

Stare Miasto jako biznes

Joanna Kozak-Śmieciuch, Joanna Wawer

Prowadzenie działalności jest od lat nieodłącznym elementem Starego Miasta w Warszawie. Struktura prowadzonych tu biznesów ewoluowała przez wieki, a na jej kształcie swe piętno odcisnęły wydarzenia historyczne. Współczesny charakter tego miejsca jest przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. Najważniejszym elementem, na którym skupiono się podczas badań, był aspekt społeczny przedsiębiorczości i związki międzyludzkie mające wpływ na specyfikę tych działalności. Użyte metody badawcze oraz charakter rozważań zgodne są z zasadami etnografii kulturowej. Podjęto próbę odpowiedzi na postawione sobie na początku pytanie, czy Stare Miasto jest dobrym miejscem na prowadzenie działalności gospodarczej. Odpowiedź zbudowana została z wniosków z materiałów zdobytych w terenie, które stanowiły również podstawę do budowania części teoretycznej artykułu. Wnioski i konkluzje ze zinterpretowanego materiału badawczego umieszczone zostały w końcowej części niniejszego artykułu.

Wprowadzenie i sformułowanie problemu badawczego

Stare Miasto od wieków skupiało różnorodną działalność, począwszy od szeroko rozumianej kultury, sztuki, poprzez wymianę towarową, usługową i rzemieślniczą. Obszar ten, będąc kolebką życia Warszawy, przyciągał przyjezdnych i mieszkańców swoją atrakcyjnością. Skupiała się tu elita świata przedsiębiorców, artystów i rzemieślników. Występował szeroki przekrój różnego rodzaju handlu i usług: od najbardziej elementarnych do wyrafinowanych i wąsko wyspecjalizowanych. Od zawsze panowała tu niepowtarzalna atmosfera, która przyciągała swoją barwnością, żywiołowością i zróżnicowaniem. Starówkę odwiedzali obywatele z różnych stron świata, którzy swoją obecnością i działalnością odcisnęli piętno na tym wspaniałym

i niepowtarzalnym miejscu. Wielokulturowość Starego Miasta widoczna jest po dziś dzień i występuje we wszystkich rodzajach prowadzonych tu działalności.

Badaczki zainteresowane były eksploracją małych biznesów, gdyż jest to rodzaj działalności najpopularniejszy na tym terenie, a poza tym wybór motywowany był faktem, iż taki profil prowadzonych działalności najbardziej oddaje osobowość właściciela i jego zapatrywania na życie. Zasadna była chęć przekonania się, na ile prawdą jest, że prowadzona działalność i jej misja jest odzwierciedleniem tego, czym przedsiębiorca się pasjonuje i co chciałby światu przekazać. Za cel postawiono sobie zbadanie i wnikięcie w organizacje najbardziej związane z szeroko pojętą kulturą, historią i sztuką. Teren okazał się na tyle bogaty, iż przez dziesięć miesięcy badań, przeprowadzania szeregu obserwacji i wywiadów z przedsiębiorcami z różnych branż, zdano sobie sprawę, że choć dużo już zostało odkryte, potencjał Starego Miasta jest na tyle duży, że wiele jeszcze pozostaje do zgłębienia.

Głównym celem było sprawdzenie, czy Stare Miasto w Warszawie jest dobrym miejscem do prowadzenia działalności gospodarczej. Unikalność prowadzonych tam biznesów obudziła w badaczkach pragnienie poznania właścicieli tych wspaniałych miejsc, motywów do rozpoczęcia działalności i wizji przyszłości ich firm. Dążono do przekonania się, w jakim stopniu osobowość właścicieli kształtuje ostateczny wizerunek ich oferty i jak wpływa na panujące tu relacje.

Kultura organizacji vel organizacja kultury

Jak pisze Stefan Czarnowski (1956; cyt. w: Mencwel 2000: 35) kultura jest „całościowym kształtem zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregów grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie”.

Jest ona wypadkową doświadczeń i wiedzy człowieka i częściowo warunkuje to, w jaki sposób dana osoba się zachowuje i co myśli. Jest to taka sfera człowieka, która odpowiada za postrzeganie świata. Kulturę można związać z bytem duchowym jakiejś osoby, właściwie słowo „duch” można zastąpić słowem „kultura” (Mencwel 2000: 26). Często bliscy sobie ludzie, na przykład przyjaciele, charakteryzują się podobną kulturą, mówimy wtedy o „podobieństwie dusz”. W języku angielskim istnieje słowo *soulmates*, które w związły, a zarazem pełny sposób opisuje taką przyjacielską relację.

Kultura każdej jednostki kształtowana jest cały czas i na kształtowanie się jej mają wpływ doświadczenia oraz inni ludzie – zarówno ci, którzy sprzyjają danej osobie, jak i ci, którzy nie wnieśli w jej życie nic pozytywnego. W zależności od wiedzy i doświadczeń dana osoba kształtuje w sobie postawę wobec świata, sposób jego postrzegania i przyjmowania nowych doświadczeń. Kultura człowieka ewoluje przez lata i nieustannie się zmienia, jednak przez cały czas jest z nim i nie odstępować go na krok. Niektórzy porównują ją do soczewek bez których nic nie można zobaczyć ani zrozumieć (Kostera 2003). Przydatną w naszym opisie Starego Miasta wizję kultury prezentuje Barbara Czarniawska-Joerges (1991; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010: 249) mówiąc, iż: „kultura jest otoczką pokrywającą świat, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej błona okrywa wszystko, na co spojrzymy; jest to środowisko społecznego życia”.

Kultura organizacji jest tworem dość abstrakcyjnym, nienamacalnym i trudnym do określenia. Stanowi pewien sposób działania i jest zbiorem kultury wszystkich pracowników, z których każdy coś wnosi do organizacji. Często firmy zatrudniają daną osobę nie dlatego, że ma odpowiednie kompetencje, ale dlatego, że wykazuje pewne ciekawe cechy, które będzie mogła wnieść do tej organizacji. Każdy ma w sobie coś unikalnego i ta unikalność często ma ogromny wpływ na rozwój i innowacyjność środowiska, w którym przebywa (a w pracy zazwyczaj spędzamy bardzo dużo czasu, minimum 1/3 doby). Można więc w skrócie powiedzieć, iż firma, czy instytucja jest organizacją zrzeszającą kultury różnych ludzi, a powstająca mieszanka, niebędąca jednakże prostą sumą, lecz synergetycznym połączeniem, pozwala firmie istnieć i roz-

wijać się. Często poprzez wspólne wykonywanie zadań, pracownicy uczą się od swych kolegów różnych zachowań i sposobów działania. Można rzec, iż kultura jednostki zmienia się pod wpływem wzorców jakie obserwuje. W tym wypadku osoby te łączą jedno miejsce, jakim jest dana firma. Można porównać ją do takiego tygła, w którym, tak jak przyprawy podczas gotowania, mieszają się różne kultury osobowe a efektem tego jest niepowtarzalna kultura organizacji (Kostera 2007).

Każda firma posiada jakieś wzorce i kulturowane wartości, są one jednak non stop rewidowane i zmieniane. Jednak w większości przypadków, na zmianę kultury organizacji większy wpływ mają nowi pracownicy, niż starzy, ponieważ oni mają najpełniejszy obraz firmy. Najpierw poznają kulturę firmy na zewnątrz, to jak odbierają ją osoby postronne. Następnie mogą zobaczyć, jak kultura firmy prezentuje się od środka: jak zwracają się do siebie pracownicy, jakie są zasady współpracy, czy pracownicy są pomocni sobie nawzajem, czy na siebie donoszą itd. Nowy pracownik jest niejako obiektywnym obserwatorem i zanim w pełni zostanie wchłonięty do organizacji i prześląknie jej kulturą, ma szansę w naturalny sposób zmienić tę kulturę, jeśli uważa to za potrzebne lub wręcz naturalne. Starzy pracownicy w mniejszym stopniu patrzą „z boku” na organizację, sposób wykonywania zadań jest dla nich oczywisty i nie są w stanie przyrzeć się mu w sposób krytyczny (New Employee Integration 2011).

Kultury organizacyjnej nie da się tak łatwo zmienić (Witkowski 1998). Jest ona tworem, który egzystuje poza kontrolą menedżerów i nie podlega zwykłym zasadom zarządzania. Można, owszem, sprzyjać kreowaniu odpowiedniej kultury powstajej w umyśle menedżera, czy zarządu. Wymaga to jednak odpowiedniego przykładu danego z góry organizacyjnej hierarchii oraz zmyślnego wprowadzania w życie pracowników zasad, im dotąd nieznanych. Istnieją charyzmatyczne osoby, które mogą w prosty i naturalny sposób wpływać na innych, są to właśnie takie osoby, które na kulturę danej organizacji (formalnej bądź nie) mają największy wpływ. Jeśli zarząd danej instytucji wytworzy nową koncepcję obowiązującej kultury, do wprowadzenia jej w życie powinien użyć właśnie takich charyzmatycznych osób, które mają magiczną i niewyjaśnioną władzę nad innymi.

Kultura organizacji tworzy się w trakcie uczenia się i działania (Kostera 2005). Ona wciąż ewoluuje i tak naprawdę proces jej tworzenia nigdy się nie kończy. Jeśli pracownicy czują, że ich sposób działania wymaga zmiany, małymi krokami próbują dokonywać zmian. Te zmiany są tak małe, że aż niezauważalne. Dopiero na przestrzeni dłuższego czasu, np. kilku lat, można określić jak zmieniła się kultura danej organizacji. Inny sposób zmiany kultury organizacji, w ogóle nie zdałby egzaminu, np. sytuacja, w której menedżer oświadcza, iż od jutra zmieniamy kulturę naszej organizacji i działamy w totalnie inny sposób niż do tej pory. Spotkałoby się to prawdopodobnie z obroną przed narzuconymi wartościami i dystansowaniem się (Krzyworzeka 2008).

