UNIWERSYTET IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH INSTYTUT SOCJOLOGII

Życie w projekcie

Projekt jako narzędzie przekształcania świata i rama instytucjonalna rzeczywistości społecznej

Waldemar Rapior

Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Rafała Drozdowskiego

POZNAŃ 2017

Dziękuję prof. Rafałowi Drozdowskiemu za cierpliwe czytanie kolejnych części pracy, dr Bogumile Matei-Jaworskiej za wskazówki merytoryczne oraz redakcyjne, dr Zbigniewowi Karpińskiemu za uwagi dotyczące kooperacji, dr Pawłowi Skuczyńskiemu za uwagi dotyczące dylematów. Od dr Beaty Jałochy otrzymałem liczne wskazówki do dalszych badań. Szczególne podziękowania kieruję do Anne Nigten za możliwość udziału w przedsięwzięciach PatchingZone. Dziękuję również całemu zespołowi, z którym pracowałem w latach 2012-2013 w Rotterdamie – dysertacja ta jest w dużej mierze o świetnej robocie, którą wspólnie wykonaliśmy. Chciałbym podziękować moim rodzicom i rodzeństwu, a także Urszuli i Jędrzejowi Pańczak za wsparcie. Na koniec chciałbym podziękować mojej życiowej partnerce Joannie Pańczak za fascynującą codzienność.

Spis treści

Spis ramek 5

Spis tabel 5

Spis rysunków 5

Spis wykresów 5

WSTĘP 6

Metoda: podążaj wszędzie tam, gdzie zaprowadzą cię badania 8

Pojedyncze studium przypadku i nowa zagadka indukcji 9

Fach: dyscyplinowanie ciała w terenie i przed biurkiem 13

Teoria jako samorozumienie 15

Scjentyzm i bezstronność 16

Uwaga techniczna 19

CZĘŚĆ I Społeczeństwo projektu 20

ROZDZIAŁ 1. USPOŁECZNIENI PRZEZ PROJEKTY 21

1.1 Projekt – kulturowa forma myślenia i działania 21

1.2 Społeczeństwo projektu 22

1.3 Informatorzy o projekcie 25

1.4 Poczwórne spojrzenie 37

ROZDZIAŁ 2. JAK MYŚLEĆ O PRZYSZŁOŚCI? PROJEKT I POJECIA BLISKOZNACZNE 39

ROZDZIAŁ 3. PROJEKTYZACJA 54

3.2 Czym jest projektyzacja? 56

3.1 Sprojektyzowane społeczeństwo 58

3.3 Sprojektyzowane relacje 72

3.4 Społeczeństwo otwarte i projektyzacja 74

3.5 Etycznie lepszy świat: sprojektyzowane państwo opiekuńcze? 78

ROZDZIAŁ 4. DWA PRZYKŁADY PROJEKTYZACJI 84

4.1 Humanitaryzm w projekcie 84

4.2 Sztuka w projekcie 95

CZĘŚĆ II Sprojektyzowane formy dialogowe: eksperymentowanie z zastanymi warunkami instytucjonalnymi 112

ROZDZIAŁ 5. OD HIERARCHICZNYCH OGRANICZEŃ DO EKSPERYMENTOWANIA Z NIEHIERARCHICZNYMI FORMAMI EDUKACJI 114

CZĘŚĆ III O bardziej egalitarne projektry: zarządzanie kolektywne 142

ROZDZIAŁ 6. WSPÓŁPRACA NIEWYKLUCZAJĄCA WOLNOŚCI INDYWIDUALNEJ W EFEKTYWNOŚCIOWEJ RAMIE PROJEKTU 143

6.1 Współpraca: wymiar procesualy i interakcyjny 143
6.2 Współpraca w trybie my 149
ROZDZIAŁ 7. MYŚLENIE DYLEMATAMI: HABITUS *KILL THE EGO* I WARUNKI SAMOPOZNANIA 158
7.1 Kill your ego 158
7.2 Impersonalizm 159
7.3 Schematy decyzyjne 165
7.4 Myślnie dylematami 170
ROZDZIAŁ 8. BEZPIECZNA NIEZGODA 176
8.1 Wzajemna życzliwość i niechęć 176
8.2 Poza grupowe ujednolicenie i jednostkowy heroizm 177
8.3 Instytucjonalne odciążenie 188
ROZDZIAŁ 9. HEURYSTYKI DELIBERACJI-INSTRUMENTALNEGO DZIAŁANIA. JAK POŁĄCZYĆ DĄŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA ZGODY Z DZIAŁANIAMI NASTAWIONYMI NA OSIĄGNIECIE SUKCESU? 194
9.1 Myślenie pragmatyczne 195
9.2 „Mamy robotę do zrobienia": spójność zadaniowa spotyka się ze spójnością społeczną ... 196
9.3 Logika poszukiwawcza, logika aplikacyjna 196
9.4 Podsumowanie: heurystyki deliberacji-instrumentalnego działania 202
ROZDZIAŁ 10. DUCH KONSYLITATORSKI: DEMOKRACJA I WSPÓŁRPACA 205
10.1 Zbieżność 205
10.2 Entuzjazm: zarzadzanie nawykami i emocjami 207
10.3 Rozdrażnienie 208
10.4 Duch konsylitatorski 212
10.5 Podsumowanie: postulat 215
Zakończenie. Projektowa forma uspołecznienia 217
Aneks 220
Bibliografia 223

Spis ramek

Ramka 1 Projekt Manhattan. Społeczeństwo jako jedna wielka fabryka: typ idealny projektyzacji i menadżera projektu 56
Ramka 2 Megaprojekty 61
Ramka 3 Dylematy teorii zarządzania projektem 66
Ramka 4 Performatywny wymiar autorytetu 119
Ramka 5 Instrumentalny wymiar autorytetu 121
Ramka 6 Narratyzacja odseparowanych grup 141
Ramka 7 Wyobraźnia projektowa i wyobraźnia dialogiczna 146
Ramka 8 Współobecność jako zagrożenie? 156
Ramka 9 Impersonalizm w praktyce. Umiejętności habitusu *„kill your ego”* 163
Ramka 10 Dylematy a nowoczesność 171
Ramka 11 Struktura zebrań 193
Ramka 12 Narzędzia skutecznego poszukiwania zbieżności 207

Spis tabel

Tabela 1 Stopień projektyzacji gospodarki UE. Źródło Kuura 2009 58
Tabela 2 *Cité* projektu. Źródło Chaipello, Fairclough 2008: 382. 68

Spis rysunków

Rysunek 1 Poziomy projektyzacji. Źródło Kuura 2009. 57

Spis wykresów

Wykres 1 Typologia pracy projektowej. Źródło Packendorff 2002 69

WSTĘP

W pracy tej podejmuję próbę gęstego opisu tego, co jednak z moich respondentek wyraziła za pomocą takich oto słów:„aby rozwijać problemy zaczynamy od dołu, ale mamy też wiedzę, aby połączyć to, co lokalne, co artystyczne, z tym, co odgórne, czym zajmują się menadżerowie". Obserwowałem, jak jednostki i instytucje współpracują ze sobą w dziesięciomiesięcznym projekcie realizowanym w Rotterdamie. Projekt ten miał dwa cele: zbudowanie w szkole zawodowej pracowni, w której uczniowie i nauczyciele pracowaliby, na równych zasadach, wraz z organizacjami non-profit, sektorem prywatnym, młodymi profesjonalistami i ekspertami (artystami, naukowcami, animatorami kultury, inżynierami) nad realizacją projektów dla rzeczywistego świata. Drugim celem projektu, który badałem było skonstruowanie gry na bazie technologii komórkowej i GPS przeznaczonej dla młodzieży żyjącej w południowej części Rotterdamu (mieszkają tam głównie rodziny emigrantów, robotników).

Założenia projektu, który badałem stoją w opozycji do silnie zakorzenionego w Europie stylu życia napędzanego wizją sukcesu, a także w kontrze do podstawowych założeń zarządzania (konkurencyjność, hierarchiczność, odgórna kontrola), które wzmacnia ideologia neoliberalna. Ideologia ta pojmuje projekty wąsko – jako wymuszające skrajny praktycyzm instrumenty aktywizacji jednostek albo narzędzia oddelegowania przez państwo wielu swoich dotychczasowych zadań na (często powołane przez nie) organizacje i agendy. Staram się rozszerzyć definicję projektu, pokazać, że myślenie projektowe nie musi być wyrazem biurokracji (tj. rozdzielania środków w postaci grantów czy stypendiów; wystandaryzowania działalności, by wpisała się ona w wymogi grantodawców itd.), lecz mieć znamiona krytycyzmu społecznego i politycznego. Odpowiedzialnością za brak zabezpieczeń społecznych i niepewność (nie tylko) młodych ludzi w Europie często obarcza się projektyzację życia pod szyldem neoliberalizmu. Nie omieszkam wskazać, jak życie w projekcie w czasach tryumfu neoliberalizmu, który nie zachwiał się po kryzysie finansowym z lat 2008-2009 ujednolica interakcje między ludźmi i generuje wiele dylematów.

Idea projektu odwołuje się do „pewnego artefaktu, którego wierność można sprawdzić, porównując z dyspozycjami w tekście [lub z obiektem]" (Worthen 2013: 45). Wystarczy zajrzeć do projektu, aby sprawdzić czy framugę drzwi należy przesunąć o dwa czy trzy centymetry w lewo. Projekty rozumiane jako artefakty są efektywnym narzędziem zarządzania, choć coraz częściej słyszymy głosy, że nie struktura projektu (triada „czas-koszt-jakość") wyznacza jego sukces (zwraca się uwagę na rutyny, aspekty behawioralne, instytucjonalne, itd., zob. Czarniawska 2010).

Projekt jest strukturą, która powinna zwiększać efektywność i produktywność działań. Jednocześnie istotą metody projektowej jest rozwiązywanie problemów w grupach. Projekty są strukturą współpracy: mamy wspólny cel, jesteśmy go świadomi i wspólnie do niego dążymy. Praca

grupowa może jednak przybierać różne formy: podziału zadań, koordynacji, współpracy, w której ważne jest wytworzenie poczucia „my". Projekty, z jednej strony, poprzez uwzględnienie perspektyw różnych ludzi, mogą uczynić ich bardziej sprawczymi, ale z drugiej strony, mogą zwiększać poczucie niepewności, gdyż wymagają negocjacji i wysiłku, by pozbyć się wrażenia, że ludzie są niezdolni do życia razem w zgodzie z powodu dzielących ich różnic (zwłaszcza w przypadku projektów i współpracy z obcymi ludźmi). Współpraca w projektach może być problematyczna. W jaki sposób można przyczynić się do zwiększenia jej poziomu?

W pracy tej postawiłem sobie następujące cele:

1) Opis genezy, przejawów i kontekstów społeczeństwa projektu.
2) Identyfikacja napięć związanych z kolektywnym zarządzaniem projektem artystycznym dotyczącym edukacji.

Projekty stały się częścią naszej codzienności – większość z nas realizowała bądź uczestniczyła w jakimś projekcie, albo zetknęła się z tym pojęciem przy różnych okazjach – słowo to stało się częścią potocznego języka. W przeciwieństwie do teorii zarządzania nie próbuję opracować skutecznych narzędzi zarządzania projektem. Projekty są dla mnie formą uspołecznienia – tego, jak ludzie są ze sobą powiązani, jak się określają w stosunku do innych jednostek.

Powyższe cele staram się zrealizować w trzech częściach pracy – jej struktura rysuje się następująco:

- Część 1: Projekt – społeczeństwo projektu – projektyzacja: geneza, przejawy, konteksty, przykłady, napięcia, aporie przedstawione z szerokiej perspektywy („lotu ptaka").
- Część 2: Sposoby działania w projekcie – opis etnograficzny.
- Część 3: Warunki większej egalitarności projektów: Jak poprawić funkcjonowanie społeczeństwa projektu zakładając, że współpraca w projekcie może pełnić rolę schematu demokratycznej decyzji.

Metoda: podążaj wszędzie tam, gdzie zaprowadzą cię badania

Podstawową zasadą metody badawczej, którą przyjąłem jest podążanie tam, gdzie zaprowadzi badacza jego wyobraźnia socjologiczna. Mówiąc inaczej, badacz jest niczym tropiciel, który śledzi wszystkie tropy, by w końcu natrafić na ten właściwy i iść po nim do celu. Zanim jednak badacz będzie pewien, że trop prowadzi go w kierunku odkrycia naukowego, musi przyjąć, że wszystko jest interesujące. Instrumentem, który ułatwia odnalezienie się w sytuacji „uznaj, że wszystko jest ważne", czyli wybranie problemu, postawienie hipotezy i oddzielenie wskazówek istotnych od nieistotnych, jest indukcja. Rozpocznę ten rozdział od klasycznego sporu w nauce, który można przedstawić za pomocą opozycji „indukcja-dedukcja".

„Nauka, pisali Barry Markovsky i Lisa M. Dilks (2013: 19), jest sposobem **systematycznego** szturchania kijem nieznanych przedmiotów znajdujących się w ciemnym miejscu". Podkreślili słowo systematycznego. Co uważają za systematyczne badanie? Dedukcyjne testowanie hipotez za pomocą eksperymentu. Uznają, że badanie indukcyjne są co najwyżej eksploracją, ponieważ nie spełniają podstawowego kryterium teorii naukowej – nie są falsyfikowalne. Zgadzam się z Markovskym i Diks, że proponowana przez nich koncepcja nauki jest wartościowa, lecz nie mogę zgodzić się, że klasyczny proces hipoteza-weryfikacja, jest jedyną metodą naukową – opowiadam się za pluralizem naukowym (Abend 2012, Morawski 2016) i uznaję, że indukcyjne badanie są równie naukowe, jak testowanie hipotez (Kaufmann 2010).

Badania indukcyjne, zwłaszcza takie jak etnografia, obserwacja uczestnicząca, wywiad rozumiejący, mają tę przewagę nad modelami klasycznymi wysuwającymi hipotezę, która jest następnie testowana za pomocą kwestionariusza ankiety lub eksperymentu, iż dotyczą one rzeczywistego życia ludzi, a nie zestandaryzowanej sytuacji wywiadu lub zdarzenia laboratoryjnego (zob. Adend 2012, 2014, Kaufmann 2010, Lofland i in. 2009, Kostera 2011). Wyruszając w teren badacz buduje obiektywną wiedzę nie poprzez procedury eksperymentalne i maksymalne oddalenie od subiektywnej perspektywy ludzi, lecz refleksję nad swoim statusem w terenie oraz systematyczne odtwarzanie rzeczywistości, w której uczestniczy (zob. Nagel 2006, Rapior 2015, Ingold 2015). Jean-Claude Kaufmann (2010: 35) pisał:

> Obiektywizacja powstaje krok po kroku dzięki ujawnianym i wzajemnie skoordynowanym instrumentom pojęciowym, pozwalającym na ogarnięcie tematu badań z coraz większym dystansem wobec początkowego spontanicznego spojrzenia, nigdy jednak całkowicie z nim nie zrywa.

Będąc w terenie badacz wytwarza dowody naukowe nie, na przykład, poprzez porównanie grupy, w której zastosowano jakąś manipulację z grupą kontrolną, ale spójność całego przedsięwzięcia badawczego i instrumenty uprawomocniające – nasycanie modeli teoretycznych (Charmaz 2009),

kadrowanie badań, czyli usytuowanie badań w ramie nauk społecznych i kontekście znanemu już dzięki innym badaniom (Kaufmann 2010), a w indukcji analitycznej – dyskusję nad przypadkami negatywnymi (takimi które są dziwne lub początkowo nie wchodzą do modelu teoretycznego) (Katz 2001). Dbanie o rygor, to nie tylko dążenie do uprawomocnienia badań, ale także budowanie metody pozwalającej innym badaczom skorzystać z twojego podejścia badawczego oraz konstruowanie wiarygodności badacza – rygor chroni przed wyprowadzeniem sprzecznych wniosków[1].

Według Pierce'a (Poręba 2014) racjonalność indukcji polega na tym, że kształtuje nasze przekonania w sposób, który przyszłe doświadczenia i obserwacje mogą zmodyfikować – czyni nasz system przekonań wrażliwym na nowe bodźce i informacje. Empiryczne poznanie polega na: zmysłowym kontakcie ze światem, ale aby zmysłowy kontakt miał wartość poznawczą musi natrafić na istniejące już w nas przekonania. Ustalenie związku między naszymi przekonaniami a przyszłymi doświadczeniami służy indukcja (por. Baert & da Silva 2013). Nasze podejście badawcze zależy czy przyjmujemy, że racjonalność indukcji wyznacza klasyczny czy nowy problem indukcji. Ja założyłem, że racjonalność mojego podejścia badawczego definiuje nowy problem indukcji.

Pojedyncze studium przypadku i nowa zagadka indukcji

Podejście jakie przyjąłem w tym projekcie badawczym odbiega od mainstreamu w socjologii, w której podstawową czynnością analityczną jest porównanie. Studia przypadków zaczynają objawiać nam coś o świecie społecznym, gdy porównamy dwa przypadki ze sobą, znajdziemy różnice i podobieństwa. Miałem możliwość przeprowadzenia badań porównawczych, gdyż w latach 2013-2015, a więc po powrocie z Rotterdamu, śledziłem badawczo projekt Generator Malta[2]. Zdecydowałem się na drobiazgową analizę jednego przypadku – przeprowadziłem, metodą obserwacji uczestnicząc, badania etnograficzne projektu PZ. By przedstawić racje stojące za wyborem tylko jednego *case study*, rozważę, za Marcinem Porębą (2014), kwestię tzw. nowej zagadki indukcji.

Poręba (tamże: 124) pisze, że „rozważana *in abstracto*, indukcja to tyle co rozumowanie, w którym na podstawie próbki wziętej z jakiegoś zbioru wnioskujemy o własnościach wszystkich elementów tego zbioru". Można zadać pytanie: „na jakiej podstawie sądzimy, że elementy badanego zbioru różne od tych, które weszły w skład naszej próbki, okażą się podobne do nich pod względem interesujących nas własności?". Pytanie to odnosi się do tzw. klasycznego problemu indukcji. W odróżnieniu od niego, nowa zagadka indukcji dotyczy samych własności, które rzutujemy z naszej

[1] Badaniom jakościowym zarzuca się często, że ich rezultatem nie jest teoria, że nie można poddać wyników badań krytyce, gdyż opierają się na subiektywnym spojrzeniu badacza, że są narcystyczne, że wywołują irytację czytelnika szukającego ścisłości, wreszcie, że nie dadzą się porównać z innymi teoriami (zob. Ploder & Stadlbauer 2016).

[2] Jest on miejską częścią Festiwalu Malta. Generator Malta jest podobny do projektu, który analizowałem, gdyż jest (a) społeczno-artystycznym przedsięwzięciem trwającym niemal cały rok, (b) polega na partycypacji tzw. zwykłych ludzi w projekcie, (c) w jego realizacje zaangażowani są osoby z różnymi kompetencjami (artyści, animatorzy kultury, botanicy, naukowcy, etc.).

próbki na cały zbiór, z którego została ona wzięta. Nowa zagadka indukcji dotyczy nie obszaru poza próbką, ile samej próbki i własności składających się na nią elementów. Pytamy: „na jakiej podstawie uważamy zaobserwowane szmaragdy za zielone, a nie ziebieskie?" (a nie, jak w klasycznym problemie indukcji: „na jakiej podstawie stwierdzamy, że nie zaobserwowane szmaragdy są zielone?").

Poręba wyróżnił trzy sposoby radzenia sobie z nową zagadką indukcji:

1) Konwencjonalizm: za tym rozwiązaniem stoją następujące racje: ekonomia poznawcza i prostota. Polega on na tym, że sami dobieramy pojęcia za pomocą, których opisujemy próbkę i rzutujemy na obszar poza próbką.
2) Rozwiązanie zaproponowane przez Nelsona Goodmana: niektórej pojęcia mają obiektywną przewagę nad innymi (w ten sposób odrzucamy konwencjonalizm). Przewagę, według Goodmana, mają te pojęcia, które są „zakorzenione" społecznie, tzn. pewne predykaty są częściej używane niż ich konkurenci. Nie mają one związku z lepszym przyleganiem do rzeczy samej, lecz są lepiej zakorzenione w praktyce pewnej społeczności. Ujmując to inaczej, nie są „dziwne", są bardziej „naturalne" niż ich konkurenci.
3) Podejście, które Poręba rekonstruuje za Wittgensteinem, Kripkem, Zabłudowskim: pewne pojęcia lepiej niż inne oddają nie tyle same rzeczy, ile rzeczy w ich powiązaniu ze sposobem, w jaki je postrzegamy i w jaki o nich myślimy. Pojawia się tu klasyczny problem Wittgensteinowski – problem kierowania się regułą. Polega on na tym, że dowolny opis czyjegoś zachowania w połączeniu z dowolnym opisem stanu psychicznego i neurofizjologicznego, można połączyć z nieskończonym zbiorem wzajemnie niezgodnych reguł. Indukcję można przedstawić za pomocą pytania: „jaką regułą się ktoś kieruje?", bądź nieco inaczej: „Dlaczego rzutujemy regułę R a nie jakąś inną regułę R' na jakieś zachowanie?". W Goodmanowskiej odpowiedzi zakładamy, że gdy obserwuję „zielone" szmaragdy, to nie mam wątpliwości, że „zielony" znaczy zielony. Poręba natomiast pyta: „Skąd wiemy, że nazywając odkrywane szmaragdy «zielonymi», mieliśmy na myśli to, że są one zielone, a nie np. «ziebieskie»?". Pytając inaczej: Co w przeszłości spowodowało, że racjonalnie było rzutować, np. na szmaragdy, pewne pojęcia (które potem się zakorzeniły)? Goodman daje socjologiczną odpowiedź, lecz Wittgenstein sugeruje, że akceptacja społeczna albo autorytet innych nie jest podstawą wyboru. Wittgenstein pisał, że „Regułą kieruję się ślepo". Praktycznie nie mam wątpliwości, jak postąpić w określonej sytuacji. Tłumaczenie psychologiczne, funkcjonalne, fizyczne, przyczynowe spełza na niczym, bo dowolny opis własności można uzgodnić z niezgodnymi zachowaniami w przyszłości.

Problem z Godmanowską wersją odpowiedzi na nową zagadkę indukcji, leży w tym, że zawsze można znaleźć predykat, który jest jeszcze bardziej zakorzeniony niż jego konkurenci (jak „zielony" w porównaniu z „ziebieskim"). Problem z „zakorzenieniem" prowadzi do stwierdzenia: „nie tylko nie wiemy, co powinniśmy rzutować poza naszą próbkę, lecz także, co dotychczas *de facto* rzutowaliśmy" (tamże: 135). Ktoś mógłby powiedzieć, że wiem bezpośrednio, choćby przez wyobrażenie pewnej określonej jakości barwnej, że szmaragdy, które wziąłem do mojej próbki są „zielone". Jednak, jak przypomina Poręba, to, co „bezpośrednio dane" zależy od pojęć, od naszych niepewnością naznaczonych teorii.

Interesowało mnie życie w projekcie, a więc również to, jak ludzie stają się częścią jakiegoś projektu. Dlatego obserwację uczestniczącą zacząłem jeszcze przed wyjazdem do Rotterdamu. Zdałem sobie sprawę, że wiele osób wokół mnie zaczęło tworzyć projekty. Zrobiłem badania pilotażowe, które polegały na przejrzeniu literatury oraz przeprowadzeniu kilku wywiadów z realizatorami projektów. Pilotaż uświadomił mi, że wykonawców projektów charakteryzuje płynność zatrudnienia; wysoka mobilność przestrzenna; szeroka sieć znajomości zawodowo-koleżeńskich; pewna forma kosmopolityzmu; praktycyzm (Pablo, Zaera-Polo 2012, Klaić 2011, Bilton 2010). Sam znalazłem się na rynku projektowym – zacząłem składać wnioski grantowe na badania i pisać zapytania do różnych instytucji o możliwość współpracy.

W maju 2011 roku wysyłam pierwszego maila do Anne Nigten, dyrektor organizacji, w której ostatecznie prowadziłem badania – Patching Zone (PZ). Anne była dyrektorem ważnej instytucji zajmującej się mownymi mediami w Rotterdamie. Znałem tę instytucję, gdyż podczas studiów na Uniwersytecie Erasmusa w Rotterdamie, kilkakrotnie odwiedziłem tę placówkę. Bezpośrednim impulsem do napisania maila do Anne był prezent, który otrzymałem od znajomej – książkę podsumowującą dotychczasową działalność PZ. Członkowie zespołu, którego byłem częścią znalazła się w projekcie w podobnych okolicznościach co ja. Victora i Kati namówili ich znajomi, którzy wcześniej pracowali dla PZ. Ida po powrocie z Detroit na kontynent szukała różnych możliwości, m.in. zgłosiła się do projektu i została przyjęta. Sebastien kończył studia podyplomowe w Brighton. Znalazł ogłoszenie w Internecie i postanowił się zgłosić – dostał pracę. To, że historia moich współpracowników była podobna do mojej, oznacza, że znalazłem się w świecie projektu zanim wyjechałem do Rotterdamu.

Zapytałem w mailu Anne o możliwość odbycia praktyki w ramach programu Erasmus Student Placement. 20 maja otrzymałem odpowiedź: „czekamy na potwierdzenie finansowania dużego projektu – odezwiemy się". Nastąpiła kilkumiesięczna cisza. Napisałem ponownie do Anne 14 marca 2012 roku – dowiaduję się, że PZ będzie realizować projekt finansowany m.in. ze środków unijnych. Celem projektu jest zachęcenie młodzieży poprzez działania animacyjne do uczestniczenia w systemie edukacji. Wymieniam z Anne kilka dokumentów, w tym potwierdzenia o zakwalifikowaniu się do

dwóch staży: „Unikatowy absolwent" oraz Erasmus Student Placement (są one dla mnie źródłem finansowania badań). 26 czerwca otwieram maila z opisem projektu *Mediawerf* – kilkuletniego przedsięwzięcia, którego pierwszym etapem jest projekt *Streetwise Billboard* – mają w nim uczestniczyć cztery osoby zwane „YP" (*young professionals*), które bezpośrednio będą współpracować z młodzieżą w jednej ze szkół zawodowych w Rotterdamie. 15 sierpnia podpisuję umowę z PZ (przedłużoną w styczniu), która obowiązuje do 1 marca 2013. W tym czasie przeprowadzam dwadzieścia siedem wywiadów pogłębionych z uczestnikami projektu – studentami, nauczycielami, administracją projektu, współpracownikami (pół roku po zakończeniu badań przeprowadzam trzy dodatkowe wywiady z realizatorami projektu PZ w latach 2013-2014). Pod koniec marca wracam do Rotterdamu na dziesięć dni. Na przełomie maja i czerwca ma premierę gra-instalacja nazwana *Are You For Real?*, którą stworzyliśmy wraz ze studentami HT (*Human technology*) i ICT (*Information and communications technology*) (gra ta była rezultatem projektu). W lipcu odstawiam na dwa miesiące materiał, który zgromadziłem i wracam do niego z czystym umysłem we wrześniu. Zaczynam przymiarki do analizy obserwacji uczestniczącej, wywiadów spontanicznych, wywiadów pogłębionych i map mentalnych, które szkicowali moi informatorzy podczas wywiadów.

Jak wspomniałem, miałem możliwość przeprowadzenia studiów porównawczych. Postanowiłem jednak, spojrzeć na projekt PZ tak, jakbym nie wiedział, czym są projekty. Zacząłem traktować projekt PZ, jak sto lat temu antropolodzy plemiona „dzikich". Chciałem znaleźć takie właściwości projektu PZ, o których mówi się rzadko lub wcale w literaturze dotyczącej projektów.

Projekt PZ był finansowany z funduszy unijnych. Unia Europejska, poprzez system konkursów, grantów i transferu środków finansowych, ma znaczący wpływ na projektyzację państw członkowskich. Badanie projektów finansowanych w ramach budżetu EU pozwoli na rekonstrukcję relacji między poziomem unijnym a państwowym oraz lokalnym. Po drugie, ważna w projekcie PZ była międzynarodowa współpraca między różnymi partnerami. Umiędzynarodowienie staje się regułą w przypadku realizacji projektów naukowych, biznesowych czy artystycznych. Te dwa problemy – projektyzacja państwa przez struktury unijne oraz presja umiędzynarodowienia projektów – były dla mnie ważna, lecz w kontekście „życia w projekcie" poszczególnych uczestników projektu PZ. Interesował mnie poziom interakcji, tego jak przebiega współpraca między członkami grupy projektowej, jak jednostki adaptują się do złożonej, niehierarchicznej struktury projektu PZ.

W badaniu, jakby powiedział Wittgenstein, kierowałem się ślepo regułą nauki: „podążaj wszędzie tam, gdzie zawiodą cię badania; kieruj się zwykłą ciekawością i chęcią głębszego zrozumienia tego, co przed tobą". Podejście indukcyjne świetnie nadaje się do ślepej realizacji tej reguły. Twierdzenie, że badanie naukowe jest „ślepe" wymaga wytłumaczenia. Zanim przedstawię jak doszedłem do celów badawczych, które rozważam w tej pracy, omówię założenia metodologiczne.

Fach: dyscyplinowanie ciała w terenie i przed biurkiem

Porządek w badaniach jakościowych jest odwrócony (badanie rozpoczyna się od terenu, a nie postawienia precyzyjnej hipotezy) – nie ma tu dwóch faz: formułowania i falsyfikacji hipotez. Jest za to podwójnych ruch: „oryginalność i udowodnienie niezwykle ściśle i bezustannie na siebie zachodzą" (Kaufmann 2010: 41). W badaniu jakościowym odkrycie i dowód idzie w parze (zob. Charmaz 2009). Jednak analizując własną praktykę badawczą, zorientowałem się, że istnieją dwa odrębne reżimy cielesne niezbędne, by uprawiać naukową obserwację uczestniczącą.

Pierwszym z nich jest umiejętność uczestniczenia w interakcjach z informatorami –wraz z nimi dyskutowałem o projekcie PZ, wykonywałem określone zadania i negocjowałem z nimi formę współpracy. Wykonując pewne działania, uczyłem się ich – mogłem je zrozumieć nie tylko z dystansu (ten przyszedł później, gdy zacząłem analizować notatki terenowe), lecz rozumiałem je ciałem (Shusterman 2016). Następnie, czasem rozdrażniony emocjonalnie albo zmęczony po dniu pracy, zmuszałem się do rzeczowego spisania notatki terenowej. Pierwszy reżim był dynamiczny.

By zrozumieć ludzi, którzy realizują projekty, stałem się projektariuszem (Szreder 2016). Uczyłem się w praktyce, co oznacza „żyć w projekcie". Można rzec, że moje postępowanie jest klasyczną etnografią. Etnografowie zwykle opisują to, czego są świadkiem. Zacząłem filmować większość sytuacji, w których uczestniczyłem. Sądziłem, że każdy detal przyda się podczas analizy. W pewnym momencie jedna z uczestniczek projektu, zrobiła pauzę w rozmowie, odwróciła się w moją stronę i zapytała zirytowana: „czy ty zamierzasz wszystko teraz filmować?". Schowałem kamerę. Ten incydent dał mi do myślenia. Kamera czyniła ze mnie zewnętrznego obserwatora. Przestałem filmować i zacząłem uczestniczyć w zdarzeniach, których do tej pory byłem świadkiem.

Zmysłowość i emocje dla wielu naukowców są podejrzane, choć uznają oni, że rozum i myślenie mają swoje ograniczenia – „Jednym z nich jest niewrażliwość lub zredukowana wrażliwość na to, czego dowiadujemy się o świecie i innych za pomocą stanów emocjonalnych. Jest tak dlatego, że stanów tych nie potrafimy zracjonalizować, a one rzeczywiście dostarczają nam ważnych informacji." (Klawiter 2012: 106-107). By emocje badacza stały „sejsmografem" uczuć jego informatorów albo „agregatem" nastrojów, rozmów i gestów, w których uczestniczy, niezbędne jest dyscyplinowanie niesubordynowanych myśli (zob. Mills 2007, Rakoczy 2012, Kaufmann 2010). Imperatyw, który budował przyzwyczajenia obserwowania i zapisywania, była notatka: „notujesz każdego dnia", oraz ułożyłem listę elementów, które powinny znaleźć się w notatkach: data, miejsce i opis wydarzenia oraz wrażeń zmysłowych i ludzi i ich reakcji, transkrypcja rozmów oraz moich emocji, wątpliwości, pytań.

Drugim reżimem była praca przed komputerem oraz z książkami, artykułami, tekstami naukowymi. Ten reżim był statyczny – polegał na wytrwałym siedzeniu przed biurkiem w bibliotece i pracy nad materiałem badawczym (zwłaszcza nad przypadkami negatywnymi), korygowaniu

niekompatybiności w modelu teoretycznym, konstruowaniu wątku argumentacyjnego. Oba reżimy cielesne nie przychodzą ot tak, trzeba je wypracować, żmudnie powtarzając te same czynności.

Pierre Bourdieu (Bourdieu & Wacquant 2001)zalecał młodym adeptom socjologii, aby ćwiczyli badawczy fach, zawód, rzemiosło, sztukę rozumianą jako praktyka bez teorii. Bourdieu tłumaczył, że rzemiosła uczymy się w bezpośrednim kontakcie między nauczanym a nauczającym. Naśladując kogoś zdobywamy fach, uczymy się zawodu badacza w praktyczny sposób – poprzez „pedagogikę milczenia", w której niewiele pozostaje miejsca na tłumaczenie wzorów działania. „Na Pana miejscu zrobiłbym tak", „rób to, co ja", „nie postawiłbym tego pytania, przynajmniej nie w tej formie" – to rady jakie daje Bourdieu nauczającemu, aby ten mógł przekazać fach nauczanemu. Nic nie zastąpi badań, uważa francuski socjolog – badając zdobywamy rzemiosło socjologiczne, czyli umiejętność działania praktycznego zgodnego z normami, ale „nie posiadając tych norm w swoich podstawach" (tamże: 221).

Gdy przychodzi do obiektywizacji przedmiotu badań, do opracowania teorii, Borudieu nie pozostawia złudzeń – należy wyzbyć się myślenia praktycznego. Fach przydaje się do obsługi instrumentów badawczych, konstrukcji kwestionariusza, tabel statystycznych. Teoria natomiast uwrażliwia oko badacza na strukturę świata – dzięki niej nie popadniemy w czysty opis doświadczenia, w „zgodność struktur społecznych i struktur myślowych" (tamże: 245). Bourdieu uważał, że obiektywna teoria musi być zbudowana wbrew „pierwotnemu doświadczeniu". Efektem ćwiczeń umysłowych powinna być umiejętność oderwania myślenia naukowego od praktycznego. Chodzi „o to, aby jedno nie zanieczyszczało drugiego" (tamże: 244). Oko socjologa powinno spoglądać na rzeczywistość nowym spojrzeniem, co wymaga „przewrotu mentalnego, zmiany całej wizji świata" (tamże: 252). Bez aparatu teoretycznego oświetlającego praktykę, socjolog pogrąży się w ideologicznych sporach.

Nie zgodzę się z Bourdieu, że fach jest związany tylko z etapem empirycznego gromadzenia danych. Aby zinterpretować materiał empiryczny potrzebujemy narzędzi teoretycznych, lecz musimy również zdyscyplinować ciało. Czytanie teorii, analizowanie materiału i pisanie, tj. wytrwałe siedzenie przed komputerem lub z książką, jest kolejnym treningiem sensomotorycznym, który musi podjąć badacz. Istnieje niemieckie słowo, które bardzo dobrze oddaje zmysłowo-motoryczny stan pisania – *Sitzfleisch*, czyli wytrwałość, umiejętność nieruchomego siedzenia w ciszy nad tekstem. Pisanie jest formą myślenia – to nie mechaniczny przekład gotowej idei na papier, lecz wypracowywanie materialnego ekwiwalentu dla rodzących się myśli (zob. Lofland i in. 2009: 298-321; Becker 2013). W badaniach etnograficznych pisanie nie jest prezentacją wyników, lecz korygowaniem niekompatybilności między faktami a teorią.

Teoria jako samorozumienie

Budowa teorii jest kwestią praktyki – analitycznej i pisarskiej (usuwania niekompatybilności w analizie i tekście) oraz dyscyplinowaniem ciała w pozycji siedzącej (lub leżącej) tak, by skupić się na usuwaniu nieścisłości. Brandom (2012: 306) wskazuje, że „osoba, która chce odnosić swoje twierdzenia do świata obiektywnego, musi przyjąć odpowiedzialność za naprawę czy korektę niekompatybilnych zobowiązań, gdyż ten właśnie proces czyni jednostkę *autorytetem* w kwestii *poprawności* własnych przekonań". Stwierdzając jakąś treść, badacz jest zobowiązany do zintegrowania jej z licznymi innymi treściami. Działanie to polegało w moim przypadku na porównywaniu notatek terenowych ze sobą (czynność tę robiłem za pomocą programu MAXQDA – wyróżniłem kilkanaście kategorii, które wypełniałem treścią, a następnie porównywałem ze sobą) oraz łączenia materiału terenowego z istniejącymi teoriami.

Łącząc obserwację uczestniczącą z literaturą teoretyczną oraz z innymi technikami badawczymi, zderzałem ze sobą różne zobowiązania. Jeśli pojawiła się jakaś nieścisłość, podejmowałem działania naprawcze – wyruszałem w teren, zadawałem pytania, sprawdzałem jeszcze raz czy dobrze zrozumiałem istniejącą teorię, porównywałem notatki. W ten sposób budowałem teorię. Budowę zakończyłem, gdy byłem pewny, że zgodnie z moją wiedzą, nie ma już niekompatybilności w mojej propozycji myślowej.

Teoria to „obraz języka triumfującego, a zarazem walczącego" (Brandom 2012: 307); triumfującego, gdyż zbliża się do nieuchwytnego celu – obiektywnej treści; walczącego, gdyż wymaga wysiłku terenowego, wrażliwości praktycznej, żmudnego wyciągania wniosków i korygowania niekompatybilności. W pracy tej przyjąłem, że teoria nie tyle przedstawia obiektywny świat, co zwiększa nasze rozumienie świata. By ułatwić ludziom osąd sytuacji, w której się znajdują, socjologia może dać im narzędzia do myślenia o danej sytuacji – teorię socjologiczną[3]. Celem proponowanej przeze mnie teorii jest samorozumienie, a nie obiektywne przedstawienie świata zewnętrznego.

Patrick Baert i Filipe Carreira da Silva (2013) twierdzą, że istnieje wiele dobrych badań takich, które są spójne i wiarygodne, lecz nie wnoszą niczego do naszego samorozumienia, nie poszerzają naszej perspektywy patrzenia na świat, nie uwrażliwiają nas na rzeczywistość. Ostatecznym celem badań, do których namawiają Beart i da Silva (tamże: 292) jest

> uświadomienie sobie założeń – które umożliwiają w ogóle jakąkolwiek wiedzę – ich konceptualizacja i ewentualne odrzucenie. Nie ma czegoś takiego, jak niezapośredniczony dostęp do świata zewnętrznego. Wszelka wiedza o świecie społecznym opiera się na zbiorze założeń, zaś wiedza autoreferencyjna wysuwa te założenia na pierwszy plan

[3] W naukach społecznych jedne teorie mogą prowadzić do wyjaśnienia, inne zaprojektowano tak, aby umożliwiły rozumienie, a jeszcze inne – do krytyki i samowyzwolenia (Baert & da Silva 2013).

Siłą zdobywania wiedzy autoreferencjyjnej jest zdolność sprawiania, że czytelnicy będą widzieli sprawy w zupełnie innym świetle – „przyjmą innowacyjną perspektywę" (tamże: 293). Nie oznacza to, że kwestie związane z trafnością wiedzy są nieistotne, przeciwnie – często trafna narracja służy temu, by wyłuskać to, co poszerza nasze samorozumienie w kontekście wiedzy przyjętej z przeszłości. W podejściu proponowanym przez Baert'a i da Silvę ważna jest nie tylko wiarygodność i trafność narracji, ale też oryginalność i głębia narracji. Teoria jako samorozumienie mówi więcej o naszych założeniach, jakie przyjmujemy, gdy myślimy o jakimś problemie. Nie oznacza to, że jest to teoria terapeutyczna. Przeciwnie, jak każda naukowa teoria opiera się na regułach naukowych, z których scjentyzm i bezstronność są moim zdaniem kluczowe.

Scjentyzm i bezstronność

Antropologia kulturowa, według Clifforda Geertza (2003), często nadużywa immunitetu chaotyczności świata społecznego, by uzasadniać lokalne teorie i niekonkluzywne wnioski. Nie sądzę jednak, że rozbicie teoretycznych ambicji przez pragmatyzmy, prowadzi do uznania wymogu klarowności sformułowanego przez projekt filozofii analitycznej zawartego w sloganie „wiara, nadzieja, jasność – z nich najważniejsza jest jasność", za nieporozumienie. Terapia pragmatyczna[4] prowadzi raczej do przyjęcia skromnej postawy, uznania, że możemy jedynie wymieniać między sobą fragmentaryczne doświadczenia badawcze, odpowiedzieć na lokalne pytania, choć mogą one przyczynić się do budowania globalnej dyskusji. Isaiah Berlin (2002: 80) powtarzał, że zaprzeczenie, iż laboratoria i modele naukowe oferują coś wartościowego dla wyjaśnienia struktur świata byłoby obskurantyzmem. Modele naukowe nierzadko oferują bardzo wiele. Jednakże twierdzenie, że zdolne są one nauczyć nas więcej niż każda inna forma doświadczenia, jest równie ślepym doktrynerskim fanatyzmem.

Pojęcie „scjentyzm" [5] może określać wiele różnych zjawisk. Robert B. Brandom (2012) wymienił kilka jego znaczeń:

[4] Pragmatyści udowodnili, że poleganie jedynie na logice przy określaniu relacji semantycznych nie wystarczy – musimy dowiedzieć się, jakie czynności trzeba wykonać, „by *użyć* takiego czy innego słownictwa, by *powiedzieć* czy *pomyśleć* różne rzeczy" (tamże: 5). Rozszerzenie to zależy od właściwości ciał, sposobów życia, środowiska, czy historii użytkowników danego słownictwa. „W związku z tym zaleca się rezygnację z teorii na rzecz terapii" (Brandom 2012: 11), inaczej mówiąc, rezygnacja z teorii ogólnych na rzecz teorii klinicznych „będących odpowiedzią na konkretne problemy wynikające z doświadczeń empirycznych i tworzących modele opisu oraz interpretacji" (Rakoczy 2012: 21).

[5] Trzeba pamiętać, że scjentyzm nie równa się kumulacji wyników badań. Według Metrona, w porównaniu do nauk „ścisłych", socjologom niezbyt udaje się kumulatywne potwierdzenie wiedzy. Przedmiot badań socjologicznych jest historycznie uwarunkowany, a to utrudnia tworzenie stałych i systematycznych teorii. Kumulatywny postęp teorii w socjologii jest jednak możliwy.

- „Scjentyzm oświeceniowy”[6], czyli „pozytywne wartościowanie działalności naukowej i stawianie jej w roli paradygmatycznego, najwyższego i najbardziej przenikliwego wyrazu człowieczeństwa” (tamże: 326). Ten tym scjentyzmu słusznie był krytykowany przez wielu przedstawicieli nauk społecznych;
- Tak zwany „scjentyzm socjologiczny”, według Brandoma, jest głównie kwestią stylu. Stanowisko to głosi, że wzorem dla jakiejś społeczności czy to filozoficznej czy socjologicznej i ich dyskursu zawodowego „powinni być naukowcy-przyrodnicy, a nie kawiarniani intelektualiści, działacze polityczni, krytycy literaccy, powieściopisarze czy poeci” (tamże: 327);
- Naturalizm. Nie wdając się w długą dyskusję o tym, czym jest naturalizm, Brandom przytacza słowa Sellersa: „Jeśli chodzi o opis rzeczy i wyjaśnienie świata, nauka jest miarą wszelkich rzeczy – o tym, co jest, że istnieje, o tym, czego nie ma, że nie istnieje” (tamże: 328).

Pojęcie scjentyzmu kojarzone jest z programową neutralnością. Jednakże korzystanie z bardziej osobowych podejść, przyrządów badawczych, sposobów budowania teorii, nie przekreśla scjentyzmu. Przykładowo, twórcy teorii ugruntowanej, pod wpływem krytyki, nie stali zbyt długo na stanowisku, że badania rozpoczyna się jako *tabula rasa*. Tak działa scjentyzm motywacyjny – to połączenie scjentyzmu socjologicznego z dążeniem do udoskonalenia swoich teorii, uznanie swoich niedoskonałości i próba ich przezwyciężenia.

Ochrona przed atakiem jakiejś postawy badawczej lub teorii jest częścią programów teorii (Berger, Willer, Zelditch 2009). Programy teorii to zbiór strategii, zbiory wzajemnie powiązanych teorii, które ucieleśniają owe strategie oraz modele społeczne, które stanowią interpretację teorii. „Programy umożliwiają rozstrzygnięcie sporów dotyczących interpretacji materiałów dowodowych” (tamże: 58). Rozstrzygnięcie jakiś problemów, z którymi zmaga się społeczność naukowa w ramach jakiegoś programu teorii, nadaje mu charakteru bardziej ogólnego, zwiększa jego zastosowanie do większej liczby przypadków w życiu społecznym. To właśnie programy teorii, a nie paradygmaty, są świadectwem „postępu”, „kumulatywności” socjologicznych teorii.

Według Kołakowskiego (2006) jest jedna nauka *par excellence* europejska – to antropologia[7]. Sytuacja antropologa polega na „przekonaniu, że opis i analiza uwolnione od normatywnych przesądów są więcej warte niż duch wyższości lub fanatyzmu”. Jest to sąd, który mógł wykształcić się

[6] Scjentyzm oświeceniowy, gdy przybiera postać monizmu metodologicznego, jest bardzo groźny. „Jest to pogląd – mówiąc za Brandomem – że *nie ma* wiedzy poza wiedzę naukową, a tylko naukowe rozumienie świata zasługuje na miano rozumienia” (tamże: 329).

[7] Celem etnografii jest opis poprzez życzliwą i wrażliwą na szczegół obserwację i bezproblemowe uczestnictwo w terenie ludzi innych niż my. Antropologia natomiast to krytyczne zrozumienie człowieka w świecie, który wszyscy zamieszkujemy. Antropolog uczy się spostrzegania świata jak tubylec na bieżąco, często jest konfrontowany ze światem dla niego obcym. Etnolog sporządza rejestr świata, antropolog terminuje w świecie.

w pewnych warunkach kulturowych. „Mamy prawo – ciągnie Kołakowski – bronić i głosić idee tolerancji i krytycyzmu, nie wolno nam jednak utrzymywać, że są to idee «neutralne», mianowicie wolne od normatywnych założeń" (tamże: 17). To nie przypadek, iż właśnie na gruncie antropologii i etnologii wywiązała się dyskusja na temat zaangażowania, walki o społeczną sprawiedliwość. Bycie bezstronnym (to, że „trzeba wziąć pod uwagę wszystkie dane istotne dla tematu; trzeba przeanalizować istniejące różnice pojęciowe, które mogą mieć znaczenie przy obróbce materiału; trzeba ciągle zadawać sobie pytanie, jakie zarzuty można by wysunąć przeciwko naszej interpretacji i co jest bądź wydaje się w nich trafne itd.", Kołakowski 2011: 132), jedna z immanentnych wartości ducha naukowego, nie oznacza, iż pozostajemy neutralni. Wymóg bezstronności mówi tylko, aby wyzbyć się swoich preferencji bądź uprzedzeń, które mogłyby mieć wpływ na mój osąd (Kołakowski 2011). Bezstronność, tak jak fach i samorozumienie i scjentyzm motywacyjny są dla mnie rzeczowymi wymogami dobrze przeprowadzonych badań terenowych.

Kierując się praktyką badawczą nie jesteśmy skazani, jak barwnie wyraził to Brandom (2012), na przyjęcie chwiejnej metodologii pijaka, który szuka zgubionych kluczy pod latarnią. Klarowność myślenia algebraicznego nie zawsze jest dostępna. Nie jesteśmy też skazani na nadużywanie immunitetu ulotnego, zbyt detalicznego świata praktycznego. Wszystko zależy od korekty niekompatybilności teorii, którą nakazuje scjentyzm i bezstronność. Dla mnie korekta niekompatybilności polegała na przekształcaniu przypadków negatywnych, zaprzeczających dotychczasowemu wyjaśnieniu, w przypadki potwierdzające poprzez, jak pisał Jack Katz (2001: 331, cyt. za Loflnad i in. 2009: 227), „korektę definicji zjawiska wyjaśnianego lub wyjaśniającego".

*

Będąc w terenie badawczym wyodrębniłem szereg problemów związanych z projektowym życiem, które uporządkowałem w następujący sposób:

CZĘŚĆ I: W części pierwszej zadaję pytanie „Czym jest projekt?", „Za pomocą jakich pojęć myśleć o projektach?" oraz pokazuję genezę, przejawy i konsekwencje projektyzacji społeczeństw europejskich.

CZĘŚĆ II: W części drugiej przedstawię, jak przebiegało działanie edukacyjne w projekcie PZ, jakie pojawiły się problemy, bariery, kłopoty związane z wdrożeniem projektowego podejścia w szkole zawodowej;

CZĘŚĆ III: W części trzeciej zadam pytanie o to, czym jest współpraca w projekcie. Interesować mnie będą procesy interpersonalne – zachowania i motywacje indywidualnych aktorów oraz przebieg interakcji zmierzających do ustanowienia i podtrzymania współpracy w projekcie PZ. Wydzieliłem współpracę jako podstawowy czynnik pracy projektowej z dwóch powodów: (1) informatorzy wskazali – w swych wypowiedziach i zachowaniu – że współpraca jest istotą pracy w projekcie PZ, (2) analiza współpracy w tak specyficznym środowisku jakim był projekt PZ (jeden z informatorów

nazwał go „procesem")), może rzucić światło na inne przypadki pracy projektowej. Twierdzę, że kluczem dla zrozumienia projektów jest stopień i jakość współpracy – jak ona jest realizowana, czy w projekcie mamy do czynienia z pełną czy z minimalną współpracą, czy współpraca przybiera inne formy wspólnego wykonywania czynności (np. koordynacja, podział zadań).

Uwaga techniczna

Na koniec tego rozdziału kilka uwag technicznych.

- „Projektem PZ" nazywam projekt realizowany w latach 2012-2013 przez Patching Zone (PZ). Projekt ten był terenem moich badań.
- „Zespół YP" to zespół składający się z czterech osób: Kati dwudziestokilkuletniej artystki z Węgier; Idy – teoretyczki i praktyczki gier z Dani; Victora – trzydziestoletniego inżyniera i artysty z Hiszpanii oraz mnie. W styczniu dołączył do nas Sebastien, trzydziestoletni artysta z Belgii.
- „Ścisły zespół PZ" to stali pracownicy organizacji PZ: Anne – dyrektor PZ, która była wcześniej dyrektorem ważnej w Holandii instytucji zajmującej się nowymi mediami, Anne wykłada na uniwersytecie; Kristiny – artystki i animatorki kultury z Amsterdamu (z pochodzenia Dunki); Davida – inżyniera i artystę mającego własną firmę, który wychował się w Portugalii, ale mieszka od kilku lat w Rotterdamie; Martina zajmującego się obsługą techniczną projektu (współpracował m.in. z Mariną Abramovich); Ralpha – menadżera, który realizuje kilka projektów jednocześnie; Odilja zajmowała się administracją oraz pracowała w domu kultury w małej miejscowości.
- „Zadkine" to szkoła, w której realizowany był projekt (odpowiednik polskiej szkoły zawodowej).
- Chris był przedstawicielem jednego z ważnych partnerów projektu – Kosmopolis, miejskiej instytucji kultury, która łączyła sztukę z polityją kulturalną (spójnością społeczną, wzmacnianiem lokalnych przedsiębiorstw, integracją migrantów).
- Peter to jeden z menadżerów szkoły, w której realizowany był projekt. Vesna jest nauczycielką, która najbliżej z nami współpracowała.
- „Blast Theory" (BT) i „Translocal" (TL) to nasi partnerzy (obie grupy są kolektywami artystycznymi rozpoznawalnymi w świecie sztuki).

Prócz obserwacji uczestniczącej i wywiadów pogłębionych przeprowadziłem również *desk research* – artykułów i książek z zakresu zarządzania projektami i projektyzacji oraz materiałów dotyczących sytuacji społeczno-ekonomicznej w Holandii w latach 2012-2013.

CZĘŚĆ I Społeczeństwo projektu

Żyjemy w społeczeństwie projektu – w społeczeństwie, w którym wymyślanie i realizacja projektów stało się główną formą uspołecznienia, a tworzneie projektów traktowane jest jako właściwa i pożądana strategia działania jednostek i instytucji. Pojawienie się społeczeństwa projektu oznacza przebudową relacji społecznych i podstaw na jakich oparte jest społeczeństwo – nasze sposoby działania i myślenia, tak w życiu zawodowym, jak i prywatnym, zaczęły być zoranizowane podług idei projektu. Mówiąc ogólnie, nasze przedsięwzięcia są temporalne; zanim przejdziemy do działania, konstruujemy program działań wokół ogólnego planu, uwzględniamy fakty i sprawadzamy, co jest wykonalne i akcpetoalne; kierujemy się refleksyjnością typu racjonalnego, dystansjąc się do spontanicznych poczynań. Projektem jest remont kuchni, jak i wysłanie ludzi na Marsa. W pierwszej część pracy:

- **Rozdział 1.** Czym jest projekt? Od lat 50. XX wieku cała dziedzina badawcza – zarządzanie projektami – próbuje opracować trafną definicję tego pojęcia. Moją strategią poradzenia sobie z tym pytaniem było zapytanie informatorów, z którymi przeprowadziłem wywiady o to, czym dla nich jest projekt. Interpretując ich wypowiedzi doszedłem do tego, że na projekt należy spoglądać z poczwórnej perspektywy: struktury; tego, jak heterogeniczne elementy projektu są ze sobą połączone; istoty czującej uczestniczącej w projekcie; polityczności projektu.
- **Rozdział 2.** Parafrazując znane powiedzenie, możemy powiedzieć, że przyszłość to obcy kraj. Jak mamy o niej myśleć, skoro nie istnieje? Proponuję, aby myśleć o przyszłości za pomocą siatki pojęć, które są bliskoznaczne. Porównałem pojęcie „projekt” ze słowami, których używamy, gdy myślimy o przyszłości i zmianie społecznej. Tymi słowami są: „zamiar/intencja”, „plan”, „strategia”, „utopia”, „rewolucja” i „design”.
- **Rozdział 3.** W teoriach organizacji od połowy lat 90. XX wieku coraz częściej pojawia się słowo projektyzacja. Od początku XXI wieku teksty z zakresu teorii organizacji rozszerzają to pojęcie – nie tylko fabryka albo korporacja może być sprojektyzowana, ale też osobowość ludzka oraz całe społeczeństwo. Przedstawię genezę i konsekwencje projektyzacji, a także zadam pytanie o to, jak Unia Europejska, radzi sobie z neoliberalnymi zmianami państwa socjalnego oraz jaką rolę w tych zmianach pełni projektyzacja.
- **Rozdział 4.** Przedstawię dwa przykłady projektyzacji, które pokazują, że proces ten dotyczy także dziedzin, które wydawałyby się dalekie od racjonalno-efektywnościowego myślenia – czyli dotyczące sfery sztuki i pomocy humanitarnej.

ROZDZIAŁ 1. USPOŁECZNIENI PRZEZ PROJEKTY

1.1 Projekt – kulturowa forma myślenia i działania

Słownik Oxford English Dictionary poddaje, że słowo „*project*" zostało użyte po raz pierwszy w XVI wieku. Łacińskie słowo *projectus* oznacza wysunięcie do przodu; etymologia podkreśla, iż zawarta jest w tym słowie jakaś intencja, że za projektem kryje się jakiś zamiar, otwarcie horyzontu na nowość, na to, czego jeszcze nie ma w teraźniejszości, na przyszłość. Wiliam Defoe w eseju z 1697 roku o znamiennym tytule *An Essay Upon Project* uznał budowę arki przez Noego za pierwszy projekt w dziejach ludzkości. Według Defoe (2014/1697: 8) „każda nowa wyprawa zaaranżowana przez kupca, jest projektem". Współczesna definicja projektu[8] brzmi: „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub rezultatu". Według badaczki zarządzania Beaty Jałochy „Projekt jest definiowany jako określona w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie unikatowego problemu, którego realizacja jest uzasadniona z finansowego bądź też społecznego punktu widzenia, a produkt jest wyraźnie określony" (Jałocha 2014: 26). Definicje projektu wspierają mit rozumu (Poręba 2014: 199-213), to, że projekt jako świadome i rozmyślne działanie jest narzędziem posiadającym moc oswajania złożonych, chwiejnych, płynnych procesów życiowych.

„Słowa są świadkami, którzy często mówią głośniej niż dokumenty". Historyk Eric Hobsbawm wymienia kilka angielskich słów, które wymyślono lub które otrzymały współczesne znaczenie w latach 1789-1848, gdy kształtowały się nasze czasy: „przemysł", „przemysłowiec", „kolej", „fabryka", „ klasa średnia", „klasa robotnicza", „kapitalizm", „socjalizm". Większość tych, a także takich słów jak „naukowiec" i „inżynier", „proletariat" i „kryzys", „statystyka" i „socjologia", „dziennikarstwo" i „ideologia" czy takie określenia polityczne jak „liberalny" i „konserwatywny", weszło do powszechnego użycia międzynarodowego albo zostało dość wiernie przetłumaczone na różne języki. „Wyobrażenie sobie współczesnego świata bez tych słów (czyli bez rzeczy i pojęć, których słowa te dotyczą) uzmysławia głębię rewolucji" wieku XIX. „Rewolucja ta przeobraziła i wciąż przeobraża cały świat" (Hobsbawm 2013: 9).

Słowo „projekt" należy do zestawu nowoczesnych pojęć, za pomocą których myślimy dziś o rzeczywistości. Projekt jest charakterystycznym sposobem organizowania czasu i przestrzeni, zwłaszcza od połowy XX wieku. Projektami zajmują się dziś specjaliści zarządzania i menadżerowie czy artyści i aktywiści; projekty realizują globalne *think-tank*i i wiejskie domy kultury, międzynarodowe korporacje i kluby osiedlowe. Myślenie projektowe stało się umiejętnością niezbędną do funkcjonowania we współczesnym świecie; kompetencją, którą można nabyć, którą można nauczać[9],

[8] Jest to definicja *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*

[9] Zarządzanie i programowanie projektów kulturalnych jest częścią chociażby studiów humanistycznych, np. specjalizacji „Interdyscyplinarne projekty kulturowe" (rok akademicki 2014/2015) w Katedrze dramatu, teatru i widowisk na poznańskim Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza.

która jest w cenie. Projekty stały się podstawą budowy infrastruktury państw i międzynarodowych organizacji.

Agnieszka Graff diagnozując sytuację trzeciego sektora w Polsce pisała o organizacjach, które „zamiast zmieniać system, obsługują go", o tym, że „dawni idealiści uczą się posługiwać językiem grantów, projektów i raportów", że „funkcjonują «od projektu do projektu» i stopniowo dopasowują swoje cele do celów źródeł finansowania"[10]. Małgorzata Ćwikła (2015) zaniepokojona jest kolonizacją świata teatru przez „pułapkę projektów": „Projekt to nie słowo klucz, a raczej słowo wytrych, ekwiwalent odpowiedzialności w czasach, gdy instytucje i artyści stąpają po niepewnym gruncie". Kuba Szreder (2016) ubolewa nad „nędzą projektowego życia"; tworzy społeczną kategorię „projektariuszy", którzy nie mają nic prócz swojej gotowości do włączenia się w projekt. Publiczna refleksja nad projektami w Polsce ma tendencję do zwężania projektu do racjonalności biurokratyczno-urzędowej lub wytrycha za pomocą, którego państwo pozbywa się swoich zobowiązań opiekuńczych.

Słowo projekt jest dziś używane zbyt często bez określonego znaczenia, beztrosko, często skomponowane jak pojęcie worki na śmieci, o których pisał Leszek Kołakowski[11]. Brak pojęciowej ostrości powoduje, że słowo to można definiować jak hasło. Projektem jest remont mieszkania i budowa elektrowni jądrowej; związek małżeński albo partnerski i ustawa czekająca na głosowanie w sprawie współżycia dwojga ludzi. W potocznym języku zaczęliśmy nazywać tym pojęciem niemal każde przedsięwzięcie (por. Graff 2011). W literaturze z zakresu zarządzania znajdziemy różne typologie projektów (zob. Jałocha 2014, Pawlak 2006). W pracy tej interesuje mnie jednak coś innego: jak projektowe działanie wyznacza ramy wypowiadania się, myślenia, argumentacji i refleksji indywidualnej i publicznej. Ujmując to inaczej, interesuje mnie projekt jako kulturowa forma myślenia i działania.

1.2 Społeczeństwo projektu

Badania 3500 firm europejskich pokazały, iż w 1992 roku tylko 13% z nich było strukturami zorientowanymi projektowo. W 1996 były to już 42%. Bank Światowy wyliczył, że 21% światowego PKB to nakłady na środki trwałe realizowane głównie poprzez projekty. Organizacje projektowe tworzą sieci (*project network organization*). Przykładem mogą być dwa sąsiadujące miasta: Brighton i Hove, znajdujące się na południu Wielkiej Brytanii. W tych miastach zlokalizowanych jest około 1500

[10] http://wyborcza.pl/1,75515,7425493,Urzedasy__bez_serc__bez_ducha.html [informacja uzyskana 23 maja 2011].

[11] „Wiele jest takich słów wygodnych, których beztrosko i o definicję się nie troszcząc używamy i do których upychamy zazwyczaj pewną ilość absurdów jawnych, niewartych zwalczania, pewne stwierdzenia faktyczne prawdziwe czy fałszywe, pewne oceny nadając się lub nie nadające do obrony, przy czym dobry użytek słowa polega na tym, że skupiając energię niszczycielską na absurdach mgliście z nim skojarzonych, atakujemy idee, które nie tylko na obronę zasługują, lecz których obrona może okazać się kluczowa dla losów cywilizacji" (Kołakowski 2006: 11)

firm sektora kreatywnego (średnio firmy te zatrudniały 7 pracowników, mediana to 2, a tylko 1% to firmy zatrudniające ponad 100 pracowników). To świeże branże: media społecznościowe, komunikacja i grafika internetowa, urządzenia komórkowe, agencje artystyczne. Sektor ten w 2011 roku wart był 69.9 miliarda funtów; zatrudnionych było w nim roku 1.35 miliona pracowników (10% wszystkich zatrudnionych). Połowa z badanych firm w Brighton i Hove powstała w przeciągu 10 lat, a ćwierć z nich - 5 lat.

Organizacje sektora pozarządowego pracują zwykle w systemie projektowym – realizują projekty spełniające ich misję. W 2001 roku oszacowano, że w Stanach Zjednoczonych funkcjonuje 1,4 mln organizacji pozarządowych zatrudniających około 11,7 mln pracowników; ich przychody sięgają 680 mld dolarów (Yaziji & Doh 2011: 42). Z raportów publikowanych przez ONZ i SustainAbility wynika, że ogólnoświatowy sektor *non profit*, z obrotem ponad 1 bln dolarów, mógłby znaleźć się na ósmej pozycji w rankingu największych gospodarek świata. Nazwy funduszy dotacyjnych i konkursów grantowych dotyczą prawie wszystkich aktywności współczesnego człowieka: „poprawa warunków dla przedsiębiorczości i rozwój turystyki na pograniczu polsko-ukrainsko-białoruskim”[12], „projekty na rzecz społeczności romskiej”[13], „obronność państwa i upowszechnienie sportu”[14], „zapobieganie HIV/AIDS”[15], „organizacji zawodów międzynarodowych na terenie Polski”[16], „partnerstwa przez edukację”[17]. Korporacje (Yaziji & Doh 2011: 174-175) i państwa delegują zadania na trzeci sektor, co oznacza, że zwiększają ilość realizowanych projektów. Przywołane liczby, i wiele innych, to dowody, że żyjemy w społeczeństwie projektu[18].

Pojęcie „społeczeństwa projektu” może być przydatne do stworzenia wystylizowanej wielkiej narracji: przejścia ze społeczeństwa industrialnego do społeczeństwa innego typu. Narracje pełne są intryg, bohaterów. Mają one wzbudzić ciekawość, wyzwolić wyobraźnię. Ostatnio pojęcie społeczeństwa projektu pojawiło się w tytule książki specjalistów od temporalnych form organizacji. Autorzy książki *Managing and working in project socjety* (2015) wyróżnili trzy rewolucje industrialne: najpierw pojawiła się energia parowa, którą użyto w transporcie i sektorze tekstylnym; potem (druga rewolucja) połączono miliony mieszkań kablem elektrycznym (kuchnie wyposażono w lodówki, a na sufitach zawisły żarówki), a także użyto energię elektryczną i energię spalinową w transporcie i

12 http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/659294.html [dostęp 25 maja 2011].
13 http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/634845.html [dostęp 25 maja 2011].
14 http://fundusze.ngo.pl/wiadomosc/637780.html [dostęp 25 maja 2011].
15 http://fundusze.ngo.pl/wiadomosc/660548.html [dostęp 25 maja 2011].
16 http://fundusze.ngo.pl/wiadomosc/660221.html [dostęp 25 maja 2011].
17 http://www.solidarnosc.org.pl/fe/art.php?id=243 [dostęp 25 maja 2011].
[18] Słowo społeczeństwo prowadzić może do „inflacji pojęć” (Marody 2014: 287), bezrefleksyjnego użycia tego terminu (Urry 2009: 19-20), które sprawia wrażenie, jakby socjologom chodziło o przedmioty lub skały, drzewa albo domy (Elias 2010: 12) albo o klej służący do posklejania działań, praktyk i wartości w doskonale niesprzeczną całość (Latour 2010: 54). Termin „społeczeństwo projektu” może wskazywać tylko na pewne regularności zachowań albo diagnozować pewną formę uspołecznienia.

produkcji towarowej; wreszcie pojawiły się technologie masowego gromadzenia i przesyłania informacji, zaawansowane techniki kontroli procesów przemysłowych i systemy zarządzania miejscem pracy i czasem wolny (trzecie rewolucja). Teraz stoimy przed kolejną rewolucją, właśnie społeczeństwem projektu, gdzie prym wiodą temporalne formy organizowania działań prywatnych i zawodowych. Owa trzecia rewolucja dotyczy zarówno warstwy organizacyjnej, jak i relacji w życiu codziennym. Skutki tej rewolucji mają charakter prawno-organizacyjny, jak i społeczno-kulturowy.

Projekty nie zastąpią, twierdzą autorzy wspominanej książki, przemysłowej organizacji pracy opartej na podziale pracy, taśmie montażowej i żelaznym podziale „praca-kapitał-fabryka", ale nowi luddyści walczący z temporalnymi formami organizowania, nie cofną czasu. Tendencja jest globalna: badacze z krajów skandynawskich, z Polski, Węgier, Francji operują takim pojęciem jak „projektyzacja", a struktury Unii Europejskiej (EU), Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), globalnie funkcjonujących organizacji pozarządowych wspierają, w swoim mniemaniu, efektywną i elastyczną formą pracy – projekty. „Żadna z kultur, aż po proste społeczeństwa plemienne, nie ma dziś szans na rozwój i przetrwanie, jeśli nie odnosi się w taki czy inny sposób do nowoczesnej sytuacji problemowej" (Schwinn 2009: 580). Sytuacja problemowa dziś jest kształtowana i wyrażona w dużej mierze w postaci projektów.

„Społeczeństwo" i jego „pojęcia", pisał Reinhart Koselleck (2012: 129), „trwają w systemie wzajemnych napięć". Stosując jakieś pojęcie, na przykład małżeństwa, gromadzimy w nim językowe doświadczenia związków małżeńskich, jakie wpłynęły na kształt danego pojęcia małżeństwa. Każde użycie słowa „małżeństwo" powtarza uwarunkowane językowo preteksty, a one organizują sens i rozumienie danego pojęcia. Napięcia, które wskazuje Koselleck, rozciągają się „między uciekającą rzeczywistością a jej językowymi świadectwami" (tamże: 410). Będę starał się rozpisać napięcia między pojęciem „projekt" a społeczną organizacją, praktykami i zdarzeniami, w których, mówiąc bez przesady, uczestniczymy dziś wszyscy.

Czym jest projekt? Jak definiować to słowo? Skupię się przede wszystkim na wypowiedziach moich informatorów. Odtworzenie współczesnego pola semantycznego i pragmatyki tego pojęcia wydaje się zadaniem karkołomnym. Dziś niemal wszystko jest projektem. Lepszą strategią jest teoretyczne zmierzenie pojęcia projekt na tle terminów o podobnym zakresie tematycznym. Projekt jest pojęciem z zakresu teorii działania, zmiany społecznej i antycypacji przyszłości. Socjologowie używając słowa „projekt" dają pierwszeństwo ludzkiej wyobraźni, twórczości i intencjonalności (zob. Archer 2013, Kaufmann 2013).

Punktem wyjścia jest *telos*, cel – może nim być chęć, aby po prostu było lepiej albo jakaś zamierzona, kontrolowana zmiana. Nie wszystkie projekty są „realizowalne i by uzyskały integrującą moc, muszą być akceptowalne" (Skarga 2009: 162). Aby projekt, z jednej strony, nie był tylko kliszą lub kopią kodu kulturowego, czyli tym, co jest i co jest dane i oczywiste, a z drugiej – fantazją,

niezbędna jest praca zbiorowa – przekonanie innych, że projekt jest realizowalny. Do tego potrzeba jest kompetencja społeczna: „projekt bowiem nie tylko coś kreśli, rysuje, planuje, lecz głosi, wzbudza emocje, i nader często ucieka się do demagogicznych haseł" (tamże: 121).

Barbara Skarga podpowiada, że projekty rodzą się, gdy budzą się nadzieje, gdy horyzont wyobraźni nie sprowadza się do przestrzeni doświadczenia, a w skrajnych przypadkach, gdy świat zaczyna pękać, łamać się, kruszyć. Projekty nie są trwałe, często wykorzystują one pragnienia, niesprecyzowane i niewyartykułowane marzenia. Rolą projektów jest możliwość przemiany i rozwoju: „Projekt jest produktem społecznej wyobraźni, takiej jednak, która nie zasklepiła się w regułach, nakazach, zakazach, a więc w rozmaitego rodzaju kodach, lecz stała się nośnikiem idei" (tamże: 120). Choć dziś nadzieją, nową perspektywą dla wielu nie jest zmiana, lecz statyczne życie, życie w którym zmiany są ograniczone do minimum, realizacja projektów stała się wymogiem normatywnym (Boltanski & Chiapello 1999). Niebezzasadne byłoby stwierdzenie, że projekty stały się współczesną formą kodów kulturowych, czyli „recepturą bycia", „szyfrem" separującym tych, którzy umieją się nim posługiwać, od tych, którzy nie znają danego wzoru zachowania, „przepisem", „regułą".

Tworzenie projektów stało się dziś czymś na porządku dziennym, słowo to używane jest w języku potocznym. Postanowiłem zapytać moich informatorów wprost: „Z czym kojarzy Ci się słowo projekt? Czym jest projekt?". Przejdę teraz do analizy ich wypowiedzi i zarysuję, jak wyobrażali sobie oni to, czym jest projekt. Subiektywne spojrzenie na pojęcie „projekt" moich informatorów jest o tyle uprawnione, że każdy z nich realizuje projekty od wielu lat. Uczestniczyli w projektach, sami inicjowali projekty, składali wnioski o finansowanie projektów. Są niejako ekspertami-praktykami „od projektów".

1.3 Informatorzy o projekcie

Przedstawię intuicje jakie mieli realizatorzy projektu PZ związane z pytaniem: czym jest projekt?

1.3.1 Kontekst: projekt to nie samotna wyspa

David, geek komputerowy, stwierdził: projekt to cześć mojego życia. Nie chodzi o to, czy jakiś projekt wpływa na jego życie, jakoś je kształtuje. Projekt to jego życie. Jeśli chodzi o wymiar czasowy wygląda to tak: „teraz trzy dni pracuję w firmie «od-do», a dwa kolejne dni robię takie projekty, jak ten w PZ". Podsumowuje: „kreatywność to ryzyko, ale bez ryzyka jest nuda". Również Jasmin mówi, że projekty robimy ciągle, wciąż. Dla Idy realizacja projektu kolaboracyjnego (zob. Frąckowiak, Olszewski, Rosińska 2012) to wymarzony scenariusz: „chciałabym pracować przy podobnym projekcie w przyszłości". Wszystkie trzy osoby kształtują swoje życie w oparciu o projekty, tak jakby było to coś naturalnego.

Ralph, konsultant biznesowy, który jednocześnie realizuje 5-6 projektów, definiuje pojęcie „projekt" zgodnie z wiedzą normatywną rozpowszechnioną przez sukces teorii zarządzania: projekt to

narzędzie realizacji celów w warunkach ciągłych zmian. Stwierdza, że to, co robimy w PZ jest projektem, ale nie w tradycyjnym sensie. Co ma na myśli mówiąc „w tradycyjnym sensie"? Odpowiedź: konwencjonalną teorię zarządzania, która definiuje projekt jako strukturę. W tej perspektywie z góry wiadomo jakie potrzebne są zadania do realizacji, jakie są potrzebne kompetencje, aby te zadania wykonać. Z tą wiedzą dobiera się ludzi na określone stanowiska, podpisuje się z nimi kontrakty na określone zadania. W przeciwieństwie do tak pojętego projektu, Ralph nazywa projekt PZ „procesem". Nie wymazuje całkowicie elementów strukturalnych z projektu-procesu: ograniczeniami są budżet i wyznaczony z góry terminarz. „Procesu, mówi Ralph, nie można jednak ograniczyć do pewnych ustalonych zadań". Dla Ralpha udział w projekcie PZ jest szansą na znalezienie nowych dróg i możliwości, które mógłby przenieść na grunt biznesu.

Projekt w perspektywie konwencjonalnych teorii zarządzania (zob. Packendorff & Lindgren 2014) to „tymczasowa organizacja", nastawiona na realizację unikalnego celu, niezwiązana ani z przeszłością, ani z przyszłością świata poza projektem. Natomiast teorie kładące nacisk na kontekst problematyzują konwencjonalną teorię projektu (Grabhera 2012). Wypowiedzi informatorów wskazują, że myślą oni kontekstowo o projekcie – nie jest on odseparowany od świata zewnętrznego – organizacji, miasta, historii, kultury.

W kontekstualnych teoriach projekt jest związany z kulturą organizacji, przez którą jest realizowany; doświadczenie i wartości uczestników są pochodną ich wcześniejszych działań i nie są resetowane w nowym projekcie; projekty zwykle wchodzą w skład portfelu projektów (Jałocha 2014). „Ekologia projektowa", pojęcie zaproponowane przez Gernota Grabhera (2012), odnosi się do przestrzeni relacji personalnych, organizacyjnych i instytucjonalnych, które dostarczają zasobów dla realizacji projektu. W tym ujęciu mamy trzy poziomy: mikro, czyli relacji interpersonalnych, który nie można zawęzić tylko do aktualnie realizowanego projektu; mezo – współpracy wewnątrz i między organizacjami; makro – kontekstu instytucjonalnego i normatywnego. Socjologiczna teoria projektu powinna wpisywać się w nurt kontekstualizacji działań projektowych. Prześledzę wypowiedzi moich informatorów tworząc z nich opowieść o projekcie.

1.3.2 Decyzje translatorskie: świat mentalny i świat społeczno-fizyczny to jedność

Magia projektu, powie Kristina, to przejście ze świata wewnętrznego do świata zewnętrznego – odwołuje się ona do życia wewnętrznego jednostki, a nie instytucji, które często narzucają zewnętrzne kryteria na wykonawców projektu. Transfer tego, co wewnątrz ciebie – myśli, intuicji, pomysłów – na zewnętrz, kontynuuje Kristina, w postaci idei albo rzeczy lub przedmiotów, jest praktyką pojawiającą się przy każdym projekcie. Projekt wymaga od projektującego wyłożenia tego, co zamierza w sposób przekonujący i zrozumiały dla innych interesariuszy bądź partnerów. Jeśli uznamy, że projekt jest przedsięwzięciem zbiorowym, sama wyobraźnia to za mało. Pomysły

potrzebują perswazji, aby zaciekawiły, zainteresowały, zauroczyły potencjalnych współpracowników. Prócz celu potrzebna jest sugestywna, słowna, graficzna, obrazowa bądź korzystająca z różnych mediów, reprezentacja tego celu.

Ralph tłumaczy: „najpierw zaprezentowaliśmy nasz pomysł potencjalnym sponsorom. Otrzymaliśmy od nich informację zwrotną: czego oczekują, co im się podoba, co ich zaciekawiło, gdzie widzą zagrożenia. Dzięki tej wiedzy mogliśmy uwzględnić potrzeby i cele sponsorów, ale też ulepszyć sam projekt". Chrisa bawi ilość wersji beta projektu PZ, ciągłe dopisywanie czegoś do niego, przekształcenia. W tej ciągłej transformacji dokumentu opisującego projekt jest metoda – doskonalenie projektu ma przekonać partnerów o zasadności jego finansowania. Liczba partnerów, którzy wsparli projekt PZ, uważa Jasmijn, jest sama w sobie legitymizacją tego działania. Aby przekonać potencjalnych sponsorów i partnerów, trzeba znać środowiskowy język; każde środowisko – biznesowe, naukowe, artystyczne, rządowe itd. – posługuje się inną retoryką. Nie są to tylko słowa, stroje, myśli, lecz narzędzia służące do translacji idei na słownik zrozumiały, dla tego, do kogo się mówi. Anne: „nie mam problemu, aby włożyć to, co robimy [w PZ] w różne żargony, tak długo jak możemy robić to, co chcemy. Chodzi o to, aby być zrozumianym przez innych, z różnych perspektyw".

Na początku lat 90. XX wieku w Holandii, opowiada Anne, w zakresie sztuki i kultury powszechnie stosowanym publicznie żargonem była retoryka „*media art and technology*" – inwestowano w sztukę, która wykorzystuje nowe technologie (komputery, cyfrową animację, wirtualne środowiska, Internet, gry wideo, robotykę itd.). Potem przyszedł czas na „*multimedia project*", a więc łączenie wielu mediów: instalacji, rzeźby, sztuki performance i mediów elektronicznych w projekcie artystycznym. Od kilku lat mowa jest o sztuce partycypacji, edukacji przez sztukę i kulturalnej przedsiębiorczości. Anne twierdzi, że dopóki żargony nie zniekształcają celów, można nimi grać. Niezbędny jest zmysł pragmatyczny: nie zmienianie misji organizacji, lecz opowiadanie o niej za pomocą aktualnej mody bądź żargonu politycznego lub publicznego.

