego surowy zapis, zabraniający prowadzenia badań, których wyniki nie mogą być podane do publicznej wiadomości, oraz zezwala na utworzenie w swoich ramach NAPA – National Association for the Practice of Anthropology (Baba, 2006). Antropolodzy zaczynają w dużej liczbie zasilać szeregi biznesu, w owym czasie przede wszystkim jako konsultanci organizacyjni i badacze zachowań konsumenckich. Ruch

ten zbiega się w czasie z fascynacją antropologicznymi konceptami, przede wszystkim z pojęciem kultury, które zrobi zawrotną karierę w naukach o zarządzaniu (m.in. Ouchi, 1981), oraz z zainteresowaniem antropologicznymi teoriami konsumpcji.

Marietta Baba w haśle encyklopedycznym poświęconym związkom antropologii i biznesu wskazała na trzy główne obszary działalności: badania organizacji, badania rynku i konsumenta oraz badania wspomagające projektowanie produktów, usług i systemów (Baba, 2006, s. 83). Badacze i badaczki organizacji, jak wspomniałam wyżej, za swojego patrona uważają W. Lloyda Warnera, a rozkwit badań nad organizacjami i w organizacjach datuje się na lata 80. ze względu na wzmożone zainteresowanie etnografią i antropologią w kręgach badaczy i kierownictwa organizacji. Jak jednak zauważyła sama Baba, nurt antropologicznych badań organizacji nie rozwijał się zbyt dynamicznie zarówno ze względu na utrudniony dostęp do terenu badawczego, jak i niechęć antropologów wobec reprezentowania interesów kierownictwa wielkich korporacji (Baba, 2006, s. 107). Wielu menedżerów zafascynowanych modą na „kulturę organizacyjną” wyobrażało sobie, że antropolodzy, tradycyjnie badający „kulturę”, będą w stanie wskazać im sposoby kontrolowania pracowników za pośrednictwem mechanizmów symbolicznych (Baba, 2006). Z kolei w marketingu, który odkrywał wówczas metody jakościowe, „etnografia i antropologia były na fali”. Antropolodzy tacy jak Grant McCracken, Steve Barnett, Daniel Miller czy Barbara Olson pokazywali, w jaki sposób konsumpcja uczestniczy w budowaniu sensu i tożsamości. Problemem antropologicznej praktyki w marketingu był jednak dyskomfort spowodowany przyczynianiem się do wzrostu konsumpcjonizmu (Baba, 2006).

Zdecydowanie najdynamiczniej rozwija się tzw. antropologia dizajnu (projektowania) (*design anthropology*), która obejmuje zarówno udział antropologów w projektowaniu „innovacyjnych” rozwiązań dla biznesu i społeczeństwa (Wasson, 2000), jak i teoretyczny namysł nad dizajnem oraz relacją pomiędzy nim i antropologią (Rabinow i in., 2008). Ten rodzaj praktyki antropologicznej jest stosunkowo najmniej obciążony etycznie ze względu na skoncentrowanie uwagi na użytkownikach produktów i usług oraz możliwość uczestniczenia w kreowaniu zrównoważonych rozwiązań dla społeczeństwa przyszłości

(Baba, 2006, Squires i Byrne, 2002). O tym, że tak szeroko zdefiniowana „antropologia projektowania” zdominowała amerykańską antropologię biznesową, świadczy chociażby liczba referatów o tej tematyce podczas dorocznej branżowej konferencji etnograficznej EPIC. Z tą domeną działalności antropologicznej w biznesie wiąże się drugi obok Warnera najważniejszy mit założycielski współczesnej antropologii biznesowej, czyli legendarne badania grupy antropologów i innych badawczy społecznych, zatrudnionych w ośrodku badawczym Xerox w Palo Alto (Xerox PARC) w Dolinie Krzemowej.

Naukowcy ci zyskali dużą swobodę w badaniu interakcji pomiędzy człowiekiem i technologią. Nie uważali oni jednak siebie za antropologów stosowanych, raczej za społeczność badaczy zaangażowanych w studia nad nauką i technologią (STS). Do legendy, powielanej obowiązkowo w publikacjach promujących zastosowanie antropologii w biznesie (Wasson, 2000; Jordan, 2010), przeszła przede wszystkim Lucy Suchman, która po obejrzeniu nagrania, na którym człowiek mocuje się ze skomplikowanym interfejsem kserokopiarki, miała wymyślić zielony guzik – dzisiaj jej obowiązkowy i powszechnie rozpoznawalny element. Pokutującą w dyskursie antropologii biznesowej wersję przytaczam za jedną z moich rozmówczyń, studentką antropologii biznesowej, którą poprosiłam o wyjaśnienie, w jaki sposób antropologia może się przydać w dziedzinie projektowania technologii:

Pewnie o tym słyszałaś, ale czy wiesz o maszynie Xerox, o kserokopiarce? To bardzo klasyczny przykład i jest przytaczany na naszych zajęciach, zdaje się, że na wszystkich. Kojarzysz wielkie kopiarki, prawda? Kiedy je wynaleziono, ci wszyscy inżynierowie, którzy je ulepszali, podchodziłaś do takiej wielkiej kopiarki i były tam wszystkie te guziki. Ludzie chcą po prostu zrobić kopię kartki papieru, nic poza tym. Kiedy po raz pierwszy zbudowano te maszyny i dystrybuowano je do różnych biur, ludzie nie mogli się zorientować, jak je użyć. Nie chcieli robić tych wszystkich skomplikowanych rzeczy, chcieli po prostu wykonać kopię. (..) Więc inżynierowie zbudowali to wielkie pudło z tymi wszystkimi guzikami, ale nikt nie wiedział, jak wykonać kopię. Xerox był jedną z pierwszych amerykańskich firm, które zatrudniały antropologów.