Proces naturalnej zmiany w kulturze organizacji przedstawia rysunek 1.

Kultura organizacyjna była przedmiotem intensywnych badań antropologów od początku lat 60. XX wieku. Jedną z bardziej znanych jest Linda Smircich, która stworzyła koncepcję trzech kategorii kultury organizacyjnej: zmiennej niezależnej, zmiennej wewnętrznej oraz metafory rdzennej (Krzyworzeka 2008).

Istnieją też inne podejścia do kultury, które wprawdzie nie współgrają metodologicznie z przyjętą tu perspektywą badawczą, czyli paradygmatem interpretatywnym i podejściem antropologicznym do badania kultury (Kostera 2003), ale które warto przedstawić w skrócie, by pokazać inne kierunki badań podobnej tematyki. Można zatem badać kulturę jako zmienną niezależną i zależną (Hatch 1993; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010). Tak rozumiana kultura jest elementem otoczenia organi-

zacji, wpływa na jej funkcjonowanie. Na jej kształt ma wpływ historia, tradycja i cechy narodowe. Zazwyczaj badacze skupiający się na międzykulturowości posługują się tym znaczeniem kultury organizacji.

Kultura w znaczeniu zmiennej wewnętrznej (lub zmiennej zależnej) może być poddana zarządzaniu lub manipulacji celem osiągnięcia zamierzonego efektu. Jest to suma poglądów i zapatrywań swoich uczestników, czyli na przykład pracowników danej firmy. Składa się na nią język, promowane zachowania i wartości oraz mity i opowieści (Hatch 1993; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010).

Trzecia według typologii Hatch (1993; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) kategoria kultury organizacyjnej, przedstawiona powyżej jako główna koncepcja kultury to metafora rdzenna, która oznacza, że organizacja sama w sobie jest kulturą.

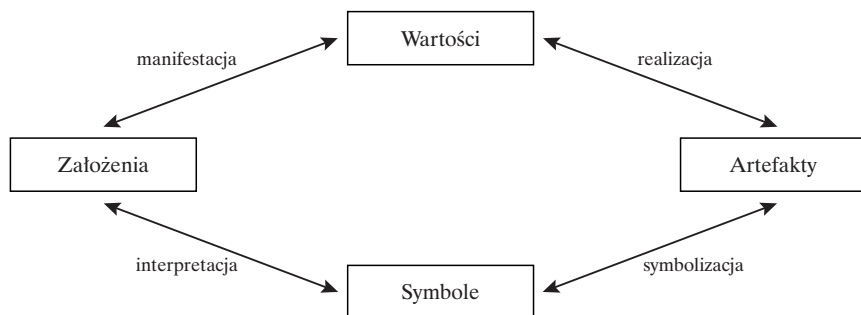
Tożsamość przestrzeni

Pojęcie tożsamości oryginalnie wywodzi się z matematyki, gdzie oznacza identyczność dwóch stron równania. W filozofii i psychologii kategoria ta odnosi się do ludzi – „poczucie tożsamości” wiąże się ze świadomością jednostki. W naukach zarządzania pojęcie tożsamości pojawiło się przede wszystkim dla celów sprawozdawczości po to, aby można było organizacje „pociągać do odpowiedzialności” (kategoria „osobowości prawnej”)

Czarniawska-Joerges 1994;
cyt. w: Kostera, Śliwa 2010: 255

Miejsce to wspólny mianownik ludzkich dążeń i instrument autoidentyfikacji

Madurowicz 2009;
cyt. w: Gutkowski 2009: 55



Rys. 1. Dynamika kultury organizacji. Źródło: Hatch 1993, w: Kostera 2003: 36.

Paweł Kocoń (2011) definiuje tożsamość danej prawdziwość, autentyczność, trwałość danej osoby bądź rzeczy – całkowite, kompletne, potocznie zaś – jako odpowiedź na pytanie „kim jestem/jesteśmy”, dawana przez jednostkę lub organizację. Przy czym pojęcie to, nawet na gruncie nauk społecznych, nie znajduje jednoznacznej definicji i może się zdarzyć, że dwu badaczy używając pojęcia tożsamość, może mieć na myśli różne od siebie przedmioty badań.

Klasyczny artykuł o tożsamości organizacji autorstwa Stuarta Alberta i Davida Whettena (1985; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) dowodzi, iż złożona jest ona z trzech zasadniczych części: tego, co jest centralne, trwałe i tego, co wyróżnia daną organizację z otoczenia. Te trzy komponenty zestawione razem budują tożsamość. Inne spojrzenie na to zjawisko, stworzone przez Jane Dutton i Janet Dukerich (1991; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010), pokazuje tożsamość jako strategię adaptacyjną, która powstaje w wyniku interpretacji zagadnień i zjawisk przez uczestników motywując ich tym samym do działania. Powtarzając natomiast za Peterem Bergerem i Thomasem Luckmannem (1983: 263): „tożsamość jest oczywiście kluczowym elementem rzeczywistości subiektywnej i podobnie jak cała rzeczywistość subiektywna pozostaje ze społeczeństwem w dialektycznym związku. Tożsamość kształtują procesy społeczne. (...) Społeczeństwa mają swoje historie, w których powstają określone tożsamości; jednak historie te są dziełem ludzi z określonymi tożsamościami”.

Widzimy więc, że tożsamość to zjawisko kształtowane i zależne od panujących stosunków społecznych, a więc tak jak one, może być nietrwałe i podlegać modyfikacjom. Autorzy pokazali doniosłą rolę stosunków społecznych jako twórcy tożsamości i odbiorcy zarazem, obecne pokolenia kształtują swym bytem i działaniem pokolenia nowe. Nowe wpływają na starsze – jest to proces dwukierunkowy.

Bardzo ciekawie proces przemieszczania się idei proponuje traktować Latour (1986; cyt. w: Kostera 1996). Sugeruje, aby identyfikować to zjawisko jako rodzaj translacji, a nie dyfuzji. Ludzie przekazują sobie idee, modyfikując je po drodze i z tego względu wierna transmisja właściwie nie występuje.

W wielu dyskursach poświęconych szeroko pojętej kulturze, jej dynamice i transformacji, również bardzo popularne jest

pojęcie tożsamości, które nierozzerwalnie z kulturą się wiąże. Trwała kultura rozumiana jako zespół podzielanych norm i wartości to mit, wynika z niej również niestabilność i płynność tożsamości budowanej na kulturze i będącej z nią w nierozzerwalnej relacji. Jak dowodzą Dennis Gioia, Majken Schultz i Kevin Gorley (2000; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) tożsamość organizacji to zjawisko przede wszystkim niestabilne i w tej cesze upatrują oni siłę tego pojęcia, ponieważ umożliwia ono adaptację i zmianę.

„Dwudziestowieczne tożsamości nie zakładają już ciągłości kultur czy tradycji. Wszędzie jednostki lub grupy improwizują lokalne przedstawienia ze zgromadzonych (na nowo) przeszłości, używając obcych mediów, symboli i języków” (Clifford 2000; cyt. w: Burszta 2004: 37).

Powyższy cytat oraz niejednoznaczność zjawiska, jakim jest tożsamość skłaniają do refleksji. Czy wobec tego mamy do czynienia z czymś w rodzaju kryzysu wartości i kultury w ogóle? Czy jest coś, co może spajać „rozproszoną zbiorowość” ludzką (w sensie mentalnym) w jeden złożony organizm?

Zygmunt Bauman (2000; cyt. w: Burszta 2004) mówi, że kłopoty z tożsamością mają zarówno kosmopolici przemieszczający się po świecie, jak i ludzie dobrze zakorzenieni, do których wieści z dalekiego świata wprawdzie dochodzą, ale którzy zdani są na własną lokalność i ubocność. Stuart Hall (cyt. w: Burszta 2004) podkreśla, iż tożsamość jest nie tylko płynna, ale stanowi nieustanne wyzwanie dla jednostki, która szuka – mimo wszystko – stabilizacji i zakorzenienia, ale znaleźć ich wciąż nie jest w stanie. Z rozważań tych wynika związek tożsamości z miejscem, lokalizacją, której zadaniem powinno stać się kształtowanie tożsamości jej uczestników tak w ujęciu globalnym, jak i lokalnym. Czy określona przestrzeń życiowa może być ponad erozją wartości? Co może sprawić by – mimo doraźnych związków kulturowych, destabilizacji i pewnego zagubienia się „aktorów społecznych” w dzisiejszym świecie – odnaleźć ten „wspólny mianownik”, który pozwoliłby im na zakotwiczenie i stwierdzenie: „jestem u siebie”.

Jak proponują Mary Jo Hatch i Majken Schultz (1997; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) model tożsamości organizacji może kłaść nacisk na zachodzące procesy za

sprawą mechanizmów kulturowych. I tak, tożsamość to efekt interakcji zachodzących pomiędzy wewnętrzną kulturą a zewnętrznym wizerunkiem. Główne etapy tego procesu to: odzwierciedlanie (wizerunki różnych interesariuszy wpływają na kształtowanie się tożsamości organizacji), refleksja (osadzanie tożsamości w znaczeniach kulturowych), ekspresja (komunikowanie wartości kulturowych), i – końcowy – impresja (wywieranie wpływu na poglądy innych na temat organizacji, poprzez deklaracje tożsamościowe).