Cel, sam w sobie, nawet najbardziej nowatorska myśli w nim się kryjąca, nawet najwspanialsza przyszłość z niego wynikająca, wizja powszechnego dobrobytu, którą cel obiecuje, nie wystarczy. Trzeba go zaprezentować w zrozumiałej, intersubiektywnej formie, w jakiejś strukturze. Ciągłe doskonalenie formy projektu przypomina raczej, na poły rzemieślnicze na poły artystyczne wypracowywanie pomysłów, niż mechaniczny proces odtwarzania na papierze, w słowach lub każdym innym medium, sformułowanych wcześniej myśli. Kristina: „dla mnie pisanie jest projektem". Coś wyskakuje ci z głowy, mówi, jakieś pomysły, idee – siedzenie i zapisywanie ich jest pierwszym krokiem do ich materializacji. Formatem dla myśli może być na przykład język akademicki. Można w nim zaproponować niemal wszystko. Kristina powtarza, iż projektowe myślenie pozwala na formułowanie myśli w sposób zrozumiały dla innych; nie tylko intuicje czy, jak powiedziałby Marcin Poręba (2014), czucie czy rozumienie poprzez czucie, lecz racjonalne formatowanie tego czucia.

„Nadając idei siedzącej w głowie materialną postać, jesteś na drodze do poważnego jej traktowania”.

1.3.3 Konstruowanie powagi: postawa pragmatyczna i złożoność świata

Co powoduje, że coś staje się prawdziwe? – pyta Kristina; co to znaczy, iż zaczynamy poważnie traktować nasze myśli, zamiary? Poważnie, czyli uwzględniając fakty, zebrane informacje? Zapisując myśli, co jest równoważne z procesem ich wytwarzania, w języku akademickim, ogólniej – formując cel zamierzenia w języku intersubiektywnym, trzeba skonfrontować to, co okazuje się zbyt mgliste i nierealne, co jest marzeniem, być może naiwną utopią z faktami, z obliczeniami, oceną i porównaniem typu racjonalnego.

Taka perspektywa przypomina o pragmatycznym, czyli ani nie spekulatywnym, ani marzycielskim, ani niekierowanym przez aprioryczne zasady, lecz możliwym do zaaplikowania, efektywnym, a więc uwzględniającym aktualne ograniczenia i szanse w danym kontekście, podejściu do rzeczywistości. To potoczne rozumienie postawy pragmatycznej, ma wiele wspólnego z nieideologicznym stanowiskiem osób, z którymi współpracowałem w projekcie PZ. Anne wprost nazywa siebie pragmatyczką. Nie chwyta jednak każdej okazji, aby zrealizować jakiś projekt. Cele organizacji, jej organizacji, są najważniejsze. Istotne są dla niej praktyczne konsekwencje – to zbliża ją raczej do amerykańskiej filozofii pragmatycznej (zob. James 1911), a oddala od potocznego użycia tego słowa. Projekt PZ nie jest finansowany bezpośrednio ze środków rządowych. „Nie znaczy to, że w przyszłości nie będziemy współpracować z rządem” – twierdzi Anne. PZ pracuje głównie z młodzieżą, ale Anne nie widzi przeszkód, aby współpracować w przyszłości z innymi grupami. Wszystko zależy od tego, co chcesz osiągnąć, jakie stawiasz sobie cele. Nie jest to więc eklektyzm, korzystanie z każdej możliwości jaka się pojawi, lecz z tych możliwości, które pozwalają realizować cele PZ. Projekt dla Anne jest wyrażeniem i materializacją swoich, ale podzielanych przez partnerów, celów; realizacją pewnej wizji świata, a więc polityką.

Dla Anne projekt to nie neutralne narzędzie realizacji jakiś celów, „temporalna organizacja” i „ograniczona czasowo” (Lundin i Söderholm 1995), ale sposób realizacji określonej polityki oraz tworzenia przestrzeni wspólnego decydowania. „Kiedyś świat i jego problemy były przewidywalne, powiada, szukaliśmy konkretnych rozwiązań na konkretne problemy w konkretnej dyscyplinie wiedzy. Teraz wszystko jest bardziej złożone”. Nawet jeśli skupiasz się tylko na jednym aspekcie problemu, to prędzej czy później, drążąc go, natrafisz na problemy z innych działek lub dyscyplin, niż twoja. Przykładem jest rewitalizacja jakieś ulicy w mieście – „to nie jest tylko problem dla architektów, planistów; nie możesz też powiedzieć, że to tylko problem społeczny albo ekonomiczny, ani że to problem albo ilościowy albo jakościowy”. Problemy, twierdzi Anne, są bardzo lokalne a zarazem globalne. W globalnym i technologicznie naznaczonym świecie, liczba problemów jest ograniczona. Problemy w różnych zakątkach świata są ze sobą porównywalne. Dla Anne „ważne jest,

aby mieć mieszaną grupę, także ludzi, którzy są kreatywnymi twórcami, np. artystami i dizajnerami". Artyści, czasem też dizajerzy, mają zdolność do badania, eksplorowania świata, co jest dość trudne, gdyż wymaga połączenia wielu perspektyw na raz. Artysta odwraca coś wielokrotnie, mówi Anne, ale też tworzy nieoczekiwane połączenia – nie redukuje problemu, jest świadomy jego złożoności. Idzie też o to, aby zachować dwie perspektywy patrzenia: z góry na dół (*top-down*) oraz z dołu do góry (*bottom up*): aby rozwijać problemy zaczynamy od dołu, ale mamy też wiedzę, aby połączyć to, co lokalne, co artystyczne, z tym, co odgórne, z czym zajmują się menadżerowie. Jesteśmy, uważa Anne, graczami na małą skalę, ale w złożonym świecie, każdy, nawet najmniejszy gracz, jest istotny.

Mentalność projektowa zakłada istnienie ograniczeń i uwarunkowań. Pojęcie to – zarówno w teorii społecznej, jak i w codziennym życiu – wpisuje się w paradygmat będący dziś przedmiotem powszechnego konsensusu w naukach społecznych: istnienia kontinuum natura-kultura; akcentacji wieloaspektowej relacyjności i heteronomii w miejsce autonomii i autoreferencyjnej czystości dyscyplinarnej; akceptacji tego, że świat złożony jest z układów tego, co ludzkie i co nie-ludzkie (Braidotti 2014). Paradygmat ten zastąpił, powszechnie obowiązujący do początku lat 90 XX wieku konstruktywizm społeczny (Baert & da Silva 2013: 279-300).

1.3.4 Konkretyzacja: „Czekaj, coś z tym zrobię" i transformacyjna logika małych kroków

Kristina rozumie projekt nieco inaczej niż Anne, bo w kategoriach jednostkowych. Podobnie jak J-C. Kaufmann uważa, że projekt to przejście od marzenia do jego realizacji, czyli: drogi od idei do projektu. Kristina: „możesz mieć ideę i możesz nic z nią nie robić. Pomysł może gdzieś fruwać i wylecieć przez okno, i tyle. Projekt pojawia się wówczas, gdy mówisz: «czekaj, coś z tym zrobię»". Oto możliwy, wyobrażeniowy scenariusz staje przed refleksyjnością typu racjonalnego. Kaufmann (2013: 115-118) wyróżnił siedem stopni konkretyzacji projektów-marzeń: na początku marzenie jest tylko otuchą, kompensacją niosącą pocieszenie i nie wymaga wysiłku umysłowego. Gdy staje się tożsamością wirtualną, czyli „roboczą kopią", „obrazem siebie", potem zmaterializowaną tożsamością wirtualną (zwłaszcza dzięki pewnym innowacjom technologicznym), a następnie możliwą formą bycia sobą, praca umysłowa zaczyna konkretyzować projekt. Gdy marzenie staje się już projektem, ma wiarygodną strukturę. Chłodna ocena faktów powoduje, że zapominamy, że punktem wyjścia projektu było marzenie. Wreszcie następuje ostatni krok konkretyzacji, czyli wpisanie projektu w sferę faktów, co często jest zmaganiem się z innymi ludźmi: angażowaniem ich, motywowaniem, przekonywaniem i pytaniem: jakie będą efekty i konsekwencje projektu. W każdym kolejnym kroku początkowe marzenie zmienia swój kierunek, ale aby nadać czemuś rozmach potrzeba nieco „szaleństwa i zaślepienia".

Dla Kristiny przykładem projektu jest przemalowanie kuchni. Jeśli pokażę różnym ludziom, co zamierzam zrobić z kuchnią, mówi Kristina, jeśli przeniosę moje myśli na papier lub przekształcę je w

słowa, jeśli pomniejszę albo powiększę to, co planuję, zrobię z tego model, wówczas pracuję nad pomysłem. Projekt to chęć skupienia się na czymś, wykorzystanie zasobów, aby się czemuś przyjrzeć. „Wystarczy, że coś nazwiesz projektem i to się nim staje!". W uszach słyszę słowa Kristiny, a przed oczami umysłu widzę zdania Barbary Skargi (2009): „projekt projektuje świat", pisze po Heideggerowsku Skarga. Sartre uważał, że ontologiczną kondycją człowieka jest bycie wciąż w niedokończonym projekcie. Projekt wskazuje na dążenia i pragnienia, a te dla Skargi są fundamentalne. Aby projekt mógł zaistnieć potrzebne są rozbudzone marzenia, zapomnienie o regułach efektywności i wymaganiach otoczenia. W projektach kryją się nadzieje, wizja świata, przyszłość, która jeszcze nie nadeszła. Projekt rozszerza granice mojego świata, modyfikuje je i „dyktuje myślenie i działanie, to według niego rozpoczyna się, rozpoznaje się możliwości i szuka nowych rozwiązań" (tamże: 68). Budzące się nadzieje, pragnienia i chęci są tym, co motywuje, co pobudza do działania. Wyobraźnia jest wytwórcą rzeczywistości – od tego wszystko się zaczyna.

Kristiną dla zilustrowania swojego wywodu opisuje projekt, który zrealizowała ze swoim przyjacielem. Zaczęli od tego, że byli zainteresowani cięciem płyt fonograficznych. Pomyśleli: czy można zrobić rowki, takie jak na płycie winylowej, na innych powierzchniach tak, aby wydobyć z nich dźwięk? Uzyskamy wówczas dane lub dźwięki z codziennych powierzchni, myśleli, będziemy mieli dostęp do wiedzy zakorzenionej w codziennym świecie. „Klasyczna idea" – mówi Kristina. Jak teraz tę ideę przenieść na projekt? Zaczęliśmy od wydrążania żłobków w plastikowych kubkach. Dźwięk był okropny, śmieje się Kristina. „Zrobiliśmy z tego eksperymentu wideo opisujące to działanie, napisaliśmy jedną stronę tekstu o tym i dzięki temu mieliśmy coś, co mogliśmy komuś pokazać". Zmaterializowali ideę. „Pokazaliśmy ją jednemu inżynierowi, a on na to: musicie wykorzystać nanotechnologie, powinniście zrobić to, i to. Zaczęliśmy szukać i okazało się, że nie będziemy mieć nanotechnologii. Za drogie. Ale aby o tym móc mówić, zrobiliśmy „*paper prototyping*"[19], czyli takie udawanie nanotechnologii, aby zadać pytanie: czy tego chcemy?" Następnie zaczęli pytać ludzi na ulicy o nanotechnologię i czy nanotechnologie mogą zachowywać sekrety. Przechodniom dawali plastikowe kubki do herbaty i długopis; poprosili o narysowanie symbolu, który obrazuje ich własną tajemnicę. „Prosiliśmy ich, aby nie zdradzali nam swego sekretu. Mówiliśmy: ten kubek jest twój, ale chcemy zadać ci jeszcze kilka pytań przez następne cztery dni. Daj nam swój numer telefonu, zadzwonimy do ciebie". Przez następne kilka dni Kristina wysyłała spotkanym na ulicy ludziom smsy z prośbą, aby odsyłali im odpowiedzi na pytania i zadania typu „nalej wodę do kubka, wypij i powiedz, jak się czujesz"; „połóż kubek na widocznym miejscu w swoim domu – co myślicie, co czujecie, gdy patrzysz na niego?". To jest dziwaczna idea, twierdzi Kristina, ale chodziło nam o to czy bez pieniędzy na nanotechnologie można w przedmiot włożyć jakąś informację. „Ważne były dla nas odczucia ludzi,

[19] Jest to powszechnie stosowana metoda w procesie projektowania interakcji użytkownik-interfejs, zob. https://en.wikipedia.org/wiki/Paper_prototyping [dostęp: 31.12.2016].

to jak się czuli, czy mają jakąś władzę nad kubkiem, nad sobą, czy ufają temu przedmiotowi? A potem napisaliśmy o tym do pisma akademickiego". Od tego się zaczęło: „od idei, potem mieliśmy problem, bo zasugerowano nam, że potrzebujemy do realizacji tego projektu nanotechnologii, ale my zrobiliśmy to, co chcieliśmy bez niej".

Próbując zmaterializować wstępną ideę (cięcie płyt fonograficznych), Kristina przekształca ją w kolejnych ruchach, tak, iż staje się ona czymś nowym. Projekt dla Kristiny to drobne kroki, które transformują wstępny pomysł w intersubiektywny produkt możliwy do pokazania innym ludziom. Projekt oparty jest na testowaniu, działaniu, a nie tylko rozpisaniu na papierze tego, co zamierzamy. W tym względzie projekt można zestawić z praktyką naukową, jak ją widział Bruno Latour (1995, 2010). Dowodził on, że naukowcy odkrywają prawdę naukową poprzez robienie drobnych kroków, takich jak w przypadku francuskich badaczy ziemi: od oznaczania kawała terenu, kopania w celu pobrania próbek, napełniania pudełek próbką, opisywanie tych pudełek i przyklejanie etykiet informacyjnych, aż do pisania artykułu, antycypowania krytyki kolegów po fachu, tworzeniu tabelek i grafów obrazujących obserwacje terenowe i używanie ich jako dowodów.

Przyszłości nie skrywają karty tarota; przyszłość jest tworzona w projekcie. Jeśli skrzyżować rozumienie projektu przez Kristinę, Kaufmanna (2013), ale też Skargę (2009), otrzymamy trochę filozoficzną, na poły antropologiczną i społeczną definicję projektu. Natomiast Margaret Archer traktuje projekt jako niezbędny krok ku człowieczeństwu: człowieka odróżnia od zwierząt (którym brytyjska socjolożka nie odmawia intencjonalności) i maszyn (które kierują się algorytmami, a nie wyobraźnią, bazą danych, a nie żywą pamięcią) zdolność do tworzenia projektów. Archer pokazuje, jak aktywnie działający podmioty rozwija swoje troski, o które „dbają najbardziej i których określona konfiguracja odpowiada za ich partykularną odrębność jako osób" (2013: 28). Z trosk tych rodzą się konkretne działania, czyli projekty życiowe. Jeśli te działania uwiecznione są sukcesem, nasz układ celów, jeżeli są spójne, ustanawia satysfakcjonującą i możliwą do podtrzymania praktykę. Dzięki refleksyjnemu namysłowi, konwersacji wewnętrznej, umiejętności artykułowania celów i rozwijania struktur organizacyjnych, zmiana zapowiedziana w projekcie jest możliwa. Nie ma w tym niczego idealistycznego, gdyż, jak lubi powtarzać Archer, „«troski» mogą być nikczemne, «projekty życiowe» – nielegalne, a «praktyki» – nieprawomocne" (2013: 28).

1.3.5 Projekt to nie rzecz, projekt to proces

Projekt dla moich rozmówców nie był tylko abstrakcyjną procedurą koordynacji działań; był ściśle związany z ich światem. Pytałem wprost: „Co to jest projekt?". Abstrakcja tego pytania, które domaga się definicji, zaskakiwała moich rozmówców. Po chwili padała powtarzająca się odpowiedź: projekt to działalność o jasno zdefiniowanym początku i końcu oraz klarownie wyłożonym celu czy rezultacie. Ta definicja była często uzupełniana o wiedzę z własnego doświadczenia, wiedzę tła

(Abend 2014), która nie była tylko malowniczą scenerią dla schematycznej definicji, lecz istotnym elementem poczucia tego, czym jest projekt. „Masz cel i drogę, jak słyszę od Victora, geeka komputerowego, oraz zestaw środków: ludzi, komputery, *software*". Peter, jeden z kierowników szkoły, w której pracowaliśmy: „projekt to miejsce edukacji studentów, gdzie różne dyscypliny mogą się spotykać ze sobą; to miejsce, gdzie studenci mogą przełożyć wiedzę na rezultaty". Anne łączy projekt z celem, niemal *stricte* politycznym, choć niekoniecznie wyrażonym w języku polityki.

Argument, który przytaczają osoby, z którymi przeprowadzałem wywiady mówi o rozszerzeniu spojrzenia, wyjście poza obostrzenia agencji finansujących, aktów prawnych, zasad działania administracji publicznej, regulacji dotyczącej terminów realizacji, zamykanie działania w ramy szczegółowych metodyk projektowych czy „owskaźnikowania" podejmowanych czynności. Nadmierne zaufanie do biurokratycznych wymogów albo odrzucenie pytań politycznych na rzecz technicznych regulacji jest szerszym problemem, niezawężonym tylko do projektów artystycznych. Brak motywacji politycznych czy amnezja ważnych celów społecznych prowadzi do zabijania innowacyjności, osiągania sztucznych parametrów, a nie realnego sukcesu projektu bądź do realizacji projektów poprawnych, czasem sensownych, lecz mało istotnych – realizacji „bezsensownych projektów, jednakowoż doskonale wpisujących się w parametry dotyczące osiąganych wskaźników" (Prawelska-Skrzypek & Jałocha 2014: 282). Dla Anne oczywiste jest to, że treść projektu, to co projekt obiecuje, jest jego integralną całością.

Techniczne elementy projektu są ważne. Zadaniem Anne w projekcie PZ jest raportowanie i informowanie parterów o projekcie, w trakcie jego trwania oraz po jego zakończeniu. „Jesteśmy tu z projektem, ale wyjedziemy" – dla Anne etycznie wątpliwy jest brak przedłużenia projektu albo jeśli projekt czegoś nie da w zamian za to, że mógł być w tym mieście, tej dzielnicy, w tym miejscu zrealizowany. Nauczycielom, przez współpracę z nimi, przekazujemy wiedzę w praktyce, jak realizuje się taki projekt jak PZ. Uczniowie, którzy współpracują z nami mają stać się ambasadorami projektu w dzielnicy. Projekt ma stać się częścią instytucji – szkoły, gdzie realizowany jest projekt PZ oraz miasta. Przy każdym projekcie trzeba zadać sobie pytanie: czyja to własność? Takie pytanie jest istotne dla podejmowania decyzji dotyczących wspólnoty. Widzimy, że projekt staje się, by użyć słów Carla Schmitta, „polem relacji i napięć".

Nie da się wyabstrahować schematu „cel, początek i koniec" od pozostałych słów osób, które *ad hoc* odpowiadały na moje pytanie. Tylko ktoś wypowiedział ten schemat, zaraz dookreślał, czym są cele, czym jest początek i koniec, jak rozumie drogę (eksperymentowanie, uczenie się metodą prób i błędów, działanie, zarządzanie etc.) do celu. Żelazny trójkąt cel, początek, koniec trzeba uzupełnić o drogę, sposób dotarcia do celu. Z punktu widzenia jednostki istotne jest doświadczanie drogi podczas marszu do celu, proces transformacji marzenia w projekt.

Dla Martina projekt jest procesem uczenia się. Ujawnia, że interesują go wyłącznie projekty, z

których może się czegoś nauczyć. W Amsterdamie pracował z grupą teatralną, której celem było zaangażowanie młodych ludzi z kłopotami w szkole lub z prawem w tworzenie teatru. Ze spotkania z tymi ludźmi można wiele się nauczyć. Podobnie jak z pracy z Mariną Abramović, współtwórczynią sztuk performatywnych. Praca dla Abramović była dla Martina mieszanką magii (gdyż Abramović wiele wymaga, ale też potrafi zmotywować do rzeczy niemożliwych) i koszmaru („jeśli Marina nie jest zestresowana, nic się nie dzieje, mówi Martin, stres jest jej paliwem"). Do tego dochodzą podróże z wężami, tysiącami szczurów i historie, które są zabawne tylko po zakończeniu projektu. Wymienione przez Martina projekty wymagały od niego otwartości na nowe doświadczenie, na nieznane. Mówi: „wyrobiłem sobie pewną rutynę, ale moim głównemu powodem pracy nad projektem PZ jest wymiana doświadczeń"

1.3.6 Poza dualizm

Studiując wypowiedzi moich rozmówców, rzuca się w oczy to, że w ich słowach projekt skupia cztery metafory obficie używane w naukach społecznych: struktura, sprawczość osoby, sieć, polityczność. Trafnie połączenie tych metafor wyrażają słowa Idy: „[projekt to] początek, koniec, rezultat; to produkcja czegoś, ale nie jest to właściwa definicja. Jak myślę o projekcie to sądzę, że nie jest to rzecz indywidualna, lecz zbiorowa, społeczna. Ciągle się coś zmienia, wielokrotnie sobie to rysowałam". Ida pokazuje mi notes z zapiskami i rysunkami. Niektóre z nich są datowane. Są one kontynuacją słów Idy; nie musi już nic dodawać, widzę, że pojmuje projekt w kategoriach procesualnych i relacyjnych, projekt zmienia się w czasie, dzień po dniu i łączy na mnóstwo różnych sposób wiele osób. Rysunki w dzienniku są sieciami: postacie ludzkie, obiekty przypominające budynki lub przedmioty, połączone liniami tworzą figury geometryczne. Należy pamiętać, uważa Ida, również o ludziach, o ich wspólnej pracy. Rezultat jest ważny, ale w projekcie istotne są też relacje między ludźmi oraz znajomość rzecz – siebie nawzajem i sytuacji, w której się znaleźliśmy. Obserwacje uczestniczące dają kolejną wskazówkę: Ida z zaangażowaniem bierze udział w dyskusjach o podziale pracy w projekcie oraz o celu – jakie on ma przynieść wymierne korzyści i komu. Tego typu dyskusje są debatami politycznymi – są instrumentami decyzji, jak ma zostać ukształtowana przestrzeń wspólna.

Informatorzy nie twierdzą, że istnieje emergentny, będący ponad rzeczywistymi działaniami poziom, który moglibyśmy nazwać projektem. Projekt nie jest kartką z wytycznymi, rysunkiem, który możemy przyłożyć do rzeczywistości, by sprawdzić błędy powstałe w trakcie jego wdrażania. Nie jest on też czymś, co jest gotowe „przed" przystąpieniem do działania. Nawet jeśli marzenia, zamiary, intencje są ważne, by rozpocząć projekt (choć, jak powiedziała Kristina, najważniejsza jest decyzja, by coś zrobić), to szybko są one przekształcane i dopasowywane do wymogów rzeczywistości fizycznej (wykonalność) i społecznej (akceptowalność).

W słowach informatorów nie znajduję dualistycznego podziału na intencje i świat

zewnętrzny, do których intencje miałyby się odnosić (Ingold 2015). To, co zamierzamy jest podatne na to, co znajduje się w otoczeniu. Między marzeniem a światem fizyczno-społecznym nie ma różnicy. Projekt był dla nich instrumentem przekształcania, krok po kroku, subiektywnych intencji w intersubiektywnie komunikowalne pomysły, możliwe do akceptacji przez inne osoby.

1.3.7 Cztery metafory: struktura, sieć, jednostka jako istota czująca, polityczność

Rozwinę nieco cztery metafory opisujące projekt, które znalazłem w wypowiedziach moich rozmówców, a które można zbiorczo potraktować jako odpowiedź na moje pytanie: czym jest projekt? Zajmę się każdą z tych metafor po kolei.

Struktura, czyli bezpiecznik. Struktura „cel-początek-koniec" daje poczucie porządku, prostoty, organizacji – nawet jeśli jest ona tylko pewną wytyczną, ramą, modelem, fikcją porządkującą, spełnia ważną rolę w płynnych, zmieniających się w trakcie trwania projektu relacjach społecznych. Struktura ta pełni rolę koordynatora przyszłości: pozwala rozpocząć działanie, wyznacza horyzont czasowy, który może mobilizować, gdy realizatorzy postrzegają go jako optymalny lub demobilizować, gdy mają poczucie, że jest zbyt długi lub zbyt krótki; wyznacza wizję, cel. Można stwierdzić, że struktura „cel-początek-koniec" pełni rolę bezpiecznika, czyli mechanizmu zabezpieczającego działanie przed nieefektywnością. Z drugiej strony, struktura projektu, poprzez podzielenie rzeczywistości na wycinki (etapy, fazy, zadania itd.), które można relatywnie kontrolować, daje wykonawcom projektu poczucie sprawczości. Ralph tak określił iluzję sprawczości, którą daj struktura projektu:

> masz jakiś cel, do które dążysz, ale mamy też zadania do wykonania, które prowadzą do tych celów. Jeśli mamy wyznaczone cele i środki, wiemy jakie są nam potrzebne kompetencje, zatrudniamy osoby o określonych umiejętnościach, które mają zrealizować określone zadania (...) [fundacje finansujące projekty]nie chcą zobaczyć, co się dzieje w projekcie. Wystarczy, że będziesz miła dobry raport na koniec. Sprawdzają jedynie budżety, papiery. Nie interesuje ich dobry produkt i dobry proces. One są staroświeckie – myślą, że możesz kontrolować jakość z zewnątrz

Jest to typowo nowoczesne spojrzenie: struktura jest traktowana w izolacji do zagmatwanych działań, jest zewnętrzna i doskonale spójna wobec chaotycznego świata, ale właśnie dlatego może pełnić rolę bezpiecznika – gdy działania zmierzają w nie tę stronę w jaką zakładają realizatorzy, wówczas zawsze można wrócić do struktury projektu i zredukować złożoność świata.

W strukturze „cel-początek-koniec" ważny jest czas, który mierzony jest ilościowo, jest wydzieloną jednostką czasu i podzielony jest na segmenty. To typowo nowoczesne traktowanie czasu jako czegoś abstrakcyjnego, zegarowego, poza biegiem natury i relacji społecznych. Przykładowo, w lutym, gdy w projekcie PZ należało, według struktury projektu, mieć jakiś materialny efekt, a jeszcze

go nie było, Anne zarządziła spotkanie. Jego efektem było wyznaczenie w sposób dość formalny tego, co należy zrobić, aby spełnić wymogi, zwłaszcza czasowe, struktury. Anne nie tyle skorzystała z tego bezpiecznika, co go przypomniała pozostałym uczestnikom. W heterarchicznej, niehierarchicznej organizacji (Stark 2009) pozycja dyrektora nie zezwala z natury rzeczy na stanowcze posunięcia. Autorytet zdobywa się tu poprzez doświadczenie, wiedzę, skuteczność działania albo, jak w przypadku lutowego spotkania, strukturę projektu, która legitymizowała zdecydowane kroki Anne.

W projekcie PZ struktura była narzędziem koordynacji zadań, lecz to jak używaliśmy jej do tego, by kierować działaniami zależał od nas. Strukturę można interpretować, dostosowywać ją do rzeczywistości. Struktura była pewnym ograniczeniem, ramą naszych działań, ale nie determinowała tego, co robiliśmy.

Sieć, czyli tło i kontekst. W przeciwieństwie do pojęcia struktury, które obrazuje anatomię, budowę jakiegoś obiektu, metafora sieci ma kierować naszą uwagę na sposób połączenia jakiś obiektów lub jednostek tworzących zmienny i dynamiczny układ relacji. Optyka sieciowa zmienia pytanie z: „Jakie cele ludzie starają się osiągnąć?" na pytanie: „Jak ludzie osiągają te cele?". Mówiąc inaczej: pytanie „jak" kładzie nacisk na tło, kontekst i relacje społeczne (White 2011: 3-4), to jak przebiega proces zawiązywania się i rozwiązywania połączeń między różnymi elementami projektu: ludźmi, rzeczami, procedurami, technologiami, itd.

Pytanie o cel w przypadku projektu jest samonarzucające. Droga dotarcia do celu często traktowana jest jako drugorzędna, zwłaszcza z perspektywy *ex post*, gdy projekt się udał. Gdy coś zaszwankowało, próbuje znaleźć się winnych, błąd, zator, lecz nie kładzie się dostatecznego nacisku na to, iż być może nie da się znaleźć czynników lub przyczyn porażki. Czasem ważniejszy jest sam proces, to jak niewielkie przesunięcia w sieci tworzą jej kształt, jak pewne elementy zastygają, jak pewni ludzie dążą do przejęcia kontroli nad projektem (Czarniawska 2010, Ingold 2015).

W konwencjonalnej teorii zarządzania sterować wartkim nurtem działań ma kierownik projektu. Aby ułatwić mu pracę, teoria zarządzania przygotowała skrzynkę z narzędziami: diagram Gantta, ścieżka krytyczna, dostosowany do biznesu język psychoanalityczny wspierający relacje międzyludzkie i motywujący pracowników (Illouz 2010). W tym modelu kierownik projektu nie jest osobą twórczą, dba, aby zadanie było wykonane. U podstaw teorii fetyszyzujących cel, zapominających o kontekście i tle, nie ma miejsca na kreatywność, twórczość – zadanie, czas, zakres działań, to, co trzeba osiągnąć jest z góry ustalone, trzeba to tylko zastosować w życiu. W przedsięwzięciach, gdzie innowacja albo współpraca wielu partnerów jest wymagana lub gdy liczba połączeń miedzy heterogenicznymi elementami jest tak duża, że nie trudno o incydent, konwencjonalne podejście jest zbyt skostniałe. Trzeba przyjrzeć się sposobom kroczenia ku celowi, a

nie samej strukturze. Mówiąc inaczej, ważne jest to, jak radzimy sobie z dylematami społecznymi pojawiającymi się w trakcie realizacji projektu.

Sieci są często przedstawiane za pomocą abstrakcyjnych grafów, zbiorów linii i punktów, które są, jak powie Charles Kadushin (2012: 4), niczym z spojrzeniem z helikoptera (czyli z odpowiednio dalekiego dystansu) na korek drogowy (czyli na złożoną z wielu elementów sytuację). Sieć wizualizuje poszczególne elementy i ich połączenia (być może wskazując, iż przyczyną zatoru drogowego jest zwężenie, w którymś odcinku drogi), ale nie powie nam, jak czują się poszczególni kierowcy.

Jednostka jako istota czująca, czyli włączenie empatycznej perspektywy w realizacji projektów. Socjologowie wolą traktować konkretnego człowieka w kategoriach ogólnych: jako jednostkę, jaźń, aktora, podmiot. Nie jest to co prawda, zwłaszcza po kryzysie i schizmie lat 50. i 60. XX wieku, marionetka, lecz obdarzona wolną wolą, refleksyjna i czująca osoba (zob. Archer 2013). Nadaje się człowiekowi sprawczość, lecz traktuje się jednostkę jako jeden, ważny i bardzo złożony, ze składników sytuacji (Collins 2011). Mówiąc inaczej, socjologowie nie ograniczają jednostki tylko do ciała. Dla większości z nich ciało człowieka to nie tylko biologiczny organizm, choć nie jest też ono nosicielem struktur społecznych. Zwykle uznaje się, że struktury są przez ciało człowieka przyswojone, choćby w postaci przyzwyczajeń (Kaufmann 2004).

Humanizacja, o której mówię nie jest wysunięciem jednostki na pierwszy plan tak, jak czyni to na swój sposób ideologia indywidualizmu, a na inny teoria racjonalnego wyboru. Pisząc o humanizacji mam na myśli przejawy indywidualnej subiektywności człowieka w zderzeniu z determinizmami społecznymi (por. Braidotti 2014). Jak słusznie zwrócił uwagę Jean-Claude Kaufmann (2004, 2013: 38-40), Pierre Bourdieu wykorzystał pojęcie habitusu, czyli trwałych dyspozycji cielesnych i mentalnych, które budują przyszłe zachowania, aby połączyć jednostkę ze społeczeństwem. W społeczeństwach nowoczesnych habitus różnicuje się w zależności od zajmowanej przez jednostkę pozycji społecznej. Habitus w wersji Bourdieu umożliwia analizę strukturacji pól społecznych, zaniedbuje jednak wewnętrzną dynamikę jednostki, indywidualną dynamikę różnych form ucieleśnienia.

Humanizacja jako istotny aspekt socjologicznej teorii projektu, nie stawia człowieka na piedestale, lecz podkreśla jego cechy swoiste: jego biologiczność, zdolność do odczuwania, dynamikę ucieleśniania, indywidualną subiektywność. Bez przyglądania się tym cechom, możemy stracić z oczu społeczne procesy, takie jak renesans ideologii nacjonalistycznych, szowinizm, rasizm i trybalizm. Roger Foster (2017) upatruje źródła tych procesów w złości, poczuciu zagubienia, frustracji i dezorientacji społecznej (tj. orientowaniu się, co jest uznawane za społecznie ważne), zwłaszcza wśród osób z klas niższych, które nie dysponują ani kulturowymi, ani finansowymi zasobami ułatwiającymi czerpanie korzyści z neoliberalnego porządku społecznego. To, jak ludzie odczuwają

determinanty społeczne jest ważnie nie tylko, dlatego, że mogą one wywołać masowy ruch, lecz także dlatego, że humanizm buduje nadzieję na lepszy świat i poczucie godności ludzkiej (Morgan 2016, Kołakowski 2006, Archer 2013).

Polityczność, czyli porządek życia razem. W przeciwieństwie do metafory sieci, która kładzie nacisk na proces i środki dotarcia do celu, polityczność skupia naszą uwagę na celu właśnie. Aby jakiś projekt zaistniał, musi pojawić się cel poprzedzony marzeniem albo kalkulacją. Zmieniając rzeczywistość w marzenie albo obraz powstały w wyniku kalkulacji, pracujemy nad przyszłością. Tworzenie projektów jest zawsze aktywnym wyborem przyszłości. Projekt jest działaniem intencjonalnym i to jakie kryją się za nim intencje, należy jasno wyartykułować (jeśli nie przez realizatorów projektu, to jego krytyków).

Wybór znaczącej dla kogoś przyszłości, a przez to ukierunkowanie i koordynacja teraźniejszości, nie jest działaniem niewinnym. Jest polityczne w tym sensie, iż jest wyborem jakiegoś spojrzenia na świat oraz tworzeniem pewnej formy świata, nadaniem mu kształtu. Politykę, z jednej strony, realizuje się w postaci projektów. Przykładem może być modernizacja realizowana za pomocą megaprojektów budowalnych i infrastrukturalnych (Flyvbjerg & Bruzelius & Rothengatter 2003). Z drugiej strony, projekt jest zawsze wizją przyszłości, często banalną, nudną, mdłą, bezbarwną, przez co nie zwracającą na siebie uwagi, choć nadal polityczną. Czasem cel projektu jest pociągający i intrygujący, co wzbudza sympatię lub wrogość. W takich wypadkach łatwiej dostrzec, że projekt nie jest tylko technicznym instrumentem wdrażania neutralnych działań.

Po drugie, marzenia zawsze są wieloznaczne i nawet przełożone na proste retoryki formularzy projektowych, których wypełnianie nakazują różne instytucje, takimi pozostają. Translacja marzenia na projekt z konieczności musi być albo nadmiernym uproszeniem albo będzie dokonana za pomocą języka wysoce metaforycznego. Ani to pierwsze wyjście, ani to drugie nie zmniejsza wieloznaczności marzenia-projektu.

1.4 Poczwórne spojrzenie

Podsumowując dotychczasowe wywody, pojęcie projektu, które tu zarysowuję oświetlają cztery reflektory: „struktury", „sieci", „czującej jednostki", „polityczności". Spoglądając na projekt proponuję, aby patrzeć na niego z czterech perspektyw:

(1) spojrzenie z zewnątrz, z kosmosu, znikąd; perspektywę tę zapewnia puryfikująca struktura, obiektywnie wyznaczona, w której jest miejsce na racjonalność i efektywność, lecz brakuje miejsca na doświadczenie pojedynczej osoby;

(2) spojrzenie na to w jaki sposób heterogeniczne elementy projektu – zarówno wewnątrz niego, jak i na zewnętrz (normy jakiegoś społeczeństwa, środowisko instytucjonalne, itd.) – łączą się ze sobą, ugruntowują, wzmacniają się ze sobą lub zacieśniają;

(3) spojrzenie wewnętrzne, czyli perspektywa uczestnika (kimkolwiek on jest), który zachęcony lub zniechęcony warunkami stworzonymi przez projekt reaguje twórczo bądź mechanicznie na stymulacje płynące z projektu;
(4) spojrzenie na to, jaką zmianę przynosi projekt z punktu widzenia wspólnego życia, życia z innymi ludźmi, zwierzętami, nacechowanym symbolicznie i zwyczajnie banalnymi obiektami.

Miarą teorii jest jej spójność, innowacyjność, ale też prostota. Socjologiczną teorię projektu można streścić w czterech prostych pytaniach:

(1) „Jakie cele ludzie starają się osiągnąć?"
(2) „Jak ludzie starają się osiągnąć cele?"
(3) „Jakie są centralne kategorie myślenia i odczuwania danej osoby, i jak je odczuwa?"
(4) „Jaki i jak praktykowany jest pewien porządek współżycia?"

Socjologiczna teoria projektu to dialektyka puryfikacji i hybrydyzacji. Według Latoura (2011) ludzie pragnący być nowocześni uprawiają programowy eskapizm; oczyszczają również obiekty czy rzeczy, którymi się zajmują; stosują ostre rozróżnienie na kulturę i naturę. To pragnienie jest iluzoryczne – zawsze dochodzi do jakiś pęknięć, przelewania się jednych kategorii (np. faktu) w inne (np. wartości), nieustannie dochodzi do hybrydyzacji. Projekt również jest mieszaniną: dostojną, piękną, czystą i precyzyjną strukturę zanieczyszczają, jak widzieliśmy we wcześniejszych partiach tekstu, instytucje, w których jest realizowany, normy społeczne, miasto, w którym realizujmy projekt, pogoda (w PZ ciągle rozmawiamy o deszczu i wietrze w Holandii), sponsorzy, granotodawcy, polityka państwa albo polityka prowadzona przez daną organizację projektową, współrealizatorzy, którzy mają swoje cele i wiele innych czynników. Myślenie projektowe to nie tylko mieszanie, lecz również racjonalność, puryfikacja, redukcja rzeczywistości.

Mentalność projektowa jest nowoczesnym sposobem interpretowania i porządkowania świata. Spotykają się w tej mentalności dwie tendencje: oczyszczanie i mieszanie, puryfikacja i hybrydyzacja. Obie tendencje można traktować jak kryterium normatywne (czy projekt jest zbyt spuryfikowany, czyli nieczuły, nieresponsywny czy za mocno „zmieszany", a więc nieefektywny). Mentalność projektowa to podwójny proces, w którym puryfikacja (określona struktura: cel, początek i koniec) oraz mieszanie (jednostkowa responsywność na warunki w jakich realizowany jest projekt) wzajemnie na siebie oddziałują.

ROZDZIAŁ 2. JAK MYŚLEĆ O PRZYSZŁOŚCI? PROJEKT I POJECIA BLISKOZNACZNE

Przyszłość jest nieznana, ale nie przeszkadza nam to o niej dyskutować, kolonizować ją (Galloway 2010), używać jej wyobrażeń, by zarządzać teraźniejszością. W epoce nowoczesnej stworzyliśmy, albo nadaliśmy im nowe znaczenie, szereg pojęć za pomocą, których myśleć o przyszłości. Interesują mnie te pojęcia, które są bliskoznaczne pojęciu projekt. Są to: „zamiar/intencja", „plan", „strategia", „utopia", „rewolucja" i „design". Twierdzę, że myślenie i rozmawianie o przyszłości nie może zostać sprowadzone do posługiwania się tylko jednym z wymienionych słów. Słowa te tworzą siatkę pojęciową, którą można traktować jak pryzmat, przez których ludzie nowocześni myślą o przyszłości. Korzystanie z pryzmatu złożonego z tych słów pozwoli nam lepiej odnosić się do przyszłości, a poprzez sprzężenie zwrotne, pojęcie te ułatwią razem wzięte ułatwią nam dyskusję o teraźniejszości.

Mówiąc o przyszłości w kategoriach projektu, łatwo zredukować myślenie do rozważań na temat wykonalnego i akceptowalnego celu i racjonalnie dobranych środków. Można zadać pytanie: jaki cel powinien być akceptowalny? Co to znaczy, że środki do celu są dobrane racjonalnie? Wówczas musimy zapytać o intencję, o zamiar projektującego: co on chce osiągnąć. Potrzebujemy również przekładalności perspektyw: cel projektu może być wykonalny i racjonalny z punktu widzenia pojedynczego projektu, natomiast nie z perspektywy strategicznej: fundamentalnych, często mających długofalowe skutki, działań. Możemy pytać o nadzieję, jaką chcemy wprowadzić w życie projektem (nawiązanie do utopii), ale też zapytać: jakie zmiany może przynieść realizacja projektu: rewolucyjne czy reformatorskie. Podobne pytania i zagadnienia można mnożyć. Moją intencją jest pokazać, że każde z tych pojęć rozszerza nasze horyzonty myślowe na temat przyszłości, a pojęcia te wspólnie tworzą pryzmat, który pozwala w bardziej zniuansowany sposób rozważać przyszłość.

a) Projekt a zamiar

Zamiar oznacza intencję zrealizowania czegoś; projekt jest czymś więcej. Kaufmann (2013: 117-118) pisał, że projekt reprezentuje przemianę poznawczą – chcąc coś zrobić nie uwzględniamy faktów, nie kierujemy się refleksyjnością typu racjonalnego. Zamiar jest mglisty, nieokreślony. Natomiast myśląc projektowo porównujemy, oceniamy. Projekt jednak to nie tylko chłodna kalkulacja, gdyż często, by można go rozpocząć, potrzebne jest marzenie. Kaufmann (tamże) pisał, że gdy włącza się refleksyjność typu racjonalnego

może ona stać się nadzwyczaj precyzyjna, a nawet drobiazgowa. Jest to pochodna, a jej skutkiem jest często zaślepienie kierownika prac, ulegającego iluzji, iż dany projekt rozpoczyna się dopiero w tej chwili, bezpośrednio od chłodnej i przejrzystej myśli, z komputerem i kalkulatorem w dłoni. Faktycznie rozpoczął się on znacznie wcześniej, od form głębiej ukrytych, dających siłę, a obecne stadium polega tylko na wyjściu poza

pojedynczy umysł, by dokonać wyjaśnień i ustaleń z innymi uczestniczącymi w niej osobami, które razem snują wspólną opowieść programową.

Projekt jest związany z zamiarem, gdyż nie mógłby on się pojawić bez chęci, wyobrażeń o przyszłości czy marzeń. Projekt jest konkretyzacją zamiarów, ich racjonalizacją.

Drugą cechą odróżniająca projekt od zamiarów jest to, że projekty są intersubiektywnie komunikowalne. Zamiar nie musi taki być. Gaston Bachelard pisał: „Pewien świat tworzy się w naszym marzeniu, pewien świat, który jest naszym światem" (1998: 16). Konkretyzacja zamiarów i marzeń jest stworzenie opowieści dostępnej dla innych ludzi.

Synonimem zamiaru jest intencja. Pytając o czyjeś intencje pytamy o cel, który ktoś ma w umyśle, o horyzont oczekiwań, o to, co chcemy osiągnąć i na ile jesteśmy zdeterminowani, by to osiągnąć. Intencja jest prospektywna[20]. Podobnie jest z projektem – myśląc projektowo o rzeczywistości, myślimy o przyszłości, która ma nastąpić. Tradycyjne teorie działania zakładają, że intencje poprzedzają działanie. Barbara Czarniawska przypomina jednak to, co etnometdologowie nazywają „zasadą sprawozdania", czyli „instrukcjami dotyczącymi tego, jak powinno się opowiadać (sprawozdawać) o swoich własnych działaniach po ich zakończeniu" (Czarniawska 2010: 148). Planując jakieś działania bierzemy pod uwagę jak będziemy o nich w przyszłości opowiadać. „Dlatego też, jak się wydaje, planowanie akcji rozpoczyna się od końca: najpierw, jak się to działanie będzie usprawiedliwiać i tłumaczyć, potem – jakie są fizyczne możliwości jego przeprowadzenia, i na końcu – czy wariant uznany za możliwy jest tym, czego chcemy" (tamże). Intencje i sprawozdanie zlewają się ze sobą w jedno, a zmiana rzeczywistości „może dokonać się wtedy, jeśli wprowadzający zmianę zachowuje się tak, jakby już zaszła" (tamże: 149). Analogicznie jest z projektem: nie jest on tylko prospektywnym działaniem, ustaleniem czego się chce, wyznaczeniem celów. Projekt jest działaniem, które jest akceptowalne przez różnych ludzi. Mówiąc inaczej, łacińskie *projectus*, czyli „wysunięcie do przodu", oznacza, iż wysuwamy się do przodu po to tylko, by sprawdzić, czy to, co się będzie chciało zrobić, jest wykonalne. Projekt jest więc działaniem nie tyle prospektywnym, co zachowywaniem się tak, jakby przyszłość już nastąpiła. Z jednej strony tak rozumiany projekt jest gwarancją sukcesu (w myśl zasady, że tylko optymiści mogą zmienić rzeczywistość), ale z drugiej strony zachowywanie się tak, jakby zmiana już zaszła jest przyczyną tego, co określa się mianem „zderzenie z rzeczywistością" lub „krnąbrną rzeczywistością" – niedopasowaniem projektów do realnego świata.

[20] Filozofem, który otworzył puszkę kontekstu, intencji, nie tylko mówiącego, ale też publiczności, która go słucha, i wypuścił socjo-psychologicznych Pandorę pragmatyki był H.P. Grice (Goldstein 2015 NYR 8 oct). Używając referencjalnie języka mam na myśli konkretną osobę. Opis tej osoby nie jest ważny, istotne jest, że wskazując na nią w jakiś sposób, rozmówca wie, o kogo mi chodzi. Atrybutywny opis natomiast dotyczy treści. Intencja zmienia to, w jaki sposób oba opisy funkcjonują. W niektórych sytuacjach intencja mówcy jest nie istotna – patrzymy tylko na znaczenie zdania; inne sytuacje wymagają wzięcia pod uwagę pragmatyki użycia – intencji.

Projekt to, coś więcej niż zamiary, gdyż istotne są sposoby jego konkretyzacji. To, jak konkretyzujemy zamiary jest zależne od tego jak formułujemy nasze intencje i tworzymy o nich opowieści.

b) Projekt a plan

Plan to sekwencja zdarzeń, posunięć lub działań, które pozwalają komuś poruszać się do przodu z pewnością siebie od jednej sytuacji do następnej, aż do końca. Plan nie jest nieskończonym cięgiem następstw, lecz pewną całością, gdzie pierwszy człon łańcucha przyczyn i skutków lub zdarzeń uzupełniają dalsze elementy. Myślenie planistyczne to myślenie systemowe, całościowe.

Z technicznego punktu widzenia plan i planowanie są częścią projektu. Z racji tego, że projekt to racjonalny sposób organizacji działań, należy go zaplanować, monitorować zadania i poszczególne jego etapy. Plan to zestaw działań, które należy wykonać, to instrumentem koordynujący działania, to przepis, co po kolei trzeba zrobić, aby się nie zgubić. Plan nie zawiera jakiejś wizji rzeczywistości, tak jak projekt nakierowany na konkretny cel. Działania w trakcie procesu planowania są organizowane w jakiś porządek: przestrzennego rozmieszczenia obiektów, zadań i czynności oraz czasu ich wykonania.

Porównałbym plan do listy, a projekt do narracji (opowieści) (zob. Manovich 2001). Lista jest schematem kolejnych czynności czy przekształceń obiektów ułożonych według jakiegoś klucza. Może nim być liczba porządkowa, alfabet, wartość albo treść elementów – porządek listy ma charakter praktyczny. Narracja natomiast zawiera jakiś postulat. W tekście narracyjnym podmiot przekazuje (opowiada) odbiorcy (czytelnikowi) opowieść za pomocą jakiegoś medium – języka, obrazu, dźwięku lub ich połączenia. Opowieść stanowi treść testu narracyjnego – to zabarwienie fabuły, którą jest układ powiązanych logicznie lub chronologicznie wydarzeń (Bal 2012: 3). Z pozoru niezwiązane elementy tworzą jakąś całość, mają jakiś sens. Projekt wymaga planu – narzędzia porządkującego; jest jednak pewnym opowieścią o rzeczywistość, pewną jego wizją.

Karl Mannheim (1974) podchodzi do zagadnienia planowania nieco mniej technicznie. Myślenie planistyczne jest dla Mannheima trzecim, najwyższym studium umiejętności zapisywania własnej historii, dokonywania odkryć. Pierwsze studium myślenia o przekształceniu rzeczywistości charakteryzuje się metodą prób i błędów bądź spontanicznym oddziaływaniem dwóch sił na siebie. To prymitywne myślenie opiera się na przypadkowych odkryciach. Nowe odkrycia przekazywane są przez naśladownictwo i tabu, tak długo, aż nie zostaną skonwencjonalizowane. Do tego typu odkryć nie jest potrzebna refleksyjna wiedza.

Drugim stadium według Mannheima jest „wynalazczość". Wielki skok z „przypadkowych odkryć" nastąpił, gdy zdobyto umiejętności modyfikowania narzędzi ze względu na cel. „Na tym etapie człowiek musiał wyobrazić sobie określony cel i, mając go stale na uwadze, musiał przewidzieć i odpowiednio rozłożyć w czasie wszystkie czynności, które umożliwiły mu osiągnięcie celu" (tamże:

213). Człowiek sięgał więc poza swoje doraźne zadania, musiał umieć przewidywać bezpośrednie skutki danego zdarzenia. Ze względu na określony cel można wynaleźć przedmioty, metody, instytucje albo zorganizować odpowiednio administrację, co w ramach przynajmniej częściowej kontroli rzeczywistości, umożliwi przeprowadzenie procesu selekcji wynalazków, który przebiega niezależnie od zainteresowanych jednostek. Selekcja ta decyduje czy wynalazki przetrwają czy znikną. Świadomie skonstruowana instytucja miesza się w tym stadium z naturalnym biegiem zdarzeń.

Trzecim stadium jest planowanie, czyli taki stan rzeczy, w którym „człowiek i społeczeństwo nie ogranicza się już do obmyślania wynalazków ograniczonych do pojedynczych przedmiotów lub instytucji, lecz zdobywa umiejętność przemyślanego kontrolowania i rozumnego kierowania zależnościami, które zachodzą między tymi obiektami" (tamże: 215). Dla Mannheima myślenie planistyczne odróżnia się od pozostałych dwóch sposobów „skierowania myśli i woli człowieka na nowe tory" wielowymiarowe podejście do rzeczywistości. Kierowanie cyklem zdarzeń jest bardziej skuteczne, gdy planista zidentyfikuje pozycje kluczowe istniejące w każdej sytuacji. Dzięki temu będzie mógł „włączać nowe ogniwa w łańcuch przyczynowy, jak i kierować nimi" (tamże: 217). Planista nie tyle kontroluje cele, co całość cyklu następstw bądź łańcuch przyczyn. Planowanie nie ogranicza się do wskazania i realizacji pojedynczych i ograniczonych celów, lecz świadomości skutków jakie cele indywidualne mają na dłuższą metę dla szerszych celów lub całokształtu procesów społecznych.

Znamienne jest, że dziś wielu teoretyków społecznych, zwłaszcza pragmatyków, odwróciło historię stadiów Mannheima. Oto spontanicznie działające siły nie tylko nie poddają się świadomej kontroli, lecz umiejętności odnalezienia się w różnorodnych sytuacjach, dostrzeżenia znaczenia przypadku dla odkryć, wynalazczości, stały się podstawowymi kompetencjami kontroli, jeśli jeszcze o jakiejś formie kontroli możemy mówić, rzeczywistości. Metoda prób i błędów, improwizacja, a nie planowanie, została zinterpretowana jako skuteczniejsze narzędzie kierowania interwencjami społecznymi (zob. Ingold 2015, Sennett 2013).

Jakiś poziom zorganizowanej kontroli rzeczywistości jest niezbędny. Projekt, projektowanie bądź myślenie projektowe można uznać za jedną z form kontroli świata. Stadium „wynalazczości" pasowałoby do zjawisk opisywanych za pomocą słów projekt, projektowanie. Projekt to stan rzeczy, który łączy zarówno potrzebę racjonalnego panowania nad rzeczywistością oraz pogodzenie się z tym, że ani Popperowska całościowa socjotechnika, ani Lyotardowskie wielkie narracje nie zwiększają kontroli nad światem. Przeciwnie, niezamierzone skutki oraz wzrastająca gęstość utrudniają zachowanie równowagi nad sterami procesów społecznych.

c) Projekt a strategia

Strategia to słowo o szerokim zastosowaniu. To samo słowo odnosi się do planów bitew, kampanii politycznych, umów biznesowych i radzenia sobie ze stresem w życiu codziennym. Strategię konstruuje się nie po to, by poradzić sobie z objawami konfliktu (tj. tym czego jesteśmy świadkami, gdy konflikt wybuchnie), lecz do zwalczania jego przyczyn (tj. pierwotnych źródeł konfliktu). Strategie służą do myślenia o przyszłych działaniach w świetle możliwych do zrealizowania celów i posiadanych możliwości, są po to, jak powie Lawrence Freedman (2013), aby widzieć las, a nie drzewa.

W kręgach militarnych strategię określa się jako identyfikacja celów będących w zasięgu dostępnych środków. Strategie pojawiają się na horyzoncie działania, gdy stajemy w obliczu aktualnego lub potencjalnego konfliktu, gdy interesy dwóch lub więcej stron kolidują ze sobą, gdy potrzebne są określone formy wyjścia z jakiejś sytuacji. Strategia potrzebna jest wówczas, gdy nasze plany zostają zburzone działaniami drugiej strony, kogoś kto ma inne zamiata niż my.

Cele strategii mogą być spisane, jednak nie jest to konieczne, gdyż strategie możemy, a czasem musimy, zmieniać wraz ze zmianą sytuacji (gdy w grę wchodzą dwa, lub więcej interesy, działania nie będą statyczne niczym gra w szachy). Monolityczne strategie zwykle okazują się mało skuteczne. Freedman definiował strategię krótko: to *sztuka tworzenia władzy*. Sztuka nie jest nauką. Ani racjonalna, drobiazgowa analiza, ani niewzruszona wiara w to, że można osiągnąć cel, nie sprzyja myśleniu strategicznemu. Carl von Clausewitz, pruski teoretyk wojny, tłumaczył początkującym generałom, co mają zrobić, aby wygrać bitwę i zdecydować o przeznaczeniu narodu. Wiedza, co robić, by wygrać, buduje pewność siebie, niezmiernie potrzebną w myśleniu strategicznym, jednak może ono szybko obrócić się przeciwko strategom. Wiara w wyznaczoną strategię pozwala tworzyć koalicje, jednak, jeśli strategie nie są elastyczne, rzeczywistość szybko może te koalicje rozbić. Dotychczasowi przyjaciele stają się szybko wrogami. Zaczynamy stosować strategie w niestabilnych i nieprzewidywalnych sytuacjach konfliktowych.

Strategie nie muszą prowadzić do zwycięstwa jednej strony i pokonania drugiej. Mogą prowadzić do zawiązania koalicji ze stronami trzecimi albo znalezienia wspólnych interesów pomiędzy dwoma rywalizującymi stronami. Prócz potencjalnych lub aktualnych napięć może istnieć strefa podzielanych celów stanowiących zalążek strategicznych negocjacji. W sercu strategii leży bowiem relacja między kooperacją i konfliktem. W myśleniu strategicznym zdobycie przyjaciół, jest tak samo ważne, jak pokonanie lub zneutralizowanie wrogów.

Elementy myślenia strategicznego wykryto u naczelnych i innych gatunków zwierząt społecznych. Gdy pojawi się konflikt, naczelne szukają potencjalnych przeciwników lub sojuszników. Samiec szympansów okazuje empatię opiekując się potomstwem lub łuskając samice. W ten sposób tworzy kolację przeciwko innemu samcowi, chcącemu przejąć władzę w stadzie. Franz de Waal (2013) stwierdził, że akty przemocy między walczącymi o przywództwo samcami są stosunkowo rzadkie i

krótkotrwałe. Wszystko rozgrywa się w tworzeniu koalicji i przeciągnięciu innych osobników stada na swoją stronę.

W społeczeństwach ludzkich przeciąganie innych osobników na naszą stronę, często oznacza przerobienie intuicji na intersubiektywnie komunikowalne zamierzenie. Intuicje są istotne także dla myślenia strategicznego, jednak dopiero rozumowe zaprezentowanie alternatyw i uzasadnienie celów pozwala innym ocenić zasadność strategii.

Strategie mają wiele wspólnego z projektami: dotyczą łączenia celów ze środkami; obie są formami myślenia o przyszłości; zarówno strategie, jak i projekty wymagają elastyczności, konieczności dostosowania ich do zmieniającej się rzeczywistości. Podstawowa różnica leży w definicji sytuacji: strategię stosuje się, gdy pojawi się konflikt, gdy pojawią się dwie lub więcej strony, które mają odmienne interesy. Strategię stosuje się w sytuacja napięcia. Jeśli zgodzimy się z krótką, choć niezwykle trafną definicją Freedmana, iż strategia to sztuka zdobycia nie tyle przewagi, co władzy, to musimy też przyznać, że jest to cecha odróżniająca je od projektów. Strateg w przeciwieństwie do projektanta staje w obliczu konfliktu. Strateg rozstrzyga kwestie fundamentalne, patrzy niejako z lotu ptaka – projekty mogą być widziane przez niego jako kroki dla realizacji celu strategicznego.

d) Projekt a utopia

Tam, gdzie pojawia się konflikt, potrzebne jest myślenie strategiczne. Istnieje jednak i świat bez konieczności układania strategii, planowania, projektowania; świat pozbawiony konfliktów i napięć, gdzie wszystkie ludzkie wartości są ze sobą pogodzone. Tym światem jest utopia.

Tomasz Morus wydał pisaną po łacinie książkę, dziś znaną pod tytułem *Utopia*[21], w 1516 roku. To w niej użył słowa „utopia" (od greckiego *topos* oznaczającego miejsce). „U" od przedrostka „*ou*" oznacza „nie". W książce tej Morus zawarł sześciowiersz, gdzie Utopia nazwana jest „Eutopią" (co z greckiego znaczy „kraj szczęśliwy"). Stąd utopia to doskonałe miejsce, którego nie ma.

Słowo utopia szybko weszło do obiegu różnych języków narodowych. Szybko też nabrało różnych znaczeń. Wąskie jego rozumienie odnosi się do gatunku literackiego stworzonego przez Morusa, rozmyślnie skonstruowanej satyrycznej fikcji będącej krytyką świata takim, jakim jest. Szersze rozumienie: „utopia" to marzenie, opis bądź próba stworzenia lepszego, doskonałego społeczeństwa. Jak powie Ruth Levitas utopia „to pragnienie lepszego sposobu bycia i życia" (1990: 2). Isaiah Berlin doda: „idea społeczeństwa doskonałego jest marzeniem bardzo dawnym, zrodzonym

[21] Właściwy tytuł to: *Libellus aureus nec minus salutaris quam festivus de optimo Reipublicae statu de que nova insula Utopia* (łac. *Książeczka zaiste złota i niemniej pożyteczna jak przyjemna o najlepszym ustroju państwa i nieznanej dotąd wyspie Utopii*).

(...) w skutek bolączek rzeczywistości, które skłaniają do wyobrażenia sobie, jaki świat byłby bez nich" (2004: 18).

Szerokie rozumienie utopii jest starsze od książki Morusa. Oba rozumienia zawierają dwa komponenty utopii. Pierwszym jest diagnoza, drugim – wyobrażenie świata doskonałego. Dlatego Karol Marks najpierw zdiagnozował współczesne mu społeczeństwo, potem zaproponował rozwiązanie. Dla Marksa historia była dramatem, który musi mieć szczęśliwe zakończenie. Było nim wyobrażenie świata bez podziału pracy, świata, gdzie każdy w pełni zaspokoi swoje pragnienia, „rano będzie polować, po południu łowić ryby, wieczorem paść bydło, po jedzeniu krytykować" (za Scruton 2012: 71). Typowa dla świata zachodniego diagnoza brzmi: eksploatacja, autorytaryzm, nierówności, alienacja. Te bolączki miałyby być zastąpione takimi warunkami społecznymi, politycznymi, ekonomicznymi, które propagowałyby harmonię, egalitaryzm i samorozwój.

Myślenie utopijne, utopizm i utopię, choć każdy z tych określeń odnosi się do czegoś innego, zwykle rozpatruje się w dwojakim świetle: negatywnym, czyli w świetle oskarżeń wyznawców utopii o naiwność, bezgraniczny optymizm, brak krytycyzmu wobec siebie i swoich wizji; niedostrzeganie sprzeczności i napięć między różnymi grupami (jak Sartrowska jedność intelektualistów i klasy robotniczej); nakłanianie ludzi do zniszczenia struktur społecznych stojących na drodze marszu ku doskonałości (Scruton 2012, Berlin 2004, Kołakowski 2011). W pozytywnym świetle utopia postrzegana jako nadzieja – utopię intepretuje się jako źródło motywacji, zapalnik mogący wyzwolić ukryte i uśpione możliwości jednostki w walce o szczęście. Jak powie Raymond Williams, utopia to „źródło nadziei". Utopia to miejsce, gdzie sen może stać się prawdą, a błąd i porażka wydają się nierealistyczne. Utopia jest niczym ziarno wolności, które kiełkując przeradza się w coś więcej niż sceptycyzm[22].

Według Isaiah'a Berlina tradycja zachodniej myśli politycznej opiera się na następującym trójnogu: (1) „na wszystkie istotne pytania może być tylko jedna poprawna odpowiedź, wszystkie inne odpowiedzi są niepoprawne"; (2) „istnieje metoda owych właściwych odpowiedzi"; (3)

[22] Zupełnie inną formę przyjmują małe codziennie utopie ludzi, którzy nie walczą z systemem, z globalizacją, z neoliberalizmem, nie wychodzą na ulicę z transparentami, nie artykułują publicznie haseł politycznych. Ludzie ci nie tracą energii na wywieranie presji na mainstreamowe instytucje w celu ich zmiany. Nie walczą o głosy wyborców. Zamiast tworzyć zmianę wolą spotykać się ze sobą, budować nowe formy doświadczania życia społecznego i politycznego. Ludzie ci pieką wspólnie chleb z naturalnych produktów, wymieniają się umiejętnościami (Local Exchange Trading Scheme – LETS), szukają nowych form seksualności (Pussy Palace), wypowiedzi politycznych (Speaker Corner w londyńskim Hyde Parku) (Cooper 2014). Małe utopie powstają spontanicznie, często jako rezultat niezliczonych porozumień, negocjacji, a nie planu albo projektu. Nie oznacza to, że takie działania nie mogą przybierać formy projektu. Kickstarter jest crowdfundingową stroną internetową powołaną do życia w celu zbierania pieniędzy na sfinansowanie różnych projektów z wszelakich dziedzin życia. Projekty te są zwykle oddolne, często pozainstytucjonalne. To małe utopie. W 2014 roku zostały sfinansowane 22.252 projekty na łączną sumę przekraczającą pół miliarda dolarów, zob. https://www.kickstarter.com/year/2014?ref=footer#intro

„wszystkie poprawne odpowiedzi muszą, co najmniej, być ze sobą zgodne" (tamże: 22). Od czasu romantyzmu niezmienna obiektywna prawda oparta na możliwości znalezienia jednej odpowiedzi, na pojęciu dobra wspólnego całego rodzaju ludzkiego, „została zepchnięta do defensywy w obliczu ataków relatywistów, pluralistów, irracjonalistów, pragmatyków, subiektywistów i niektórych empirystów" (tamże: 40). Rozwiązaniem jest dla Berlina utrzymywanie z konieczności chwiejnej równowagi „między różnymi dążeniami różnych grup ludzi" (tamże: 42). Program, który proponuje Berlin nie jest *prima facie* zbyt ekscytujący. W przeciwieństwie do liberalnego przykazania zalecającego „mechanizmy mające zapobiec zadawania przez ludzi sobie nawzajem zbyt wielkich cierpień" (tamże), utopie kuszą, ekscytują. Jeśli szukać gdzieś idei politycznych, które przyczyniły się do powstania systemu projektowego, systemu, który utopię zastępuje rozważnym projektem, to właśnie w myśli liberalnej.

W myśli liberalnej istotne są zabezpieczenia przed nadmiernym wykorzystaniem władzy przez państwo. Projekt, rozumiany jako struktura, spowalniałby realizację jakiegoś przedsięwzięcia poprzez wymóg drobiazgowej selekcji działań, które są konieczne, a także rozpisanie ich tak, aby były możliwe do porównania. Projekt byłyby w tym rozumieniu przeciwieństwem utopii. Gdy przyjrzymy się obu z bliska, zobaczymy, że projekty potrzebują utopii jako paliwa do działania. Każdy projekt zaczyna się od marzenia, marzenia o odmiennej przyszłości, marzenia, które otwiera debatę na nowe możliwości, kruszy zastygłe schematy otwierając drogę ku wyobrażeniu, że sprawy mogą potoczyć się innym torem, innym rytmem.

Leszek Kołakowski pisał: „idea ludzkiego braterstwa jest katastrofalna jako program polityczny, ale nieodzowna jako drogowskaz" (2011: 26). Utopie są zarówno regulatorami działań, jak i motywują do ich podjęcia. Projekt bez myśli utopijnej pozostaje tylko technicznym narzędziem szacowania kosztów, pozostaje martwy, zimy, niepociągający. Utopia to przemiana poznawcza, projekt jako struktura – refleksyjność typu racjonalnego. Projekt bez utopijnego pierwiastka będzie nieskuteczny. Jak bowiem przekonać opinie publiczną, by uwierzyła w wizję przyszłości zawartej w projekcie? Czy projekt można nazwać ruchem ku realności utopii? Utopie i projekty nie są słowami przeciwstawnymi. Ich wzajemna napięcie wydaje się niezbędne do tego, aby trzymać w ryzach ich wynaturzenia: utopijny brak krytycyzmu i techniczne, tępe spojrzenie projektowe, gdzie poprawnie wypełnione rubryki formularzy i zgadzające się liczby są ważniejsze od wizji przyszłości.

Utopia jest w stanie wygenerować nadzieję, że alternatywny świat jest możliwy. Mobilizacja nadziei jest ważnym publicznym zadaniem każdego, kto odrzuca strategię apatii, pragnie polepszyć warunki w jakich żyjemy. Mobilizacja nadziei – rozbudzenie marzenia wśród innych ludzi dziś nie może obejść się bez praktycznej kombinacji technicznych możliwości i społecznopolitycznej wrażliwości. Mówiąc inaczej, aby nadzieja była wiarygodna, wykonalna i nienaiwna myślenia utopijne musi spotkać się z myśleniem projektowym.

e) Projekt a rewolucja i reforma

Ta piękna choroba – rewolucja – przeorała europejską mentalność w XIX wieku. Eric Hobsbawn nazwał pierwszą połowę tego wieku „wiekiem rewolucji", Eric Vogelin pisał o przejściu „od oświecenia do rewolucji", a Koselleck (2012: 105-127) w 1968 roku powątpiewał czy to pojęcie, może jeszcze do czegoś się przydać. Rewolucja, jeśli miała się rzeczywiście dokonać, musiała być rewolucją absolutną, permanentną, światową. Mentalność rewolucyjna to „sposób myślenia, który odznacza się szczególnie nasiloną wiarą, że możliwe jest zbawienie totalne człowieka i że ów stan zbawienia stoi w absolutnej opozycji do obecnego stanu niewoli" (Kołakowski 2006: 307). Między stanem zbawienia a niewolą nie ma żadnych stanów pośrednich. Rewolucyjna zasada brzmi: „wszystko albo nic". Rewolucjoniści nie wierzą w czyściec.

Słowo „rewolucja" nie zniknęło z potocznego, medialnego czy politycznego użycia. Mówimy: „pomarańczowa rewolucja"; mówimy: „rewolucja Euromajdanu" albo „rewolucja arabskiej wiosny". Określenia te wskazują na nagłą i całkowitą przemianę, ale wydarzenia te nie zmieniły niczego w życiu kanapowych i odległych obserwatorów tych wydarzeń – ludzi krajów zachodnich, którzy posługują się pojęciem „rewolucja" do nazwania czym są owe zdarzenia. Sklepy europejskich państw pełne są asortymentu, kina nadal puszczają filmy – wspominane rewolucje nie dokonały długotrwałych przemian głęboko sięgających w sferę codzienności mieszkańców Unii Europejskiej. Mówimy: „czwarta rewolucja industrialna", ale nagromadzenie innowacji technologicznych, nie transformuje codziennego życia od w sposób „absolutny". Nawet jeśli „rewolucje" gwałtownie zmieniają życie ludzi z odległych krajów, dla Europejczyka słowo rewolucja oznacza po prostu niespodziankę, a samo pojęcie przestało mieć *stricte* polityczny charakter (mówimy o rewolucji obyczajowej, seksualnej, przemysłowej etc.).

Przeciwnicy rewolucji w XIX i XX wieku uważali reformę za skuteczniejszy instrument zmiany społecznej. Reforma literalnie oznacza uformowanie czegoś na nowo, tj., po pierwsze, poprawę lub naprawę jakiegoś stanu rzeczy, po drugie – powrót do korzeni, do stanu przed usterką. W przeciwieństwie do reformy, która zakłada zmianę intencjonalną, planową, rewolucja często zakłada, że coś się po prostu dzieje, zdarza. Słowa rewolucja używa się też do radykalnych zmian: nie jest to powrót do korzeni, lecz wypielenie starych korzeni i zasianie nowego ziarna.

Nowoczesne użycie tych pojęć ukształtowało się, gdy teorie społeczne zaczęły akcentować, iż instytucje społeczne są ludzkim artefaktem, i dlatego świat społeczny należy rozumieć odmiennie od deterministycznego świata przyrody. Reforma, jak i rewolucja w XIX-wiecznych teoriach społecznych były instrumentami skokowych przekształceń, zdarzeniami wprowadzającymi w permanentny świat zmian. Dualizm stabilność-zmiana organizował teorie społeczne, które nawet jeśli podkreślały, że nowe struktury zawierały elementy starych, to jak mawiał Marshall Sahlins, były całkowicie nowym

typem. W latach 80. XX wieku powszechnie zaczęto odchodzić od tego modelu zmiany. Zarówno stabilizacja, jak i zmiana to ciągle toczące się procesy. Czasowa perspektywa podkreśla, że i stabilizacja, i zmiana powinny być umieszczane na tej samej płaszczyźnie teoretycznej i empirycznej. Świat społeczny jest w tej perspektywie bezustannie reprodukowany, przekształcany, reformowany albo stabilizowany (Moore 2011).

Reforma stała się dla sektora publicznego sposobem bycia, rutyną (zob. Czarniawska 2010: 140-166). Reforma jest sposobem dopasowania się do środowiska. Ponieważ środowisko się ciągle zmienia, muszą także zmieniać się organizacje. Kiedy Szwedzkie Koleje i Szwedzka Poczta zostały sprywatyzowane, pisała Czarniawska, natychmiast zaczęły nazywać przeprowadzane reformy „projektami". Reformy i projekty wychodzą z tego samego źródła – aktywności planowania. Reforma jest bliższa modelowi „dyfuzji" (jasno wyznaczone źródło zmian, idee podróżują w warunkach idealnych bez tarcia, zmiana oryginalnej idei to „wypaczenie"), projekt – „przekładu" (nie można ustalić początków ruchu, energia jest skutkiem tarć, zmiany oryginalnej idei są nieuniknione). Projekt, podobnie jak reforma nie gwarantuje sukcesu.

Rewolucja została wyparta przez reformę i przez projekt. Nawet aktywiści tacy jak Lieven De Cauter piszą: „to nie jest czas na działalność wywrotową" (2011: 16). Teoretycy społeczni piszą natomiast o „pikselizacji" (Latour 2009) życia politycznego. Kiedyś wszystkie wielkie i mniejsze tematy były podporządkowane polityce według określonych procedur. Dziś polityka odnosi się do konkretnych problemów, szukamy praktycznych rozwiązań, a nie ideologicznych sporów. Istnieje wiele aren (ścieżki rowerowe, supermarkety, mutacje generyczne itd.), na których toczą się debaty i szuka się praktycznych rozwiązań. Wielu ludzi na całym świecie rozwija lokalne alternatywy. Wiele z tych inicjatyw jest zorganizowana w formie projektów.

Wynalezienie wiarygodnego i przekonującego związku między aktualną sytuacją społeczną, jakakolwiek ona nie jest, oraz wyimaginowaną doskonałością, która dostępna będzie tylko na drodze długotrwałej i ciężkiej pracy, jest jednym z zadań teorii społecznej wyzutej z jej iluzji. Postawa z konieczną dozą pokory, niepomijająca żadnych istotnych czynników i celów, a jednocześnie dążąca do doskonałości jest zadaniem niełatwym, ale niezbędnym, aby każda myśl o lepszym świecie nie została zepchnięta w otchłań utopijnej mrzonki albo trywialnego banału.

f) Projekt a design

Słowo „rewolucja", twierdzi Bruno Latour (2008), można zastąpić terminem „design". Każda rewolucja zrywa z przeszłością, dokonuje radykalnego cięcia, patrzy w przód krocząc ku doskonałej przyszłości. W słowie „design" Latour dostrzega pięć cech, zalet, które stoją na przeciwstawnym biegunie do słowa „rewolucja" (por. Rapior 2010: 86-88):

- *skromność*: korzeniem designu jest praktyczne „uzupełnienie", a nie wytwarzanie czegoś od

nowa, od podstaw; designer zawsze do czegoś nawiązuje, z czegoś czerpie; jego rola ujawnia się w momencie, gdy pusta butelka po szamponie ląduje w koszu na śmieci a potem na wysypisku, gdy ręka osoby z reumatyzmem ześlizguje się z ciężkiej klamki lodówki, gdy kamera wideo nie uchwyciła ulotnej emocji na filmie (Fry 2009);

- *szczegół*: w słowie design nie ukrywa się heroizm, wielkie zadania godne wielkich narracji; design raczej łączy się z takimi słowami jak *art* (sztuka) i *craft* (rzemiosło), a więc z umiejętnościami, z dbaniem o detal, manualną zdolnością, pomysłowością, twórczością – dosłownie robieniem rzeczy. Przedmioty nie mają być po prostu wyprodukowane, lecz starannie zaprojektowane;
- *znaczenie*: gdy coś projektujemy interpretujemy rzeczywistość, analizujemy dany przypadek: jak silne światło ma dawać lampa? Czy ma także wytwarzać nastrój, atmosferę? Do czego będzie używana w pierwszej kolejności, gdzie będzie zainstalowana i przez kogo? Te pytania są pytaniami o „materię rozważań", a nie „materię faktów". Projektując muzeum designer może zwrócić uwagę na fakty („niewidomy nie widzi" oraz „dotyk niszczy obiekt"), które mogą stać się jego przewodnikiem po świecie. Dotykanie obiektów muzealnych budzi mieszane uczucia. Muzeum traktowane, jak materia rozważań przestaje być oczywistym i bezdyskusyjnym faktem – staje się pytaniem o to, u kogo dotykanie muzealnych obiektów budzi mieszane uczucia; czy chodzi o wszystkie obiekty czy tylko niektóre; na czym polega doświadczenie muzealne; kto odwiedza muzea i po co etc.;
- *naprawianie*: design jest zawsze praktyką re-designu, gdyż nie jest to tworzenie *ex nihilo*, lecz zawsze majsterkowanie, reperowanie, naprawianie jakiegoś aspektu rzeczywistości; design to środek zaradczy, korekcyjny;
- *normatywność*: pytając o design szybko pojawia się w naszej głowie pytanie nie tylko o estetykę (ładne/brzydkie), lecz o to, czy coś zostało dobrze zaprojektowane. Design może być zły albo dobry, co nie tyle odsyła do funkcji lub użyteczności, co do tego, iż designer nie może ukryć się za abstrakcyjną zasłoną zimnych faktów; zawsze stoi przed potrzebą negocjacji, wzięcia pod uwagę wielu aspektów, i technicznych, i estetycznych, i doświadczenia, i ekologicznych, politycznych etc.

Słowo design jest wieloznaczne, używane w różnych kontekstach i sytuacjach, a definicje designu często są tworzone *ad hoc* i wynikają z doraźnej potrzeby, trendu, mody (Rosińska 2010). Koncepcja Latoura wpisuje się w nurt rozszerzania definicji designu poza rozumienie go jako „re-look", nowe opakowanie dla znanych przedmiotów albo tworzenia przez dizajnera portfolio. Francuski socjolog nie ogranicza designu do nadania krzesłu, lampie, wnętrzu pokoju, które było nudne i niezdarne,

frywolnego i zwiewnego wyglądu. Design nie jest dla Latoura dodatkiem do zwykłych lub nawet luksusowych towarów. Design jest praktyką łączenia ze sobą heterogenicznych elementów w zbiorowość – całość złożona z czynników ludzkich i pozaludzkich.

Brown, który zachęca do zastąpienia słowa design pojęciem „myślenie projektowe" (*design thinking*), uważa, że projekt (*project*) jest praktycznym narzędziem designera. „Projekt jest narzędziem umożliwiającym przejście od pomysłu do rzeczywistości" (2013: 30). Designer nie powinien zawracać sobie głowy problemem, by skupić się na projekcie. Projekt ma swój początek, środek i koniec; zmusza designera do sformułowania już na samym początku jasnego celu. Ramy projektu „zakotwiczają go [pomysł] w świecie realnym", „narzucają dyscyplinę", „umożliwiają śledzenie postępów", „korygowanie" i „przekierowywanie przyszłych działań" (tamże). Ramy projektu według Browna zapewniają wysoki poziom kreatywności oraz efektywności.

Design rozumiany szeroko, czy *design thinking*, jest ciągłym „parciem do przodu". Wprowadza też zmianę w stosunku do podejścia rewolucyjnego – to nieustanne poprawianie czegoś, dodawanie kolejnych warstw, łączenie różnych działań – rysunku nowego roweru, tańszego sposoby produkcji rowerów, opracowania strategii sprzedaży dla niezależnych sklepów rowerowych itd. Designer nieustanie przedłuża i rozszerza życie projektu. Jego zakończenie często oznacza, twierdzi Brown, jedynie to, że skończyły się pieniądze. Spoglądając na zalety słowa design według Latoura można zadać pytanie: czy praca dizjanera nie rozpoczyna się tak naprawdę dopiero wówczas, gdy skończą się pieniądze? Jak znaleźć kolejne finansowanie projektu? I czy oznaczałoby to, że projekt rozciąga się tak mocno, że już nic go nie ogranicza, zwłaszcza pieniądze, a więc staje się po prostu życiem?

2.1 Użyteczność siatki pojęciowej

By uczynić podsumowanie bardziej obrazowym, zilustruję moje wnioski dotyczące projektu – odnosząc je do architektury. Nie będą to zatem rozważania *stricte* o architekturze – architektura jest tu tłem do zaprezentowania użyteczności pojęciowej siatki słów, za pomocą których myślimy o przyszłości.

Projekt architektoniczny, według Robina Evansa (2011), nie jest instrumentem rozmyślania o świecie zewnętrznym, lecz o wewnętrznym świecie rysunku, świecie, który ma dopiero nadejść – zredukowanie fizycznych i społecznych właściwości rzeczywistości do kartki papieru (lub ekranu) ułatwia pracę wyobraźni i wysunięcie się ku przodowi, w przyszłość. Jednakże śledząc projekty, nawet takich tuzów modernizmu, jak Louis Kahn (zob. Merrill 2010), zaobserwować można, że dostosowywali oni logikę projektu i rysunku do oczekiwań klienta (lub buńczucznie je ignorowali), ale też do zezwoleń i pozwoleń czy prawa budowalnego etc. Nie wchodząc w szczegóły, projekt powstaje w rezultacie kognitywnej pracy architekta, lecz szkic przechodzi kolejne przeróbki, jest konsultowany i

staje się intersubiektywnym produktem gotowym do realizacji. Następnie projekt wcielany jest w życie. Nikt nie chce, aby most runął, dlatego wykonanie musi podążać za wskazówkami projektu. Ścisłe trzymanie się kątów i linii zawartych na rysunku ma zapewnić trwałość i wytrzymałość mostu. Jednak most, jak pisze Evansa, to nie bezpośredni przekład rysunku na realny obiekt, lecz translacja i interpretacja tego, co zamierzone i utrwalone na rysunku, na to, co rzeczywiste, namacalne, dotykalne.