Więc zapytali jednego antropologa [sic!]¹: „Czy możecie rozwiązać ten problem? Te maszyny nie są trudne w użyciu, ale ludzie nie potrafią się domyślić, w jaki sposób ich używać”. Więc on [sic!] zrobił badanie etnograficzne, i obserwował ludzi, próbując wymyślić, co zrobić. Zasugerował: „Cóż, gdybyście zrobili przycisk do kopiowania, taki wielki zielony przycisk, który ludzie widzieliby, jak tylko podejną do maszyny, wtedy prawdopodobnie zrozumieliby, w jaki sposób jej użyć”. I tak to właśnie było. I teraz wszystkie kopiarki mają ten wielki zielony przycisk „kopiuj”.

Co ciekawe, w grudniu 2013 roku firma opublikowała na swoim blogu artykuł opisujący, co naprawdę miało wówczas miejsce. Wpis wyjaśniał, że Suchman i pozostali członkowie zespołu badawczego badali w istocie interakcje pomiędzy pracownikami biura i kopiarkami już wyposażonymi w osławione zielone guziki. Stosując etnometriologię i analizę konwersacyjną, wykazali oni, że problem tkwi w programowaniu kopiarek na bazie modelu sztucznej inteligencji. Wchodzi ona w interakcję z ludźmi błędnie postrzeganymi jako istoty, które najpierw planują, a dopiero później działają. Okazało się, że to ludzie zastanawiają się, na jakiej zasadzie funkcjonuje maszyna, nie odnajdując się w jej schemacie działania. Fakt istnienia tego typu „legend założycielskich” – wytrychów, dzięki którym antropologowie mogą w przystępny sposób wyjaśnić laikom znaczenie swojej pracy – świadczy o potrzebie odwoływania się do wspólnych doświadczeń i tradycji. Centrum Badawcze Xerox, dementując opowieść o zielonym guziku, wcale nie podważyło jednak legendy Suchman. Autorzy tekstu podkreślili, że Suchman dokonała czegoś może mniej spektakularnego, ale dużo bardziej skomplikowanego, i że zostało to retorycznie sprowadzone do zielonego guzika ze względu na fakt, że doniosłość tego dokonania z trudem daje się przełożyć na nieantropologiczny język. Autorom tekstu chodziło o wyraźne zaznaczenie, że poprawa użyteczności kopiarek była możliwa dzięki antropologii².

¹ Mowa oczywiście o antropolożce Lucy Suchman. Pojawianie się różnych wariantów tej samej opowieści może świadczyć o mityzacji wydarzenia, o którym ona opowiada.

² <http://blogs.parc.com/blog/2013/12/mythbusting-corporate-ethnography-and-the-giant-green-button/> (06.2014).

Co, według tej narracji, wydarzyło się dalej? Wraz ze wzrostem globalnej konkurencji, do tej pory swobodnie działający zespół PARC został zmuszony do podporządkowania się priorytetom firmy. Zespół rozpadł się, a jego członkowie zasilili diasporę „kreatywnej destrukcji”, czyli specjalistów od innowacji (Baba, 2006, s. 109). Na początku lat 90. firma konsultingowa Doblin Group z Chicago rozpoczęła współpracę z badaczami z Xerox przy projekcie Miejsce Pracy (*Workplace Project*) dla produkującej meble biurowe firmy Steelcase. Badanie zostało usytuowane na lotnisku, które miało służyć jako model miejsca pracy przyszłości. Zespół Suchman po raz pierwszy wprowadził w życie pomysł dokładnego badania klienta w środowisku jego funkcjonowania, nagrywania go i analizowania przy użyciu teorii i metodologii antropologicznej. Jeden z dizajnerów biorących udział w projekcie, Rick E. Robinson, pod wpływem kontaktu z antropologami zaczął włączać metody etnograficzne do swojej dyscypliny. W 1994 roku założył E-Lab, firmę konsultingową, opierającą wszystkie rekomendacje na badaniach etnograficznych. Robinson pracował nad translacją wiedzy antropologicznej do standardów procesu projektowego nauczanego w chicagowskim Instytucie Dizajnu, będącym częścią Politechniki Ilinojskiej. Wprowadził również tę tematykę do prasy specjalistycznej, w wyniku czego przed 1997 rokiem mniej lub bardziej precyzyjnie zdefiniowana „etnografia” stała się podstawową usługą oferowaną przez firmy konsultingowe, opierające swoją ekspertyzę na metodologii dizajnu (Baba, 2006; Wasson, 2010). Była to doskonała PR-owa przysługa dla etnografii jako narzędzia, jednak nieco mniej fortunna dla antropologów jako specjalistów, dla których oznaczało to utratę monopolu na sprzedawanie etnografii. Na tym epizodzie mniej więcej kończy się uwspólniona opowieść o antropologii biznesowej.

Rola opowieści o historii antropologii biznesowej

Do czego antropologom biznesowym potrzebna jest ta opowieść? Istnieją co najmniej trzy cele. Po pierwsze, kreuje ona mitycznych ojców-założycieli oraz fundamentalne osiągnięcia antropologii biznesowej. W ten sposób współtworzy tożsamość praktyków antropologii biznesowej, a także zespala

ich jako wspólnotę. Zauważmy bowiem, że w zestawieniu ze współczesnymi praktykami badawczymi zabieg ten nie do końca służy jako inspiracja dla działań współczesnych, ponieważ ich praktyki zostały już ukonstytuowane niejako samoistnie, w oderwaniu od tego, co miało miejsce przed laty, choć niekiedy w zaskakująco podobny sposób. Konstruowanie uwspólnionej genealogii służy również dyscyplinowaniu – mityczne postaci egzemplifikują wartości i sposoby działania, postrzegane jako profesjonalne i etyczne. W ramach wspólnoty praktyki (Wenger i Snyder, 2000) antropologii biznesowej odbywa się przekazywanie wiedzy na temat tych sposobów działania oraz nieformalna kontrola ich realizacji. Jak czytamy w tekście programowym konferencji EPIC (*Ethnographic Praxis in Industry Conference*), najważniejszego wydarzenia gromadzącego praktyków antropologii biznesowej, standard ten ma polegać przede wszystkim na kultywowaniu „podejścia polegającego na integracji rygorystycznych metod i teorii wielu dyscyplin w praktyce biznesowej” oraz „orędowani[u] na rzecz podejmowania decyzji biznesowych w oparciu o rzetelne badania” (*Ethnographic Praxis in Industry Conference 2005*). W. Lloyd Warner i Lucy Suchman doskonale egzemplifikują te wartości. Konsekwencją tak zorganizowanego systemu wartości jest wyższa pozycja w ramach wspólnoty osób kontynuujących karierę akademicką oraz podkreślających znajomość teorii nauk społecznych jako warunku rzetelnej etnografii.