Do głównych funkcji tożsamości organizacji – według Majken Schultz, Mary Jo Hatch i Mogensa Holten Larsena (2000; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) – zaliczamy funkcje: strategiczną i kulturową. Pierwsza jest kreowana przez zasadniczy obszar działalności danej organizacji, którym może być na przykład rynek, czy jej kluczowych odbiorców. Z kulturowego punktu widzenia tożsamość zapewnia uczestnikom wewnętrzne poczucie przynależności, daje poczucie czym jest dana organizacja i jaką rolę w niej odgrywa jednostka.

Karl Weick (1995; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) natomiast widzi tożsamość jako integralną część procesów kulturowych mających związek z nadawaniem sensu. Autor upatruje poczucie tożsamości jako źródło, z którego wypływają i do którego odnoszą się procesy interpretacji i poszukiwania znaczeń. Podkreśla doniosłość ciągłości i tożsamości w procesie odkrywania organizacji, bez których następuje erozja wiedzy organizacji i likwidację zdolności do przystosowań.

Świat pełen jest miejsc ciekawych, wyróżnionych, bo obdarzonych wyczuwalną „dobrą aurą”, która przyciąga i decyduje o ich unikalnym charakterze. Już starożytni Rzymianie dostrzegli istnienie tego fenomenu, nadając mu miano *genius loci*, co oznacza ducha opiekującego się jakimś miejscem, jest to „coś” co sprawia, że dana przestrzeń jest jedyna w swoim rodzaju, wyjątkowa. Aby dostrzec tę metafizyczność konieczna jest otwarta postawa, wysiłek poznawczy obserwatora i jego dialogiczna postawa wobec tej wyjątkowej przestrzeni, nawet jeśli w odpowiedzi otrzyma on ciszę. Zdaje się, że pojęcie to – mimo iż skrytalizowało się w czasach starożytnych – nadal jest aktualne, gdyż opiera się na wartościach i wynika w głównej mierze z naszego postrzegania danego miejsca, ugruntowa-

nego kontekstem historycznym, kulturowym czy społecznym (Gutkowski, 2009).

„Tworzenie przestrzeni trwałej jest jednym z podstawowych sposobów organizowania działalności indywidualnej i grupowej. Obejmuje ono zarówno zmaterializowane, jak niewidoczne wzorce, które kierują zachowaniem człowieka. Budowle są jednym z przejawów wzorców przestrzeni trwałej; co więcej, są one również w charakterystyczny sposób grupowane i dzielone wewnątrznie zgodnie z kulturowo zdeterminowanymi modelami. Topografia wiosek, miasteczek i miast, a także przedzielnego je pejzażu nie jest przypadkowa, wynika z planu, który zmienia się w zależności od epoki i kultury” (Hall 2005; cyt. w: Mencwel 2005: 169).

Yi-Fu Tuan (1977; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) uważa, iż miejsce i przestrzeń to podstawowe części składowe rzeczywistości postrzeganej z punktu widzenia doświadczenia. Pojęcia te są ze sobą ściśle powiązane. Wyjaśnia on, iż przestrzeń wymaga ruchu z jednego miejsca w inne i jest to uosobienie wolności, natomiast miejsce potrzebuje przestrzeni by stać się konkretnym miejscem – jest to uosobienie bezpieczeństwa i przynależności. Natomiast Henri Lefebvre, (1974/1991; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010), który twierdzi, iż konstrukcja przestrzenna determinuje każde ludzkie doświadczenie, dostrzega tu trzy aspekty przestrzeni:

- przestrzeń wyobraźlaną, która przyjmuje postać reprezentacji i złożona jest z symboli i kodów kultury, buduje w ten sposób rzeczywistość w jej przestrzennym aspekcie;
- przestrzeń postrzeganą, na którą składają się produkcja i reprodukcja, a także lokalizacja systemów przestrzennych dla określonej kultury;
- przestrzeń przeżywaną, czyli taką, która doświadczana jest poprzez wizerunki, wyobrażenia i symbole.

Ciekawe poglądy na temat zagospodarowania przestrzeni fizycznej przez siedziby organizacji sektora publicznego prezentuje Dvora Yanow (1995; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010). Zwraca uwagę, iż intencja projektantów określonych budynków nie musi być odczytywana „właściwie” i tak samo przez różnych obserwatorów. Znaczenie ma tu skala budynków, użyte materiały, bogactwo lub minimalizm wystroju czy wzornictwa. Na przykład wielkie, dostojne

formy mają wzbudzać szacunek odbiorcy i mówić o znacym charakterze organizacji mieszczącej się w takiej siedzibie. Z drugiej strony takie organizacje mogą wydawać się nieprzystępne, zimne i wywoływać negatywne reakcje odwiedzających: lęk przed podejmowaniem działania, niepewność i poczucie wyobcowania. Zaś Henri Lefebvre (1974/1991; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) definiuje przestrzeń społeczną jako zasób z przeszłości, na podstawie którego kolejne pokolenia mogą budować nową jakość.

Moc, wyjątkowa atmosfera i piękno integrują miejsca w przestrzeni z wartościami, które człowiek – istota społeczna – docenia. Wybór i doświadczenie to również możliwość decydowania o rezygnacji z modeli przestrzennych czy rozwiązań architektonicznych, które nie zapewniają osiągnięcia wartości ocenianych wysoko (Maga-Jagielnicka 2009; cyt. w: Gutkowski 2009).

Przedsiębiorczość

Każde doświadczenie jest potencjalną szansą do uczenia się. Tymczasem często wybieramy niekoncentrowanie się na okazjach do uczenia się życia codziennego...

Boud, Cohen, Walker 1993;
cyt. w: Gudkova 2008: 40

Opowieści o przedsiębiorczości (e-tales) utwierdzają w przekonaniu o prawości działań przedsiębiorczych, poprzez oferowanie moralnego układu odniesienia i legitymizującego kontekstu. Opowieści o przedsiębiorczości [...] promują przedsiębiorczość jako praktykę przez podkreślanie niezależności, wytrwałości i wartości sukcesu, szczególnie w obliczu przeciwności losu

Smith, Anderson 2004;
cyt. w: Kostera, Śliwa 2010: 236

Wiele jest definicji przedsiębiorczości, a jej wyjaśnienie nie jest proste, gdyż zależy w głównej mierze od dziedziny czy obszaru naukowego, do którego się odnosimy. Inaczej zdefiniowana będzie przedsiębiorczość z punktu widzenia czysto ekonomicznego, a inaczej z psychologicznego, czy społecznego.

Według Timmons (1999; cyt. w: Glinka, Gudkova 2011: 18) przedsiębiorczość to „pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane”. W tym ujęciu następuje podkreślenie szansy rynkowej, która

motywuje przedsiębiorcę do kreatywnych działań, aby wykorzystała pojawiającą się możliwość osiągnięcia sukcesu.

Shane i Venkataraman (Venkataraman 2000; Shane 2003; cyt. w: Glinka, Gudkova 2011: 19) wyjaśniają natomiast przedsiębiorczość jako „działania obejmujące identyfikację, ocenę oraz eksploatację szans na wprowadzenie nowych produktów i usług, sposobów organizowania, rynków, procesów oraz surowców poprzez organizację wysiłków w sposób, jaki dotychczas nie występował”. Ta definicja jest niejako szersza od poprzedniej. Podobnie, zakłada istnienie szansy rynkowej i innowacji, natomiast sugeruje również wystąpienie uwarunkowań, takich jak różnorodność w postreżaniu szans rynkowych, ryzyko, troskę o pozyskiwanie nowych źródeł zasobów.

Na nowatorstwo w spojrzeniu na pojęcie przedsiębiorczości położył nacisk również Joseph Schumpeter (1949; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010) twierdząc, że można je określić jako kreatywne zniszczenie. Użył tu pojęcia pomysłodawcy, którym był Mijał Bakuin (1842; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010). Schumpeter dostrzegł w przedsiębiorczości, a konkretnie w innowacyjnym podejściu ogromną możliwość wprowadzania zmian, co jednak burzy może dotychczasowy stan rzeczy. Zyskując nową jakość burzimy stary porządek: nierentowne firmy upadają, następuje redukcja zatrudnienia.

Kreatywność i różnorodność w pojęciu przedsiębiorczości dostrzegł Bengt Johansson (2005; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010). Ten współczesny autor utożsamia to zjawisko z tworzeniem nowej jakości, przypominającej często sztukę, nierzadko w warunkach niepewności i ryzyka. Przedsiębiorca, to według badacza: artysta, który niejako „bawi się” działaniem w skrajnych warunkach rynkowych, na zmianę burzy i buduje, ale cały czas tworzy.

Bardzo ciekawe są wyniki badań Beaty Glinki. Przedsiębiorczość została poddana przez badaczkę analizie na gruncie społeczno-kulturowym. Okazało się, że polska kultura sprzyja przedsiębiorczości w stopniu średnim, a społeczeństwo afirmuje małych przedsiębiorców, gdyż ciężiej muszą oni pracować na swoje przedsięwzięcie. Przedsiębiorca większy traktowany jest z dozą niechęci. Wnioskiem z przytoczonych badań jest aprobata dla tradycyjnych aspektów przedsiębiorczości i mniej twórczych (Glinka 2008; cyt. w: Kostera, Śliwa 2010).