Możemy stwierdzić, że skoro projekt (rysunek) trzeba zinterpretować, by wprowadzić go w życie, należy świat zewnętrzny przystosować do wymogów projektu. Projekt powinien być jednoznaczny dla czytelnika, jeśli taki nie jest, trzeba albo go uczytelnić albo dostosować lub wyedukować odbiorcę (np. budowlańców, wykonawców, robotników), aby interpretował szkic zgodnie z zamiarami projektującego. Projekt będzie wówczas stanem rzeczy łączącym potrzebę racjonalnego panowania nad rzeczywistością – w taki dualistyczny sposób rozumiał zarządzanie F. W. Taylor (umysł i siła fizyczna nigdy się nie spotykają, a ta druga potrzebuje kontroli tej pierwszej, zob. Matthew 2006).

W dualistycznej optyce projekt jest racjonalną abstrakcją, dostosowaniem rzeczywistości do jego wymogów, czyli proces projektyzacji, będzie rodził pułapki społeczne, dylematy i pytania: „Jakie są konsekwencje decyzji?" oraz „Kto i za co jest odpowiedzialny?". Projekt jest kluczem odpowiedzi dla tych pytań – wystarczy porównać rzeczywistość z tym, co na kartce papieru, by mieć pewność, co robić dalej. Projekt jest więc narzędziem racjonalizacji bądź konstrukcji tego, co „realne". Jak zauważa David Greaber (2016) pojęcie „realizm" odnosi się dziś pozornie do praw grawitacji lub trwałości obiektów materialnych, lecz w rzeczywistości „realizm" tworzy gęsta sieć biurokratycznych przepisów, które oplatają każdą dziedzinę życia. Nie branie pod uwagę tych przepisów, więc groźby użycia siły przez państwo, jest naiwnością. Pytania o odpowiedzialność (wąsko rozumianą, jako odpowiedzialność bezpośrednio związana z rzeczywistym działaniem[23]) i konsekwencje są podstawowymi pytaniami urzędnika (Greaber 2016). Projekt można pojmować jako instrument do wyznaczania konsekwencji działania i sprawdzania czy działania są w sposób odpowiedzialny aplikowane. Formatowanie swych marzeń i zamiarów do przepisów jest wyrazem realizmu. Zgodnie z etnometodologiczną „zasadą sprawozdawczości" (Garfinkel 2007), o której pisałem przy okazji pojęcia „zamiar/intencja", najpierw sprawdzamy, co jest wykonalne i akceptowalne (tj. sprawdzamy przepisy, które pozwolą na jego realizację), potem marzymy. Takie rozumienie projektu redukuje go do rysunku, szkicu. Jednak używając do interpretacji projektu siatki pojęciowej złożonej ze słów, które opisałem, projekt to, coś więcej niż kalka za pomocą, której formatujemy rzeczywistość.

[23] Natomiast Jean-Louis Vullierme pisał: „Jesteśmy odpowiedzialni nie tylko za siebie, ale też za nasz wpływ na model [świata] i zachowanie innych" (2016: Loc4069).

Po pierwsze projekt nie jest tylko rysunkiem. Rysunek jest tylko jednym z elementów projektu i służy do kontroli, jest punktem odniesienia w sprawdzeniu czy zamiary są poprawnie wprowadzane w życie. Jak widzieliśmy, porównując słowa projekt i zamiar/intencja, zamiar nie jest prostym przełożeniem myśli na rzeczywistość. Intencję warunkuje zasada sprawozdawczości, ale też marzenia lub kalkulacje, które są siłą napędową działania. Projekt, jeśli nie przyjmujemy „dualistycznego nastawienia", powstaje krok po kroku, ale też zmienia się w konfrontacji z rzeczywistością – jest procesem.[24]

Po drugie, architektura nie jest tylko planem, co należy po kolei zrobić, ale pewnym postulatem. Architektura tworzy i przekształca relacje między ludźmi, budynkami, horyzontem, itd. (Maki 2008). Stawiając budynek, staje się on jednocześnie komunikatem przestrzennym, wizualnym. Projekt jest postulatem, wizją, a nie tylko następującymi po sobie krokami, zadaniami.

Po trzecie, architekt szkicując – przynajmniej w społeczeństwach demokratycznych – nie jest strategiem, lecz próbuje znaleźć kompromis między wymogami klienta, własną wizją, ciężarem kamienia lub płyty betonowej i szkicem. Oczywiście znamy architektów, którzy nie liczyli się z opinią publiczną, potrzebami lokalnych społeczności. Jednym z nich był Roberta Moses, „sfinks z cementu i aluminium", który w 1953 roku ogłosił, że przebije kilkanaście zaludnionych osiedli Bronxu autostradą. Jego wizja, pomimo, że przekonał do niej rząd i inwestorów, spotkała się z sprzeciwem – ludzi, których inwestycje bezpośrednio dotyczyły, jak i Kevina Lyncha, Jane Jacobs, Lewisa Mumforda, którzy zastopowali buldożery Moses'a (zob. Berman 2006, Sorkin 2013: 273-276).Projektu nie można więc traktować jako szkicu oderwanego od rzeczywistości, gdyż jest z nią bezpośrednio związany – kształtuje praktyki ludzi.

Po czwarte, jak pisał Evans (2011), nad wyobraźnią architekta siedzącego przed biurkiem nie ciążą ograniczenia rzeczywistości. Pusta kartka jest utopią architekta. Gdy architekt postawi kreskę lub kropkę, utopia pryska. Pusta kartka papieru, która czasami jest barierą dla wyobraźni, zwłaszcza, gdy zaczynamy pracę nad projektem, jest jednocześnie utopią, wiarą, iż zmiana, transformacja jest możliwa. Projekt ma to do siebie, że konkretyzuje i nadaje pewną ramę wyobraźni architekta, gdyż musi on uwzględnić wiele elementów wymaganych przez prawo, klienta, wartości, normy społeczne, oczekiwania społeczności.

Plan architektoniczny jest nie tylko postulatem, wizją przyszłości, ale też wyrazicielem społecznych wartości i norm (jak chociażby prywatność, komfort, relacje rodzinne itd.). Społeczne relacje, jak wykazywał Evans, są zawarte w projekcie, bez względu jak mocno traktowalibyśmy projekt jako wyraz technicznej myśli biurokratycznej. Na plan wpływ ma wiedza tła (tzw. „klimat opinii" lub „system kulturowy"), która często nie jest wyartykułowana (zob. Abend 2014).

[24] Podobne myślenie prezentuje idea „translacji" w teorii aktora-sieci, Latour 2010.

Przykładowo William Morris, XIX-wieczny żarliwy piewca powrotu do organizacji życia na podobieństwo średniowiecznych cechów, wychwalał życie średniowieczne, ale szkicując dom, jego ręka wyrażała ideologię życia mieszczańskiego. Myśląc o projekcie powinniśmy mieć w pamięci te dwie cechy: wpływ projektu na praktykę konkretnych ludzi oraz wpływ społecznej wiedzy tła i ukrytych założeń na projektującego.

Evans pisał, że plan budynku jest tylko elementem w projekcie architektonicznym, gdyż trzeba podjąć pracę translacyjną, przełożyć szkic na kamień. Jak pisał: „Hegemonia rysunku nad architektonicznym przedmiotem, nigdy nie została zakwestionowana" (Evans 2011: 165). Zakwestionowanie hegemoni rysunku prowadzi do odrzucenia dualistycznej koncepcji rozdziału pracy kognitywnej od pracy rąk. Posiadamy zbyt dużo teoretycznych i empirycznych dowodów, iż dystynkcja umysł-ciało, bez dodatkowych konkretyzacji, jest nietrafna (zob. Ingold 2015, Poręba 2014, Kaufmann 2004, Tomasello 2015).

Evans (tamże: 185) pisze: „jest coś w tym, jak ludzie pracują". Praca architekta jest związana ze szkicem („dyskursem"), z kamieniem („naturą"), z klientem, robotnikami, przyszłymi użytkownikami budynku („społeczeństwo"). Architekt dla Evansa jest wytwórcą przyszłości, a projekt to podstawowy instrument jego pracy, a praca ta to proces kooperacji, konsultacji, szukania kompromisów, a także translacji, interpretacji, przekładu szkicu na rzeczywistość. Projekt jest instrumentem ułatwiającym pracę nad marzeniami i zamiarami, a także translację tych zamiarów na rzeczywistość. Znamy przykłady, zwłaszcza w administracji publicznej, że projekty są obarczone licznymi wskaźnikami (Jałocha 2014). Wskaźniki te są echem hegemoni rysunku w pracy architekta bądź „umysłu" w teorii Taylora. Ale rysunek, czy „projekt" zapisany na kartce lub w innym medium, jest tylko częścią projektu. Pojęcia, które analizowałem – intuicja, plan, utopia, dizajn itd. – rzucają światło na to, czym jest projekt. Redukowanie projektu do planu, szkicu jest jego biurokratyzacją. Ujmując to inaczej, uśmiercaniem wyobraźni w imię, jakby powiedział Greaber (2016), „infantylnej głupoty" – mechanicznego lub ideologicznego wykorzystywania formatu projektu dla budowania poczucia realizmu, poczucia, iż świat jest stabilny, lub daje się ustabilizować.

Rzeczownik projekt można rozumieć jako szkic, plan, struktura. Moi informatorzy, jak i analiza bliskoznacznych pojęć słowu projekt, wykazały, że projekt jako rzeczownik, jest punktem w projektowaniu, w *projekcie jako działaniu*. Punkt, czyli projekt-rzeczownik jest wytworem działań, a gotowy szkic nie zastyga niczym schłodzona lawa, lecz jest przekształcany, zmieniany, transformowany. Projekt okazał się plecionką, którego elementy są w ciągłym ruchu. Wpływa on na to, jak rozumiemy współpracę, własną podmiotowość, realizm, wyobraźnię, przyszłość, teraźniejszość, skuteczne działanie.

ROZDZIAŁ 3. PROJEKTYZACJA

Według Moniki Lindgren i Johana Packendorffa (2014) od połowy lat 60. XX wieku obserwujemy wzrost zjawiska projektyzacji. Wzrost ten poprzedziło pojawienie się odrębnej dziedziny w latach 50. – „teorii zarządzania", a jeszcze wcześniej sukces projektu Manhattan. Projekt ten wpłyną na współczesną myśl zarządzania projektami i przyczynił się do popularyzacji pojęcia „projekt", a także systemu organizacji pracy projektowej. Był on pierwowzorem projektyzacji – przekształcenia społeczeństwa w przedsiębiorstwo. Niels Bohr stwierdził przy jakiejś okazji, że budowa bomby atomowej nigdy się to nie uda, jeśli nie przekształcimy Stanów Zjednoczonych w jedną wielką fabrykę. I to właśnie zrobiono – sprojektyzowano całe społeczeństwo, przy okazji ujawniając potencjał współpracy naukowców i inżynierów oraz biznesu, prywatnych firm, ośrodków akademickich z państwem (zob. ramka 1).

Projekt Manhattan. Społeczeństwo jako jedna wielka fabryka: typ idealny projektyzacji i menadżera projektu

Projekt Manhatta rozpoczął się od lobbingu, czyli przekonania decydentów, że jest on wykonalny i konieczny. W liście do Franklina D. Roosevelta z 11 listopada 1939 roku Einstein przekonywał prezydenta USA, że koniecznie trzeba podjąć pracę nad budową bomby opartej na energii atomowej. Jak w przypadku wielu projektów, także bomba atomowa miała znaczących protektorów. Tak wielkie, i dwuznacznie moralnie przedsięwzięcie, potrzebowało legitymacji oraz motywacji całego społeczeństwa. Bombę przedstawiano jako broń dla obrony narodu amerykańskiego i jego sojuszników oraz ochrony demokracji przed faszyzmem. Prywatne firmy, jak Chrystler, DuPont, General Electric, zaangażowane były w produkcję różnych komponentów potrzebnych do realizacji projektu, choć nie wiedziały jaki jest ostateczny cel ich zaangażowania. Powiedziano im: jest wojna, potrzebujemy waszej pomocy[25].

Nazwa kodowa, „Manhattan Engineer District", którą potem skrócono do „Project Manhattan", miała tuszować rzeczywisty cel przedsięwzięcia[26]. Bombę zaczęto budować w Nowym Jorku, choć ostatecznie przedsięwzięcie objęło niemal całe Stany Zjednoczone: Chicago, Illinois, Oak Ridge, Tennessee, Los Alamos, Nowy Meksyk[27]. Na 18 piętrze Tower 270 na Broadway'u pułkownik James C. Marshall zlokalizował pierwszą siedzibę projektu, a twórcy bomby określali siebie „oficerami" lub „naukowcami" a nie nazwami sugerującymi ich pozycję w realizacji projektu.

Projekt Manhattan przekształcił sposób rozumienia wojny. Stała się ona po 1945 roku „grą strategiczną", wzajemnym odstraszaniem, spektaklem blefów. Prócz straszliwych konsekwencji dla człowieka i przyrody oraz stworzenia nowych, intensywnych połączeń między różnymi branżami, projekt ten uruchomił kolejne projekty. Human Genome Project mógł być realizowany dzięki badaniom finansowanym przez Atomic Bomb Casualty Commission, które chciało dowiedzieć się jakie są skutki promieniowania jądrowego na system reprodukcyjny człowieka[28]. Konsekwencje

[25] Oppenheimera, jednego z głównych osób zarządzających projektem, śledziło czterech oficerów: Boris Pash, Peer de Silva, John Lansdale i Lyall Johnson. Ich zadaniem było wykrycie podsłuchów, ludzi z otoczenia Oppenheimera, którzy mogliby przekazać wiedzę wrogowi.

[26] Budowa bomby atomowej, uważane jest za pierwszy „program", czyli szerszą całość łączącą ze sobą wiele mniejszych, osobnych i w dużej mierze niezależnych od siebie przedsięwzięć, nazywanych „projektami".

[27] http://books.mcgraw-hill.com/engineering/PDFs/Cleland.pdf

[28] https://www.youtube.com/watch?v=eTYO3W6gX4o [dostęp: 02.01.2017].

powstania bomby, zwłaszcza te nieprzewidziane, stały się źródłem kolejnych projektów. Mówiąc hasłowo: projekt goni projekt, łańcuchy projektów funkcjonuje niczym lawina. Gary Allan Fine (2006) ukuł na to zjawisko termin „łańcuchowania problemów społecznych" (*chaining social problems*). Oznacza ono, iż nie ma ostatecznego rozwiązania problemów społecznych, gdyż generują one nowe, często nieprzewidziane, problemy, które wymagają nowego projektu.

Badacze Projektu Manhattan są zgodni: Lesile Groves był idealną osobą kierująca wojskową częścią projektu, J. Robert Oppenheimer – naukową. Oboje mieli predyspozycje do łączenia ze sobą interesariuszy (naukowców, wojskowych, przedsiębiorców) i umiejętności kierowania ludźmi[29]. Groves podejmował decyzje warte miliony dolarów w ciągu godziny; często trzymał się swoich postanowień, ale nie wahał się ich zmienić, gdy ktoś go przekonał, że istnieją bardziej obiecujące rozwiązania jakiegoś problemu.[30] Groves przepytał wielu czołowych naukowców zanim wybrał Oppenheimera. Przekonało go nastawienie fizyka do swych obowiązków: chciał dobrze zrobić swoją robotę. Realizacja celu była najważniejsza. Oppenheimer rozumiał, że zarządzanie wiedzą odbywa się przez zarządzanie ludźmi. Zarówno Groves, jak i Oppenheimer dobrze rozumieli naturę pracy projektowej: jest to praca na relacjach międzyludzkich. Oboje nie traktowali projektu jako narzędzia do rozwiązywania problemów, lecz jako pole, arenę, przestrzeń do wytwarzania społeczności, grupy zaangażowanej w realizację projektu, ograniczoną jedynie celem i czasem.

Dla Oppenheimera było oczywiste, że realizacja celu projektu może się powieść nie dzięki wykorzystaniu istniejącej wiedzy (zanano już teorię rozczepienia atomu), lecz poprzez wytworzenie nowej wiedzy i radzenie sobie z nieprzewidzianymi kłopotami. Do tego niezbędna była organizacja pracy umożliwiająca wymianę punktów widzenia na dany problem. W Los Alamos, gdzie na polecenie Grovesa zlokalizowano naukowców, każde zagadnienie było przedstawiane po kolei, a potem grupa złożona z fizyków, matematyków, inżynierów, chemików próbowała znaleźć dla niego rozwiązanie.

Oppenheimer nigdy nie żałował tego, że zbudował bombę atomową. W 1964 roku zagroził niemieckiemu dramaturgowi Heinarowi Kipphardtowi procesem sądowym jeśli ten nie zmieni treści swojej sztuki, w której został sportretowany jako tragiczny bohater ubolewający, że stworzył tę straszną broń. Oppenheimer zablokował wystawienie sztuki w Londynie i Nowym Jorku. Dla niego pokazywanie żalu byłoby działaniem na niekorzyść Ameryki (Dyson 2013). Oddanie i poświęcenie innych dziedzin życia na rzecz realizacji projektu, nieugięta wiara w jego powodzenie oraz umiejętności kierowania zespołem pozwoliły Oppenheimerowi na doprowadzenie sprawy do końca[31]. Oppenheimer jest typem idealnym realizatora projektu.

Umiejętnością Oppenheimera i Grovsa niezbędną dla realizacji projektu była zdolność, którą określam jako zmienne ogniskowanie: koncentrowanie się raz na detalach, innym razem na tle i otoczeniu; mówiąc inaczej umiejętność upraszczania złożonych sytuacji oraz powrotu do ich złożoności. Zmienne ogniskowanie to ruch wyobraźni od skomplikowanych, heterogenicznych połączeń do prostych, zmierzających do celu dróg, które są niezbędne, by móc działać i posuwać pracę do przodu. Wielość partnerów wymagała uproszczenia sytuacji, podziału pracy, skupienia się na konkretnych zadaniach, które mają doprowadzić do osiągniecia celu – wyprodukowania bomby.

[29] Zob. Project Management Lessons From the Manhattan Project, @ https://www.youtube.com/watch?v=L8hJ6yCpKmw, [dostęp: 02.01.2017].

[30] Kiedyś zapytano Groves'a jak może podejmować tak istotne decyzje, a potem iść spokojnie grać w tenisa. Odpowiedział: czas na martwienie się jakaś decyzją jest przed, a nie po jej podjęciu.

[31] Można się zastanowić czy dzisiejszym odpowiednikiem Oppenheimera nie jest Elon Musk, który zapowiedział, że wyśle człowieka na Marsa do 2026 roku.

Oppenheimer trzymał jednak wszystkie drzwi otwarte – projekt był organizacją „samouczącą się". Gdy zaszła potrzeba Oppenheimer wracał do złożonych połączeń oplatających i ludzi i atomy oraz zbiorowego wysiłku identyfikacji zarówno kluczowych, jak i pobocznych problemów. Mówiąc inaczej, Oppenheimer posiadał umiejętność, którą nazwę dialektyką symplifikacji-złożoności. Umiejętność ta nie jest tym, co w teorii zarządzania określa się „zmniejszaniem stopnia niepewności oszacowania kosztów i czasu realizacji projektu": stopień niepewności maleje wraz z trwaniem projektu; czas staje się coraz bardziej określony, koszty łapią się w widełki (Pawlak 2006). Dialektyka symplifikacji-złożoności to umiejętność uproszczenia lub skomplikowania określonej sytuacji niezależnie od etapu i postępu w realizacji projektu. Zdolność ta jest pragmatyczna i oznacza nieprzywiązywanie się do jakiegoś rozwiązania czy pomysłu zbyt mocno. Jest to zdolność do eksperymentowania, a zarazem do podejmowania szybkich decyzji, gdy jest taka potrzeba.

Neil Fligstein (2009), który pokazał, jak ważną rolę w konstrukcji i reprodukcji lokalnego porządku społecznego odgrywają aktorzy wykazujący się kompetencją społeczną, czyli zdolnością do skłaniania innych do współpracy. Oppenheimer był fizykiem, ale nie dysponował cierpliwością potrzebną do wykonywania skomplikowanych kalkulacji w ciszy i samotności. Umiał wyczuwać trendy i łączyć ze sobą zespoły ludzi różnej proweniencji – posiadał kompetencję społeczną. Budowa bomby atomowej nie powiodłaby się, gdyby nie sprojektyzowanie licznych gałęzi przemysłu, nauki, administracji państwowej i osobowość ludzkiej w imię realizacji celu.

Projekt Manhattan był odpowiedzią na unikatowe zapotrzebowanie: broń, która pozwoli wygrać wojnę. Potrzeba ta wynikała z jednej strony ze strachu, że bronią tą będzie dysponował szaleniec (choć Nazistowskie Niemcy nigdy nie rozwinęły programu budowy bomby atomowej), z drugiej budowa bomby atomowej spełniała proroctwa H.G. Wellsa z powieści z 1914 roku *The World Set Free* – wynalezieniu potężnych bomb, których świat jeszcze nie widział. *Science fiction* stało się realnością (Kamieński 2014). Projekty przekształcają fantazje bądź pytania filozoficzne w problemy inżynierskie. W USA duża część badań naukowych stała się elementem bezpieczeństwa narodowego, a ich wdrażaniem zajęła się założona w 1958 roku Agencji Zaawansowanych Obronnych Projektów Badawczych (Defense Advanced Research Projects Agency – DARPA).

Ramka 1 Projekt Manhattan. Społeczeństwo jako jedna wielka fabryka: typ idealny projektyzacji i menadżera projektu

3.2 Czym jest projektyzacja?

W ostatnich dziesięcioleciach pojawiły się nowe badania, subdomeny teorii organizacji, pod takimi syntonicznymi nazwami jak: projektyzacja (*projectization*), projektyfikacja (*projektyfication*), orientacja projektowa (*project orientation*). Najciekawsze z tych badań wychodzą poza wąsko definiowany projekt rozumiany w izolacji od otoczenia społecznego i kulturowego. Teoretycy zarządzania stawiają pytania: czy powinniśmy wspierać pogłębiającą się projektyzację, unikać jej, czy może pozwolić na spontaniczne toczenie się? (Kurra 2011). Pytania nie są tylko teoretyczne albo techniczne: są też polityczne.

Termin projektyfikacja (*projektyfication*) po raz pierwszy pojawił się w literaturze zarządzania w połowie lat 90. XX wieku. Użył go Christophe Milder (1995) pokazując jak standardowe i powtarzalne działania w firmie Renault zastępowane były przez działalność projektową. Projektyzację definiuje się jako przejście od powtarzalnych do nierutynowych procesów. Wskaźnikiem projektyzacji jest stopień organizacji działań jednostkowych, grupowych i instytucjonalnych za pomocą

projektowej formy pracy. „Orientacja projektowa" to koncept Rolanda Gareisa, który wskazywał na tworzenie się nowego podejścia do zarządzania: „zarządzanie przez projekt". Oznacza ono, iż cele organizacji są zależne od wyników realizowanych projektów, ale też sposobu w jaki różne projekty są ze sobą powiązane. Garies rozszerzył to pojęcie na społeczeństwo pisząc o „społeczeństwie zorientowanym projektowo" (*project-oriented society*).

Arvi Kuura wyróżnił trzy poziomy projektyzacji: (1) organizacji (transformacja struktur firm, administracji i innych organizacji, by mogły one realizować swoje cele w ramach projektów, zarówno wewnątrz organizacji, jak i między „sieciami dostawców" i outsourcingu); (2) społeczeństwa (przekształcenia w strukturze rządzenia, by projekty stały się główną formą organizacji działań w całym społeczeństwie); (3) jednostki (zmiany w relacjach pracowniczych i prywatnych, które prowadzą do zwiększenia uczestnictwa w projektach)[32].

Rysunek 1 Poziomy projektyzacji. Źródło Kuura 2009.

Projektyzacja społeczeństwa nie jest łatwym zjawiskiem do uchwycenia. Nie ma na ten temat zbyt wielu statystycznych i porównawczych badań, a badacze skupieni byli dotychczas głównie na poszczególnych firmach. Badania empiryczne, zwłaszcza projektyzacji społeczeństwa i jednostki, zarówno ilościowej, jak i jakościowe, są dziś sukcesywnie eksplorowanym polem badawczym (Kurra 2011).

[32] Skrajnym przykładem konsekwencji projektyzacji jednostki jest anoreksja. Lars Geer Hammershøj (2015) rozpatruje anoreksję w kategoriach projektu. Duńskiego socjologa uderzają diagnozy anorektyków: charakterystyczne jest w nich to, że osoby te tworzyły projekt samorealizacji. Hammershøj uważa, że projekt ten zamiast być skierowanym ku społeczeństwu jako źródle osobowości i podmiotowości (w kategoriach G.H. Meada: wytwarzanie się poczucia „*I*" i „*me*", przyjęcie perspektywy uogólnionego innego), skierowany jest na własne ciało. Anorektyk próbuje „stworzyć siebie z siebie". Zdaniem Hammershøja anoreksja nie jest odmową jedzenia, lecz odmową wkroczenia w to, co społeczne. Dlatego diagnozą powinna być towarzyskość, zwiększenie ilości kontaktów społecznych.

3.1 Sprojektyzowane społeczeństwo

Arvi Kuura proponuje zastosować metodę nie wprost, aby oszacować stopień projektyzacji społeczeństw europejskich. Powołuje się na Söderlunda (2005), który wskazał, iż (1) rozwój i produkcja dynamicznie rozwijających się gałęzi przemysłu (IT, firmy konsultingowe, rozrywka, reklama, media itd.) oparta jest głównie na projektach; (2) tradycyjne gałęzie przemysłu (np. samochodowy, telekomunikacyjny, elektryczny) coraz częściej organizują swoją działalność w formie projektów. Dzieje się tak, gdyż przedmioty materialne są wymienialne i podlegają cyklom mody, co skraca ich żywotność na rynku. Po drugie firmy zwiększają ilość funduszy wydawanych na rozwój, dział R+D (badania i rozwój), złożone systemy zarządzania i produkcji. Zwiększa się też „serwisowalność" tych systemów, jak i niektórych produktów dostępnych na rynku – serwis w formie krótkoterminowych, projektowych zadań staje się elementem towaru.

Kuura użył trzech wskaźników: nakłady brutto na środki trwałe (średni procent PKB Unii Europejskiej tych nakładów w latach 2000-2008 to 20,3% – inwestycje na środki trwałe są finansowane przez UE jako projekty); udział procentowy projektów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP); procent udziału innowacji sektora MŚP (są one wytwarzane w formie projektów) w gospodarce. Stopień projektyzacji UE przedstawiono w tabeli 1.

Udział (%) działań projektowych:	EU
a) Nakłady brutto na środki trwałe (% PKB):	20%
- wartość dodana w sektorze MŚP	58%
- nowe/ulepszone produkty w MŚP	25%
b) Innowacje w MŚP	14%
Ogólny poziom projektyfikacji (a+b)	35%

Tabela 1 Stopień projektyzacji gospodarki UE. Źródło Kuura 2009

Większa cześć tekstu traktatu Rzymskiego z 1957 roku stanowiły ramy wprowadzenia procedur służących do sformułowania i wprowadzenia przyszłych regulacji stosunków między państwami europejskimi (Judt 2008: 358-366). UE jest oparta w dużej mierze na apolitycznych i technicznych regulacjach mających na celu stworzenie wspólnego rynku i polityki. Dziś jednym z mechanizmów wdrażania europejskiego stylu życia oraz europejskiej biurokracji (tj. różnych form państwa opiekuńczego) są projekty, zarówno twarde (np. infrastruktura), jak i miękkie (np. inicjatywy kulturalne). Projekt płynnie wpisuje się w kluczową dyrektywę EU – partnerstwo i spójność[33]. Wdrożenie dokumentów strategicznych i ustawodawstwa europejskiego na poziomie krajowym przybiera postać projektyzacji struktur państwowych (Jałocha 2014).

[33] Jednym z podstawowych dokumentów jest Europejski Model Społeczny. Przybiera on różną wykładnię, ale zapisane jest w nim wprost: postęp gospodarczy musi iść w parze ze spójnością społeczną i ochroną środowiska.

Wspólnym mianownikiem reform administracji publicznej państw EU[34] była promocja zarządzania opartego na projektach. Unia Europejska rozdzielając środki finansowe dla krajów członkowskich w formie projektów i programów (zarówno megainwestycje [zob. ramka 2] jak i niewielkie przedsięwzięcia szkoleniowe, edukacyjne i animacyjne) wspiera projektyzację sektora publicznego. Wdrażanie projektów jest sposobem na realizację celów politycznych wyznaczonych przez UE. Dlatego ubiegający się o środki unijne muszą wypełniać założone przez nią cele. Czasami cele te stoją w sprzeczności z celami i założeniami polityki danego kraju członkowskiego[35].

Megaprojekty

Unia Europejska, realizując program nazwany „Sieć Transeuropejska", wspiera, inicjuje i przegotowuje regulacje dla tworzenia megaprojektów projektów (np. Eurotunel, most Øresund łączący Danię i Szwecję, system trakcji dla kolei dużych prędkości). Chińska Republika Ludowa inwestuje w krajach afrykańskich przekształcając tamtejszy krajobraz, budując liczącą prawie półtora tysiąca kilometrów linię kolejową w Nigerii, warte 3 miliardy dolarów drogi, uniwersytety i szpitale w Kongo. W stali, kamieniu, asfalcie albo betonie wylanym pod budowę szkół zawarta jest wizja przyszłości – modernizacji, przekształcenia naturalne środowiska tak, by spełniało potrzeby nowoczesnego świata: drogi oznaczają dostęp do rynków, kolej zwiększa szansę, że towar dotrze do portów, a szkoły wyprodukują wykształconą siłę roboczą, która dostrzeże w tej infrastrukturze możliwości bogacenia się.

Megaprojekty kojarzą się nam z budową socjalizmu na naukowych podstawach albo z transformacją systemową jakiej byliśmy świadkami w roku 1989. Megaprojektami nazywamy również projekty miast modernistycznych architektów albo przekształcenia urbanistyczne i środowisko (budowa tam, sztucznych jezior itd.). Wspólne dla tych przykładów jest to, że ich twórcy wierzą w możliwość przekształcania rzeczywistości przez człowieka. Przekształcanie to polega na skonstruowaniu modelu świata (tj. projektu), który staje się wzorem dla wykonawców.

Do tego zestawu można doliczyć megaprojekty infrastrukturalne. Tworzą one spójną opowieść o wyzwoleniu ludzi spod jarzma przestrzeni. Realizatorzy tego typu projektów zwykle zakładają, iż istnieją one w „Newtonowskim świecie przyczyn i skutków", gdzie wszystko idzie zgodnie z planem. Według Bostońskiej firmy konsultingowej The Standish Group średnie przekroczenie kosztów projektów realizowanych w Stanach Zjednoczonych wzrosło z 47% w 2006 roku do 54% w 2008 roku; przekroczenie czasu wzrosło z 72% (2006) do 79% (2008); anulowanie lub dokończenie projektu w taki sposób, że nigdy nie skorzystano z jego efektów wzrosło z 19% w 2006 roku do 24% w 2008. W badaniach projektów infrastrukturalnych od lat 30. XX wieku okazało się, że w 44,7% projektach kolejowych, 33,8% projektów budowy mostów i 20,8% projektów budowy dróg przekroczono budżet i/lub czas realizacji. Prognozy dla tego typu projektów były błędne w 20% i nie polepszyły się od trzydziestu lat. Przewiduje się, że między 2010 a 2020 rokiem na projekty

[34]Szła ona w różnym kierunku: od promowania partycypacji obywatelskiej i współodpowiedzialności, po optymalizację dóbr wspólnych oraz uaktywnienie mechanizmów defibracyjnych (administracja publiczna pełniła rolę służebną lub mediacyjną), do zwiększenie efektywności i sprawności zarządzania sektorem publicznym.

[35] W Polsce podmiotowość i niezależność prawna jednostek samorządu terytorialnego jest zagwarantowana konstytucyjnie. Jednak samorządy te, aby otrzymywać fundusze europejskie często muszą realizować zewnętrzne dla nich cele EU (Prawelska-Skrzypek & Jałocha 2014).

infrastrukturalne wyda się 2.2 tryliona Euro rocznie w skali globu (Weyer 2011).

Nieprzewidziane koszty megaprojektów zwykle ponosi administracja publiczna oraz ludzie, których dana budowa dotyczy[36]. Podobnie było również w przypadku Igrzysk Olimpijskich w Londynie w 2012 roku. Miały one podwójny cel: zorganizowanie niepowtarzalnego wydarzenia sportowego (cel temporalny) oraz regenerację dzielnic wschodniego Londynu (cel długotrwały).

Gernot Grabher i Joachim Thiel (2014, 2015) nazwali przyjęcie mniej euforycznego, bardziej sceptycznego stylu zarządzania „modelem Londyńskim". Styl ten został przyjęty dzięki specyficznej, podwójnej strukturze projektu Igrzysk Olimpijskich 2012: po pierwsze istniało wiele różnych kryteriów wartościowania działań, co zwiększało ich wieloznaczność, a jednocześnie nie zawężało spojrzenia np. tylko do jednego celu projektu. Projekt nie był tylko oceniany na podstawie żelaznego trójkąta „czas-koszt-jakość", lecz dodatkowych kryteriów: bezpieczeństwa, zrównoważonego rozwoju, równości i inkluzji, rodzaju zatrudnienia, dziedzictwa oraz dostępności. Przykładowo, wymogiem było ponowne użycie 90% materiału, który pozostał po rozbiórce obiektów znajdujących się na terenie budowy obiektów olimpijskich. Po drugie, różnice między partnerami, którzy kierowali się własnymi celami i kryteriami oceny, generowały alternatywne rozwiązania i opcje. Nieformalne relacje, nieoparte o biurokratyczną strukturę, zależą w dużej mierze od kultury zaufania i wiarygodności partnerów, dlatego w projekcie Igrzysk przestrzegano zasady: „wyłóż problem na stół" oraz „nie obwiniamy, nie potępiamy, próbujemy znaleźć najlepsze rozwiązanie problemu". Po trzecie, luźne powiązania między partnerami zapobiegały katastrofie, gdy któryś z partnerów wpadł w kłopoty. Kontrola i odpowiedzialność za projekt zmieniała się w czasie. Nie istniało jedno centrum dowodzenia.

Megaprojekty, mimo że temporalne, są możliwe w realizacji dzięki istnieniu stałych organizacji. Po pierwsze, wiedza zawsze pochodzi z korpusu, który istnieje przed projektem: podobnych projektów (w przypadku Igrzysk w Londynie były to poprzednie Igrzyska) oraz innych wydarzeń, czasem o mniejszej skali (np. ślubu królewskiego, w którym uczestniczyło pół miliona osób – to tak, jakby codziennie organizować ślub królewski, mawiali kierownicy Igrzysk). Po drugie, personel, specjaliści, eksperci, wolontariusze, różne grupy zawodowe niezbędne do realizacji celu projektu, musieli być znalezieni szybko. Byli oni rekrutowani ze struktur organizacyjnych i sieci zawodowych, które już wcześniej istniały. Megaprojekty wymagają dużej ilości personelu, dlatego pojawiła się szansa dla nowych, nieznanych jeszcze w danej branży osób i firm.

Istotnym etapem, co w przypadku megaprojektów jest dość namacalne, jest dziedzictwo, a więc to, co po nich pozostaje. Dziedzictwo można rozpatrywać na wielu poziomach: od ścieżki kariery jakiejś osoby lub trajektorii rozwoju jakiejś organizacji rozwijanej lub hamowanej dzięki projektowi; po gromadzenie i poszerzanie korpusu istniejącej wiedzy z zarządzania, psychologii i socjologii pracy, planowania urbanistycznego, współpracy międzysektorowej etc.; kończąc na fizycznych i materialnych obiektach, które powstały dzięki projektowi. W przypadku Igrzysk w Londynie karierę rozwinęło ścisłe kierownictwo projektu, tzw. „Top 50", zatrudniając się przy innych projektach. Podobnie było z organizacjami: te które brały udział w tworzeniu Igrzysk, otrzymały przepustkę do wielkiego świata. Po drugie, wiedza o sposobie zarządzania i modelach współpracy została udostępniona szerokiej publiczności. Transfer wiedzy dotyczył jednak głównie firm realizujących projekt. Po trzecie, lokalna administracja i inne zorientowane lokalnie organizacje

[36] Aby poradzić sobie ze złożonością megaprojektów, z tym, iż są one poddane oglądowi publicznemu, bo zarówno ich skala, jak i obietnice, przykuwają uwagę, zwykle aplikuje się hierarchiczną kontrolę. I zwykle zmniejsza ona możliwości adaptacyjne projektu, gdyż hierarchia ignoruje to, iż małe incydenty mogą obrócić całą strukturę projektu w niwecz.

wyniosły niewielkie korzyści z dynamiki przedprojektowej. Brały one udział w planowaniu, lecz raczej z pozycji reaktywnej i korygującej zamierzenia innych partnerów. Trudno ocenić wpływ Igrzysk w dłuższej perspektywie, ale, jak konkludują Grabher i Thie, koszty narodowego i globalnego sukcesu Igrzysk spadły na barki lokalnego dziedzictwa, którego rozwój był jednym z politycznych celów Igrzysk, ale też zinstytucjonalizowanym i niezależnym komponentem projektu.

Megaprojekty w modelu londyńskim nie przypominają katastrof naturalnych, lecz są połączone z istniejącymi przed projektem instytucjami i sieciami zawodowymi. Celem Igrzysk nie było tylko temporalne wydarzenie sportowe, lecz wykorzystanie Igrzysk jako instrumentu regeneracji miasta. Grabher i Thie proponują, by spojrzenie „projektowocentryczne" (skupienie się na triadzie „czas-koszt-jakość" i fazach projektu) zastąpić „kontekstowocentrycznym", „ekologią projektu", gdzie to, co przed, jak i po realizacji projektu jest równie ważne, jak kolejne fazy cyklu projektowego.

Podsumowując, megaprojekty nigdy nie są neutralne, zawsze przesiąknięte są ideologią, pewną wizją przyszłości. Nawet niewinnie wyglądający most został wybudowany dla jakiegoś celu, a także ktoś podjął decyzję, by go zbudować. Po drugie, megaprojekty transformują lokalne środowisko społeczno-fizyczne. Koszty megaprojektów spadają w dużej mierze na to środowisko – nawet w przypadku londyńskich Igrzysk Olimpijskich lokalne organizacje nie były takim beneficjentem, jak instytucje bezpośrednio realizujące projekt igrzysk. Warto podkreślić, że lokalne organizacje były hamulcowym projektu – głównie korygowały (lub próbowały korygować) plany organizatorów projektu. Po trzecie, megaprojekty warto rozpatrywać w szerszej optyce – nie tyle projektu, co ekologii projektu. Bierzemy wówczas pod uwagę kontekst, w którym realizowany jest projekt.

Ramka 2 Megaprojekty

Obserwujemy zjawisko zależności od ścieżki – projektyzacja EU projektyzuje struktury państwowe i lokalne. Audyty wskazujące, iż samorządy powinny lepiej wykorzystywać środki unijne nie wprost propagują przekształcenia istniejących struktur instytucjonalnych w bardziej projektowe[37]. Szwedzcy badacze zwrócili uwagę, że samorządy organizują szkolenia pracowników z zakresu zarządzania projektami oraz tworzą teoretyczne modele projektowe – są one przewodnikiem dla urzędników, jak realizować projekt. Większość z tych modeli kopiuje model stosowane w strukturach unijnych (Fred 2015).

W Polsce postsocjalistyczne reformy transformacji politycznych, społecznych i gospodarczych rozpoczęte po 1989 roku (w ramach programów Phare, ISPA, SAPARD) wprowadzone były w formie projektów. Dane przekazane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego pokazują, iż w latach 2004-2011 w Polsce przy wsparciu środków z Unii Europejskiej zrealizowanych zostało 153 557 projektów. W latach 2004-2006 Polsce przyznano 12,8 mld euro i wszystkie te środki zostały wydane w formie projektów. W ramach perspektywy finansowej 2007-2013 Polska, z kwotą 67,3 mld euro, stała się

[37] Najczęściej były to projekty konkursowe, lecz realizowane były także niepodlegające konkursowi projekty systemowe, a także tzw. projekty kluczowe czy strategiczne, które czasami mają charakter quasi-konkursowy, a czasem są po prostu wskazaniem organizacji wykonawczej. Najbardziej widoczne są projekty inwestycyjne (tzw. twarde), ale ważne są także projekty tzw. miękkie (np. rozwój kompetencji projektowych). Większość miast oraz liczne organizacje wdrażają także programy mające na celu realizację konkursów grantowych.

największym beneficjentem funduszy wśród wszystkich państw członkowskich UE (Prawelska-Skrzypek & Jałocha 2014).

Zarządzanie projektami, konkursy i przetargi są jednym z technicznych narzędzi wpływających na integrację struktur europejskich. Działania w formie projektów wyłoniły, w sposób oddolny, poprzez wsparcia regionalne ze strony UE i poszczególnych państwa, klasę projektową – ludzi, z różnych krajów, połączonych sieciami zawodowymi i władającymi wiedzą z zakresu zarządzania projektami (zob. Kovách & Kucerova 2009, Füzér 2013). Nowa forma dystrybucji pieniędzy UE według Katalin Füzér (2013) składa się z trzech elementów: elit politycznych i klasy projektowej, które zapewniają (zdobywają) fundusze oraz uczestników (np. lokalnej społeczności), które wspierają projekt jako jego partnerzy bądź są grupami docelowymi. Pojawia się tu wiele problemów: wzmacnianie klientelizmu odbiorców dóbr i usług publicznych; aneksja zasobów (funduszy czy władzy) przez elity polityczne; odgórne tworzenie projektów, a więc nie poprzez lokalne zdiagnozowanie problemów, lecz dostosowanie tych problemów do agencji finansujących; desant projektu, który polega na niedostosowaniu projektu do warunków lokalnych i braku furtek zapraszających do uczestnictwa i współodpowiedzialności lokalne organizacje i obywateli; krótkowzroczność klasy projektowej, która powoduje niepewność co do przyszłości i brak ciągłości w funkcjonowaniu instytucji i życiu ludzi.

Gdy pojawia się wielu partnerów zasadne jest pytanie: kto jest beneficjentem projektu? Do rangi intelektualnego przemysłu urosły debaty, raporty i analizy, w których znajdziemy zarówno narzędzia upodmiotowienia uczestników, jak i rozszerzenie wyobraźni elit politycznych i klasy projektowej, a także krytykę modelu projektowego UE. Badania empiryczne potwierdzają tezę, iż sukces projektu zależy nie tylko od realizacji żelaznego trójkąta „czas-budżet-specyfikacja celów", lecz także lokalnego społecznego wpływu na organizację realizującą projekt, czynników o charakterze behawioralnym, oraz wartości wytworzonej dla interesariuszy (zob. Jałocha 2012, Jałocha 2014). Mechanizmy dystrybucji funduszy w formie projektów to nie tylko techniczne narzędzia, lecz również mechanizmy legitymizacji politycznych celów. Pytanie: czy długoterminowe cele można zagwarantować krótkoterminowymi projektami? Odpowiedź wydaje się oczywista: nie. Nie jest ona jednak tak oczywista, gdy spojrzymy na projektyzację w szerszym kontekście jako element społeczeństwa. Poszukiwanie złotego środka między realizacją pragmatycznych projektów a długoterminowymi wizjami jest dziś gorącym tematem w intelektualnym przemyśle debat i opinii.

Wielu badaczy wskazuje na znikome zasoby dowodowe, iż projekty mogą być skutecznym narzędziem długoterminowych wizji (Kuura 2009). Wartość dodatkowa projektów jest albo niewielka albo jej konsekwencje są odmienne od zamierzonych, lub nie ma skutecznych narzędzi pomiaru długoterminowych efektów realizacji projektów (tak miękkich, jak twardych). Inni szukają nowych schematów zarządzania: wskazują, iż projekty nie mogą być aplikowane w izolacji, lecz zawsze muszą

być częścią większej całości: ważnych celów społecznych, systemowego podejścia do administracji publicznej, programowego budowania współpracy albo częścią portfelu projektów etc. Osią tych dyskusji jest pytanie: jak normatywny dyskurs wspierający projektyzację i struktura organizacji EU i poszczególnych państw członkowskich wpływa na poziom codziennego życia i *vice versa*? Debaty te same w sobie legitymizują społeczeństwo projektu, organizują retorykę dialogów o przyszłości UE do działań, które mają być wdrożone w formie projektów oraz sposób myślenia jednostek o swoim życiu.

Dylematy teorii zarządzania projektem

Międzynarodowe przedsiębiorstwa korzystały z teorii zarządzania, by adaptować własną działalność do globalnego rynku i jego zewnętrza (zmiany klimatu, wojen, polityki państw, itd.). Zajmując się teorią zarządzania, piszę o korporacjach i przedsiębiorstwach prywatnych. By uniknąć powtórzeń, skupię się tylko na teorii zarządzania. Po drugie, teorie zarządzania są kognitywnymi narzędziami za pomocą, których myślimy o projektach, a także narzędziami wdrażania ich w życie. Przedstawię krótką historię zarządzania.

Słowo menadżer pochodzi od XII-wiecznego włoskiego *maneggiere* oznaczające umiejętność wytrenowania konia od łacińskiego *manus* oznaczające rękę). Zarządzanie (angielskie *management*) zwykle odnosi się do kierowania przedsiębiorstwem, jakąś działalnością, organizacją czy grupą ludzi. W połowie XX wieku zarządzanie stało się normatywnym modelem kapitalistycznego przedsiębiorstwa. Według Jamesa Burnhama, który w latach 40. XX wieku obwieścił nadejście menadżerskiej rewolucji, istotą zarządzania było oddzielenie właścicieli i funkcji kontroli w korporacjach. Kontrolę tę przejęła opłacana klasa profesjonalnych menadżerów. Frederick W. Taylor wierzył, że zarządzanie należy podzielić na tych, którzy planują (zdolnych i wyedukowanych ludzi) oraz tych, którzy pracują, czyli systematycznie urzeczywistniają wymyślone wcześniej plany (Taylor nazywał ich „próżniakami"). Zarządzanie ma na celu kierowanie przedsięwzięciem tak, aby wyciągnąć z ludzi więcej, niż mogłoby się im wydawać. Zygmunt Bauman (Bauman i in. 2017: 31) określa zarządzanie jako „manipulacja prawdopodobieństwem ludzkich zachowań (likwidacji jednych i wzmocnienie innych)".

Teorie zarządzania definiują projekt zwykle jako przedsięwzięcie „realizowane w ramach określonej organizacji" (Pawlak 2006: 17), „jednoznacznie określone, jednorazowe działanie, nieodzowne do realizacji pewnego szerszego programu" (Matczekwsi 2000: 486), „bardziej skomplikowane od zarządzania bieżącą, rutynową działalnością" (Kirejczyk 2008: 188), gdzie „wyniki są wyraźnie widoczne (czas, koszty i jakość) a „planowanie, improwizowanie i majsterkowanie wspomagają się wzajemnie" (Czerwniawska 2010: 165). Błędy w tego typu przedsięwzięciach powinno się zawczasu zidentyfikować, dlatego „powszechnie wykorzystuje się wiele wyspecjalizowanych narzędzi, takich jak: wykres Gantta, techniki sieciowe lub specjalistyczne oprogramowanie komputerowe" (Kirejszyk 2008: 188). Projekty stają się coraz powszechniejszą formą organizowania, gdyż dostosowane są one do indywidualnych klientów, przez co „system rozciąga się: próbuje robić rzeczy, do których nie był zaprogramowany" (Czerwniawska 2010: 165).

Projekt definiowany przez konwencjonalną teorię zarządzania to „jednorazowe działanie", które zakłada improwizację, faworyzuje „łatwość przystosowania się i nieustanną innowacyjność" (Brown 2013: 39). „Twórcze gałęzie przemysłu reprezentują nową gospodarkę i modele organizacyjny charakteryzujący się samozatrudnieniem, autonomią, giętkością, wysoko wykwalifikowaną kadrą pracowniczą zmotywowanych wolnych strzelców, skupionych w społeczności i sieci według specjalistycznej wiedzy i kompetencji" (Bilton 2010: 77).

Ojciec zarządzania wydajnością przemysłową F.W. Taylor, okrzyknięty został przez jednych za proroka nowoczesności, obok Darwina, Marksa i Freuda, przez innych za maniaka, który oparł swoje badania na domniemaniu, iż robotnicy, jeśli tylko się ich nie kontroluje, nie będą pracować. Jego słynne eksperymenty z łopatami w Bethlehem Steel Co. dorowadziły go do wprowadzenia 15 rodzajów łopat (osobne dla rudy, węgla, koksu, żużla, piasku, wapnia itd.); ustalił, że robotnik uzyskuje najlepsze wyniki, gdy na łopacie znajduje się ładunek ważący 10 kg (z tolerancją w górę i w dół 1 kg) (Piotrowski 2000: 625). Pomiar czasu trwania kolejnych mikroruchów robotników – nazwany chronometrażem – miał pomóc zwiększyć wydajność pracy pracowników przemysłowych. Zasady Taylora szybko zostały przeniesione do biur i zastosowane do pracy białych kołnierzyków. *Office cubicle* są chyba najlepszym wyrazem zastosowania w praktyce teorii X (racjonalnej), o której pisał w latach 60. XX wieku Douglas McGreagor.

McGreagor zaproponował też teorię Y, która opisywała, czym jest podejście *human relations* w zarządzaniu. Wszystko zaczęło się od badań prowadzonych w latach 1924-1932 przez zespół prowadzony pod kierunkiem jungowskiego psychoanalityka Eltona Mayo. Żelazny trójkąt – czas, koszty, rezultat[38] – oraz narzędzia do jego kontroli – harmonogramy, diagramy, macierze – zostały uzupełnione wówczas o moralny język osobowości oraz beznamiętną terminologię nauki psychologicznej (Ilouz 2010). Mayo najpierw przeprowadził szereg eksperymentów, w których analizował wpływ intensywności oświetlenia na wydajność pracy. Nie przyniosły one zadowalających rezultatów. Porównanie wyników grup kontrolnych (tu oświetlenie się nie zmieniało) z grupami doświadczalnymi pokazały, że produkcja wzrosła w obu. Zmiana warunków pracy, które Mayo nazwał „wskaźnikami dobrego samopoczucia" – wprowadzenie przerw, lekkich posiłków, krótszy dzień pracy, a także wilgotność powietrza i zmieniająca się temperatura – zwiększyła wydajność pracy. Ale najważniejszy czynnik pojawił się obok tych przekształceń: każdy „wskaźnik" był omawiany w trakcie wywiadu z robotnicami w zakładach w Hawthorne na przedmieściach Chicago, podczas którego pytający poświęcał całą uwagę osobie mówiącej – osoba przeprowadzająca wywiad nie doradzała, lecz słuchała (Piotrowski 2000: 665-670). Głównym odkryciem Mayo było to, że „wydajność pracy wzrasta jeżeli stosunki pracy nacechowane są troską o uczucia pracowników" (Ilouz 2010: 23). Odtąd dobry menadżer był równocześnie dobrym psychologiem. Już w 1936 roku Dale Carnegie przekonywał w swoich *self-help book* (Inflacja podręczników *savoir-vivre* zarządzania jest zjawiskiem charakterystycznym dla społeczeństwa projektu) że zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w życiu codziennym należy postrzegać „sprawy z punktu widzenia drugiej osoby, patrzeć na rzeczy zarówno jej, jak i swoimi oczami" (1995: 211).

Mówiąc ogólnie, zarządzanie projektami, które wyodrębnione zostało jako samodzielna nauka około 1950 roku składa się z dwóch podejść: „naukowego" (perspektywy racjonalistycznej i mechanistycznej polegającej na biurokratycznej kontroli i maszynowej skuteczności) „humanistycznego" (ważne są bezpośrednie relacje międzyludzkie, społeczny kontekst, wolność, praca grupowa oraz tzw. płaskie, niehierarchiczne struktury organizacyjne). Obie perspektywy, twierdzi Stewart Matthew (2006), są źródłem „rewolucji" w zarządzaniu, gdyż z jednej strony, hierarchiczne organizacje precyzyjnie rozdzielają władzę (z góry na dół), a sprawowanie władzy nad

[38] Skuteczna kontrola kosztów i końcowego rezultatu była już w miarę rozwinięta w XVIII wieku. Wyzwaniem było zarządzanie czasem. Wykres Gantta był jednym z narzędzi kontroli czasu i zadań w organizacji, ale za pierwszy projekt, który uważa się ten, w którym skorzystano z naukowego zarządzania czasem, datuje się na 7 maja 1957 roku. Wówczas zatwierdzono projekt finansowany w wysokości 226 400 dolarów przez firmę chemiczną DuPont i Remington Randal. Jego rezultatem była „krytyczna ścieżka" (Critical Path Method). Metoda ta pozwala graficznie przedstawić całość projektu oraz kolejne czynności wykonywane w jego ramach.

kimś, powoduje, iż ten ktoś się buntuje. By odpowiedzieć na bunt pracowników, teoretycy zarządzania kierują się w stronę humanistycznej perspektywy. Z drugiej strony, nadmierna wolność i skupienie na relacjach koleżeńskich, jak twierdzą konwencjonalni teoretycy zarządzania, prowadzi do mniejszej efektywności – należy wówczas wprowadzić w organizacji zmiany oparte na „naukowym" podejściu do zarządzania.

Konwencjonalne podręczniki zarządzania roją się od kategorycznych, niezłagodzonych, nieumniejszonych zaleceń praktycznych i opisów na niemal wszystkie tematy (Chiapello & Fairclough 2008: 393). Teorie organizacji wychodzące poza kanon wyznaczony przez teorię racjonalnego wyboru, podkreślające wagę mitów, rytuałów, narracji dla procesu organizowania, opatruje się przymiotnikiem „trochę inna" teoria organizacji (Czerwniaska 2010).

Mary Parker Foller już w 1920 roku pisała, że przywództwo zależy raczej od umiejętności niż hierarchii. Była zwolenniczką zarządzania partycypacyjnego, horyzontalnej a nie wertykalnej współpracy. W 1959 Paul Gaddis uważał, że menadżer to osoba będąca punktem centralnym – dziś powiedzielibyśmy routerem – zarządzania zasobami użytymi *ad hoc* w różnych aktywnościach przecinających granice struktury organizacji. John M. Mee korzystał ze sformułowania „sieć relacji" zamiast „kontaktów pracowniczych". Metafory te skupiają się w pojęciu „projekt" – dużo w nich improwizacji i „brnięcia dalej"[39], „związków", „splotów", „relacji", „więzi", „sieci", „figuracji".

Menadżer według współczesnych koncepcji zarządzania staje się architektem. „Twórczość jest uważana za kod źródłowy nowej teorii zarządzania", powie Chris Bilton, „nie nadaje się do nowych rozwiązań, ale do odsłaniania nowych problemów" (2010: 77). Nie chodzi o zmianę świadomości, lecz o wytwarzanie przyzwyczajeń cielesnych. „Menadżerowie powinni zająć się tworzeniem architektury wspierającej pożądane zachowania". Zamiast odwoływać się do dobrych rad, siły woli, utrzymywać pracowników w stanie „otwartego umysłu", kierownicy powinni zaproponować „zestaw prostych systemów, rytuałów, nawyków i procesów", które mają pomóc w zapamiętywaniu i selekcjonowaniu nowych pomysłów (Stark 2009). Wiara w regulacyjną moc przestrzeni, która ułatwia życie, ale też staje się delikatną, dyskretną socjotechniką, związana jest ściśle z pojęciem jednostki jako tej, która stworzona jest z przyzwyczajeń, emocji, rutyn, nawyków (zob. Miller & Wedell-Wedellsborg 2014).

Praktycy zarządzania i organizacji, relacjonowała Barbara Czarniawska, czy w Polsce, czy w Szwecji, od wysłuchiwania opisów tego, co dzieje się w jakieś organizacji, wolą słuchać tego, co robią Amerykanie, zwłaszcza fikcyjni, w idealnym świecie. Chcą usłyszeć, „że wszystko idzie ku lepszemu" – przynajmniej w teorii (Czarniawska 2010: 146). Tego typu mity mają moc motywacyjną i regulacyjną. Teorie są atrakcyjne, gdyż upraszczają rzeczywistość i porządkują chaotyczną i mniej wzniosłą praktykę. Konwencjonalna teoria zarządzania projektami przedstawia projekt niczym tymczasową, samotną wyspę na morzu trwałej organizacji. Unikatowość, odrębność i autopojetyczność projektu od lat 90. XX wieku została podważona przez badania terenowe i wywiady z realizatorami projektów. Po dość długim okresie dedukcyjnego ustalania, jak powinien wyglądać idealny projekt, badacze organizacji odczuli pilną potrzebę sprawdzenia, jak projekty wyglądają w rzeczywistości (Cambré & de Jong 2013, Engwall 2003).

Mats Engwall (2003) zgromadził dane z archiwów, wywiadów i bezpośrednich obserwacji z dwóch projektów. Pierwszy projekt dotyczył unowocześnienia elektrowni wodnej, drugi – zaprojektowania i zbudowania linii wysokiego napięcia prądu stałego (HVDC) pod morzem Bałtyckim. Oba projekty zrealizowała jedna z większych skandynawskich firm między 1985 a 1992

[39] Koncepcję tę (*muddling through*) opracował Charles Lindblom (zob. Czarniawska 2010: 165).

rokiem; oba były wówczas największymi projektami tej firmy; oba były koordynowane przez osobnego kierownika. Engwall przyłożył do zebranych danych dwa rodzaje teoretycznego szkiełka. Pierwszą była perspektywa autonomicznego, będącego w izolacji od organizacji, „samotnego projektu", drugą – spojrzenie, które bierze pod uwagę historię i kontekst łączący projekt z organizacją.

- *Perspektywa „samotnego projektu"*: W pierwszym projekcie kierownik postępował wzorowo: stosował pojęcia oraz narzędzia koordynacji zasobów (ludzi, czasu i pieniędzy) proponowane w literaturze przedmiotu; spotkania z załogą odbywały się regularnie; przygotował przewodnik po projekcie; organizował warsztaty; rozpisywał harmonogramy; precyzyjnie definiował i przydzielał role pracownikom. Był modelowym kierownikiem. W drugim projekcie kierownikiem projektu został jeden z inżynierów firmy – nie miał on formalnego wykształcenia menadżerskiego. Był bardzo skromny i często zagłuszano go podczas dyskusji. Drugi projekt nie miał też formalnej struktury spotkań czy wyznaczonych ról.
- *Perspektywa kontekstowa*: w przypadku pierwszego projektu wielu inżynierów nie słuchało instrukcji i decyzji wzorcowego kierownika. Wciąż były opóźnienia, gdyż załoga nie przykuwała do projektu wystarczającej uwagi. Wielu z pracowników realizowało swoje zadania bez wzajemnej koordynacji, niezależnie od innych departamentów. Rola zewnętrznego kierownika załogi była dla pracowników nowością. Wcześniej osoby z różnych działów kontaktowały się bezpośrednio; teraz ich komunikację koordynował kierownik. Uznali to za ingerencję w autonomię ich pracy. Inaczej mówiąc, wieloletnie przyzwyczajenia i tradycyjne procedury zderzyły się z nowoczesnym stylem menadżerskim. Kierownik projektu postąpił więc zgodnie z literą konwencjonalnej teorii: zwiększył formalną kontrolę nad pracownikami, co tylko pogorszyło dla niego sprawę: opóźnienia się wydłużały, a budżet pączkował. Projekt uznano za porażkę. Drugi projekt, ze względu na strategiczną wagę dla firmy, był wspierany przez zarząd. Projektowi nadano etykietę „priorytetowego", przez co zyskał miano „prestiżowego". Inżynierowie, którzy przy nim pracowali, uznali go za ciekawy i interesujący. Od lat zajmowali się technologią HVDC. Teraz mieli możliwość sprawdzenia swoich możliwości w nowej sytuacji. Kierownik tego projektu pracował w branży ponad 30 lat, był szanowany przez kolegów i rozumiał problemy współpracowników. Drugi projekt natomiast okazał się sukcesem. Został zakończony kilka dni przed czasem.

Engwell konkluduje, iż klasyczne teorie zarządzania nie biorą pod uwagę tego, co łączy projekt z organizacją. Według konwencjonalnego spojrzenia (1) rolą kierownika projektu jest planowanie i ustalanie harmonogramów; (2) projekt można rozmieć jako „samotną wyspę" – w izolacji od kultury i historii organizacji; (3) każdy projekt jest unikatowy; (4) projekt jest narzędziem gotowym do użycia – nie stwarza żadnych problemów, jest transparentny (Cambré & de Jong 2013: 267). Projekt, jak pokazują badania Engwell, nie jest niezależną formą lub strukturą organizacyjną, co oznacza, iż metodologia projektowa, często w podręcznikach zarządzania prezentowana jako uniwersalna i ponadczasowa, która sprawdza się w jednej organizacji, niekoniecznie zadziała w drugiej. Engwell twierdzi, że wewnętrzne, formalne własności projektu (wielkość, zakres, technologie zarządzania etc.) są mniej ważne od kultury i struktury organizacji oraz tego, jak dana organizacje waloryzuje jakiś projekt.

Ramka 3 Dylematy teorii zarządzania projektem

Projektyzacja społeczeństwa powoduje, iż wielu teoretyków organizacji uważa, że nie powinniśmy zajmować się zarządzaniem projektami w organizacjach, lecz projektami jako formami organizowania życia zawodowego i prywatnego. Packendorff i Lindgren (2014) proponują dwa rodzaje spojrzenia na projektyzację: wąskie (konwencjonalne podejście do projektu) i szerokie (uwzględniające, iż projekt nie jest samotną wyspą, lecz związany jest ze społecznymi normami, wartościami, przyzwyczajeniami, praktykami itd.).

Wąskie rozumienie projektu zwykle odnosi się do instrumentalnego i racjonalnego podejścia do projektu jako narzędzia rozwiązywania konkretnych zadań, jako remedium, które można zaaplikować do konkretnego problemu. W szerokim rozumieniu projektyzacja dotyczy kulturowych i społecznych procesów, które powodują, iż projekty i inne krótkoterminowe metody organizowania działań stają się podstawowymi formami życia pojedynczych ludzi i całych zbiorowości – od osiedlowego domu kultury, po firmę przewozową, państwo i organizacje międzynarodowe.

Projekt w szerokiej perspektywie przestaje być technicznym sposobem koordynacji działań wewnątrz organizacji, a staje się wszelkimi krótkoterminowymi formami interakcji: spotkanie towarzyskie, zwłaszcza w *networkingu* (zob. Wittel 2010), eksperymenty z przestrzenią miejską, związki międzyludzkie, w tym miłosne (zob. Illouz 2016.), to projekty. Interakcje te są w mniejszym lub większym stopniu zaplanowane, relatywnie kontrolowane, poświęca się im więcej czasu i uwagi niż innym czynnościom, wymagają minimalnej formy świadomej koordynacji.

W szerokim podejściu do projektyzacji Packendorff i Lindgren widzą sporą rolę dla socjologii. Normy, wartości, znaczenia, różne rodzaje władzy, porządki dyskursów, interakcje, mitologie – wszystkie te pojęcia stanowią klasyczny korpus socjologicznej wiedzy. Ich użycie znacznie komplikuje obraz racjonalnie zarządzanego i oddzielonego od organizacji samotnego projektu (Engwall 2003). Socjologia natomiast powinna pochylić się nad teoriami zarządzania, ponieważ to właśnie one są podstawą normatywnych dyskursów umożliwiających przekonania i praktyki projektowe (Salskov-Iversen, Hansen 2008).

Przykładem takich badań jest książka Luca Boltanski'ego i Eve'y Chiapello *New Spirit of Capitalism* (*Nowy duch kapitalizmu*). Porównali oni literaturę na temat zarządzania z lat 60. i 90. XX wieku.[40] Ich główna teza, jak zauważają Patric Baert i Filipe Carreira da Silva (2013: 44-48), pobrzmiewa znanym motywem Marksa, iż kapitalizm żywi się własną krytyką. Boltanski i Chiapello twierdzą, iż krytyka artystyczna, która skupiła się na nieautentyczności i opresji oraz społeczna krytyka nierówności i egoizmu, jaka pojawiła się na ulicach Paryża w 1968 roku, podważyła uzasadnienia kapitalizmu lat późniejszych. Nowy porządek uzasadnienia kapitalizmu, który pojawił się

[40] Patrick Baert i Filipe Carreira da Silva wskazują na błąd *pars pro toto*, tj. brania części za całość, w przypadku Boltanskiego i Chiapello. Trzy miliardy mieszkańców Chin, Azji Południowo-Wschodniej oraz subkontynentu indyjskiego z pewnością nie znajdzie wyjaśnienia dlaczego studencka rewolta z maja 1968 roku miałaby kształtować ich życie (por. Baert i da Silva 2013: 43-48).

w latach 90. wchłonął obie krytyki. Porządek ten wysuwa na pierwszy plan globalne i elastyczne sieci współpracy ludzi pochłoniętych realizacją wielu projektów. Bieda i nierówności w nowym porządku uzasadnienia zastąpiło wykluczenie społeczne, a to akcentuje, iż brak uczestnictwa jest wynikiem osobistego braku pożądanych cech, a nie rezultatem pozycji danej osoby w strukturze ekonomicznej i społecznej.

Jakie cechy są pożądane w nowym porządku uzasadnienia kapitalizmu? Boltanski i Chiapello nawiązują do wcześniejszego modelu teoretycznego autorstwa Boltanskiego i Laurenta Thévenota – porządków uzasadnień (*cité*). Wyróżnili oni sześć *cité*: rynku, inspiracji, sfery publicznej, domowy, obywatelski i porządek przemysłu. Każdy porządek opisuje się za pomocą „gramatyki", która określa: (a) *zasadę równoważności* (norma, która pozwala dokonać ewaluacji), (b) stan wielkości („wielki" to ten, który uosabia wartości danej *cité*), (c) format inwestycji (łączy wielkość z poświęceniem), (d) test pragmatyczny (ujawnia wielkość osoby). Porządki uzasadnień nakładają się na siebie i niemal w każdej sytuacji, zarówno w wielonarodowej korporacji, jak i lokalnym sklepie owocowo-spożywczym, można znaleźć wszystkie sześć porządków uzasadnień.

Boltanski i Chiapello dodają do tego zestawu siódmy porządek uzasadnienia: *cité* projektu. Normą, podług której określa się wielkość w tym porządku jest aktywność. Dla porównania, w *cité* przemysłowym aktywność oznaczała „pracę", a bycie aktywnym „zajmowanie stabilnej i przynoszącej stałą pensję pozycji". W *cité* projektu aktywność oznacza zniesienie opozycji między pracą i niepracą, stałą i dorywczą, płatną i wolontariacką. Życie jest traktowane jako seria projektów (Chaipello & Fairclough 2008). Tabela 2 przedstawia *cité* projektu.

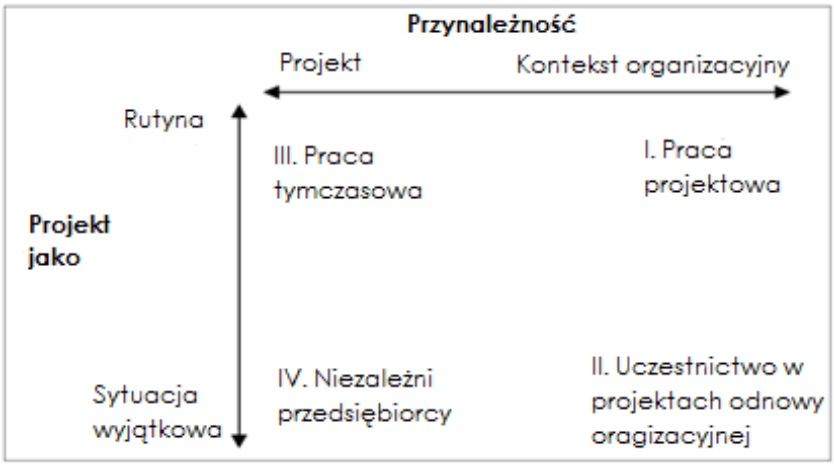
Zasada równoważności (norma ogólna): aktywność; inicjowanie projektów; odległe związki między ludźmi **Stan małości**: niezdolność do zaangażowania się, wiary w innych, komunikacji; ograniczony horyzont umysłowy, nietolerancja, stabilność, zbytnie poleganie na własnych korzeniach, brak elastyczności **Stan wielkości**: zdolność do adaptacji, elastyczność, poliwalencja; szczerość w komunikacji bezpośredniej; zdolność do rozszerzania korzyści ze związków społecznych, budzenie entuzjazmu i zwiększanie atrakcyjności członków zespołu jako pracowników **Format inwestycji**: gotowość do poświęcenia wszystkiego, co możne ograniczać dyspozycyjność jednostki, rezygnacja z długoterminowych planów **Test standardowy (pragmatyczny)**: zdolność do przechodzenia od jednego projektu do innego

Tabela 2 *Cité* projektu. Źródło Chaipello, Fairclough 2008: 382.

Przejście do nowego ducha kapitalizmu – elastycznego i wysoce mobilnego post-fordyzmu – autorstwa Boltanskiego i Chaipello można krytykować na wiele sposobów (Stachowiak 2014). Francuscy socjologowie skupiają się na przypadku Francji, co utrudnia, lub uniemożliwia, włączenie się autorów do debat toczonych chociażby w świecie anglojęzycznym, gdzie tematy poruszane przez Boltanskiego i Chaipello były obecne w literaturze przynajmniej od lat 70. XX wieku. Niemniej dla Packendorff i Lindgren propozycja autorów *Nowego ducha kapitalizmu* stanowi ważne źródło

reorientacji teorii organizacji i zarządzania wskazujące, iż projektyzacji nie można ograniczyć tylko do murów fabryki, międzynarodowych koncernów czy korporacji, ani do kategorii wysuwanych przez konwencjonalne teorie zarządzania.

Packendorff i Lindgren poprosili ludzi pracujących nad projektami z branży konsultacji ICT oraz sztuk performatywnych o spontaniczną opowieść o własnym życiu prywatnym i zawodowym podczas realizacji projektu. Postawili sobie dwa pytanie: (1) do jakiego stopnia praca jednostek jest związana z czasowymi projektami a do jakiego z permanentnym kontekstem organizacyjnym?[41]; (2) do jakiego stopnia projekt jest rutyną lub wyjątkiem od niej?[42] Szwedzcy teoretycy projektu wyodrębnili cztery typy pracy projektowej. Przedstawione zostały one w wykresie 1, następnie krótko opisane.



Wykres 1 Typologia pracy projektowej. Źródło Packendorff 2002

Skutki projektyzacji, zwłaszcza negatywne (problemy z motywacją, nadmierne wymagania wobec jednostek, zbyt duża doza kontroli, moralna odpowiedzialność), są przedmiotem badań Krytycznych Studiów nad Projektem (Critical Project Studies) (Packendorff & Lindgren 2014). Studia te podkreślają wpływ narzędzi i metod zarządzania na warunki pracy oraz formy zatrudnienia. Mimo, że negatywne skutki projektyzacji na życie ludzi, np. stres, zmęczenie, są oczywiste, praca projektowa i zarządzanie projektem jest promowana jako obiecująca profesja przyszłości (Jałocha 2016). Poniżej przedstawię wpływ projektyzacji na różne formy „projektowej" pracy zawodowej (por. wykres 1, zob. Packendorff & Lindgren 2014):

- *Praca projektowa* (typ I): jednostka pracuje w organizacji realizującej swe zadania w formie projektów (organizacja *project-led* lub *project based*). Jednostka postrzega siebie jako pełnoprawnego członka tej organizacji. Brakuje jej czasu między zakończeniem jednego a

[41] Prowadzić to może do różnych problemów, np. do podwójnej lojalności – członka czasowego, często odmiennego od struktur organizacji, projektu oraz przedstawiciela organizacji.
[42] Nie idzie o zakwestionowanie unikatowości projektów, lecz o wskazanie, iż pewien schemat (zwykle aplikowany za podręcznikami zarządzania) powtarza się przy różnych przedsięwzięciach, że biorąc udział w projektach podobnych do siebie pod względem schematu czy struktury, reprodukujemy rutynę.

rozpoczęciem następnego projektu, na dokształcanie się, uczenie, wyciąganie wniosków czy „*learnig by watching*", a więc uczenie się przez refleksyjne przyglądanie się innym projektom w okresie „między projektami". Gdy pojawiają się kryzysowe, pilne, naglące sytuacje, zwykle są one rozwiązywane poprzez heroiczne działania jednostek – pracę po godzinach, przesuwanie urlopu, organizację życia rodzinnego przez pryzmat życia zawodowego (mówiąc wprost: zaniedbywanie życia rodzinnego). Bohaterskie czyny traktowane są w organizacji, zarówno przez menadżerów, jak i pracowników, jako coś oczywistego, normalnego. Nikt nie pyta, dlaczego pilne sytuacje są przesuwane na pierwszy plan i odsuwają inne działania na bok, nikt nie kwestionuje potrzeby heroizmu.

- *Uczestnictwo w projektach odnowy organizacyjnej* (typ II): odnowa (*renewal*) to działania strategiczne służące ulepszeniu funkcjonowania organizacji, często inspirowane modą kreowaną przez firmy konsultingowe (np. moda na instalację systemów takich jak „zarządzanie przez jakość", „reengineering", „zrównoważona karta wyników") albo dostosowania organizacji do zmieniającego się środowiska (np. reorganizacja, system szkoleń lub zamknięcie jakieś fili danej organizacji). Od jednostek zwykle wymaga się, aby pełniły jednocześnie obowiązki związane z ich normalną pracą oraz zaangażowały się w tymczasowy projekt reorganizacyjny. Podwojenie obowiązków może prowadzić do napięć związanych z czasem; jednostka jest pozostawiana samemu sobie w procesie balansowania i zarządzania czasem przeznaczonym na jedne i/lub drugie zadania. Projekty reorganizacyjne są często okazją dla jednostki, aby polepszyć swoje kompetencje albo zademonstrować te już posiadane (z nadzieją na podwyżkę lub awans). W przeciwieństwie do pracy *typu I*, pilne bądź priorytetowe zadania zwykle nie są wysuwane na plan pierwszy, przez co jednostki nie wiedzą do końca, czy wykonują swe obowiązki w odpowiedniej kolejności i poświęcają więcej czasu zadaniom ważniejszym (pytanie: kto ma definiować, które zadania są ważniejsze? Odpowiedź: pracownik, co jest przyczyną zmęczenia albo stresu).
- *Praca tymczasowa* (typ III): jednostka pracuje projektowo, co staje się jej rutyną, a kontekst organizacyjny jest mało ważny lub nie istnieje (jednostka realizuje projekty na własną rękę). Są to osoby samozatrudnione albo freelanserzy. Wyróżnia je nie tyle to, że pracują przy jakimś konkretnym projekcie, lecz że ich normalną pracą jest praca temporalna. Nie mają afiliacji, czyli ochronnego parasola organizacyjnego. Prócz przyjaźni personalnych zawiązywanych przy okazji projektu, nie mają długoterminowego wkładu w funkcjonowanie organizacji, dla której pracują (czasem z winy organizacji, czasem z niechęci pracownika tymczasowego, a najczęściej z powodów strukturalnych – organizacje nie dysponują procedurami umożliwiającymi czerpanie pełnych korzyści instytucjonalnych ze współpracy tymczasowej). Od indywidualnych możliwości i decyzji pracowników tymczasowych zależy czy

będą się kształcić i rozwijać swoje umiejętności. Ich zarobki, w ogóle podjęcie pracy, często zależy od ich reputacji. Łączą pracę krótkoterminową z długoterminowym tworzeniem sieci znajomych, współpracowników, pracodawców i z ustawicznym samorozwojem. Mają małe możliwości swobodnego dysponowania czasem. Tę grupę określa się z reguły zbiorczą nazwą „prekariusze";

- *Niezależni przedsiębiorcy* (typ IV): mogą to być jednostki pracujące jako konsultanci albo specjaliści w jakiś dziedzinie lub artyści, którzy pracują dla pewnych instytucji na zasadach samozatrudnienia. Zalicza się do tej grupy także wolontariuszy i społeczników. Niezależni przedsiębiorcy nie są związani z żadną instytucją, ale są bardzo zaangażowani w tworzenie profesjonalnych sieci z jednostkami działającymi w tej samej branży, co oni. Są przedsiębiorcami, lecz nie zawsze otwierają firmy. Przyzwyczajeni są do wysokiego stopnia nieciągłości i fragmentacji życia społecznego, radzenia sobie ze stresem, dokształcania i „presji rachunków za prąd i gaz" i innych opłat, które często są bodźcem do podjęcia jakiejś pracy zarobkowej. Jeśli uznają, że w ramach jakieś organizacji nie są w stanie zrealizować swojego projektu, opuszczają ją i robię ten projekt na własną rękę. Postęp w projekcie zależy głównie od ich umiejętności organizacyjnych (znajdowania funduszy, czasu i często woluntarystycznej pracy ludzi z ich zawodowych sieci). Niezależni przedsiębiorcy nie wyobrażają sobie, by pracować „do emerytury" w tym samym miejscu pracy. Bezpieczeństwo socjalne i ekonomiczne zapewniają im sieci społeczne i zawodowe.

Informatorzy Packendorff i Lindgren opowiadali o stresie, o wywołujących go opóźnieniach w stosunku do harmonogramu i przekroczeniach w budżecie, oraz braku ogólnego zarysu portfela projektów (związku pojedynczych projektów z innymi projektami i misją organizacji). Pomysłem na zwiększenie motywacji pracowników zaproponowanym przez menadżerów miało być: wsparcie psychologiczne i trening antystresowy, zwiększenie kontroli oraz roli przewódcy, edukacja na temat narzędzi zarządzania portfelem projektów. Wszystkie te pomysły są instrumentalnymi motywatorami (są nastawione na krótkoterminowe korzyści, mają postać sankcji bądź nagród, są odgórne, motywują do egoistycznych adaptacji do sytuacji oraz niewykraczania poza rolę i przydzielone zadania, zob. Tyler 2013).

Odpowiedzialność za projekt, jak zauważyli Packendorff i Lindgren, przerzucana była z kierowników na realizatorów projektu bez wsparcia infrastrukturalnego oraz bez dodatkowych zasobów. Realizatorzy projektu nie kwestionowali temporalizacji albo zdefiniowania zadania jako unikatowego (tj. wymogu, by poświecić mu swój czas wolny), lecz uważali, iż sytuacja ta wymaga większej ilości spotkań związanych z planowaniem. Postępowali tak, jakby standardy *cité* projektu (zob. tabela 2) były czymś oczywistym, normalnym, niezbędnym i naturalnym. Prowadziło to do

heroicznych działań, które pozwalały stworzyć subiektywny sens projektu, wyzwolić niezbędną do jego realizacji ekscytację. Natomiast relatywny sukces projektu był interpretowany jako poprawnie sprawowane zarządzanie przez kierowników.