Drugim powodem jest konieczność przedstawienia wykształcenia antropologicznego jako uprawniającego do działania w biznesie. W przyczynkach do dorobku Warnera często podkreśla się, iż „Historia” szybko pokazała, że to on miał rację, a Mayo się mylił. Marietta Baba sugeruje nawet, że gdyby głos W. Lloyda Warnera w Cicero miał większe znaczenie, mogłoby to wręcz „zmienić bieg [amerykańskiej] historii”, bo stosowanie podejścia Human Relations podsyciło konflikt klasowy (Baba, 2009, s. 36). Konflikt na linii Warner–Mayo stanowi dla antropologicznych konsultantów doskonałą egzemplifikację cech świadczących o ich wyższości nad tymi wykształconymi w innej tradycji, szczególnie nauk o zarządzaniu. Warner miał być zdystansowany wobec nacisków kierownictwa i uwzględniać jako równoważną perspektywę nieuprzywilejowanych robotników. Dzięki oddolnej etnografii i teorii antropologicznej miał widzieć więcej niż inni. Paweł Krzyworzeka zauważył, że w tym kontekście na ironię

zakrawa fakt, że Warnerowskie opus magnum *The Yankee City* w niczym nie przypomina gęstej, barwnej w opisy ludzkich praktyk monografii etnograficznej, zaś samego Warnera bardziej interesowało abstrakcyjne teoretyzowanie.

Innymi rywalami antropologów są osoby bez wykształcenia w naukach społecznych, które oferują usługi etnograficzne. Aktywność „pierwszego pokolenia” antropologów biznesowych w biznesie w latach 80. doprowadziła do rozpowszechnienia się antropologicznych idei i technik, a w efekcie do ich odklejenia od pierwotnego kontekstu (Squires i Mack, 2013). Praktycy, którzy odebrali akademickie wykształcenie badaczy społecznych, zwracają uwagę na następujące konsekwencje tego procesu: sprowadzanie etnografii do nieuporządkowanych technik obserwacyjnych i metod zbierania danych oraz niewystarczająca edukacja przedstawicieli biznesu w zakresie tego, czym jest etnografia i jakie daje możliwości. Tego rodzaju potoczne rozumienie etnografii prowadzi do przekonania, że „każdy może to robić”. Zdarza się, że firmy starają się oszczędzać na badaniach, zatrudniając profesjonalnych badaczy, a następnie delegując swoich pracowników, by ich obserwowali i nauczyli się ich „procesu”. Według antropologów i innych badaczy społecznych tego typu „naśladowujące etnografię” praktyki psują rynek, a także prowadzą do spadku autorytetu etnografii jako formy dostarczania wnikliwej, holistycznej wiedzy, wspierającej podejmowanie decyzji biznesowych. Według nich, warunkiem koniecznym rzetelnej etnografii jest znajomość teorii nauk społecznych. Jak ujęła to jedna z naszych rozmówczyń:

Strasznie ważną rzeczą jest przypominanie, że „magia”, która jest w tym, co robimy, tkwi tak samo, a może nawet bardziej, w naszych analitycznych soczewkach, niż w fakcie, że wychodzimy „na zewnątrz” do ludzi, żeby zobaczyć, co się dzieje. Innymi słowy, „zastąpić” was znaczyłoby, najprawdopodobniej, nie tylko zastąpienie was, którzy zbieracie dane (w trakcie badań terenowych), ale również was, którzy analizujecie.

W końcu, opowieści o „konflikcie w Hawthorne” i „zielonym przycisku” służą legitymizacji antropologii biznesowej jako pełnoprawnej subdyscypliny antropologii społeczno-kulturowej. Przywoływane przeze

mnie publikacje są skierowane nawet nie tyle do publiczności biznesowej, ile przede wszystkim do środowiska amerykańskiej antropologii akademickiej. Antropolodzy biznesowi narzekają, że „amerykańska akademia” dyskryminuje antropologię biznesową, nie podejmując z nią partnerskiej dyskusji i arbitralnie odmawiając włączenia jej osiągnięć w kanon dyscypliny. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na pamięć uwikłania wczesnej antropologii w zależność od władz imperiów kolonialnych oraz wyższe wartościowanie działalności naukowej nad praktyczną. W kontrze, antropolodzy tacy jak Marietta Baba czy Davydd Greenwood stosują narzędzia szeroko pojętych nauk o organizacji, w tym szczególnie antropologii organizacji, w sposób refleksyjny, to znaczy aplikują je do analizy antropologii w jej wymiarze instytucjonalnym. Autorzy pokazują, że najbardziej refleksyjna z nauk społecznych paradoksalnie wzbrania się przed zastosowaniem własnych narzędzi do pogłębionego zrozumienia siebie samej jako produktu dynamiki historycznej i instytucjonalnej. W analizach Greenwooda i Baby osoba W. Lloyda Warnera służy przede wszystkim jako memento skierowane do nierefleksyjnych akademików. Antropolodzy przestrzegają, że brak tego typu refleksji może prowadzić do zaprzepaszczenia kolejnej szansy na intelektualną ekspansję antropologii poza obszar akademii i, co za tym idzie, do marginalizacji dyskursu antropologicznego.