Jednym z wartych podkreślenia rodzajów przedsiębiorczości jest tzw. przedsiębiorczość pasjonatów. Jest to działalność o tyle ciekawa, że przedsiębiorca realizując swe zadania w zakresie prowadzonej działalności biznesowej, podąża przede wszystkim za swoją pasją i znajduje w tym sposób na życie. Wyróżniamy tu dwa rodzaje pasji:

- do konkretnego rodzaju działalności, co oznacza, iż zainteresowania przedsiębiorcy determinują rodzaj wykonywanej działalności, na przykład jeśli przedsiębiorca interesuje się malarstwem – otwiera galerię z obrazami, jeśli przejawia miłość do psów rasowych – zakłada hodowlę lub w przypadku zamiłowania do kwiatów – otwiera kwaciarnię; jest to o tyle nietypowy rodzaj działalności, że na pierwszym planie występuje tu na ogół nie dochodowość, lecz realizowanie pasji (oczywiście zdarza się, iż obydwie te sfery współwystępują), co może powodować ograniczony potencjał rozwojowy takiej działalności; nierzadko jest ona na granicy opłacalności, ale jest kontynuowana, gdyż przynosi przedsiębiorcy (który często odżegnuje się od roli menadżera) spełnienie i satysfakcję; osoba taka dąży do pogłębiania swojej wiedzy, ale służy to wyłącznie rozwijaniu własnych zainteresowań;
- do prowadzenia biznesu i wykorzystywania szans rynkowych – ta postawa charakteryzuje się aktywnością w rozwijaniu działalności, podejmowaniem ryzyka, a przedsiębiorca utożsamia się z rolą menadżera i przywódcy. Pogłębianie wiedzy ma tu miejsce, ale służy raczej realizacji nowych pomysłów i doskonaleniu biznesu jako takiego, a nie samorozwoju przedsiębiorcy (Glinka, Gudkova 2011).

Różnorodność form i kategoryzacji zjawiska przedsiębiorczości uniemożliwia poruszenie wszystkich lub nawet części zagadnień z nim związanych. W prowadzonych rozważaniach zasadne wydaje się przybliżenie kategorii small businessu. Jeśli przyjmiemy kryterium ilościowe w postaci zatrudnienia, wyróżnimy przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie i duże. Wniknięcie w ich strukturę pozwoli na obserwację, czy są to przedsiębiorstwa innowacyjne, prężnie działające i wykorzystujące nadarżające się szanse rynkowe, czy wręcz przeciwnie – charakteryzujące się stagnacją i nie podejmujące aktywności przedsiębiorczych. Do

tego właśnie, raczej statycznego modelu należy small business. Należy zaznaczyć, iż nie rozmiar przedsiębiorstwa determinuje jego przynależność do tej struktury, ale określona filozofia myślenia i postępowania właściciela lub właścicieli. Reprezentant tego typu działalności, to – według Carlanda i in. (1984; cyt. w: Glinka, Gudkova 2011) – człowiek, który w prowadzonym przedsiębiorstwie zainteresowany jest głównie realizacją własnych celów i ukierunkowuje działalność zgodnie z własnymi zainteresowaniami. Tacy przedsiębiorcy z reguły nie promują nowoczesnych instrumentów marketingowych i innowacyjnych. Small business nie odgrywa strategicznej roli w danej branży, ale stanowi większą część dochodu przedsiębiorcy, a czynności związane z jego prowadzeniem w znacznej mierze wypełniają jego czas. Nierzadko są to firmy rodzinne, a dochody wygenerowane w wyniku ich prowadzenia służą po prostu zapewnieniu przetrwania rodzinie. Motywy rozpoczęcia biznesu decydują – według Reynolds i in. (2002; cyt. w: Glinka, Gudkova 2011) – o zakwalifikowaniu przedsiębiorcy do jednej z dwu poniżej przedstawionych kategorii:

- przedsiębiorczości o zminimalizowanym potencjale rozwojowym zwanej przedsiębiorczością wymuszoną – jej specyfika polega na naśladownictwie funkcjonujących już rozwiązań, które stosuje reprezentant takiego biznesu; jest to często substytut etatu, brak w tym modelu kreatywności i innowacyjności;
- przedsiębiorczość innowacyjna zwana przedsiębiorczością opartą na szansie; występuje tu znaczny potencjał rozwojowy, brak lęku przed podejmowaniem ryzyka; przedsiębiorstwo takie może budować przewagę strategiczną.

Oczywiście przedstawione kryterium podziału nie wyklucza migracji z jednej do drugiej grupy. „Typowy” przedstawiciel small businessu może zrozumieć w pewnym momencie, iż jego byt na rynku będzie zagrożony jeśli pozostanie on zamknięty na zmiany, innowacje i stosowanie nowoczesnych instrumentów marketingowych. Może więc zacząć poszukiwać szans rynkowych i rozwijać działalność w bardziej aktywny i nowoczesny sposób (Glinka, Gudkova 2011).

Małe biznesy to specyficzne formy prowadzenia działalności gospodarczych. Na głównym planie występuje osoba właścici-

ciela – główny decydent w sprawach strategicznych i operacyjnych, którego sprawy osobiste, perturbacje występujące w życiu prywatnym rzutują na sposób prowadzonej działalności oraz mogą rodzić zakłócenia, czy nawet spowodować zakończenie działalności. Small business charakteryzuje się z reguły niskim formalizmem, małą dywersyfikacją działalności, ale rozbudowaną siecią kontaktów tak z partnerami handlowymi (jest to najczęściej niewielkie, acz zaufane grono), jak i z innymi przedsiębiorcami czy klientami. Nieocenione są tu wartości niematerialne: wiedza, intuicja, inwencja czy istnienie zależności osobistych, które może w nieoczywisty sposób stanowić o potęgę tego rodzaju działalności (Glinka, Gudkova 2011).

Etnografia i metodologia badań terenowych

Etnografia nie jest ani subiektywna, ani obiektywna. Jest interpretująca, pośrednicząc między dwoma światami poprzez świat trzeci
Agar 1986; cyt. w: Kostera 2003: 39

Według Moniki Kostery (2003) etnografia organizacji jest metodologią badawczą służącą do poznania i naukowego opisu wybranego fragmentu rzeczywistości organizacyjnej. Umożliwia ona patrzenie na rzeczy zwykle w sposób niezwykły, pozwalający na odkrycie nieznanych dotąd cech i właściwości badanego terenu. Zadanie badacza-ethnografa nie jest łatwe, musi on wystrzegać się typizacji, powinien spojrzeć na otaczający go świat jakby widział go po raz pierwszy. Powinien przyjąć jak najbardziej otwartą postawę poznawczą i pozwolić sobie na element zaskoczenia w odkrywaniu rzeczywistości wciąż na nowo. Dzięki tym cechom, etnografia jest bardzo przydatną metodologią indukcyjną (Kostera 2003). Jak twierdzi Repstad (1987/1988; cyt. w: Kostera 2003) optymalne wyniki badań uzyskuje się poprzez łączenie metod badawczych. Jest to tak zwana triangulacja, w wyniku której połączenie metod badawczych daje bardziej kompleksowy obraz badanej rzeczywistości. Metody, które się łączy, powinny być pokrewne, aby uniknąć efektu przeładowania badacza zdobytym materiałem. Poza tym metody te powinny się uzupełniać, służąc zdobyciu informacji na różne sposoby. Ponieważ jedna z metod

powinna być dominująca nad pozostałymi, w naszym przypadku wywiad odgrywał taką rolę.

Według Moniki Kostery (2003) podczas prowadzenia badań, często stosowaną metodą jest obserwacja. Jest to metoda uzupełniająca, jednakże bardzo przydatna, gdyż pierwotnie służy rozpoznaniu terenu, wybraniu najbardziej cennych tematów rozmowy i rozmówców. Jest tłem do wywiadów, a także pozwala na pełniejsze i nieskażone dostrzeżenie relacji i procesów zachodzących w terenie, które niekiedy zostają niewypowiedziane.

Główne rodzaje obserwacji:

- obserwacja uczestnicząca warunkuje związek badacza z badaną organizacją;
- obserwacja nieuczestnicząca, w której badacz w żaden sposób nie należy do struktur badanej społeczności.

Kolejną, często stosowaną metodą badawczą w badaniach etnograficznych, jest wywiad. Jak pisze Barbara Czarniawska (2002, cyt. w: Kostera 2003), jest to rozmowa kierowana, w której to kierowanie akceptują i uznają obie strony uczestniczące w tej rozmowie. Wywiady można podzielić na standaryzowane lub niestandaryzowane i strukturalizowane bądź niestrukturalizowane. Wywiad antropologiczny najczęściej posługuje się formą wywiadu niestrukturalizowanego i niestandaryzowanego. Była to także forma najczęściej stosowana przez badaczy w trakcie badań opisanych w niniejszym artykule, starano się pozwalać rozmówcy na niezakłócony przekaz informacji i poruszanie tematów niezwiązanych ściśle z zakresem prowadzonych badań.

Świadomość użyteczności łączenia metod badawczych, skłoniła badaczy do skorzystania z dobrodziejstwa jakie daje triangulacja i zastosowano jej dwa typy: triangulację danych oraz triangulację metodologiczną. Triangulacja danych pozwoliła na zestawienie informacji na ten sam temat, uzyskanych z wielu źródeł i kompleksową analizę danego zagadnienia. Zaletą triangulacji metodologicznej, przy wykorzystaniu metod pokrewnych było wstępne rozpoznanie terenu za pomocą obserwacji przed zastosowaniem bardziej „inwazyjnej” metody, jaką jest wywiad. Obserwacja nieuczestnicząca zastosowana była w dwóch rodzajach sytuacji: najpierw, na początku badań, kiedy rozpoznawano teren i decydowano o wyborze interesujących organizacji. Następnie stosowano ją

paralelnie wraz z wywiadem. Rejestrowano treści wypowiedziane przez rozmówcę, co nie przeszkadzało w jednoczesnej obserwacji mowy ciała i mimiki oraz stylu wypowiedzi. Obie metody świetnie się uzupełniały i zapewniły pełną i kompleksową eksplorację terenu.