Prawie nikt, ani kierownicy, ani inni pracownicy, nie potrafił dostrzec alternatywnego, czyli takiego, które nie domagałby się heroicznych czynów od realizatorów danego projektu, sposobu podejścia do pracy projektowej. Jest to ciekawe, gdyż osoby realizujące projekt, zwłaszcza te pracujące tymczasowo, nie spędzają wystarczającej ilości czasu w organizacji, aby przejść proces akulturacji – przyswajania kultury organizacji (Czarniawska 2010: 155-156). Oznacza to, że poświęcenie się projektowi jest szerszą, wykraczającą poza mury organizacji, normą społeczną.

Packendorff i Lindgren dochodzą do wniosku, że powodzenie projektu nie jest zasługą efektywnego zarządzania, lecz normatywnej legitymacji *cité* projektu, który uzasadnia porządek osobistej aktywności. Projekt nie jest zatem tylko przezroczystym narzędziem racjonalnego zarządzania, lecz normatywnym i dyskursywnym fenomenem społecznym.

3.3 Sprojektyzowane relacje

Projekt jest realizowany w wyznaczonym czasie i osoby w nim uczestniczące muszą być gotowe poświęcić mu tyle czasu, ile wymaga jego dokończenie. Dodatkowy czas, związany ze zbyt optymistycznym planowaniem albo nieprzewidzialnymi sytuacjami, trzeba skądś wziąć; zwykle czyni się to kosztem snu lub prywatnego życia, co prowadzi do elastycznego czasu życia prywatnego, rodzinnego, towarzyskiego, a to jest przyczyną zmęczenia. Przykładowo, w 2013 roku 13% Holendrów, w dużej części kobiet w wieku między 30 a 40 rokiem życia, cierpiało na wypalenie zawodowe[43]. Po drugie, projekt stał się figurą myślową – myślimy o naszych działaniach jak o projektach. Co jest najlepszym sposobem na udane życie prywatne, gdy dysponujemy ograniczonym czasem? Odpowiedź: projekt. W ten sposób koło się zamyka: okres „burzy" (kiedy realizuje się jakiś projekt), jak i „plażowania" (okres między projektami), jest zorganizowany w formie projektu (Russel-Hochschild 1999). Elastyczny czas życia rodzinnego, uważają Packendorff i Lindgren, powoduje, iż albo do życia rodzinnego podejdziemy jak do projektu albo skończymy z niczym. Alternatywą jest nie robienie niczego, relaks, odpoczynek, odprężenie, odłożenie na bok planowania, ustanawiania celów, strukturyzowania czasu i życia.

[43] Od 2000 roku do 2013 liczba cierpiących na wypalenie zawodowe wzrosła z 10% do 13%. Wypalenie zawodowe to nie tyle duża ilość pracy. Ktoś może dużo pracować i czerpać z tego radość. Wypalenie zawodowe objawia się w chronicznym wyczerpaniu emocjonalnym, poczuciu depersonalizacji i cynizmu – utraty ogólnego celu lub ideału motywującego do działania oraz obniżenie oceny własnych dokonań. W Holandii wypalenie zawodowe nie jest traktowane jak tabu. Uważa się, że jest to poważny problem, nie tylko medyczny. Jeśli w ciągu sześciu miesięcy jakaś osoba będzie miała objawy wypalenia, wówczas pracownik musi otrzymać od sześciu do ośmiu miesięcy płatnego urlopu; należy mu także zagwarantować raz w tygodniu półgodzinne spotkanie z konsultantem, aby znaleźć przyczyny wypalenia i znaleźć możliwe drogi poprawy sytuacji.

Packendorff i Lindgren piszą z perspektywy Szwecji, gdzie projektyzacja jest szczególnie widoczna, choć dostrzegamy ją w całej EU (zob. Kovách & Kucerova 2009, Füzér 2013, Jałocha 2014). Zamiast stałej pracy i tradycyjnej rodziny albo projektyzacji życia rodzinnego, Szwedzi coraz częściej wybierają alternatywę: życie singla. Stałe struktury, organizacje, tradycyjna rodzina, tożsamość jako monolit – wszystko to będzie znikało lub zmieniało swoją formę w sprojektyzowanym społeczeństwie. Życie będzie bardziej otwarte, mniej przewidywalne, a zatem jednostki będą częściej narażone na ryzyko, możliwość porażki i potrzebę jego kontrolowania.

Według szwedzkich teoretyków projektyzacji ludzie maja potrzebę przynależności, pragną mieć „starych przyjaciół", „rodzinę" albo oparcie w „stałych organizacjach", które czynią życie zwyczajnie powtarzalnym, a nie ciągle zmiennym. Z tego powodu pojawiają się napięcia strukturalne: ludzie pragną stabilności, lecz mogą ją uzyskać tylko chwilowo – gdy realizują projekt. Stąd pojawienie się krytyków projektyzacji. Packendorff i Lindgren uważają, że przeciwnikami „społeczeństwa temporalnego" są ci, którzy krytykują społeczeństwo masowe i „zamknięte", ale nie chcą przyjąć wszystkich konsekwencji Popperowskiego społeczeństwa otwartego, gdyż życie w społeczeństwie otwartym jest wymagające.

Podam przykład z terenu badawczego. Kati, mająca 24 lata w 2011 roku, pracowała dotychczas z przyjaciółmi pod osłoną publicznej akademii sztuk pięknych. Cieszy się, że pracuje dla PZ, choć jest to dla niej wymagające doświadczenie: „ludzie w Holandii mają bardzo profesjonalne podejście, zachowanie, język, traktowanie ludzi – nie jak przyjaciół, ale kolegów z pracy. Mamy oficjalne spotkania, zamiast po prostu pogadać. Nie mówię, co jest lepsze. To jest po prostu inne". Praca bez zewnętrznej i hierarchicznej kontroli jest wymagająca, popycha w kierunku rozpoznania własnych umiejętności – psychicznych, manualnych i twórczych. Jest ona wymagająca, ale *post factum*, jak twierdzi Kati, „przynosi zadowolenie z tego, co udało się zrobić". Z drugiej strony taka praca jest stresogenna, obarcza odpowiedzialnością za każdą decyzję, grozi zawodowym wypaleniem lub naznaczona jest poczuciem wstydu, gdy poniesiemy porażkę w zarządzaniu własną osobą. Z tego powodu, ludzie dziś opowiadają się za prostotą, tęsknią za trwałymi puntami odniesienia (Krajewski 2013). Podwójność – pragnienie otwartości i tęsknota za zamknięciem – organizuje to, jak ludzie są ze sobą powiązani, o jakiego typu relacjach marzą.

Projekty, według Packendorff i Lindgren prowadzą do wyjałowienia życia emocjonalnego. Mówiąc inaczej, radykalizują nowoczesną sektoryzację życia (podział na życie publiczne-prywatne, rynek-rodzinę itd.). Projektowa sektorowość życia oznacza, że zarówno relacje ekonomiczne, jak i emocjonalne są zreorganizowane w formie projektu. Życie jest podzielone na osobne etapy, które w prasie są nazywane jako projekty (np. „projekt dziecko", „projekt małżeństwo", „projekt wakacje", „projekt praca", „projekt kuchnia" itd.). Każdy element życia (praca, małżeństwo, potomstwo itd.) przybiera strukturę projektu: ma cel, harmonogram, budżet, jest racjonalnie zaplanowane. Istnieje

też ogromna wiedza specjalistyczna, która ma ułatwić projektowanie sektorów życia. Przykładowo, projektując związek romantyczny, mamy dostęp do poradników psychologicznych, wizyt u terapeutów, *self-help book'ów*, aplikacji dla singli etc. (Illouz 2016). Sektoryzacja życia powoduje, że zaczynamy nie tyle je przeżywać, co projektować, czyli wprowadzamy dystans do tego, co robimy. Projektując życie traktujemy je jak zasób, tj. w sposób ekonomiczny. Mówiąc inaczej, projekty ekonomizują relacje międzyludzkie.

Z drugiej strony uwaga Kati wskazuje, że projekty są źródłem satysfakcji – „przynoszą zadowolenie", gdyż zwiększa poczucie własnej kompetencji; są też przestrzenią wytwarzania związków afektywnych. Packendorff i Lindgren zwracają uwagę na to, że projektyzacja nie sprzyja życiu rodzinnemu. W nowoczesnym społeczeństwie rodzina ma monopol na tworzenie substancjalnych więzi i relacji afektywnych: „alienacja jednostki w sferze ekonomicznej albo jej status jako «przedsiębiorcy samego siebie» i jej substancjalna przynależność do wspólnoty rodzinnej stanowią dwie strony tego samego medalu" (Herer 2017: Loc95). Dewiza nowoczesnej rodziny brzmi: „Razem przeciw światu". Projektyzacja społeczeństwa i jednostki prowadzi do demonopolizacji rodziny jako źródła relacji afektywnych. Teoretycy zarządzania już od lat 20. XX wieku zwracają uwagę, że przedsiębiorstwa są miejscem zawiązywania i przekształcania relacji afektywnych (por. ramka 3). Projekty są „maszynami do tworzenia relacji" – zaangażowanie w realizacje projektów nie tylko jest przykładem *nettworkingu* (wymiany informacji, zasobów i wzajemnego poparcia między różnymi osobami) (Wittel 2010), lecz także wsparcia emocjonalnego. Życie w projekcie dla wielu ludzi stało się substytutem życia rodzinnego (por. Groys 2002).

Projektyzacja naznaczana jest wspominaną podwójnością – wywołuje tęsknotę za zamknięciem, które już nie gwarantuje ani rodzina, ani naród, ani społeczeństwo obywatelskie, które ma tendencję do zmieniania się w przedsiębiorstwa (Herer 2017); z drugiej strony kusi ludzi obietnicą wolności. Z tego, co zostało do tej pory powiedziane, wynika, że dwa problemy, zarówno dla jednostek, jak i państw, w społeczeństwie projektu są szczególnie ważne: kwestia tego, jak dziś rozumieć społeczeństwo otwarte oraz jakie funkcje powinno spełniać państwo opiekuńcze.

3.4 Społeczeństwo otwarte i projektyzacja

Kickstarter, konkursy grantowe, kompetycje, przetargi projektowe i inne strategie podejmowania decyzji, bądź nadawania wartości czemuś (obiektowi, procesowi), są wyrazem tego, co David Stark (2009) nazwał „hiperprzedsiębiorczym kapitalizmem", czyli kapitalizmem, w którym jedną z podstawowych praktyk jest nieskrępowane poszukiwanie, a nie klasyfikowanie rzeczy. W „hiperprzedsiebiorczych" organizacjach, które Stark i Gina Neff nazwali „trwałą wersją próbną" (*permanently beta*), a Charles Sabel „wstęgą Möbiusa", trudno jest wyznaczyć precyzyjną granicę między tym, co jest na zewnątrz (np. procedury organizacyjne) a tym, co wewnątrz (w środowisku

społecznym, politycznym, ekologicznym, w którym funkcjonuje dana organizacja). Według Starka, jako konsumenci, wolimy takie organizacje: wrażliwe na nasze preferencje, opinie i pragnienia; organizacje, które włączają użytkowników w budowę własnej marki. Czy nie powinniśmy mieć, pyta Stark, głosu w sprawie użycia zasobów, także finansowych, albo celów organizacji, skoro bazuje ona na naszej partycypacji i strukturze naszej społeczności? (2009: 209).

Pytanie to popycha Starka do rozważenia kwestii władzy w „hiperprzedsiębiorczym kapitalizmie". Stare metafory, jak „lejce władzy" albo „tresura" są zwodnicze. Sugerują one, iż jeśli władza zostanie „przejęta" przez kogoś, kto jej nie posiada, sprawy mogą zostać „wyprostowane", „naprawione", mogą być „wzięte pod kontrolę". Metafory te są zwodnicze, gdyż w „hiperprzedsiębiorczym kapitalizmie" trudno jest zlokalizować, kto kogo kontroluje, ponieważ kontrola i autorytet są rozproszone (mają ją zarówno organizacje, jak i konsumenci). „Möbiusowe" organizacje prowadzą do niepewności jednostek, gdyż zwiększają liczbę rywalizujących reguł wartościowania.

Z jednej strony, możemy uciszyć rywalizujące reguły wartościowania i autorytarnie uznać jedną miarę, co jest wartościowe, np. ekonomiczną (wartość rynkowa) i/lub społeczną (najważniejsza są wartości rodzinne). Ponieważ żyjemy w społeczeństwach, w których wartości, style życia, prawdy jednych grup mieszają się prawdami, stylami życia i wartościami innych, lepszym wyjściem, uważa Stark, jest nie mniej, a więcej rywalizujących reguł wartościowania: nie tylko wewnątrz organizacji, lecz także poza nią, w społeczeństwie, rodzinie, relacjach przyjacielskich, stosunkach obywatelskich, itd. Rozwiązaniem, według Starka, nie jest mniej złożoności, lecz jej pomnożenie. Ujmując to inaczej, Stark opowiada się za zradykalizowaniem społeczeństwa otwartego. Natomiast Packendorff i Lindgren (2014) sugerują, iż krytycy temporalnych organizacji występują przeciwko społeczeństwu projektu, co w istocie jest atakiem na społeczeństwo otwarte, z którego wolności krytycy ci korzystają.

Nassim Taleb (2013) postuluje transformację instytucjonalną ku większej „otwartości": dziś, powiada, istotną rolę pełnią systemy antykruche, elastyczne, adaptujące się do aktualnych warunków. Dla większości ludzi, uważa Daniel Kahnemann, takie podejście nie jest intuicyjne. Większość ludzi woli stałość, przewidywalność. Nie wszyscy ludzie chcą żyć w ciągłym poczuciu nieprzewidywalności, nieustannie improwizując, stale doznając wstrząsów i zmieniając własne myślenie. Taleb pozytywie waloryzuje elastyczność, adaptacyjność, ale kto chciałby dzielić los młodych czarnoskórych mężczyzn i kobiet mieszkających w gettach amerykańskich miast? Nieprzerwanie, w dzień i w nocy, narażeni są oni na aresztowania, przesłuchania, przeszukania na ulicy albo domów, eksmisję rodzin za nieudzielenie informacji urzędnikom, wydalenie ze szkoły dzieci za brak współpracy z policją (Goffman 2014). Ludzie życzący w gettach muszą być elastyczni, muszą adaptować się do nieustannych zmian otoczenia. Promotorzy elastyczności tacy jak Taleb nie mają nic

do zaoferowania ludziom żyjącym w gettach ani szukających pewności i prostoty ofiar globalnego wolnego rynku. Dla takich ludzi ekonomiści behawioralni proponują architekturę zachęt i impulsów (*nudge*)[44] – jest ona nową formą biurokracji zapewniająca obronę tym, którzy nie radzą sobie w zagmatwanym świecie przepisów, praw, regulacji, wzajemnych obowiązków, publiczno-prywatnych hybryd.

Większość ekonomistów nie przykuwa uwagi do tego, jak jednostki odczuwają brak (czasu albo pieniędzy) oraz jakie są psychologiczne i behawioralne konwekcje poczucia braku, niedostatku. Projektyzacja strukturyzuje rzeczywistość w sekwencje projektów powodując, iż jednostki adaptujące się do wymogów społeczeństwa projektu borykają się z chronicznym brakiem czasu, snu, intymnych relacji, pieniędzy itd. Wymienione zasoby są z natury ograniczone. Nowością dziś jest to, że z jednej strony ich brak, a z drugiej zarządzanie nim stało się normą. Według Richard H. Thaler i Cass Sunstein (2012) architektura zachęt i impulsów popycha jednostki w stronę optymalnej dla nich decyzji. Kto decyduje jednak o tym, co jest dla kogoś optymalne?

Architektura impulsów, o której piszą Thaler i Sunstein, jest zaprojektowana zgodnie z naukową wiedzą (ekonomia behawioralna) i potrzebami ludzi (zarządzanie brakami) na progu XXI wieku – jest formą inżynierii społecznej (por. „maszyny społeczne" Afeltowicz i Pietrowicz 2013; Leszczyński 2016). Architektura impulsów nie uczy autonomicznego myślenia, co powszechnie uznawane jest w społeczeństwach demokratycznych za cechę dobrego obywatela, lecz popycha ludzi w kierunku wyborów, które ktoś już podjął – zamiast dyskutować o celach, pytamy o środki do celów (Waldron 2014). Michael Walzer (2015) pytał: jeśli w jakiejś kwestii nie ma klarownej i trafnej opcji wyboru, gdyż w pluralistycznych społeczeństwach różne wartości wchodzą ze sobą w konflikt i się wzajemnie wykluczają, kto ma określić pulę dostępnych wyborów – co wybrać, jeśli istnieje kilka tak samo dobrych lub złych wyborów?

W architekturze impulsów to co jest trafnym wyborem zakłada się z góry. Architektura ta wpisuje się w społeczeństwo projektu nie tylko dlatego, iż jest propozycją rozwiązania administracyjnych kłopotów wynikających z projektyzacji społeczeństwa – braku czasu, tradycyjnie rozumianego życia rodzinnego itd. Architektura impulsów również reprodukuje projektyzację. Przykładowo, amerykański Air Force Reseacrh Lab (AFRL) zorganizował konkurs na projekt nowego systemu zrzucania pomocy humanitarnej z samolotów – wody i żywności – na zaludnione rejony tak,

[44] Słowo „*nudge*" oznacza popychać, zachęcać lub impuls. Koncepcja architektonicznych czy instytucjonalnych zachęt i impulsów obiecuje wykorzystanie siły inercji i bezwładności ludzi, czyli to, że często kierują się nie kalkulacją, lecz nieugruntowanymi intuicjami, heurystykami („zaznaczaj tylko okrągłe numery"; „zamawiaj zawsze danie dnia"; „głosuj zgodnie z linią partii"), błędami poznawczymi, impulsami do rozwiązywania problemów związanych z podejmowaniem decyzji jednostkowych i w organizacjach. Zamiast przezwyciężać bezwładność ludzi poprzez system szkoleń lub pakiet kursów uświadamiających, jak podejmować decyzje, lepiej stworzyć architekturę wyboru, która pchnie ludzi ku właściwemu wyborowi. Na przykład, zamiast usuwać wysoko słodzone napoje, ustaw je na półkach dolnych, a dietetyczne – na wysokości wzroku.

by pakunek nie został uszkodzony w czasie lądowania ani nie poszkodował świadków zrzutu. Tego typu konkursy – od zapotrzebowania wojskowego, humanitarnego, naukowego po towary i systemy organizujące życie codzienne – jest wiele. W konkursach tych nie pyta się jednak o zasadność celu: w konkursie AFRL nie pytano, w jakich krajach należy zrzucać pomoc humanitarną. Projekt, o których chodzi AFRL jest wąsko rozumiany: jako struktura, szkic, jako projekt, w którym istotne są kwestie techniczne, a nie polityczna bądź kontekstowe. Nowatorskie systemy zrzutu nie ułatwią odpowiedzi na pytanie, gdzie taka pomoc jest potrzebna (2015).

Z koncepcją społeczeństwa otwartego, jednego z filarów XX-wiecznego liberalizmu, w wersji Popperowskiej jest kłopot: filozof atakuje zewnętrzne zagrożenia otwartego społeczeństwa – ruchy i ideologie totalitarne, pomijając stronę wewnętrzną – samozatrucie tego społeczeństwa. Chodzi, jak powie Leszek Kołakowski, o to, że „konsekwentne zastosowanie zasad liberalnych przeobraża je w ich przeciwieństwo" (2006: 291). Kołakowski (2006: 304) postawił sprawę jasno: jak porządek pluralistyczny może się bronić przeciwko wrogom, nie uciekając się do środków, które niszczą jego naturę – takich jak architektura impulsów? „Porządek pluralistyczny zbudowany jest najoczywiściej na uznaniu określonych wartości. Nie jest naturalny albo wolny od wartościowania" (tamże: 305). Za największe zagrożenie porządku pluralistycznego Kołakowski uznaje „osłabienie psychologicznej gotowości do jego obrony" (tamże: 306).

W przypadkach, gdy odpowiedź nie jest oczywista potrzebna jest demokratyczna debata publiczna, a nie transformacja problemu społecznego lub politycznego w problem techniczny (np. architekturę impulsów albo konkursy na projekt z góry określonego działania lub obiektu). Ważne cele społecznie rzadko poddają się ostrożnej analizie kosztów i korzyści. Projekt można zawsze rozumieć jako eksperymentowanie, które nie wymaga legitymizacji bądź przyzwolenia, gdyż jest temporalnym rozwiązaniem, testem. Podchodząc w ten sposób do idei projektu, zapominamy o jego istotnych cechach: tym, że projekt niesie w sobie postulat polityczny, wizję zmiany, nie jest rzeczą, ale procesem, a projekt jako struktura bądź szkic podlega ciągłej interpretacji.

Transformacja problemu politycznego w techniczny osłabia gotowość do obrony społeczeństwa pluralistycznego. Walzer uważa, że prócz konstrukcji systemów ułatwiających grupowe podejmowanie decyzji albo niwelujące wpływy społeczne (konformizm, grupowe myślenie, efekt kaskady itd.), czyli wewnętrzne przekształcenia instytucji, potrzebny jest nacisk z zewnątrz na gremia decyzyjne. Mówiąc inaczej, nie tylko potrzebujemy bardziej demokratycznych narzędzi zarządzania albo usprawnień temporalnych form organizowania, lecz namysłu politycznego.

Pozostawienie projektyzacji samej sobie, wywoła reakcję zwrotną – chęć budowy stabilnego społeczeństwa, czego efektem ubocznym będzie odrodzenie idei zamkniętego społeczeństwa (przykładem tego jest renesans ideologii nacjonalistycznych, rasistowskich czy populizmu, zob. Shields 2015, Foster 2016, 2017). Ochrona społeczeństwa otwartego wymaga demokratycznej debaty

politycznej. Jeśli nie będziemy mieli na nią czasu, jak sugeruje Waltzer (2015), otrzymamy albo namiastkę wolności w postaci płynnie przebiegających interakcji wspieranych inżynierskimi technikami społecznymi, co prawda bez konfliktów, ale też bez wzajemnego zrozumienia, albo ostre konflikty, które czasem są w demokracji niezbędne (Koczakowicz 2015).

Otwartość społeczeństwa mierzymy jego zdolnością do uniwersalizacji: „uniwersalizacja miłości bliźniego, która zatacza coraz szersze kręgi, obejmując sobą coraz bardziej uogólnionych innych, tworzy niezbędne podstawy dla powstania i utrzymania demokracji" (Koczanowicz 2015: 194). Receptą na postępującą projektyzację nie jest ani jej intensyfikacja, ani jej zahamowanie czy bunkrowanie się w organizacji realizujących powtarzalne operacje albo w ideologiach nacjonalistycznych. Jako socjologowie spoczywa nas zadanie, by szukać pojęć, sposobów myślenia i działania, które nie wykluczają ludzi, nie dzielą ich na kategorie, lecz łączą ze sobą.

3.5 Etycznie lepszy świat: sprojektyzowane państwo opiekuńcze?

By zdefiniować „wspólne problemy", potrzebne jest etyczne myślenie. Nie rozwiążą ich sami obywatele. Judt (2015: Loc6194) pisał, że „nawet dobrze wykształceni obywatele nie stanowią wystarczającej ochrony przed opartą na wyzysku ekonomią polityczną. Musi istnieć trzeci podmiot, poza obywatelami i gospodarką, czyli rząd". Związek między obywatelem, gospodarką i rządem widać najlepiej w zmianach państwa opiekuńczego.

Zmiany ekonomiczno-społeczne wprowadzane zwłaszcza po kryzysie naftowym z roku 1973 przyczyniły się do przejścia zasobów i inicjatywy z sektora publicznego do prywatnego. Tony Judt (2008: 653) stwierdził, że

> przez niemal pół wieku Europejczycy obserwowali, jak państwo i władze publiczne stale odgrywają coraz większą rolę w ich życiu. Proces ten stał się tak powszechny, że stojące za nimi założenie – że aktywne państwo jest warunkiem koniecznym wzrostu gospodarczego i poprawy życia społecznego – było w zasadzie przyjmowane jak coś oczywistego.

Dziś aktywnym ma być obywatel, a nie państwo. Przykładowo w Holandii widzimy przejście od państwa socjalnego (*welfare*) do państwa pracy (*workfare*), którego istotą jest to, że ludzie biorą odpowiedzialność za swoją przyszłość i stworzenie społecznych i finansowych zabezpieczeń. Zmniejsza się zależność obywateli od państwa – mają oni być samowystarczalni albo otrzymywać wsparcie od rodziny bądź wspólnot lub prywatnych darczyńców (Delsen 2012, Delsen 2016). Osoba, która zostałaby przeniesiona w czasie z roku 1970 do roku 2015, doznałaby szoku widząc, jak zmieniła się rola państwa.

Reformy wprowadzone od lat 70. XX wieku w większości państw zachodnich można potraktować jako początek końca powszechnej wiary w związek między usługami publicznymi a

prywatnymi korzyściami. Państwo opiekuńcze, które realizowało ten związek w praktyce po II wojnie światowej, było odpowiedzią na pytanie liberalnych reformistów z końca XIX wieku: jak sobie poradzić z ludzkimi kosztami kapitalizmu? Pamięć po faszyzmie i wojnie ułatwiła wprowadzenia tego, co William Beveridge w swym raporcie z 1942 roku nazwał „państwem socjalnym" (*welfare state*), w przeciwieństwie do „państwa militarnego" (*warfare state*). Po 1973 roku idea planowania gospodarczego, która miała zapewnić nie tyle pełne zatrudnienie, co stabilizować rynki, została zastąpiona koncepcjami mającymi zminimalizować interwencję państwa w gospodarkę. W USA demonstrowano niechęć do opodatkowania rozłożonego proporcjonalnie na całe społeczeństwo, co w konsekwencji prowadziło do podkopania idei społeczeństwa jako sfery wzajemnych zobowiązań.

Pod koniec lat siedemdziesiątych dyskurs publiczny przesunął się z kwestii społecznej w stronę kwestii gospodarczych. Jak mówił Tony Judt „Intelektualiści nie pytają, czy coś jest właściwe, czy nie, ale czy polityka jest skuteczna, czy nie. Nie pytają, czy środek jest dobry, czy zły, ale czy przyczynia się do zwiększenia produktywności" (2013: Loc6079). W latach siedemdziesiątych zaczęła zmieniać się wrażliwość obywateli państw zachodnich: to, co publiczne zaczynało być automatycznie gorsze od tego, co prywatne.

W latach 1965-1975 coś jeszcze zmieniło wyobraźnię obywateli krajów zachodnich: reformy liberalne – liberalizacja prawa dotyczącego aborcji i rozwodów, dostępu do środków antykoncepcyjnych, obalenia kary śmierci, wprowadzeniu zakazów dyskryminacji ze względu na płeć, religię, orientację seksualną. Wszystkie te reformy z pewnością przyczyniły się do zwiększenia wolności osobistej ludzi. Jednak ich skutkiem ubocznym była radykalna polityka tożsamościowa. W latach siedemdziesiątych radykałowie walczący o prawa kobiet, gejów, zwierząt skupiali się na ochronie własnych tożsamości – dążyli do własnych interesów, a nie interesów całej zbiorowości. W praktyce dążenie to polegało np. na walce feministek o udogodnienia dla kobiet, a nie zakładaniu szerszego celu jakim byłaby zmiana systemu podatkowego i usług publicznych (zob. Judt 2015a). W teorii dążenia to odzwierciedlało się w koncepcji agonistycznej demokracji, której kwintesencją było to, że „przeciwnicy walczą ze sobą, nawet w ostry sposób, ale w odniesieniu do podzielanego zestawu reguł, a ich stanowiska, mimo że ostatecznie są nie do pogodzenia, mają aprobatę jako prawomocne perspektywy" (Mouffe 2088: 68). Kult prywatyzacji ekonomicznej oraz polityki tożsamościowe, doprowadziły do tego, że zapomniano, jak mówić o całym społeczeństwie.

Judt (Judt & Snyder 2013: Loc6275) pytał: „Co oznacza «prywatyzacja»? Odbiera państwu odpowiedzialność za wyrównywanie niedostatków w życiu ludzi, pozbawia również tej odpowiedzialności współobywateli, którzy nie czują już, że borykają się ze wspólnymi problemami". Jednym z najpoważniejszych zadań jakie stoją przed naukami społecznymi jest zdefiniowanie na nowo co oznacza fraza „wspólny problem". Brak myślenia o tym jak żyć wspólnie (Herer 2017) oraz rozmontowywanie struktur „europejskiego wspólnego życia" (państwa opiekuńczego) jest tłem dla

projektyzacji społeczeństw i jednostek. Tło to może przybrać jednak inne barwy – neosocjalizmu *welfare state*.

Pomimo, że UE jest gospodarczą potęgą nie jest w stanie przełożyć tej potęgi na wpływ globalny (Judt 2011). Wspólna polityka zagraniczna jest odkładana na bok; o wspólnych siłach zbrojnych tylko się dyskutuje; wspólna polityka wewnętrzna jest póki co serią gorzkich kompromisów poszczególnych państw członkowskich. Istnieje jednak sfera, która łączy większość Europejczyków. Jest nią styl życia, na który składa się europejski model społeczny, a więc państwo dobrobytu oraz obywatelstwo europejskie (Klaić 2011). Europa jako styl życia, Europa złożona z wielu narodowości współpracujących ze sobą, Europa nie myśląca o polityce międzynarodowej w kategoriach militarnych, jest unikatowym osiągnięciem. „Europejczycy chcą być pewni, że przyszłość nie niesie niespodzianek. Mieli ich już w nadmiarze" mówił Alfons Verplaets, dyrektor Narodowy Banku Belgii. Powiedzieć, że Europa jest w kryzysie, to powtórzyć refren, że oto stoimy przed utratą stylu życia, którego rdzeniem było państwo opiekuńcze.

Ojcowie EU wprowadzali w życie „cichą integrację" (*integration by stealth*): apolityczne, techniczne regulacje miały łączyć narody ze sobą. Od podpisania Traktatu Rzymskiego w 1957 roku, przez Jednolity akt europejski (1986), który zakładał ustanowienie jednolitego rynku, po Traktat z Maastricht z roku 1992 (ustanowienie stałego kursu walut i jednej waluty bez wspólnej polityki fiskalnej), usuwano przeszkody dla wolnego rynku. Jednocześnie polityka spójności przyczyniała się do zmienienia nierówności między krajami należącymi do UE. Trend po roku 1990 wskazuje na osłabienie państwa opiekuńczego, którego głównym zadaniem jest redystrybucja wzrostu gospodarczego wytwarzanego przez prywatne ręce dla dobra ogółu (Beckfield 2013).

Przywódcy państw UE stoją teraz przed zadaniem, aby przekonać swoich obywateli o tym, że zarówno ich codzienne życie, jak i ich portfele będą miały się lepiej we wspólnej Europie, niż poza nią. Nie będzie to proste (zwłaszcza w dobie różnych *exitów*). Zadanie to wymaga zmiany retoryki z podkreślania lojalności wobec swojego kraju („wprowadzamy zmiany, nie dlatego, że chcemy, ale dlatego, że Bruksela nam kazała"); wymaga sformułowania argumentów, które biorą pod uwagę długotrwałą stagnację: okres bardzo niskiej inflacji oraz bardzo niskiego wzrostu gospodarczego; wymaga odrzucenia konsensusu na rzecz solidarności i uznania współzależności, tak makroekonomii od sytuacji lokalnej, jak i działań politycznych, ekonomicznych i społecznych różnych krajów wobec siebie (Jones 2015).

Od 1991 roku, w ramach wielu spotkań na wysokich szczeblach i podpisanych traktatów, wszystkie państwa członkowskie zgodziły się na pewne makroekonomiczne zasady. Zasady te to, twierdzi Erik Jones (tamże: 86), zwykłe mądrości: „unikaj redystrybucji", „długi są złe", „dodatnie salda na rachunku bieżącym są dowodem na konkurencyjność", „rządy krajowe powinny być odpowiedzialne za cokolwiek się stanie w ich własnych gospodarkach". W izolacji od pozostałych

każda z tych zasad jest atrakcyjna. Problemem jest to, że trudno sobie wyobrazić zintegrowany rynek, na którym nie ma ani długów, ani redystrybucji, a każdy kraj z nadwyżką na rachunkach bieżących jest odpowiedzialny za wszystko, co dzieje się w jego granicach. Taki obiekt marzeń nie tylko nie istnieje, ale jest wewnętrznie sprzeczny.

Uznanie przez rządy i społeczeństwa oraz zakres i forma współzależności – oto stawki w tej grze. Zwyczajna czynność sprzedaży nie jest tylko prostym przekazaniem towarów za pieniądze. Ignorujemy w ten sposób całą złożoność sytuacji: to, jak transakcja ta jest finansowana i rozliczana, jakiego typu jest to zlecenie, jakie gwarancje i ubezpieczenia zapewniają sobie kontrahenci, jak rozwiązywane są spory między nimi, jakie pojawiają się niespodzianki na każdym etapie transakcji.

Z jednej strony obietnica liberalna obraca się przeciwko samej sobie: przyzwyczaja nas, że tylko jednostka jest realna, że interes zbiorowy to ni mniej ni więcej, jak tylko nieokreślona liczba interesów indywidualnych, że z natury ludzie zajmują się swoimi potrzebami, że kategorie obowiązku albo zobowiązania należą do dziedziny emocji, a nie do konstrukcji świata ludzkiego (Kołakowski 2011: 177-185). Z drugiej strony demokracja socjalna rozciąga ideę demokracji politycznej na stosunki produkcji i rozdział dóbr materialnych stając się środkiem do regulacji wpływu decyzji jednostek podejmowanych stosownie do swoich interesów. Jakiekolwiek zachowanie indywidualne może mieć wpływ na zachowanie innych. Własność prywatnych środków produkcji podpada pod argument, że sam fakt czyjegoś istnienia jest częścią sprawy ogólnej. Rozciągnięcie zbiorowej decyzji na indywidualne działania, zagraża autonomii jednostek. Problem polega na ustanowieniu zakresu tego, co mamy uznać za publiczne i zbiorowe oraz tego, co powinno pozostać sprawą prywatną (Kołakowski 2006: 368-374; Kołakowski 2014: 193-207).

Problem powiązania związków liberalizmu z demokracją socjalną był praktycznie realizowany w państwie opiekuńczym – dziś jesteśmy świadkami jego transformacji. Państwo opiekuńcze było krytykowane jako niewydolne i poddawane różnym zabiegom chirurgicznym w kierunku państwa aktywizującego (*activating state*) bądź państwa umożliwiającego (*enabling state*) albo państwa pracy (*workfere*)[45]. Umożliwienie, inspirowanie i wzmacnianie zdolności do zatrudnienia stanowi centralny punkt transformacji państwa dobrobytu. Infrastrukturą transformacji tradycyjnej koncepcji państwa opiekuńczego jest projektowa struktura pracy.

Projekt, tak jak rozumiany jest w konwencjonalnych teoriach zarządzania, służy za narzędzie aktywizacji i regulacji. Z jednej strony, realizatorzy projektów stają się nie tyle biorcami, co

[45] Nazwy te odnoszą się do codziennych zakresów zadań jakie miałoby przyjąć na nowo przemyślane państwo opiekuńcze. Wspólne jest im to, iż aktywizują pasywną politykę rynku pracy, wzmacniają zachęty do ponownego podejmowania pracy przez osoby bezrobotne, zwiększają elastyczność czasu pracy, wspierają kształcenie ustawiczne, podnoszą wartość kapitału ludzkiego poprzez szkolenia, stosują zachęty finansowe niwelujące różne demotywatory do podjęcia działań zarobkowych, czynią z biernego odbiorcy usług aktywnego obywatela (Lissowski 2015: 39-40).

współtwórcami usług – tworzą dla siebie miejsca pracy albo budują infrastrukturę edukacyjną czy kulturalną dla innych beneficjentów. Z drugiej strony, niestosowanie się realizatorów lub beneficjentów do zasad wsparcia, skutkuje cofnięciem świadczeń – to drugi podstawowy mechanizm regulujący. Zmodyfikowane państwo dobrobytu ma ogromny wpływ na zachowanie jednostek, gdyż projektowa forma pracy jest zarówno mechanizmem je aktywizującym, jak i regulującym. Realizujemy projekty na wolnym rynku, lecz wyznaczenie ich treści pozostało w rękach poszczególnych państw, przynajmniej europejskich, co jest wzmacniane przez treść dokumentach strategicznych UE.

Można rozpatrywać europejski neosocjalizm beznamiętnym okiem analityka, opisać, zacytować doktrynę (tego typu podejście zob. Lissowski 2015). Można też spojrzeć na przemiany państwa dobrobytu przez soczewkę teorii krytycznej (Dörre & Lessenich & Rosa 2015). Punktem wyjścia teorii krytycznej powinny być wypowiedzi konkretnych osób wyrażających zagubienie we współczesnych warunkach społecznych. Dla Dörre są to słowa pracownika zatrudnionego na umowy czasowe, który nie posiada żadnych zabezpieczeń socjalnych i narzędzi kontroli przyszłości; nie zagraża mu fizyczne cierpienie, lecz egzystencjalne. Co ja, socjolog, miałbym mu odpowiedzieć, zastanawia się Dörre. Daje kilka potencjalnych replik: narzekanie tego pracownika to szukanie w kapitalizmie kozła ofiarnego odpowiedzialnego za strach przed osobistą odpowiedzialnością; dla zwolennika teorii systemów narzekanie pracownika będzie tylko szumem w systemach społecznych; ortodoksyjny wyznawca liberalnej ekonomii poradzi, aby zwiększyć elastyczność pracy, gdyż starzy pracownicy blokują miejsca pracy dla młodych. Natomiast odpowiedź socjologa wierzącego w teorię krytyczną wymaga diagnozy czasów. Dziś taka diagnoza nie może zostać przeprowadzona bez analizy kapitalizmu[46]. W nowym państwie dobrobytu to nie „publiczna ręka" instytucji państwowych, ani „niewidzialna ręka" rynku, lecz „aktywna ręka każdego z nas" przyczynia się do tworzenia społeczeństwa – więzi społecznych, rozwoju gospodarczego, demokracji, emancypacji. Lokalne i osobiste projekty pojedynczych ludzi – wspierane przez mechanizmy UE i poszczególnych państw – stają się sprawą jednocześnie publiczną i polityczną.

Co w tej sytuacji robić? Rolą państwa opiekuńczego, według Hartmuta Rosa, było równoważnie celów gospodarczych i celów społecznych. Rolą państwa neosocjalnego jest aktywacja, która prowadzi do akceleracji tego, czego nie można przyspieszać w nieskończoność: ciał i umysłów ludzi (potrzebują snu), przyrody (reprodukuje się w swoim rytmie), demokracji (jest czasochłonna). Opór organizmów ludzkich, natury i demokracji powoduje tarcia i desynchronizację. Rosa stwierdza:

[46] Skuteczna krytyka kapitalizmu, który, jak wielokrotnie wskazywano, absorbuje swoją krytykę, powinna być według trójki niemieckich socjologów: jasna (wyrażona w precyzyjnych terminach analitycznych i krytycznych), złożona (socjalizacja do kapitalizmu powinna być ujęta na różnych poziomach), kolektywna (odbywać się ma ona na drodze otwartej zarówno naukowej, jak i publicznej dyskusji i krytyki).

jeśli nie przezwyciężymy dominującego dziś modelu stabilizacji, tj. dynamicznego, za kilka lat będziemy musieli ulepszać nasze dzieci biotechnologicznymi wynalazkami.

Jednym z objawów destabilizacji dynamicznej stabilizacji jest syndrom wypalenia. Przywołany przez Dörre e-mail od tymczasowego pracownika jest tego świadectwem. Aby udzielić temu pracownikowi godnej odpowiedzi, Rosa proponuje pochylić się nad pojęciem rezonansu. Pojęcie to służy mu do krytyki obecnych warunków kapitalistycznego świata. Wypalenie pojawia się wówczas twierdzi Rosa, gdy nie pojawia się żaden rezonans, żadna reakcja na wykonywaną pracę, gdy nie otrzymujemy odpowiedzi, gdy świat, w którym żyjemy, milczy. „Dobre życie" nie powinno być mierzone ilością i jakością dostępnych opcji, zasobów czy towarów, ale jakością i stanem rezonansu. Nawiązując do fenomenologii Rosa pisze, iż możemy wejść ze światem w kilka rodzajów relacji: obojętności (relacja jest instrumentalna i przyczynowo skutkowa); odpychania (relacja jest nieprzyjazna, zimna, pełna przeciwieństw i niebezpieczeństw); rezonansu (relacja dialogu, odpowiedzi i wsparcia). Rosa mówi: dobre życie nie wymaga wcale ustalonej i stabilnej tożsamości indywidualnej i społecznej, lecz responsywnej i żywej relacji między zmieniającą się jaźnią i zmieniającym się światem. Brak rezonansu prowadzi, by użyć starej i klasycznej idei teorii krytycznej, do alienacji. Na tym teoretyk krytyczny się nie zatrzymuje. Następnym krokiem jest debata, dialog i dyskusja polityczna i akademicka, zwłaszcza z oponentami. Co jeśli będziemy traktować upokorzenie jako koszt, opłatę społeczną?, pytał Judt (2015: 334). Jaki jest koszt izolacji ludzi z małych miejscowości? Ile jesteśmy w stanie zapłacić za dobre społeczeństwo? Pytania te wprowadzają tylko niejasności, ale dopóki nie będziemy ich zadawać, dopóty nie znajdziemy na nie odpowiedzi.

ROZDZIAŁ 4. DWA PRZYKŁADY PROJEKTYZACJI

Przedstawię dwa przykłady projektyzacji, które pokazują, że proces ten dotyczy także dziedzin, które wydawałyby się dalekie od racjonalno-efektywnościowego myślenia – czyli dotyczące sfery sztuki i pomocy humanitarnej.

Pomoc humanitarna jest nowoczesnym wynalazkiem. Cierpienie w krajach rozwiniętych ma szczególny status – skandalu (powinnością jest jego usuwanie), a jednym z najbardziej charakterystycznych przeżyć współczesności jest bycie widzem nieszczęść nawiedzających odległe kraje (Sontag 2010, Rapior 2012). Po II wojnie światowej kraje rozwinięte były świadkami tego, co Micheal Ignatieff nazwał „rewolucją moralnej troski" (por. Rieff 2014), której dokumentem fundującym była Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. Ludzie, którzy chcieli pomóc, szukali ramy dla skutecznych działań będących reakcją na kryzys, katastrofę, kataklizm, nagłe zdarzenie. Znaleźli ją w teorii zarządzania projektem.

W świecie sztuki XX wieku podstawową praktyką było kwestionowanie własnych granic. Boris Groys (2013) interpretował *Czarny kwadrat na białym tle* (1915) Malewicza w kategoriach demokratyzacji obrazów –od tego czasu, twierdzi Groys, mistrzowskie zdolności malarskie albo podobieństwo wizerunku do pierwowzoru nie definiują sztuki. Od lata 60. XX wieku przedstawiciele świata sztuki zaczęli szukać nowych form tworzenia sztuki. Znaleźli ją w projekcie. Przedstawię krótko dlaczego projekt artystyczny zajął dziś miejsce obiektu artystycznego, a następnie pokażę, że moi informatorzy – większość z nich była częścią świata sztuki (artystami, kuratorami, badaczami sztuki albo zajmowali się polityką kulturalną) – traktowali projekt jako metodę organizowania działań. Jak powiedziała Kristina: „Nasz projekt jest strukturą z dziurami i to jest prezent dla ciebie, dla widza. Możesz włożyć tam, co chcesz (...) Nie staramy się tu zmienić całego świata (...) To nie jest jak w latach 60. XX wieku – rozwiążemy problem, wytrzemy dziecięce łzy, itd., ale możemy uczynić ten problem jasnym, jawnym i pokazać pewne możliwości, aby zrobić coś kompletnie innego". Następnie pokażę, jak moi informatorzy zareagowali na kryzys w świecie sztuki wywołany cięciami budżetowanymi na kulturę wprowadzonymi w Holandii 1 stycznia 2013 roku.

4.1 Humanitaryzm w projekcie

4.1.2 Humanitaryzm i efktywność projektowa

Pomoc humanitarna wymaga koordynacji spontanicznych działań w wysoce konfliktowych częściach świata oraz w krajach darczyńców; zawsze będzie kompromisem między licznymi i różnorodnymi potrzebami a ograniczonymi możliwościami ich zaspokojenia. Spontaniczne akcje pomocowe usprawnia się dziś za pomocą metod naukowych oraz technik zarządzania (Leszczyński 2016), co powoduje, iż często mówi się o „końcu praw humanitarnych" (Roth 2016), które powinny raczej „poruszać serce", a nie uruchamiać procedury zarządzania. Użycie słów pochodzących ze słownika

ekonomicznego („rynek", „produkt", „towar", „przemysł" etc.) do opisu pomocy humanitarnej, która jest z założenia spontaniczna i bezinteresowna, dla jednych będzie brzmiała jak krytyka, dla innych to stwierdzenie oczywistego faktu. Zarządzanie pomocą potrzebującym jest jedną z podstawowych kwestii stojących przed każdym, kto chciałby jej udzielić.

Po II wojnie światowej usuwanie cierpienia stało się podstawą prowadzenia systematycznej polityki krajów rozwiniętego świata. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka z 1948 roku odnosi się bezwyjątkowo do wszystkich ludzi wraz z ruchami na rzecz praw człowieka, ideologią modernizacji zakładającą współpracę krajów biednych i bogatych w celu usunięcia biedy i przyspieszenia ekonomicznego wzrostu, składa się na to, co Micheal Ignatieff nazwał „rewolucją moralnej troski".[47]

Nie usuniemy cierpienia ze świata; możemy kształtować sposób jego doświadczania, mówienia o nim i reagowania na nie (Rapior 2012). Charakterystycznym sposobem radzenia sobie z cudzym cierpieniem (Sontag 2010) dla naszej ery jest natychmiastowe i bezinteresowne jego uśmierzenie i łagodzenie następstw konfliktów albo kataklizmów (Calhoun 2012). Wiara w możliwość zaopatrzenia w żywność i leki ludności „gdzieś tam", obleganej i bombardowanej, zakłada milcząco, iż możliwe jest podjęcie jakiegoś działania[48].

Normą wyznawaną przez Europejczyków jest usuwanie przemocy, ale dopiero widok cudzego cierpienia porusza sumienia ludzkie, choć nie zawsze wyzwala gotowość do poświęceń (Sonntag 2010, Polman 2011). Jest coś przerażająco selektywnego w traktowaniu cudzego cierpienia przez kraje i obywateli udzielających pomocy. Rwandyjczycy nie mieli ani lokalnych, ani globalnych sąsiadów, dopóki tysiącami nie zaczęli umierać na obcej zmieni i na ekranach telewizorów (Waltzer 102). Wizerunki cierpiących są pozbawione atrybutów społecznych i politycznych: są nadzy, pozbawieni cech indywidualnych – to twarze krzywiących się z bólu *everymanów*[49]. Londyńczycy musieli odczuć trwogę, gdy w 1968 roku oglądali zdjęcia wygłodniałych dzieci z Biafry w tabloidzie *Sun*. Porównanie z Holocaustem było nieodzowne. Czerwony Krzyż, największa pozarządowa organizacja charytatywna, w 1967 roku operowała rocznym budżetem w wysokości pół miliona dolarów. Rok później Czerwony Krzyż wydawał półtora miliona dolarów miesięcznie na wysyłkę

[47] Można pojmować te słowa nieco inaczej, zgodnie ze słowami historyka Nicka Cullathera, który twierdził, iż w obliczu niedawnego tryumfu komunizmu w Chinach, „odkryliśmy" masową biedę jako problem strategiczny. Żadne supermocarstwo nie jest organizacją charytatywną.

[48] Już w 1755 roku wieść o tysiącach zabitych, o zrujnowanej mieście wywołało szok. Czytelnicy londyńskich gazet dowiedzieli się o trzęsieniu ziemi w Lizbonie tydzień po nim. Nie docierało ono do siedzących na kanapach telewidzów natychmiast, bezpośrednio i w kolorze. Nie istniała też infrastruktura pozwalająca na szybką organizację, transport i dystrybucję pomocy. Chęć podjęcia bezpośredniej akcji wywołana widokiem cudzego cierpienia jest stosunkowo nową postawą, która nie istniała jeszcze dla świadków zniszczonej Lizbony.

[49] W potocznym myśleniu ludność w potrzebie zwykle pojmowana jest jako odseparowana od organizacji humanitarnych. W relacjach telewizyjnych jest często przedstawiana albo jako część środowiska, do którego zmierzają konwoje z kocami i lekami albo jako część globalnego obywatelskiego społeczeństwa – wówczas organizacje pomocowe są tubą dla cierpiących, dwustronnym przewodem przesyłającym, w jedną stronę, wizerunki „ich" zlęknionych twarzy i błagający o pomoc głos, a w drugą – „nasze", krajów rozwiniętych, dary.

żywności do Biafry. Organizacje pozarządowe stworzyły korytarz powietrzny porównywalny zorganizowanym przez *Air Force* nad Berlinem w 1948 roku. W momencie szczytowym w 1969 roku samoloty transportowały średnio dwieście pięćdziesiąt ton żywności każdej nocy (Gourevitch 2010). Od tego momentu natychmiastowe i bezinteresowne uśmierzenie cierpienia i złagodzenie następstw konfliktów albo kataklizmów, stało się przedsięwzięciem systemowym realizowanym głównie w postaci projektów.

Calhoun (2012) twierdzi, że powszechnie zakłada się, że problemy biednych są tymczasowe. Zdarzenia, jak kryzys w Kosowie, pandemia AIDS albo tsunami na Oceania Indyjskim w 2004 roku definiuje się w kategoriach „sytuacji kryzysowej", „nagłego wypadku", „incydentu", „sytuacji alarmowej". Określenia te są ramą interpretacyjną tłumaczącą co się dzieje (zdarzenia te są sprowadzone do nieprzewidywalnych, anormalnych, krótkotrwałych incydentów). Bezinteresowne działanie zwykle jest doraźne, natychmiastowe, nie wiąże lub bardzo luźno wiąże się ono z długotrwałymi działaniami politycznymi.

Tymczasem w 2014 roku 90% krajów ubiegających się o pomoc humanitarną, starało się o nią przez trzy lub więcej kolejnych lat; 60% z nich czyniło to dłużej niż osiem lat (Miliband 2016). Organizacje humanitarne realizują projekty, które są krótkoterminowe. Przykładowo, średnia długość grantu z International Rescue Committee, która kieruje około siedmiuset projektami w jednym czasie, trwa dwanaście miesięcy. Darczyńcy są zafiksowani na krótkoterminowym planowaniu, co powoduje, że działania długoterminowe są niedofinansowane.

Humanitarne działania projektowe mają mocną podstawę teoretyczną. Ekonomia rozwoju lat 50. i 60. XX wieku zakładała całkowitą transformację gospodarek państw ubogich w skali makro (np. przekształcenie krajów rolniczych w przemysłowe). Dziś, jak pisze Adam Leszczyński (2016: loc91), mało kto wierzy w „możliwość wielkiej transformacji i skoku w nowoczesność całych społeczeństw. Możliwe są pojedyncze interwencje poprawiające w wymierny sposób jakość życia określonej grupy ludzi i nienaruszające w zasadniczy sposób zastanego porządku społecznego". Takie pojedyncze interwencje najlepiej zorganizować w postaci projektów, gdyż wymagają one przedstawienia mierzalnych i wykonalnych celów oraz zastosowania efektywnych środków do ich realizacji. Projektyzacja pomocy humanitarnej ma swoją podbudowę teoretyczną, ale też praktyczną – efektywna pomoc wymaga, by nią zarządzać.

Oficjalny budżet organizacji zajmujących się pomocą humanitarną między rokiem 1990 a 2012 wzrósł sześciokrotnie: z 2,1 do 12,9 miliarda dolarów. Organizacje humanitarne stawiają sobie za cel ratowanie ludzi rozumianych uniwersalnie – ponad granicami państw, nie bacząc na rasę, kolor skóry, etniczność, płeć czy religię. Organizacje humanitarne muszą jednak dokonać wyboru. Nie można pomóc każdemu. Jak to robią?

Pomoc humanitarna jest formą produkcji, twierdzi Monika Krause (2014), a podstawową jednostką produkcyjną jest projekt i zarządzanie nim. Trzystu pracowników jednej z organizacji non-profit, pisze Krause, mieszczącej się w „dziwacznym czteropiętrowy budynku" na przedmieściach Londynu to przede wszystkim eksperci zajmujący się specjalistycznymi dziedzinami: zdrowiem publicznym, „zasobami ludzkimi", kontaktem z darczyńcami, kontaktem z pracownikami przebywającymi na terenach objętych programem; to też dietetycy, inżynierowie, kwestarze, doradcy prawni. Wszystkie wymienione stanowiska wymagają umiejętności zarządzania, planowania, ewaluacji podjętych działań, koordynacji, współpracy. Wokół tych umiejętności zorganizowane są podręczniki zarządzania projektem.

Aktywności ludzi, którzy pracują w organizacji przywołanej przez Krause, wszystkie przedmioty, które im umożliwią działanie (komputery i kable łączące je z gniazdkami w ścianach, drukarki, tusz i papier itd.), a także pracownicy tej organizacji będący w terenie, ich transport i zaopatrzenie, fundusze i ich zaksięgowanie, ale też słowa i obrazy składające się w spójną opowieść o konkretnej pomocy dla konkretnych ludzi, łączy w jedną całość – projekt. Cel projektu może wyjść od darczyńców, może pojawić się w głowach pracowników organizacji. Następnym krokiem jest złożenie propozycji specyficznego projektu, z precyzyjnym celem popartym właściwymi ekspertyzami. Fundatorzy według swoich, zwykle publicznie podanych kryteriów i preferencji, odpowiadają na tę propozycję. Jeśli zatwierdzą finansowanie, oczekują sprawozdania zgodnego z zadeklarowanym w propozycji celem.

Beneficjenci projektów pomocowych stają się częścią produktu (tj. projektu) na rynku, nad którym mają niewielką kontrolę. Darczyńcy natomiast nie konsumują namiotów, ani żywności, lecz akt dawania. Organizacja pomocowa sprzedaje produkt skonstruowany w wielu ziemnych; są nimi: „populacja w potrzebie", z której pochodzą „beneficjenci" (zwykle niewielki ułamek populacji); „kraj docelowy", „cel" oraz „wnioskowana kwota" przekładająca się na konkretne działania. Projekt jest też formą legitymizacji, czyli przekonania polityków i opinii publicznej o konieczności przekazania funduszy na jakiś cel. Może on być przedstawiony, często podkreślany przez prawicowe podejście do humanitaryzmu, jako leżący w interesie „naszego" społeczeństwa. Przykładowo, pomoc niesiona „im", zatrzyma „ich" w „tamtym" kraju, tj. bieda nie przygna „ich" do „naszych" granic. Inny argument, częściej wykorzystywany przez lewicę, odnosi się do uniwersalnej solidarności z potrzebującymi. W obu przypadkach, tak dla prawicowego, jak i dla lewicowego podejścia do pomocy humanitarnej, projekt stanowi przejrzysty skrypt uwiarygadniający przedsięwzięcie. W końcu, projekt jest podstawą ewaluacji – wyciągnięcia wniosków i lekcji na przyszłość.

4.1.3 Jak przebiegają projekty humanitarne?

Najpierw, pisze Krause, określona część ludności („beneficjenci") musi zostać wydzielona za pomocą różnych kryteriów z szerszej populacji. Następnie wyznacza się cele, działania i kalkuluje się koszty. Zazwyczaj wykorzystuje się do tego profesjonalne narzędzia do zarządzania, zwłaszcza tzw. „logframe" (*Logical framework approach*) – narzędzie zarządzania stosowane głównie do planowania, monitorowania i oceny rozwoju międzynarodowych projektów. Składa się ono z czterech wierszy („cel ogólny", „cele szczegółowe", „rezultaty", „działania") i czterech kolumn („opis", „wskaźniki", „weryfikacja", „ryzyko i założenia"). Czyni ono bezinteresowne i spontaniczne przedsięwzięcie racjonalnym oraz spójnym. Logframe pozwala administrować chaotyczną i założoną rzeczywistością kryzysu. Logframe nie determinuje działań organizacji, lecz kształtuje to, co pracownicy organizacji widzą i wiedzą o świecie oraz to, jak wyobrażają sobie przedsięwzięcie, które zamierzają zrealizować.

Podobna rola, uważa Krause, przypadła zainicjowanemu 1996 roku *Sphere Project* – wspólnemu wysiłkowi wielu organizacji humanitarnych, aby ugruntować pomoc humanitarną w prawach człowieka i opracować zestaw minimalnych standardów w kluczowych obszarach pomocy humanitarnej. *Sphere Project* najbardziej jest znany z biało-zielonego podręcznika, „The Sphere Handbook", szeroko wykorzystywanego przez organizacje humanitarne. Składa się on z trzech części: karty humanitaryzmu (podkreślająca neutralność i bezinteresowność pomocy humanitarnej); standardów uzgodnionych w ramach projektu Sphere (dość ogólnych, np. ludzie powinni mieć adekwatny dostęp do wody pitnej, pożywienia, schronienia) oraz wskaźników (konkretnych, technicznych i mierzalnych). Wskaźniki wyznaczają minimum, które powinna zapewnić pomoc humanitarna. Prawo do wody pitnej? Według podręcznika: nie mniej niż 15 litrów na osobę na dzień, dostępną w oddaleniu nie większym niż 500 metrów od miejsca zamieszkania. Prawo do pożywienia? Wskaźniki projektu Sphere: 2100 kalorii na osobę na dzień, w tym 17% energii dostarczanej przez tłuszcz, a 10-12% przez białko. Schronienie? 3.5 metra kwadratowego na osobę. Mierzalność jest jednym z podstawowych kryteriów: z jednej strony wpisuje się w nurt unaukowienia działań (stosowania wielkich ilości danych), z drugiej uwiarygodnia projekt przed zachodnią opinią publiczną, która jest przekonana, że pieniądze na pomoc rozwojową są marnotrawione[50] (Leszczyński 2016).

Wskaźniki z „The Sphere Handbook" są abstrakcyjne i uniwersalne. Z góry wyznaczają, co jest potrzebne dla godnego przeżycia. Można je stosować niezależnie od strefy geograficznej, określonej kultury czy specyficznych warunków danego kryzysu. Instruktorzy *Sphere* podkreślają, iż taka interpretacja wskaźników jest nieporozumieniem. Podręcznik „Sphere..." pyta, według nich, o

[50] W prasie codziennej znajdziemy wyliczenia, iż wyżywienia jednej rodziny w Syrii to koszt 3 zł, ale, z drugiej strony, nie trudno trafić na często gorzkie, ale pozostawione bez odpowiedzi, pytania: ile zebranych pieniędzy rzeczywiście trafia do potrzebujących, a ile na administrację?

racjonalne podstawy, dlaczego organizacja wybrała te, a nie inne wskaźniki. Służą one do refleksji nad tym, co i w jakiej formie możemy dostarczyć ludziom w potrzebie.

Krause uważa jednak, że standardy i wskaźniki „Sphere..." w licznych przypadkach stały się niczym więcej jak zewnętrznym zestawem kryteriów dobrze zaplanowanego i zrealizowanego projektu. Mogą one zostać wykorzystane do ustalenia, ile dostarczyć wody beneficjentom niezależnie do tego, ile ludzi jej potrzebuje lub czego mogliby potrzebować bardziej. Wskaźniki „Sphere..." i rama logframe usuwając z pola widzenia jakościowe różnice między ludźmi, regionami i problemami, pozwalają ewaluować projekty pomocy humanitarnej za pomocą jednoznacznych kryteriów efektywności i racjonalności. Wskaźniki podręcznika, kolumny i wiersze formularza logframe, są jasnymi instrumentami wyceny i kryteriami porównawczymi konkurencyjnych projektów.

Gdy już wybraliśmy projekt humanitarny (zgody z kryteriami), trafia on na *quasi*-rynek. Darczyńcy wybierają te projekty, które zgodne są z ich misją albo nie psują ich reputacji lub są, według przyjętych kryteriów, wykonalne. Podstawowym mechanizmem rynku projektów humanitarnych nie jest popyt i podaż. Zadaniem agencji humanitarnych jest dostarczenie i dystrybucja określonych produktów (namiotów, leków, koców, żywności itd.) jasno zdefiniowanym beneficjentom. Krause twierdzi, że to nie impulsy płynące z dołu, od potrzebujących, wpływają na funkcjonowanie tego rynku, lecz z góry – od darczyńców i zewnętrznych kryteriów dobrze zrealizowanego projektu.

W swej książce Krause cytuje pracownika francuskiej organizacji pomocowej zajmującego się wschodnią Afryką dokonującego kalkulacji kosztów i szacującego kolejne etapy projektu: „W Kamerunie, mówi ów pracownik, nie ma dróg. Ludzie są rozproszeni. Aby dotrzeć do pięciuset osób potrzebujemy złożonej logistyki i, dajmy na to, miliona euro. W tym samym czasie, za te same pieniądze, możemy dotrzeć z pomocą do pięciu tysięcy ludzi w obozie w Darfurze. To dziesięć razy więcej". Co wybrać? „Efektywni altruiści", kierujący się utylitaryzmem, powiedzieliby, że liczba 5000 jest większa od 500, więc wybór jest oczywisty (por. Singer 2016). Jak widać, potrzeby danej ludności nie są wyznacznikiem dla realizacji projektu. Pojawia się tu sprzeczność między abstrakcyjną logiką projektu a konkretną potrzebą określonych ludzi.

Beneficjenci maja niewielką kontrolę nad formą udzielanej pomocy. Mogą odmówić na nią zgody. Tracą wówczas, czasami jedyne, środki umożliwiające im przeżycie. Ludność, do której dociera pomoc zobligowana jest do respektowania zasad danej organizacji pomocowej. Często jest to równoważne z formą bezpłatnej pracy. Czasami agencje pomocowe dostarczają materiałów do budowy latryn i oczekują, że beneficjenci sami je zbudują. Dyrektor chrześcijańskiej agencji pomocowej realizującej projekt budowy latryn w Afganistanie opowiada Krause, jak spotkał się z odmową miejscowej ludności, by przyjęli rolę beneficjentów. Rola ta w tym przypadku zakładała, iż ludność, po dostarczeniu wiedzy, narzędzi i materiałów, sama zbuduje latryny.

Przykład ten pokazuje, że miejscowa ludność uczy się zasad funkcjonowania projektów. Jeśli wnioskodawca otrzymał określone fundusze na konkretne zadania, wówczas ma obowiązek ich realizacji. Przywołani Afgańczycy zastosowali więc logikę projektową, aby negocjować sposób płatności za swoją pracę na rzecz projektu budowy latryn. Mężczyźni wiedzieli, że zadaniem agencji jest budowa latryn. Wiedzieli też, że musi ona rozliczyć się z grantodawcą. Zażądali wynagrodzenia za pracę w projekcie. Dyrektor ten wyciągnął z tego nauczkę. Następnym razem agencja ta rozpoczęła swe działania od edukacyjnego projektu – uczyli kobiety, jak ważna jest higiena dla nich, ich mężów i ich dzieci. Agencja wytworzyła potrzebę budowy latryn wśród kobiet. Następnie dostarczyła materiałów, a kobiety przekonały mężczyzn, aby zbudowały kloaki. Idea rozwoju społecznego i spojrzenia na rzeczywiste uwarunkowania w miejscu pomocy pojawiła się w myśleniu tej agencji w momencie odmowy realizacji projektu w pierwotnej wersji. Z drugiej strony, pisze Krause, zdarza się, że organizacje humanitarne delegują część odpowiedzialności za realizację projektu na miejscową ludność bądź lokalne organizacje. W ten sposób, pozbywają się problemu dotarcia do miejsce realizacji projektu i zajmują się jedynie jego obsługą – by była zgodna z kryteriami.

Najbardziej uderzająca wypowiedź w książce Krause jest pełna frustracji. Jeden z cytowanych pracowników organizacji pomocowej przebywający w 1998 roku w Sudanie usłyszał od ludzi, którym przywiózł żywność i leki, że w ciągu dwóch tygodni tereny te zostaną nawiedzone przez sezonowe deszcze. Rzeki przybiorą i wypełnią się rybami. Proszą go o sieci i haczyki. On wraca do siedziby głównej i pyta o pieniądze na przybory rybackie. Menadżerowie odpowiadają: „nie jesteśmy rybakami bez granic”. Każda profesja dba o swoje standardy.

Frustracja owego pracownika ma podłoże strukturalne także ze względu na relacje między różnymi agencjami humanitarnymi. Pomoc humanitarna podzielona jest na sektory. Kluczowe z nich to: woda, higiena i kanalizacja, żywność i dietetyka, schronienie, artykuły nie będące żywnością (The Sphere Project 2011). Nie mówiąc już o podziale na agencje humanitarne i zajmujące się prawami człowieka. Sektorowa struktura czyni rynek projektów humanitarnych bardziej przewidywalnym i stanowi trwałe oparcie dla tożsamości agencji. Poszczególne agencje dbają o swoje portfolio (przebywają w kilku krajach jednocześnie, realizują projekty pilotażowe w nowych rejonach, współpracują między sobą), ale także dotrzymują zobowiązań między sobą – każda organizacja skupia się na niszy, swojej przestrzeni. Organizacja dystrybuująca żywność, nie staje się nagle „rybakami bez granic”. Trwałe tożsamości, jakby powiedział Harrison White (2011), stabilizują rynek.

Całej ludności, jak podkreślali respondenci Krause, nie jesteśmy w stanie pomóc. Trzeba wybierać. Logframe i różne przyjęte z góry wskaźniki pozwalają organizacjom humanitarnym, jak i darczyńcom, racjonalnie wyodrębnić grupę beneficjentów z całej populacji oraz uzasadnić formę pomocy. Agencja Tearfund w 2005 roku w Kashmirze, regionie Pakistanu, gdzie trzęsienie ziemi pozbawiło dachu nad głową blisko 3.3 miliona ludzi, przechodzi od tej liczby bezdomnych, do

wskazania pomocy dla ograniczonej liczby ludności: zapewnienia schronienia społecznościom w dzielnicach (Azad, Jammu, Kashmir) w Bagh (Krause 2014: log912). Opis projektu wyszczególnia specyficzną grupę beneficjentów, ale cała populacja Kashmiru służy za uzdatnienie jego realizacji.

Zadajmy pytanie o stawki o jakie toczy się gra na rynku projektów humanitarnych. Analiza Krause wskazuje trzy: akumulacja prestiżu, autorytet moralny, pieniądze. To, że wymiana na tym specyficznym rynku nie jest jednokierunkowa (od darczyńców do beneficjentów) jest oczywiste. Krause twierdzi, że jest to wymiana: agencje udzielające pomocy piszą projekt, wydzielając z populacji grupę beneficjentów – muszą oni więc współzawodniczyć ze sobą o miejsce w projekcie.

Przykładowo, antropolog Mats Utas wspomina o trudnościach w odsłanianiu rzeczywistych potrzeb uchodźców. Każda kobieta, która uciekła z Sierra Leone do obozów w Liberii, i z którą miał okazję rozmawiać, oświadczała, że została zgwałcona. W świetle medialnych reflektorów skierowanych na nadużycia seksualne, przyznanie się do gwałtu było najłatwiejszym sposobem na uzyskanie pomocy z programów humanitarnych. Rywalizacja między potrzebującymi, co jest absolutnie zrozumiałe – gdy głodujesz, chwytasz się każdej sposobności – uwiarygadnia medialne doniesienia, a zarazem zakrywa inne potrzeby, zwłaszcza te wymagające rozwiązań systemowych (zrujnowany system zdrowotny, partycypację w życiu politycznym, braku umiejętności organizowania życia ekonomicznego na małą skalę itd.), i redukuje złożoną sytuację do prostych rozwiązań.

Agencje humanitarne otrzymują fundusze na realizację projektu od darczyńców – ci otrzymują prestiż i status moralny. Organizacje pomocowe za realizację projektów akumulują kapitał symboliczny: autorytet humanitarny. Autorytet ten otrzymują od beneficjentów (czasami obok innych korzyści: zgody na realizację projektu, darmową pracę). W zamian beneficjenci otrzymują pomoc.

Ani deklarowane przez daną organizację idee i wartości, ani ukryte interesy darczyńców (państw, korporacji) albo zamaskowany „neokolonializm” czy „neoimperializm”, jak mówią krytycy humanitaryzmu, ani nawet potrzeby konkretnych ludzi nie są stabilnym punktem wyjścia dla podjęcia decyzji komu i gdzie pomóc. Są one wpisane w długi proces organizowania działań humanitarnych prowadzących do redukcji złożoności sytuacji kryzysowej i uczynieniu projektu wykonalnym. Większość organizacji w dzisiejszym świecie nie alokuje zasobów podług potrzeb. Nawet programy socjalne redukują potrzebujących do specyficznych grup społecznych. Same potrzeby nie usprawiedliwiają projektu pomocy humanitarnej. Są one filtrowane przez wykonalność projektu, co w praktyce oznacza sprawdzenia jaka jest obecna infrastruktura drogową, komunikacyjna oraz możliwość uzgodnienia z reżimem bądź administracją państwa, którego ludności zamierzamy pomóc, warunków pracy będących do zaakceptowania przez określoną organizację.

4.1.4 Dylematy pomocy humanitarnej

Projekty pomocy humanitarnej są określane jako „dobre", gdyż ich celem jest niesienie pomocy poszkodowanym. Projekt jest specyficzną formą alokacji zasobów i określoną formą pracy, którą należy oddzielić od przestrzegania zasad Czerwonego Krzyża (neutralność, niezależność, bezstronność), od poczucia, iż zasady te są ważniejsze od konsekwencji wcielania ich w życie oraz od interesów i potrzeb beneficjentów jakiegoś projektu (Polman 2011). Projekt może pełnić racjonalną formę alokacji zasobów, jednak pytanie, kiedy i gdzie kierujemy tę pomoc jest pytaniem politycznym, na które odpowiedzi udzielić muszą nie tylko organizacje pozarządowe, ale rządy państw i wspólnota międzynarodowa.

Krause zwraca uwagę, iż nie da się oddzielić od siebie działań długotrwałych od krótkotrwałych, gdyż wiele organizacji przez kilka lat realizuje w tym samym miejscu krótkoterminowe projekty. Wielu ludzi poświęca swoje życia, aby pomóc kompletnie obcym dla siebie osobom; wielu z nich przeżywa autentyczne dylematy moralne. Podczas wykładu Craig'a Calhoun'a o humanitaryzmie padło pytani z sali: patrząc na to, że pomoc nie jest po prostu spontanicznym wyrazem troski, co znaczy być człowiekiem? Calhoun odpowiedział: pracownicy organizacji humanitarnych codziennie widzą cierpienie, ale muszą ograniczyć się tylko do swojej pracy, np. dystrybuowania leków. Ludzie ci codziennie muszą iść na kompromisy. Zdolność przeżywania takich dylematów moralnych można, według Calhouna, określić jako zdolność do bycia człowiekiem. Mało tego, członkowie organizacji humanitarnych nie są malkontentami. Połowę pracowników największych i najbardziej wpływowych NGO stanowią magistrzy prawa, a około 10-20% ma stopień doktora (Yaziji & Doh 2011: 188). Wielu ludzi pracujących dla agencji humanitarnych albo zajmujących się prawami człowieka posiada ogromną wiedzę, której często brakuje państwom albo korporacjom.

Calhoun stwierdził, że pojęcie „kryzys" (*emergency*) zwraca uwagę na *nagłe*, *nieprzewidziane* i *idiosynkratyczne* zdarzenie. Zdarzenie to wymaga natychmiastowej odpowiedzi, a nie politycznej czy ekonomicznej analizy. Zdarzenie jest ważniejsze od jego przyczyn. W sierpniu 2014 roku Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych do spraw Uchodźców nazwał Syrię „największym humanitarnym kryzysem naszej ery" (Sparrow 2014). „Syria" przestaje być krajem, staje się „kryzysem". Podobnie, podkreśla Calhoun, było z „Darfurem" – większość ludzi z krajów rozwiniętych nie wiedziało, że jest to region Sudanu, lecz byli gotowi im pomóc.

Istotne jest to w jaki sposób budowane są połączenia „nas" z „nimi". „Kryzysy" nie dzieją się ot tak, ani nie wydarzają się w sposób „ogólny", ani „losowy", lecz są zależne od działań realizowanych, powtarzanych i stabilizowanych tak lokalnie, jak i globalnie. Dla Calhouna „kryzys" jest ideologią: wojna palestyńsko-izraelska trwa prawie pięćdziesiąt lat (*nagle* pojawia się na ekranach telewizorów, gdy rakiety spadają na mieszkania, szpitale i ulice); wiele agencji praw człowieka

dostarcza wiarygodnych raportów o możliwej katastrofie humanitarnej (kryzysy *nie* są *nieprzewidziane*); porządek czy ład społeczny nie są już terminami przekonującymi, przeciwnie, teoretycy wskazują na „globalny nieład", który prowadzi do ciągłych i powtarzających się incydentów w różnych częściach świata (kryzysy *nie* są *idiosynkratyczne*). Zbyt łatwo można powiedzieć, że pod tą przykrywką ideologiczną znajduje się twarda rzeczywistość: biurokracja rynku projektowego. Biedni i projekty pomocowe są raczej naczyniami połączonymi; projekty są niczym światłowody przesyłające wizerunki biedy z krajów trzeciego świata i produkujące reprezentacje zbiorowe (Taïeb 2015). Pozwalają one wyobrazić sobie ludziom z krajów rozwiniętych cudze cierpienie. Z drugiej strony, uwspólniają wiedzę o trzecim świecie i produkują „nasze" sposoby reakcji na „ich" cierpienie.

Przyglądając się polu projektów humanitarnych trudno nie odnieść wrażenia, iż postawa neutralna, o jakiej marzył Henri Dunanta, założyciela Czerwonego Krzyża, by pomagać wszystkim rannym żołnierzom pozostawionym na polu bitwy, nie jest niewinna. Powód pierwszy: bycie neutralnym, a więc świadome zachowywanie się w taki sposób, aby nie wpłynąć na rezultat konfliktu, wymaga, aby pomagać oprawcom. Powód drugi: techniczne zapakowanie problemów humanitarnych w przebranie projektu umożliwia doraźną pomoc[51], lecz stwarza wiele dodatkowych kłopotów: rozszczepienie projektu na teren i centralę, czyli ludzi pracujących na miejscu, zmagających się z dotykalnym widokiem cudzego cierpienia (cuchnącą koszulą, ropiejącą raną, wzdętym brzuchem, zapachem krwi i pogłębiającym się uczuciem poniżenia i strachu) oraz ludzi oglądających cudze cierpienie z wysokiej baszty biura projektowego. Za tym rozczepieniem idą następne: podział na projektobiorców i projektodawców czy utrwalenie reguł (zasada wykonalności, zasada medialnej widzialności itd.) rządzących polem pomocy humanitarnej. Przebranie projektowe samo w sobie zakłada wybory i decyzje, których czasem trudno nie interpretować w kategoriach politycznych.

Projekty pomocy humanitarnej to złożone światy społeczne. Składają się na nie struktura projektowa – zarówno *logframe*, jak i traktowanie świata biednych jak terenu do realizacji projektu (wyznaczenie beneficjentów, owskaźnikowanie cierpienia etc.), gęsta sieć połączeń między biednymi a organizacjami pomocowymi, ale też autentyczne uczucia ludzi realizujących projekty i cierpienie tym, którym się pomaga, a wreszcie upolitycznienie i ideologizacja wydawałoby się neutralnej ramy projektu. Krótko można posumować to tak:

- *Struktura*: projekty pomocy humanitarne muszą być skuteczne, nieść pomoc w sposób efektywny; widzieliśmy, jak *logframe* zwiększa efektywność, lecz

[51] Istotny jest sam moment początkowy – często „darczyńcą" nie jest już społeczeństwo – zbiór jednostek, ale państwo, które deleguje zadanie niesienia pomocy w dół, czyniąc określone NGO-sy – na określonych zasadach – operatorami akcji humanitarnych. Chodzi też o to by rządy nie angażowały się w pewne akcje pomocowe bezpośrednio.

jednocześnie oślepiał centralę i menadżerów projektu na rzeczywistą sytuację na terenie objętym programem;

- *Sieć*: pokazywałem, jak lokalna ludność wykorzystuje projekty pomocy humanitarnej dla swoich celów bądź sprzeciwia się wdrażaniu jakiegoś projektu na terenie ich zamieszkania; przywoływałem przykłady pertraktacji osób niosących pomoc z tyranami albo ustawianie ofiar na równi z katami. Pisałem o tym, jak organizacje pomocowe współpracują między sobą, z różnymi państwami oraz z jakich strategii reprezentacji korzystają, aby wpływać na opinię publiczną. Połączenia na poziomie lokalnym, jak i globalnym są istotnym elementem tego, czy projekt się powiedzie i jak jest realizowany;
- *Jednostka*: nasuwa się od razu cierpienie każdej osoby potrzebującej pomocy; warto jednak zwrócić uwagę, co podkreślał Calhouna, na wewnętrzną walkę osób niosących pomoc, gdyż mogą one pełnić rolę papierka lakmusowego w procesie lepszego dopasowania projektu do danej sytuacji;
- *Polityczność*: apolityczne reguły świata pomocy humanitarnej często czynią tę pomoc dwuznaczną; projektu pomocy humanitarnej nie można jednak postrzegać jako neutralnego – każde działanie pomocowe, co pokazała Polman, wpływa na wynik konfliktu, na jego przebieg i konsekwencje.

Ponieważ pomoc humanitarna przekazywana jest w dużej mierze w postaci projektów, ani impuls czynienia dobra, ani zmierzenie, ilu osobom ratuje życie dana organizacja przekazując pieniądze na rozdawanie moskitier przeciwko malarii, nie wystarczy. Czasem słusznie trzeba postawić pytanie gdzie są granice pomocy humanitarnej dostarczanej za pomocą polityki społecznej i aktywizmu w formie projektów?

Większość wojen prowadzonych po 1990 roku toczonych było wewnątrz państw, nie między nimi. Dla organizacji humanitarnych było to nowe wyzwanie. Często reżimy oskarżone o łamanie praw człowieka były jedynym gwarantem bezpieczeństwa, a tym samym skutecznego ograniczania następstw kryzysów. Czasem oznacza to milczącą legitymizację tyrana (Easterly 2016). Pomoc humanitarna dotyczy wartości i celów, które chcemy wspierać (uśmierzenie cierpienia), ale wpadają one w sidła innych celów – bezpieczeństwa narodowego, poszerzenia strefy wpływów, wojen ideologicznych itd. Pomoc jednym, oznacza brak pomocy dla innych. Zastosowanie naukowych procedur i narzędzi zarządzania nie niweluje tego dylematu, wręcz go wyolbrzymia. Nie wydaje mi się, aby ten dylemat kiedykolwiek zniknął z agendy organizacji humanitarnych. Głośne mówienie o nim, zwracanie uwagi opinii publicznej, wzmacnia lobbingu pod adresem rządów, by były wrażliwe w

swej polityce pomocowej na dylematy humanitaryzmu, jest jednym z podstawowych potrzeb jakie wyłaniają się z analizy świata projektów pomocowych.

W następnej części przejdę do bardziej szczegółowego opisu związku tego, co globalne, z tym, co lokalne. Przedstawię, jak w projekcie PZ inicjatywa, którą wspiera UNICEF (United Nations Children's Fund, Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci) wpływała na to, jak realizatorzy projektu PZ rozumieli pomoc młodzieży.