Na przykład zdaniem Davydd Greenwooda, to właśnie nieświadomość organizacyjnych procesów w amerykańskiej akademii początku XX wieku, mających miejsce dokładnie w tym czasie, w którym rodziła się antropologia organizacji, wpłynęła na „teoretyczny i metodologiczny rozwój antropologii, jak również, między innymi, przyczyniła się do nierefleksywnej i marginalnej roli antropologii w bieżącej debacie na temat reformy szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych, pomimo potężnych narzędzi, jakie ma do zaoferowania” (Greenwood 2013, s. 27).

Greenwood twierdzi, że profil amerykańskiej antropologii akademickiej ukształtował się do lat 50. pod silnym wpływem rywalizacji organizacji akademickich o granty na programy doktoranckie (Greenwood, 2013, s. 29). Logika podziału tortu kształtowała Taylorowski ścisły podział pracy oraz szczelność granic dyscyplinarnych. Antropologia zawłaszczyła domenę ahistorycznych badań społeczności „nie-europejskich”

i „nie-północnoamerykańskich”, a także ulokowała się po stronie tzw. badań podstawowych, służących wyłącznie rozwojowi wiedzy i teorii. Następnie ramy te zostały uznane za „naturalne” i „nieproblematiczne”, a akademicki sposób uprawiania antropologii – za hegemoniczny, chociaż ojcowie antropologii otwarcie wyobrażali sobie tę dyscyplinę jako „praktyczną” i poświęconą poznaniu wszystkich kultur, również swojskich. W efekcie tych procesów antropologia jako dyscyplina jest „ustrukturowana wokół głębokiego organizacyjnego i intelektualnego przywiązania do ostrego rozróżnienia pomiędzy antropologią stosowaną i akademicką antropologią” (Greenwood 2013, s. 31). Zdaniem krytyków akademickiej antropologii prowadzi to do stygmatyzacji zaangażowania antropologów w wytwarzanie praktycznej wiedzy, a zatem poważnie ogranicza wpływ dyskursu antropologicznego na różne dziedziny życia społecznego.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza opowieści o antropologii biznesowej pisanych przez samych antropologów ukazała, jak różne sposoby konstruowania narracji historycznej mogą odzwierciedlać stan rozwoju danej dyscypliny. Okres przejściowy pomiędzy początkami a dojrzałością dyscypliny charakteryzuje poszukiwanie wspólnych punktów odniesienia oraz spójności, wartościowanie opisywanych faktów oraz niewielka otwartość na przeciwstawne interpretacje. Celem jest ustabilizowanie niepewnej wciąż sytuacji, legitymizacja różnego rodzaju praktyk względem instytucji, będących ważnymi punktami odniesienia, pozyskanie zasobów oraz wyznaczenie pożądanego kierunku rozwoju. Z kolei w fazie dojrzałej stabilna pozycja dyscypliny przekłada się na większą swobodę pisarską. Niespójności zaczynają być traktowane jako szansa, a nie zagrożenie, a linearna narracja zostaje porzucona na rzecz problemowej. Narracja staje się oknem na procesy organizacyjne, a zarazem sama w procesie organizowania uczestniczy, będąc narzędziem aktywnego kształtowania rzeczywistości.

Olga Rodak

Warszawa, maj 2016

Bibliografia

- Adamiecki, Karol. 1985. *O nauce organizacji: Wybór pism*. Edited by Zbigniew Heidrich. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ashmore, Malcolm. 1989. *The Reflexive Thesis: Writing Sociology of Scientific Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Baba, M. L. 1986a. Business and Industrial Anthropology: An Overview National Association for the Practice of Anthropology. Bulletin No.2. Washington, DC, American Anthropological Association.
- Baba, Marietta L. 1986. "Introduction." *NAPA Bulletin* 2 (1): 1–46. doi:10.1525/napa.1986.2.1.1.
- Baba, Marietta L. 1989. "Organizational Culture: Revisiting the Small-Society Metaphor." *Anthropology of Work Review* 10 (3): 7–10. doi:10.1525/awr.1989.10.3.7.
- Baba, Marietta L. 2006. "Anthropology and Business." Edited by H. James Birk. *Encyclopedia of Anthropology*. Los Angeles: Sage Publications.
- Baba, Marietta L. 2009. "W. Lloyd Warner and the Anthropology of Institutions: An Approach to the Study of Work in Late Capitalism." *Anthropology of Work Review* XXX (2): 29–49.
- Baba, Marietta L. 2012. "Anthropology and Business: Influence and Interests." *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 20–71.
- Barańska, Katarzyna 2013. *Muzeum w sieci znaczeń: zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*. Kraków: WUJ.
- Barnard, Alan. 2006. *Antropologia: zarys teorii i historii*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Batko R. 2009. "Urząd gminy jako organizacja procesowa." *Zarządzanie Publiczne* 4(8): 53–64.
- Batko, R. 2014. Business Process Management in Polish Public Administration – Anthropological Aspects of Change in the Face of Technology. In: T. Marek, W. Karwowski, M. Frankowicz, J. I. Kantola, & P. Zgaga (Eds.). *Human Factors of a Global Society: a System of Systems Perspective* (pp. 463–474). New York: CRC Press.