Prowadząc badania jakościowe na terenie Starego Miasta w Warszawie użyto dwóch metod badawczych: wywiadu i obserwacji nieuczestniczącej. Wywiad niestandardowy i niestrukturalizowany stanowił główną metodę badawczą, którą zastosowano, jednak większość rozmów połączona była z obserwacją naturalnego środowiska prowadzonej działalności (obsługa klientów, relacje z innymi przedsiębiorcami). Zastosowano także notes badacza i, w mniejszym stopniu, studia dokumentacji (głównie stron internetowych badanych organizacji). Badaniu poddani zostali różni rozmówcy, niektórzy z nich nie byli skłonni do wyczerpujących odpowiedzi na zadawane pytania, inni nie mieli oporów, aby dzielić się także treściami niezwiązanymi z zadawanymi pytaniami.

Motywy, profil i przedmiot prowadzonej działalności

Opowieści rozmówców ukazują jak różnorodne były motywy rozpoczęcia przez nich działalności na Starym Mieście: przypadek, planowane działanie, odkrycie niszy rynkowej na tym terenie, którą mogliby wypełnić lub kontynuowanie tradycji rodzinnej. Niektórzy przedsiębiorcy działają na Starówce już bardzo długo (zaczęli jeszcze w poprzednim ustroju politycznym lub w okresie przemian), inni niedawno rozpoczęli działalność. Wszystkich jednak łączy zamiar długoterminowego działania na tym terenie, ze względu na jego unikalność i niepowtarzalny charakter, z którym wyraźnie się identyfikują.

Istotą istnienia opisywanych firm są oferowane klientom produkty. Podczas spotkań z rozmówcami, wielokrotnie doświadczyc można było, jak wyjątkowe i unikalne są one dla osób prowadzących działalność, gdyż przez te produkty kontaktują się oni ze swoimi klientami. Poza tym oferowane przedmioty odzwierciedlają osobowość właściciela oraz korespondują z wizerunkiem potencjalnego odbiorcy. Jednocześnie produkt jest wypadkową pragnień klienta, a także twórcy tego produktu. Wielokrot-

nie odnieść można było wrażenie, słuchając opowieści rozmówców, że przedmioty oferowane przez nich są często efektem usilnych starań o to, by były perfekcyjne i odpowiadały w pełni ich wizji, traktowane są one jak „ukochane dzieci”.

Przedsiębiorcy Starego Miasta bardzo mocno identyfikują się z oferowanymi produktami, dbając nieustannie o ich jakość, traktują je jako wyraz ich własnego wizerunku. Ogromną uwagę zwracają na dobór artystów, współpracowników, rzemieślników i dostawców, często zawężając ich grono do niewielkiej, aczkolwiek zaufanej i niezawodnej grupy ludzi. Jak sami wspominają, kwestia ta jest niezmiernie ważna, przekłada się na wynik finansowy, ale przede wszystkim na stopień samozadowolenia z kształtu oferty proponowanej klientom. Dobierając ofertę produktową, kupcy kierują się głównie własną intuicją, która najczęściej ich nie zawodzi.

W przypadku przedsiębiorców oferujących usługi, nastawienie do wykonywanej pracy nie różni się zbyt od wyżej przytoczonych, lecz podobnie – traktowane jest jak misja.

Na podstawie zebranych wypowiedzi można wysnuć wniosek, iż przedsiębiorców Starego Miasta cechuje ogromna dbałość o jakość oferowanych produktów i usług, zwracanie uwagi na swój wizerunek jako przedsiębiorcy, artyści i ogólny wizerunek Starego Miasta. Nie ma tu miejsca na byle-jakość, tandetę i przypadkowość. Dotyczy to także sprawnej i profesjonalnej obsługi w sklepie, jego starannego wystroju i ogólnej atmosfery tu panującej.

Klient odwiedzający rejony Starego Miasta, wstępując do badanych przez nas miejsc, nie powinien czuć się rozczarowany, gdyż spotka tam produkty wysokiej jakości, które będzie mógł obejrzeć i zakupić w miłej atmosferze.

Sami o sobie, stosunek do otaczającego świata, w szczególności do innych przedsiębiorców ze Starówki

W grupie badanych mikroprzedsiębiorców znalazły się osoby empatyczne, bardzo wrażliwe, które lubią innych ludzi i szukają kontaktu z nimi. Poza prowadzoną działalnością interesują się wieloma rzeczami, albowiem ważne są dla nich rozwój i samodoskonalenie.

Rozmówcy nie ukrywali faktu, iż lubią przebywać z innymi i że daje im to dużo radości. Szczególnie wspaniałym jest to, iż przedsiębiorcy pracujący na terenie Starego Miasta, bardzo się ze sobą jednoczą. Utrzymują prywatne kontakty ze swoimi sąsiadami, którzy też prowadzą tutaj biznes. Wpływa to na ogólne dobre samopoczucie, niesamowitą współpracę, a także buduje tożsamość przedsiębiorców razem działających w tej lokalizacji. Zazwyczaj można zaobserwować ogromną konkurencję pomiędzy sklepami czy punktami, które mieszczą się blisko siebie i mają podobny profil usług lub klienta. W tym przypadku jest inaczej: ludzie współpracują ze sobą i pomagają sobie nawzajem, ponieważ mają świadomość tego, iż w pojedynkę działać jest smutno i nieefektywnie, dopiero w całej grupie jest siła.

Niektórzy z rozmówców to osoby bardzo ambitne, stawiające wszystko na jedną kartę. Nie zadowolają ich żadne półśrodki. Przykładają ogromną wagę do jakości oferowanych produktów i nie akceptują faktu podrabiania autorskich wzorów, które sami stworzyli.

Wiele osób swoją pracę traktuje bardziej jak pasję. Przedsiębiorcy bardzo angażują się w prowadzoną działalność i żyją tym, co dzieje się w ich biznesie.

W niektórych przypadkach wynika to z osobowości przedsiębiorcy i z jego nastawienia do zarabiania pieniędzy, jednak w większości oczekiwania co do biznesu na Starym Mieście były inne, a w rzeczywistości okazywało się, iż biznes nie będzie aż tak opłacalny, jakby to się mogło wydawać.

Wiele osób w bardzo ciekawy sposób opowiadało o swojej działalności. Często przez taką właśnie ocenę tego czym dana osoba się zajmuje w inny sposób można spojrzeć na przedsiębiorcę. Można zobaczyć w nim bardziej ludzką postać, a nie tylko biznesmena, któremu zależy głównie na pieniądzu. Badani przedsiębiorcy byli różnymi osobami zarówno ze względu na wiek, poglądy i dziedziny, które ich interesowały. Łączy ich jedna rzecz: tożsamość, której fundamentem jest lokalizacja prowadzonej działalności na terenie Starego Miasta w Warszawie.

„Klient – nasz Pan!” – struktura i profil klientów Starego Miasta

Klienci stanowią istotę działalności przedsiębiorców Starego Miasta. Jak podkreślają ci, którzy rozpoczęli działalność jeszcze w poprzednim ustroju politycznym, struktura, ilość i profil klientów uległy przemianie. Nie tylko ze względu na transformację ustrojową, czy zmiany w mentalności społeczeństwa, ale także na towarzyszący tym procesom rozwój techniki, pojawienie się internetu i nowych form sprzedaży. Przedsiębiorcy podkreślają zróżnicowanie klientów i ich różne potrzeby, którym w optymalny sposób starają się sprostać.

Zdarza się również, że to klient zgłaszając popyt na produkt, którego akurat nie znalazł, decyduje niejako o kształcie oferty w sklepie. Wielokrotnie wykonywane są produkty na szczególne zamówienie klienta i w tym wypadku przedsiębiorcy wykazują się dużą elastycznością, aby w maksymalnym stopniu uzyskać jego zadowolenie.

Wielu rozmówców wskazywało, że kontakt z klientami bardzo często wykracza poza zwyczajowe relacje „sprzedający – kupujący”, bywa niezwykle osobisty, czy nawet przyjacielski.

Różnorodność odbiorców – ten fakt podkreślają przedsiębiorcy, czy przedstawiciele ośrodków kulturalnych Starego Miasta. Jak wynika z ich wypowiedzi różnorodność ta może stanowić zarówno zaletę tego miejsca, jak również pewną pułapkę, bo jak ukształtować ofertę produktów czy usług, aby była ona interesująca dla wszystkich? Zadanie wydaje się niewykonalne, a na pewno jest niezmiernie trudne, wymagające doświadczenia i intuicji dotyczącej potencjalnych klientów i ich potrzeb. Jak wynika z relacji wielu badanych, klient to najsilniejsze ogniwo prowadzonego biznesu: ktoś przypadkowy, zwiedzający Stare Miasto turysta, ale także mieszkaniec Warszawy, czy jej okolic, przyjaciel, który być może już nie wyobraża sobie, aby nie wstąpić i nie porozmawiać. Ten „ktoś” jest zawsze ważny i oczekiwany.

Każdy przedsiębiorca, z którym rozmawialiśmy przyznał, iż bacznie obserwuje odwiedzających go gości, a dostrzegając lukę w ich strukturze, stara się – za pomocą dostępnej wiedzy i środków – tak opracować skierowaną do nich ofertę, aby była interesująca i niepowtarzalna. Podejście

takie wymaga od przedsiębiorców ciągłego poszukiwania, ale także daje im możliwość samorozwoju i poczucie spełnienia dzięki kontaktom z innymi.

Czy Starówka jest jak truskawki?