4.2 Sztuka w projekcie

Po 1989 roku, pisała Clair Bishop (2015: 340), projekt stał się pojęciem parasolowym obejmującym tak różne praktyki artystyczne jak „praktykę kolektywną, samoorganizujące się grupy aktywistyczne, badania transdyscyplinarne, sztukę partycypacyjną i zaangażowaną społecznie oraz kuratorstwo eksperymentalne". Boris Groys (2002) zauważył, że projekty artystyczne zastąpiły dawniejsze obiekty artystyczne. Pytanie: dlaczego od ponad dwóch dekad świat sztuki zainteresowany jest bardziej projektami artystycznymi i ich artystyczną dokumentacją niż dziełami sztuki? Projekt artystyczny był dla moich informatorów metodą organizowania działań, której nie można oddzielić od warstwy „merytorycznej" – projekt jest ramą wypowiedzi artystycznej.

4.2.1 Od dzieła sztuki do projektu artystycznego

Od 1880 roku aż do lat 60. XX wieku w sztukach wizualnych dominował styl modernistyczny (Danto 2013). Można było wyznaczyć jego cechy szczególne i zdobyć biegłość w wskazywaniu obiektów powstałych w tym stylu. Lata 70. XX wieku przyniosły wyzwanie[52]: ze względu na brak jednorodności stylistycznej, a także możliwość znalezienia jakiś kryteriów służących do klasyfikowania sztuki i odróżniania jej od zwykłych przedmiotów, zadaniem artysty, wedle słów Joseph Kosutha z 1969 roku, „jest dociekanie natury samej sztuki" (cyt. za Danto 2013: 41). *Brillo Box* Warhola nie różni się w uchwytnym dla oka sensie niczym od *brillo box*, które można było znaleźć w supermarkecie. Arthur C. Danto określił ten moment mianem „końca sztuki". Koniec sztuki według niego nie oznacza braku możliwości tworzenia sztuki, lecz koniec pewnej narracji (podzielonej na epoki, opowieści o postępie w sztuce, następowaniu po sobie nurtów itd.). Artyści uwolnieni od balastu historii sztuki, mogli wykorzystać wszystkie dostępne środki – włącznie z awangardowymi, które modernizm chciał wyprzeć – w dowolnym dla siebie celu (politycznym, osobistym, estetycznym itd.). Nie tylko skończyła się pewna opowieść o sztuce, twierdzi Danto, nie tylko dla rozpoznania sztuki współczesnej

[52] Od połowy lat 70. XX wieku zaczęto uświadamiać sobie różnicę miedzy sztuką nowoczesną a współczesną. Ta pierwsza występowała przeciwko sztuce przeszłości (dadaiści obwieścili śmierć sztuki na plakacie Raoula Hausmanna, na którym życzyli pomyślności sztuce maszynowej Tatlina). Ta druga, przeciwnie, nie uznaje przeszłości za okowy, z których trzeba się wyzwolić. W muzeum, jak pisał Arthur C. Danto, „gdzie wszelka sztuka zajmuje należyte jej miejsce (...) nie istnieje aprioryczne kryterium mówiące o tym, jak ta sztuka ma wyglądać" (2013: 28). Sztuka współczesna przekonuje Danto jest sztuką tworzoną przez współczesnych nam artystów w ramach określonej struktury twórczej.

potrzebne jest oko uzbrojone w znajomość pewnego kontekstu (powstania albo prezentacji dzieła), ale zmieniła się także praktyka artystyczna i infrastruktura wspierająca sztukę.

Allan Kaprow cierpko stwierdził w 1964 roku: podział pracy w świecie sztuki zakłada, że produkcja sztuki jest całkowicie prywatną sprawą. Ta „prywatna sprawa" odbywająca się w studio artysty, by stała się „sprawą publiczną", potrzebuje interwencji funkcjonariuszy świata sztuki, różnego typu pośredników: kuratorów, krytyków, kustoszy, właścicieli galerii oraz przekonujących słów trafiających w serca publiczności. Jednak w latach 60. XX wieku powszechnie zakwestionowano ten podział pracy w świecie sztuki. Sztuka publiczna, na przykład, aby realizować założony cel krytyczny musiała opuścić ciepłe i bezpieczne mury muzeów. Z drugiej strony, artyści coraz częściej podnosili głos niezadowolenia, iż w systemie, gdzie liczy się bardziej wystawa („minisystem" w „systemie sztuki"), a nie dzieło, tracą oni kontrolę nad użyciem dzieła.

Wyjście sztuki do tak zwanego zwykłego człowieka, nie w formie prezentacji dzieł przeznaczonych do muzeów, lecz jako krytyczny element jego codzienności, zbiegł się w czasie z formowaniem nowych koncepcji odbiorcy. Odbiorcy zostali zdefiniowani jako ci, którzy nie potrzebują tłumaczy, lecz sami są w stanie interpretować sztukę (Relyea 2013). Ale lata 60., 70. i 80. to też czas recesji ekonomicznej po dobrobycie lat 1953-1971; recesji, po której, jak mawiał Tony Judt (2010), nic już nie miało być takie samo. „Kultura garażu" – kasety VHS, które weszły do obiegu w 1987 roku, walkmany, kasety magnetofonowe, pirackie rozgłośnie radiowe – sprzyjała kulturze DIY. Zamiast zajmować się massmediami, artyści organizowali pikniki, serwowali gorące posiłki ucinając sobie pogawędki z innymi artystami i przypadkowymi osobami. Duet artystów Glegg i Gutmmann odrzucił treść wypełniającą dzieło sztuki na rzecz szukania modeli komunikacji i recepcji. Badacze sztuki zaczęli interesować się nie tyle dziełem sztuki *per se* (dziełem jako „minisystemem"), co rolą instytucji, krytyków, dealerów, kolekcjonerów w kreacji wartości dzieła sztuki. Dziś pytanie „czy to jest sztuka?" zestawione jest z innym: „kiedy i gdzie coś jest sztuką?", a więc pod jakimi warunkami jakiś obiekt lub działanie może zostać zaprezentowane jako sztuka (Heinich 2010).

Początek lat 70. XX wieku to krytyka instytucji sztuki przez teoretyków i artystów, to wezwanie do ich decentralizacji. Minimalizm, konceptualizm, *site-specific*, sztuka instalacji, performance, itd. to praktyki artystyczne kwestionujące tradycyjne (oparte na kryteriach piękna albo cech formalnych dzieła sztuki) podejście do przestrzeni muzealnej, wystawienniczej albo teatralnej (muzeum to skarbnica piękna albo sanktuarium duchowej formy[53]).

[53] Na przykład konwencja idealnie gładkich białych ścian, sufitów i podłogi w uosabiającej ideę Clementa Greenberga, iż nic nie powinno odwracać uwagi od formalnych właściwości dzieła sztuki.

Lane Relyea za dominującą strukturę współczesnego świata sztuki uznaje już nie „system" – tę metaforę stosowano do opisu tego świata w latach 60., lecz „sieć"[54]. Angielski rzeczownik „*network*" (sieć), jest rezultatem „*networkingu*" (angielski czasownik oznaczający zawiązywanie kontaktów) (Wittel 2010). Gro artystów nie przywiązują się do jednej organizacji, współpracują z wieloma z nich w tym samym czasie. Sieci stały się podstawową strukturą współczesnego świata sztuki. Manifestacjami sieci są: „baza danych", „platforma", „*do-it-yourself"*, „*handmade"* i „projekt"[55]. Dlaczego „projekt" – bo on mnie najbardziej interesuje – stał się kluczem do „sieciowej struktury twórczej" sztuki współczesnej?

Danto (2013: 44) sytuację w sztukach wizualnych w lat 70. XX wieku nazwał „spustoszeniem". Rozumiał przez to pojęcie przyjęcie przez świat sztuki faktu, że dzieła sztuki mogą wyglądać jak cokolwiek, że nie ma żadnych kryteriów stylistycznych bądź odnoszących się do fizycznych cech obiektu (dla modernizmu szczególnie interesujące był cechy formalne: kształt, powierzchnia, pigment itd.) definiujących co jest, a co nie jest sztuką. Na spustoszonym polu teorii, krytyki i narracji sztuki, kategorię „projekt", oraz kryjącą się za nią formę pracy i relacji instytucja-artysta, przyjęto niczym światło latarni morskiej: „jeśli masz swój projekt, wreszcie masz określoną strukturę, chwilowy cel dla swojego nieustannie nieokreślonego tworzenia sztuki. Projekt możesz robić w każdym stylu, za pomocą wszystkich dostępnych mediów; projekt jako koncept pokrywa całe spektrum działań artystycznych, od tworzenia dzieł sztuki po bycie kuratorem i gromadzenie funduszy. W skrócie, wszystko, co chcesz robić w jakikolwiek sposób" (artyści Edit deAk i Walter Robinson, 1978 rok) (cyt. za Relyea 2013: Loc 453); „Lubię słowo «projekt», ponieważ nigdy nie jest jasne, co chcesz przez nie powiedzieć (...) dotyczy bardzo wielu rzeczy; jest bardzo otwarte i pełne możliwości" (marszand i kurator Seth Siegelaub, 1969 rok) (cyt. za Relyea 2013: Loc453).

Od ponad dwóch dekad projekt artystyczny zyskał najważniejszą pozycję w świecie sztuki[56]. Instytucje sztuki podjęły dyskusję z artystami i zaczęły dostosowywać się do niemieszczącej się już w murach muzealnych zadaniowej logiki nowych praktyk artystycznych. Muzea od lat 70. XX wieku stosunkowo małe i realizowane niejako *ad hoc* wystawy sztuki współczesnej, zaczęły nazywać

[54] Pojęcie „sieci" pojawiło się po raz pierwszy w latach 30. XX wieku w europejskich pracach dotyczących matematyki i psychologii społecznej. Definicja sieci jako „połączenia grupy ludzi" pojawiło się *Oxford English Dictionary* w latach 40., ale dopiero w latach 70. socjologowie czy antropologowie zaczęli stosować tę metaforę zastępując nią Weberowską biurokrację i Parsonowski funkcje systemu społecznego (...).

[55] Krótko scharakteryzuję dwie metafory: (1) *bazy danych*: baza danych dostarczania zasób (w postaci reklamy, widocznych, np. dzięki audytom, budżetów, informacji, ale też środków finansowych w postaci grantów), które nie są ułożone hierarchicznie, przez co nie ma ważnych i ważniejszych zasobów; (2) *platforma*: według kuratora Okwai Enwezor'a, który podzielił Documenta 2002 na pięć odrębnych „platform", z których tylko jednak miała miejsce w Kassel, platforma to otwarcie jakiegoś konceptu i nie wkładanie go w zamkniętą ramę wystawy. Platformę można zdefiniować jako architekturę albo stół o dużym i szerokim blacie, który sam będąc stabilnym, umożliwia otwartą i wielowątkową na nim pracę.

[56] W świecie sztuki słowo „projekt" stało się *buzzword* pod koniec lat 60. XX wieku. Artyści określali tym słowem swoją pracę (już nie tworzą „statycznych obiektów", lecz realizują „dialogiczne projekt").

„projektami". Nowojorskie Museum of Modern Art (MoMa) zainicjowało program zatytułowany „*Projects*" w 1971 roku tymi słowami: „[«*Projects*»] to seria małych wystaw prezentowanych, w celu poinformowania publiczność o współczesnych badaniach i poszukiwaniach w dziedzinie sztuk wizualnych"[57]. Instalacja, pozostawiona bez tytułu przez Keitha Sonniera, pierwszego artystę zaproszonego do realizacji serii, jak napisała Kathy Halbreich, „rozszerzyła nasze rozumienie, czym mogłaby być sztuka".

Sonnier w dwóch pomieszczeniach muzeum zainstalował kamerę wideo, migające światło, wydrążył otwór w ścianie, obniżył sufit. Po latach artysta tak skomentował swój udział w programie „*Projects*": „myślę, że wiele instytucji (...) utożsamiło się z tą nową formą sztuki i zaakceptowało ją jako nowy kierunek artystycznych poszukiwań". Gdy koncept stał się ważniejszy od obrazu odciskanego na siatkówce oka[58], projekt stał się dogodnym określeniem oraz sposobem pracy zarówno dla artystów (projekt to drogowskaz dla spontanicznych propozycji artystycznych), jak i instytucji sztuki (rama współpracy i koordynacji).

Muzea, tradycyjnie bardzo hierarchiczne i wykluczające struktury organizacyjne, odczuły presję nowej, co ważniejszej mającej już swoją nazwę – „projekt", formy pracy artystycznej. Przyjęcie bardziej dialogicznej formy organizacji (choć wcale nie mniej wykluczającej od tradycyjnej) przez muzea należy również powiązać z atmosferą indywidualizmu zaoferowaną przez neoliberalizm lat 80. XX wieku. Podręczniki zarządzania wypełniają porady zaczerpnięte wprost ze świata sztuki, a artysta prezentowany jest w nich jako prefiguracja wolnorynkowego przedsiębiorcy – zawsze gotowego podjąć nowe działania w warunkach niepewności co do końcowego efektu, a także posiadającego predyspozycje do tworzenia nowych koneksji i więzi.

Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku tacy artyści jak „Andrea Fraser, Douglas Gordon, Rachel Harrison, Dave Muller, Jorge Pardo, Stephen Prina, czy Rirkrit Tiravanija – którzy choć w żaden sposób nie tworzyli spójnej grupy, to ich drogi w charakterystyczny sposób spotykały się w ich zainteresowaniach i używanych metodach pracy" (Relyea 2013: Loc88), zajmowali się „nomadycznym życiem", prozaiczną codziennością, dokumentacją podróży, tworzeniem przestrzeni wystawienniczych dla siebie i innych artystów. DeAk i Robinson twierdzili: „artyści nie chcą nikogo wykluczać, zwłaszcza siebie, z czegokolwiek, dlatego, aby osiągnąć nierywalizacyjny pluralizm, wszyscy teraz realizują «projekty»".

Gdy dziś rozmawia się z młodymi artystami albo czyta krytyków sztuki, projekt nie zawsze ma tak jednoznacznie pozytywne skojarzenia. To, co pod koniec lat 70. wydawało się rozwiązywać rywalizację artystów o ograniczone zasoby (etykietę „artysty współczesnego", prestiż, pieniądze itd.),

[57] Zob. http://www.moma.org/interactives/exhibitions/projects/about/

[58] Joseph Kosuth uważał, że zmiana z „wyglądu" (Duchamp mówi o „siatkówkowym dreszczu") w „koncepcję" wyznacza początek „współczesnej sztuki".

gdzie rozmowa, podróże i dialog między przyjaciółmi przy wspólnym stole, wydawały się kluczowe dla realizacji projektów i nawiązywania kontaktów, to ta sama obietnica transformacji hierarchii w otwartą sieć, przybrała dziś instytucjonalną formę ubiegania się i rywalizacji o te zasoby. Co znaczy autonomia sztuki, jeśli nie masz ani czasu, (bo wypełniasz wnioski grantowe) ani funduszy (bo walczysz o nie wypełniając wnioski) na realizację swojej sztuki? To pytanie jest coraz częściej zadawane przez młodych artystów (Szreder 2016).

Niemniej projekt pozostał zarówno pretekstem, jak i okazją do tworzenia i podtrzymywania więzi – jest on niczym maszyna do produkcji powiązań. Projekt to forma pracy, która łączy odmienne od siebie osoby, splata różne grupy, pomysły, instytucje, środki grantowe[59]. W relatywnie krótkim czasie, bycie w projekcie generuje siatkę licznych słabych więzi (por. Boltanski i Chiapello 2005; Granovetter 1973).

4.2.2 Projekt jako metoda a nie kryterium porażki/sukcesu

Clair Bishop nie kryje swojego zdziwienia, gdy pojawia się na zajęciach na brytyjskich uniwersytetach artystycznych[60] i widzi, że młodzi artyści uczą się, jak skonstruować przekonującą i chwytliwą prezentację w PowerPoincie, jak poprawnie wypełnić formularz grantowy, jak przełożyć intuicje na intersubiektywny język zrozumiały przez różne publiczności: muzea, odbiorcy, krytycy, prywatni fundatorzy, korporacje[61]. Słowem, młodzi artyści uczą się, jak skutecznie obcować z biurokracją, jak egzystować w neoliberalnym świecie, uczą się przekonywać do swoich pomysłów potencjalnych grantodawców. Współczesny świat sztuki wymaga od artysty kompetencji (argumentowania, publicznego przemawiania, dawania wykładów, autoprezentacji), których nie potrzebował zamknięty w swoim studio malarz albo rzeźbiarz. Pablo Helguera (2011) uważa, że w CV zaangażowanego społecznie artysty powinny znaleźć się takie kompetencje jak tworzenie scenografii, komponowanie pięćdziesięciu rodzajów różnych fryzur czy zaparzanie herbaty zgodnie z Japońską ceremonią, ale też takich umiejętności, jak zarządzanie zasobami, praca na relacjach społecznych, autoprezentacja, umiejętności uzasadniania własnego przedsięwzięcia. To umiejętności potrzebne dla realizacji projektu.

---

[59] Projekty często rodzą się z logiki operacyjnej: z szybkiego działania, gdy pojawia się okazja (pasujący program grantowy; przypadkowe spotkanie znajomych w odpowiednim czasie; inspirująca rozmowa; zlecenie od jakiejś organizacji itd.).

[60] Bishop opowiadała o swoich doświadczeniach pedagogicznych podczas seminarium w ramach *Krakowskich Reminiscencji* w 2014 roku.

[61] W styczniu 2013 roku uczestniczyłem w TodaysArt 2012 Symposium: Bright Collisions. Moją uwagę przykuło wystąpienie Daan Roosegaarde. Ubrany w stonowaną, choć elegancką marynarkę, używał określeń w rodzaju „biznes plan". W ręku dzierżył stylową teczkę na niewielkiego laptopa i dokumenty. Stwierdził, że współpraca artystów z biznesem powinna być normalną praktyką. Przedstawił jedną ze strategii łączenia sztuki z biznesem (tworzenie sieci współpracy wokół chwytliwego tematu, np. „innowacja", „jedzenie", „edukacja kreatywności"). Roosegaarde w Bauhausie widzi protoplastę przyszłych formatów działania i współpracy między różnymi partnerami.

Umiejętności biznesowe, zarządzania czasem, koordynacji zespołu są częścią portfolio współczesnego artysty. Wszystkie te umiejętności można przypisać szerszej kompetencji – umiejętności przechodzenie między pozycją *insidera* i *outsidera*. Podstawową kompetencją, wymaganą przez projektową formę pracy, jest umiejętność temporalnego zaangażowania się w jakiś problem, w jakieś środowisko, w jakąś społeczność oraz umiejętność szybkiego i w porę zdystansowania od tego problemu, środowiska, społeczności. Projekt zawiera w sobie te dwa wymiary: poświęcenie, ale z wiedzą, że jest ono tymczasowe.

Współczesna definicja projektu brzmi: „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub rezultatu”[62]. Według badaczki zarządzania Beaty Jałochy „Projekt jest definiowany jako określona w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie unikatowego problemu, którego realizacja jest uzasadniona z finansowego bądź też społecznego punktu widzenia, a produkt jest wyraźnie określony” (Jałocha 2014: 26). Idea projektu odwołuje się do „pewnego artefaktu, którego wierność można sprawdzić, porównując z dyspozycjami w tekście [lub z obiektem]” (Worthen 2013: 45). Wystarczy zajrzeć do projektu, aby sprawdzić czy framugę drzwi należy przesunąć o dwa czy trzy centymetry w lewo. Projekt w swej idei zawiera kryterium sukcesu i porażki, czyli tego, czy jego cel zostanie zrealizowany zgodnie z wytycznymi w zapisanymi w projekcie.

Bishop ostrzega, że kryteria projektowe (sukces, porażka, efektywność itd.) nie powinny prowadzić do pomieszania autonomii sztuki z instrumentalną racjonalnością czy informacjami statystycznymi o grupach docelowych albo przedkładaniem efektów społecznych nad jakość artystyczną (prowadzi to do utożsamienia pozycji artysty z pozycją pracownika socjalnego). Nie może też prowadzić do heteronomii, czyli zacierania granicy między sztuką i życiem (rezultatem jest zrównanie pozycji artysty z pozycją aktywisty). Lekceważenie wymiaru estetycznego uniemożliwia analizę projektów artystycznych. Nigdy „treść sama w sobie” nie oddziałuje na odbiorców. Liczy się specyficzny sposób ich przedstawienia (Fischer-Lichte 2012: 174). Każdy projekt artystyczny, przypomina Groys, zakłada wytyczenie określonego celu i prowadzącej do niego strategii, jednakże samo wytyczenie celu nie pozwala na rozpoznanie, „czy został on już osiągnięty, czy wymaga więcej czasu lub, być może, jest z definicji nieosiągalny” (2002). Celu artystycznego według Groysa nie można wyznaczyć z góry, to artysta decyduje czy cel został osiągnięty, nawet jeśli osoby z zewnątrz uważają coś innego albo zakończenie projektu jest spowodowane jego formalnym zamknięciem.

Moi informatorzy podczas wywiadów twierdzili, iż w sztuce ważne są nieskrępowanie, autonomia, ale jednocześnie podkreślali, iż ważny jest praktycyzm:

[62] Jest to definicja z *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*

> limity są praktyczne (...) nie chodzi o to, aby powtarzać sobie, że teraz robisz coś inaczej, ale po prostu zaczynasz to robić inaczej. Znasz Douglasa Adamsa? Wydawca przyszedł do jego domu, fizycznie wyrywała mu je z ręki. One nigdy nie byłyby skończone w jego opinii. Wszyscy są pokręceni na punkcie swoich projektów, więc nigdy nie będą myśleć, że te projekty są perfekcyjne, że są skończone. Jeśli zawsze chcesz być perfekcyjny staniesz się wariatem. Nie ma dodatkowych punktów za bycie wariatem.

Victor – Hiszpan, inżynierii i artysta – opowiada o swoim przyjacielu, artyście, który wstaje codziennie rano, o 6:30, pije kawę, czyta poranną gazetę, potem od 8:00 do 20:00 pracuje non stop. „Znasz Romana Opałkę? – pyta Victor – On rysował te liczby. Jedna przy drugie. Mówisz sobie, po co to, ale jak oglądasz jego prace, zaczynasz zdawać sobie sprawę, ile włożył w to trudu, i ile jest w stanie zrobić pojedynczy człowiek ciężką pracą. Zdajesz sobie sprawę, czym jest praca i jakie daje efekty". Victor kontynuuje: „każdy artysta, który coś osiągnął pracuje, a co ważniejsze ma swoją metodę".

Nieskrępowanie i autonomia nie oznaczają braku metody; oznaczają, iż sztuki nie ocenia się przez pryzmat skuteczności i efektywności ekonomicznej lub jej pragmatyzmu, jak wyobrażają to sobie neoliberalni piewcy sztuki partycypacyjnej „upiększającej świat"[63]. Przytoczę fragment rozmowy z Kristiną (animatorką kultury i sztuki), która pokazuje, że artysta musi wziąć wiele rzeczy pod uwagę, gdy tworzy, ale niekoniecznie to, żeby jego dzieło dawało jakiś policzalny efekt praktyczny:

> **Kristina**: tradycyjne podejście mówi – artysta to jego ego, że pracuje sam. Taki artysta powie ci, co masz przeżywać. Idziesz na film i to, co na ekranie ma cię zmusić do płaczu, a potem wychodzisz z kina i mówisz: „nie płakałem, gdy trzeba było, jesteś kiepskim artystą". Wiesz, ludzie nie mówią, że są kiepskimi widzami.
>
> **Ja**: wet za wet. Artysta powie ci, że jesteś kiepskim widzem.
>
> **Kristina**: my natomiast zainteresowani jesteśmy twoim doświadczeniem. To, co robimy nie jest mówieniem ci, co powinieneś czuć albo jak powinieneś się wyrazić. Nasz projekt jest strukturą z dziurami i to jest prezent dla ciebie, dla widza. Możesz włożyć tam, co chcesz (...) Nie staramy się tu zmienić całego świata, ale np. jedną nogę od krzesła. To nie zmieni świata, ale może zmienić twoją perspektywę patrzenia na świat – o tym jest sztuka. To nie są dowody naukowe, ale proces otwierania się na świat (...) To nie jest jak w latach 60. XX wieku – rozwiążemy problem, wytrzemy dziecięce łzy, itd., ale możemy uczynić ten problem jasnym, jawnym i pokazać pewne możliwości, aby zrobić coś kompletnie innego.

W podobnym tonie mówi Martin:

[63] Zob. http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/jul/23/cultural-olympiad-public-performers

> Nasi partnerzy artystyczni [prestiżowa grupa artystyczna z Wielkiej Brytanii] niczego nie oczekują od nas. Po prostu patrzą, co się dzieje, chcą, aby ich wzór [działalności artystycznej] był powielany, i ciekawi ich, co się stanie. Jesteśmy dla nich przewodnikami szukania nowych dróg dla ich wzoru. Natomiast nasi partnerzy finansowi [bank, lokalne firmy itd.] oczekują, że rozwiążemy za nich jakieś problemy, które tu są w tej dzielnicy (śmiech). Na przykład to centrum handlowe – jest straszliwe, ja nie mam ochoty tam przychodzić, nie ma tam punktu centralnego, które zachęcałoby ludzi, by chwilę tam zostali – ludzie tamtędy tylko przechodzą. Jeśli byłoby to łatwe do naprawienia, to ktoś już dawno, by to zrobił. Dlatego zaprosili artystów...

Z drugiej strony David dodaje bardzo pragmatycznie – mieć za partnerów ważną grupę artystyczną, powoduje, że zwiększa się prestiż naszego projektu i jego społeczna widzialność. David rozumie, że we współczesnym świecie sztuki istotna jest umiejętność pozycjonowania własnej osoby i własnych działań w świecie sztuki:

> Nasi partnerzy artystyczni byli bardzo ważni na początku. Dostaliśmy od nich wskazówkę, w którą stronę pójść. Ważne jest też, by mieć ich w grupie, a konkretnie ich nazwę. Największy plusem dla nas jest to, że nasi partnerzy artystyczni są grubymi rybami w świecie sztuki („*big names*").

Wypowiedzi moich informatorów pokazują, że z jednej strony wykorzystują oni umiejętności projektowe (zdolności konsultacyjne, marketingowe, pragmatyzm, adaptację do temporalnej formy pracy itd.), ale z drugiej strony dystansują się do nich, gdyż uważają je za narzędzia dla realizacji własnych działań a nie kryteria sukcesu bądź porażki. Twierdzą, że forma pracy jaką jest projekt jest użyteczna; nie jest żelazną klatką biurokracji. Projekt artystyczny jest dla nich metodą, która umożliwia działanie w złożonym świecie sztuki, który nie jest prostym podziałem pracy: artysta wytwarza dzieła w pracowni, muzeum je prezentuje, krytyk zachęca lub zniechęca publiczność, by pojawiła się w muzeum itd. Projekt jest metodą, która ułatwia skanalizowanie, zwłaszcza kolektywnego, wytarzanie idei i pomysłów oraz skupienie się nie na intencji, która kryje się za projektem, lecz na procesie wytarzanie efektu, ale nie ocenianego w kategoriach sukcesu i porażki.

4.2.3 Realizm adaptacyjny

Reakcją ludzi zajmujących się sztuką na osłabienie państwa opiekuńczego, którą obserowałem w latach 2012-2013 w Holandii był realizm adaptacyjny. Koniec roku 2007 przyniósł coś, co powszechnie określa się mianem „kryzysu finansowego" (Judt 2015a). Ludziom oświadczono, że z powodu zmian liczb i indeksów ekonomicznych, stali się biedniejsi (Judt & Snyder 2013). Rząd Holandii wsparł sektor finansowy, głównie banki oraz towarzystwa ubezpieczeniowe, kwotą sięgającą

30% PKB. Pod koniec 2012 roku pojawiło się zagrożenie, że 80 miliardów euro, ekwiwalent 15% PKB, z udzielonej pomocy może zostać niespłacone. Dług publiczny wzrósł z 45.3% w 2007 roku do 71% w 2012 roku (Oxfam Case Study 2013). I gabinet (2010-2012) i II gabinet (2012-2017) konserwatywno-liberalnego premiera Marka Rutte wprowadził plan oszczędnościowy mający na celu zmniejszenie rocznego deficyt budżetowego tak, aby nie przekraczał 3% PKB, a łączna kwota długu publicznego nie przekraczała 60% PKB – liczby te są wynegocjowanymi wymogi UE. Szacowano, że roczny deficyt w 2015 roku wyniesie 2.2%, a dług publiczny wzrośnie z 69.7% (2014) do 70.2%.[64] Zaplanowano oszczędności w wysokości 48 miliardów euro na przełomie lat 2011-2017. W lipcu 2013 roku bezrobocie wyniosło 8.5% (w 2008 – 3.8%). W 2012 roku o 60% wzrosła liczba osób korzystających z darmowej żywności z banków żywności („Voedselbank") w Amsterdamie, a o 30% w Tilburgu. Pod koniec 2011 roku okazało się, że kredyt hipoteczny ponad miliona właścicieli domów jest wyższy od wartości domu (Oxfam Case Study 2013: 2).

Z jednej strony państwo holenderskie próbowało poradzić sobie z kryzysem finansowym. Jak pisał Schwinn (2009: 593) „warunki rynku światowego wystawiają narodową aranżację instytucji na działanie presji efektywności ekonomicznej i przymusu adaptacyjnego". Liczby ratingowe są globalnymi, zewnętrznymi wobec państwa i mieszkających w nimi ludzi, kryteriami porównawczymi za pomocą, których poszczególne kraje bezpośrednio rywalizują ze sobą (por. przemoc strukturalna, Staniszkia 2009). Cięcia budżetowe były konieczne, uważają politycy rządów Rutte, aby zachować dobry klimat inwestycyjny i ocenę zdolności kredytowej na poziomie AAA oraz zachować wysoką pozycję w indeksach konkurencyjności[65]. Adaptacja do kryzysu spowodowała zmiany instytucjonalne: zamknięto wiele z nich, zwłaszcza związane z kulturą i pomocą humanitarną; niektóre, próbując przetrwać, połączyły się ze sobą; zmieniła się też forma finansowania – teraz prywatne firmy i prywatni mecenasi mieli przejąć obciążenia finansowe związane z dotowaniem kultury. Z punktu widzenia gabinetów Rutte cięcia wyglądają na rozsądną politykę ekonomiczną.

Z drugiej strony, równoważenie makroekonomicznych wskaźników nie obyło się bez kosztów. Cięcia uruchomiły oburzenie strony społecznej[66], która próbowała zaadaptować się do kryzysu wywołanego cięciami i brakiem środków na funkcjonowanie. Konserwatywny rząd zapowiedział cięcia budżetowe legitymizowane kryzysem finansowym: od 1 stycznia 2013 roku o 25% zmniejszono budżet na kulturę. I gabinet Rutte nazwał sztukę „lewicowym hobby". II gabinet Rutte utworzony we wrześniu 2012 roku, w którego skład, zamiast skrajnie prawicowej PVV[67], weszła

[64] http://www.think-tanks.tv/dutch-budget-2015/
[65] http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=NLD
[66] Mam tu na myśli sektor kultury, edukację, pomoc humanitarną, mieszkalnictwo socjalne. W dalszej części pracy skupię się na sektorze kultury, gdyż projekt, który obserwowałem był projektem z tego sektora.
[67] https://pl.wikipedia.org/wiki/Partia_Wolności_(Holandia)

socjaldemokratyczna PvdA[68], z nową minister kultury Jet Bussemaker z Partii Pracy, zaprzestał stosowania retoryki braku moralności (artyści to „pasożyty", „wyrafinowani żebracy"), choć utrzymał cięcia budżetowe. „Nie odzyskamy pieniędzy, ale ludzie czują, że jest lepsza atmosfera, bo nowy rząd generalnie nie zabiera głosu w sprawie kultury i sztuki"[69]. Strona społeczna musiała zaadaptować się do kryzysu finansowego związanego z cięciami budżetowymi.

W sytuacji kryzysowej niezbędne okazało się zdefiniowanie, czym jest zdrowy rozsądek. Zarówno rząd, jak i strona społeczna, wytwarzali różne jego definicje. Można tłumaczyć gorączkową produkcję definicji rozsądku tym, że w czasie kryzysu, którego nie można w pełni kontrolować i przewidywać, należy kierować się jakimiś wiarygodnymi kryteriami. Użycie określonych kryteriów czyni z nas osobę rozsądną, czyli taką, która potrafi właściwie bądź poprawnie ocenić sytuację społeczną, polityczną i gospodarczą. Wyodrębniłem pięć wzorców osobowych „rozsądnego człowieka", które są typami idealnymi, a moi rozmówcy płynnie przechodzi między tymi rolami, gdy uzasadniali politykę kulturalną. Te pięć ról to różne formy realizmu adaptacyjnego.:

- *skuteczny kwietysta*: rządy, korporacje i inne instytucje dbają o zachowanie *status quo*; nawet jeśli pracują w nich oświeceni ludzie, nie są w stanie za wiele zrobić; należy działać na obrzeżach systemu, tworzyć alternatywne sposoby życia, przeprowadzać spontaniczne ataki i protesty, żyć po swojemu; w dłuższej perspektywie czasu, do chwili gdy alternatywne sposoby życia się upowszechnią, zewnętrzny nacisk jest skuteczniejszy od mozolnych, wewnętrznych reform systemowych;
- *socjalny humanista*: istnieją dziedziny życia, które nie przynoszą zysku, są one często niedowartościowane w świecie nakierowanym na zysk; nie należy ich włączać do wspólnego wyścigu, gdyż z góry są na straconej pozycji; trzeba je wydzielić z operacji rynkowych, a skoro dotyczą obywateli, którzy płacą podatki, należy stworzyć system monitorujący jakość tych działań w obrębie niezyskownych dziedzin i zostawić je w spokoju;
- *oświecony pragmatyk*: istnieją dziedziny życia, które nie przynoszą zysku, istnieją takie, które są zyskowne; nie należy ich przeciwstawiać ze sobą; tworzenie opozycji zyskowne-niezyskowne albo prywatne-publiczne tylko szkodzi; dziedziny niezyskowne dadzą się wmontować w działalność dla zysku; należy tylko wyznaczyć jasne definicje, co jest czym i podejmować, czasem zgniłe, czasem sensowne, kompromisy, aby wilk był syty i owca cała;
- *liberał hołdujący realności jednostki*: wszystkie dziedziny życia są równoważne, wszyscy ludzie również; jedna dusza, jeden głos wyborczy, jeden partykularny interes – to liberalna zasada; w naturze rzeczy leży, aby każdy troszczył się o swoje potrzeby; każdy powinien konkurować

[68] https://pl.wikipedia.org/wiki/Partia_Pracy_(Holandia)
[69] http://www.nytimes.com/2013/01/30/arts/30iht-dutch30.html?_r=1

na wolnym rynku własnymi rękoma, talentem, sprytem. Pomoc państwa lub innych organizacji dla mniej utalentowanych jest oszustwem;

- *realista z misją*: żyjemy w trudnych czasach, w czasie kryzysu; wymaga to podjęcia zdecydowanych działań, które być może spowodują niezadowolenie wielu ludzi; niepopularne decyzje muszą być podjęte, aby ratować kraj przed upadkiem; nie można stracić zimnej krwi, trzeba być twardym, wahanie jest niewskazane.

Rząd holenderski nie przedstawił merytorycznych argumentów za drastycznymi cięciami w sektorze kultury, ale rządzący politycy („realiści z misją") publicznie demoralizowali sztukę: artystów nazywano „darmozjadami", sztuce współczesnej i eksperymentującej nadano etykietę „alienującej" i „zdegenerowanej"[70]. Prawicowy rząd zinterpretował sztukę jako „lewackie hobby", coś mało poważnego[71]. Postawa definiująca sztukę za zbytek dostępny wyłącznie dla bogatych tylko, dlatego że nie daje się jej wpisać w logikę rynku, utrwala to kłamstwo: sztuka bez subsydiów rzeczywiście staje się dostępna tylko dla uprzywilejowanych (Bishop 2011). Dla Chrisa („socjalnego humanisty") poczynania I gabinetu Rutte były jednoznaczne z formą dyscyplinowania lewicowego podejścia do społeczeństwa.

Ludzie w sektorze kultury pracują za bardzo małe pieniądze. Chris stawia retorycznie pytanie: czy powinno dokonywać się cięć w sektorach, w których ludzie są słabo opłacani? „Kultura to edukacja, to integracja, to rozmowa z różnymi ludźmi", mówi Chris. Ocenianie pojedynczych dzieł przez pryzmat ich efektu społecznego lub ekonomicznego to nie kreacja kultury, lecz dawanie lekcji. Chris twierdzi, że za cięcia w kulturze można zbudować 10km autostrady; dużo czy mało? „Dlaczego, kontynuuje Chris, wysyłać policję na stadiony piłkarskie? Niech się pozabijają. Tu nie chodzi o rezultaty z podatków, lecz o to jakie, chcesz mieć społeczeństwo, jaką masz wizję społeczeństwa, w jakim społeczeństwie chciałbyś żyć" – podsumowuje.

Jako zdeklarowany społeczny demokrata, Chris nie neguje potrzeby zmian, lecz zaleca ostrożność: „rząd powinien patrzeć na szkody, których nie będzie można odwrócić". Mówi: „orkiestry z dwustuletnią tradycją nie odbudujesz z dnia na dzień". Mówi: „15 mln euro mniej w Rotterdamie, to o pięćset mniej miejsc pracy dla osób twórczych". Pyta: „być może przyszłością jest granie teatru w domach, dawanie koncertu w salonie?"[72].

„Dlaczego zawsze musi być nagroda za dotowanie sztuki?", zastanawia się Chris, „Ja moją córkę karmię, ubieram i nie chwalę się tym. Rodzina, ulica, dzielnica, miasto, państwo, Europa,

[70] http://www.wired.com/2011/06/the-dark-age-netherlands/
[71] http://www.dw.com/en/dutch-government-to-slash-culture-subsidies/a-15250187-1
[72] Podobny argument wystosował John M. Coetzee odnośnie humanistyki w neoliberalnym świecie uniwersyteckim. Powołując się na doświadczenia w komunistycznej Polsce, Coetzee stwierdził, iż być może w reżimie neoliberalnym uprawiać humanistykę będzie można w domach, podobnie jak profesorowie w Polskiej Republice Ludowej, którzy oficjalnie musieli wykładać Marksa, a w domach prowadzili seminaria z innych koncepcji filozoficznych (Coetzee 2013).

świata, galaktyka – kultura ma różne poziomy". Sugeruje, że można patrzeć na kraj, jak na rodzinę, którą tworzą obywatele, rząd, prywatne i pozarządowe instytucje. Krytykuje interesowne działania prywatnych sponsorów sztuki, np. banków, które w zamian za subsydia, chcą mieć „ciekawą" reklamę. „Nie podnieca mnie to, że ktoś daje swoje logo". Bank może być skojarzony z dobrymi rzeczami niekoniecznie przez wyświetlanie wszędzie swojego logo. „Banki albo firmy powinny mieć motywację taką jak ja, gdy karmię moją córkę. Jeśli tego nie wiedzą, musimy ich edukować".

Victor („skuteczny kwietysta") opowiada, że w Madrycie zaczęto wynajmować dla biznesu i organizowania imprez branżowych nowo wybudowane centrum sztuki elektronicznej (media lab). Centrum to dysponuje nowoczesnym *open-space*, co podnosi prestiż wydarzeniom biznesowym. Inaczej mówiąc, centrum wymienia prestiż instytucji sztuki na pieniądze od prywatnych firm. Victor zdaje sobie sprawę z tego, że mecenat publiczny nie rozwiąże problemów finansowych instytucji sztuki, ale podkreśla, że budowa prestiżu centrum było wysiłkiem zbiorowym – każdy artysta pozostawiał tam część swojego indywidualnego prestiżu. Powinny istnieć zasady dyspozycji prestiżem. „Nie można żyć tylko z pieniędzy publicznych", uważa Victor, „lecz potrzebne są jasne zasady, co można a czego nie, gdy zaczynasz wprowadzać do swej organizacji model publiczno-prywatny".

W teorii i praktyce idea publiczno-prywatnego partnerstwa (PPP) zamazuje dystynkcję między działaniami tradycyjnie pojmowanymi jako publiczne i tymi postrzeganymi jako prywatne[73]. Działania „realistów z misją" – polityków – wymusiło szukanie takich partnerstw. Centrum voor Kunst en Cultuur (CKC) w Zoetermeer proponuje zajęcia plastyczne, muzyczne, filmowe dla dzieci i dorosłych. Straciło ono cześć klientów – osób opłacających abonament za te zajęcia, jak powie Odilija, „ze względu na kryzys". CKC zaproponowało warsztaty dla biznesu, którymi mogłyby być zainteresowane firmy, np. z kreatywnego myślenia. Odilija, która pracuje w CKC, opowiada, że w próbowano podjąć rozmowy z przedstawicielami rady miejskiej w celu wydłużenia czasu na znalezienie nowych sponsorów albo stworzenie konkretnej propozycji dla biznesu: „oni [rada miasta] nie byli zainteresowani znalezieniem wspólnego rozwiązania. Mamy radzić sobie sami" – relacjonuje Odilia.

Publiczno-prywatne partnerstwo może oznaczać komercjalizację sztuki. Według Kristiny („oświecona pragmatystka") w Holandii są najlepsze agencje reklamowe na świecie, bo komercjalizowana jest w nich myślenie artystyczne. „Tu sztuka łączy się z zarabianiem pieniędzy, choć

[73] Ta nieostrość, twierdzą protektorzy PPP, stwarza kreatywne możliwości dla szukania nowych rozwiązań starych problemów, które hamowane były przez typowe role publiczne lub prywatne (zob. Sagalyn 2012). Natomiast krytycy PPP mówią o ślepocie na to, co łączy ludzi ze sobą, zarówno biednych, jak i bogatych – wsparcie nieprzynoszących zysku działań, takich jak transport publiczny do niewielkich miejscowości, na które składają się wszyscy obywatele, a które niezbędne są dla podtrzymywania solidarności, nigdy nie przyciągnie uwagi prywatnych sponsorów (Judt 2015: 303-318).

to już nie sztuka, lecz przemysł kulturalny" – mówi. David opisuje swoją pracę jako przykład dobrej współpracy sztuki nowych mediów (pomijam tu fakt, iż wiele artystycznych instytucji nie uznaje nowych mediów za sztukę) z biznesem. David pracuje z innymi „kreatywnymi ludźmi" w jednym pomieszczeniu prywatnej firmy, która zaprosiła artystów, aby zrobili dla nich „coś fajnego". Mówi: „to, co robię dla prywatnych firm i to, co robię dla publicznych instytucji, to jest w zasadzie to samo. Z punktu widzenia sposobu pracy, umiejętności czy znajdowania pomysłów, to jest w zasadzie ta sama praca". Różnica: „gdy pracujesz dla prywatnej firmy nie pokazujesz tego profesjonalistom ze świata sztuki". Dla Davida jest oczywiste, że prywatne korporacje dają stabilność i pieniądze, a świat sztuki – uznanie.

Innym argumentem w dyskusji o przyszłości sztuki w dobie jej projektyzacji, jest przykład słynnego malarza Jana Schoonhovena procującego na poczcie. Sztuką zajmował się po godzinach. Kristina przywołuje jego słowa: „mawiał – zatrudnij się na poczcie, będziesz miał pieniądze, aby wykarmić dzieci, więc nie będziesz musiał robić tego, czego chcą muzea, akademie, galerie". „W tygodniu możesz pracować na poczcie, w niedzielę robić swoje projekty". Jej zdaniem, jeśli jest się wystarczająco wytrwałym, można poradzić sobie w każdych warunkach. Problemem może być to, iż pracę na poczcie w niedługim czasie mogą wykonywać maszyny: prawdopodobieństwo, że zawód listonosza przejmą maszyny wynosi 0.68, naczelnika poczty 0.75, sortowniczego listów 0.78, urzędnika pocztowego 0.95 (1 to pewność, że maszyny będą wykonywały daną pracę, zob. Frey & Osborne 2013).

Według Martina („oświecony pragmatyk") artysta powinien umieć wyrazić ideę, nad którą pracuje, musi mieć coś skończonego, rozpiskę działań albo model lub projekt: „Gdy wiem, co dany artysta robi, jestem znaczenie bardziej zainteresowany" – kwituje. Natomiast Kristina dodaje: „ czy wyobrażasz sobie, że ktoś da pieniądze na Twitter hasztag? Nie, nikt nie da pieniędzy na coś takiego. Chcesz dostać pieniądze, musisz mieć coś chwytliwego, coś co robi wrażenie!".

Ralph („liberał hołdujący realności jednostki"), menadżer, uważa, że „jeśli nie ma zbyt wielu pieniędzy dla sztuki, musisz znaleźć je tak samo, jak robią to inni ludzie. Subsydia państwowe nie są jedynym rozwiązaniem". Dla Ralpha cięcia budżetowe zrównają ludzi ze sobą, są mechanizmem wprowadzenia równości i sprawiedliwości. Dzięki cięciom zarówno artyści, jak i inne grupy zawodowe stają wspólnie do zawodów o pieniądze na realizację swoich projektów – cięcia miały aktywizować jednostki i organizacje do szukania środków w różnych miejscach i do większej pomysłowości w ich znajdywaniu. Głównym hasłem rządu na lata 2013-2016 w dziedzinie kultury jest „kulturalna przedsiębiorczość" – artyści i instytucje kultury mają być przedsiębiorczy i sami zdobywać pieniądze z innych źródeł niż subsydia państwowe. Argumenty rządu mówiły nie tyle o „zaciskaniu pasa", co o wymuszaniu większej kreatywności i pomysłowości adaptacyjnej. Sztuka i kultura nie są dla Ralpha same w sobie czymś wartościowym, co oznacza: nie mogą liczyć na dotacje przez sam fakt istnienia.

Ludzie świata sztuki nie przejmowali się za bardzo pieniędzmi, dowiaduję się z wywiadów, gdyż „zwykle one były". Nie trzeba było o tym myśleć, wystarczyło wypełnić formularz. Nie przejmowano się też tym, jak komunikować to, co sztuka robi. „To był największy błąd" – uważa Anne (szefowa organizacji, w której prowadzony był projekt, który badałem). Moi rozmówcy twierdzą, że dzięki zaniechaniom świata sztuki, który przyjął, że obecność sztuki w społeczeństwie jest sprawą oczywistą, gabinetom premiera Rutte było łatwiej przekonać część obywateli, że sztuka to „lewicowe hobby". Anne nie twierdzi, że w telewizji powinny pojawiać się spoty reklamujące sztukę jako ważną część społeczeństwa, narodu, tożsamości; postuluje, by pokazać ludziom „co sztuka robi", a więc objaśnić w zrozumiałym dla opinii publicznej języku, co artyści robią, jakie są tego konsekwencje dla nich i dla społeczeństwa; nie chodzi o to, aby wyznaczać sztuce misje (edukacyjną, budowania tożsamości narodowej, krytyczną itd.), lecz to, aby publiczność, nawet jeśli się nie zgadza z tym, co robią artyści, mogła się przekonać, że sztuka to nie „hobby".

Moi informatorzy stawiają diagnozę, że ludzie w świecie sztuki nie przejmowali się tym, jak zdefiniować udany projekt artystyczny. W kontaktach z dysydentami zwykle prezentowano wyniki projektów od A do Z. Ralph, nie widzi nic złego w cięciach budżetowanych na kulturę wprowadzonych w 2013 roku, ale z lekką pogardą odnosi się do formularzy i ewaluacji kultury i sztuki:

> masz kilka kolumn, które musisz wypełnić, wpisać się w nie. Jeśli to zrobisz, reszta ich nie interesuje. Oni [rząd i fundacje finansujące kulturę] nie chcą zobaczyć, co się dzieje w projekcie. Wystarczy, że będziesz miał dobry raport na koniec. Sprawdzają jedynie budżet, papiery. Nie interesuje ich dobry produkt i dobry proces.

Priorytetami dla holenderskiego rządu w zakresie kultury były: edukacja, partycypacja i liczba widzów – „musisz to wspomnieć, mówi Jasmijn, gdy aplikujesz o granty: że ludzie się uczą, że ich angażujemy, że sztuka zmienia zewnętrzy świat, że wpływa na lokalną społeczność". Jasmjn obroniła magisterium z zarządzania kulturą: „Odkryłam w mojej rozprawie, że instytucje kultury potrzebują wsparcia, partnerów, aby to, co robią miało legitymizację".

Instytucje kultury w czasie mojego pobytu w Rotterdamie poszukiwały ludzi, którzy umieją pisać artykuły, eseje lub inne formy literackie, którzy umieją przedstawić w prosty sposób misje i cele instytucji. Aby dotrzeć do młodzieży albo do turystów potrzebni są też ludzie, którzy pozycjonują strony internetowe danej instytucji; potrzebni są również ambasadorzy, którzy będą propagować idee danej instytucji w różnych miastach i państwach; poszukuje się też tłumaczy języków. Jasmijn opowiada w gruncie rzeczy o szerszym problemie opisanym przez Michaela Powera (1997, por. Czarniawska 2010: 37-44). Chodzi o ideę społeczeństwa sprawozdawczego. To, co dzieje się wewnątrz organizacji jest na tyle złożone, iż osoba z zewnątrz, nieprofesjonalny obserwator, nie jest

w stanie jej zrozumieć. Potrzebni są zatem tłumacze, którzy zbyt złożoną logikę praktyki przełożą na wyrafinowaną retorycznie, stylizowaną estetycznie i abstrakcyjną, choć często posługującej się sugestywnymi przykładami, logikę reprezentacji (Czerniawska 2010: 9-23).

Moi rozmówcy stwierdzają, że artyści, aktywiści, naukowcy, humaniści i pracownicy instytucji kultury oraz sztuki nie włączyli do publicznej dyskusji o sztuce języka samej sztuki. Dominował słownik polityczny (użyteczność sztuki) i medialny (skandale, rynek sztuki, masowe imprezy). „Dysydenci, nawet jeśli byli zainteresowani efektami jakie kultura i sztuka wywiera na społeczeństwo, nic z nimi nie robili; nikt im zresztą nie dał samouczka sztuki, nikt ich nie nauczył jak obsługiwać sztukę" uważa Anne. Z drugiej strony, Martin zwraca uwagę, że wiele grup teatralnych z Amsterdamu nigdy nie wystawiało niczego poza Holandią. „Grupy te mają ograniczone horyzonty. Pracuję z grupami, które nawet nie wychodzą do centrum miasta". Używa on argumentu powszechnie pojawiającego się w dyskusji, którą śledziłem rezydując w Holandii: sztuka w Holandii była za bardzo skupiona na sobie. Ale Martin podnosi również inny ważny argument: „łatwiej jest sprzedać telefon niż *modern dance*". Rzadko, kto tłumaczył opinii publicznej, dlaczego *modern dance* nie jest telefonem albo jaka wizja społeczeństwa kryje się w świecie bez tańca, bez eksperymentów artystycznych.

Jasmin podkreśla, że wiele organizacji w Holandii boi się stracić *image* Sztuki pisanej przez duże „S". Są one skupione „na sztuce w świecie sztuki". „Niewiele jest w Holandii organizacji, które łączą wiele rzeczy na raz – sztukę z problemami społecznymi i efektywnością" uważa Jasmijn. Ralph mówi dobitnie: „to nie jest akceptowalne w Holandii, aby sztuka była instrumentem spójności społecznej". Jeden z partnerów projektu, który badałem, Kosmopolis, używa sztuki jako instrumentu dla poruszania problemów miejskich i lokalnych (np. propaguje społeczną widzialność emigrantów jako „normalnych" ludzi). Te działania są jednak niedowartościowane – Kosmopolis nie otrzymało w 2013 roku dotacji rządowej, i jak wiele innych instytucji kultury, zwłaszcza niewpisujących się w tradycyjne sztuki jak opera, teatr, sztuki wizualne, zostało zamknięte.

Dla wielu moich informatorów projekt, który badałem był ilustracją dobrych praktyk dla instytucji publicznych, jak współpracować z instytucjami komercyjnymi, a jednocześnie realizować własną misję: „Niewiele instytucji kultury w Holandii jest przyzwyczajonych do tego, co tu robimy. Nie mamy subsydiów państwowych, co zwalnia nas od ciągłego tłumaczenia się rządowi, z przedstawiania różnych sprawozdań z tego, co robimy z pieniędzmi publicznymi, pieniędzmi każdego podatnika. Tłumaczenie się przed rządem, który prezentuje się jako najważniejszy reprezentant społeczeństwa, może być krępujące" (Jasmijn). Instytucje kultury i sztuki w Holandii, według Jasmijn, ograniczone są tym, że muszą robić to, czego wymaga rząd, np. pisząc projekt pod wymogi rządowe.

„Nie chcemy zmieniać swoich celów ze względu na cele rządowe", powiedziała Anne („oświecona pragmatystka"), „ale to nie jest polityczna decyzja. Po prostu nie mają dla nas

pasujących programów". Chcąc realizować cele, które samemu sobie wyznaczasz, jak powiedziała Anne, „musisz być bardzo pragmatyczny". Dlatego Anne nie odrzuca możliwości współpracy z rządem, nie traktuje go jako zło konieczne. Nie widzi linii porozumienia teraz, w 2013 roku, co nie znaczy, że w przyszłości nie będzie starała się o dofinansowanie z budżetu państwa. „Mamy wielu sponsorów [w projekcie PZ] – mówi mi Odilia, księgowa – czasem małych, czasem połączonych z rządem. Musimy pytać o każdy grosz". Powoduje to, iż zwiększa się ilość pracy administracyjne. Raportowanie jest konieczne, gdyż każda z instytucji dotująca PZ chce wiedzieć, na co wydawane są pieniądze.

Według moich rozmówców świat sztuki powinien wynaleźć język, z jednej strony, zrozumiały dla opinii publicznej, z drugiej – nieredukujący sztuki do potrzeb społecznych, politycznych, ekonomicznych. Język ten powinien kształtować praktykę przyznawania subsydiów i sposób ewaluacji projektów artystycznych („liczy się dobry proces i produkt, a nie formularze, papiery"). Są to postulaty, inną rzeczą jest ich wprowadzenie w życie.

Projekt w sztuce ma własną historię. Globalny kryzys finansowy z końca 2007 roku oraz cięcia budżetowe w Holandii ukazał dylematy ludzi tworzących projekty artystyczne. Z jednej strony, moi informatorzy zanegowali ideę projektu jako kryterium sukcesu/porażki (jako zgodność/niezgodność opisu z rzeczywistością), tak jak często definiuje się projekt w architekturze albo zarządzaniu (jeśli chcemy stwierdzić czy projekt okazał się sukcesem albo porażką możemy sprawdzić wierność artefaktu lub procesu, porównując go z dyspozycjami zawartymi na papierze). Z drugiej strony, w kontekście społeczeństwa moi informatorzy wykazali się niezwykłym poczuciem realizmu, który polegał na adaptacji do zastanych warunków. Projekty nigdy nie są realizowane w próżni politycznej i społecznej. To, czy projekty będą prowadziły do wypalenia zawodowego czy będą narzędziem współpracy zależy w dużej mierze od decyzji politycznych. Podsumowując, można powiedzieć, że moi informatorzy próbowali połączyć autonomię sztuki, która kieruje się własnymi regułami, z realizmem, który ułatwiłby realizację projektów w kryzysowej sytuacji.

Na koniec skorzystam z wypracowanego we wcześniejszych rozdziałach narzędzia („poczwórna perspektywa"), by uporządkować to, co zostało powiedziane:

- *Struktura*: projekt artystyczny jest metodą łączenia różnych ludzi i instytucji ze sobą. Metoda ta, jak starałem się pokazać śledząc historię projektu w sztuce, nie była kryterium sukcesu/porażki, lecz sposobem na organizowanie działań w złożonej i niehierarchicznej sytuacji, którą Danto nazwał „spustoszeniem".
- *Sieć*: projekty artystyczne nie funkcjonują w próżni społecznej; tak jak inne projekty są zależne od szerszego kontekstu (kryzys finansowy, cięcia budżetowe, polityka rządowa itd.). Sztuka w Europie jest szczególnie wrażliwa na to, co dzieje się w państwie: sztuka, jak widzieliśmy na przykładzie Holandii, zależna jest w dużej mierze od subsydiów

państwowych; po drugie, funkcjonowanie w sytuacji kryzysowej wymaga pewnej dozy realizmu, co przekształca sposób rozumienia sztuki. Według moich rozmówców sztuka powinna być bardziej obecna w społeczeństwie (Jasmijn krytykuje „sztukę dla sztuki", Martin twierdzi, że artyści powinni wchodzić w częstsze relacje z miastem i publicznością, Chris, że sztuka może być instrumentem zmiany społecznej). Projekt, taki jak projekt PZ, łączy ze sobą grupy artystyczne mające ugruntowaną pozycję w świecie sztuki, szkołę, uczniów, nauczycieli, młodych artystów z Europy, miasto Rotterdam.

- *Jednostka*: z jednej strony, cięcia budżetowe wywołały protesty, wiele osób musiało radzić sobie z dylematami dotyczącymi autonomii sztuki i znajdowania sposobów na jej finansowanie, z drugiej strony, projekt artystyczny stał się, jak stwierdził Sonnier, nową formą wypowiedzi artystycznej.
- *Polityczność*: sztuka jest czuła na polityczne transformacje – prawicowy rząd nazwał sztukę w Holandii „lewackim hobby", a artystów „darmozjadami". Tradycyjne dziedziny sztuki, według Martina, miały łatwiej, niż eksperymentalne – warto zadawać po raz kolejny pytanie: czy sztuka powinna wpisywać się w logikę rynku bądź propagandy państwowej. Projekty artystyczne nie są wolne od tego klasycznego pytania.

CZĘŚĆ II Sprojektyzowane formy dialogowe: eksperymentowanie z zastanymi warunkami instytucjonalnymi

W dyskusjach na temat projektyzacji pojawia się często zarzut, iż proces ten instrumentalizuje relacje międzyludzkie (Szreder 2016, Ćwikła 2015), a część analiz wskazuje na biurokratyczną nieczytelność systemu projektowego (Jałocha 2014, Kuura 2009), na to, co Jadwiga Staniszkis (2009) opisywała jako „przemoc strukturalna" bądź „dyktat formy"[74]. Projektyzacja jest ambiwalentnym procesem: z jednej strony, projekty, przynajmniej w założeniu, mają zwiększyć efektywność działań jednostek i grup, z drugiej, kładą nacisk na ludzką sprawczość, a z trzeciej – wpisane są w strukturę biurokracji („żelaznej klatki") i neoliberalną ideologię promocji indywidualizmu kosztem celów zbiorowych. Jednakże projekty mogą być również zalążkiem nowej koncepcji państwa socjalnego, a same w sobie są wehikułem łączenia ludzi dla realizacji wspólnego celu. Przykładem projektu, w którym równie ważny, co produkt końcowy, był proces wspólnej pracy pomiędzy jednostkami charakteryzującymi się różną mocą sprawczą (uczniami, młodzieżą, młodymi artystami, ekspertami, menadżerami), był projekt, który badałem.

W projekcie PZ założono, że efektywniejsze od motywacji instrumentalnych (sankcji, kar, nagród) w podtrzymywaniu orientacji kolektywnej będą motywacje społeczne (przyjemność płynące z wspólnej pracy, wizja długotrwałych korzyści, wzmacnianie więzi międzyludzkich). Projekt ten był nazywany „procesem", w którym zarządzanie było kolektywne (jego struktura nie była hierarchiczna). Anne stwierdziła, że projekt PZ jest tak pomyślany, że wymaga refleksji na każdym etapie, a nie wypełniania działaniami kolejnych faz: „Nasz projekt nie pasuje do schematu «opis działania-wykonywanie-odhaczenie»". W projekcie PZ istotne było zachowanie dwóch perspektyw: z góry na dół (*top-down*) oraz z dołu do góry (*bottom up*). Anne powtarzała, że „aby rozwijać problemy zaczynamy od dołu, ale mamy też wiedzę, aby połączyć to, co lokalne, co artystyczne, z tym, co odgórne, czym zajmują się menadżerowie". W części II śledzę, jak te dwie perspektywy („oddlona" i „odgórna") nakładają się na siebie, przenikają i komplikują interakcje międzyludzkie w projekcie.

Projekt PZ był realizowany w szkole, instytucji z paradygmatyczną strukturą hierarchiczną (uczeń-nauczyciel-dyrektor). Prześledzę proces dopasowywania logiki projektowej do logiki szkolnej. Anne nazywa projekt PZ nowym podejściem do edukacji. Projektu PZ nie dało się jednak swobodnie wpasować w strukturę szkolną. Wymagało to wysiłku. Na początku zespół projektowy zaczął przyjmować rolę nauczycieli. Usłyszeliśmy od menadżerów projektu, że „nie będziecie nimi, bo nie jesteście zawodowymi nauczycielami. Nie będziecie dobrymi nauczycielami. Nie chcemy nimi być". Musieliśmy wymyślić dla siebie nowe role, a przede wszystkim odłączyć projekt od hierarchii szkolnej.

[74] „Chodzi o dyktat formy egzekwowany przez globalną logikę i wykorzystujący brak korespondencji między narzuconymi formami instytucjonalnymi a «czasem historycznym» (studium rozwoju), w jakim znajduje się dana gospodarka" (Staniszkis 2009: 131).

Nie obyło się to bez kontrowersji. Gdy już się to udało, rozpoczął się proces konstruowania niehierarchicznej struktury współpracy z uczniami i nauczycielami. Zadałem pytanie: Jakie strategie stosują aktorzy społeczni, by uporać się z hierarchią szkolną, a potem, by zbudować niehierarchiczną strukturę?

Przedstawię proces negocjowania porządku społecznego – szkolnego, a potem „post-szkolnego" (szerzej: hierarchicznej i niehierarchicznej struktury). „W pracach teoretyków negocjowanego porządku wciąż powraca wątek ograniczenia i powściągania negocjacji przez nieubłaganą rzeczywistość społeczną", pisali Stolte, Fine i Cook (2009: 192, por. Manterys 2008). W fazie pierwszej procesu, który opiszę, tą rzeczywistością społeczną była szkoła; w fazie kolejnej (konstrukcji nowego porządku) byli nią uczniowie – ich niska pozycja klasowa nie pozwoliła zrobić z nich, jak mówiliśmy między sobą, „artystów". Musieliśmy wymyśleć taką strukturę relacji, która z jednej strony dałaby uczniom wolność twórczą, a z drugiej, kreowała na tyle ścisłe ramy, by mogli oni odnaleźć sens we wspólnym działaniu.

Poszukujemy dziś nowych form dialogowych (zob. Koczanowicz 2015). Jest to szczególnie ważne w dobie obserwowanego powszechnie kryzysu dotychczasowych form demokracji i dialogowych struktur relacji międzyludzkich. Analiza negocjowanego porządku, którą przedstawię poniżej pokazuje, po pierwsze, że nowe form dialogowe nie są tylko domeną spontanicznych ruchów oddolnych, lecz że mogą one zostać wytworzone w oparciu o odgórne struktury (tradycyjną hierarchię szkolną, w której próbuje zainstalować się projekt zależny od subsydiów prywatnych i grantu z Unii Europejskiej, oraz współpracy profesjonalnych menadżerów kultury i artystów). W takim przypadku należy wziąć pod uwagę dwa ograniczania: strukturalne (np. na linii szkoła-projekt, sztuka-projekt, działania u podstaw-wypełnianie celów projektu) oraz ludzkie (nie wszystkie osoby pasują do mitycznego obrazu „elastycznej jednostki", zob. Dörre i in. 2015). Po drugie, formy łączące to, co oddolne z tym, co odgórne, tak jak projekt PZ, są oparte na podwójnym standardzie: efektywności i dialogiczności.

ROZDZIAŁ 5. OD HIERARCHICZNYCH OGRANICZEŃ DO EKSPERYMENTOWANIA Z NIEHIERARCHICZNYMI FORMAMI EDUKACJI

Ken Robinson przekonuje, że szkoły dające pierwszeństwo technice i praktycznym programom „przechodzą na model nauczania opierając[y] się na projektach”[75]. Takie szkoły „skupiają się na rozwijaniu niedocenianych umiejętności, takich jak rozwiązywanie problemów i komunikacja, oraz dają nauczycielom znacznie więcej swobody, nadal rozliczając się z wyników” (Robinson & Aronica 2015: Loc4572). W praktyce jest to zmiana z edukacji opartej na testach na edukację opartą na projektach.

Holandia jest krajem podążającym za tym trendem. Peter, menażer szkoły, w której realizujemy projekt PZ, wyjaśnia mi, że:

> kilka lat temu zmienił się system edukacji. Przed tą zmianą w scenariuszu edukacyjnym nauczyciel był najważniejszy – uczeń przychodził do szkoły, siadał a nauczyciel podejmował decyzje. To bardzo jednokierunkowe spojrzenie i bardzo nieskuteczne. Z badań wynikało, że w ten sposób można skutecznie przekazać jedynie 10% wiedzy. Inne badania natomiast wykazały, że jeśli uczeń sam będzie odkrywał, znajdował rozwiązania, wówczas mówimy o tym, że aż 80-90% wiedzy, którą zdobędzie, zapamięta. W Holandii nazywamy to „*competence learning*”. Student uczy się przede wszystkim poprzez warsztaty, a nauczyciel jest od tego, aby wspierał go w drażliwych i trudnych momentach realizacji projektów. Główną częścią edukacji jest realizacja prawdziwych, [czyli niewymyślonych przez nauczyciela], projektów. Wszyscy studenci mają też obligatoryjne kursy z matematyki i języków. Staramy się przetłumaczyć wiedzę [kognitywną] w działanie, praktyczne radzenie sobie z problemami. Bolączką każdego niemal systemu edukacji było to, że studenci zdobywali wiedzę, ale nie potrafili jej przełożyć na konkretne rozwiązania. Wiedzę można znaleźć w Internecie, ale nie dowiesz się z Internetu, jak działać praktycznie; zwłaszcza działań kreatywnych nie możesz nauczyć się z książki – uczysz się ich poprzez działanie, robienie czegoś. Dlatego realizujemy projekty – studenci muszą pokazać, że potrafią przełożyć wiedzę na praktyczne rozwiązania. W Holandii MBO (Management by Objectives) to podstawa nauczania.

Peter tłumaczy, jak funkcjonuje szkoła, w której pracuje (szkoła ta jest odpowiednikiem polskiej szkoły zawodowej):

> W przypadku kursu HT [osoby uczestniczące w tym kursie są częścią projektu PZ] idziemy jeszcze dalej w stosunku do tego, o czym przed chwilą mówiłem. Projekt jest tu rozumiany jako współpraca między

[75] System edukacji publicznej w wielu krajach jest masowy, wystandaryzowany; był stworzony, by sprostać potrzebom pracy w czasach rewolucji przemysłowej; nie jest przystosowany do warunków życia w XXI wieku. Ken Robinson (Robinson & Aronica 2015:loc216)uważa, że „edukacja ma na celu umożliwienie uczniom zrozumienie świata wokół nich oraz naturalnych talentów tkwiących w ich wnętrzu, aby mogli stać się spełnionymi jednostkami i aktywnymi, wrażliwymi obywatelami”. Robinson podkreśla w ten sposób cele edukacji dla XXI wieku – nie masowość, lecz personalizacja; nie standaryzacja, ale indywidualne talenty.

> uczniami, nauczycielami i osobami z zewnątrz (np. pracownikami firm, przedsiębiorstw etc.). Uczniowie nie realizują swoich indywidualnych projektów, ale wszyscy ci ludzie uczą się od siebie nawzajem pewnych umiejętności. W takim systemie nauczyciel nie musi wiedzieć wszystkiego, zwłaszcza, że przy takiej współpracy wiedza książkowa zwykle zawodzi – potrzebna jest wiedza z doświadczenia, z prawdziwego życia, a tej nauczycielom zwykle brakuje. Nauczyciele nie powinni udawać, że znają odpowiedzi na wszystkie pytania. Biorąc udział w przedsięwzięciu, o którym mówię, zarówno nauczyciele, jak i studenci uczą się na przykład zdobywają wiedzę jakim językiem i w jaki sposób komunikować się z partnerami zewnętrznymi. Studenci sami dochodzą do tego, jakiej wiedzy potrzebują. Nauczyciele nie narzucają uczniom z góry jaką wiedzę powinni opanować. Na przykład, jeśli w projekcie potrzebujesz podstaw matematyki, studenci będą zainteresowani, aby się jej nauczyć w celu rozwiązania problemu. W tradycyjnym systemie edukacji uczniowie nie wiedzą, jak korzystać z wiedzy. Jak ja chodziłem do szkoły mówiono mi – „ucz się", a potem zobaczysz, do czego ci się ta wiedza przyda. Nigdy nie wiedziałem, po co się czegoś uczę, nie wykorzystałem też tej wiedzy w praktyce. Dziś studenci chcą wiedzieć, po co się czegoś uczą. Trzeba wiedzę włożyć w kontekst. Takim kontekstem jest projekt.

W słowach Petera bardzo jasno słychać, że edukacja oparta na projektach jest nie tylko zmianą paradygmatu z „testowego" na „projektowy", lecz jest również formą marketingu. Z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów pogłębionych wynika, że projekt PZ jest formą reklamy szkoły, którą można skierować do firm i rządu. Rotterdam jest miastem biznesu i przemysłu, w którym rośnie zapotrzebowanie na pracę dla ludzi z zawodowymi kwalifikacjami w największym porcie w Europie. Takie kwalifikacje młodzi ludzie nabywają w szkole, w której realizowany jest nasz projekt. Projekt PZ stanowi mocny argumentem w negocjacjach z lokalnymi firmami, by te zainwestowały w szkołę i swych potencjalnych pracowników. Po drugie, szkoła oparta na projektach jest atrakcyjna dla studentów. Dyrektorzy szkoły, w której realizowany jest projekt PZ, twierdzą, że 23 osoby zapisane na kurs HT to sukces. W konkurencyjnej szkole na odpowiednik tego kursu uczęszcza siedem osób. Po trzecie, projekty w szkole mają motywować uczniów do jej skończenia. Anne twierdzi, że ogromne sumy pieniędzy wydawane są na to, by młodzież która z jakiś powodów rzuciła szkołę, z powrotem do niej wróciła. Nie kładzie się zbyt dużego nacisku na motywowanie uczniów, by nie porzucali szkoły. Wreszcie, argumentować można, że edukacja oparta na projektach jest korzystna dla społeczeństwa, ponieważ rozwija w uczniach potrzebne dziś umiejętności praktyczne oraz zacieśnia więzi między uczniami a szkołą. Podsumowując, edukacja oparta na projektach jest pożądana nie tylko dlatego, że promuje indywidualne talenty, lecz także z powodów pragmatycznych.

Edukacja oparta na projektach wpisuje się w narrację „kreatokratyczną". Według tej narracji, w latach 70. i 80. XX wieku klasyczny koncept zawodu został zastąpiony ideą pracownika wiedzy; na przełomie latach 90. XX i początku XXI wieku koncept ekonomii wiedzy został zastąpiony modelem,

który Jadranka Švarc (2015) nazwała, paradygmatem „kreatokratycznym" („*creatocratic*"). Charakteryzuje go globalny przemysł kulturowy, usługi i kreatywne sektory z takimi zawodami jak zarządzanie, konsultacja, usługi osobiste, *entertainment*, *software design*. Scenę „kreatokratycznego" paradygmatu wypełniły takie koncepty jak „semi-", „post-", „new-", hybrydy, fach transnacjonalny, wielozadaniowość, portfolio zastępujące CV, de-profesjonalizcja, *de-skilling* – są to etykiety umiejętności przypisywanych pracy projektowej (Landry 2011). Peter powołuje się na tę narrację, mówiąc, że w krajach europejskich coraz większą rolę pełnią sektory kreatywne, gdyż przemysł przenosi się do Chin:

> W Chinach kamerę można złożyć za 20$, a w Holandii będzie to kosztowało 500$. Natomiast kreatywnymi rozwiązaniami będziemy musieli się zająć my, np. będziemy musieli wiedzieć jak regulować jakość powietrza, jak tworzyć skuteczne systemy klimatyzacji itd. W tym celu trzeba będzie połączyć różne informacje: np. kiedy ktoś bierze prysznic, albo dlaczego nie używa prysznica do kąpieli, co mu w tym przeszkadza – musimy nauczyć studentów radzenia sobie z takimi problemami.

Švarc twierdzi, że iluzję opinii publicznej, że żyjemy w świecie wiedzy i kreatywności kształtują statystyki i akcje organizacji takich jak OECD czy Komisja Europejska, które zwykle podkreślają wzrost poziomu edukacji oraz przejście z pracy wykonywanej przez pracowników o niskich kompetencjach do pracy wykonywanej przez ludzi z wysokimi kompetencjami. Jednakże nie potwierdzają tego badania empiryczne, z których wynika, że najliczniejsze miejsca pracy w UE to praca niewymagająca specjalistycznych, wysokich kwalifikacji i niskopłatna. Według Švarc tylko 5.7% całkowitego zatrudnienia to zawody produkcji high-tech, a „*knowledge intensive activities*" (KIA) – zawody ograniczone do sektora biznesu z wykluczeniem pracy publicznego sektora, jak usługi non-profit – stanowi tylko 13.4% zatrudnionych. W 2011 roku obywatele EU28 wydali 29.1% PKB na społeczną ochronę (np. usługi osobiste, dobroczynność, praca dla społeczności). Wysoki poziom europejskiego włączenia społecznego stoi pod znakiem zapytania ze względu na wzrost od lat 90. XX wieku ilości niskopłatnej pracy. We wrześniu 2013 roku 26.9 mln obywateli UE było bez pracy.

Badania empiryczne nie dostarczają poparcia dla tezy, że praca kreatywna jest antidotum na bezrobocie w UE. Peter i inni menadżerowie szkoły często jednak powoływali się na narrację „kreatokratyczną", gdy uzasadniali konieczność zastąpienia paradygmatu „testowego" paradygmatem „projektowym".

Paradygmat „testowy" jest edukacją masową. „Muszę zrobić tak, by każdy ze studentów w końcu doszedł do pewnego poziomu" – wypowiadając te słowa Vesna, nauczycielka, rysuje na kartce a5 kilka pionowych strzałek różnej długości pnących się w górę (przedstawiają one studentów absorbujących materiał – jedni robią to szybciej, inni – wolniej) oraz jedną poziomą linię – to limit

wiedzy, którą każdy ze studentów powinien przyswoić. Ida pyta Vesnę: „może nie powinnaś prowadzić wszystkich do jednego poziomu?".

Pytanie Idy pozostaje bez odpowiedzi, ponieważ Vesna nie ma wyboru – musi, zgodnie z założeniem standaryzowanej edukacji, która uznaje, że „jeden rozmiar pasuje każdemu" (Robinson & Aronica 2015: Loc4162), wpoić każdemu uczniowi określoną porcję wiedzy. Robinson twierdzi, że nauczyciel, dyrektor szkoły, rodzice, itd. mają jednak wybór: „możesz dokonywać zmian w ramach systemu, forsować zmiany samego systemu lub działać poza systemem" (tamże: Loc4171). Vesna nie zamierza być rewolucjonistką: jest zatrudniona w szkole na półetatu, a po pracy musi wrócić do domu, by, „zrobić obiad i pobyć ze swoim dzieckiem". Projektyzacja szkoły – przystosowanie jej programu do rynku pracy opartego na realizacji projektów – przychodzi do niej wbrew jej woli.

Projektyzacja szkoły, twierdzi szef Vesny, wymaga od nauczyciela przyjęcia nowej postawy:

> wcześniej nauczyciel przeglądał rozdział książki, który miał przedstawić uczniom. Czytał go i na lekcji o nim opowiadał. Teraz [w projektowym podejściu] nauczyciele nie wiedzą, co się będzie działo, nie mają scenariusza, nie wiedzą, o co zapytają studenci. Muszą wiedzieć o wiele więcej, ale też muszą się nauczyć mówić – „nie wiem". Jeśli chodzi o książkę, to trudno powiedzieć, że czegoś nie wiesz, ale jeśli stajesz przed realizacją zadania, to łatwiej powiedzieć: „spróbujmy to jakoś wspólnie rozwiązać"[76].

Vesna próbuje dostosować się do przekształceń w szkole, ale wykluczające się porządki – logika standaryzowanej szkoły oraz logika projektu – wywołują w niej zmęczenie[77]. Uważa, że jej rolą jest nauczenie studentów konkretnej umiejętności: „studenci potrzebują jakieś struktury, zwłaszcza, gdy trzeba im coś wytłumaczyć, gdy muszą się nauczyć obsługi jakiegoś programu komputerowego". Zespół YP natomiast, jak mówi, prowadzi zajęcia „ze sztuki" – trudno jest studentom skupić się na jej zajęciach, gdy wracają „od was [z zajęć prowadzonych przez zespół YP]". Vesna próbuje „wskoczyć w sztukę", ale nie jest to proste; mówi: „*fun*, *playfull* – to jest u was, u mnie tego nie ma". Jej słowa potwierdzają studenci: minusem, według nich, pracy z nami jest to, że warsztaty przez nas prowadzone są chaotyczne, że nie wiadomo, co się dzieje, że nie tłumaczymy wszystkiego zbyt jasno; plusem: zabawa; fajni ludzie; to, że nie jesteśmy nauczycielami. Vesna twierdzi, że studentom trzeba klarownie „wytłumaczyć" jakiś materiał oraz że do tego potrzebna jest „dyscyplina". Podsumowuje swój wywód: „ja uczę ich bardziej technicznych spraw, wy bardziej artystycznych".

[76] Szef Vesny zwraca uwagę, że projektowy tryb pracy jest również trudny dla rodziców, gdyż „nie mogą zapytać ani swych dzieci, ani nauczyciela, nad którym rozdziałem i jakiej książki aktualnie pracują albo jakie dostały ocenę".

[77] Emre, jeden ze studentów, powiedział mi: „Vesna stwierdziła dzisiaj, że jak nie będziemy grali w gry na komputerze na lekcji, to będziemy mogli iść wcześniej do domu. Ale myślę, że i tak część z nas będzie grała a Vesna i tak nas puści wcześniej. Ona sama chce iść do domu".

Nałożenie się na siebie dwóch struktur – edukacji „testowej" i edukacji opartej na projektach – męczy i stresuje nie tylko „stronę szkolną" (Vesnę), lecz także „stronę projektową". Victor mówi, że nie zamierza „przynosić pracy do domu"; Kati jest „zdenerwowana", gdyż musi prowadzić zajęcia tak, by dostarczały „dużo radości". Obie strony – nauczyciele i zespół YP – muszą zmagać się z ambiwalencją nakładających się na siebie logik – standardowej edukacji szkolnej (składa się na nią „struktura", „wytłumaczenie i nauka obsługi czegoś", „techniczne sprawy", „wiedza książkowa", „dyscyplina") i edukacji projektowej (mieszą się w niej „chaos", „zabawa", „sztuka", „wspólne wykonywanie zadań", „etos niewiedzy"). Podobnie jak zasady projektowe organizują pracę nauczycielce, tak logika szkolna wpływa na pracę zespołu YP.