- Bauman, Richard, and Charles L. Briggs. 1990. "Poetics and Performances as Critical Perspectives on Language and Social Life." *Annual Review of Anthropology* 19 (1): 59–88.
- Bberndt, Rornld M. 1955. "Murngin' (Wulamba) Social Organization." *American Anthropologist* 57 (1): 84–106. doi:10.1525/aa.1955.57.1.02a00100.
- Bjerre, Andreas. 1927. *The Psychology of Murder; a Study in Criminal Psychology*. London, New York: Longmans, Green and Co. ltd.
- Blomberg, Jeanette. 1993. "Ethnographic Field Methods and Their Relation to Design." In *Participatory Design: Principles and Practices*, edited by Douglas Schuler and Aki Namioka. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Boas, Franz. 1928. *Anthropology and Modern Life*. New York: Norton.
- Bos, Nathan, Ann Zimmerman, Judith Olson, Jude Yew, Jason Yerkie, Erik Dahl, and Gary Olson. 2007. "From Shared Databases to Communities of Practice: A Taxonomy of Collaboratories." *Journal of Computer-Mediated Communication* 12 (2): 652–672. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00343.x.
- Brown, Tim and Katz, Barry. 2009. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York, NY: Harper Business.
- Bryman, Alan. 1994. "The Mead/Freeman Controversy: Some Implications for Qualitative Researchers." In *Studies in Qualitative Methodology*, edited by R.G. Burgess. Vol. 4. Greenwich: CT: JAI Press.
- Carlson, Marvin A. 2007. *Performans*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cefkin, Melissa. 2009. *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*. New York: Berghahn Books.
- Chick, Anne. "Design for Social Innovation: Emerging Principles and Approaches." *Iridescent: Icograda Journal of Design Research* 2a(1): 52–64.
- Clarke, Alison J. 2011. *Design Anthropology: Object Culture in the 21st Century*. Wien; New York: Springer.
- Clifford, James, and George E. Marcus, ed. 1986. *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: University of California Press.
- Clifford, James. 1995. "O autorytecie etnograficznym." *Konteksty : Polska Sztuka Ludowa* 49 (3-4): 230-231. <http://bazhum.icm.edu.pl/bazhum/element/bwmeta1.element.dl-catalog-7213ce3c-1657-460b-a042-cce62d496eb1>.
- Cox, Andrew. 2005. "What Are Communities of Practice? A Comparative Review of Four Seminal Works." *Journal of Information Science* 31 (6): 527–540. doi:10.1177/0165551505057016.
- Czech, Alojzy. 2009. *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania: (biografia i dokonania)*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej

- im. Karola Adamiękiego w Katowicach. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Davis, G.F., D. McAdam, W.R. Scott, and M.N. Zald. 2005. *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge University Press.
- Davis, Kingsley, and W. Lloyd Warner. 1937. "Structural Analysis of Kinship." *American Anthropologist* 39 (2): 291–313. doi:10.1525/aa.1937.39.2.02a00090.
- Deal, Terrence, and Allen Kennedy. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books.
- Denny, Rita M. and Patricia L. Sunderland (ed). 2013. *Handbook of Anthropology in Business*, Walnut Creek, California.
- Dickson, William i Roethlisberger, Fritz. 1966. *Counseling in an organization; a sequel to the Hawthorne researches*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48(2): 147–160.
- Dobrodziej, Piotr. "Analiza konwersacyjna." *Słownik Badawczy*. <http://dobrebadania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=894>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Domańska, Ewa. 2006. *Historie niekonwencjonalne: Refleksja o przeszłości w nowej humanistyce*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Dornadic, Alicia. 2014. "What Do You Do? A Printable Booklet for Applied Anthropologists." *Spikedpunchbowl*. <http://spikedpunchbowl.com/2013/11/18/what-do-you-do-a-printable-booklet-for-applied-anthropologists/>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Down, S. 2001. "The Use of History in Business and Management, and Some Implications for Management Learning." *Management Learning* 32(3): 393–415.
- Elkin, A. P. 1953. "Murngin Kinship Re-examined, and Remarks on Some Generalizations." *American Anthropologist* 55 (3): 412–419. doi:10.1525/aa.1953.55.3.02a00120.
- Falzon, Mark-Anthony. 2009. "Introduction. Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research." In *Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research*, edited by Mark-Anthony Falzon. Aldershot: Ashgate.
- Firth, Raymond. 1936. *We the Tikopia: A Sociological Study of Kinship in Primitive Polynesia*. Vol. 6. London: Allen & Unwin.

- Fischer, Michael M. J. 2009. "Emergent Forms of Life in Corporate Arenas." In *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*, edited by Melissa Cefkin. New York: Berghahn Books.
- Fog, Klaus. 2011. *Storytelling: Narracja w reklamie i biznesie*. Warszawa: Saatchi & Saatchi.
- Geertz, Clifford. 2005. *Interpretacje kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gillespie, Richard. 1993. *Manufacturing Knowledge: a History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Greenwood, Davydd J. 2013. "The Organization of Anthropology and Higher Education in the United States." In *A Companion to Organizational Anthropology*, edited by D. Douglas Caulkins and Ann T. Jordan, 27–55. Hoboken: Blackwell.
- Gunn, Wendy. 2013. *Design Anthropology*. Oxford: Berg Publishers.
- Hadolt, Bernhard. 1998. "Locating Difference: A Medical Anthropology 'at Home'?" *Anthropology & Medicine* 5: 311–323. doi:10.1080/13648470.1998.9964566.
- Hammersley, Martyn, and Paul Atkinson. 2000. *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hammersley, Martyn, and Paul Atkinson. 2010. *Ethnography: Principles in Practice*. London; New York: Routledge.
- Handley, Karen, Andrew Sturdy, Robin Fincham, and Timothy Clark. 2006. "Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice." *Journal of Management Studies* 43 (3): 641–653. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00605.x.
- Haskell, Thomas L. 2000. *The Emergence of Professional Social Science: The American Social Science Association and the Nineteenth-century Crisis of Authority*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hymes, Dell H. 1999. *Reinventing Anthropology*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Holzberg, Carol S. and Maureen J. Giovannini, 1981. *Anthropology and Industry: Reappraisal and New Directions*. Annual Review of Anthropology 10: 317–60.
- Iorizzo, Luciano J. 2003. *Al Capone: A Biography*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Jacques, R. S. 2006. "History, Historiography and Organization Studies: The Challenge and the Potential." *Management & Organizational History* 1(1): 31–49.