Badania na terenie Starego Miasta prowadzone były przez około dziesięć miesięcy z niewielkimi przerwami, toteż ta lokalizacja odwiedzana była o różnych porach roku i przy okazji przeróżnych świąt i uroczystości. Jedno ze spostrzeżeń: najwięcej rozmów zostało przeprowadzonych w sezonie zimowym od stycznia do kwietnia, bardzo niewielu rozmówców miało czas, aby porozmawiać w weekendy, tuż przed Bożym Narodzeniem oraz w okolicy Dnia Matki, a także Świąt Wielkanocnych i w wakacje.

Wyraźnie dało się zauważyć dwa zasadnicze rodzaje działalności prowadzonych na terenie Starego Miasta w Warszawie, które istnieją obok siebie, przenikają się nawzajem nie przeszkadzając sobie, a wręcz się uzupełniają. Z jednej strony, będą to pamiątki z Polski sprzedawane typowo w sposób masowy odwiedzającym nasz kraj, oraz działalności, które nadają szykowności i elegancji temu miejscu, jak chociażby galerie, drogie sklepy jubilerskie. Miejsca te raczej nie są nadmiernie reklamowane w celu zachęcania tłumów do ich odwiedzenia. Właściciele wychodzą z założenia, iż jeśli ktoś naprawdę chce coś u nich kupić, to i tak znajdzie to miejsce. A duża ilość odwiedzających może tylko przeskodzić osobie zainteresowanej tematem. Miejsca takie mają zasadniczo klientów z polecenia i często bardzo długo muszą czekać na sprzedaż niektórych przedmiotów. Jednak zawsze znajdują się osoby zainteresowane danym przedmiotem i pomimo jego wysokiej ceny będą chętnie go nabyć.

Bazując na przeprowadzonych obserwacjach można stwierdzić, iż biznes prowadzony na Starym Mieście dzieli się na dwa odrębne nurty: jeden nastawiony głównie na przypadkowego klienta – turystę i drugi skierowany do hobbystów.

Pierwszy z nich jest biznesem typowo sezonowym i można porównać go do truskawek, których najwięcej konsumujemy w czasie wakacji i ewentualnie przy okazji jakichś świąt możemy sobie pozwolić na ich kupno. Wtedy najpiękniejsze jest to oczekiwanie, myślenie o tych słodkich owocach, planowanie w jakiej postaci je

zjemy: czy po prostu z cukrem, czy w cieście lub kompocie. Wspominamy wspaniałe uczucie orzeźwienia po ich zjedzeniu i oczywiście chcemy więcej. Jednak gdybyśmy mieli ich pod dostatkiem, konsumpcja ta utraciłaby magię i przestałaby być czymś nadzwyczajnym i wyjątkowym. Dokładnie takim jak klimat Starego Miasta. W taki właśnie sposób rozmówcy przygotowują się do najbardziej ruchliwych pór w ciągu roku. Przewidują, co tym razem będzie najczęściej poszukiwane przez klientów i według tego planu robią zapasy odpowiednich produktów. O powodzeniu decyduje głównie przewidzenie potrzeb swoich klientów i dostarczenie na czas pożądaných przez nich towarów.

Drugi rodzaj sektora biznesowego na Starym Mieście w Warszawie różni się od powyżej scharakteryzowanego tym, iż przedsiębiorcom mniej zależy na reklamie swej działalności. Jak wspomniał jeden z rozmówców, nadmierna ilość osób odwiedzających tak znaną placówkę może rozpraszać i stwarzać niepotrzebne poczucie chaosu. Dlatego w takim przypadku niepotrzebna jest reklama miejsca i posiadanie typowych przedmiotów, będących pamiątkami turystycznymi. Często za cenę spokoju przez większość czasu, miejsce to może być odwiedzone przez klienta zainteresowanego jakąś wąską dziedziną. I jeśli uda mu się znaleźć w takim miejscu przedmioty, których poszukiwał, jest to zapowiedź, iż zwiąże się on z tym miejscem na stałe oraz poleci je innym. Wysokie ceny, brak masowości w asortymencie i niechęć do reklamy powodują, iż miejsca takie są elitarne. Właściciele dbają o jakość produktu i wysoki poziom wiedzy pracowników na temat przedmiotów, które sprzedają. Powoduje to, iż klient czuje się tu zauważony i wysłuchany, ponieważ nabędzie właśnie to czego szukał lub czego potrzebował.

Obecność dwóch skrajnie różnych sektorów biznesów na Starym Mieście w Warszawie pokazuje jak bardzo klimat Starówki jest bogaty, zróżnicowany i nastawiony na różnych odbiorców, którzy spotykają się w tym właśnie miejscu, ale ich przybyciu towarzyszy inny cel i emocje. Jest to absolutnie wspaniałe, a jednocześnie niejako zawołowane, ukryte, dostępne dopiero po głębszym zastanowieniu. Oba te rodzaje działalności różnią się wszystkim: od rodzaju oferowanego produktu, poprzez klientów, na sezonowości kończąc. Łączy je

jeden wspólny element – lokalizacja, która niepozornie ma ogromną siłę jednoczenia obecnych tutaj, aby tworząc całość stanowili atmosferę tego wspaniałego miejsca.

Stare Miasto widziane oczami przedsiębiorców działających w tej lokalizacji – codzienne zmagania

Przeprowadzając wywiady z przedsiębiorcami, których biznes znajduje się na Starym Mieście w Warszawie odnieść można było niekiedy wrażenie, iż większość naszych rozmówców jest nieco rozczarowana sytuacją, w której się znajduje. Całkiem inaczej wyobrażano sobie działalność tutaj (przede wszystkim spodziewano się nie lada zarobków) oraz nie przypuszczano, iż aż tak dużo przeciwności stanie na drodze osoby, która zechciałaby rozpocząć działalność gospodarczą na terenie Starówki.

Wielokrotnie w ocenach Starego Miasta przeważały negatywne uczucia skierowane nie tylko w stronę władz, ale także innych przedsiębiorców, ludzi którzy działają na Starym Mieście i tworzą jego klimat. Ponieważ prowadzone są tutaj najróżniejsze działalności, skierowane do zróżnicowanych grup klientów, sposób działania przedsiębiorców także nie jest taki sam. Jedni uważają, że biznes tutaj powinien być ekskluzywny i na bardzo wysokim poziomie, inni zaś raczej nastawieni są na klienta – turystę, który raczej jednorazowo dokona u nich zakupu. Obie grupy, z racji odmiennych zdań, dość negatywnie siebie nawzajem oceniają. Zwolennicy wyrafinowanych rodzajów biznesów uważają, iż niektórzy przedsiębiorcy chcą jedynie jednorazowo zarobić, nie zależy im na godnym reprezentowaniu Starówki, czy zdobyciu stałych klientów. Z tego powodu nie przykładają zbyt wielkiej wagi do zachwywania poziomem usług czy wystrojem swojego lokalu. Szczególnie odnoszą swoje wypowiedzi do właścicieli wszelkiego rodzaju punktów gastronomicznych.

Rozmówcy poruszali także kwestię niezalegalizowanych działalności na Starym Mieście, typu ulicznych sprzedawców lub grajków. Uważają, że takie osoby przeszkadzają turystom i mieszkańcom, a miasto sobie z nimi nie radzi.

Z drugiej strony, Stare Miasto jest postrzegane przez wielu ludzi jako enklawa artystów i tzw. wolnych strzelców, którzy –

poprzez uzewnętrznianie swoich talentów tanecznych czy wokalnych – tak naprawdę tworzą klimat tego miejsca. Jak twierdzą sami „wyjce” – często nie mają tu łatwego życia. Ich gra przeszkadza mieszkańcom i nie mają oni poczucia powszechnej akceptacji swojej działalności.

Chyba największą bolączką wszystkich przedsiębiorców są lokale, których miasto nie chce odsprzedać. Przedsiębiorcy prowadzą swój biznes, często od wielu lat w tym samym miejscu, ale większość z nich wynajmuje lokal, nie mając szans na wykupienie go. Skarżono się także na niesprawiedliwość, ponieważ był krótki czas kiedy można było wykupić te lokale, ale wiedzieli o tym fakcie tylko nieliczni. Temat ten poruszany był w wielu wypowiedziach i nierzadko wypowiedziom tym towarzyszyło uczucie rozdrażnienia i bezsilności wobec tej sytuacji.

Ponieważ lokale nie należą do przedsiębiorców, a są jedynie wynajmowane od miasta, przedsiębiorcy nie czują odpowiedzialności dbania o wygląd tego lokalu. Nie mają pewności, jak długo jeszcze będą mogli przebywać tutaj ze swoim biznesem, dlatego nie inwestują w lokal. Nieuregulowana kwestia zwrotu kosztów za remont oraz niepewność co do utrzymania wysokości czynszów sprawiają, iż przedsiębiorcy nie chcą ryzykować odrestaurowania lokalu. Taka postawa jest w pełni zrozumiała, ponieważ chyba nikt, nie mając pewnej przyszłości co do danego miejsca, nie remontowałby nie swojej nieruchomości. Dlatego wszyscy czekają raczej na możliwość wykupu lokalu, i wciąż mają nadzieję że wkrótce to nastąpi. Taka sytuacja trwa już wiele lat, a mury i instalacje niszczeją. Pojawia się refleksja: do czego może doprowadzić taka bierna postawa i unikanie tematu przez miasto.