Przykładowo, Vesna mówi, że to jest dla niej ciężar, gdy zabieramy jej kilku studentów do naszej przestrzeni. Wylicza: „zostaje ich kilku, kilku z nich jest chorych, ktoś nie przyjdzie i potem siedzi tutaj dwóch i nie wiem, co mam z nimi robić. Muszę zrobić program, a wasze warsztaty rozbijają strukturę zajęć". Mój szef mówi mi: „każdy musi się nauczyć tego samego, wszyscy muszą wynieść ze szkoły to samo". Vesna próbuje poradzić sobie z napięciem strukturalnym wynikającym z nałożenia się logiki szkoły i logiki projektu śmiechem: „ale nie narzekam i się śmieję". Kristina stwierdza, że Vesna jest niespokojna, gdyż „musi mieć coś, co da się zmierzyć. Tego wymaga jej praca. Ale, by coś zmierzyć, trzeba mieć miarę, a nasza praca to *work in progres*". „My robimy projekt – mówi Anne – musimy dbać o jego rozwój".

Wykluczający się charakter obu logik prowadzi do zmęczenia, zdenerwowania, zakłopotania. Jednostka „daje się miażdżyć sprzecznym normom, zapobiegając ich bezpośredniemu starciu, albo rozdzierać zasadom należącym do różnych porządków, uzgadniając je" (Goffman 2012: 113). Vesna próbuje uzgodnić oba porządki (chce „wskoczyć w sztukę"); podobnie czyni zespół YP, zwłaszcza na początku projektu, gdy zamiast skupić się na nim, zaczynamy prowadzić lekcje. Prześledzę teraz proces przebiegający od dominacji schematu szkolnego w pracy zespołu YP poprzez bunt zespołu i wyznaczenie nowych ról sobie i partnerom.

W pierwszym miesiącu trwania projektu PZ zachowujemy się jak nauczyciele, choć nimi nie jesteśmy, nie mamy przeszkolenia nauczycielskiego, a kierownictwo PZ podkreśla, że naszą przewagą nad nauczycielami jest to, że nie podlegamy władzom szkolnym i mamy „kreatywne" umiejętności. Mimo to, przygotowujemy typowe lekcje szkolne; prowadzimy zajęcia, które nie mają związku z szerszym kontekstem i celem projektu. Nasze zajęcia są wpisane w harmonogram szkoły – studenci przychodzą do nas w każdy poniedziałek i wtorek w ramach zajęć lekcyjnych. Kristina dostrzega, że uczniowie zachowują się u nas jak na typowej lekcji, a my przyjmujemy rolę nauczycieli. Postanawia dać nam kilka rad, jak poradzić sobie z niesubordynacją studentów tak, by nie przyjąć typowej roli nauczyciela, a z drugiej strony, by młodzieży nie sprowadzić do roli uczniów (zob. ramka 4).

Performatywny wymiar autorytetu: Jak współpracować z młodzieżą w warunkach szkolnych nie sprowadzając ich do roli uczniów i nie przyjmując roli nauczyciela?

Pierwszą radą Kristiny jest podpatrywanie ludzi, którzy pracują z młodzieżą w szkole – „oni chcąc, nie chcąc, wypracowali różne metody pracy z nimi, warto korzystać z ich doświadczenia". Drugą radą jest budowanie poczucia wśród studentów, że jesteśmy obecni w przestrzeni klasy szkolnej: „niech studenci wiedzą, że jesteście":

Spójrzcie na Vesnę – zaczyna Kristina – ona wcale nie mówi głośno, ale za to, gdy chce coś powiedzieć staje, wyprostowana, pierś do przodu i podnosi palec wskazujący prawej ręki do góry i czeka. Dzieciaki widzą, że chce coś powiedzieć. Konsekwentnie stoi i powstrzymuje się przed mówieniem; wypowiada jakieś dźwięki, półsłówka, ale nie mówi. Czeka, aż będzie mogła mówić – czeka, aż się uspokoją. Po pierwsze więc – stójcie. Po drugie możecie chodzić po sali, przemieszczajcie się po niej, by studenci widzieli, że nie ma jasnego podziału na przestrzeń „waszą" i „ich". Po trzecie, niech ktoś z was idzie na koniec pomieszczenia, niech patrzy, co mają na monitorach i niech ta osoba tam po prostu będzie.

Kristina proponuje również „gry i zabawy", które wzmocnią poczucie współobecności nas i studentów, tego, że jesteśmy i że powinniśmy na siebie zwracać uwagę (zob. Goffman 2000). Kristina zaleca: „ustawiacie ich w kółko, niech siadają po turecku np. na kocach; wyciągasz kartkę i podajesz ją pierwszemu lepszemu dzieciakowi. Niech odczyta słowo na kartce i niech referuje przez trzy minuty o tym słowie, na stojąco, przed wszystkimi"[78]. Kristina kontynuuje:

dobrze, aby się rozruszali. Ruch fizyczny dobrze wpływa na koncentrację i na szare komórki. Niech wejdą na krzesło a potem niech skoczą. I tyle. Prosta zabawa i nie jest niebezpieczna. A dziś wszystko jest pod dyktando przepisów bezpieczeństwa. A my możemy to robić. Nie jesteśmy nauczycielami, możemy pozwalać im wchodzić na krzesła.

Kristina kończy swoją wypowiedź jasnym rozdzieleniem roli nauczyciela i realizatora projektu: ci drudzy mogą pozwolić sobie na więcej, nie muszą przejmować się restrykcyjnymi przepisami szkolnymi – „nie musicie się bać używać niecenzuralnych słów (np. „*motherfucker*") – zobaczycie, jak im [studentom] szczęki opadną", mówi.

Indywidualne podejście do uczniów, mówiąc ogólnie: łamanie instytucjonalnych i obyczajowych zasad i traktowanie ich na równi z nami, nie jest proste. Nie przeszkadza nam, że Nienke, prowadząca warsztaty z uczniami, pali przed szkołą papierosy z dwójką z nich. Rozmawiamy z nimi o tym, jak przebiegają zajęcia (zwrócenie się o komentarz i otwarta rozmowa ze studentami o naszej i ich pracy jest wskaźnikiem współpracy). Nienke pyta ich: czy miałam krzyknąć: *do it now you son of a bitch* („zrób to natomiast, sukinsynu")*?* Opór przed łamaniem konwencjonalnych zasad przestrzeni publicznej ma nie tylko nauczyciela, ale też Nienke od wielu lat prowadząca warsztaty filmowe z młodzieżą. Dung jej odpowiada: „tak, tak właśnie trzeba było krzyknąć". Łamanie konwencjonalnych zasad nie jest proste i wymaga znajomość tych konwencji oraz antycypacji, jak na ich złamanie zareagują uczniowie.

Ramka 4 Performatywny wymiar autorytetu

[78] Inna zabawa wygląda tak: dzielicie grupę na 2 części. Jedna grupa ma laptopa przed sobą i ogląda film, jakiś stary, klasyczny; może być s-f albo horror. Dźwięk jest wyłączony. Druga grupa patrzy na grupę z laptopem a ta naśladuje to, co na ekranie, np. naśladuje zachowanie potworów i mówi, że to jest to, co widzi na ekranie, czasem jedna postać z filmu może być odegrana przez kilku studentów.

Nazwałem ramkę 4 „Performatywny wymiar autorytetu", gdyż autorytet projektodawców nie pochodzi z treści ról nadanych przez instytucję (w hierarchii szkolnej rola nauczyciela stoi wyżej od roli ucznia), lecz z umiejętności dostrzegania, kim jest młodzież, z którą pracujemy, a także ze zdolności dogadywania się z nastolatkami. Wiedza, podobnie jak w przykładach przywoływanych w swej książce przez Robinsona (Robinson & Aronica 2015), była wypracowywana w toku interakcji między uczniami a nami. Proces konstruowania wzajemnych relacji, nie na podstawie gotowych scenariuszy ról, lecz *in situ*, jest procesem interakcyjnym. Randal Collins (2011) twierdził, że udane interakcje (rytuały) są przekaźnikami pozytywnego naładowania emocjonalnego. Rytuały interakcyjne, twierdzi Collins, wytwarzają energię emocjonalną, która albo wiąże albo dzieli jednostki. Energia ta jest wymieniana w toku emocjonalnych (a nieczysto poznawczych) negocjacji. Przykładowo, Ida podpaliła wełnę podczas jednych warsztatów (nie pozwoliłby sobie na to żaden nauczyciel). W notatkach terenowych zapisałem: „Smród nie do wytrzymania". Tego typu zdarzenia zostają zapamiętane przez studentów jako „fajne" zdarzenie. Jeśli odniesiemy rady Kristiny do zagadnienia autorytetu na linii ekspert-laik, możemy stwierdzić, że nasz autorytet nie pochodzi ze społecznego statusu nadanego i utrzymywanego przez instytucję, lecz z zwieńczonych sukcesem interakcji społecznych (por. Illouz 2016). Rady Kristiny mają pomóc w realizacji udanych interakcji. Nauczyciel otrzymuje autorytet *a priori* (choć może go stracić lub wzmocnić w toku interakcji). My wypracowujemy autorytet performatywnie – każda udana interakcja buduje nasz autorytet, a nieudana go niweluje.

Uczniowie darzą nas większym autorytetem jeśli interakcje zakończą się sukcesem; jeśli nie – krytykują nas. Przykładowo, wybieramy się metrem ze studentami do miejskiej biblioteki. Aby dostać się na peron trzeba przejść bramki. Ośmiu uczniów nie ma biletów. Ida i Kati idą je kupić. Zajmuje to dużo czasu. „Przegapiliśmy już siedem pociągów", mówią studenci i komentują: „złe planowanie". Natomiast, gdy interakcje przebiegają płynnie, chwalą nas; czasami się z nas śmieją. Kristina zwraca na to uwagę: „niech się śmieją, niech żartują z was, niech nie szanują, ale niech słuchają!". Wszystkie te reakcje – krytyka, uznanie, śmiech – są jawne; uczniowie mówią nam wprost, co myślą. Inaczej jest z nauczycielami – ukrywają swoje reakcje przed nimi. Świadczy to o tym, że performatywny wymiar autorytetu budowany jest w bezpośredniej interakcji miedzy ekspertami (nami) i laikami (uczniowie). W takiej interakcji na drugi plan schodzą formalne ograniczenia (np. przepisy BHP) bądź obyczajowe (np. przekleństwa) – reguły interakcyjne (zob. Goffman 2006, Rawls 2015) stają się ważniejsze od norm instytucjonalnych.

Pomimo, że menadżer szkoły wychwalał zalety edukacji projektowej, a nauczyciele przyjmują do wiadomości, iż muszą uporać się z nową formułą prowadzenia zajęć, to reguły szkoły, wzmacnianie przez wyobrażania i oczekiwania jakie maja uczniowie i nauczyciele względem niej i siebie, narzucają reguły szkolne na naszą relację z uczniami. Podobnie jak Kristina, również

nauczyciela dają nam rady, jak należy postępować z uczniami (zob. ramka 5) – ich rady są wyrazem „testowego" paradygmatu, a autorytet nauczycieli jest budowany za pomocą sankcji, kar i nagród (por. Tyler 2011).

Instrumentalny wymiar autorytetu: Jak nawiązać relację z uczniami, by reprodukować hierarchię nauczyciel-uczeń?

Dung opowiada: „byłem na górze w biurze [nasza przestrzeń ma dwa piętra]. Nie wiedziałem, że mamy zrobić *storyboard* [scenopis obrazkowy]. Pojawiła się Vesna i pyta – proszę pokazać mi *storyboard*. Mówię, że nie mam. Ona na to: jeśli zaraz nie zejdziesz i nie będziesz pracować, wpisuję ci nieobecność". Dung twierdzi, że to nie *fair*, bo przecież był na zajęciach, ale po prostu nie widział, że ma zrobić *storyboard*. Vesna uważa, że nieobecność należy się Dungowi, gdyż nie pracował nad ćwiczeniem i nie pofatygowała się, aby sprawdzić, jakie jest zadanie do wykonania.

Między nauczycielami a studentami istnieje bariera wzmacniana przez tego typu praktykę – Dung nie dostaje szansy, by mógł się wytłumaczyć, dlaczego nie przygotował *storyboard*. Vesna założyła z góry, że chłopak robił to, co zwykle robią uczniowie, gdy nie patrzy im się na ręce – obijał się. Nic dziwnego, Vesna dysponuje wieloma dowodami, że tak właśnie jest. Zresztą, sam Dung to potwierdza: „jeśli dasz im [uczniom] za dużo wolności, to potem wszyscy robią, co chcą, czyli siedzą przed komputerem i surfują po necie". Nauczyciele przestrzegają nas przed uczniami – ich przestrogi reprodukują zasady standaryzowanej edukacji, w której, by czegoś nauczyć, konieczne jest utrzymanie dyscypliny w klasie. Brak koncentracji uczniów na lekcjach nauczyciele programowania – dwóch mężczyzn – przypisują ich charakterom. Mówią, że uczniowie czują się zagubieni w pracy z nami i chcieliby otrzymać jasne polecenia, co mają robić. Dają nam rady: „musicie ich zmusić do działania; jeśli nie chcę pracować – wyrzućcie ich za drzwi". Uważają, że można ich zmotywować tylko sankcjami. Nieufność nauczycieli względem uczniów prowadzi do wzmocnienia barykady między nimi a uczniami. Przykładowo, Jordi opowiada o nauczycielu, z którym wciąż się kłócili: „był gruby a zajęcia odbywały się na ostatnim piętrze budynku, więc blokowaliśmy windę, aby wdrapywał się na czwarte piętro!". Uczniowie stosują własne taktyki oporu wobec nauczycielskiej kontroli.

Ramka 5 Instrumentalny wymiar autorytetu

Nazwałem ramkę 5 „Instrumentalny wymiar autorytetu", ponieważ autorytet nauczycieli ugruntowany był w założeniach szkoły (np. podział na tych, którzy wiedzą i tych, którzy nie widzą; rolą tych, którzy wiedzą jest transmisja wiedzy, a nie wytwarzanie jej w toku interakcji z tymi, którzy nie wiedzą). Nasza praca z uczniami polega na podważaniu założeń dotyczących roli nauczyciela (tak jak ją nam przedstawiali sami nauczyciele) i zasad organizacyjnych, które automatycznie narzucały się nam w środowisku szkolnym. Piszę automatycznie, gdyż założenia te były zmaterializowane w infrastrukturze szkolnej: mieliśmy swoją siedzibę w budynku szkoły; zajęcia prowadzone przez nas – przynajmniej na początku – były wpisane w plan lekcyjny; Vesna, zanim przyprowadziła uczniów do naszej przestrzeni, sprawdzała listę obecności; nauczyciele traktowali studentów, jak niesfornych wrogów i polecili nam robić to samo, itd. Zasady te były tak silne, że zaczęliśmy pełnić rolę nauczycieli, a uczniowie zaczęli nas traktować jak nauczycieli. Victor opowiada mi: „wczoraj studenci pytali mnie w mailu: «Victor, jak to zrobić, jak to rozwiązać?». Nie podobam mi się to, że traktują mnie jak nauczyciela, którym musi im podsyłać podpowiedzi. Muszę im to powiedzieć, że ja tylko

pokazuję im możliwości. Nie mogę być wciąż do ich dyspozycji tak, jak nauczyciel". Odpowiedziałem: „muszą znaleźć sami rozwiązania". Victor: „tak, muszą sami poszukać". Stawiamy opór w procesie przyjmowania roli nauczyciela.

Kristina pomagała nam w przekształceniu roli nauczyciela – jej zalecania nie podważały założeń, jak ma funkcjonować współpraca szkoła-projekt, lecz miały zbudować „radosną", „energetyczną", „twórczą" atmosferę w klasie szkolnej. Rady Kristiny ułatwiały zbudowanie nam autorytetu innymi metodami niż sankcje (np. wpisanie nieobecności, wyrzucenie za drzwi, nagana lub niezaliczenie przedmiotu), usprawniają prowadzenie zajęć i stworzenie nowej treści do starej roli. Postępując za radami Kristiny staliśmy się innego rodzaju nauczycielami – nauczycielami-artystami. Nie zmniejszyło to jednak napięcia i stresu związanego z funkcjonowaniem w dwóch wykluczających się logikach – szkoły i projektu. Rady Kristiny były wstępem do przekształceń szkolnej logiki – dopiero podważenie założeń szkolnych pozwoliło zmodyfikować pracę naszego zespołu.

Na miejsce struktury szkolnej zmaterializowanej w budynku, planie zajęć, przepisach BHP itd. wprowadzamy własne zasady: (a) dostajemy nową przestrzeń, którą pracownicy PZ przekształcają w pracownię – nowa przestrzeń przestaje przypominać klasę szkolną; (b) studenci są traktowani jednostkowo, a współpraca z nimi polega na zaznajomieniu się z nimi, a nie zakładaniu *a priori*, jak postępują typowi uczniowie w tej szkole; (c) słuchanie studentów i traktowanie ich, jak równych nam; pokazywaniu, że ich rola w projekcie jest faktycznie tak samo istotna jak nasza; (d) dawanie wolności studentom, ale w ramach konkretnych zadań, które są wcześniej z nimi uzgadniane; każde zadanie ma też swoje miejsce w szerszym kontekście celu projektu PZ – mówiąc studentom, dlaczego coś robimy, oni zaczynają traktować zadania poważnie, gdyż dostrzegają cel i intencję; to, że ich wysiłek jest po coś, że przekłada się na coś praktycznego i rzeczywistego.

Anne powiedziała nam, że czasami zbyt bardzo utożsamiamy się ze studentami, że im za bardzo ufamy. Vesna przypomina nam, że oni nie są „świętymi krowami"; aby coś otrzymać muszą coś dać. Ale współpraca ze studentami wymagała właśnie tego – zaprzyjaźnienia się z nimi. Drugim ruchem było stworzenie architektury współpracy – kilku planów działania (pomocne były tu porady Kristiny), a także drobnych zadań na miarę studentów (tak by ich czymś zająć, gdy nie mieli nic do roboty). Ważniejsze od robienia ze studentów artystów było to, że niektórzy z nich zaczęli pomagać innym studentom, że poczuli się w projekcie PZ swojsko – przestali traktować to miejsce jak szkołę.

Sukces procesu „odszkolnienia" projektu (por. Illich 2010, Bishop 2015), który polegał na przyjęciu niehierarchicznych zasad pracy z uczniami, najlepiej widać w negacji perfekcjonizmu. Vesna, radzi nam, by nie przyznawać się do nieznajomości języka angielskiego. Broni statusu profesji nauczycielskiej – w publicznych szkołach nastawionych na masową produkcję, nauczyciel jest ponad uczniem; nie powinien okazywać słabości. Jednak my przyznajemy się, że nie mówimy *British-English*, że władamy węgierską, hiszpańską albo polską odmianą języka angielskiego. Uczniowie doceniają ten

gest – gest, który można nazwać „niemaskowaniem oczywistości". Przyznanie się do niedoskonałości (uczniowie słyszą nasze indywidualne dialekty języka angielskiego) zmniejsza dystans między nami a uczniami. Łatwiej jest im opowiadać o sobie własnym językiem angielskim, gdyż wiedzą, że nie będą poprawiani na modłę belferską, ale też czują, że zespół YP jest „ludzki", że jesteśmy „zwykłymi ludźmi", że nie jesteśmy nauczycielami stojącymi wyżej w hierarchii, że nie odgrywamy przed nimi ról[79]. Przyznawanie się do popełniania błędów nie dyskredytowało nas w oczach uczniów. Przeciwnie, budowało nasz autorytet, gdyż uczniowie traktowali nas poważnie – „oni [zespół YP] nie ściemniają", mówiąc slangiem młodzieżowym. Z podręczników do autoprezentacji możemy dowiedzieć się, że pewność dodaje powagi. Okazało się, że nie tyle pewność siebie budowała nasz autorytet, co nieukrywanie ludzkiej (tj. niedoskonałej) twarzy. Studenci nauczyli się wyśmiewać i przedrzeźniać nauczycieli; gdy konfrontowali się z osobami traktującymi ich poważnie, odwzajemnili się podobnym traktowaniem.

Niehierarchiczna relacja nie jest mityczną autentyczną, bezpośrednią więzią (Rousseau 1966). Odrzucając hierarchiczną strukturę pracy z uczniami, musieliśmy wynegocjować nową strukturę. Kristina stwierdziła, że „to, co tu robimy jest w rzeczywistości tworzeniem kursu dla artystów w pigułce! Mamy tu zrobić klasę artystyczną!". Szybko przekonaliśmy się, że uczniowie stawiają milczący opór – gdy daje się im wolność kreacji i możność nieskrępowanego eksperymentowania, patrzą na nas z rozłożonymi rękoma nie wiedząc, co począć. Wolą grać w gry komputerowe, zamiast pracować. Gdy proponują jakieś rozwiązania dotyczące gry, zwykle są to kalki pomysłów, które im wcześniej przedstawiliśmy. Moje obserwacje sugerują, że istnieją bariery społeczne i klasowe, które z jednej strony powodują, że studenci nie przejawiają kreatywnych wzorów myślenia i działania (Bilton 2010), a z drugiej, że istnieją dwa rodzaje kreatywności: ta „właściwa", która jest realizacją wzorów myślenia dorosłych albo teoretyków klasy kreatywnej, i ta „niewłaściwa", która nie zgadza się z gustami wychowawców.

Większość uczniów, z którymi współpracowaliśmy nie może liczyć na wsparcie rodziców. Przykładowo, Rico w wieku dziewięciu lat został zaproszony do szkółki piłkarskiej; rodzice byli przeciwni, ponieważ nie mieliby czasu, aby go podwozić do szkoły, co tłumaczyli opiekuńczością: „jeśli ci się nie uda, będziesz zawiedziony". Wielu uczniów, z którymi pracujemy to dzieci emigrantów. Ich niska pozycja klasowa nie sprzyja zadaniu postawionemu nam przez Kristinę, by zrobić z nich artystów. Uczniowie z ich habitusem klasy niższej i tradycyjnego wychowania (Victor: „jak jesteś

[79] Inny przykład: w prezentacji PowerPoint zrobiłem błąd; napisał „Zuiplain" zamiast „Zuidplein" (nazwa dzielnicy Rotterdamu, w której realizujemy projekt). Studenci zwrócili mu na to uwagę. Nie udawał, że błąd wkradł się przez przypadek, z pośpiechu albo przez autokorektę. Waldek zaczął dopytywać studentów, gdzie jest błąd, jak ma go poprawić. Dung podpowiada: „jest w trzeciej linijce". „Gdzie?" – pytam. Wszyscy studenci się włączają w dyskusję i chórem wskazują, gdzie poprawić. Studenci czują się równi zespołowi YP, a po poprawieniu błędu, wszyscy czują zadowolenie ze wspólnej pracy naprawczej.

dzieckiem, to rodzice mówią ci, że masz tego nie ruszać i uczysz się, że tego nie wolno ruszać, a potem zapada ci to w pamięć"), a z drugiej strony, nasi partnerzy, którzy mieli własne oczekiwania wobec projektu, byli nienegocjowanym składnikiem sytuacji społecznej (Manterys 2008: 68).

Spersonalizowana forma kształcenia oparta na różnych i różnie rozumianych projektach nie dotyczy garstki wybranych. Dzieje się to „w szkołach publicznych, całych okręgach, placówkach eksperymentalnych, ubogich dzielnicach miejskich, sielankowych szkołach prywatnych", pisał Robinson (2015: loc5002). Lous, która pracowała kiedyś dla PZ, opowiada mi o pracy projektowej w domu kultury na prowincji w Holnadii:

> roczne cykle zajęć, na które trzeba się zapisać, już się nie sprawdzają. Każdy chce być dziś bardziej elastyczny, zarówno dzieci, jak i ich rodzice, ale też osoby starsze. Ci ostatni nie pojawiają się tak, jak kiedyś, co tydzień na konkretnych zajęciach, ale cyklami, raz przychodzą, innym razem nie. Dlatego zdecydowaliśmy się, że będziemy realizować projekty. W tej chwili prowadzimy duży projekt „Alpha". Jest to pomysł pewnego 14-latka, który zapragną zrealizować film s-f. Zgłosił się do nas, a CKC pomogła mu w jego realizacji, udostępniła miejsce, zaprosiła inne dzieciaki, zaprosiła osoby z, zewnątrz, aby pomogły – nawet filmowca z Dani udało się nam namówić. Dzieci łączą się z nim przez Skype, aby porozmawiać o filmie. Każdy z dzieciaków ma swoje zadanie: jest reżyser, jest menadżer, jest scenarzysta, jest osoba od muzyki, od kostiumów, są aktorzy. Czasami jedna i ta sama osoba pełni kilka funkcji. Jeśli ktoś się nudzi, ma za zadanie zrobić cokolwiek i okazuje się, że osoby, które rozrabiały, robią świetne rzeczy same. Na ścianie powiesiliśmy zdjęcia twórców filmu wraz z ich imionami. Dzieciaki nawet zrobiły zajawkę i zebrały kilka tysięcy euro na realizację filmu przez holenderski odpowiednik Kikstartera.

Chłopiec, o którym opowiada Lous sam zgłosił się z pomysłem zrobienia filmu – był już w jakiś sposób przedsiębiorczy. Dlaczego się zgłosił, nie jest istotne; ważne, że trafił na podatny grunt w domu kultury. Uczniowie HT i ICT, z którymi pracujemy, wykazują się inicjatywą, ale z pewnością nie taką, na jaką liczą decydenci szkoły. Dung jest przedsiębiorczy, gdy projektuje a następnie przy pomocy laserowej wycinarki tworzy kilka sztuk pudełek na tabletki ekstazy z wygrawerowanymi swoimi inicjałami. Czy przedsiębiorczość Dunga będzie tak samo waloryzowana przez dorosłych, jak przedsiębiorczość chłopaka, o którym opowiada Lous? W negocjowaniu niehierarchicznego porządku pracy z uczniami należało wziąć pod uwagę specyfikę uczniów, a także opór partnerów projektu PZ związany z ich wyobrażeniami o kreatywności (najlepiej wyobrażenia te przedstawiają wypowiedzi Petera, które zamieściłem na początku tego rozdziału). Przedstawię osiem scenariuszy relacji eksperci-laicy, które pojawiły się w toku negocjacji niehierarchicznego sposobu pracy z uczniami.

Scenariusz 1. Partycypacja

Zacznę od przywołania krótkiej konwersacji:

> **Victor**: czytałem kilaka rzeczy o idei *partycypatory design* (projektowanie partycypacyjne) [Victor mówi o nim, gdyż projekt PZ wpisuje się w tę ideę][80]. Kumpel przesłał mi kila PDF-ów. I wiesz co? Wszystkie były krytyczne.
>
> **Kati**: co to jest *partycypatory design*?
>
> **Victor**: to jest tak, że uważa się, że dziś żyjemy w demokratycznym społeczeństwie, co oznacza, że każdy ma prawo się wypowiedzieć, że każdy ma coś do zaoferowania, że każdy może coś dodać od siebie do jakiegoś procesu albo produktu. Dlatego wciąga się wszystkich ludzi do procesu projektowania jakiś rzeczy, a potem nic z tego nie wychodzi, bo nikt nie robi tego dobrze albo nie wiadomo, kto ma, co robić. I to jest też jeden z wymogów naszego projektu – mamy nauczyć studentów pracy w środowisku *partycypatory design*.
>
> **Ida**: kiedyś szefowie duńskich firm sami wybierali jakiego sprzętu mają używać pracownicy. Wszystko zmieniło się gdzieś w latach 80. poprzedniego wieku. Zauważono, że pracownicy lepiej wykonują swoją pracę, gdy są już do czegoś przyzwyczajeni, gdy coś umieją obsługiwać, gdy coś znają. I zaczęto pytać pracowników, jakiego chcieliby używać sprzętu. Decyzja zatem nie jest wyłącznie po stronie szefów, ale też pracowników. W Dani często jednak jest tak, że ten *paricipatory design* wygląda ta, że robi się ankietę, pyta ludzi, co wolą: czy kolor czerwony czy zielony.
>
> **Victor**: no, ale *partycypatory design* nie jest tylko pytaniem o zdanie pracowników albo procesem podejmowania decyzji, czego chcecie używać, ale znacznie szersze zjawisko.

Victor przy jednej okazji stwierdził, że *partycypatory design* jest utopią. Kiedyś w norweskim mieście realizował całoroczny projekt. Pytał ludzi, co chcieliby mieć zamiast parkingu w centrum miasteczka. Padały różne odpowiedzi, ale po roku konsultacji urząd miasta i mieszkańcy stwierdzili, że zostaje parking. „Ludzie przyjeżdżając na zakupy chcą po prostu, gdzieś zostawić samochód. Parking jest potrzebny, a podziemnybył za drogi". Ale czy nie o to właśnie chodzi? Czy nie idzie o dyskusję, o włączanie uczniów w proces projektowania, wysłuchiwania ich, o tworzenie kanałów komunikacyjnych, które umożliwią wzajemną zrozumienie, nawet jeśli efektem miałby być projekt, który nie spełnia oczekiwań wszystkich partnerów?

Mimo, że projekt PZ wpisuje się w ideę *partycypatory design*, uczniowie mają ograniczoną możliwość decydowania, co jest ważne w projekcie. Gdy Ida zapytała Anne[81] czy *game concept* (idea

[80] W takim podejściu trzy strony projektowania wnoszą do procesu współpracy wiedzę: użytkownik doświadczenie i uczucia związane z produktem, badacz narzędzia umożliwiające użytkownikowi swobodną wypowiedź a dizajner zachęca do ekspresji pomysłów i spisuje końcowy koncept (Sanders & Stappers 2008).

[81] Anne mówi też, że nie możemy wierzyć im na słowo, ponieważ studenci mówią nam coś innego, Vesnie pewnie też coś inne, jeszcze komuś innemu skarżą się na nas i tak dalej. Po drugie, to jest też tak, że czasami

gry – rezultatu projektu PZ) może opierać się na motywie zombie, ponieważ tego chcą niektórzy studenci, bo taka estetyka do nich przemawia i na nią głosowali podczas warsztatu prowadzonego przez Idę, Anne odpowiedziała: „gra i projekt to szerszy proces, w który zaangażowani są nasi partnerzy. Trzeba też ich zapytać o zdanie". Mówiąc tak, Anne w sposób niebezpośredni chce powiedzieć, że się nie zgadza na pomysł uczniów, by bohaterami gry były np. zombie. Z drugiej strony, propozycja Kati, by zorganizować wystawę wraz z uczniami, spotyka się z dezaprobatą Anne: „uczniowie tego nie chcą, dla młodzieży to nudne". Preferencje uczniów, ich gust, nie są głównym wyznacznikiem wyboru jakiś estetycznych rozwiązań. Co jest ważniejsze? Partnerzy: ich oczekiwania oraz konieczność zrobienia z nimi konsultacji.

Scenariusz 2. Sprostać zewnętrznym oczekiwaniom

David twierdzi, że Anne „chce zadowolić wszystkich ludzi, którym coś obiecała. Ona wciąż siedzi, rozmawia przez telefon, wysyła maile i obiecuje różnym ludziom, różne rzeczy". O oczekiwaniach partnerów powtarza Chris, który reprezentuje jednego z nich – miejską instytucję kultury. Chris twierdzi: „musicie mierzyć ambicje i z tymi ambicjami się gdzieś znaleźć. Jeśli macie za punkt odniesienia BT [prestiżową grupę artystyczną], trzeba temu sprostać". Dodaje, że dobrze by było, gdyby udało się pochwalić rezultatami projektu przed decydentami: „chcę zaprosić burmistrza, sporo ludzi przyjdzie i nie chcę ich rozczarować". Chris jest politologiem i myśli sprawami politycznymi – prestiżem, rozgłosem, społeczną widzialnością. Zależy mu na tym, aby decydenci, przedstawiciele biznesu, widząc efekt projektu, sięgnęli do kieszeni, by dofinansować kulturę.

Chris nie ukrywa swego rozczarowania, gdyż wywiady, które realizowali uczniowie nie poszły po jego myśli. Twierdzi, że tylko kilka z nich nadaje się do tego, aby coś z nimi zrobić, np. wykorzystać w grze. Jakoś techniczna materiału filmowego też pozostawia wiele do życzenia. „Za tydzień przyjeżdżają ludzie – mówi Chris – którzy wyłożyli osiemnaście tysięcy euro. Chcemy im coś pokazać, aby widzieli, że te pieniądze nie poszły na marne". Chris uważa, że ci ludzie nie będą zadowoleni, więc prosi nas byśmy coś wymyślili. „Może jakąś instalację?", sugeruje. Ważniejsze od filmów studentów jest dla Chrisa to, by zrobić pozytywne wrażenie na „grubych rybach".

David wspomina o prestiżu jaki daje projektowi PZ obecność znanych partnerów: „jak ludzie zobaczą, że gra jest sygnowane przez BT, od razu przyjdą. Oni też są szefami. My realizatorami. Musimy iść trochę pod nich albo zmienić tak nasze pomysły, aby im pasowały". Oczekiwania partnerów powodują, że zamiast o procesie współpracy, zaczynamy myśleć o efekcie końcowym, o produkcie. Chris i David opowiadają o oczekiwaniach partnerów, ale ich opowieści nie są prezentacją

nauczyciel, który jest znienawidzony albo nielubiany potem okazuje się, że dał nam najwięcej, po jakimś czasie dopiero to stwierdzamy. Popularność nie powinna być kryterium. Czemu studenci nie narzekają na Michela – bo jest facetem, to po pierwsze, a po drugie oni z nim mają zajęcia typowo techniczne, z Vesną natomiast mają też zajęcia bardziej społeczne, twórcze.

oczekiwań naszych partnerów, lecz tego, co Chris i David uznają za ważne. Powoływanie się na partnerów to argumentowanie na rzecz własnych wyobrażenie o pracy z uczniami.

Scenariusz 3. Wyhodować krytycznego i niezależnego człowieka

Przytoczę fragment spontanicznej rozmowy między mną a Victorem, by zilustrować różnicę między edukacją jako dążenie do mądrości edukacją jako transmisją wiedzy:

> **Victor**: Zastanawia się czy możemy nazwać nasz projekt edukacyjnym? Wydaje mi się, że nie bo to, co tu robimy, bardziej jest produkcją, jesteśmy nastawieni na produkt, a nie na edukacje – przekazujemy studentom wiedzę, ale tylko po to, aby coś dla nas konkretnego zrobili.
> **Ja**: Ale tak działa większość firm, robisz zadania, a my mamy zadbać, by uczniowie czuli się, jakby uczestniczyli w prawdziwej firmie, a nie w klasie szkolnej. Może to po prostu inny typ edukacji?
> **Victor**: Dla mnie mówienie o edukacji zaczyna się wtedy, gdy widzę, że ktoś staje się bardziej krytyczny, bardziej samodzielny, bardziej niezależny.

Victor definiuje edukację jako kolektywne dążenie do mądrości. Łacińskie *educare* – oznacza hodować, wznosić. Ale inna etymologia mówi, że *educare* to *ex* (na zewnątrz) plus *ducare* (prowadzić). W tym sensie, edukacja to prowadzenie nowicjusza na zewnątrz, do świata a nie – jak dziś konwencjonalnie się przyjmuje – transmitowanie wiązki wiedzy między umysłem nauczyciela a umysłem ucznia (Ingold 2015).

Kati pyta czy chcemy, aby gra była zrobiona profesjonalnie czy aby grę przygotowali uczniowie? Victor i Kati twierdzą: „o wiele łatwiej byłoby, gdyby nie ta gra" – gra czyli cel projektu, a więc produkt, który powinien sprostać wymogom, jak powiedział Chris, „oczekiwań naszych partnerów". Kati twierdzi, że bez gry „można byłoby zrobić o wiele ciekawsze zajęcia, uważają, gdybyśmy stworzyli je w oparciu o to, co mówią uczniowie, co lubią, w czym są dobrzy, co potrafią robić, czym się interesują". Kati jest za tym, aby grę przygotwali uczniowie, choć wie, że w takim przypadku nie spełni ona „oczekiwań parterów". Kati z Victorem odrzucają grę (cel projektu), ponieważ nie ułatwia im ona przeprowadzenia procesu edukacyjnego. Ja nie jestem za odrzuceniem gry, bo projekt jest dla mnie czymś namacalnym – jest ramą, kontekstem na tle, którego możemy tworzyć poszczególne zadania.

Jednym z bohaterów Victora jest Sokrates: „Droga sokratejska, polega na prowadzeniu studentów tak, aby sami coś odkryli"[82]. Droga sokratejska jest wpływaniem na studentów,

[82] Etos „Sokratejski" pielęgnuje szkoła podstawowa i gimnazjum Blue School na Manhattanie. „Działanie szkoły opiera się na «podejściu udo edukacji zbudowanym na zadawaniu pytań, które wspierają rozwijanie kreatywności, propaguje perfekcję naukową, pielęgnuje relacje międzyludzkie i pogłębia pasję do uczenia się»", (Robinson & Aronica 2015, Loc4261), zob. http://www.blueschool.org

kształtowaniem ich zachowania, nie używaniem ich jako środka do celu. Raph uważa, że propozycja Victora sprawdza się tylko w przypadku ludzi będących na wyższym poziomie, np. w przypadku studentów akademickich. „Z uczniami tutaj, mówi Ralph, należy postępować w sposób zaplanowany, dawać im jasne i precyzyjne zadania do wykonania". Pomysł Ralpha niweczy ideę projektowania partycypacyjnego. Jeśli studenci mają otrzymać gotowe zadania, jak mieliby uczestniczyć w procesie wytwarzania pomysłów, konceptu, idei gry? Victor ma jeszcze jednego ulubionego bohatera – Frankensteina. Jeśli damy im zadania, rezultatem będzie dziwactwo zlepione z mnóstwa drobnych rzeczy. Co więcej, uważa Victor, nie będziemy mieli niczego konkretnego. Mówi: „chyba nie chodzi nam o to, aby na końcu poprawiać wszystko po dzieciakach, by błyszczało. Skoro oni mają to zrobić, to niech to zrobią, ale wówczas nie możemy oczekiwać zbyt wiele".

Scenariusz 4. Projekt jako instrument edukacyjny

Mówię Kati i Victorowi, że dla mnie gra jest dobrym instrumentem, aby wzbudzić zainteresowanie, aby zaangażować studentów. Mając ramę projektu, można zaplanować zajęcia w kontekście, a to ułatwi współpracę. Na koniec studenci będą mieli się, czym pochwalić – zrealizowanym projektem. Dla Kati i Victora projekt jest tylko teorią, abstrakcją. Ida podśmiechując się: „to absurd, że wciąż narzekacie, mówicie, jaka ta gra jest beznadziejna, a skoro jest tak źle, to jedyne, co możemy to tylko się śmiać". Obie strony dyskusji – Ida i ja (uważamy ramę projektu za instrument do tworzenia edukacji) oraz Kati i Victor (twierdzą, że projekt jest ograniczeniem dla edukacji) mają trochę racji – stąd dylemat, wybór jednej z opcji (np. odrzucenie celu projektu) prowadził do odrzucenia pozytywów drugiej opcji (np. projektu jako ramy dla działań).

Pojawia się problem w dawaniu autonomii studentom – Kati z Victorem uważają, że projekt niweluje ich autonomię, prowadzi do tego, że inni ludzie (partnerzy, właściciele projektu etc.) decydują za studentów. Prowadzi to do pojawienia się dwóch koncepcji współpracy ze studentami: (1) odrzuceniu projektu i skupieniu się na procesie współpracy bez względu, jaki miałby być tego materialny efekt, (2) wykorzystaniu projektu jako instrumentu edukacyjnego – projekt miałby ułatwić tworzenie współpracy między studentami a nami.

Scenariusz 5. Podwładny jako narzędzie

„Mam wrażenie, że oczekiwania są duże". „Kto ma te oczekiwania?", pyta Anne. Wskazuję Chrisa, który załamywał ręce na widok filmów one-minute-video zrobionych przez studentów. Chris: „bo były beznadziejne, ale gdyby dać im tydzień więcej to pewnie zrobiliby coś lepszego". Anne: „więc nie chodzi o emocje, o atmosferę, o oczekiwania, ale o to, że *game concept* jest zły". Rozwiązaniem ma być znalezienie tego, co najbardziej istotne (*core*) w *game concept* i skupieniu się na tym.

Victor, pyta jak powinniśmy traktować studentów Rapha. Ten odpowiada, że powinniśmy ich użyć do zrobienia gry. Victor pyta, ale jaki ma być rezultat, jaki mamy mieć produkt – profesjonalny czy nie? Raphl mówi, to już jest pytanie do właścicieli (*owners*), czyli do Anne i do Kosmopolis, a jak już nie ma Kosmopolis[83] to do Chrisa.

Dynamika dyskusji zaczyna zataczać koło, gdy Victor bez przechwałek rzuca, że mógłby tę grę zrobić w weekend. Pyta: „przecież nie o to chodzi". Dla Victora ważniejsza jest współpraca ze studentami, projekt jest drugorzędny. Dlatego według niego studenci powinni decydować o dalszym rozwoju projektu. Ralph natomiast twierdzi, że oni nie są właścicielami gry, więc nie mają prawa decydować.

Anne broni szkoły. Ideałem jest gra, którą nasz zespół nie robi sam, lecz przy współpracy z uczniami:

> to są też konsekwencje, aby zostawić coś otwartym. Tradycyjnie mamy do czynienia z lekcjami, nauczyciele mają dostęp do podręczników, które ich prowadzą. Kreatywność, pomysłowość, twórczość jest zabijana przez gotowe rozwiązania, przez podręczniki, a jest wyzwalana jeśli wyrzucimy reguły i jeśli damy wolną rękę.

Victor odpowiada na ten argument tak oto: „Zgoda, ale mówi, że przecież nie korzystamy z ich pomysłów".

Scenariusz 6. Manipulacja

Po miesiącu pracy z uczniami zdążyliśmy ich już na tyle poznać, by ocenić ich możliwości; domyślamy się, co może zadziałać, co jest ponad ich siły:

> **Victor**: jeśli jest ich 11 to tylko trzech pracuje, reszta czeka na innych i ściąga, jak coś zrobić. Gdy pracuje z kilkom z nich, praca idzie o wiele szybciej. Planuję podzielić ich na mniejsze grupy, po trzy osobo.
> **Ja**: podobnie jest z HT, też pracuje tylko garstka.

Dochodzimy do wniosku, że należy podzielić studentów na grupy – stworzyć nierówny podział pracy: ci, którzy chcę współpracować, będą otrzymywali bardziej wymagające zadania, reszta dostanie proste ćwiczenia do zrobienia. Również Anne podważa zasadę równości: „Równość? Mamy za każdym razem brać pod uwagę ich gusta, czyli: «ja wolę to, ty tamto»?". Anne proponuje, by zastosować manipulację względem studentów: skoro nie pracują jak zakładaliśmy, niech mają

[83] Kosmopolis przestało istnieć 1 stycznia 2012 roku. Powodem zamknięcia tej instytucji były cięcia budżetowe na kulturę.

poczucie sprawczości, lecz by nie przeszkadzali w realizacji projektu. Anne postuluje, by pokierować wspólną pracą ze studentami w sposób następujący: (a) niech studenci mają poczucie sprawczości, (b) niech wiedzą, że jeśli nie będą wykazywali chęci współpracy, zastosujemy sankcje (np. nie zaliczą przedmiotu szkolnego), (c) niech wiedzą, że jeśli się postarają to istnieje również nagroda – dobrze zrobione przez nich komponenty w trakcie warsztatów, zostaną włączone do gry.

Wielu badaczy zwracało uwagę, że nie zawsze (ani nie zazwyczaj) bezbronni i słabi właściwie zinterpretują sytuację (zob. Lukes 2012: 211). Derek Parfit (2008) twierdzi, że użycie ludzi jako narzędzi nie zawsze jest moralnie złe. Człowiek stojący na ramionach przyjaciela, używa go jako drabiny, a gdy pytam o znaczenie jakiegoś słowa, pytany staje się słownikiem. Używanie ludzi nie bruka ich godności dopóki dopóty nie redukujemy ich jedynie do funkcji narzędzia, środka do celu. Przyjaciel użyty jako drabiny, nie przestaje być przyjacielem (co oznacza troskliwe nastawienie do niego). Manipulacja zostanie uznana za legalną, wówczas gdy jest moralnie usprawiedliwiona. Wiele badań wskazuje, iż pracownicy jakieś firmy albo obywatele jakiegoś państwa są bardziej skorzy do przestrzegania reguł albo prawa, jeśli postrzegają je jako zgodne z ich osobistym system moralnych wartości (Tyler 2013: 37).

Manipulacja jest nieodłączną częścią interakcji międzyludzkich. Nie jest ona czymś złym z założenia, staje się moralnie nieakceptowalna (a także pragmatycznie, ponieważ utrudnia współpracę), gdy jest nagą siłą, niczym więcej, jak tylko środkiem do celu. Manipulacja nie czyni innych ludzi automatycznie narzędziami. Jeśli zachowujemy moralną postawę wobec osób, których przymuszamy do pewnych działań (por. Kołakowski 2010: 214-223), a także, gdy nasze działania są moralnie legalne, tj. nie tylko ze względu na skuteczność jakiegoś działania albo uznania czyichś formalnych uprawnień do jego wykonania[84], lecz również, gdy są one zgodne z wyznawanym system wartości moralnych.

Scenariusz 7. Nie twórz młodszej wersji dorosłego

Pojawiają się głosy, że przekazanie władzy w ręce studentów nie wróży niczego dobrego. Jeden z uczniów w rozmowie z Idą precyzyjnie wyraził to, co się stanie, jeśli damy studentom wolną rękę:

> **Ida**: dlaczego przyszło tak mało osób na warsztaty?
>
> **Uczeń**: bo muszą u was pracować, a u Vesny siedzą przed komputerami albo oglądają filmy.

[84] Max Weber (2011) uważał, że przywódcy i instytucje odnoszące sukces nie stosują wyłączenie przymusu, czyli nagiej siły. Uważał, że tego rodzaju władza jest mało stabilna. Ludzie są posłuszni władzy prawomocnej nie wtedy, gdy wisi nad nimi widmo sankcji, lecz gdy czują się zobligowani do przestrzegania reguł jakiejś instytucji bądź poleceń jakieś osoby. Innymi słowy legitymizacja wynika z uznania czyichś uprawnień do wydawania poleceń oraz uznania za właściwe do podporządkowania się regułom albo decyzjom.

Victor stwierdza, że „w uczniach ICT nie ma krzty zainteresowania grafiką i dizajnem. Nie powinniśmy ich dopuszczać do projektowania interfejsu". „Oni są jak przedszkolaki" – puentuje. Mówię: „powinniśmy planować każdą minutę warsztatów". Victor: „wyznaczyć im trzeba zadanie małe, ale takie, które będą mogli zrealizować". Kristina natomiast dodaje: „musisz zrozumieć, kim dziecko już jest i pozwolić mu być sobą, a nie twoją młodszą wersją". Doszliśmy do wniosku, że musimy: (a) detalicznie zaplanować architekturę warsztatów; (b) zrozumieć, kim są studenci i spojrzeć na świat ich oczyma. Te dwa postulaty nie mogą być od siebie oddzielone. Tylko rozmieniając, kim są uczniowie, będziemy w stanie zaprojektować zajęcia, które nauczą ich samodzielności, a jednocześnie nie spowodują, że będą się czuli zagubieni, gdy otrzymają zbyt dużą wolność.

Dochodzimy do wniosku, że „nie wszyscy studenci mają takie same zdolności, nie wszyscy uczą się tak samo, jedni bardziej teoretycznie, inni praktycznie". Dlatego próbujemy zastosować jakieś mechanizmy, które pozwolą nam na efektywną, a jednocześnie „włączającą" pracę z nimi:

1. Ida zastanawia się, co zrobić z dwójką obiboków na zajęciach. Czy ma ich wyrzucić za drzwi, zapytać prowokacyjnie: „co tu robicie"? Zgadzamy się, że nie warto traktować ich jak wrogów, lecz jak przyjaciół: „jeśli będziemy przeciwko nim, to odsuną się od nas i nie będą chcieli w ogóle współpracować". Kati jednak zauważa, że dwójka obiboków, o których rozmawiamy nie montowała filmu one-minute, choć ona starła się ich do tego zachęcać. Zatem wskazówka brzmi: traktuj ich jak przyjaciół, jeśli nadal nie będą chcieli pracować, wtedy ich wyrzuć.
2. Victor: powiemy ICT, że musimy zrobić weryfikację tego, co się udało do tej pory zrobić. Victor wie, że ICT nie lubią HT. Jedyny sposób, aby ze sobą weszli w jakiś kontakt to przekonanie ICT, aby byli „sprytniejsi", aby „skorzystali z HT do naszych celów". Ta zagrywka ma wymóc zgodę ICT na współpracę z HT. Gdy już do niej doszło, okazało się, że niektórzy HT są dla ICT „do przyjęcia".
3. Victor twierdzi: zobaczmy w czymś są dobrzy i na tym się skupmy. Po drugie ilość przechodzi w jakość: Victor rysuje linie i mówi, jeśli mamy ich wiele, to tu – wskazuje na lewą stronę kilku linii oznaczających kolejne zadania – coś będzie ciekawego albo tu – wskazuje prawą stronę następnej linii – coś będzie dobrego. Uczniowie powinni czuć się tak, jakby pracowali w firmie. Jeśli nie dają z siebie wszystkiego, powinni mieć świadomość, że zostaną wyrzuceni, i rzeczywiście będą wyrzuceni. To nie szkoła, to projekt – procujesz jak w firmie, w korporacji, masz cel i powinieneś się mu podporządkować.

Scenariusz 8. Wypełnianie luk

Zacznę od krótkiej konwersacji:

Anne: dajcie im proste, ale ważna zadania.

Ida: czasem trudno odróżnić to, co jest proste od tego, co jest ważne.

Anne: powiedźcie studentom, że to są ważne rzeczy i że robią je na zaliczenia, a jeśli będą na wystarczającym poziomie, zostaną włączone do gry. Niech będą to proste rzeczy, ale dajcie studentom poczucie, że robią coś ważnego.

David: chodzi o architekturę [zajęć], ona nie działa. To jest nasza wina. Trudno winić studentów, że nie wiedzą, jak coś zrobić.

Victor: nie zgadzam się z tobą, moim zdaniem oni nie umieją wielu rzeczy. Jest trzech, którzy są nieźli i coś robią, reszta się leni.

David: Przeceniamy tych trzech, a reszcie dajemy zbyt proste zadania – Victor podnosi głos, to samo robi David – my robimy strukturę, oni ją tylko wypełniają.

Victor: oni nie biorą rzeczy zbyt poważnie.

Anne: możecie omówić to później, pytanie brzmi: czy szkoła się na to zgodzi.

David: to brzmi okropnie, lecz my musimy zrobić wszystko, zwłaszcza *software*, a studenci tylko będą nam pomagać.

Anne: wypełniać luki, a nie tworzyć system. Wtedy też będą się czegoś uczyli.

Victor zastanawia się – skoro uczniowie mają tylko wypełniać luki w strukturze im narzuconej, to „czy dobrze robimy, że uczymy dzieciaki kreatywności”[85]. Victor na widok planu praktyk dla uczniów prycha: „to, co mają zrobić to nic, to tylko mechaniczna praca. Po, co my jesteśmy im [uczniom] potrzebni, po, co robimy ten projekt, czy uczniowie mają coś z tego?”. Mówię mu, że pewnie tych rzeczy, których ich tu uczymy nigdy w życiu nie wykorzystają, zwłaszcza w pracy zawodowej. „Nie chodzi o konkretne umiejętności – mówi Victor – ale o uczenie ich kreatywności. Jeśli wyprodukujemy wielu ludzi, którzy są kreatywni to, co oni potem będą mieli robić, gdzie znajdą pracę? Kreatywni są ci, którzy kończą studia, a my dajemy im tego tylko namiastkę. Czy ma to jakikolwiek sens? Być może powinniśmy tylko ich nauczyć pewnych umiejętności, takich, które będą im potrzebne w przyszłej pracy”. Znajomość studentów prowadzi nas do zakwestionowania podejścia „artystycznego” – nie uczmy ich kreatywności, ponieważ ani nie przyda się im ta umiejętność w projekcie PZ, a być może nie będą jej potrzebowali w pracy zawodowej – kreatywne profesje zostaną zajęte przez lepiej od nich wykształcone osoby. Warto przypomnieć, że w UE nadal dominują na poły zautomatyzowane usługi, które reprezentują 43% całościowej siły roboczej (Švarc 2016).

[85] Kreatywność miałaby być naszą, europejską, przewagą nad pozostałymi częściami świata:„Jako że Wielka Brytania (jak zdecydowana większość innych państw) nie może konkurować w zakresie siły produkcyjnej z takimi potęgami jak np. Chiny, rząd postanowił postawić na gałąź przemysłu, która jest wysoko wyspecjalizowana i opiera się na szczególnych zasobach – na kreatywności i wyobraźni połączonej z umiejętnościami technicznymi, czego – w odróżnieniu np. od konkretnego produktu wytwarzanego na terenie Anglii – nie da się łatwo skopiować” (Olesiewicz 2010: 121).

Dochodząc do scenariusza nr 8, możemy zaobserwować, że Victor neguje uzasadnienie (narracja „kreatokratyczna") wprowadzenia do szkoły modelu projektowego przedstawionego przez Petera. Skonstruowanie niehierarchicznej struktury kontaktu z uczniami w hierarchicznej strukturze szkoły wymagało najpierw podważenia zasad szkolny, a później negocjacji jak miałaby wyglądać nowa struktura wspólnej pracy. Próbowałem dotrzeć do kategorii centralnych dla systemu myślenia i działania jednostek mających realny wpływ na konstruowanie niehierarchicznej struktury relacji z uczniami. Doprowadziło mnie do opisania ośmiu scenariuszy relacji laicy-eksperci. Zadałem sobie pytanie, co kierowało poszczególnymi osobami do argumentowania za albo przeciw danemu scenariuszowi. Zacząłem szukać kategorii centralnych dla systemu myślenia realizatorów projektu PZ nie tyle w ich biografiach (Kohli 2012) albo w poziomie empatii, którą przejawiały poszczególne osoby (Bauer 2015), lecz w tym, jak informatorzy rozumieli projekt PZ, i jak zachowywali się w spotkaniach, interakcjach, zgromadzeniach (Goffman 2010). Z obserwacji tych wynika, że sposób rozumienia niehierarchicznej relacji w projekcie PZ miały dwa czynniki: (1) rozumienie przez informatorów rezultatu projektu (wyróżniłem sześć koncepcji rezultatu: sprawozdanie, równowaga, przepływ, proces, uznanie, produkt); (2) rodzaj kontaktu z laikami (uczniami). Przedstawię teraz oba czynniki.

(1) Koncepcje rezultatu

Centralne, samonarzucające się pytaniem w kontekście pracy projektowej brzmi: jaki jest jego rezultat? Konwencjonalna idea projektu w założeniach ma wpisaną kalwińską teologię predestynacji – rezultat projektu jest znany z góry, od samego początku, a rolą zespołu projektowego jest wprowadzenie go w życie. Rezultat, pisał Abbott (2016b), jest czystko normatywnym konceptem – nie istnieje coś takiego jak prawdziwy, obiektywny rezultat. Przyjęta definicja rezultatu nie tylko wpływa na nasze życie i relacje międzyludzkie, ale również określa, jakie działania podjęte, by zrealizować przedsięwzięcie, są dobre albo złe, jakie konsekwencje tych działań są pożądane lub niechciane. W projekcie PZ pojawiło się kilka koncepcji rezultatu. Wymienię je i pokażę, jak kształtowały one relacje między jednostkami.

Zacznę od koncepcji „sprawozdawczej" (informatorzy przypisywali ją urzędnikom, fundacjom finansującym projekty, agencjom rządowym) (por. Czarniawska 2010: 21-22). Ralph, kierownik kilku projektów biznesowych, nie widzi nic złego w cięciach budżetowanych na kulturę wprowadzonych w 2013 roku w Holandii, ale z lekką pogardą odnosi się do formularzy i ewaluacji kultury i sztuki. Ralph opisał podejście „sprawozdawcze" tak:

> masz kilka kolumn, które musisz wypełnić, wpisać się w nie. Jeśli to zrobisz, reszta ich nie interesuje. Oni [instytucje finansujące kulturę] nie chcą zobaczyć, co się dzieje w projekcie. Wystarczy, że będziesz

miał dobry raport na koniec. Sprawdzają jedynie budżet, papiery. Nie interesuje ich dobry produkt i dobry proces.

Opinię tę potwierdziły tak różne osoby, jak Victor czy Anne. „Kolumny", „dobry raport na koniec", „budżet", „papiery" są zestawem kryteriów porównawczych, za pomocą których można wpisać kulturę, mającą bardziej dyskursywny, negocjacyjny i performatywny charakter, w racjonalne mechanizmy sankcjonowania i konkurencji. „Urzędnicza" koncepcja rezultatu jest dwupunktowa: ważny jest punkt początkowy i punkt końcowy. To, co dzieje się między tymi punktami lub poza nimi jest nieistotne. Koncepcja ta bliska jest słownikowej definicji rezultatu: rezultat to „konsekwencja jakiegoś działania"[86], którą ująć można w kategoriach „rzeczy" – rezultat jest odłączony od doświadczeń twórców i kontekstu powstania (choć nie zawsze do końca). Ralph krytykuje tę koncepcję. Nazywa ją „staroświecką" (*oldfashion*), ponieważ „oni [urzędnicy] myślą, że można projekt kontrolować z zewnątrz". Jego wypowiedzi nie tylko świadczą o tym, że jego normatywna definicja rezultatu jest inna, lecz także, że sam dysponuje „właściwą" koncepcją.

Ralph jest wyznawcą ekonomicznej koncepcji rezultatu – rezultatu jako stanu równowagi. Abbott (2002) twierdzi, że ekonomiści spoglądając w przyszłość, redukują ją do teraźniejszości – ich celem, uważa Abbott, jest porównanie tego, co tu i teraz z tym, co ma się wydarzyć w przyszłości. Ekonomiści pytają: czy warto zainwestować? Czy lepiej wybrać natychmiastowy zysk czy benefity w długim okresie czasu? W ekonomicznym podejściu do rezultatu istotne jest *equilibrium*, stan równowagi a nie produkt końcowy, konsekwencja działań. Według Ralpha standardowym sposobem mówienia o rezultatach projektu PZ nie powinny być nazwy uczuć (pojęcia jakościowe, które można powiązać z konceptem rezultatu wyznawanym przez Kati – „przepływem"), lecz pojęcia mierzalne, pozwalające skalkulować stan równowagi. Ralph proponuje, by Kati zamiast słowa „strach", użyła pojęcia „ryzyko". Zaleca jej: „ok, wypowiedz coś jako strach, ale potem zamień to słowo na słowo ryzyko, gdyż pozwoli ci to odpowiedzieć na pytanie, czym jest twój strach, co można z nim zrobić. Strach jest wewnętrzny, subiektywny, a ryzyko zewnętrzne, można je zmierzyć". W przeciwieństwie do strachu, ryzyko można relatywnie kontrolować oraz przewidzieć[87], a dzięki temu konstruować stan równowagi.

Kati czuje, że Ralhp ją poucza. Zdenerwowanie Kati wynika z faktu podważenia przez Rapha zasadności struktury przepływu – Kati rozumie rezultat jako przepływ. Przepływ (*flow*), pisał

[86] http://sjp.pwn.pl/sjp/rezultat;2515290

[87] Dystynkcja ryzyko-strach przypomina stare, gdyż wprowadzone u zarania teorii zarządzania przez Johna M. Keynesa (1921) oraz Franka Knighta (1921), rozróżnienie między niepewnością a ryzykiem. Studia nad prawdopodobieństwem usunęły pojęcie niepewności ze swojego słownika. Teoretycy racjonalnego wyboru w skrajnej wersji uznawali, że niepewność nie istnieje. Zastąpili je innym, spełniającym kryteria racjonalnej kontroli pojęciem – ryzyko. Ryzyko można poddać kontroli, przewidzieć, zmierzyć, przypisać prawdopodobieństwo rozmaitym konsekwencjom.

Csíkszentmihályim (1990), jest celebracją teraźniejszości i doświadczania, które jest samo w sobie rezultatem. Przepływ jest oddzieleniem tego, co dzieje się teraz od przeszłości i przyszłości. Koncertując się na tym, co tu i teraz nie kalkulujemy, co będzie za chwilę, ani nie analizujemy przeszłości – reagujemy na otoczenie społeczne i fizyczne oraz czujnie wsłuchujemy się w informację zwrotną wysyłaną przez to otoczenie (zob. Ingold 2015). Będąc w przepływnie osoba ma poczucie, że czas się wydłuża. Przepływ można traktować jako rezultat, ale nie ma on kształtu produktu, towaru, który można precyzyjnie zmierzyć, zważyć. Jednakże, według Abbott'a (2002), istnieje miara dla określenia jakości przepływu: jest nią subiektywne poczucie rozciągnięcia czasu lub zatracania się w działaniu przez jednostkę.

Ralph nie neguje struktury przepływu (wyrażanych w kategoriach uczuć), ale zaleca jego translację na kategorie zachowania równowagi. Menadżer radzi Kati, by w momencie podejmowania decyzji użyła słów ułatwiających kontrolę przyszłości, a nie pojęć opisujących samopoczucie. Abbott (2002: 420) pisał, że dominująca koncepcja rezultatu w naszym społeczeństwie „narzuca kalkulację przyszłości i ignoruje pamięć". Kati ufa swemu doświadczeniu, pamięci, emocjom i na ich podstawie „mierzy" to, co można osiągnąć w przyszłości. Ralph radzi jej, aby zaczęła kalkulować, a nie czuć.

Ralph nie wyklucza przepływu jako struktury czasowej z projektu PZ. Twierdzi, że jest ona konieczna na początku przedsięwzięcia, ale w miarę upływu czasu zegarowego należy zastąpić przepływ celową strukturą czasu (zgodnie z hasłem pracowników kreatywnych: „od chaosu do konkretnego produktu") (Abbott 2002). W wywiadzie Ralhp objaśnia mi filozofię Anne i jej podejście do idei projektu:

> to, co tu robimy jest otwartym procesem, który nie gwarantuje sukcesu, określonego rezultatu. Macie [zespół YP] swoje cele w projekcie, ale macie je sami znaleźć (...) Nie mogę powiedzieć: bądź kreatywny, dać ci zestawu zadań, które spowodują, że będziesz kreatyny. Podobnie jest ze spontanicznością. [Na polecenie] mogę wykonywać zadania, ale być kreatywnym już nie.

Ponieważ zadania i role realizatorów projektu PZ nie są z góry znane, kształt końcowego efektu, nie może być *a priori* przewidziany. Projekt PZ ma wyzwolić w uczestnikach kreatywność, dlatego jego strukturą czasową[88] nie jest predestynacja, ale procesem. Anne postrzega rezultat projektu PZ w kategoriach procesu. Przepływ jest celebracją tego, co tu i teraz, proces natomiast rozwija się w czasie. Anne dba o jakość procesu. Troska o proces przejawia się w cierpliwym słuchaniu zespołu YP oraz daniem nam wolnej ręki w zarządzaniu projektem. Anne mówi:

[88] W każdym projekcie na różnych etapach i poziomach można wyróżnić wiele struktur czasowych. W projekcie PZ równie ważną strukturą była „predestynacja" – musieliśmy zrealizować cel, jednak zmierzaliśmy do celu zgodnie z logiką „przepływu".

> [ciekawy pomył] może przyjść znienacka. Obudziłam się o 4:00 rano i miałam fantastyczną ideę. To nie jest tak, że możesz zacząć [kreatywny proces] o 8:00 rano, a potem skończyć o 15:00; kreatywność zależy od twojej osobowości – a nie od *turn off-turn-on* [włączenia-wyłączenia]; ważne jest, aby znaleźć równowagę, ale też nie osądzać innych, bo każdy z was wpada na pomysły w różnym czasie i inaczej pracują.

W strukturze przepływu rezultatem jest działanie dla działania (Ingold 2015), a w strukturze celowej – końcowy efekt, produkt, konsekwencja działania; struktura procesu łączy oba podejścia – przepływ należy ukierunkować tak, by zdarzenia tu i teraz kumulowały się. Anne zaleca nam, byśmy zarządzali czasem tak, aby proces przepływał płynnie, a to wymaga znajomości przyzwyczajeń współpracowników („każdy z was inaczej pracuje"), tolerancji i cierpliwości („nie osądzajcie") oraz koordynacji zadań tak, by respektować poczucie przepływu innych („o 4:00 rano wpadłam na fantastyczny pomysł"). Mówiąc inaczej, Anne zaleca byśmy koordynowali to, jak subiektywnie odczuwamy przepływ.

Dla zespołu YP struktura przepływu była podstawową perspektywą realizacji projektu. Postrzegaliśmy projekt przez pryzmat mikrozdarzeń (Kufmann 2013: 190-193) i interpersonalnych więzi. Mówiąc inaczej, żyliśmy w strukturze przepływu, choć wspomaganego przez instytucję. Anne stwierdziła, że nie zaprasza nas na spotkania z administracją szkoły, bo to nudne; mamy skupić się na pracy z uczniami. Jednakże dla Kati i Victora jakość przepływu nie była rezultatem projektu. Przypływ był dla nich sposobem pracy z uczniami. Koncepcja rezultatu, którą kierują się Victor i Kati jest jawnie normatywna – Kati nazywa ten typ rezultatu „robieniem czegoś dla ludzi", ja nazwę go rezultatem „uznaniowym". Jego zasadniczą ideą jest dowartościowanie – bez względu na inne cele projektu – ludzi, z którymi pracujemy. W koncepcji „uznaniowej" społeczne cele są ważniejsze od celów pragmatycznych, a czas przyjmuje strukturę przepływu, lecz przepływ ten nie tyle jest nastawiony na skupieniu się na zadaniach grupowych, lecz na pracy na relacjach z laikami. Kati i Victor zakładają, że praca na relacjach nie musi przynieść wysokiej jakości produktu, ponieważ ważniejsza jest jakość relacji zawiązanych z laikami.

W przeciwieństwie do rezultatu „uznaniowego" Chris opowiadał się za koncepcją rezultatu jako produktu. Mówiąc inaczej, Chrisa interesował efekt końcowy, punkt dotarcia do celu, a współpraca z uczniami albo jakość procesu miała być podporządkowana rezultatowi jakim był produkt. Chris powtarzał, że „są duże oczekiwania" wobec naszej pracy, a także, że „chce zaprosić decydentów, by pokazać im efekt projektu", ponieważ, jak zdefiniował produkt Peter, „to jest to, czego potrzebuje klient". Jakość produktu była dla Chrisa ważniejsza od interakcji między ludźmi. Czas w tej koncepcji rezultatu ma charakter zegarowy – produkt należy dostarczyć w odpowiednim czasie, a interakcje międzyludzkie powinny zostać podporządkowane wytworzeniu produktu.

(2) Rodzaj kontaktu

Drugim czynnikiem mającym wpływ na zdefiniowanie, jaka niehierarchiczna struktura jest pożądana w projekcie PZ, był rodzaj kontaktu z laikami (uczniami). Struktura kontaktu eksperci-laicy bądź „góra-dół" była stabilna między różnymi osobami. Kontakt między uczniami a innymi realizatorami projektu PZ nie był przypadkowy, lecz powtarzalny. Rodzaj kontaktu z uczniami był wymuszony przez podziała pracy w projekcie, rodzaj zadań, na których skupiały się różne osoby.

Zwierciadło: kontakt ten jest charakterystyczny dla sprawozdawczej koncepcji rezultatu, a także rezultatu jako produktu. Rozróżnienia na laików i ekspertów bądź „góra-dół" jest absolutne. Kontakt między różnymi grupami (laikami-ekspertami, wykonawcami-menadżerami, grantobiorcami-grantodawcami itd.) jest zapośredniczony przez sprawozdania. Michaela Powera (1997, por. Czarniawska 2010: 37-44) uważa, że żyjemy dziś w społeczeństwie sprawozdawczym. To, co dzieje się wewnątrz organizacji albo jakiejś grupy jest na tyle złożone, iż osoba z zewnątrz, nieprofesjonalny obserwator, nie jest w stanie tego zrozumieć. Potrzebni są tłumacze, którzy zbyt złożoną logikę praktyki przełożą na wyrafinowaną retorycznie, stylizowaną estetycznie i abstrakcyjną, choć często posługującą się sugestywnymi przykładami, logikę reprezentacji (Czerniawska 2010: 9-23). Chris opowiada mi, jak „ustawić raport pod siebie": „obiecaliśmy, że będziemy mieć dziesięć tysięcy widzów podczas finału akcji. Wiesz, ile ludzi przechodzi przez stację metra i *shopping-mall*? Pięćdziesiąt tysięcy. Co robisz? Wkładasz tam ekran i mówisz, że 5% to widzowie. Dwadzieścia tysiące z tych osób powie za jakiś czas, że coś takiego było, a dziesięć tysiące powie, że wie, o czym to było". Pomysł Chrisa to praktyczny wybieg w celu zaadoptowania wskaźników efektywności do produkcji kulturalnych. Nie ma tu pytania o strukturę pojedynczego doświadczenia (Nagel 2006), ani o to kim jest widz. Pomimo, że liczby (np. liczba widzów) wymaga definicji (np. widza), a każda definicja nie obejdzie się bez przyjętych z góry założeń (Baert & da Silva 2013), w kontakcie zapośredniczonym przez sprawozdania przyjmuje się pewne pojęcia za neutralne. Między różnymi grupami istnieje lustro, które odbija własny obraz.

Odłączenie: Abbott (2002: 420) pisze, że rezultat jest rozumiany zbyt często za pomocą koncepcji, które „dewaluują silne doświadczenia i przeceniają ostrożność". Kalkulacja i ostrożność ograniczają ilość działań między realizatorami projektu PZ, ponieważ zamiast działać, zaczynamy dyskutować o działaniach albo realizować zadania, które dają się racjonalnie zaplanować, kontrolować, koordynować. Ujmując to inaczej, tworzymy jasną dla wszystkich strukturę zadań i wcielamy ją w życie. Ralph uzasadnia potrzebę przygotowania planu zadań tym, że ułatwia on pracę:

> jesteśmy *teamem*, ale nie robimy wszystkiego razem. Jesteśmy teamem, bo wszyscy wspólnie tworzymy grę, jednak każdy pracuje indywidualnie nad swoją częścią i nie musi się kontaktować z kimś

> innym, zresztą wymagałoby to za dużo pracy. Będą za to momenty współpracy, ale normalnie pracujecie osobno.

Ralph poleca, aby sporządzić listę aktywności, które zamierzamy zrealizować i wpisać w grafik. Ralph potrzebuje planu, ponieważ nie uczestniczy w dynamice grupowej uczniowie-nauczyciele-zespół projektowy. Jest osobą z zewnątrz.

Ralph ma do nas pretensje, że nie powiadamiamy go o zmianach w sposobie prowadzenia zajęć; Jasmijn zajmująca się komunikacją w projekcie PZ, denerwuje się, gdyż nie wie, jak ma sformułować treść zaproszenia na otwartą prezentacją projektu PZ, ponieważ nie przesłaliśmy jej niezbędnych do tego informacji. Ralph i Jasmijn zarzucają zespołowi YP, że nie dysponuje precyzyjnym planem bądź harmonogramem, który ułatwiłby komunikację między nimi a pozostałymi pracownikami PZ. Kontakt jako odłączenie wywołuje opór tych, którzy rozumieją się „intuicyjnie" – są w strukturze przepływu:

> Victor pracuje z jedenastoma studentami: „Ścigają mnie i pytają ciągle – «Victor jak zrobić to, Victor powiedz mi jak zrobić tamto». Wczoraj siedziałem od rana do wieczora i latałem wokół spraw uczniów. Nauczyciele ICT mi nie pomagają, wy też nie. Do tego muszę brać uczniów z «ich» budynku do przestrzeni PZ, bo nie pracują u siebie". Anne i Ralph dają mu radę: „ok, zrób listę, bardzo precyzyjną, co ma być zrobione, a wówczas np. Ida będzie ci mogła pomóc". Victor nie takiej rady oczekiwał: „znów mam dodatkową robotę na głowie – muszę zrobić listę zadań!".

Rada Ralpha prowadzi do podaży zadań, usztywnienia struktury współpracy, do intensyfikacji zarządzania, a zmniejszenia ilości intuicyjnych działań. Ida krytykuje podział pracy, który powoduje, iż zamiast skupić się na pracy twórczej, zajmuje się zarządzeniem: „za dużo czasu spędzam na koordynacji zadań. Stałam się menadżerem, a nie dizajnerem". Zamiast być osobą kreatywną, zarządza – pisze e-maile, komunikuje się z nauczycielkami, planuje, przesyła harmonogramy Ralphowi, przedstawia konspekty zajęć Anne.

Odłączenie jest podziałem pracy – każdy ma swoje zadania do wykonania, dla koordynacji tych zdań służą narzędzia zarządzania projektem (plany, harmonogramy, wykres Gantta itd.). Kontakt ten jest oparty na bezpośrednich rozmowach, ale takich które – w przeciwieństwie do przepływu – nie są prowadzone z powodów fatycznych, lecz celowych (np. uzyskania jakiś informacji). Narzędzia zarządzania projektem służą do utrzymania równowagi między różnymi jednostkami lub grupami.

Dialektyka: kontakt dialektyczny jest charakterystyczny dla koncepcji rezultatu jako procesu. Anne wchodzi w stały i bezpośredni kontakt zarówno z grantodawcami, menadżerami różnych fundacji, agencjami rządowymi, prezesami banków – potencjalnych sponsorów. Zna ich retorykę. Z

drugiej strony, wchodzi w empatyczny kontakt z naszym zespołem, którego uznaje za aktora społecznego – przedstawiciela uczniów. Mówi:

> kiedyś świat był przewidywalny; szukaliśmy konkretnych rozwiązań konkretnych problemów w konkretnej dyscypliny wiedzy. Teraz wszystko jest bardziej złożony, np. rewitalizacja – to nie jest tylko problem dla architektów, planistów, nie możesz też powiedzieć, że to tylko kwestia społeczna albo ekonomiczna; nie możesz powiedzieć, że jest to ilościowy albo jakościowy problem. Problemy dziś są bardzo lokalne, a zarazem globalne (...) Zaczynam od dołu, z perspektywy oddolnej (*bottom-up*), ale mam nadzieję, że uda mi się połączyć oddolną perspektywę z odgórną (*top-down*), z menadżerami, planistami, przedsiębiorcami, aby dalej rozwijać pewne problemy.

Anne łączy w swym podejściu dwie perspektywy: oddolną i odgórną, dlatego dba zarówno o kontakt z „górą" (menadżerami, planistami, przedsiębiorcami) i „dołem" (lokalnymi społecznościami). Uważa, że proces rozwiązywania złożonych problemów wymaga komunikacji miedzy różnymi dziedzinami i facylitacji, by kooperacja była stabilna. Peter stwierdził, że wytwarzanie produktu to „składanie części", a „projekt" – w rozumieniu proces współpracy – jest formą komunikacji między ludźmi. Aby proces przebiegał płynnie, należy zadbać o kontakt z każdą stroną zaangażowaną w rozwiązywanie złożonych problemów.

Zanurzenie: kontakt rozumiany jako „zanurzenie", a więc bezpośrednie, powtarzalne, zogniskowane interakcje między zaangażowanymi w nie jednostkami (Goffman 2008) łączy się z koncepcją rezultatu jako przepływu. Zanurzenie jest oparte na „gęstych praktykach" (Brandom 2013). W optyce pragmatycznej praktyki są „gęste". Oznacza to, że uczestnictwo w praktykach polega na wcielaniu w nie fragmentów rzeczywistości. Aby wyjaśnić praktykę „wbijania", czyli łączenia dwóch obiektów za pomocą gwoździa i młotka, trzeba odwołać się do przedmiotów związanych na wiele sposobów z tą praktyką i pełniących w niej istotną funkcję (Brandom 2012: 276-282). Praktyk nie można oderwać od kontekstu ich wykonywania albo przedmiotów, które używane są do ich realizacji. Podobnie jest z kontaktem rozumianym jako „zanurzenie" – nasz zespół wchodząc w powtarzalny kontakt z uczniami, poznawał ich nie poprzez abstrakcyjną wiedzę, lecz konkretne doświadczenia. Nawiązaliśmy z uczniami silną więź. Znając ich problemy, niejako od wewnątrz, z perspektywy ich doświadczenia, przekładaliśmy tę wiedzę na dyskusję o tym, jak powinna wyglądać niehierarchiczna struktura współpracy w projekcie PZ.

Metafora „zanurzenia" czy kontaktu jako zanurzenia, która może sugerować, iż istnieje jakaś substancja, którą łączy i spaja znajdujące się w niej elementy, również dotyczy sytuacji problematycznych – będąc zanurzonym pod wodą, może zabraknąć nam tchu. Nasz zespół wchodził w kontakt z uczniami, który można nazwać zanurzeniem, ale nie był on bezkolizyjny, zwłaszcza, że

mieliśmy do czynienia z dwoma grupami uczniów: programistami (ICT) i bardziej humanistycznym kierunkiem (HT). W rutynowej sytuacji obie grupy nie miałaby możliwości wspólnej pracy w jednym przedsięwzięciu. Obie grupy miały zajęcia w różnych budynkach usytuowanych w innych częściach miasta; uczniowie ICT byli starsi od HT; każda z grup miała niepokrywający się program zajęć. Projekt PZ wybijał z rutyny szkolnej obie grupy uczniów i stwarzał problem dla naszego czteroosobowego zespołu, gdyż Victor oddelegowany był do pracy z uczniami ICT a pozostała trójka do pracy z uczniami HT. Z powodów strukturalnych nie dało się łatwo zaplanować spotkań obu grup, dlatego musieliśmy sobie radzić z problemem odseparowania obu grup w inny sposób. Naszą strategią była narratyzacja grupy zewnętrznej, która z jednej strony mogła wzmacniać podziałały grupowe, a z drugiej, je niwelować (zob. ramka 6).

„Narratyzacja" odseparowanych grup

Studenci ICT spędzali czas głównie z Victorem. Ich zadaniem było programowanie. Victor uważa[89], że grę – końcowy produkt projektu PZ – można zbudować bez pomocy uczniów HT odpowiedzialnych za estetyczną i fabularną stronę gry. Twierdzi, że opinia ta została mu narzucona przez strukturę projektu PZ: „zostałem oddelegowany do pracy z ICT, bo zdefiniowali mniej jako tego, który ma wiedzę programisty". Z „map projektu PZ" (w trakcie wywiadu poprosiłem informatorów o graficzne przedstawienie „kto jest kim w porojekcie") uczniów ICT wynika, że większość z nich nie patrzy na projekt z perspektywy „meta" – na mapach zwykle zaznaczali oni swoje wąskie zadania (programowanie). Nie dostrzegali, że ważną częścią projektu są uczniowie HT. Jeden z uczniów ICT zaznaczył na mapie dość szczegółowo jakie stoją przed nim zadania, a rolę uczniów HT skomentował kilkoma znakami zapytania (w wywiadzie dopowiadając: „nie wiemy nic, co oni robią"). Podział zadań i opowieści Victora o powadze zadań uczniów ICT złożyły się na efekt komory pogłosowej (DellaPosta & Macy 2015) zobrazowanej na tej mapie.