- Jagiełło E. A. 2012, "Antropolog w organizacji. Zapiski z badań terenowych." *Etnografia Polska* 56 (1–2): 157–176.
- Jordan, Ann T. 2002 *Business Anthropology*, Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.
- Jordan, Ann T. 2010. "The Importance of Business Anthropology: Its Unique Contributions." *International Journal of Business Anthropology* 1 (1): 15–25.
- Jordan, Ann T., and D. Douglas Caulkins. 2013. "Expanding the Field of Organizational Anthropology for the Twenty-first Century." In *A Companion to Organizational Anthropology*, First Edition, 1–23. Hoboken: Blackwell.
- Kedia, Satish, and John van Willigen. 2005. *Applied Anthropology: Domains of Application*. London: Praeger.
- Keen, Ian. 1999. "Yolngu of Northeast Arnhem Land." In *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers*, edited by Richard B. Lee and Richard Heywood Daly, 367–372. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kehoe, Alice Beck, and Jim Weil. 2012. "Eliot Chapple's Long and Lonely Road." In *Expanding American Anthropology, 1945-1980: A Generation Reflects*, edited by Alice Beck Kehoe and Paul L. Doughty, 94–104. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Kornhauser, Arthur W. 1934. "Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Pp.194. New York: The Macmillan Company,1933." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 172 (1) : 171–171. doi:10.1177/000271623417200135.
- Kostera, Monika, and Paweł Krzyworzeka. 2012. "Etnografia." In *Badania jakościowe. T. 2, Metody i narzędzia*, edited by Dariusz Jemielniak. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, Monika. 2003. *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych. Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krzyworzeka, Paweł. 2004. "Ostiak – czyli kto?" In: *Narody i nacjonalizm w Federacji Rosyjskiej*, edited by P. Timofiejuk, A. Wierzbicki, and E. Zieliński, 131–143. Warszawa: Elipsa.
- Krzyworzeka, Paweł, and Olga Rodak. 2013. "Jak (nie)przygotowywać studentów do pracy w biznesie." *Etnografia Polska* 57(1–2): 105–127.
- Krzyworzeka, Paweł. 2011. "W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności." *Master of Business Administration* 3: 39–48.
- Krzyworzeka, Paweł. 2012a. "Sprzedawcy bezpośredni jako przedsiębiorcy transnarodowi – przypadki Amway i Mary Kay Cosmetics." *Problemy Zarządzania* 9 (2): 154–171.

- Krzyworzeka, Paweł. 2012b. "Kultura i organizacje: perspektywa antropologiczna." In *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, edited by Monika Kostera and Beata Glinka, 63–78. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kumar, Vijay. 2012. *101 Design Methods: a Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Hoboken, NJ; Chichester: Wiley.
- Kuper, Adam. 2005. *Kultura: Model antropologiczny*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ladner, Sam. 2012. "Designers Are Not Researchers: The Difference Between Design and Social Research." <http://copernicusconsulting.net/designers-are-not-researchers-the-difference-between-design-and-social-research/>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Langham, Ian. 1981. *The Building of British Social Anthropology: W.H.R. Rivers and His Cambridge Disciples in the Development of Kindship Studies, 1898–1931*. Springer.
- Lawrence, William Ewart, and George Peter Murdock. 1949. "Murngin Social Organization." *American Anthropologist* 51 (1): 58–65. doi:10.1525/aa.1949.51.1.02a00060.
- Leach, E. R. 1966. *Rethinking Anthropology*. London: Berg.
- Lévi-Strauss, Claude. 1949. *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: Presses universitaires de France.
- Lévi-Strauss, Claude. 2011. *Elementarne Struktury Pokrewieństwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen.
- Lillis, Michael, Robert Tian i Alfons van Marrewijk. 2010. *General Business Anthropology*, West Palm Beach, FL: North American Business Press.
- Louridas, Panagiotis. 1999. "Design as Bricolage: Anthropology Meets Design Thinking." *Design Studies* 20 (6): 517–535. doi:10.1016/S0142-694X(98)00044-1.
- Malinowski, Bronislaw. 1913. *The Family Among the Australian Aborigines; a Sociological Study*. London: University of London Press. <http://archive.org/details/familyamongaust00mali>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Marcus, George E. 1995. "Ethnography In/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography." *Annual Review of Anthropology* 24: 95–117.
- Marquand, John. 1949. *Point of No Return*. Boston: Little Brown.
- Mayo, Elton. 1919. *Democracy and Freedom; an Essay in Social Logic*. Melbourne: Macmillan. <http://nla.gov.au/nla.aus-vn5547883>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Mayo, Elton. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan Co.

- McKinnon, Susan. 2005. "On Kinship and Marriage: a Critique of the Genetic and Gender Calculus of Evolutionary Psychology." In *Complexities: Beyond Nature and Nurture*, edited by Susan McKinnon and Sydel Silverman, 106–31. Chicago: University of Chicago Press.
- Mead, Margaret, and Gregory Bateson. 1977. "Margaret Mead and Gregory Bateson on the Use of the Camera in Anthropology." *Studies in the Anthropology of Visual Communication* 4 (2): 143–145.
- Mick, David Glen. 1986. "Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance." *Journal of Consumer Research* 13(2): 196–213.
- Morrill, Calvin, and Gary Alan Fine. 1997. "Ethnographic Contributions to Organizational Sociology." *Sociological Methods Research* 25 (4): 424–451.
- Morris, Barry, and Rohan Bastin. 2004. *Expert Knowledge: First World Peoples, Consultancy and Anthropology*. New York: Berghahn Books.
- Murrell, Hywel. 1976. *Motivation at work*. London: Methuen.
- Nader, Laura. 1972. "Up the Anthropologist – Perspectives Gained from Studying Up." In *Reinventing Anthropology*, edited by Dell Hymes, 284–311. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Oliver, Amalya L, and Kathleen Montgomery. 2008. "Using Field-Configuring Events for Sense-Making: A Cognitive Network Approach." *Journal of Management Studies* 45 (6): 1147–1167. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00786.x.
- Ouchi, William G. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- Parkin, Robert. 2009. "What Shapiro and McKinnon Are All About, and Why Kinship Still Needs Anthropologists." *Social Anthropology* 17 (2): 158–170. doi:10.1111/j.1469-8676.2009.00067.x.
- Piaget, Jean. 1929. *The Child's Conception of the World*. Totowa, N.J.: Rowman & Littlefield.
- Polak, Krzysztof. 2005. "Semiotyka – Uzdrawiająca Epidemia." *Marketing Przy Kawie*. <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=348>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Postuła A., Postuła I. 2014. "Liminal Space in a State-Owned Company". *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry* 9 (3–4): 35–44.
- Rachel. 2013. "Professionalization in Anthropology Graduate Programs." *Savage Minds Backup*. <http://backupminds.wordpress.com/2013/08/06/professionalization-in-anthropology-graduate-programs/>. [Dostęp 5 maja 2016].