Przedsiębiorcy próbują w miarę swych możliwości, upiększyć i wyróżnić swój lokal z zewnątrz. Wystawiają stoliczki, witryny. Jest to też swego rodzaju reklama miejsca, jakiś śladowy znak dla przechodzącego turysty, co w danym lokalu się znajduje. Uderza brak lub skromność szyldów, czy wystaw na zewnątrz lokalu, które od razu wskazałyby jaka działalność się tutaj mieści. Zapytano rozmówców o fakt braku tzw. znaków rozpoznawczych. Odpowiedzi jednak były nieco zaskakujące, ponieważ okazało się, iż przedsiębiorcy chcieliby takie witryny umieszczać na zewnątrz lokali, w których się mieszczą. Problemem tutaj jest niechęć zarządców Starego Miasta

do tego typu działań. Jedna z osób badanych przyznała, iż stara się o uzyskanie zezwolenia na sztyl na zewnątrz, wiąże się to jednak z ogromnymi kosztami na projekt graficzny i z biurokracją. Po złożeniu wszystkich potrzebnych dokumentów czeka już długi czas na rozpatrzenie swej prośby.

Kolejną niedogodnością, o jakiej wspominali rozmówcy, jest brak dostatecznej liczby miejsc parkingowych w okolicach Starego Miasta. Jest to uciążliwe o tyle, iż po pierwsze klienci nie mogą dojechać, a także sami przedsiębiorcy mają problem z zaparkowaniem swojego samochodu. Dla niektórych z nich samochód jest częścią wykonywanej pracy i brak parkingu w okolicy miejsca pracy bardzo komplikuje sprawę świadczenia usług klientom.

W przypadkach, gdy organizowane są imprezy masowe na Starówce, klienci którzy przyjeżdżają autem nie mogą liczyć na dużą dostępność miejsc parkingowych. Tym samym mogą zniechęcać się, aby w takich imprezach uczestniczyć

Ważnym aspektem, często podkreślanym przez przedsiębiorców w rozmowach, są stale rosnące koszty prowadzenia działalności na terenie Starego Miasta. Pojawił się temat wysokich, stale rosnących czynszów, a także spadającej liczby klientów, głównie zagranicznych. Jako powód wzrostu czynszów podawana była chęć władz miasta do szukania oszczędności. Natomiast wśród powodów spadku ilości osób odwiedzających Stare Miasto pojawiły się: wzrost siły nabywczej złotych, a tym samym spadek wartości innych walut względem naszej waluty, przez co towary stały się drogie dla turystów. Kolejnym powodem wymieniającym jest światowy kryzys i zmiana upodobań i nastawienia klientów do zakupów dóbr z tzw. górnej półki, które coraz częściej zastępuje się tańszymi.

Pomnie na wszystkie zgłaszane problemy i przeciwności jakie los stawia na drodze przedsiębiorców Starego Miasta, zapytałyśmy naszych rozmówców, czy w jakiś sposób stwarzyszają się ze sobą, aby razem działać w celu poprawienia swojej sytuacji. Większość badanych osób już jest lub zamierza stać się w najbliższym czasie członkiem największego stowarzyszenia działającego na terenie Starego Miasta, jest to Stowarzyszenie Kupców Traktu Królewskiego i Starego Miasta w Warszawie. Większość osób widzi rolę Stowarzyszenia jako instytucji, która jest stroną w rozmowach z władzami

na tematy dotyczące czynszów lub wykupu lokali.

Podczas rozmowy z założycielem Stowarzyszenia Twórców Malarzy i Rzeźbiarzy Starego Miasta okazało się, iż artyści również nie są do końca zadowoleni ze swojej sytuacji. Odczuwają brak poparcia ze strony zarządców miasta, uważają iż są niedostatecznie doceniani. Podczas rozmowy można było wyczuć pewnego rodzaju dumę z bycia twórcą, artystą, kimś ponad zwykłego szarego człowieka. Może to świadczyć o tym, iż taką właśnie opinię o sobie mają członkowie Stowarzyszenia, niestety nie są oni traktowani przez władze adekwatnie do własnej opinii.

Kilka lat temu została zawarta umowa na wyłączność dla Stowarzyszenia do wystawiania swoich prac na ulicy Nowomiejskiej. Oznacza to, iż aby nowy artysta mógł wystawiać swoje prace na terenie tej ulicy, musi uzyskać na to zgodę Stowarzyszenia, które od jakiegoś czasu właściwie nie przyjmuje już nowych członków. Można odnieść wrażenie, iż sytuacja ta mimowolnie doprowadziła do wyraźnego zamknięcia się na nowych artystów, ponieważ stanowili by oni swego rodzaju konkurencję dla artystów obecnych tutaj od lat.

Jak wiemy klimatu Starego Miasta nie tworzą zabytkowe budynki, raczej ludzie którzy tutaj się znajdują oraz artyści tworzący sztukę. Jednak jakiś czas temu władze stworzyły plany przeniesienia twórców w inną część Starego Miasta. Kiedy po raz pierwszy rozmawialiśmy z założycielem Stowarzyszenia (listopad 2010) nie było jeszcze ostatecznej decyzji w tej sprawie, ponieważ trwały rozmowy z twórcami, którzy absolutnie nie chcieli zgodzić się na zmianę lokalizacji. Przechadzając się w połowie lipca 2011 po Starym Mieście natknęliśmy się na naszego rozmówcę i zapytałyśmy o tę kwestię. Powiedział, iż decyzja została wstrzymana i wciąż trwają negocjacje w tej sprawie.

Podczas rozmów artyści skarżyli się także na wysokie koszty prowadzenia swojej działalności na tym terenie. Poza wnoszonym czynszem za wystawianie swoich prac na określonym obszarze Starówki, próbowano obciążyć ich opłatą targową. Przez długi czas walczone o niewprowadzenie tej opłaty i wygląda na to, iż na chwilę obecną się to udało.

Aby dowiedzieć się więcej na temat słabnącej kondycji biznesu artystycznego

na Starówce, postanowiłyśmy dążyć temat problemów finansowych, zmniejszającej się ilości klientów i doszliśmy do zaskakujących wniosków. Okazało się, iż niewielką konkurencją dla Starego Miasta stały się Centra Handlowe będące ośrodkami pozwalającymi na kompleksowe zaspokajanie potrzeb dotyczących rozrywki, kultury i gastronomii. Spędzanie całych weekendowych dni w takich miejscach stało się niejako trendem współczesnego społeczeństwa.

Przedstawiona tu analiza pozytywnych i negatywnych czynników wpływających na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Starego Miasta w Warszawie wskazuje, iż oczekiwania właścicieli biznesów na Starówce nie ograniczają się do własnych umiejętności i zasobów. Biorąc pod uwagę, że Stare Miasto jest szeroko rozumianym dobrem i zabytkiem narodowym ogółu ze względu na walory historyczne, właściciele oczekują zrozumienia i elastyczności oraz pomocy w prowadzeniu biznesu w tej lokalizacji. Specyfika prowadzenia interesów w rejonie Starówki z jednej strony daje szerokie możliwości rozwijania działalności związanej z tą lokalizacją, która może zainteresować odwiedzających, w tym znamienite osoby (malarstwo, souvenir typowo turystyczne, dzieła sztuki), z drugiej – prawnie, administracyjnie i konserwatorsko ogranicza pełną swobodę wpływania na własne przedsiębiorstwo, powodując tym frustrację i poczucie bezsilności oraz pozostawienia kupców samym sobie.

Czy Stare Miasto to dobre miejsce na prowadzenie działalności?

Zapytałyśmy naszych rozmówców, jak oceniają Stare Miasto. Czy biorąc pod uwagę wszystkie za i przeciw, Stare Miasto w Warszawie to ich zdaniem dobre miejsce na prowadzenie działalności gospodarczej. Odpowiedzi były różne, jednak większość przedsiębiorców nie jest zadowolona z sytuacji na Starówce. Jako główne bolączki wpływające na tę negatywną opinię wymieniano: malejącą ilość odwiedzających, wysokie czynsze, problemy z uzyskaniem pozwoleń na wiele inicjatyw oraz ogólny brak wsparcia miasta. Kupcy inaczej wyobrażali sobie prowadzenie tutaj biznesu i niezbyt pozytywnie patrzą w przyszłość.

Są też i takie osoby, które swoją obecność na Starym Mieście traktują jak misję i uważają, że są potrzebni temu miejscu,

dlatego pomimo wszelkich niedogodności będą tutaj trwać i nie myślą o zmianie lokalizacji. Działalność gospodarcza ich przedsiębiorstwa jest nierzadko nierentowna, jednak o jej kontynuacji decydują inne względy niż finansowe. Jest to często dobre słowo zadowolonego klienta, wyrazy wdzięczności stałych klientów, a także satysfakcja z możliwości samorealizacji na tym terenie i obcowania z innymi przedsiębiorcami będącymi w podobnej sytuacji.

Ogólny bilans nastraja optymistycznie, gdyż wszystkie działalności mają znaczenie dla ogólnego klimatu Starówki i mimo wszystko muszą być tutaj obecne, ponieważ bez tej różnorodności, która jest obecnie, bez tych wspaniałych ludzi i ich pomysłów jak ożywieć i uatrakcyjnić Stare Miasto, miejsce to nabrałoby całkiem innego wymiaru i stałoby się jedynie jednym z punktów w naszym mieście odwiedzanych przez turystów, a nie jednym z najbardziej spokojnych i romantycznych miejsc Warszawy, do którego chętnie przychodzą zarówno przyjezdni, jak i mieszkańcy.

Jak wielokrotnie podkreślali badani, to nie wymiar finansowy jest dla nich najważniejszy, gdyż prowadzona działalność nierzadko jest na granicy opłacalności, ale unikalność Starego Miasta, która sprawia, że – mimo wielu problemów – nie wyobrażają sobie prowadzenia działalności w innym miejscu.