W projekcie PZ grupa ICT z grupą HT spotkała się kilkukrotnie, m.in. podczas testu prototypu aplikacji gry. Aplikację zaprogramowali uczniowie ICT. Zadaniem uczniów HT było pobranie aplikacji na telefon z systemem Android, włączenie jej i przejść się po okolicy, by sprawdzić jej funkcjonalność. Następnie obie grupy spotkały się ze sobą. W takcie dość krótkiej rozmowy uczniowie HT przekazali swoim starszym kolegom i koleżankom kilka konkretnych porad. Uczniowie ICT byli zaskoczeni rzeczowością porad. Obie grupy szybko nawiązały kontakt i wymieniły się spostrzeżeniami związanymi z funkcjonowaniem aplikacji. Mimo że uczniowie ICT byli uprzedzeni wobec grupy HT, na poziomie interakcji obie grupy potrafiły ze sobą rozmawiać. Łączył ich wspólny cel – ulepszenie aplikacji. Skupienie się przez Victora i uczniów ICT na programowaniu spowodowało, że nie dostrzegli, iż potrzebują pomocy innych, aby stworzyć grę.

Obie grupy uczniów były odizolowane interakcyjne od siebie ze względów strukturalnych: zajęcia studentów ICT i HT odbywały się w budynkach usytuowanych w różnych częściach miasta; studenci ICT byli starsi (trzeci rok) od studentów HT (pierwszy rok), a to wpływa na postrzeganie własnej pozycji i status w szkole; plany zajęć obu grup utrudniały zorganizowanie wspólnych spotkań.

Szkoła – jej mury, przepisy, hierarchie, obyczaje itd. – utrudniała zaplanowanie

[89] Przynajmniej w okresie poprzedzającym przeprowadzenie wywiadów (luty 2012 rok) – później zmienił nieco zdanie – twierdził: „70% to robota programisty, 30% to dodatek do programu".

bezpośrednich interakcji między grupami. By poradzić sobie z tą sytuacją (konieczności współpracy między grupami i brakiem możliwości jej zorganizowania ze względów strukturalnych), zaczęliśmy „narratyzować" projekt. Z jednej strony, odbywało się to za za pomocą konwencjonalnych znaków – podkreślania, że dla końcowego sukcesu ważna jest „współpraca", „wielość zadań", „praca zespołowa ICT z HT" oraz „zaangażowanie wszystkich" w realizację wspólnego celu. Z drugiej strony, zaczęliśmy uczniom HT tłumaczyć, za pomocą prezentacji PowerPoint albo dyskusji o roli uczniów ICT i HT w projekcie, że konieczne jest połączenie zadań obu grup.

Narratyzacja grupy zewnętrznej jest o tyle ważna, że z braku powtarzających się bezpośrednich interakcji może ona albo wzmocnić albo osłabić podziały strukturalne. Victor skupiając się na programowaniu, miał na celu zysk pragmatyczny: zwiększenie kontroli nad pracą uczniów ICT. „Jeśli tylko przestaniesz patrzeć im na ręce – mawiał – przestaną pracować". Dlatego wyeliminował wszelkie odniesienia do współpracy z uczniami HT i skupił się na wąskim zadaniu – programowaniu. Z drugiej strony, narratyzacja, jak w przypadku uczniów HT, mimo barier instytucjonalnych, może zbudować przeświadczenie o równości „naszej" grupy i grupy zewnętrznej – uczniowie HT na swych mapach zwykle tworzyli hierarchiczne drzewka: na górze znajdowała się ich nauczycielka a poniżej – na równi – grupa ICT i HT.

Ramka 6 Narratyzacja odseparowanych grup

Negocjowanie niehierarchicznego porządku w projekcie PZ było deliberacją, ale najciekawsze wydarzało się tam, gdzie pewne rzeczy umykały deliberacji – w momentach, gdy racjonalne argumenty musiały ustąpić cichej niezgodzie uczniów i ich pochodzenia klasowego, albo sprzeciwu naszego zespołu, który zakładał, że wie więcej na temat uczniów, dlatego ma większe prawo wypowiadać się w ich imieniu.

W następnej części zajmę się współpracą w projekcie PZ – była ona problematyczna, gdyż, jak widzieliśmy, parnerzy, uczestnicy, realizatorzy tego projektu różnie rozumieli jego rezultat oraz kontakt między sobą. W jaki sposób można przyczynić się do zwiększenia poziomu współpracy, a jednocześnie respentować odmienność perspektyw różnych aktorów?

CZĘŚĆ III O bardziej egalitarne projektry: zarządzanie kolektywne

Środkiem do kolektywnego zarządzania jest współpraca niewykluczająca wolności indywidualnej. Współpraca niewykulczająca w efektywnościowej ramie projektu – jak zobaczymy – jest jednak problematyczna. Co zrobić by zwiększyć jej poziom? Zadanie jakie sobie postawiłem w tej części pracy polega na analizie interakcji, mikro-działań i „mikro świata emocji i więzi" (*microworld of emotions and relationships*) (Scheff 2006) w celu rekonstrukcji dynamiki współpracy w projekcie PZ. W tej części zajmę się:

- współpracą niewykulczającą wolności indywidualnej (rozdział 6);
- duchem konsylitatorskim, na który składają się habitus *kill the ego* oraz warunki samopozannia (rozdział 7);
- potrzebą zbudowania warunków dla bezpiecznej niezgody (rozdział 8);
- pragmatycznymi heurystykami umożliwiającymi jednocześnie produktywną pracę (polegającą na skupieniu się na zadaniu) oraz podtrzymywanie więzi społecznych (czyli orientacji grupowej) (rozdział 9);
- współpracą jako demokratycznym schematem decyzyjnym (rozdział 10).

ROZDZIAŁ 6. WSPÓŁPRACA NIEWYKLUCZAJĄCA WOLNOŚCI INDYWIDUALNEJ W EFEKTYWNOŚCIOWEJ RAMIE PROJEKTU

6.1 Współpraca: wymiar procesualy i interakcyjny

Pewnego dnia, gdy spokojnie rozmawialiśmy – zespół projektowy, menadżerowie PZ i Chris reprezentujący partnerską instytucję – Kristina ciągnie mnie za rękaw, a ja pochylam się w jej kierunku, by lepiej usłyszeć jej szept: „patrz teraz na Anne". Podnoszę wzrok i widzę, jak Anne krzyżuje ręce na piersi, rozsiada się na krześle, spogląda na Chrisa. Ten monologuje, ale gdy dostrzega wzrok Anne, zaczyna się jąkać. Czuję się, jakbym oglądał spektakl. Anne upewnia się, iż właściwie odczytała intencję Chrisa – precyzyjnie opisuje to, co mężczyzna przed chwilą powiedział (by uczniowie przeprowadzili wywiady z przedsiębiorcami w pobliskim centrum handlowym) i pyta go wprost: „czy tak właśnie myślisz?". Nie czeka na odpowiedź, ale poszukuje sojuszników – zwraca się do Kati, oczekując, iż ta również zaneguje pomysł Chrisa. Kati jednak odpowiada: „Czemu nie? Zróbmy jednominutowe wywiady z przedsiębiorcami". Ja dodaję: „ale niech to będzie coś poważnego". Anne nie może odrzucić propozycji Chrisa, gdyż i Kati, i ja widzą w niej potencjał. Aby uratować twarz Anne podsumowuje: „zgoda, zróbcie wywiady, ale nie tylko z przedsiębiorcami, ale też z przechodniami". Kristina jest zawiedziona; Chris przeżył, lecz nie może być zadowolony, gdyż właśnie został zaangażowany w pomoc przy realizacji wywiadów (wolał, aby zrobił je zespół projektowy).

Rytuał racjonalnej rozmowy (zob. Habermas 2007) zostaje tu zastąpiony rytuałem „symbolicznego ostracyzmu" (autorytatywnego odrzucenia czyjegoś pomysłu przez Anne – szefowej PZ), który przekształca się w rytuał współpracy (ukolektywnienia indywidualnej propozycji). Sekwencja interakcyjna składa się z: naprężenia mięśni i przygotowania ciała do ataku (Anne rozsiada się na krześle); dokładnego i precyzyjnego opisania pomysłu, który chce się odrzucić (wyraz empatii i odczytywania intencji); pytania skierowanego do rozmówcy z prośbą o potwierdzenie czy właściwie odczytano jego intencję; poszukiwania sojuszników, a wreszcie, albo odrzucenia pomysłu albo, w przypadku, gdy potencjalni sojusznicy staną po stronie „ofiary", zastosowania pragmatycznej zasady, którą przedstawiła mi później Kristina: „Jeśli trzy osoby myślą, że coś jest dobrym pomysłem, to czwarta jeśli się nie zgadza, powinna się lepiej zamknąć". Reguły interakcyjne wymagają, aby usunąć lub zneutralizować incydent, który trudno przeoczyć, i który kłóci się z przyjętym systemem wartości (dążymy do konsensusu) (zob. Goffman 2012: 5-46). Anne zgadza się więc z pomysłem Chrisa, a jednocześnie ratuje swoją twarz modyfikując go poprzez sugestię, iż wywiady powinny być przeprowadzone z różnymi osobami.

Opisana sytuacja jest ilustracją współpracy – kierowania się orientacją grupową (pomysł Chrisa przestaje być jego autorską propozycją, gdyż przekształcony zostaje przez sugestie innych osób, utożsamiających się z tą propozycją). Współpracę Meeker (2013: 287) definiuje jako wymianę

społeczną, w której zarówno obiektywne wyniki, jak i normatywne orientacje uczestników skłaniają do podejmowania działań korzystnych dla nich wszystkich; każdy uczestnik zyskuje najbardziej wówczas, kiedy zyskuje cała grupa.

W tej części pracy prześledzę, jak przebiegała wspólna praca moich informatorów w projekcie – wydawałoby się obcym i nieprzyjaznym gruncie dla intuicyjnej, przyjacielskiej współpracy. Mówiąc inaczej, prześledzę kolektywny sposób zarządzania nastawioną na efektywność strukturą pracy. Anne problem, który tu podejmę określiła za pomocą tych słów:

> szczególnie interesuje mnie to, w jaki sposób różni ludzie, z różnym zapleczem praktycznym i kompetencjami pracują ze sobą i w jaki sposób komunikują swoje intuicje. Gdyby pracowali osobno nie musieliby przekładać intuicji na język komunikowalny dla innych. Pracując w grupie z innymi ludźmi, muszą to robić. Jak ten proces przebiega, jak intuicja może zostać przełożona na intersubiektywny język? Zazwyczaj artyści kierują się intuicją, działają praktycznie, ale pracują w grupie, z innymi i chcąc zrobić coś razem, muszą te intuicje przekładać na komunikowalny język.

W przeciwieństwie do tradycyjnych podejść do kooperacji, dla których głównym problemem jest napięcie między interesem własnym a zbiorowym, w projekcie PZ, każdy z nas wiedział, że bez wspólnej pracy nie uda się zrealizować zbiorowego celu projektu; każdy z nas był zmotywowany, by ten cel osiągnąć. Jednym z napięć współpracy w projekcie PZ była potrzeba połączenia „wyobraźni projektowej" z „wyobraźnią dialogiczną" (zob. ramka 7). Problem połączenia obu wyobraźni pojawił się, gdyż, z jednej strony, większość uczestników projektu PZ nie znała się wcześniej, nie wiedzieliśmy do jakich sposobów pracy jesteśmy przyzwyczajeni, z drugiej – czuliśmy presję, iż musimy znaleźć w krótkim czasie rozwiązanie tego problemu.

Problemem w kolektywnym zarządzaniu efektywnościową strukturą jest, z jednej strony, sposób negocjowania przez jednostki celu projektu, subcelów, zadań, ról, a z drugiej instytucjonalne wsparcie dla tych negocjacji. Współpraca w projekcie PZ była problematyczna. W jaki sposób różne jednostki przyczyniały się do zwiększenia jej poziomu? Oto pytanie, które sobie postawiłem.

Wyobraźnia projektowa i wyobraźnia dialogiczna

Limity narzucone przez środowisko Internetowe są dla Kristiny zbawienne: „kocham elektroniczną komunikację, bo jest super praktyczna. Mam znajomą w Australii, ostatnio widziałam ją dwa lata temu, ale jesteśmy bliskimi współpracowniczkami". Natomiast dla Chrisa ograniczenia Internetu – brak cielesnej współobecności – są zmorą współpracy: „Skype może służyć – twierdzi – jedynie do rozdzielenia zadań, sprawdzenia czy coś jest zrobione. Służy do kwestii technicznych. Będąc na Skype nie widzę w twoich oczach wątpliwości, nie mogę używać niewerbalnych komunikatów, gestów". Wypowiedź Chrisa pokrywa się z tym, co Sennett (2013: 46) napisał o współpracy on-line: program internetowy, który miał pomóc we współpracy, zawęził ją do podziału pracy: „jeśli dialogiczne reakcje są krok po kroku eliminowane, projekt coraz bardziej się zawęża. Kolejne warstwy znaczeń

nie nakładają się na siebie, wkrótce więc entuzjazm naszej grupy (...) zaczął słabnąć".

Praca przez Internet ma coś wspólnego z założeniami większości podręczników zarządzania projektami: jest nią zasada realizmu. W niemal każdym podręczniku zarządzania projektami znajdują się całe akapity, rozdziały, grafiki przedstawiające tzw. trójogranicznie (ang. *triple constraint*) (czas, jakość, koszt) oraz czynniki o charakterze społecznym, „ludzkim", organizacyjnym czy instytucjonalnym. Zasada realizmu jest uzasadnieniem eliminacji wątpliwości, ironii i sprowadza wielowątkową, opartą na wiedzy milczącej komunikację do prostej wymiany informacji pozbawionej ekspresji – do linearnej struktury (Sennett 2013: 47). Można rzec, że dzięki „ulinearnieniu" współpracy, rośnie „wydajność pracy", „produktywność", usprawniony zostaje „proces decyzyjny", lecz interakcja zostaje zawężona: błyskawiczna reakcja zostaje zastąpiona racjonalną kalkulacją.

Szybkie sądy opierają się na „skromnej, nie zaś na obfitej informacji" (Illouz 2010: 153). Realizacja projektu PZ wymagała produkcji niezliczonej liczby danych i dokumentów: pisania raportów, planów zajęć szkolnych, agendy spotkań, harmonogramów, wysyłania maili, itd. Są one potrzebne dla tych członków zespołu, którzy nie mają wglądu do wszystkich działań w projekcie oraz dla jego kierowników, aby sprawnie kontrolować jego przebieg. Translacja działań (zgodnie z pragmatycznym podejściem działań nie można oderwać od kontekstu, w którym są realizowane, zob. Brandom 2012) na symbole (są oderwane od kontekstu, w którym powstają), zwiększa ilość informacji, które można nazwać „zamkniętymi" bądź „grudkami"[90], a zmieszczą ilość informacji „otwartych". Te pierwsze, choć potrzebują interpretacji, są bardzie jednoznaczne, od tych drugich. „Grudki" są wiedzą o czymś, informacje otwarte są znajomością czegoś – opierają się na wiedzy milczącej, na komunikacji intuicji, których odczytywanie bardziej wiąże się z umiejętnością odbierania, mówiąc za Goffmanem (2013), informacji emitowanych (nie są pod kontrolą jednostki), niż wywoływanych (są pod relatywną kontrolą jednostki).

Ralph, menadżer, stwierdził, że to, co robi zespół YP to nie „projekt", a „proces", choć ubolewa, że proces komunikacji w projekcie PZ przebiega „niesprawnie". Proponuje:

> w mojej pracy nie używamy maili, ale mamy *cloud collaboration system* – wiedzę wszystko, co się dzieje, *ravenu stream*, etc. Wszystko jest on-line. System działa jak Facebook. A w projekcie PZ wszystko jest wolne, używamy google.doc etc. Próbowałem coś doradzić, bo powiedziano, że to artyści i nie lubią być ograniczeni. Możemy użyć takich systemów w projektach artystycznych. [Jakbym wprowadził ten system do grupy artystycznej?] Zacząłbym od pogadania z zespołem, aby to wprowadzić, ale zaznaczyłbym, że mam inną rolę w projekcie. [Powiedziałbym] komunikacja jest ważna, pogadajmy o tym, jak to zrobić. Spotkajmy się za tydzień, przedstawmy pomysły, pogadajmy. Zaproponowałbym system (...) a oni mieliby przez tydzień sami sprawdzić, co jest najlepsze. Ale kontrolę komunikacji zostawiłbym sobie.

Ralph proponuje racjonalną kontrolę – jego wyobraźnia jest ma znamiona wyobraźni projektowej. System, o którym mówi nie zostałby wypracowany przez zespół (artystów), ale przez Ralpha. Zespół mógłby go przetestować, wprowadzić poprawki, lecz kontrola komunikacji pozostałaby w gestii Ralpha. Jego propozycja zostaje odrzucona przez Anne, gdyż „artyści nie lubią ograniczeń". W każdym projekcie pojawiają się ograniczenia; jak mówi Kristina – są one zbawienne: „nie chodzi o ekonomiczne myślenie, artyści (...) nie mówią, «mogę wszystko», ale wybierają coś właściwie, wiedzą, co wybrać". Kristina i Anne mówią o wyobraźni dialogicznej.

[90] Richard Rorty (1999) uważał naukowcy (zwłaszcza przyrodoznawcy) traktują rzeczywistość, jak „grudki" – nie są one wytworzone, lecz zastane; że można uchwycić wygląd i położenie czasoprzestrzenne grudki; że istnieje jakaś „esencja" czy „natura" grudki, do której można się „dokopać".

Maryleen i Ida znają dobrze język angielski; próbują wpasować się w reżim języka mówionego, ale jest to dla nich trudne. Pytam je, dlaczego przekład myśli na język mówiony sprawia im kłopot. Ida odpowiada: „bo ja was nie wybrałam, tak jak moich przyjaciół. Nie znamy się, nie wiem, jak reagujecie na niektóre rzeczy albo okazuje się, że reagujemy bardzo różnie". Odpowiedź Maryleen jest podobna: „z przyjaciółmi, z którymi studiowałam jest łatwiej, bo znamy się od dawna, bo mamy podobną wiedzę, doświadczenie". Łatwiej przychodzi jej praca z przyjaciółmi – z ludźmi o tej samej wrażliwości, dlatego, że zna ich przyzwyczajenia.

W projekcie PZ współzależymy od siebie, dlatego niezbędna jest okazywanie wzajemnej życzliwości między nami. Współpracując nie trzeba tworzyć grupy przyjaciół, wystarczy szacunek dla współpracownika. Jak powiedział Martina: „nie musicie być przyjaciółmi, ważne, aby odnosić się do siebie z szacunkiem"[91]. Okazywanie szacunku nie jest proste, gdy w grę wchodzą emocja, oczekiwania, preferencje, marzenia ludzi bardzo się od siebie różniących sposobem myślenia, i formą wyrażania myśli – niektórzy z nas wolą długie dyskusje, inni milczenie, a jeszcze inni preferują obecność fizyczną nad wirtualną (lub *vice versa*). Okazywanie szacunku nie polega na dawaniu porad, mówieniu, jak coś powinno być zrobione – dawanie recept może odpychać, stwarzać sytuację hierarchiczną, gdzie dający radę stoi wyżej od biorcy porady.

Jak pisała Illouze (2010: 153) „wyobraźnia internetowa podcina skrzydła wyobraźni intuicyjnej, nie jest bowiem retrospektywna, tylko prospektywna, czyli patrząca do przodu i dlatego odłączona od czyjejś intuicyjnej, praktycznej i nieuświadomionej wiedzy z przeszłości". Podobnie jest z *wyobraźnią projektową* – ona również jest prospektywna; jest pragmatyczna i „podcina skrzydła intuicji". Natomiast cechą *wyobraźni dialogicznej* jest dążenie do wzajemnego zrozumienia (por. Sennett 2012). Jednakże wybór między współobecnością fizyczna a obecnością online nie jest możliwy, ponieważ w projekcie PZ komunikacja Internetowa była nieodzowna – bez niej ten projekt nie mógłby się odbyć. Nastawienie prospektywne zwiększa efektywność wykonania zadań, lecz pomniejsza fantazję realizatorów projektu. W takich sytuacjach Kristina „wie, co robić": jeśli potrzebne jest rozbudzenie wyobraźni, organizuje warsztat lub burzę mózgów – działania te mają określone reguły i ułatwiają wymianę idei w grupie; jeśli trzeba wzbudzić entuzjazm, również wie, co robić – żartuje, napawa współpracowników optymizmem, wysyła im linki z inspirującymi projektami.

W zarządzaniu kolektywny w projekcie trzeba umieć połączyć wyobraźnię projektową (komunikacja elektroniczna jest doskonałym dla niej narzędziem) oraz wyobraźnię dialogiczną (dla jej stymulacji lepsza jest cielesna współobecność).

Ramka 7 Wyobraźnia projektowa i wyobraźnia dialogiczna

Pytania o współpracę stały się dziś istotne nie tylko w teorii, lecz również w praktyce politycznej, ponieważ społeczeństwa zachodnie, które zajmowały się od lat 60. XX wieku, z jednej strony potępieniem „społeczeństwa konsumpcyjnego", a z drugiej miały „obsesję na punkcie stopy wzrostu gospodarczego" (Judt 2013: 225), po 1989 i upadku mury berlińskiego stanęły przed problemami, z którymi nie bardzo sobie radzą: wzrastające nierówności społeczne, kryzysy finansowe, stopniowy upadek państwa opiekuńczego, zanieczyszczenie przyrody, masowe bezrobocie, wykluczenie ludzi przez system ekonomiczny w imię utrzymania konkurencyjności. Zaczęto zadawać na nowo stare

[91] Wyrażanie szacunku może być czysto instrumentalne – można nauczyć się języka szacunku, tj. języka autoprezentacji związanego z regulowaniem relacji interpersonalnych. Z drugiej strony, regularne użycie słów łagodzących dyskusję, mówiąc potocznie, „wchodzi w krew" – staje się przyzwyczajeniem. Forma dyskusji okazuje się równie istotna, co jej treść.

pytania: co łączy ludzi ze sobą? Jak możliwy jest ład społeczny? Dlaczego społeczności istnieją, dlaczego się (dziś) rozpadają? Jak współpracować na poziomie międzypaństwowym i globalnym? Współpraca stała się publicznym problemem zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej (zob. Judt 2011, 2015b, Piketty 2015).

Według Jeremiego Rifkina (2012) Internet oraz energia odnawialna są fundamentem wyłaniającej się „ery współpracy". Na początku XXI wieku coraz ważniejsze stają się umiejętności współpracy, zdolności „rozsądnej niezgody" (Bohman 1996) i wypracowywania kompromisów. W drugiej połowie XX wieku w koncepcjach nauk przyrodniczych i neuronauk, które postawiły sobie zadanie dotarcia do źródeł ludzkiej natury, zaczęły szukać odpowiedzi w ludzkich zdolnościach do współpracy. Małe dzieci według Michaela Tomasello (2015) mają poczucie „dzielonej intencjonalności" – potrafią przyjąć perspektywę grupy („my" robimy) a nie indywidualną („ja" robię). Natomiast Franz de Waal (2013) lokalizuje początki moralności w krewniactwie, wzajemności i empatii wobec innych członków swojej grupy. Już nie samolubny gen jest instancją nadrzędną ludzkiej natury, ale zdolność do współpracy.

Współpraca (por. Tyler 2009) jako taka staje się dziś jedną z uświęconych zasad zarówno w skali mikrospołecznej (np. współpraca sąsiedzka), jak i makrospołecznej (np. współpraca między państwami). Idea współpracy oferuje coś dla każdego: dla lewicy (np. egalitaryzm współpracy), dla prawicy (wspólnotę), nacjonalistów (wewnątrzgrupowe granice współpracy), anarchistów (spontaniczne bycie razem), biurokratów (potrzebę racjonalnej koordynacji), socjalistów (konieczność znalezienia złotego środka między centralizmem a decentralizmem). Dostrzega się ciemne strony współpracy, np. zamachy terrorystyczne nie mogą być przeprowadzone bez współpracy i koordynacji wielu ludzi. Jednak sama współpraca jest zasadą pożądaną. Innowacje farmaceutyczne; nowe maszyny medyczne; terapie dla zakażonych wirusem HIV i chorych na AIDS; testy generyczne; studia nad tornadami, które coraz częściej łączą ze sobą zapaleńców, „łowców adrenaliny" filmujących trąby powietrze z bliska, z naukowcami i aparaturą meteorologiczną; różne organizacje wojskowe (marynarka, siły powietrzne, zwiad, oddziały lądowe itd.), które zarówno podczas interwencji pokojowych, jak i działań wojennych, współpracują ze sobą; szkoły rozwijające spersonalizowaną formę edukacji polegającą np. na wysyłaniu uczniów do zakładów pracy (Robinson & Aronica 2015)– wszystkie te i wiele innych działań wymaga współpracy różnych typów organizacji. Współpracę w naukach społecznych postrzega się przez pryzmat dychotomii: egoizm-altruizm, kalkulacji-zobowiązań, utylitaryzmu-normatywizmu (zob. Adloff 2016, dalsze akapity są nawiązaniem do tej książki). Hobbes (1651/2009), gdy pytał, jak możliwy jest ład społeczny w sytuacji walki wszystkich przeciw wszystkim stawiał pytanie o zrównoważenie pobudek egoistycznych z altruistycznymi. Odpowiedział: jeśli każda jednostka odda swoją wolność w ręce Lewiatana, suwerena, który zadba o bezpieczeństwo wewnątrz państwa, jak i ochroni je przed zagrożeniami zewnętrznymi, wówczas

każdy będzie mógł zająć się własnymi sprawami. Hobbesa utylitarystyczna odpowiedź wyznaczyła jeden biegun myślenia o współpracy: zagwarantować ją może władza państwa, biurokratyczna struktura, siła, sankcja. Adam Smith (1776/1954), również w duchu utylitaryzmu, podał inną odpowiedź: ponieważ żaden posiłek nie jest za darmo, twierdził, więc ludzie wymieniają towary i usługi na wolnym rynku, co w rezultacie prowadzi do samoregulacji się rynku, a poprzez agregację działań indywidualnych wytworzenia dóbr publicznych. W wizji Smitha współpracę zapewniają indywidualne transakcje rynkowe. Utylitaryzm – czy Hobbesa czy Smitha – podkreśla, że współpracę budują interesowane interakcję typy *tit for tat*.

Na drugim biegunie leży normatywne podejście do współpracy. Zalążki tego podejścia dopatrywać można się w idei woli powszechnej Jana Jakuba Rousseau (1762/2007) – ludzie zawiązują ze sobą społeczny kontrakt, który jest czymś więcej niż sumą indywidualnych głosów. Drogą tą podążył Émile Durkheim (1999), który twierdził, że XIX-wieczne nowoczesne społeczeństwo zorganizowane jest wokół podziału pracy, mówiąc inaczej: współzależności jednostek. Podział pracy nie jest współpracą, lecz koordynacją różnych zadań, a ludzie je wykonujący nie muszą wiedzieć, co robią inne osoby, nawet nie muszą być świadomi ich istnienia (najlepszym tego przykładem była fabryka Forda – pracownicy na taśmie montażowej nie musieli się znać, ani wiedzieć jakie są zadania ich kolegów/koleżanek oraz kierownictwa, by z taśmy zjechał model T). W tradycyjnych społecznościach współpraca była możliwa, gdyż jednostki „przylegają" do siebie – fizycznie (są mieszkańcami jednej wioski) i duchowo (tworzą „kolektywną świadomość"). Talcott Parsons (2009) kontynuował tę linię myślenia o współpracy. Ludzcy aktorzy orientują się w świecie społecznym dzięki normom i wartościom. Nabywają je w drodze socjalizacji. Parsons na pytanie Hobbesa „jak możliwy jest ład społeczny?", odpowiedział: dzięki edukacji i socjalizacji ludzkie zwierzę staje się moralną istotą, nabywa norm i wartości, które kierują ludzkim zachowaniem.

Te dwie tradycje wyznaczają dwa dominujące sposoby socjologicznego myślenia o współpracy. Frank Adloff (2016) zauważa, że tacy socjologowie jak Pierre Bourdieu albo filozofowie (np. Jacques Derrida), twierdzą, że w społeczeństwie, które analizowali, nie uświadczymy „czystego daru". Nawet przez najbardziej altruistycznie wyglądające zachowanie – według wspomnianych francuskich myślicieli – przeświituje utylitarystyczna kalkulacja, prywatny interes. Z perspektywy ekonomicznych teorii głównego nurtu, twierdzi Adloff, taka analiza jest to do przyjęcia – ludzie robią coś (np. wymieniają towary), bo mają w tym interes. Nie zgadzają się z tą interpretacją filozofowie opisujący logiczną strukturę współpracy (Tuomela 2007). Uważają oni, że współpraca *per se* wymaga orientacji grupowej, pewnej nadwyżki, tego, co Tuomela (2007) nazywał „trybem my" („*we-mode*") – myślenia i działania jako członka grupy.

Liczne badania wykazały, że mechanizmy instrumentalne (sankcje, rozkazy, nagrody materialne itd.) niweczą spontaniczną współpracę (Tyler 2011). Po drugie, współpraca wymaga nie

tyle zdławienia indywidualizmu, co pewnej dozy niekonsekwencji. Mówiąc inaczej, nie w tym rzecz, by z egoisty stać się altruistą, lecz by umieć walczyć o to, co uważamy za ważne, ale bez dogmatyzmu i fanatyzmu (Kołakowski 2006). Owa niedogmatyczność i niekonsekwencja w trwaniu na swojej pozycji, jest wyrazem dialogicznego podejścia do świata, którą Sennett (2013) uznał za podstawę współpracy.

W codziennym życiu, z jednej strony, myślimy o współpracy jako o trudnym, czasochłonnym, prowadzącym do konfliktu działaniu. Z drugiej strony, współpracę ludzie porównują do sesji muzyków jazzowych, wirującej karuzeli, która daje wszystkim radość. Jednak, jak przekonałem się w terenie badawczym, i jak przekonują badania (zob. DellaPosta & Macy 2015, Duranti 2014), współpraca bardzo rzadko jest otwartą wojną bądź improwizującym porozumieniem dusz. Prócz przyjemności współpraca wymaga często tytanicznej pracy, że zależność od innych ludzi wymaga umiejętności słuchania, powściągania wydumanego ego, które wierzy, jak podpowiadają mu ideologie neoliberalne, w swą niezależność i autonomię. Ujmując to inaczej, współpraca opiera się na dobrej woli, ale „dobra wola" (w pracy tej przedstawiona jako „*kill the ego*") nie jest abstrakcją, lecz zinstytucjonalizowaną w ramach kultury formą praktyki.

Dominującym podejściem do współpracy jest dziś utylitaryzm. Problemy zdefiniowane przez to podejście stały się kanoniczne dla tematu współpracy: „jazda na gapę", „pułapki społeczne", „dylemat więźnia", „egoizm", „altruizm", „interes" to niektóre z nich. Pojęcia takie, jak dar (Mauss 1973), zorganizowany dysonans (Stark 2009), dialogiczność (Sennett 2013), korespondencja (Ingold 2015) – kierują naszą uwagę na inne aspekty współpracy: wzajemność, troskę, uczucia, przyjaźń. W organizacjach, w których zarządzanie jest niehierarchiczne i kolektywne, a praca nie organizowania nie jako podział zadań, lecz otwarta współpraca, kluczem do sukcesu są umiejętności, jak powiadał Zygmunt Bauman, „pielęgnacji miksofili" (Bauman i in. 2017: 138), czyli „chęci poszukiwania i zaprzyjaźnienia się z obcymi" (tamże: 41). W naukach społecznych aspekty wykraczające poza deliberację czy proces racjonalnego podejmowania decyzji w odniesieniu do współpracy w projektowych formach pracy nie są dość dobrze zbadane. Chciałem zapełnić, przynajmniej częściowo tę lukę przedstawiając współpracę jako proces.

6.2 Współpraca w trybie my

Nie każdy projekt jest projektem współpracy – nie chodzi tylko o temat projektu (np. współpraca międzypokoleniowa), lecz formę interakcji między uczestnikami i wykonawcami projektu. Gro projektów opiera się na (1) podziale zadań (tj. osoba mająca umiejętności do wykonania zadania A, realizuje zadanie A; osoba znająca się na zadaniu B, pracuje nad B itd., zob. zwłaszcza projekty o sztywnych strukturach, Jałocha 2014), (2) koordynacji (wykorzystywaniu dostępnych informacji z otoczenia oraz różnych form komunikacji do efektywnego podejmowania decyzji i organizacji

płynnych interakcji między uczestnikami projektu, por. De Kwaadsteniet i in. 2012), (3) kooperacji (fiński filozof Raimo Tuomela nazywa ją współpracą w słabszym rozumieniu – współpracą w „trybie ja" (*I-mode*). Współpracą nie jest również działanie społeczne[92].

Realizacja projektu nie musi oznaczać współpracy, co wyraził Ralph porównując projektową pracę w korporacji z jej odpowiednikiem w PZ:

> **Ralpha**: „mnie interesuje to, aby przełożyć to, co tu robimy, na sposób pracy w przedsiębiorstwie. W firmie zazwyczaj jest tak, że nie ma zbyt dużo kreatywności – po prostu realizuje się jakieś wyznaczone cele za pomocą określonych środków".
> **Anne** wtrąca: „tam współpraca jest monolitem".
> **Ralph** kontynuuje dalej: „w przypadku współpracy [w przedsiębiorstwie] mamy jakiś cel, do którego dążymy, ale mamy też zadania do wykonania, które prowadzą do tych celów. Jeśli mamy wyznaczone cele i środki, wiemy jakie są nam potrzebne kompetencje, zatrudniamy osoby o określonych umiejętnościach, które mają zrealizować określone zadania. W przypadku procesu *patching* mamy cele, ale nie mamy zadań. Trzeba je wypracować wspólnie i to jest najbardziej kreatywna część, bo szukając drogi do celu używamy wyobraźni, szukamy, zderzamy różne punkty widzenia. Ale chodzi też o to, aby pokazać światu zewnętrznemu, że mamy jakieś cele i że chcemy je w jakiś sposób zrealizować, że do czegoś zmierzamy. To coś innego, niż realizacja projektów, gdzie są cele i środki – wiemy, co i jak chcemy zrobić".

Wypowiedzieć Ralpha jasno pokazuje, że w projekcie PZ nie mieliśmy do czynienia z grupą zadaniową, której tworzenie rozpoczyna się od „precyzyjnego określenia natury problemu" (Ward 1997: 81). Grupy zadaniowe powołane są do realizacji określonego celu w określonym czasie. Pomimo, że projekt PZ ma cel i wyznaczony czas jego realizacji, zadania, które są potrzebne do wykonania celu nie są znane z góry. Założeniem projektu PZ jest jego procesualność, a więc przyjęcie, że cel projektu również nie może być określony *a priori*, lecz ulega zmianie w trakcie trwania procesu. Innymi słowy, zadania, struktura pracy, zarządzanie nie jest podporządkowane wykonaniu określonego celu, lecz są one narzędziami jego klarowania i jednocześnie wykonywania. Anne często powtarzała nam, że projekt ma zakończyć się grą, lecz jak ona ma wyglądać, jak ma przebiegać zależy od nas. I rzeczywiście: na końcu projektu zmieniliśmy nawet nazwę gry, która była wpisana w formularz na podstawie, którego projekt otrzymał finansowanie.

[92] Przykładem działania społecznego jest zapalenie świeczki i postawienie jej na parapecie w Dniu Niepodległości (Tuomela 2000). Pomimo, że każda jednostka wykonuje tę czynność osobno, ludzie stawiający świeczkę w oknie wierzą, że inne osoby również położą zapalną świeczkę na parapecie. Wymaga to współdzielonej wiedzy (np. dotyczącej tego, czym jest dzień niepodległości), jak i wspólnego celu (np. upamiętnienie). Nie jest to współpraca, gdyż ludzie ci nie uzgodnili wspólnie ani wiedzy, ani celu.

Naiwnie można twierdzić, że współpraca to każde wykonywanie czynności razem, wspólnie („*to atc togheter*"). Jednakże większość definicji współpracy podkreśla, że jej cechą jest podzielanie wspólnych myśli – kolektywny cel (Miller 2001), kolektywna intencja (Tomasello 2015), współdzielony, uzgodniony plan[93] (Bartman 1999) czy pewien stan mentalny nazwany przez Tuomela „trybem my" („*we-mode*") – „tryb my" jest według Fina właściwą definicją współpracy (Tuomela 2007). W „trybie my" każdy uczestnik działania wierzy, iż bez jego wkładu nie uda się w pełni zrealizować działania. Aby mówić o intencjonalnej współpracy aktorzy muszą być wzajemnie przekonani, iż: (i) mają zobowiązania i są zaangażowani w kolektywny cel lub plan, (ii) podjęli próby, aby ten cel osiągnąć i mają przeświadczenie, że cel ten jest osiągalny, (iii) są nastawieni na współpracę, przejawiają chęć pomocy innym przy realizacji celu. Podstawowa teza o współpracy według Tuomela brzmi: dwóch lub więcej aktorów współpracuje we właściwym sensie, wtedy i tylko wtedy, gdy podzielają oni kolektywny (albo współdzielą) cel i działają wspólnie, aby ten cel osiągnąć.

Mówiąc inaczej, we współpracy potrzebny jest stan mentalny, by działać razem („*will to act togheter*"). Intencja (zob. Tuomela 2000) lub racjonalna decyzja (zob. Paternotte 2014), by działać wspólnie jest niewidoczna dla zewnętrznego obserwatora. To, co wygląda na współpracę, np. tłum ludzi próbujących schować się przed deszczem pod wiatą stojącą w parku, jest działaniem społecznym[94], lecz nie współpracą – tą będzie np. działanie grupy tancerzy, którzy wspólnie odgrywają w parku przedstawienie (Duranti 2015). W skrócie, współpraca = kolektywne działanie + X, gdzie X oznacza właściwości i relacje między mentalnymi stanami aktorów społecznych (Paternotte 2014). Jednakże liczne badania podważyły tzw. dogmat ducha w maszynie związany z mitem oddzielenia ciała i umysłu (Ryle 1949). Stany mentalne nie są stanami znajdującymi się jedynie w głowach jednostek, lecz są ugruntowane w praktykach i mikro-działaniach (Maynard 2006). Wspólny spacer to nie tylko przeświadczenie, że idziemy razem, lecz także rytualne idiomy, np. trzymania się za ręce (Goffman 2008) albo dostosowania prędkości kroków do partnera – mikro-działania nie tylko potwierdzają, że spacerujemy razem, ale też wytwarzają wspólne przekonanie, że wspólnie spacerujemy (Whol & Fine 2015). Możemy równie dobrze iść obok siebie, nawet ze znajomym, nie ze względu na wspólny cel (np. „spacer dla spaceru"), lecz dlatego, że akurat obaj zmierzamy w tym samym kierunku. Mikro-działania są kluczowe dla współpracy rozumianej procesualnie (por. Abbott 2016). W mojej pracy zajmuję się interakcjami, które chwila-za-chwilą (*moment-by-moment*) kształtują proces współpracy – wytwarzają lub negują „tryb my".

[93] Plan jest współdzielony wówczas, gdy zostanie zaakceptowany prze wszystkich uczestników danego działania oraz gdy akceptacja ta zostanie właściwie zakomunikowana, tak, aby każdy o tym wiedział i mógł się z tym zgodzić.

[94] Inny przykład działania społecznego to tłum na chodniku. Ludzie ci, choć nie skupiają na sobie uwagi i wzroku, próbują nie wpaść na siebie. W ten sposób podtrzymują ład społeczny, pewną strukturę (poruszają się po chodniku, przechodzą przez ulicę na pasach), ale nie współdziałają (Tuomela 2000).

W projekcie PZ obserwowałem praktyki wzmacniania współpracy oraz trudności jednostek, by dostosować myśli i zachowania do orientacji grupy, przy czym orientacji grupowej nie należy ściśle wiązać z tzw. „wspólnym gruntem" (*common ground*). Najnowsze badania (zob. Lawler & Thye & Yoon 2015) podważyły założenie o „wspólnym gruncie" prowadzącym do zgody: ład jest tak samo problematyczny, chwiejnych, kruchy, gdy ludzie mają wspólne interesy, cele; gdy pracują w całkowicie kooperacyjnym kontekście, jak i wówczas, gdy stoją w obliczu konfliktu, pasażera na gapę albo dylematu wspólnych zasobów.

„Tryb my" nie manifestował się w interakcjach, lecz był przez nie wytwarzany. Szczególnie było to widać, gdy porównamy kooperację *online* ze współpracą *face-to-face*. Na poziomie mikro ład jest wytwarzany *in situ*, gdy jednostki przestrzegają reguł interakcyjnych, są taktowane, naprawiają sytuację w razie wpadki, fuszerki czy *faux pas*. Jednakże współpracując nie tylko dążymy do koordynacji ruchów ciała, lecz również wytworzenia wspólnej intencji – zaczynamy czytać własne myśli, co wymaga wyrobienia w sobie nawyku słuchania i ich interpretacji oraz zmieniania własnych myśli w toku dyskusji i operacji cielesnych – gestów, szkicowania pomysłów na kartce papieru czy wspólnego wykonywania czynności.

Po drugie, Cédric Paternotte (2014) uważa definicję Toumela za „klasyczną" a jednocześnie „pełną" i „mocną" (*full*). Paternotte proponuje minimalną definicję współpracy. W nawiązaniu do teorii racjonalnego wyboru twierdzi, że racjonalna decyzja, dokonana przez jednostkę w samotności, a więc nie po wspólnym namyśle i ustaleniu celu, planu lub intencji, wystarczy, by mówić o współpracy.

W pracy tej przyjąłem procesualne podejście do współpracy (zob. Abbott 2016b). Obserwowałem współpracę w projekcie PZ od jej zalążków, aż po realizację jego celu. Można mówić o kilku fazach współpracy w projekcie PZ: (1) „minimalnej współpracy", gdy jednostki decydują się na udział w projekcie (bądź decydują, że chcą zrealizować projekt) – decyzję tę każdy z nas dokonał samemu, niezależnie od innych, siedząc przed komputerem i przeglądając oferty współpracy (każdy z nas miał racjonalne wytłumaczenie, dlaczego zdecydował się wziąć udział w projekcie PZ); (2) „miesiąca miodowego", czyli okresu rozpoczęcia wspólnej pracy – każdy z nas przejawiał na tym etapie wiele tolerancji i cierpliwości dla innych osób; (3) „pęcznienia praktycznych problemów", które prowadzą do załamania się okresu tolerancji – na tym etapie należy uruchomić mechanizmy społeczne, by podtrzymać współpracę (por. Simpson & Willer 2015). Trzecia faza pojawia się, gdy racjonalnie podjęta decyzje, by współpracować (minimalna współpraca), zostanie zanegowana, gdyż nie pojawia się grupowa równowaga (*group equilibrium*). Przykładowo, w projekcie PZ spontaniczny podział pracy okazał się niesprawiedliwy. Ida narzekała, że w pierwszym miesiącu trwania projektu, na jej barki spadała większość pracy. Zaczęła dążyć do przeformułowania podziału zadań. Pomógł jej w tym nowy członek grupy. Victor dołączył do nas miesiąc później i zaczął kontestować

dotychczasowy podział zadań. Ich próby zmiany struktury pracy przyspieszyły wspólną refleksję nad tym, czym jest współpraca (faza czwarta – „negocjacji"). Faza czwarta to proces świadomego negocjowania „trybu my" (definiowania celu projektu, szukania środków do jego realizacji, wyznaczania ról). Czwarta faza wydaje mi się kluczowa dla przebiegu kolektywnego zarzadzania w nastawionej na efektywność strukturze projektu: z jednej strony, od niej zależy czy minimalna współpraca przekształci się w kooperację, podział zadań, koordynację czy pełną współpracę, z drugiej – istnieje presja czasu, grantodawców, z góry wyznaczonego celu zbiorowego, a także chęci realizatorów projektu (np. bo widzą w nim szansę samorozwoju bądź wzmocnienia własnych kompetencji), by projekt został wykonany zgodnie z wytycznymi. W kolejnych rozdziałach przedstawię, jak przebiegała faza – faza negocjacji współpracy.

Skupiłem się na praktykach wzmacniających dialogiczne podejście do grupy oraz praktykach afonii „Ja" (to, co Kristina nazwała *kill the ego*). Z drugiej strony, opisałem praktyki chroniące „Ja" przed nadmiernym ujednoliceniem z grupą. Obserwowałem, jak te dwie orientacje – kolektywna i indywidualna – przeplatały się ze sobą. Pełna współpraca jest możliwa, jednak jest chwilowa, temporalna i pragmatyczna. W projekcie PZ stosowaliśmy różne heurystyki, by zgodzić się ze sobą, odłożyć na bok nieporozumienia (np. programowa amnezja), by móc wspólnie wykonać niezbędne zadania, a po ich wykonaniu wracaliśmy do naszych problemów.

Kłopoty i konflikty pojawiły się między nami, gdyż kierowaliśmy się wiedzą milczącą (*tacit*), nie zawsze umieliśmy wyrazić za pomocą jasnego i precyzyjnego języka nasze intencje (zob. ramka 7). Podejmowaliśmy ryzyko nieporozumienia, by móc się ze sobą zrozumieć. Stawaliśmy przed dylematami, które pojawiały się czasami nagle, niespodziewanie – o jakości naszej pracy świadczyły sposoby radzenia sobie z nimi. Dylematy te nie miały struktury strategicznej gry, lecz procesu, którego efektem było samopoznanie – odkrycia założeń, które kryły się za podejmowanymi przez nas decyzjami.

Współobecność jako zagrożenie?

Paradoks wspólnej pracy polega na tym, że nie będąc fizycznie obecnym, edytując elektroniczny dokument Google, jesteśmy ze sobą zgodni, a praca przebiega płynnie. Kristina wielokrotnie pracowała na odległość. Pisała z sześcioma osobami będącymi w Paryżu, Amsterdamie, Linzu, Barcelonie i Berlinie artykuł naukowy. „To działa!" – mówi entuzjastycznie. W wywiadzie wyjawiła tajemnicę skutecznej pracy na odległość. Bazując na tym wywiadzie opisałem, na czym polega fenomen tego typu pracy:

(a) „można się bardziej skupić, bo nie ma wszystkich tych głupich żartów" – gdy uczestnicy PZ są fizycznie współobecni, zanim zaczną pracę, najpierw żartują. Żarty mają bardzo konkretną funkcję: podtrzymują nić porozumienia oraz towarzyskości – gdy więzi społeczne zostaną potwierdzone przez żartowanie, zaczyna się właściwa praca. W trakcie jej trwania również żartujemy, zwłaszcza w sytuacji impasu lub widocznego zmęczenia. Żarty rozluźniają atmosferę. Mam tu na myśli zarówno odprężenie fizyczne, jak i społeczne. To drugie polega

na chwilowym nieskupianiu się na mechanizmach społecznych, których jednostki muszą się trzymać, aby spotkanie przebiegało płynnie – żartowanie polega na zawieszeniu kryteriów realnej sytuacji (Goffman 2011, Garfinkel 2007, Collins 2011). Z drugiej strony, twierdzi Kristina, żarty powodują, że produktywne wykonywanie zadań jest wolniejsze. Kristina opowiadając o skutecznym pisaniu artykułu na odległość, mówi o podziale pracy: każda osoba ma do wypełnienia swoje zadanie, które w gotowym artykule oddzielone jest subtytułem.

(b) plusy samotnej pracy – współobecność wymaga od uczestników zogniskowanego spotkania roboczego konsensusu, który polega na wzajemnym respektowaniu *twarzy* (tj. przypisania w sytuacji spotkania pozytywnej wartości osobie, która trzyma się określonej roli społecznej, zob. Goffman 2006). W sytuacji współobecności pojawiają się dwa nastawienia: obronne, nastawione na zachowanie własnej twarzy oraz ochronne, nastawione na zachowanie twarzy innych (Goffman 2006): spotkanie twarzą w twarz wymaga zaprzęgnięcia całego społecznego warsztatu – pracy emocjonalnej oraz fizycznego dopasowywania się do współobecnych osób (np. kierowanie twarzy ku twarzy współrozmówcy czy tworzenie kręgu, gdy obecnych jest kilka osób). W przypadku pracy na odległość, konieczne do wytworzenia konsensusu sytuacyjnego techniki i metody społeczne (Garfinkel 2007), są odłożone na bok – fizyczne ciało jest ukryte za ekranem urządzenia technicznego. Nie oznacza to, że samotność pracy to występ solowy, lecz że współobecność, roboczy konsensusu, konieczności używania technik twarzy (unik, naprawa, dyskrecja, takt, zob. Goffman 2006, 2011), nie są uruchamiane. Jednostka nie musi skupiać się na sytuacji twarzą w twarz; może skierować uwagę na realizację zadania.

(c) „możesz pracować z kimś, jeśli temu komuś ufasz" –w koncepcji Hardina (2009) zaufanie jest stanem kognitywnym – do budowy zaufania nie jest konieczna wzajemność wynikająca z dostosowywania zachowania, gestów, mowy; zaufanie może opierać się na rozumowej kalkulacji: „ponieważ osoba ceni sobie kontynuację jakiejś relacji, ma racjonalną zachętę, by brać pod uwagę interesy tej osoby. Ufam ci, gdyż mam interes w tym, aby być godnym zaufania" (Baert & da Silva 2013: 117). Pisanie tekstu na odległość jest aktem kognitywnego zaufania, ponieważ każdy piszący ma interes w tym, aby tekst się ukazał w druku. Zaufanie nie musi odnosi się do znajomości czyiś cielesnych przyzwyczajeń albo okazywania taktu w bezpośredniej sytuacji.

(d) „w dokumencie Google ty pracujesz nad jedną rzeczą, a ktoś inny – nad inną". Kristina mówi tu o podzielne pracy, który ułatwia koordynację. Dokument na elektronicznym ekranie nie wymaga od ludzi negocjowania ze sobą fizycznych warunków na jakich jesteśmy skłoni wejść w relację z innymi (Goffman 2008, Illouz 2010: 142). Goffman (2008: 21) twierdził, że w interakcjach twarzą w twarz człowiek musi być wystarczająco blisko, aby mieć poczucie, że inni mogą obserwować jego działanie, a także na tyle blisko, by obserwatorzy dostrzegali, iż jest on/ona świadom/a ich obserwacji. Elektroniczny dokument sprawia, że praktyczna znajomość zasad wzajemności i towarzyskości nie jest konieczna do koordynowania działań. Niezbędna jest jedynie wiedza kognitywna, mówiąc inaczej, zdolności poznawcze, a nie społeczne.

(e) „Spotkania na Skypie [komunikatorze internetowym] są krótsze i bardziej efektywne" – Kristina twierdzi, że „czasem limity powodują, że coś wyjdzie dobrze – jeśli masz 400 słów nie możesz wrzucić do tekstu wszystkich tych romantycznych rzeczy, które byś wrzucił, gdybyś miał nieograniczoną ilość stron do zapełnienia; pisanie artykułu naukowego jest jak

haiku". Aparatura pośrednicząca w interpersonalnych interakcjach – ekran, komputer, klawiatura, kursor na monitorze – umożliwia zawieszenie sekwencji interakcyjnej: nie musimy bezpośrednio reagować na sytuację, lecz możemy pomyśleć. Możliwość pomyślenia, zanim coś się napisze lub powie, powoduje, że komunikacja przez komunikatory wideo, audio lub tekstowe opiera się na racjonalnej argumentacji.

Po analizie notatek terenowych, twierdzę, że media elektroniczne ułatwiają kooperację, ale niekoniecznie współpracę – budowę trybu „my", w której istotne jest wymiana intuicji między współpracownikami. Media elektroniczne mogą pomóc we współpracy, ale są tylko narzędziem, które jej nie zastąpi. Indywidualna rozmowa (*one-on-one*) z osobą on-line nie przeszkadza w robieniu kilku czynności naraz. W interakcjach zogniskowanych zdarzają się działania poboczne, które jednak nie powinny wpływać na cel główny (zob. Goffman 2012). Ida realizuje cel poboczny (zmywanie naczyń), a jednocześnie cel główny – rozmowa z przyjaciółką on-line. Dunka przykleiła rzep do szafki w kuchni (i w kilki innych miejscach w mieszkaniu), by móc przyklejać do niego swego iPhone'a. Ida mówi: „Mogę rozmawiać na Skype'ie i robić porządki, jeść albo pomywać. Dużo czasu spędzam w kuchni, teraz przez dwie godziny rozmawiałam z moją koleżanką do góry [u siebie w pokoju], a mogłam coś w tym czasie tu [w kuchni] zrobić". W przypadku indywidualnej rozmowy obecność innych osób albo realizacja celu pobocznego (np. pomywanie) nie stanowi przeszkody w interakcji on-line – ograniczenia maszyny w transmitowaniu wiedzy cielesnej nie grają większej roli (przynajmniej w rozmowie). Inaczej jest w przypadku interakcji grupowej: współobecni fizycznie nie mogą odczytywać emitowanych przez osobę online informacji – i *vice versa* – więc pojawia się potrzeba uruchomienia zestawu dodatkowych reguł interakcyjnych.

Regułą spotkań grupowych jest kierowanie twarzy na rozmówcę oraz przypisywanie stanów intencjonalnych ludziom (Kahneman 2012: 103-106). Słuchanie jest oznaką odczytywania intencji drugiej osoby. Reguła kierowania twarzy na twarz rozmówcy oraz przypisanie mu intencji, zostaje zachwiana w grupie, gdy człowiek jest uobecniony przez maszynę transmitującą jego wizerunek i jego wypowiedzi (czyli jego intencje). Przykładowo, Victor wskazuje palcem na komputer i szepce: „Ida, mów tu". Dziewczyna przez chwilę mówi zwrócona do komputera. Po chwili odwraca twarz w kierunku obecnych fizycznie osób: „nie mogę mówić do komputera, gdy wokół mnie siedzi dziesięć osób". Victor wysuwa zatem argument praktyczny: „ten komputer nie zbiera dźwięku, jeśli jego źródło nie jest skierowane ku niemu". Ida nie może zmusić się, by mówić do komputera, więc Victor przestawia komputer w jej kierunku, by mikrofon znajdował się przed jej ustami. Gdy dziewczyna kończy sprawozdanie; Victor kontynuuje jej opowieść, a komputer jest odwrócony do niego tyłem. Dopiero po paru minutach Hiszpan zauważa, że komputer, tym samym mikrofon, nie jest skierowany w kierunku źródła dźwięku – w jego kierunku. Victor uśmiecha się i próbuje „użartować" powagę chwili: „oo!", wydobywa z siebie. Cielesna współobecność jest tak silnym regulatorem interakcji, że Victor jej ulega.

W sytuacji, gdy jednostka będąca online jest głównym rozmówcą lub jest ważniejsza niż osoby obecne fizycznie – wówczas twarze współobecnych kierują się w stronę komputera, a gdy jest równorzędna z osobami fizycznie obecnymi, maszyna przegrywa z fizycznym ciałem. Współobecność pozwala jednostce w razie niedosłyszenia komunikatu przybliżyć ciało do mówcy, zmienić pozycję ciała, wystosować prośbę o powtórzenie komunikatu. Osoba przed komputerem ma ograniczone możliwości uczestniczenia w zogniskowanym spotkaniu: może tylko słownie kształtować bieg interakcji lub liczyć na to, że ktoś (jak Victor) upomni się o nią albo przestawi komputer, by głośnik lepiej zbierał dźwięk. Komputer zubaża dyskusję do wymiany argumentów, zmniejsza ilość przekazywanych, zwłaszcza bezwiednie, informacji. Jeśli osoby fizycznie obecne chcą, by jednostki

online brały udział w spotkaniu muszą *in situ* stosować metody włączające tę osobę do interakcji.

W projekcie PZ spotykaliśmy się całym zespołem, by omówić postępy w projekcie. Spotkania te polegały na wymianie informacji, racjonalnej argumentacja. Na każdym z tych spotkań jakaś osoba (osoby) były online. Nie stanowiło to żadnego kłopotu. Problem pojawił się, podczas prowadzenia warsztatów: „Skype nie wchodzi w grę, to się nie uda". Warsztat był sytuacją, w której argumenty były konstruowane *in situ* w oparciu o przedmioty materialne i wspólną pracę (zob. Ingold 2015).Gdy ważna jest wiedza cielesna, jak podczas warsztatów, osoba on-line nie będzie równoprawnym uczestnikiem; w rozmowie, racjonalnej koordynacji zadań, wymianie argumentów, gdy ciało jest zredukowane do kanału komunikacyjnego, osoba online ma takie same prawa, co osoby fizycznie współobecne. Dlatego w sytuacji równouprawnienia włączane są dodatkowe reguły interakcyjne (przestawia mikrofon, kieruje wzrok w ekran itd.).

Ramka 8 Współobecność jako zagrożenie?

Wyodrębniłem trzy dylematy, które kształtowały proces interakcyjny w projekcie PZ oraz sposób wypracowywania linii działania przez jednostki. Pierwszym z nich była para autonomia-tryb my:

a) Dążenie do autonomii: pojawiało się ono w momentach, gdy czuliśmy się ograniczeni (np. w wypowiadaniu rozterek bądź krytyki) przez konsensus grupowy bądź naciski w kierunku ujednolicenia grupy.
b) Konstruowanie trybu my, mówiąc inaczej krytyki tego, że „Jesteśmy zbyt dużymi indywidualnościami": zdanie to wypowiadaliśmy, gdy czuliśmy, że niezgoda związana z rozbieżnością preferencji obniżała naszą efektywność zadaniową bądź podważała spójność grupy.

Druga para to presja rozliczenia projektu-więzi:

a) Presja rozliczenia projektu, czyli osiągnięcia jego celu w określonym czasie: projekty są teleologiczną formą organizacji działań, mają też wyznaczony z góry kres (*deadline*). O osiągnieciu celu projektu myślimy w kategoriach działaniowych: koordynacji, skuteczności, środka. Realizacja zadań projektowych wymagała od nas „tunelowej perspektywy" (Metzinger 2010), czyli odcięcia się od otoczenia zewnętrznego, by skupić się, jak mawiał jeden z nas, na „robocie". Współpraca daje satysfakcję, gdy cel zostanie osiągnięty, zadania sprawnie zrealizowane. Gdy tak się stanie, ludzie realizujący to działanie, będą mieli zwiększone poczucie własnych kompetencji (Burke 2009).
b) Uzyskanie benefitów związanych z byciem częścią społecznych więzi: do mówienia o korzyściach płynących z więzi społecznych, raczej nie korzystamy z pojęć działaniowych (skuteczność, środek), ale porządku czucia (por. Poręba 2014) – mówimy o lubieniu, bliskości, trosce, wzajemności. Dążyliśmy do stworzenia grupy, co przejawiało się nie tylko we wspólnej pracy, ale też wspólnych rytuałach: wyjściach na obiad, na piwo; organizacji zbiórki

lunchowej przeznaczonej na wspólne drugie śniadanie[95], albo w słowach: zostaliśmy nazwani „dynamiczna czwórka" (*dynamic four*), powtarzano nam, że „musimy się wspierać" (wsparcie umacnia więzi). Choć uczucia są blisko związane z emocjami, to uczuć nie da się zredukować do reakcji emocjonalnej[96]. Uczucia są domeną więzi i powtarzanych interakcji (por. Collins 2009, Illouz 2016). Uczucia rodzą się z czasem, powstają na skutek stabilnej i równoprawnej wymiany społecznej.

Trzecia para to artystyczna wolność-wykonalność projektu:

a) Artystyczną wolność najlepiej wyraził ktoś z nas mówiąc przy jakiejś okazji „ostatnią rzeczą jaką może zrobić artysta to iść na kompromis" albo „w demokratycznym podejściu produkt artystyczny straci wszystkie swoje cechy szczególne".
b) Wykonalność projektu: zdawaliśmy sobie sprawę, że bez wspólnej pracy nie zrealizujemy jego celu. Musieliśmy nauczyć się komunikować własne intuicje. Jak powiedziała Anne: artyści „Gdyby pracowali osobno nie musieliby przekładać intuicji na język komunikowalny dla innych. Pracując w grupie z innymi ludźmi, muszą to robić". Musieliśmy znaleźć schemat decyzyjny, który łączyłby wolność artystyczną z dążeniem do kompromisu.

Opisane pary przeciwieństw tworzą godne uwagi dylematy współpracy (por. Meeker 2013). Z tego względu, choć projekt PZ był specyficzny, wydaje się idealnym, by badać współpracę projektową, zwłaszcza jej wymiar interakcyjny. Budowanie trybu my, a więc przekraczanie ograniczeń własnej perspektywy, by zrozumieć alternatywne porządki świata społecznego (Stachura 2017), ze względu na wspomniane dylematy, było w projekcie PZ problematyczne. Sposób w jaki radziliśmy sobie z nimi wyznaczał nie tylko jakość naszej pracy, ale także kształtował interakcje między nami. W kolejnych rozdziałach przedstawię strategie, które przyjmowały jednostki, jak i instytucje, by kanalizować napięcia związane z tymi dylematami.

[95] Codziennie każdy z nas wrzucał do puszki po 2,5€; pieniądze przeznaczaliśmy na zakup jedzenia na drugie śniadanie.
[96] Jonathan Turner (2015) twierdzi, że dla powstania silniejszych, niż u wielkich małp, więzi społecznych, potrzebny był rozwój emocji.

ROZDZIAŁ 7. MYŚLENIE DYLEMATAMI: HABITUS *KILL THE EGO* I WARUNKI SAMOPOZNANIA

W następnych dwóch rozdziałach (rozdział 7 i rozdział 8) zastanowię się nad następującym problemem: czy niedobrowolne poświęcenie własnej indywidualności (tj. *kill the ego*) na rzecz całości grupy (tj. tworzenia wspólnoty) było swego rodzaju ideologiczną przykrywką dla uzasadnienia „heroizacji" jednostek (Packendorff & Lindgren 2014, por. rozdział 3.1)? Dylemat ten artysta, taki jak Victor albo Kati, przedstawiłby jako pytanie „Czy artyście przystoi iść na kompromisy?", a menadżer, taki jak Ralph:„Czy indywidualność nie powinna być dopasowana do konkretnych zadań?".

Rzeczywiście, początkowo część z nas traktowała zachęty „nagięcia ego" (*kill the ego*) jako ideologię, która uzasadniała niesprawiedliwy podział pracy. Z czasem przekonaliśmy się, że wykonanie celów grupowych bez „nagięcia własnego ego" nie jest możliwe. Jak zatem poświęcić własną indywidualność, by, mówiąc poetycko, nie rozpłynąć się w grupie? Z obserwacji terenowej wyciągnąłem wniosek, że współpraca nie będzie ideologią, a poświęcenie indywidualności poczuciem utraty wolności, gdy mamy do czynienia z dwoma procesami: jednostkowym wypracowywaniem tego, co Kristina nazwała „*kill the ego*", a jednocześnie z tworzeniem instytucjonalnych warunków dla bezpiecznej niezgody (składają się na nią uznanie Goffmanowskiego maniaka za adwokata diabła oraz odciążenie instytucjonalne) i gotowości na zmiany struktury instytucjonalnej.

7.1 Kill your ego

Teoretycy nowego instytucjonalizmu twierdzą (DiMaggio & Powell 2006), że żadna instytucja nie obejdzie się bez przyjętych za coś oczywistego organizacyjnych skryptów. W projekcie PZ takim skryptem był habitus współpracy, który można opisać za pomocą czterech pojęć: (a) tolerancja, (b) elastyczność, (c) małe kroki, (d) etos prostych reguł interakcyjnych. Habitus ten najlepiej oddają słowa Kristiny, które napisała mi podczas krótkiego czatu, a które układają się w listę haseł – trafnych definicji organizacyjnego skryptu PZ. Przytoczę moją rozmowę z Kristiną (by zachować atmosferę czatu, pozostawiam godzinę wyświetlania się wiadomości):

[21:50:39] nie każdy będzie zadowolony ze wszystkiego
[21:51:26] aby współpracować, musisz pozwalać innym zabłysnąć
[21:51:30] chwilami musisz się nagiąć
[21:52:04] ale znajdziesz we współpracy wiele dobrych rzeczy także dla siebie
[21:52:10] wiesz to, prawda?
[21:52:43] działamy za pomocą metod partyzanckich
[21:53:00] metody te będą działać nawet wówczas, gdy wysypie się centralne dowodzenie
[21:53:13] mówię o szeregu prostych zasad
[21:53:21] etosie prawie

[21:54:10] na górze mamy opowieść, wraz z pięknem, siłą uwodzenia i ideą sukcesu

[21:54:21] ale najpierw trzeba pozwolić interakcjom żyć

[21:54:27] podtrzymywać się samemu

[21:55:27] więc jesteśmy w trakcie robienia bardzo niewielkiej zmiany na drodze, którą dzieciaki już kroczą

[21:55:39] sprawiamy, by szły WEWNĄTRZ naszego systemu

[21:55:49] a wówczas zobaczymy, co możemy z tym wszystkim dalej zrobić

Kristina oddziela od siebie dwa poziomy organizacji PZ: pierwszym jest „centralne dowodzenie", „opowieść na górze", „siła uwodzenia", „idea sukcesu"; drugim – „życie interakcji", „samopodtrzymujący się system", „wnętrze systemu". Przy całej swej złożoności, organizację PZ, według Kristiny można podzielić na dwie strefy: *odgórną*, którą zajmuje się Anne i Ralph (raportowanie rezultatów wymagane w projektach finansowanych przez UE; komunikacja zewnętrzną z partnerami; dyseminacja itd.). Strefę *oddolną* tworzą interakcje między ludźmi; jest ona odseparowana od strefy górnej (Anne przekonuje nas, którzy działamy „oddolnie", że powinni skupić się na pracy artystyczno-edukacyjnej, a wszystkie inne sprawy pozostawić ścisłemu zespołowi PZ). Ralph nazywa oddolną sferę procesem, a odgórną – projektem. Obie sfery przenika jednak ten sam habitus współpracy.

7.2 Impersonalizm

Organizacyjny skrypt PZ wyraża cechy refleksyjnej osoby: otwartość na nowe zadania, elastyczność myślenia, czujność i gotowość na to, co przynosi życie. W PZ przyjęto, że świat jest złożony, wieloraki, emergentny, a zadaniem każdej jednostki jest adaptacja do płynnej, procesualnej rzeczywistości. W nieprzewidywalnym świecie racjonalne instrumenty kontroli są nieefektywne; w złożonym i niepewnym świecie potrzeba samodzielności i zdolności dostrzegania wzorów zachowań w konkretnych sytuacjach. „Etos", o którym mówi Kristina zasadza się na współpracy (tj. „pozwoleniu, by inni zabłysnęli"). Kristina nazywa go: *„kill your ego"*.

Dla realizacji projektu PZ, uważa Kristina, konieczne jest „wyzwolenie siebie od swego ego". Mówi: „ego to tylko część ciebie, silnie związana z dumą, a duma powstrzymuje przed tym, aby czerpać radość z tego, co się razem robi, gdyż zamiast budować wspólnie projekt jesteś zbyt zajęty sobą". Słowa te są sednem dłuższej wypowiedzi Kristiny:

ciągle jesteście skupieni na tym, jak przemienić ten proces w coś, co będzie świetne, a chodzi o to, aby pomniejszyć swoje ego. Na początku kariery czujesz, że ludzie cię nie respektują, więc musisz walczyć o respekt, ale potem masz to gdzieś, bo mówisz: zobacz na moje CV. Nie powinniście myśleć o realizacji projektu jako czymś bolesnym. Powinniście szukać kłopotów i je rozwiązywać. Patrząc z boku jesteście trochę jak monolit, nie

jesteście zbyt elastyczni, tak jak możecie być. Gdy masz mądrych ludzi w pokoju, to oni się po prostu respektują (...) Współpracując musisz się wyzwolić od swego ego – to tylko część ciebie. Ego to duma. Ważne jest też, aby patrzeć na to, co zrobiłeś z dumą, z poczuciem, że coś, co udało się zrobić jest niezłe, albo że było trudne, ale daliśmy radę. Ważne jest to jak ludzie sobie radzą z czymś – to jest wyznacznik jakości.

Kristina zauważa, że „nie powinniśmy myśleć o realizacji projektu jako o czymś bolesnym". *Killing the ego* to proces dostrzegania w innych ludzi oraz widzenie siebie jako podobnego innym – przemyślenie kim się jest w relacji do innych ludzi. Habitus współpracy był praktyczną realizacją filozofii impersonalnej (Esposito 2015).

Pojęcie „osoby" stało się od niedawna, pisze włoski filozof Roberto Esposito (2015: 169), istotnym punktem odniesienia „dla wszystkich dyskursów (filozoficznego, politycznego, prawnego) ubiegających się o przyznanie wartości ludzkiemu życiu jako takiemu". Pojęcie osoby miało wypełnić lukę między prawem (wykluczającym nie-obywateli) oraz człowiekiem (co uczyniło możliwym prawa człowieka). Pojęcie osoby jednak, choć ogólniejsze niż pojęcie obywatela, również wyklucza spoza swego obrębu istoty ludzkie (i nie-ludzkie). Śledząc historię idei, Esposoto pokazuje, że pojęcie osoby odnosi się do duszy, moralności, samokontroli, tego, co w człowieku nie- lub ponad-zwierzęce, co pozwala nam wydobyć się poza zwierzęce ciało, co czyni z nas racjonalne istoty. Esposito proponuje zastąpić personalistyczną perspektywę bezosobowym punktem widzenia – impersonalizmem.

Esposito nawiązuje do Musilowskiego „człowieka bez właściwości", do praktyki pisania nie w pierwszej osobie („ja"), ale w trzeciej („on"). Nawiązuje też do Maurice Blanchota, który odnosi się do „decentralizacji samego głosu narracyjnego [w opowieści] – stosowanej przede wszystkim przez Kafkę – w którym impersonalność penetruje strukturę dzieła, zmuszając je do wychodzenia poza siebie", co prowadzi do obniżenia głosu narracyjnego „przykrytego anonimowym szumem wydarzeń" oraz „utratę tożsamości przez podmioty w ich działaniach względem samych siebie" (2015: 180). Nawiązując do Deleuze'a włoski filozof pisze o tym, że nie ma niczego ponad „bycie substancją życia", „co radykalnie przeciwstawia się hierarchicznej separacji rodzaju ludzkiego i samego człowieka na dwie – zwierzchnią i podległą – substancję: jedna o charakterze racjonalnym, a drugą zwierzęcą" (tamże: 183).

Dyskutując o koncepcie gry, o kolejnych etapach projektu PZ, nie tylko wymienialiśmy się argumentami, nie tylko wyrażaliśmy życzenia związane z celem projektu, ale uczyliśmy się, czym jest dialog, czym jest współpraca, czym jest „otwarty" (*open-ended*), „procesualny", „zakorzeniony" (*embeded*) (słowa Anne i Ralpha) projekt. Uczyliśmy się tego, praktykując – przebywając, obcując, wchodząc w interakcję z ludźmi, którzy wykonują takie projekty od lat. Uczestnicząc w rozmowach z Anne albo Kristiną uczyliśmy się pragmatycznej empatii, dialogicznych umiejętności, podważania swego zdania i słuchania innych. Uczestnicząc w dialogicznych dyskusjach, uczyliśmy się, jak

nieantagonistycznie rozmawiać ze sobą przy świadomości istniejących między nami różnic. Dostrzegłem kilka kooperatywnych praktyk, które zmniejszają presję do ochrony własnego wizerunku i niwelują prawdopodobieństwo urażenia innych ludzi(zob. ramka 9)

Impersonalizm w praktyce. Umiejętności habitusu „*kill your ego*”:

a. Miękka perswazja bezpośrednich argumentów

Perswazję, o której mowa można opisać w postaci kilku porad: (a) unikaj otwartego ataku; (b) słuchaj uważnie, co ma do powiedzenia rozmówca; (c) precyzyjnie odpowiedź na jego propozycję; (d) pokaż, że masz coś na myśli, że kierujesz się określoną intencją, że nie jesteś arbitralny/a.

Współpracując trzeba być selektywnym, trzeba wybierać spośród wielu pomysłów. „Ludzie czasami mogą uważać swoje pomysły za najlepsze na świecie albo po prostu być do nich przyzwyczajonymi. Odrzucenie ich pomysłów może ich urazić”, twierdzi Anne, dlatego cierpliwie słucha rozmówców – jest to gest mówiący, iż ich nie lekceważy. Ilustracją miękkiej perswazji bezpośrednich argumentów stosowaną przez Anne jest ustalenie wraz z zespołem YP i pracownikami PZ listy panelistów na konferencję:

Sebastien proponuje Juliana Olivera. Twierdzi, że jest on dobrym mówcą, opowiada barwnie, ma w zanadrzu liczne praktyczne przykłady i status celebryty w wąskim świecie gier. Anne zna Olivera, zgadza się z argumentami Sebastiena, jest zadowolona. Victor z entuzjazmem pokazuje kilka interwencji miejskich, np. głośniki zainstalowane na latarniach miejskich, których głośność można sterować za pomocą iPhone’a. Anne: „potrzebny jest nam ktoś, kto też poruszy kwestię teorii”. Victor nie ma odpowiedzi na ten argument – osoby „od głośnika” to partyzanci miejscy, nie interesuje ich teoria. Victor otrzymuje jednak wsparcie ze strony Martina: „to może być ciekawe w kontekście warsztatów”. Anne odpowiada: „ok, ale nie na wykład”. Martin milczy, więc Ida rzuca swoją propozycję: „może aktywiści zajmujący się grami miejskimi?” Anne: „narzucanie ramy aktywizmu może odstraszyć potencjalnych partnerów”. Teraz kolej na pomysł Waldka: „może ktoś z Ghel Architecture?”. Anne: „dzieciaki mają już dość architektury”. Argumenty Anne kumulują się i są spójne, co pozwala wyciągnąć uczestnikom dyskusji wniosek, iż Anne kieruje się konkretną intencją. Spójność odpowiedzi i domniemanie intencji uwiarygadnia argumenty Anne.

b. Ale, jednak, jednakże, niemniej

Niektórzy ludzie uważają, że mówienie o kontrowersjach bądź konfliktach w sposób niebezpośredni, jakby owijając problemy w kłębek miłych słów, jest próbą manipulacji, przejawianiem istnie makiawelicznej postawy. „Zamiast mówić wprost, kluczysz” – tak brzmi motto krytyków pośredniego mówienia. Victor śmieje się, że gdy pokazał Anne aplikację, którą przygotował, ona pochwaliła jego pomysł. „Bardzo mi się podoba” – mówi Anne, lecz w pewnym momencie Anne mówi: „*but*” (ale), „*although*” (aczkolwiek), „*however*” (jednakże) – lepiej, aby nieco inaczej zastosować tę aplikację. Anne dowartościowuje pomysł Victora , ale według niej nie będzie pasował do publicznego pokazu, o którym rozmawiają. Victorowi łatwiej przychodzi zgoda na porzucenie pierwotnego pomysły, gdy otrzyma za niego pochwałę.

c. Rozwaga zawarta w brzmieniu języka: „musimy o tym pomyśleć”, „trzeba wziąć to pod uwagę”, „powinniśmy to rozważyć”, „hmm...”

Rozważnie brzmiący język jest jak filtr, który przerzedza gęstą atmosferę kłótni. Gestami rozwagi językowej były: stopowanie się przed otwartym atakiem słownym; okazywanie niepewności i unikanie wielkich kwantyfikatorów (zawsze, wszyscy itd.); nie podnoszenie głosu, tonowanie krzyku; nieeksponowanie siebie, czyli minimalizacja zaimków ja, mnie, moje; zawieszanie własnych sądów i przyjęcie perspektywy innych (np. „to ciekawy pomysł, pochylmy się nad nim przez chwilę”). Celem

tych gestów jest pozostawienie otwartej furtki dla perspektywy innych osób oraz uznanie, że dyskusja jest procesem, który rozwija się w sposób nieprzewidywalny. Jednakże, czego byłem często świadkiem, branie pod uwagę perspektywy innych ludzi nie oznacza biernej akceptacji ich punktu widzenia. Rozwaga, nie tyle wynikająca z samokontroli, co zawarta w brzmieniu słów, ułatwia skupienie się na problemie i bycie twardym wobec niego, a nie ludzi, z którymi dyskutujemy.

d. Ukryci w symbolach. Od pantomimy mowy do szerszego problemu

Becker (2013) przekonywał, że wielu ludzi nie umie reagować na krytykę, zwłaszcza własnych pomysłów. Ludziom przychodzi też trudno krytycznie rozmawiać o sobie. By to robić, korzystaliśmy z podpórek symbolicznych, kalamburów, mitów albo znaków zodiaków. Kati, aby opisać mnie stwierdziła, że ludzie spod znaku ryb lubią być samotni, co otworzyło drogę do szerszej dyskusji nad problemem – czy moja nieobecność na spotkaniach towarzyskich (spisywałem wówczas notatki terenowe) jest korzystane dla grupy? Ida natomiast krytykuje sama siebie mówiąc, że ludzie spod znaku barana są uparci i kłótliwi. Odsłanianie swojego „Ja" poprzez symbole – Ida jest gotowa rozmawiać o swoich cechach charakteru, aby poprawić płynność współpracy. Symbole ułatwiają rozmowę o ludziach w taki sposób, by nie burzyć porozumienia między nimi.

e. Przygotowania

„Przygotujcie to, co chcecie powiedzieć". Ida próbuje translacji wiedzy ucieleśnionej (związaną z codziennym kontekstem pracy z uczniami) na kategorie intersubiektywne, tak aby mogli ją zrozumieć Anne i Ralph. Mówi: „jutrzejsze [oficjalne] spotkanie będzie kluczowe dla dalszej części projektu", dlatego starannie przygotowuje komunikat. Przygotowanie w tym przypadku oznacza dopasowywanie własnych oczekiwań, pomysłów, interesów do celów i myśli innych osób. Po drugie, pewne sprawy, które mogłyby wywołać nieporozumienie w rozmowie publicznej, zostały omówione („obgadane") w przestrzeniach prywatnych. Obgadując wyrabialiśmy sobie o kimś opinię, ale także niwelowaliśmy nieścisłości w naszym rozumieniu. Obgadywanie było wyrazem tego, że nie wszystko można powiedzieć publicznie, że najpierw trzeba „ugładzić" język, by móc dyskutować nie o kontrowersjach, lecz o rzeczach istotnych.

f. Żart i śmiech

Przyjemność czerpana ze współpracy jest jednym z czynników, które powoduje, że ludzie chcą ze sobą bezinteresownie pracować (zob. Tuomela 2007, Tyler 2011). Oto kilka sytuacji, które wprowadzają dobry nastrój w relacje międzyludzkie:

- *Żart z nieugiętych nieobecnych*: by poradzić sobie z pracą w stresogennych warunkach uczestnicy projektu PZ stosowali ironię, śmiech i żart. Obiektem żartu były zwłaszcza zachowania osób stojących wyżej w hierarchii. Przykładowo, Anne stosuje empatyczne techniki w rozmowie, ale jest nieugięta, gdy jest przekonana do jakiegoś pomysłu; potrafi do nich przekonać każdego (zarówno dysydentów, jak i artystów). By poradzić sobie z tą sytuacją, żartujemy. Victor opowiada o swoich przygotowaniach do dyskusji z Anne: „przy następnej rozmowie z Anne, zacznę od pięciominutowego monologu bez treści, za to bardzo miłego, przyjaznego". W tym zdaniu Victor demonstruje znajomość Anne i sposobu jej wypowiadania – wywoduje salwę śmiechu, co wskazuje, że cała grupa dysponuje tą samą wiedzą i że wszyscy głowimy się jak rozmawiać z Anne.
- *Sytuacyjny śmiech*: do pokoju wpada Martin z lekko przytłumionym „*helloł*!" („czółeczko!") na ustach. Anne energetycznie odpowiada słowotwórstwem na powitanie Martina. Innym razem, gdy Martin przypadkowo zgasza światło, wydaje kilka radosnych dźwięków z siebie. Odpowiedzią ze strony obecnych w pomieszczeniu osób jest salwa przyjaznego śmiechu. W barze, Victor zamawiając *gin-tonic* zgrywa twardziela rodem z filmów gangsterskich sprzed

półwiecza; przybiera kamienną twarz, a za chwilę wybucha śmiechem. Śmiech wprowadza lekkość w relacje między ludźmi, czyni to, co poważne bardziej znośnym. Żartowanie z siebie i z sytuacji pozytywnie usposabia do osoby lub grupy osób (por. de Waal 2015, Lindenberg 2015).