- Radcliffe-Brown, A.R. (Alfred Reginald). 1922. *The Andaman Islanders; a Study in Social Anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://archive.org/details/andamanislanders00radc>.
- Radcliffe-Brown, A.R. 1951. "Murngin Social Organization." *American Anthropologist* 53 (1): 37–55. doi:10.1525/aa.1951.53.1.02a00050.
- Radcliffe-Brown, Alfred R. 2006. *Wyspiarze z Andamanów: Studia z antropologii społecznej*. Translated by Agnieszka Kościańska and Michał Petryk. Biblioteka Klasyków Antropologii. Kęty: Wydawnictwo Marek Derewiecki.
- Roberts, Joanne. 2006. "Limits to Communities of Practice." *Journal of Management Studies* 43 (3): 623–639. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00618.x.
- Rodak Olga. 2014. "Czego się boi antropologia? O szczególnym przypadku odrzuconej subdyscypliny." *Palimpsest* 6: 54–74.
- Rook, Dennis W. 1985. "The Ritual Dimension of Consumer Behavior." *Journal of Consumer Research* 12 (3): 251–264.
- Santee, Amy. 2013. *Te Exotic Anthropologist: Reflections on Working in Corporatelandia*. Podcasts from the SfAA. <http://sfaapodcasts.net/2013/03/26/anthropologists-perspectives-of-corporate-culture/>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Schneider, David Murray. 1984. *A Critique of the Study of Kinship*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Schudson, Michael. 1979. "Review of The Emergence of Professional Social Science: The American Social Science Association and the Nineteenth-Century Crisis of Authority by Thomas L. Haskell." *Journal of Social History* 12 (4): 654–656.
- Schwandt, Thomas A. 2001. "Responsiveness and Everyday Life." *New Directions for Evaluation* (92): 73–88.
- Schwartzman, HB. 1993. *Ethnography in Organizations*. London: Sage Publications.
- Scott, John. 2006. *Fifty Key Sociologists: The Formative Theorists*. London, New York: Routledge.
- Shapiro, Warren. 1968. "The Exchange of Sister's Daughter's Daughters in Northeast Arnhem Land." *Southwestern Journal of Anthropology* 24(4): 346–353.
- Shapiro, Warren. 2008. "What Human Kinship Is Primarily About: Toward a Critique of the New Kinship Studies." *Social Anthropology* 16 (2): 137–153. doi:10.1111/j.1469-8676.2008.00038.x.
- Sherry, John. 1983. *Business in Anthropological Perspective*. Florida Journal of Anthropology 8(2): 15–36.
- Sikora, Sławomir. 2010. "Kłopoty ze zbyt bliską kulturą albo antropologia na własnym podwórku. Przypadek filmowy." In *Antropolog wobec współczesności*.

- Tom w darze Profesor Annie Zadrożyńskiej*, edited by Anna Malewska-Szałygin and Magdalena Radkowska-Walkowicz, 90–106. Warszawa: Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej UW.
- Sonnenfeld, Jeffrey. 1985. „Shedding Light on the Hawthorne Studies.” *Journal of Occupational Behavior*, 6(2): 111–130.
- Squires, Susan and Bryan Byrne. 2002. *Creating Breakthrough Ideas: The Collaboration of Anthropologists and Designers in the Product Development Industry*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Squires, Susan, and Alexandra Mack. 2012. “Renewing Our Practice: Preparing the Next Generation of Practitioners.” EPIC Conference 2012 in Savannah. <http://epiconference.com/2012/sites/epiconference.com.2012/files/attachments/article/add/EPIC2012-Proceedings.pdf>. [Dostęp 5 maja 2016].
- Squires, Susan. 2002. “American Breakfast & the Mother-in-Law: How an Anthropologist Created Go-Gurt.” *National Association for the Practice of Anthropology*. <http://practicinganthropology.org/2002/04/american-breakfast-the-mother-in-law-how-an-anthropologist-created-go-gurt/>, [Dostęp 5 maja 2016].
- Strathern, Marilyn. 2000. *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London: Routledge.
- Sułkowski Ł. 2004. Metodologia nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji* 10: 7–10.
- Sunderland, P. L, and Rita Mary Taylor Denny. 2007. *Doing Anthropology in Consumer Research*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Szacki, Jerzy. 2006. *Historia myśli socjologicznej. Wydanie nowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Trahair, R. C. S. 1984. *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Trotter, Robert T. American Anthropological Association, and National Association for the Practice of Anthropology (U.S.). 1988. *Anthropology for Tomorrow: Creating Practitioner-oriented Applied Anthropology Programs*. Washington, D.C.: American Anthropological Association.
- Trotter, Robert T. 1988. *Anthropology for Tomorrow: Creating Practitioner-oriented Applied Anthropology Programs*. Washington, D.C.: American Anthropological Association.
- Turnbull, Colin. 1990. “Liminality: a Synthesis of Subjective and Objective Experience.” In *By Means of Performance*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511607806.005>.
- Turner, Edith. 2011. *Communitas: The Anthropology of Collective Joy*. New York: Palgrave Macmillan.