Bez wątplenia do miejsc, które można określić metaforą *genius loci* zaliczamy Stare Miasto w Warszawie, gdyż udało się tutaj zachować elementy świadczące o tradycji, wartościach i wysiłku włożonym przez pokolenia. Stare Miasto 2 września 1980 roku zostało wpisane na listę światowego dziedzictwa kulturowego sporządzoną przez UNESCO, zyskując tym samym globalne uznanie i zainteresowanie turystów z całego świata. Wyjątkowość Starówka zawdzięcza w głównej mierze fenomenowi jej rekonstrukcji, jak napisano w tekście wyjaśniającym: „Ponad 85% zabytkowego centrum Warszawy zostało zniszczone przez nazistowskie oddziały okupacyjne. Po wojnie mieszkańcy Warszawy podjęli dzieło odbudowy, które doprowadziło do odtworzenia kościołów, pałaców i domów będących symbolem polskiej kultury i narodowej tożsamości. Jest to wyjątkowy przykład całkowitej rekonstrukcji zespołu historycznego” (Biuletyn Informacyjny Miasta Stołecznego Warszawy 2007: 6).

Konkluzje

Stare Miasto od zawsze było miejscem styku kultur stwarzającym przestrzeń do życia, pracy i wypoczynku różnych nacji, ludzi różniących się wyznaniem oraz światopoglądem. Bezkonfliktowo różne grupy egzystowały na tym terenie przez wiele lat, aż zostało to brutalnie przerwane przez II wojnę i całkowite zniszczenie Starówki. Polacy darząc to miejsce szczególną atencją, od razu po zakończeniu wojny rozpoczęli architektoniczną odbudowę. Niestety nie udało się zrekonstruować najważniejszego, a mianowicie przywrócenia Staremu Miastu dawnej symboliki bycia centrum stolicy. Wiele z przedwojennych działalności rzemieślniczych nie wróciło po wojnie w to miejsce, które straciło w tym względzie na swym statusie z przeszłości. Inne rejony Warszawy zdobyły miano ośrodków handlowo-mieszkalnych. Jedyną funkcją, która przetrwała, zdaje się bez uszczerbku, jest działalność kulturalna. Stare Miasto to idealne miejsce na prowadzenie działalności muzealnych, galerii (także plenerowych) i sklepów z pamiątkami na wysokim poziomie. Prowadzenie działalności gospodarczych na Starym Mieście wiąże się z pewną nobilitacją, co potwierdzili przedsiębiorcy z którymi rozmawialiśmy. Są oni dumni i świadomi swej wyjątkowości i ogromnej odpowiedzialności jaka na nich spoczywa. Odpowiedzialność ta wynika z faktu bycia wizytówką miasta i konieczności zapewnienia odpowiedniego poziomu oferty i usług, tak, aby sprostać wymaganiom nawet najbardziej wymagającego turysty. Działalności prowadzone na tym terenie, które są z reguły mikro- lub średnimi przedsiębiorstwami, powinny z jednej strony wspierane być przez władze, z drugiej zaś – posiadać swobodę kształtowania swej oferty i podejmowania decyzji co do używania narzędzi marketingowych. Nasze rozważania na temat przedsiębiorczości na tym terenie unaoczniają, jak złożone jest to zagadnienie, a różnorodność przedsiębiorców jest przeogromna i uzależniona od kryteriów, które przyjmujemy do ich systematyzacji. Ze względu na przyjęte założenie badawcze w niniejszej pracy, dokonaliśmy próby poznania specyfiki małych biznesów usytuowanych na terenie Starego Miasta. Jest to niezmiernie ciekawa kategoria przedsiębiorstw, gdyż przyjmuje ona bardzo ludzki wymiar, zależny od postawy właściciela,

jego pomysłu na życie, który na ogół przekłada się na misję prowadzonego przez niego biznesu. Realizując swe własne cele, przedsiębiorca boryka się ze zwyczajowymi dylematami napotykanymi na rynku przez pozostałych jego uczestników: natury moralnej, czyli etyki prowadzonego biznesu, sposobu postępowania w przypadku wiedzy o działaniach nieetycznych, wyboru swojej własnej drogi działalności: uczciwej bądź na granicy prawa; czy natury ekonomiczno-społecznej: wierności swoim ideałom kosztem małej rentowności, postępowania z pracownikami, stosunku do innych przedsiębiorców. Nawiązany kontakt z właścicielami małych biznesów pozwolił poznać, jak bardzo odpowiedzialna i trudna rola spoczywa na właścicielu, który od początku do końca układa życie stworzonej przez siebie organizacji. Mimo licznych przeciwności losu oraz, w przypadku działalności staromiejskich, wymogów prawnych ograniczających swobodę funkcjonowania, satysfakcja z takiego modelu życia zawodowego jest widoczna. Przedsiębiorcy dumni są z tego, co udało im się osiągnąć, choć przyszłość w niektórych przypadkach bywa niepewna. Starają się utrzymywać dobre relacje nieformalne z innymi przedsiębiorcami, wspierać się i nierazko stowarzyszać, aby walczyć o poprawę warunków egzystencji na Starym Mieście. Na terenie Starówki działa kilka typów stowarzyszeń integrujących przedsiębiorców z różnych sektorów biznesowych. Rozwiązują wspólne problemy, aby zapewnić sobie lepsze warunki na przyszłość. Powołanie stowarzyszeń ściśle wiązało się z nieustannymi negocjacjami z zarządcami Starego Miasta. Dotyczyły one najczęściej tematów spornych: wysokości czynszów, własności lokali, wystroju lokali wewnątrz i na zewnątrz oraz kwestii bezpieczeństwa. Przedsiębiorcy nierazko mieli wrażenie braku wsparcia ze strony zarządu, który sprawiał wrażenie niezaangażowanego w sprawy społeczności biznesowej Starego Miasta. Zasadniczą kwestią z punktu widzenia zarządzania takim miejscem jak Stare Miasto wydaje się pogodzenie jego funkcji użytkowej (zapewnienie komunikacji, względy ekonomiczne) z duchowym wymiarem, który kształtuje tożsamość i jest wyrazem dziedzictwa kulturowego. To niezwykle trudne zadanie, biorąc pod uwagę skrajność funkcji, które współwystępują w jednym miejscu. Konieczna jest rozważa i refleksja przy kreowaniu tej przestrzeni,

by z jednej strony uniknąć możliwych kolizji powstałych na styku codzienność/transcendentność, a z drugiej – działać zgodnie z wymogami stawianymi przez współczesność.

Badane przez nas placówki należały do różnych sektorów biznesowych, a osobowości przedsiębiorców także były dość zróżnicowane. Zauważalnym łącznikiem jest tożsamość i identyfikacja z miejscem prowadzonej działalności oraz relacja z innymi przedsiębiorcami z tego terenu. Wartości te często były przedkładane nad wyniki finansowe i rentowność przedsiębiorstwa. Często, pomimo prowadzenia działalności na granicy opłacalności, właściciele trwają w tym miejscu ze względów pozafinansowych i duchowych. Są oni mentalnie związani ze Starówką, z jej klimatem i atmosferą i nie wyobrażają sobie, by mogli to miejsce opuścić. Są w stanie włożyć wiele wysiłku w budowanie tutejszej wspólnoty i wykazują dużą kreatywność oraz zaangażowanie w poszukiwaniu coraz to nowych inicjatyw mających promować to miejsce. Pomimo nękających problemów, każdy z rozmówców wyraził chęć do związania swej przyszłości ze Starym Miastem i nie brał pod uwagę zmiany lokalizacji. Biorąc pod uwagę powyższe, uważamy, iż Stare Miasto to dobre miejsce na prowadzenie działalności gospodarczej

Badania, które przeprowadziłyśmy na terenie Starego Miasta w Warszawie i ich interpretacja nie wyczerpują w pełni tematu prowadzenia działalności w tej lokalizacji, a potencjał tego miejsca jest na tyle duży, iż może stanowić źródło inspiracji do dalszych prac naukowych w tym zakresie.

Informacje o autorkach

Mgr Joanna Kozak-Śmieciuch – absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: smiecuszka@gazeta.pl

Mgr Joanna Wawer – absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: wawerjoanna@o2.pl

Bibliografia

Berger, P.L., Luckmann, Th. 1966/1983. *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

27 lat na liście Unesco. 2007. Biuletyn Informacyjny Miasta Stołecznego Warszawy, nr 1.

Burszta, W.J. 2004. *Różnorodność i tożsamość. Antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskie sp. z o.o.

Glinka, B., Gudkova, S. 2011. *Przedsiębiorczość*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Gudkova, S. 2008. *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.

Gutkowski, B. (red.) 2009. *Fenomen Genius Loci. Tożsamość miejsca w kontekście historycznym i współczesnym*. Materiały konferencji zorganizowanej przez Muzeum Pałac w Wilanowie, Instytut Historii Sztuki Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, grudzień 2007. Stare Babice: Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak.

Hall, E.T. 1966. *The Hidden Dimension*, w: Godlewski, G., Kolankiewicz, L., Mencwel, A., Rodak, P. (red.) 2005. *Antropologia kultury zagadnienia i wybór tekstów*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Kocoń, P. 2011. *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje. Organization's identity and organization's culture – definitions and relations*, Katowice: Akademia Ekonomiczna, pobrane w world wide web 20-09-2011. www.zneiz.pb.edu.pl.

Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostera, M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Kostera, M. 2007. *Kultura organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Kostera, M. 2008. *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kostera, M., Śliwa, M. 2010. *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość twórczość kultura*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.

Lange, I., Pietrzak, L. 1955. *Warszawskie Stare Miasto*, Warszawa: Sport i Turystyka.

Mencwel, A. 2000. *Antropologia kultury*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

New Employee Integration: A Method to Impact and Influence Organization Culture and Change 2011, pobrane w world wide web 23-09-2011 www.hitthegroundrunning.com

Witkowski, S. 1998. *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 4, Wrocław: Wydawnictwa Uniwersytetu Wrocławskiego.