- Van Maanen, J. 1988. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. University of Chicago Press.
- Van Willigen, John. 2002. *Applied Anthropology: An Introduction*. Westport: Bergin & Garvey.
- Vroom, Victor Harold. 1967. *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wala K. 2010. „Etnologia? A czego was tam uczyć?” W: F. Wróblewski, Ł. Sochacki, J. Steblik (red.) *Antropologia zaangażowana (?)* (37-46). Kraków: WUJ.
- Warner, Mildred. 1988. *W. Lloyd Warner, Social Anthropologist*. New York City: Publishing Center for Cultural Resources.
- Warner, W. Lloyd. 1937. “The Family and Principles of Kinship Structure in Australia.” *American Sociological Review* 2 (1): 43-54. doi:10.2307/2084564.
- Warner, William Lloyd, and P. S. Lunt. 1941. *The Social Life of a Modern Community*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Warner, William Lloyd, Marchia Meeker, and Kenneth Eells. 1949. *Social Class in America; a Manual of Procedure for the Measurement of Social Status*. Chicago: Science Research Associates. <http://doi.apa.org/psycinfo/1949-04741-000>.
- Warner, William Lloyd, Norman H. Martin, Paul P. van Riper, and Orvis F. Collins. 1963. *The American Federal Executive: a Study of the Social Personal Characteristics of the Civilian and Military Leaders of the United States Federal Government*. New Haven: Yale University Press.
- Warner, William Lloyd. 1930. “Morphology and Functions of the Australian Murngin Type of Kinship.” *American Anthropologist* 32 (2): 207–256. doi:10.1525/aa.1930.32.2.02a00010.
- Warner, William Lloyd. 1937. *A Black Civilization; a Social Study of an Australian Tribe*. New York and London: Harper & brothers.
- Warner, William Lloyd. 1953. *American Life: Dream and Reality*. Chicago: University of Chicago Press.
- Warner, William Lloyd. 1958. *A Black Civilization: a Social Study of an Australian Tribe*. New York, Evanston and London: Harper Torchbooks.
- Warner, William Lloyd. 1962. *American Life: Dream and Reality*. Chicago: University of Chicago Press.
- Warner, William Lloyd. 1975. *The Living and the Dead: A Study of the Symbolic Life of Americans*. New Haven: Yale University Press.
- Wasson, Christina. 2000. “Ethnography in the Field of Design.” *Human Organization* 59(4): 377–388.
- Welker, Marina, Damani J. Partridge, and Rebecca Hardin. 2011. “Corporate Lives: New Perspectives on the Social Life of the Corporate Form.” *Current Anthropology* 52 (3): S3–S16.

- Wenger, Etienne C. 2013. "Communities of Practice. A Brief Introduction." *Wenger-trayner.com*. <http://wenger-trayner.com/theory/>, [dostęp 5 maja 2016].
- Wenger, Etienne C., and William M. Snyder. 2000. "Communities of Practice: The Organizational Frontier." *Harvard Business Review* (January-February): 139–145.
- Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Westney, D. Eleanor, and John Van Maanen. 2011. "The Casual Ethnography of the Executive Suite." *Journal of International Business Studies* (42): 602–607.
- Wood, Graeme. 2013. "Anthropology Inc." *The Atlantic*, March. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/03/anthropology-inc/309218/>, [Dostęp 5 maja 2016].
- Wright, Susan, and Cris Shore. 2000. "Coercive Accountability. The Rise of Audit Culture in Higher Education." In *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*, edited by Marilyn Strathern, 57–89. London: Routledge.
- Wright, Susan. 1994. *The Anthropology of Organizations*. London: Routledge.
- Ząbek M. (2013). *Antropologia stosowana*. Warszawa: IEiAK.
- Zickar, M. J. (2003). Remembering Arthur Kornhauser: Industrial psychology's advocate for worker well-being. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 363–369.

Źródła internetowe

- "Anthrodesign." 2002. <http://groups.yahoo.com/neo/groups/anthrodesign/info>. [Dostęp 5 maja 2016].
- "Applied Thesis." <http://anthropology.unt.edu/grad-appliedthesis.php>. [Dostęp 5 maja 2016].
- "Ethnographic Praxis in Industry Conference." 2005. <http://epiconference.com/>. [Dostęp 5 maja 2016].
- "History." <http://anthropology.usf.edu/about/history/>. [Dostęp 5 maja 2016].
- "How Can Anthropologists and Designer Get Along Together?" 2013. <http://groups.yahoo.com/neo/groups/anthrodesign/info>. [Dostęp 5 maja 2016].
- "Mythbusting: Corporate Ethnography and the Giant Green Button." <http://blogs.parc.com/blog/2013/12/mythbusting-corporate-ethnography-and-the-giant-green-button/>. [Dostęp 5 maja 2016]

- “Mythbusting: Corporate Ethnography and the Giant Green Button.” <http://blogs.parc.com/blog/2013/12/mythbusting-corporate-ethnography-and-the-giant-green-button/>. [Dostęp 5 maja 2016]
- “Programs in Applied Anthropology (COPAA Members).” http://www.copaa.info/programs_in_aa/list.htm. [data dostępu 5 maja 2016]
- “Rick Scott, Florida Governor, Says Of Anthropologists, ‘We Don’t Need Them Here’.” 2011. *Huffington Post*. October 12. http://www.huffingtonpost.com/2011/10/12/rick-scott-florida-govern_0_n_1006743.html. [Dostęp 5 maja 2016]
- “The 10 Worst College Majors.” 2014. *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/jen-nagoudreau/2012/10/11/the-10-worst-college-majors/>. [Dostęp 5 maja 2016]
- “This Is Anthropology.” 2014. *Prezi.com*. <http://prezi.com/vmvomt3sj3fd/this-is-anthropology/>. [Dostęp 5 maja 2016]