- *Użartowienie powagi*: ważnym elementem dyskusji między współpracownikami w projekcie PZ jest zgłaszanie absurdalnych pomysłów dotyczących tego, w jakiej postaci kontynuować projekt. Przykładowo, David powołuje się na projekt Rafaela Lozano-Hemmera *Sandbox* (2010) i proponuje, aby wyświetlić za pomocą projektora miasto na podłodze biblioteki; wówczas ludzie przebywający w bibliotece wcielaliby się w rolę gigantów snujących się po mieście, a gracze online – ich awatary wyświetlane byłyby na podłodze wraz z miastem – byliby liliputami unikającymi „Guliwerów". Dodaję: „zadaniem gigantów będzie zgniatać liliputy!". „Tak! I jeszcze burzenie budynków i samochodów!" – podchwytuje David. Victor puszcza wodze wyobraźni: „albo nakierujmy kamerę internetową na tyłki osłów, wiecie, prawdziwych zwierząt, a gracz przed komputerem mając przed oczami taki widok, będzie musiał wywijać prawdziwą marchewką przed wirtualnym nosem osła, by ten dowiózł go w określone miejsce!". Nawet Ida, która wówczas jest poważana, gdyż chciałaby zaplanować dalsze etapy projektu, zaczyna się śmieć z procesu projektowania gry.

Żarty są nie tylko mechanizmem obronnym, ale stwarzającym poczucie „my". By żart się udał trzeba (a) dobrze znać osobę lub zdarzenie, z którego się żartuje, (b) mieć wyczucie chwili i wiedzieć, z kim się żartuje, (c) umieć bawić się językiem, frazami, symbolami, odniesieniami, referencjami do przeszłości lub podzielanej przez współobecnych wiedzy.

g. Coś ludzkiego, czyli okazywanie troski

Ida i Sebastien twierdzą, że Ralph, który przypomina im książkowego menadżera – zawsze elegancko ubrany (obowiązkowo w białą koszulę), wyprostowane plecy jak struna, uśmiech, białe zęby, opanowanie – ma mimo wszystko w sobie, jak mówią, „coś ludzkiego". Ida: „w piątek zanim zaczęliśmy rozmawiać o sprawach zawodowych, Ralph zapytał najpierw, co u mnie słychać, jak sobie radzę". Jego pytania nie ograniczyły się do okazania empatii. Rolą empatii jest zakomunikowanie uwagi i zaangażowania – tworzy ona więź między ludźmi. Ralph wysłuchuje Idę, a następnie daje jej kilka wskazówek, co zrobić z faktem, że źle jej się mieszka wraz z Kati i Victorem w jednym mieszkaniu. Zaproponował: „możesz zrobić ze swoją wypłatą, co zechcesz, możesz wynająć pokój, gdzie chcesz i z kim chcesz". Rada jest prosta, ale dla Idy ożywcza: wyswobadza wyobraźnię Idy z pędów myślenia grupowego – zaczyna zdawać sobie sprawę, że wyprowadzka nie musi prowadzić do urażenia Kati i Victora, ale jest czymś normalnym. Ralph okazuje troskę, daje praktyczną radę Idzie. Jest ludzki, a z kimś ludzkim – co pokazały eksperymenty (Kahnemann 2013) – jest nam łatwiej nawiązać więź, być komuś wdzięcznym. Jak mawiał Sennett (2013: 40): „Machina społeczna jest dobrze smarowana, gdy ludzie nie zachowują się nazbyt empatycznie".

Ramka 9 Impersonalizm w praktyce. Umiejętności habitusu *„kill your ego"*.

Repetycja sformułowań typu „przemyślmy to, co mówisz" oraz „ale", „z drugiej strony", „niemniej", ułatwiała współpracę, ponieważ powtarzając te sformułowania osłabialiśmy deklaratywną moc wypowiedzi, a to ułatwiało dyskusję i praktyczną pracę nad złożonymi i zagmatwanymi kwestiami. Mówiąc krótko: samo brzemiennie słów, forma rozmowy, ułatwia współpracę. Potwierdzają to badania eksperymentalne nad „torowaniem" (ang. *priming*) (Liberman & Samuels & Ross 2004), w których wykorzystano scenariusz dylematu więźnia. Jedna grupa badanych grała w grę nazwaną

„*Community Games*", a druga – „*Wall Street Game*". Eksperymenty wykazały, że nazwa gry ma wpływ na strategie przyjmowane przez graczy. Badane osoby współpracowały ze sobą częściej (66%), gdy grały w grę zwaną „*Community Games*", niż w grę (31%) zwaną „*Wall Street Game*" (Lindenberg 2015: 47).

Regularne uczestnictwo w dialogicznych rozmowach, toczonych za pomocą opisanych przeze mnie praktyk, było procesem habituacji. W regularności bycia wystawionym na formę i brzmienie języka niedeklaratywnego, kryje się mechanizm społeczny – zasada ucieleśnienie(„w kolejnych mikroskopijnych gestach, powoli gromadzimy to, co składa się na nasz sposób bycia i działania", Kaufmann 2013: 41). Nie istnieje żadna reguła, grunt, podstawa, „uniwersum" albo „typizacja" (Schütze 2012), która porządkowałaby współpracę ludzi z różnych dziedzin (artystów, inżynierów, naukowców) i z różnym biograficznym bagażem. „Nie istnieje nic, co podtrzymuje ład naszych praktyk, prócz reakcji, których się uczymy ucząc się tych praktyk" (McDowell 2009: 61). Turner parafrazuje powiedzenie Stanleya Cavella: „ucząc się języka, nie uczysz się jedynie wymieniania dźwięków i ich porządku gramatycznego, ale i «sposobów życia», które sprawiają, że dźwięki stają się określonymi słowami" (Cavell 2009: 41), a także – dodaje Turner – „w a jednocześnie nabywamy nawyków, które pozwalają nam być mniej lub bardziej biegłym w użyciu zarówno języka, jak i świata". Mówiąc inaczej, ucząc się czegoś na sposób akademicki, jednocześnie nabywamy zdolności nawykowych.

Habituacja jest zwykle przedstawiana jako długi proces (Lofland i in. 2009). Po miesiącu trwania projektu PZ (gdy skończył się etap „miesiąca miodowego") zacząłem dostrzegać dystansowanie się zespołu PZ do metod stosowanych przez Anne albo Kristinę. Notatki z grudnia sugerują, że zespół YP stosował dialogiczną formę rozmowy. Ważną wskazówką empiryczną jest to, że każdy pracownik PZ, łącznie z naszym zespołem, powoływał się na własne doświadczenie projektowe, gdy dyskutowaliśmy albo wykonywaliśmy zadania projektu. Uczestnictwo w pewnych praktykach, powiedziałby Turner, wzmacnia pewne sposoby pracy projektowej. Każdy z nas uzasadnia organizowanie (mówiliśmy wówczas: „w projekcie, w którym brałem udział..."). Jednakże najważniejsze w procesie habituacji są umiejętności, których nie trzeba poddawać refleksji. Uczestnictwo w kolektywny zarządzaniu sprawiało dla jednych z nas kłopot, dla drugich było czymś „naturalnym". Badacze projektowej pracy (zob. Packendorff & Lindgren 2014) podkreślają, iż habituacja projektowa dla wielu ludzi oznacza zaakceptowanie tego, że normą są heroiczne działania (np. poświęcanie czasu wolnego pracy projektowej etc.). Projekt PZ, którego istota był otwarty proces i współpraca, sprawiał wiele kłopotów niektórym z nas – część z nas była przyzwyczajona do tego, że projekty mają ustalaną strukturę zadań, że jest menadżer podejmujący decyzje, że należy krytykować to, że projekt realizujemy po zamknięciu szkoły. Z czasem zaczęliśmy zastanawiać się nad tym, jak rozumieć dialogiczność:

Ja: Anne jest stanowcza, choć mówi nie wprost, wie, czego chce.

Ida: to jest strategia.

Kati: niech od razu powie, że coś jest do chrzanu.

Ida: ona tak mówi, bo jest najlepszą szefową. Zawsze masz dobre i złe strony czegoś. Nigdy nie jest tak, że są tylko złe strony. Anne nie może tak [deklaratywnie] mówić, bo to by mogło nas wprowadzić w depresję albo wprowadzić złą atmosferę w grupie.

Victor, Kati, ja – chórem: ale dla nas lepiej jest, aby powiedziała otwarcie, że coś się jej nie podoba.

Ja: Dla mnie to strata czasu, gdy koś mi nawija, że coś robię źle, ale tak, aby mnie nie urazić albo nie powiedzieć czegoś wprost. Przecież jak każdy, popełniam błędy i lepiej, że ktoś powie mi wprost, co jest nie tak.

Proces habituacji nie jest procesem psychologicznym polegającym na uczeniu się pewnego przeświadczenia o świecie, lecz treningiem, który nie gwarantuje, iż ludzie będą cokolwiek „podzielać" (*share*), nawet milcząco, lecz, jeśli trening okaże się sukcesem, ludzie nabędą pewnych zdolności do wykonywania jakiś czynności. Trening tego typu prowadzi do podobieństw ruchowych albo dźwiękowych, które można obserwować z zewnątrz. Zewnętrzne podobieństwo ruchów, ich uniformizacja, nie musi przekładać się na wewnętrzne stany umysłów jednostek. Turner (2008), nawiązując do przykładu z Pascala: Modlitwa ma wpływ na tego, który się modli. Jednakże wpływ ten różni się od osoby do osoby". Habituacja nie prowadzi do wytworzenia trybu „my". Umiejętności pojednawczej dyskusji są narzędziami do wytwarzania tego trybu a nie źródłem „my".

7.3 Schematy decyzyjne

Schemat decyzyjny „to sposób, w jaki indywidualne preferencje zostają włączone w grupowe decyzje" (Meeker 2013: 291). W projekcie PZ sposobem włączania jednostkowych preferencji w decyzję kolektywną była współpraca. W tym miejscu chciałbym zaprezentować dwa modele decyzyjne: „warunki wyboru" i „warunki samopoznania". Ten pierwszy odnosi się do wyborów strategicznych, ten drugi do procesu współpracy i był praktykowany w projekcie PZ.

7.3.1 Warunki wyboru

Mary Douglas pisała, że „Człowiek musi odkryć (a nie wybrać) swoje cele. Zamiast skupić się na *warunkach wyboru*, nowy rodzaj filozofii moralnej koncentrowałby się na *warunkach samopoznania* [w obu przypadkach kursywa WR]" (2011: 150). Upraszczajac, w literaturze procesu decyzyjnego znajdziemy dwa skrajne obrazy. Pierwszy z nich przedstawia człowieka jako intuicjonistę (w stylu Hume'a: „rozum jest i winien być tylko niewolnikiem uczuć"), drugi – hiper-racjonalistę (przeświadczenie, że kierujemy się racjami, argumentami, uzasadnionymi przekonaniami albo sprawnie wykonanymi obliczeniami). Wydaje się, że nie może być nic bardziej naturalnego niż

„warunki wyboru" albo „proces decyzyjny"[97]. „Podejmowanie decyzji jest jak mówienie prozą – świadomie czy nieświadomie, robimy to nieustannie" pisali Daniel Kahneman i Amos Tversky (2011: 581).

Za każdym konstruktem teoretyczny kryją się pewne założenia. Pojęcie „warunków wyboru" zakłada, że sytuację można kontrolować; że dysponujemy, jeśli nie w tej chwili, to w przyszłości, jakimiś środkami umożliwiającymi tę kontrolę; że wierzymy, iż nauka dostarczy nam modeli ułatwiających przewidywanie tego, co powinno zostać poddane kontroli, że znajomość warunków wyboru ułatwi nam życie (por. Kahneman 2011; architektura wyboru Sunstein & Thaler 2012; maszyny społeczne Afeltowicz & Pietrowicz 2013). Założenia te były wielokrotnie krytykowane (Turner 2005, Walzer 2015, Waldron 2014). Proces decyzyjny nigdy nie przebiega w sposób idealny, trzeba wziąć pod uwagę „procesy transformujące" (van Lange i in. 2015). W psychologii behawioralnej na przykład należy wyraźnie rozróżnić wartości doznawane (poczucie przyjemności lub przykrości związane z rzeczywistym doświadczeniem określonego rezultatu) oraz wartości decyzyjne (stopień w jaki spodziewany rezultat przyczynia się do atrakcyjności lub awersyjności dostępnych wyborów)[98].

Paradygmatycznym przykładem „warunków wyboru" są formalne negocjacje. Negocjacje nie przypominają codziennych sytuacji podejmowania decyzji, jak założenie konta bankowego lub zakup płatków śniadaniowych o określonym składzie. Negocjacje są sytuacją nietypową[99], wysoce normatywną, opartą na racjonalizowaniu argumentacji, rozważaniu racji strony przeciwnej (Stelmach & Brożek 2014). Modele negocjacyjne, nawet tak różne jak model słusznego negocjowania (szukanie „wspólnej bazy aksjologicznej") i model efektywnego negocjowania (szukanie „ekonomicznej przestrzeni negocjacyjnej") (Stelmach & Brożek 2014: 58-67; 170-179), łączy potrzeba znalezienia obiektywnych podstaw zawarcia porozumienia, choć w pierwszym jest to pewna wspólnota wartość, a w drugim – wspólny interes ekonomiczny.

[97] Ustalanie prognoz klinicznych lub dobór szaty graficznej etykiety informacyjnej produktu, wypowiedzenie wojny albo decyzja czy wziąć ze sobą parasol, jak przekonują psychologowie behawioralni i ekonomiści behawioralni, zależy od „warunków wyboru".

[98] Przykładowo „obiektywna poprawa może zostać odebrana jako strata, jeśli jeden z pracowników dostanie mniejszą podwyżkę od pozostałych", natomiast „opis terapii raka płuc pod kątem umieralności lub przeżywalności raczej nie wpłynie na doznanie", choć może wywierać wpływ na dokonywanie wyboru (Kahneman, Tversky 2011: 602).

[99] Przestrzeń negocjacji jest sztucznie wytworzoną sytuacją odróżniającą się od innych podobnych działań, jak arbitraż lub mediacja, czterema zasadami: (1) dobrowolności (tam, gdzie pojawia się przymus znika możliwość negocjowania); (2) nieograniczonego uczestnictwa (każdy – bez względu na ilość uczestników lub stopień przygotowania do negocjacji – kto posiada dający się wykazać interes prawny lub ekonomiczny, może wziąć udział w negocjacjach"); (3) symetrii (każdy uczestnik negocjacji dysponuje tymi samymi prawami i ograniczeniami); (4) braku dominacji (nikt nie może przypisać sobie roli „arbitra" lub „mediatora" w prowadzonych negocjacjach[99] (Stelmach, Brożek 2014: 28). Negocjacje są „aktem refleksyjnym" (tamże: 164), a ich uczestnicy zwykle dysponują dużą ilością czasu, aby rozważać racje przed podjęciem jakieś decyzji.

„Warunki wyboru" są istotne zarówno dla teoretyków gier tworzących matematyczne modele podejmowania decyzji, jak i badaczy naturalistycznych modeli podejmowania decyzji, którzy odrzucają sztuczne według nich eksperymenty i spekulacje, na rzecz badań prawdziwych ludzi robiących ważne rzeczy. Konstruowanie gier jest użyteczne „tylko i wyłącznie wtedy, gdy jesteśmy w stanie adekwatnie przełożyć zasady normatywne i prawne oraz praktyczne przeszkody ograniczające zachowanie na «reguły gry»" (Turner 2004: 342). Prototypem przestrzeni dla teorii gier są sala sądowa, sala wykładowa albo sala negocjacyjna zarządu firmy. Badacze umiejętności intuicyjnych natomiast doceniają wagę „środowiska i umiejętności" w trafnym dokonywaniu wyborów. Dwa podstawowe warunki nabywania umiejętności to: „w środowisku muszą istnieć regularne prawidłowości, które umożliwiają przewidywanie; są to prawidłowości, które dają się poznać dzięki długotrwałej praktyce" (Kahneman 2012: 320). Aby zastosować optymalną strategię albo intuicyjnie trafnie ocenić sytuację, potrzebne są odpowiednie warunki wyboru.

Podejmowanie decyzji jest przedstawiane w literaturze, z jednej strony, jako proces kognitywny, jako umysłowe przetwarzanie informacji, a człowiek to maszyna licząca (Kahneman 2011). Z drugiej strony zdarzają się sytuacje, w których podejmujemy decyzje automatycznie, intuicyjnie. Rozumienie sytuacji, w których dokonaliśmy wyboru szybko, bez poczucia świadomej kontroli przychodzi *post factum*, i jak twierdzi Jonathan Haidt[100], jest zwykle moralizatorstwem: dbaniem „o własną reputację, zawieranie sojuszy i pozyskiwanie przychylności osób trzecich (obserwatorów), ażeby brały naszą stronę w sporach, które są tak częste w życiu codziennym" (Loc1318-1325).

Analizując warunki samopoznania trzeba wyjść poza te dwa obrazy (człowieka jako „intuicjonisty" i „hiper-racjonalisty") i skierować uwagę na (a) proces dochodzenia do momentu wyboru, a nie na sam ten moment, (b) odkrycie własnych celów, które są częścią tożsamości, czy mówiąc za Douglas (tamże), odkrycia założeń, na jakich zbudowane są nasze myśli – założenia te są częścią stylu myślowego, który „przenika umysły swych członków, definiując ich doświadczenie i określając bieguny ich świadomości moralnej".

7.3.2 Warunki samopoznania

W projekcie PZ koordynacja rodzi się z niezgody, braku wspólnej podstawy wartości albo ekonomicznej przestrzeni negocjacyjnej (por. Schütze 2012). Organizacje oparte na dysonansie nie

[100] Haidt przedstawia dwuprocesualny model sądów moralnych: „intuicje pojawiają się pierwsze, a rozumowanie zwykle uruchamia się już po dokonaniu oceny, w celu wywarcia wpływu na innych. Jednakże w miarę postępu dyskusji argumenty wysuwane przez innych ludzi czasami zmieniają nasze intuicje i sądy" (Haidt 2001: 815). Pisze dalej, że istotny jest też aspekt społeczny: „to jednak, czego sami nie potrafimy, mogą za nas zrobić przyjaciele – mogą kwestionować nasze opinie, podając uzasadnienia i argumenty, które aktywizują nowe intuicje, wskutek czego zmieniamy zdanie". Zdarza się, że robimy to sami, gdy zastanawiamy się nad problemem.

mają za zadanie znalezienia rozwiązania, lecz odnalezienie problemów. Do lat 90. XX wieku, przekonuje Stark (2009), większość organizacji polegała na zinstytucjonalizowanych rutynach, na kodach i etykietach klasyfikujących, aby poradzić sobie z problemami. Dziś organizacje wyposażone są w różne technologie poszukiwawcze takie jak łączenie różnych perspektyw i kompetencji, laików i specjalistów z różnych dziedzin w jednym projekcie, nie po to, by rozwiązywać problemy, ale by rozpoznawać okazję do działania oraz pojawiające się możliwości[101]. Wyzwaniem stojącym przed socjologią ekonomiczną, twierdzi Stark, jest znalezienie miejsca dla refleksyjnych procesów poznawczych. Stark zwraca uwagę, że świeże powietrze nowego instytucjonalizmu tak oszołomiło badaczy społecznych, iż zapominano o ograniczeniach pomysłu DiMaggia i Powella (2006): skupiając się na zasobach, czyli skryptach i rutynach, niezbędnych do podjęcia działań w instytucji, a nie na „wyborach" i „decyzjach", zredukowano poznanie do czynności nierefleksyjnej. DiMaggio i Powell błyskotliwym ruchem przekierowali uwagę z *racjonalnej kalkulacji* (tj. teorii racjonalnego wyboru) na *procesy poznawcze* (tj. teorię nowego instytucjonalizmu). Ruch ten polegał na otwarciu drzwi na przedświadome procesy, schematy, reguły, klasyfikacje, które kształtowały instytucjonalne rutyny i praktyczne aktywności. Stary instytucjonalizm zajmował się nieprzewidzianymi konsekwencjami racjonalnych decyzji i działań; nowy instytucjonalizm nierefleksyjnymi czynnościami.

Stark uważa, że dziś potrzebny nam jest kolejny błyskotliwy ruch – otwarcie okien na refleksyjne poznanie. Powodem jest zmiana warunków społeczno-ekonomicznych w jakich funkcjonują dziś instytucje. Skrypty i rutyny były poręcznym narzędziem analitycznym zjawisk od połowy wieku XX do końca lat 90., gdyż można było wówczas mówić o relatywnie stabilnym środowisku instytucjonalnym. Choć dziś nadal rutyny i skrypty są skutecznym narzędziem analitycznym, to wielu teoretyków i praktyków zauważyło, że w gwałtownie zmieniającym się świecie ludzie nie mogą uważać za pewnik wiedzy, która była oczywista wczoraj.

Ideę refleksyjnego procesu poznawczego najlepiej określiła Anne w wywiadzie, który z nią przeprowadziłem. Powiedziała:

> Mam dwie prace. Oddzielam je od siebie, oddzielam pracę od czasu wolnego – nie można być niezadowolonym albo nieszczęśliwym; czasem wolę poczytać książkę i chcę mieć na to czas. Zarządzanie czasem jest częścią twojej pracy. W miarę jak zdobywasz doświadczenie, zaczynasz dostrzegać swoje zachowanie, i zaczynasz coś robić inaczej, coś zmieniać. Widzisz jakieś wzory w swojej pracy, więc zaczynasz nimi się bawić; to nie repetycja, powtarzanie, ale te wzory określają twój poziom energii to, jak reagujesz na ludzi, i wiesz, jak się zachować.

[101] Stark (2009) przekonuje, że zarządzanie różnorodnością, organizacja niespójnych kryteriów działania i zasad ewaluacji, zwiększa adaptacyjność, „pulę genów" organizacji, a więc możliwość zadowalających kombinacji w naszych mało przewidywalnych czasach.

Anne zwraca uwagę na samopoznanie, na refleksyjne procesy poznawcze. Samopoznanie prowadzi do dystansowania się do własnej osoby, do własnego „Ja"; do traktowania siebie z humorem, do zabawy z własnymi rutynami i przyzwyczajeniami. Anne mówi o zarządzaniu czasem, ale nie fetyszyzuje jakiejś metody zarządzania: „Prawdę mówiąc nie interesuje mnie czy jest to [intuicja], diagram Gantta, czy Excel, jeśli będzie działał, czyli, że wy i ja będziemy wiedzieli, kto i co robi, skorzystajcie z tego". Dla Anne podstawowym kryterium decyzyjnym jest pragmatyzm.

W większości przypadków jednostki nie mają możliwości zmieniania mechanizmów społecznych, mogą jednak na nie reagować ironią, śmiechem, dystansem, taktem, ucieczką, konformizmem, poddaniem się itd.; mogą być świadomi funkcjonowania społecznych procesów, a także tego, dlaczego reagują tak, jak reagują na to, co się dzieje. Na tym polega samopoznanie. Warunki samopoznania są obliczone na to, abyśmy mogli dostrzec, mówiąc za Baertem i da Silvą (2013), założenia, które są rusztowaniem dla naszej wiedzy o świecie. Przy czym nie chodzi o jakąś formę samoświadomości, lecz o dyspozycje do powściągania się przed działaniami: zamiast mówić – słuchać; zamiast wyręczać w czymś kogoś, dać mu możliwość samodzielnej pracy. Ujmując to inaczej, impersonalizm jest tym, co Rosi Braidotti (2014: 203-204) nazwała nie-Jednym (*not-One*):

> Moim zdaniem posthumanistyczna etyka wzywa nas do trwania przy zasadzie nie-Jednego w głębokich strukturach naszej podmiotowości, gdyż w ramach tej etyki zakłada się istotność więzów łączących nas z wieloma „innymi" w witalnej sieci złożonych wzajemnych relacji. Ta etyczna zasada zrywa z fantazją jedności, całości i toż-samości (*one-ness*), ale również z wielkimi narracjami pierwotnej straty, niewspółmiernego braku czy bezpowrotnego oddzielania. Zamiast tego chciałabym podkreślić, w nieco bardziej afirmatywnym tonie, prymat relacji oraz fakt, że Jedno jest efektem niepohamowanego strumienia spotkań, interakcji, afektywności i pragnienia, którymi samo nie może zarządzać.

Osoba nie jest twórcą procesu społecznego, jest jego produktem ubocznym (White 2011: 374). Jednakże nie oznacza to, że istota ludzka znika. Pojawia się w relacjach i strumieniu spotkań. To, jak reagujemy na ten strumień i sposób w jaki zawiązujemy relacje z innymi świadczy o tym, jakim jesteśmy człowiekiem oraz o jakości naszej pracy.

Dążenie do samopoznania nie jest próbą zajęcia bardziej dogodnej pozycji obserwacyjnej, z której można lepiej ocenić argumenty za i przeciw jakieś decyzji; nie jest również chęcią lepszego opanowania umiejętności rozpoznawania określonych przedmiotów lub procesów; nie jest w końcu pragnieniem realizacji moralności związanej z hasłem „autorealizacji" (Winch 1990: 279). Jak pisał Cavell (2009: 44): „Gdy jesteś w błędzie, w rzeczywistości nie chodzi o to, że się gdzieś pomyliłeś, lecz o to, że w twojej duszy panuje zamęt". Gdy w duszy panuje zamęt, łatwiej o konflikt – pozbycie się zamętu w duszy, nie jest jednak konserwatywnym ruchem wycofania się z walki o to, co dobre

(przeciwnie, samopoznanie pozwala nam lepiej określić, co uznajemy za dobre). Walka o własne idee i pomysły jest niezbędna, by chronić to, co uznajemy za wartościowe. Anne stwierdziła kiedyś: „we współpracy istnieje tendencja, by być zbyt miłym, uprzejmym, przez co łatwo można stracić jakość artystyczną". Trzeba być miłym, lecz nie można zapomnieć o tym, na czym nam zależy, co uznajemy za słuszne i stosowne. Mówiąc inaczej, warunki samopoznania nie powinny być przestrzenią negocjacji celów, interesów bądź szukaniem obiektywnych podstaw porozumienia, lecz *wzajemnym i bezpiecznym wytrącaniem się ze stanu równowagi.* „Ja", „ego" jest tworzona nie tylko przeze mnie, lecz także przez innych – inni są częścią mnie (Kaufmann 2013). „Ja" powstaje w nieustannym dialogu ze wspólnotą i jednostkami, w monitorowaniu własnych reakcji i dostrzeganiu, iż moje ciało i moje myśli są *współ-konstytuowane* przez środowisko materialne i społeczne. Ujmując to jeszcze inaczej, warunki samopoznania są warunkami myślenia dylematami.

7.4 Myślnie dylematami

Myślenie dylematami nie jest proste. Spojrzenie na świat z perspektywy „z jednej strony..., ale z drugiej strony...", może być uznane za niezręczne wymigiwanie się od rozwiązania kłopotów czy nieumiejętność dotarcia do ostatecznych konkluzji. Choć z drugiej strony może być przejawem zdolności do oszacowania własnych ograniczeń i podważania własnych schematów myślowych – spojrzenia nie tylko na otoczenie, lecz własną niewrażliwość moralną i nieuczciwość intelektualną oraz zło wyrządzone przez grupę, partię, naród, który ten czytelnik wspiera (zob. Berlin 2013, Mendelson 2014). Myślenie dylematami, których nie sprowadzamy do jednoznacznych alternatyw, które pozwolą nam utwierdzić się w przekonaniu o słuszności naszego wyboru, lecz są kłopotami stale towarzyszącymi nam w nowoczesnym świecie, ujawnia dwuznaczność spraw, niepewność wyborów, niejasność ocen. Dylematy nie są narzędziami myślowymi dla rozwiązywania kłopotów, problemów i wątpliwości. Są one bronią do walki z własnym fundamentalizmem, czyli „z błogosławioną wiarą, że wyznawca zawsze stoi na gruncie pewnym, skąd można wykrzykiwać ochocze hasła i potępienia, a nigdy na gruncie śliskim albo chwiejnym, albo grząskim" (Kołakowski 2011: 5) (zob. ramka 10).

Dylematy a nowoczesność

Søren Kierkegaard, duński filozof żyjący w latach 1813-1855, zwrócił uwagę, że dylematy definiują epokę nowoczesności. Myśl tę zawarł w tytule swej pierwszej książki – *Albo-albo*. Była to medytacja na temat konfliktu między romansem a etyką, między dwoma formami „egzystencji" – hedonistyczną i estetyczną (tj. życie uwodziciela) a etyczną, w której budzą się wyrzuty sumienia (Gordon 2016). Kierkegaard twierdził, że rozum nie oferuje żadnej wskazówki, jak wybrnąć z tego dylematu. Filozof sugeruje by klęknąć i się modlić. Modlitwa pomoże dokonać wyboru, lecz nie uchroni przed dylematami – one są częścią naszego nowoczesnego świata.

Kierkegaarda w swych rozważaniach przypominał Max Weber, który kilkadziesiąt lat później pytał: „Skoro nie czujemy już strachu przed Bogiem, co zdoła uczynić nas moralnym?" (Illouz 2016).

Pytanie o sens życia w epoce sekularnej nie mogło pozostawić biegu życia zarówno jednostek, jak i całych społeczeństw losowi, przypadkowi albo Bogu. Ludzie sami zaczęli projektować swoje życie indywidualne i kolektywne. Projektując życie stawali przed dylematami stworzonymi przez nowoczesność, które często były źródłem cierpienia (Illouz 2016).

W nowoczesnym świecie każda jednostka jest postawiona przed dylematami; musi rozstrzygnąć w warunkach rozbieżności preferencji, co będzie dla niej najlepsze. Nic dziwnego, że dylematy stały się podstawą dzisiejszej nauki o moralności (zwłaszcza moralności znaturalizowanej, propagowanej przez neuronauki czy psychologię ewolucyjną) i teorii racjonalnego wyboru[102]. To zastanawiające, że dwie tak różne dziedziny nauki (jedna empirycznie badające naturę ludzką, druga zakładająca jej kształt *a priori*) posłużyły się strukturą dylematów, by przedstawić założenia, którymi się kierują.

Ramka 10 Dylematy a nowoczesność

W naukach społecznych[103] dwa rodzaje dylematów zrobiły przemożną karierę, tak spektakularną, że stały się emblematami całych dziedzin badawczych. Są nimi dylemat wagonika, który rytualnie przywołuje się w dyskusjach na temat moralności (Abend 2014, Hohol 2016) oraz dylemat więźnia – nieodzowny w debatach nad racjonalnością istoty ludzkiej[104] (Ostrom 2014). Między nimi istnieją różnice: dylemat więźnia jest przykładem szerokiego rozumienia dylematu, a dylemat wagonika mieści się w wąskim rozumieniu; to ostatnie jest sytuacją bez wyjścia, z którą wiąże się problem z konieczności wyrządzonego zła („brudnych rąk"), a to pierwsze (dylemat więźnia) po prostu sytuacją trudnego wyboru. Drugą różnicą jest to, że dylemat więźnia jest dylematem poznawczym (mamy ograniczoną wiedzę, np. o decyzji partnera); dylemat wagonika – moralną (dysponujemy pełną wiedzą, a mimo to wybór wydaje się być niemożliwy)[105]. Oba dylematy dzielą jednak ze sobą kilka cech wspólnych (por. Abend 2014):

(1) Są konstruktami myślowymi, wyimaginowanymi sytuacjami, które stosowane są do badań laboratoryjnych (Green 2001) lub testów (zob. Moral Sense Test). Krytycy wypominają, iż dylematy te trudno znaleźć w czystej postaci w rzeczywistości społecznej. Ich zwolennicy twierdzą, że historyjki te są idealizacją, oczyszczeniem tego, co kluczowe z naleciałości

[102] Dylematy, syndromy i pułapki społeczne są konstrukcjami teoretycznymi, które powstawały na gruncie teorii racjonalnego wyboru, socjologii matematycznej, psychometrii, teorii zarządzania, teorii gier, itd. Słowem: wszędzie tam, gdzie punktem odwoławczym były/są jakieś liczby, schematy, macierze, itd. A za nimi zawsze stoją założenia o bilansowaniu racjonalności, istnieniu rzeczywistości obiektywnie racjonalnej i racjonalności działających (aktorów lub aktantów). Za tę uwagę dziękuję Piotrowi Luczysowi.

[103] Można twierdzić, że socjologia jest nauką zbudowaną na dylematach. Od jej zarania socjologowie zadawali sobie pytania jak połączyć naukowy, obiektywny aspekt socjologii z publicznym, normatywnym, moralnym. Jednym z podstawowych problemów socjologii jest stosunek jednostki do społeczeństwa. Zwykle socjologowie rozważali tę sprawę jako dylemat – nie był to wybór albo jednostka albo społeczeństwo, lecz próba ich połączenia.

[104] W oryginalnej wersji dylematu więźnia nie ma miejsca na negocjacje; nie zakłada się nic na temat relacji łączących graczy; dylemat więźnia nie rozważa również skoordynowanych działań – problemem w dylemacie więźnia jest kooperacja, nie koordynacja; koordynacją zajmują się inne gry, o innej strukturze wypłat. Za tę uwagę dziękuję Zbigniewowi Karpińskiemu.

[105] Za te uwagi dziękuję Pawełkowi Skuczyńskiemu.

drugorzędnych cech, dzięki czemu pozwalają zbadać to, co rzeczywiście istotne. Niemiej dylematy moralne i dylematy więźnia są raczej „bodźcami" do filozoficznej spekulacji lub laboratoryjnych badań, niż etnograficznymi opisami albo pytaniami zadawanymi przez zwykłych ludzi w codziennym życiu.

(2) Stawiają trudne pytania, które dotyczą konfliktu między dwoma wyborami moralnymi (np. czy zrzucić czy nie zrzucić z kładki korpulentnego mężczyznę na tory, po której pędzi wagonik, by uratować pięciu robotników?) lub konfliktu między odmiennymi konsekwencjami decyzji jednostki, która nie posiada wszystkich informacji, by racjonalnie wyważyć decyzję lub musi kalkulować między długotrwałymi i krótkotrwałymi skutkami swego wyboru.

(3) Konfliktowość pytań tych dylematów czyni z nich właśnie dylematy: są to wybory albo-albo. Mamy tu do czynienia z trzema scenariuszami: (a) „równowaga alternatyw" – obie opcje prowadzą do podobnych konsekwencji; (b) „mniejsze zło" – kryterium utylitarne mówi, że lepiej poświęcić życie jednej osoby, niż życie pięciu; badania psychologów behawioralnych natomiast dowodzą, że ludzkie skłonności są niezgodne z kryterium utylitarnym – ludzie statystycznie są skorzy poświęcić jedną osobę, by uratować pięć w abstrakcyjnej sytuacji (gdy muszą pociągnąć za zwrotnicę) a nie w sytuacji, która wymaga od nich cielesnego zaangażowania (własnoręcznego zrzucenia mężczyzny z kładki); (c) „mniejsza korzyść indywidualna, większa korzyść kolektywna" – jest to sytuacja, w której poświęcam swoje zyski na rzecz dobra grupy lub szybki zysk na rzecz korzyści w dłuższej perspektywie czasowej.

(4) Obiektem oceny tych dylematów są działania jednostek (a nie grupy społeczne, wzory społeczne, rzeczy lub środowisko materialne, sposoby bycia, style życia etc.), a bardziej szczegółowo – konkretna decyzja jednostki, jak postąpić, co zrobić, co wybrać.

(5) Historie przedstawiające te dylematy prowadzą czytelnika/uczestnika do ważnego, doniosłego punktu w czasie, w którym jednostka musi podjąć decyzję i wybrać jeden lub drugi kierunek działania (np. albo milczę podczas przesłuchania albo współpracuję z policją, licząc, że drugi więzień wybierze strategię milczenia).

Dylematy racjonalnego wyboru oraz dylematy moralne prezentują określoną optykę: rozważają działania jednostek w jakimś punkcie czasu, nie pytając o etykę cnót; o to, czym jest wartościowe życie; o honor; o przyjaźń; o to, jakim powinienem być człowiekiem, jak powinienem żyć (por. Hohol 2016). Dylematy te redukują te pytania do zagadnienia: albo wybierasz opcję egoistyczną (np. by podwoić swój zysk, podwajasz liczbę krów na wspólnym pastwisku nie bacząc na to, że nadmierny wypas może zniszczyć łąkę) albo altruistyczną (każdy wypasa dwie krowy, ale za to ma pewność, iż pastwisko będzie się naturalnie regenerowało). Symulacje dylematów (np. tragedii wspólnego pastwiska) nie przywidują, iż jednostki same znajdą rozwiązania wybiegające poza wąsko

zdefiniowane warianty wyborów, gdyż lekceważą subtelne mechanizmy regulujące zaufanie konieczne do współpracy. W książce z 1990 roku Elinor Ostrom (2013: 11) twierdziła, że modele dylematów społecznych takie jak *tragedia wspólnego pastwiska*, *dylemat więźnia*, *pułapki społeczne*, *gra w cykora*, *logika kolektywnego działania* przedstawiają obraz „bezsilnych jednostek, które nieodwołalnie utknęły w procesie niszczenia swoich własnych zasobów" (tamże: 11)[106]. Ludzie współpracując ze sobą często potrafią znaleźć zadowalające rozwiązanie dylematów, które im się przydarzają.

Proponuję inaczej spojrzeć na dylematy, niż czynią to badacze moralnych dylematów czy teoretycy racjonalnego wyboru. Zamiast doszukiwać się ważkiego momentu albo punktu spornego, powinniśmy przyjąć, że dylematy tworzą środowisko myślowe, w którym żyjemy. Przez środowisko myślowe rozumiem zestaw teorii, repozytorium pojęć, schematy myślowe, klimat opinii, którymi posługujemy się w sposób mniej czy bardziej świadomy. Dylematami przesiąknięte jest całe nasze nowoczesne życie, a to jak sobie z nimi radzimy świadczy to tym, jakimi jesteśmy ludźmi. Dylematy tak jak je tu rozumiem są sposobem myślenia, którą można zawszeć w formule „z jednej strony..., ale z drugiej strony...".

Myślenie dylematami, które obserwowałem w projekcie PZ nie prowadziło do lepszego poznania świata, lecz do pielęgnacji ducha koncylitatorskiego – do praktykowania dialogiczności, walki bez nienawiści oraz zidentyfikowania założeń na jakich budują wiedzę o otaczającym mnie świecie. Spróbuję rozdzielić i uporządkować aspekty składające się na dylematy rozumiane w kategoriach procesualnych, choć cechą dylematów jest zmienność i mieszanie się tych aspektów w trakcie interakcji, zarówno krótkotrwałych, jak i powtarzających się[107]. Oto te aspekty:

- *Praca nad wyobraźnią społeczną*: rozpoznawanie dylematów wymaga określonej wyobraźni. W praktyce często nie tyle identyfikujemy dylematy, co je dostrzegamy bądź czujemy (Poręba 2014). Badając dylematy w życiu codziennym, możemy zadać pytanie: czy mamy do czynienia z dylematem? Czy jest to sytuacja wyboru, a jeśli tak czy to spośród czego wybieramy nie daje się łatwo połączyć? Czy wybór jest jednorazowy? Jak oceniam swój wybór z perspektywy czasu, *post factum*? Jak reaguję *ad hoc*, sytuacyjnie?

[106] Ostrom zamiast matematycznie wypracować optymalne korzyści za pomocą tych modeli, udała się w teren. Empiryczne badania pokazały, że jednostki same wyplątują się z dylematów wspólnych zasobów. Przykładowo, rybacy w miejscowości Alanya w Turcji zorganizowali nieformalny system połowu ryb, unikając w ten sposób wrogości między użytkownikami łowisk oraz wzrostu kosztów produkcji związanych z walką o lepsze miejsce połowu. System mógł działać sprawnie dzięki lokalnej wiedzy rybaków o łowiskach i nieformalnym wzajemnym monitorowaniu swych poczynań oraz pomocy miejscowej spółdzielni oraz krajowemu ustawodawstwu nadającemu spółdzielniom jurysdykcję nad miejscowymi ustaleniami.

[107] Różnica między tymi dwoma typami interakcji polega na tym, że w przypadku interakcji sytuacyjnych bądź jednorazowych, większą rolę pełnią przyzwyczajenia i wiedza milcząca jednostek. Interakcje długotrwałe umożliwiają natomiast bardziej refleksyjną reakcję, ponieważ jednostki mogą interpretować własne i czyjeś zachowanie i na tej podstawie próbować zdefiniować dylematy, które wstrzymują, hamują wzajemne rozumienie i działania.

- *Uznanie sytuacji dylematowej:* uznanie, iż jakaś sytuacja ma postać dylematu, to dostrzeżenie, że jest splotem sprzeczności, których nie można odizolować od siebie, oddzielić. Pytania jakie można tu postawić brzmią: co wyróżnia dylematy? Czy dylematy stanowią podstawę sporu? Kiedy dylematy przeradzają się w antagonizm a kiedy we współpracę? Jak rozmawiać o dylematach?
- *Rozstrzyganie jako afonia „Ja"*: proces rozstrzygania, a nie samo rozstrzygnięcie, było ważniejsze w projekcie PZ. Dokonanie wyboru było skutkiem deliberacji, rozmów, negocjacji, poznawania intencji i oczekiwań innych, procesem rozpoznawania czyiś intuicji, antycypacji zdarzeń, ich planowania itd. Afonia, czyli utrata dźwięczności głosu „Ja" jest w istocie habitusem „*Kill the ego*".
- *Cząstkowe rozstrzygnięcie*: rozstrzygnięcia w projekcie PZ były oparte na rozpoznawaniu własnych limitów i ograniczeń związanych z zasobami. Rozstrzygnięcia były cząstkowe, a nie ostateczne – wyznaczały kierunek dalszym działaniom. Jeśli można mówić o dylematach procesualnych w kategoriach alternatywy, to jako piętrzące się wybory: albo-albo-albo-albo-albo.....albo[N].
- *Sekwencje decyzyjne*: dylematy, które zaobserwowałem w projekcie PZ były sekwencjami (decyzjami, które prowadziły do dalszych dylematów lub pracy naprawczej, która ustanawiała ład interakcyjny, por. Goffman 2006) a nie jednorazowymi wyborami. Warto zapytać: jak wybory się ze sobą łączą w większą całość? W jakim kontekście są podejmowane? Co przyczyniło się do konkretnych rozstrzygnięć? W którą stronę skierowały one proces współpracy (lub konflikt)?
- *Legitymizowanie rozstrzygnięcia*: dylematy ujęte procesualnie pokazują, że decyzji nie można zredukować do neutralnego, technicznego wyboru, lecz nasz wybór odzwierciedla naszą postawę względem otoczenia fizycznego i społecznego. Za każdą decyzją coś się kryje – ważniejsze jest nie samo podjęcie decyzji, ale to, co powoduje, że podejmujemy taką a nie inną decyzję. W projekcie PZ legitymizację otrzymały te wybory, które były rezultatem tego, co Sennett (2013) nazwał dialogicznymi działaniami (esencję dialogiczności wyraża *bon mot* pewnego brytyjskiego prawnika: „Ludzie, którzy nie obserwują, nie potrafią konwersować"), a nie dialektycznych (skupiamy się na jasności wywodu, klarownym przedstawieniu myśli lub tego, co czujemy; mówiąc inaczej: skupiamy się na sobie).
- *Autoryzacja wyboru*: każda alternatywa oznacza koszt, stratę. W projekcie PZ nauczyłem się, że dylematy nie muszą być interpretowane w kategoriach straty. Strata oznacza, że nie ma do czegoś powrotu, że coś na zawsze utraciliśmy. Dyskusje o kosztach jakiś wyborów pozwalała

zrozumieć nam siebie nawzajem i w konsekwencji autoryzować wybór – gdy zrozumieliśmy własne intencje, łatwiej było przyjąć lub odrzucić jakiś pomysł.

Brak możliwości zawarcia trwałej zgody w złożonych i kolektywnie zarządzanych projektach prowadzi do dynamiki dylematów. Weźmy potrzebę autonomii i wspólnoty: rzadko zdarzało się, by każdy z nas odczuwał w tym samym momencie i tak samo silnie potrzebę bycia razem albo oderwania, alienacji; rzadko też interesy i cele poszczególnych osób albo partnerów idealnie do siebie przystawały. Wydaje się, że w obliczu dylematów, które nigdy nie prowadzą do wygranej, ani przegranej, ale też nie są zgniłym kompromisem, najlepszą strategią równoważnia zgody i niezgody jest duch pojednawczy. Dylematy wymagają wyobraźni społecznej, która nie będzie prowadziła do eliminacji konfliktów, walk i sporów, lecz do bezpiecznego ich trwania i przebiegu.

ROZDZIAŁ 8. BEZPIECZNA NIEZGODA

8.1 Wzajemna życzliwość i niechęć

Współpraca jest wymianą społeczną, w której każdy uczestnik osiąga największe korzyści, kiedy zyskuje cała grupa. Współpraca jest czymś więcej niż kooperacją – ta wynika ze struktury zadania. Kooperując nie trzeba znać ani swoich współpracowników, ani przejawiać kolektywnej orientacji; zalążkiem tej orientacji jest motywacja do dążenia do korzyści grupy jako całości. W projekcie PZ obserwowałem jak kooperacja, nastawienie na produktywność i podział pracy (przedstawicielem tego podejścia był Victor, który stwierdził: „musimy lepiej zarządzać zasobami, tym że jest nas czwórka") zderza się czołowo z kolektywną orientacją, powiedzeniem „my", tym, co Tumolea nazwał „*we-mode*" (Kristina reprezentowała to nastawienie: „aby współpracować musisz nagiąć swoje ego").

Jednym z syndromów grupowego myślenia jest presja do ujednolicenia zachowań, by postępować w taki sam sposób, jak pozostali (Meeker 2013). Gdy nie wszyscy współpracownicy chcą ujednolicić zachowania, banał może doprowadzić do sprzeczki[108]. Anne zdaje sobie z tego sprawę, dlatego legitymizuje indywidualny styl pracy mówiąc głośno: „jeśli wolicie pracować rano, róbcie to, a jeśli Kati wolisz pracować wieczorem, pracuj wieczorem". Według Anne presja ujednolicenia zachowań oraz konformizmu wynikającego z powiedzenia „my", może stanowić barierę dla wzajemnej inspiracji. Anne wielokrotnie dawała mi do zrozumienia, że współpraca, by użyć słów Clifforda Greetza (2003: 249), to „nie tyle kwestia hybrydyzacji dyscyplin, wpisania pomiędzy nie łącznika, co wzajemnego ich wytrącania się ze stanu równowagi". Mówiąc słowami Krisiny: dla Anne „ważne jest to, jak ludzie sobie z czymś radzą – to jest wyznacznik jakości pracy".

Nikt z nas nie chciał stworzyć jednolitej grupy; każdy z nas chciał zachować swoją odrębność, autonomię. Rodziło to napięcia i spory. Spór podobnie, jak dążenie do mitycznej, uspokajającej jedności, jest formą uspołecznienia. Pozytywną funkcją buntu i sprzeciwu jest wytworzenie poczucia, iż nie jesteśmy ofiarami okoliczności (Coser 2009). Konflikt wybucha, bo nie chcemy jedności, czyli tego, co Simmel (2008: 226) nazwał „całościową syntezą osób, energii i form w postaci grupy". Ujmując to inaczej, sprzeciwiamy się presji w kierunku ujednolicenia zachowań, a to rodzi pytanie o poczucie „my".

Simmel przekonywał, że społeczeństwo, grupa albo wspólnota, aby uzyskać określony kształt wymaga „wzajemnej życzliwości i niechęci" (2008: 225). Działania YP są dowodem, że dyplomacja nie

[108] „Kiedy jedziecie do workplace?", pytam. Nie wiem, odpowiada Ida, a kiedy nas potrzebują? Mówię, że od 11:00, a od 10:00 będzie tam Martin, a od 9:00 Odilia i Jasmijn jadą na zakupy. Ida: więc powinniśmy być od 9:00! – mówi to niemal z tupnięciem, nalega. Pytam, dlaczego zatem napisali 11:00 w rozkładówce? Ida: nie ważne, to jest *rude*, niegrzeczne, aby im nie pomóc. Mówię, że będę tam od 10:00, Kati od 9:30. I się rozchodzimy. Ale ja się czuję zmuszony, normatywny nacisk Idy – tak się powinno robić, w innym przypadku jesteś niegrzeczny. Źle się czuję, bo Ida mnie wyeliminowała – bo „my" zaczynamy o 9:00, może Victor by się chciał włączyć, ale jedzie do urzędu miasta, więc milczy. Kati, że o 9:30….

wyklucza walki, a walka „rodzi i modyfikuje wspólnotę interesów, zjednoczenia i organizacje" (tamże: 221). To, co dla stosunków indywidualnych może okazać się emocjonalnie trudne (Kati i Ida przyznają, że nie mogły zasnąć, gdy głośno stwierdzamy, że nie ma „my" między nami), może mieć pozytywne skutki dla stosunków społecznych. Dylemat jaki chcę tu postawić nie dotyczy higienicznej roli konfliktu – oczyszczenia stosunków społecznych z napięć i problemów, lecz tego, jak moglibyśmy bezpiecznie się ze sobą nie zgadzać, czyli nie wykluczać z dyskusji ani banalnych wypowiedzi, ani przełamywania tabu. Mówiąc inaczej, jak budować wspólnotę i dążenie do korzyści grupowych a jednocześnie walczyć o to, co każdy z nas uważał za właściwe i pożądane.

8.2 Poza grupowe ujednolicenie i jednostkowy heroizm

„O ścisłości i sile stosunków świadczy brak różnic", pisał Simmel (2008: 250). Jeśli zinterpretujemy słowa Kristiny („*kill your ego!*") w sposób radykalny, to można stwierdzić, iż są one nawołaniem do usunięcia różnic między nami na czas projektu: „dajcie z siebie wszystko, pracujecie wspólnie, pozbądźcie się swego ego na czas realizacji projektu PZ". Pojawia się presja w kierunku ujednolicenia zachowań, a więc z jednej strony konformizmu, wyłączenia poza nawias cech indywidualnych, by móc współpracować. Gdy usuniemy różnice zdań, nieporozumienia, spory, twierdzą pop-socjologowie, stworzymy wspólny grunt niezbędny dla współpracy i koordynacji (zob. Lawler & Thye & Yoon 2015). Z drugiej strony, grupa w projekcie PZ powinna być refleksyjna, powinna podważać zastany porządek, by nie wystąpił syndrom grupowego myślenia. Kristina nawołuje byśmy byli elastyczni i umieli adaptować się do każdych warunków – nawołuje do heroizmu(Packendorff & Lindgren 2014). Czasami jednak zamiast ujednolicać zachowania albo oczekiwać heroizmu od jednostek, lepiej zmienić strukturę organizacyjną.

8.2.1 Walka o sprawiedliwość: elastyczność jednostki a sztywność struktury organizacji

Pytanie: „czy zmienić siebie, zaadaptować własne ego do ego innych ludzi; czy może zmienić strukturę organizacji?". W perspektywie procesualnej pytanie to nie wprowadza dychotomii: albo zmiana „Ja" (tj. dostosowanie ego do struktury społecznej) albo zmiana struktury społecznej (tj. transformacja organizacji, by lepiej wspomagała dane jednostki, a nie role przez nich wykonywane) (Abbott 2016b).

W momentach spornych Kristina sięga po uniwersalne zasady współpracy. Mówi: „tworzymy ekosystem, w którym cyrkulują przeróżne idee, ale najgorszą rzeczą jest przekonywać kogoś do czyjegoś pomysłu. Każdy z nas powinien być elastyczny". Trudno się z nią nie zgodzić, choć trudno również nie zgodzić się z Sebastienem, który stwierdził: „zawsze czuliśmy trochę rywalizację, aby to nasze pomysły przeszły". Deliberacja, objaśnienia, wyjaśnienia, narady służyły do tego, by decyzje nie były podejmowane arbitralnie. Nie każdy jednak wypowiada się z równą swobodą w niemacierzystym języku; nie każdy lubi długie dyskusje, niektórzy z nas operowali krótkimi zdaniami, nie tworzyli

opowieści na jakiś temat, inni lubą ciągłe dyskusje: lubi je Max, Brytyjczyk, który studiował sztukę performatywną (na uniwersytecie uczono go, jak występować się publicznie, jak mówić, aby kontrolować informacje emitowane przez ciało). Max uwielbia Kristinę, bo ona jest świetną rozmówczynią (włada biegle kilkoma językami, orientuje się w świecie teorii współpracy, innowacyjności, kreatywności). Victor natomiast uwielbia rozmawiać, ale interesuje go rozwiązywanie problemów, a nie teoretyzowanie, dlatego uważa, że Kristina „buja w chmurach".

Niemal każda osoba uczestnicząca w projekcie PZ inaczej formuje myśli (Kati mówi spokojnie i cicho; Victor rubasznie się śmieje, nawet gdy porusza tematy praktyki programisty; Kristina też się często śmieje, ale woli teoretyzować); wyrażenie siebie, ekspresja jest spotęgowana przez normatywną ramą projektu PZ (por. Boltanski & Chiapello 2007), którą jest przedsiębiorczość, energetyczność, radość (*fun*). Rama ta zachęca uczestników do wytężonej pracy oraz do częstszych rozmów. Te dwa powody, nieodnoszące się do treści wypowiedzi – (1) niespójność w wyrażaniu myśli oraz (2) norma mówiąca, iż koniecznie trzeba wymieniać się myślami – prowadzą do sporów.

Odczuwaliśmy to, co Goffman nazwał „obłędem miejsca" – obłęd ten pojawia się, gdy jednostka ma „wrażenie, że życie, na które pozwalają mu inni, już [jej] nie wystarcza, nie spełnia [jej] oczekiwań". Jednostka wówczas zaczyna „zabiegać konwencjonalnymi sposobami o ulgę i zmianę, ale jej żądania nie zostają spełnione, a czasem są wręcz ignorowane" (tamże: 443). Obłęd miejsca pojawia się wówczas, gdy jednostka stwierdza, bądź inni dają jej do zrozumienia, że, mimo iż ma ona swoje miejsce w organizacji, nie trzyma się go.

Mogę podać wiele zachowań zespołu YP, które można zinterpretować jako „maniakalne"[109]: podnoszenie głosu, nazywanie gry, którą mamy stworzyć „gównianą" (*shity*), kłótnie, lekceważenie, a przynajmniej zagłuszanie empatii w stosunku do różnych osób. Przykładowo, Ida przedłożyła naszej trójce (Kati, Victorowi i mi) ideę gry (*game concept*). Przejrzeliśmy jej pomysły i odpowiedzieliśmy: „powinnaś dostosować ideę, do warunków jakie mamy". Pytamy: „jak gra ma działać, jakie role mają pełnić gracze, a jaka rola przypadnie publiczności?". Są to praktyczne pytania, racjonalne, ale właśnie ta otoczka racjonalności, neutralności skrywa nasz brak akceptacji dla miejsca Idy w hierarchii projektu. Twierdzimy, że Ida nie powinna sama pisać *game concept* (choć przyznajemy, że ma spore doświadczenie w tej sprawie). Koncept gry powinien być wynikiem współpracy, twierdzimy, ale zamiast uruchomić własną wyobraźnię, wspomóc Idę i zacząć konstruktywnie przekształcać jej ideę, zaczynamy bawić się w krytyków, których interesuje jedynie siła argumentów.

Zachowania maniakalne budzą zdziwienie w członkach organizacji PZ. Kristina podjęła próbę uleczenia sytuacji konfliktowej. Nazywa siebie „terapeutką", a do opisu sytuacji stosuje pojęcia

[109] Maniak uzurpuje sobie wyższe miejsce w hierarchii organizacji, okazuje złość, zniecierpliwienie, składa obietnice, których nie może dotrzymać, narusza przestrzeń innych członków, zaczyna być krytyczny i bezczelny wobec innych członków organizacji.

psychologiczne; problemu nie widzi w organizacji społecznej, a w poszczególnych jednostkach. Lekarstwem, które proponuje jest powściągnięcie „Ja", to, co nazywa „zdławieniem ego" (*killing ego*). Racjonalizacja konfliktu przez Kristinę, a później także przez nasz zespół, brzmi następująco: „Jesteśmy zbyt dużymi indywidualnościami, każdy z nas stoi przy swoim i każdy z nas szuka uznania, chce być podziwiany, chce usłyszeć, że robi fajne rzeczy. Każdy z nas ma duże ambicje. Powinniśmy je zdławić dla dobra projektu i współpracy". Interpretacja ta, brzmiąca, jak trening psychologiczny lub *couching*, pomija fakt, iż przejawiane emocje, złość, zachowania maniakalne są symptomem niezgody na miejsce w organizacji społecznej.

Zmaganie się z własnym „Ja", co podkreślali Packendorff i Lindgren (2014), stanowi istotę instytucjonalnych i kulturowych dylematów stwarzanych przez nowoczesną formę organizacji jaką jest projekt. Współpraca w projekcie wymaga zdławienia ego, choć obiecuje realizację własnych pragnień (np. współpracę z ciekawymi ludźmi, pracę nad czymś, co uważa się za ważne etc., por. „nowe socjacje" Macnaghten & Urry 2005: 42-45). Projekt PZ z jednej strony wpisany jest w indywidualistyczną logikę samorealizacji, rozwoju osobistego, kreatywności (por. Czyżewski 2009), ale z drugiej, co świadczy o dążeniu do ulepszenia pracy projektowej, podważa mentalność pożądaną przez neoliberalny porządek – w projekcie PZ nie traktujemy siebie jak konkurentów lub rywali. Każdy z nas zdaje sobie sprawę, że jesteśmy współzależni, że jesteśmy ograniczeni przez (a) limity projektu (zasoby, czas, cel, itd.), (b) konieczność dostosowania pragnień i intencji do intencji i pragnień pozostałych uczestników projektu, a także oczekiwań partnerów, sponsorów, mecenasów, grantodawców, tak różnych, jak korporacje, banki, UE czy organizacje trzeciego sektora.

Za Goffmanem możemy uznać, że czyjaś niezgoda na miejsce nie tylko siebie, ale też innych ludzi w strukturze organizacji, prowadzi do tego, że albo uznajemy, iż ignorant, burzyciel porządku społecznego jest maniakiem (ma zbyt dużą ambicję, wybujałe ego, jest zatwardziałym indywidualistą) albo adwokatem diabła – wówczas jego reakcje interpretujemy jako wskaźniki niesprawiedliwości społecznej. Pewne informacje nie tyle, że nie przepływają z dołu (od jednostek bezpośrednio pracujących z uczniami) do góry (do kierownictwa), ile uznawane są przez kierownictwo za błahe – w takich wypadkach do głosu dochodzi ideologia elastyczności, sukcesu i samoorganizacji (przejawia się ona w zdaniu: „wymyślcie coś"). Prowadzić może to do zachowań maniakalnych, a te mogą przyczynić się do zmiany norm społecznych. Przykładowo, „maniakalnie" nazywając grę „*shity*" („gówniana"), zaczęliśmy z kierownictwem PZ poważnie rozmawiać o oczekiwaniach naszych partnerów oraz o tym, czy lepiej skupić się na procesie wspólnej pracy ze studentami czy na produkcie – by był wysokiej jakości artystycznej.

Trzeba dodać tu bardzo ważna uwagę: maniak staje się adwokatem diabła, który wskazuje momenty niesprawiedliwości społecznej tylko wtedy, gdy działa w dialogicznej strukturze. W konsensualnym podejściu maniak zostałby uznany za fundamentalistę, z którym lepiej nie rozmawiać;

w agonistycznym sporze, maniak byłby adwersarzem, z którym należy walczyć. W dialogicznym podejściu maniak może zostać wysłuchany, gdyż uznajemy, że jego głos jest ważny. Maniak nieintencjonalnie walczy z zastaną strukturą społeczną, ale by jego walka była skuteczna wymaga społecznego rusztowania: habitusu współpracy i dialogicznego podejścia do sporu. Mówiąc inaczej, by maniak został potraktowany poważnie, musi wypowiadać się w strukturze organizacyjnej otwartej na krytykę i spór. Maniak jako skrajnie zindywidualizowany buntownik, może być skuteczny w dialogicznej strukturze. Mówiąc inaczej, musi on, z jednej strony, posiąść umiejętności dialogiczne, z drugiej, wspierać i wzmacniać społeczną strukturę, która umożliwia dialog. Sprawiedliwość ze strony struktury organizacyjnej projektu PZ polegała na otwarciu dialogu na wszelką formę dyskusji – nawet maniakalną, podważającą jej zasady, natomiast z perspektywy jednostkowej oznaczała tworzenie nisz (niemego warsztatu i zachowań maniakalnych), które w ostateczności miały wspierać dialogiczną strukturę organizacji. Wzajemne dostosowywanie się organizacji i jednostek, czyli gotowość do wzajemnego poświęcenia zarówno jednostek, jak i organizacji (jej kierowników, zastanych norm, reguł itd.), zaobserwowałem w toku projektu, ujmując to inaczej – w procesie, w ciągłej zmianie (por. Abbott 2016b).

8.2.2 Maniak i adwokat diabła

Zapewne ideałem każdego projektu, a być może każdej współpracy, byłaby postulowana przez Leibniza harmonia monad, w której „neurofizjologia każdej jednostki jest tak zsynchronizowana z neurofizjologią pozostałych, że zaczynamy mieć wrażenie jakby rozmawiały one ze sobą, śmiały się, uśmiechały i puszczały sobie oczka" (Archer 2013: 158, por. „umysł zbiorowy" Douglas 2011). Wizja Leibniza byłaby ideałem w projekcie PZ, a świadczą o tym zdania wypowiedziane przez osoby z administracji („powinniście więcej działać, a mniej dyskutować"), czy słowa superwizorów projektu („zróbcie coś razem!", „jesteście grupą", „dacie radę!", „jesteście dynamiczną czwórką"). Ideał harmonijnej monady był trudny do zrealizowania z dwóch powodów. Pierwszym była niechęć do pozbycia się własnej indywidualności na rzecz grupy, drugim – poczucia równości między nami. Były to dwa sprzeczne postulaty: równość wymagała pewnej dozy konformizmu, a indywidualizm – autonomii.

Obie wartości – równość i indywidualizm – widać chociażby w nieudanych próbach nadania sobie przez Victora (bo, jak twierdzi, ma większe doświadczenie w realizacji projektów, bo jest inżynierem etc.)[110] wyższego statusu społecznego w grupie. Jego dążenie do kontroli powoduje, że

[110] „Charakterystyka statusu" to „każda społecznie wartościowana cecha, która w przekonaniu uczestników interakcji zawiera informację o kompetencji co do zadania" (Foschi 2013: 226). Przekonanie nie musi być uświadomione albo obiektywnie trafne. Charakterystyki mogą odnosi się do kompetencji specjalistycznych, jak i powiązane mogą być z szerokim wachlarzem zadań; składają się na nie przynajmniej dwa poziomy (np. wysokie

Sebstien zdradza swoim przyjaciołom, że jedynie z Victorem nie lubi pracować. Pytam ich: Dlaczego? Otrzymuję odpowiedź: „bo Hiszpan zawsze forsuje swoje zdanie". Jego dążenie do wyższego statusu wywołał sprzeciw.

W projekcie PZ bycie „adwokatem diabła", czyli jednostką rozbijającą konformizm myślowy, było mile widziane, a nawet wymagane. Adwokat diabła wypowiada na głos argumenty, które są przemilczane ze względu na spójność grupową; przedłuża dyskusje, by omówić jakieś racje, choć wszyscy chcieliby kończyć. W przeciwieństwie do adwokata diabła, maniak nie tylko interweniuje w dynamikę i treść konwersacji, lecz podważa jej zasadność strukturalną. Brak różnic, o których wspomina Simmel nie był receptą na płynną współpracę. Ujednolicenie bez indywidualizacji, równość bez autonomii, była raczej powodem do niezgody, niż mocnym argumentem dla udaje współpracy[111]. Współpraca funkcje sprawnie tam, gdzie umieliśmy sobie odpowiedzieć na pytanie: jak możliwa jest bezpieczna niezgoda? Bezpieczna niezgoda, która wymaga minimalnej dozy krytycyzmu i autorefleksyności, a nie ujednolicenia, była gwarantem współpracy.

Budowanie sytuacji bezpiecznej niezgody nie oznacza minimalizowania ryzyka (Kristina powtarza: „Gotowane pyry to konsensus, lasagne albo salsa nie jest konsensusem") ani ugodowości (maniak był tego najlepszym przykładem). Inną sprawą są zachęty dla podejmowania ryzyka i okazywania zachowań maniakalnych. Tych pierwszych mieliśmy mnóstwo (np. „to będzie super – zróbcie to!"), natomiast zachowania maniakalne (tj. podważające zasadność struktury organizacji) były motywowane indywidualną postawą. Mówiąc inaczej, zachęcano nas do wykazania się perfekcją i kreatywnością w ustalonym zestawie reguł, natomiast by podważenie reguł zależało od działania jednostek. Podporządkowując się regułom gry być może wyprodukowalibyśmy wysokiej klasy produkt, lecz poświęcilibyśmy siebie na rzecz projektu. Maniak jest niezbędny, by podważyć reguły, a więc troszczyć się o sprawiedliwość w organizacji. W projekcie PZ maniak nie został ukarany, jednak nie we wszystkich projektach podważanie reguł projektu byłoby mile widziane. We współpracy istotne jest by maniak nie musiał się poświęcać dla grupy, projektu, organizacji. Ucierpi na tym sprawiedliwość społeczna (Abend 2014). Bezpieczna niezgoda wymagałaby skonstruowaniu zachęt do dialogicznego podważania reguł (a tym samym ustaleniu nowych) organizacji. Inaczej mówiąc, by maniak mógł być adwokatem diabła.

---

i niskie zdolności mechaniczne), z których w zależności od zadania jeden z nich jest uznawany za bardziej wartościowy od drugiego.

[111] Podobnie pisze Richarda Sennetta, który stwierdził, że oto współpraca i solidarność to pojęcia, których nie powinniśmy stosować jak synonimy. W solidarności dominuje zasada ujednolicenia, działania w podobny sposób, konformizmu, wygaszania dyskusji, eliminacji „czarnych owiec", a więc osób, które podważają jedność grupy. We współpracy dominuje zasada równości – osoby nie dążą do zachowania się w identyczny sposób, lecz do równości, czyli sytuacji, iż każda osoba ma prawo do wypowiedzenia swojego zdania w sposób bezpieczny, a więc taki, który nie doprowadzi do ostracyzmu grupowego.

8.2.3 Intencje jako czucie

Bezpieczna niezgoda pojawia się wówczas, gdy ludzie zaczynają odczytywać czyjeś intencje bez względu czy mają do czynienia z maniakiem, adwokatem diabła czy konformistą. Bez pojęcia intencji tracimy możliwość rozważania ludzkich zachowań w połączeniu ze zdarzeniami z porządku myślenia. Marcin Poręba (2014) pisał, że nie myślimy „po coś", tak jak „po coś" działamy. Pojęcia określające działanie – cel, efektywność, kooperacja – nie odnoszą się do myśli, czucia, które są jak bicie serca – nie mają celu, lecz rytm. Myślenie nie da się zredukować do perspektywy przyczynowo-funkcjonalnej czy też do zachowań rozważanych w kontekście pewnych parametrów środowiska.

Wiemy z doświadczenia, że robimy wiele rzeczy rozmyślnie, celowo, lecz niekoniecznie mamy jakieś szczególne mentalne reprezentacje związane z tymi rzeczami. Widząc czyjąś sylwetkę na ulicy, nasza ręka automatycznie zrywa się do pokiwania, nawet jeśli osoba, której macham okazuje się kimś obcym. Kiwamy, nawet jeśli w umyślenie nie pojawia się mentalny obraz naszej znajomej. Niezależnie czy mam do czynienia ze znajomą czy kimś tylko ją przypominającą, kogoś dostrzegłem (Jagannathan 2015). Konkretne stany umysłu albo reprezentacje jakiś obiektów nie są konieczne do podjęcia rozmyślnego działania, gdyż bez względu na to, kogo widzimy, lub chcemy widzieć (np. znajomego na ulicy), zawsze kogoś lub coś dostrzegamy.

Intencjonalność nie jest gwarantem racjonalności, jak pojmowali ją niektórzy filozofowie (por. Duranti 2014, Tomasello 2015). Klasycznie rozumiana intencja zakładająca, że intencje nadają ludzkim wypowiedziom znaczenia i są przyczyną działania (są obrazem działania w umyśle i motorem ruchu ciała). Badacze intencjonalności, zwłaszcza fenomenolodzy czy antropolodzy, twierdzą, że intencje nie pojawiają się przed działaniem, lecz, jak pisał Ingold (2015), są raczej uważnością, zdolnością do dostrzegania rzeczy, materiałów, ludzi i innych istot takimi, jakimi są, jakimi się nam objawiają. Nie zawsze posiadamy środki językowe, by nasze intencje wypowiedzieć – „Rzec można, czujemy więcej, niż możemy uzasadnić, odwołując się od naszych faktycznych zachowań" (Poręba 2014:144).

Interpretując intencje maniaka za pomocą klasycznych teorii, stwierdzilibyśmy, że postępuje irracjonalnie – że nie trzeba się liczyć z jego zdaniem. Odczytując intencję maniaka jako czucie, myślenie (Poręba 2014) albo uważność (Ingold 2015) nie twierdzimy, że racjonalność jest podstawą stanów intencjonalnych – intencje są raczej regułami, którymi, jak pisał Wittgenstein, kierujemy się ślepo – coś czujemy (co powoduje, że możemy znaleźć jakąś regularność, wzorzec w naszym myśleniu, choć nie będzie to przyczyna działania, Poręba 2014), ale nie potrafimy tego wypowiedzieć. Patrząc z boku, maniak jest irracjonalistą, burzycielem ładu społecznego; szukając intencji w postępowaniu maniaka jako czucie i uważność, dostrzeżemy, że jego zachowanie jest reakcją na niesprawiedliwą strukturę społeczną.

Jeśli jednostki nie umiałby, bądź nie chciały, odczytywać czyiś intencji, wówczas współpraca mogłaby być algorytmem – listą kolejnych kroków, które doprowadzą nas do celu. Po drugie, nie mielibyśmy narzędzi, tak pojęciowych, jak i praktycznych, by podważać hierarchie władzy i walczyć o bardziej egalitarne struktury organizacyjne. Przykładowo, na Samoa (Duranti 2015) intencje jednostek nie są brane pod uwagę, gdyż ważniejsza jest spójność społeczna, a ta zależy m.in. od sprawnie wykonywanych ról społecznych – od osób młodych i będących niżej w hierarchii społecznej oczekuje się, iż będą antycypowały to, co osoby starsze i stojące wyżej w hierarchii społecznej mogłyby chcieć lub potrzebować niezależnie od tego, czy życzenie zostało wypowiedziane. Dzieciom natomiast pozwala się na więcej i w wielu przypadkach nie muszą one obawiać się kary jeśli wypowiedzą na głos intencję jakieś osoby. Ludzie zajmujący różne pozycje społeczne różnią się tym, jak czytają umysły innych osób. Ten, kto ma władzę może ignorować intencje innych ludzi. Relacje władzy umożliwiają nie branie pod uwagę woli, pragnień, uczuć dzieci, służących, starców, outsiderów, ludzi zajmujących niską pozycję społeczną.

Po drugie, odmowa podania motywacji bądź nie interpretują tego, co robią w kategoriach intencjonalnych – czyli „teoria nieprzezroczystego umysłu" (Duranti 2015), to strategia obronna. Z jednej strony, pozbywamy się odpowiedzialności za mówienie w przestrzeni publicznej tego, co myślą inni (i my sami), z drugiej – unikanie głośnego czytania umysłów jest motywowane chęcią uniknięcia odwetu ze strony silniejszych lub tych, których intencję wypowiedzieliśmy na głos. Gdy ktoś mówi, o czym dana osoba myśli lub co planuje, naraża się na zemstę, gdyż wypowiedzenie na głos intencji, może spowodować zmianę planów osoby, której umysł czytamy. Upublicznienie czyiś intencji zmusza także do uzasadnienia działania, tj. podjęcia wysiłku, często czasochłonnego i wymagającego przedstawienia racji, jakimi się kierujemy.

Wreszcie, ludzie stosują różnego typu etykiety, stereotypy i kierują się rutyną albo przyzwyczajeniami, by ułatwić sobie życie (w literaturze pisze się o „sile inercji" zob. Sunstein & Thaler 2012). Zamiast odczytywać intencje, przypisujemy komuś jakieś stereotypowe cechy.

Wyzwaniem dla instytucji i jednostek jest tolerancja inności maniaka, ponieważ jego zachowanie i słowa mówią wiele o strukturze społecznej, którą kontestuje. Nie oznacza to zgody bądź przyjęcia perspektywy maniaka. Samo zaakceptowanie inności maniaka jest trudne. Po pierwsze, gdyż traktowanie poważnie maniaka powoduje, że instytucja musi przeorganizować swą strukturę (każdy nowy element w strukturze powoduje zmianę relacji, zob. Kadushin 2012). Po drugie, konieczne jest też dążenie do konstrukcji – często *ad hoc* – nowych form komunikacji, dyskusji, wspólnej pracy, które w wielu organizacjach albo grupach są podporządkowane rutynie lub abstrakcyjnym ideologiom (Kocznowicz 2015).

8.2.4 Samotność i dystans

Kristina powtarza: „*have fun*" („dobrze się bawcie robiąc projekt"). Ale ciągły „*fun*", ciągły przepływ (Csíkszentmihályi 2005) jest również zamykający: redukuje czas – przeszłość i przyszłość – do teraźniejszości, do „*flow*" – do tego co tu i teraz. Naszym zadaniem, według kierownictwa PZ, jest być dynamicznym i nieprzewidywalnym. „Szkoła jest nudna, projekt PZ – energetyczny, nakręcony": za pomocą takiej sentencji można określić normatywny wymóg projektu PZ. Kati odczuwa oddech tej powinności na swoich barkach: „denerwuję się, bo musimy stworzyć atmosferę zabawy i radości!". Wymóg bycia „dynamicznym" (Chris nazywa nas „dynamiczną czwórką") oraz by z klasy szkolnej (z założenia „nudnej") zrobić pracownie artystyczną (z założenia „kreatywną") wywołuje negatywne emocje (np. stres). Próbujemy sobie z nimi poradzić.

Kristina opisuje, jak poradzono sobie ze stresem i negatywnymi uczuciami w poprzednim projekcie realizowanym przez PZ: „grupa miała za dużo pracy – sami to sygnalizowali. Wzięliśmy ich w jeden weekend i powiedzieliśmy: musicie zrobić jakiś projekt razem[112]. Jedną rzeczą jest danie sobie czasu, aby coś zrobić, a drugą – jest mieć energię na zrobienie czegoś razem". Kristina wydobywa w tej wypowiedzi istotę orientacji grupowej, poczucie „my", o których piszą badacze współpracy (por. Tuomela 2007, Tyler 2011, Tomasello 2015). „Energię na zrobienie czegoś razem" można „gromadzić" robiąc coś wspólnie (według Tylera 2011 kluczem do współpracy jest przyjemność jaką daje praca w grupie), ale też alienując się od grupy – w ciszy, w samotności.

Ida powiedziała kiedyś, że rozmawiała ze swoim znajomym, który jest profesorem i on stwierdził: „Ida czy to naprawdę ty?". Poradził jej, aby opuściła projekt. Ida zwierza się, że nie może wytrzymać w miejscy zamieszkania: nie podoba jej się ten budynek, nie ma tam przytulnego miejsca, gdzie mogłaby odpocząć, jak mówi: „usiąść z gorącą herbatą w dłoniach na wygodnym fotelu". Mówi, że mogłaby mieszkać w takim miejscu w jakim mieszka Sebastian, trochę brudnym, ale z klimatem, z duszą, jak oboje stwierdzają. Idę męczy się również, dlatego że mieszka z Kati i Victorem, czyli osobami, z którymi pracuje. Sebastian stwierdza, że też by nie wytrzymał z ludźmi, z którymi musi spędzać całą dobę. Oboje zgadzają się, że jeśli ktoś jest wrażliwy na innych, na ich zachowanie i nastroje, wówczas przenosi się to na niego i nie może odpocząć. Sebastian radzi Idzie, aby się wyprowadziła. Ona odpowiada, że Kati i Victor mogliby to źle odebrać, być może to tylko by pogorszyło sprawę. Sebastian mówi: „nie jesteś tu ani dla Kati, ani dla Victora, jesteś tu dla siebie, robisz to dla siebie. Powinnaś pomyśleć najpierw o sobie. To jest ludzkie, to jest bardzo ludzkie".

Kati w podobnym duchu reaguje na propozycję Ralhpa, by zwiększyć zarządzenie projektem: „teraz wypisujemy aktywności dla studentów, robimy plan – mówi – a kiedy mam się przygotować na

[112] Przykładowo, część osób tworzących zespół YP w poprzednim projekcie PZ, włożyły wszystkie przedmioty tego samego koloru do tych samych pokoi: do kuchni przedmioty tylko koloru niebieskiego etc. Zajęło im to cały dzień. Inni zrobili portret – zmienili swoje ubrania i zrobili zdjęcie w nieswoich ubraniach.

poniedziałek? Cały czas spędzamy na tym [na zarządzaniu planem, czasem]. Czuję się totalnie wykorzystana!". Victor dodaje: „75% doby spędzam na myślenie o projekcie. Zamiast 40h, pracuję 60h". To nie ego, które trzeba uśmiercić (*kill*), wywołuje zmęczenie, zgrzyty komunikacyjne, nieefektywny przepływ informacji między różnymi osobami w projekcie, lecz brak miejsca na refleksję, dystans[113].

Zespół YP szukał wytchnienia od wymogu „dynamiki radości". Przykładowo, Ida zamykała się w swoim pokoju, włączała muzykę, która ją relaksuje, gasiła lampę i zapalała świeczkę. Chęć oddzielenia się od grupy i skupieniu nie na „my", ale na „ja", przybierała czasem bardziej dramatyczną postać – konfliktu i zachowań maniakalnych. „Dynamika radości" i „budowanie «my»" spotkały się z reakcją zwrotną. Ujmując to inaczej, pojawił się dylemat: z jednej strony zespół YP dąży do tego, by rozbudzić w studentach wyobraźnię; z drugiej – pragniemy wytchnienia i skupienia na własnych sprawach. Jest to dylemat, gdyż zbyt silne skupienie na „ja" niweluje poczucie „my" i wzajemne stymulowanie się czy wymianą pomysłów, a zbyt silne utożsamienie się z „my" nie pozwala skupić się na własnych myślach, na dopracowaniu własnych intuicji w dialogu z samym sobą (Archer 2012). Poszukiwaliśmy balansu między alienacją i samotnością. Te poszukiwania z kolei prowadziły do następnego dylematu: jak połączyć ze sobą konflikt i niezgodę (wynikającą z indywidualnych oczekiwań, gustów i interesów) z dopasowaniem, zgodą (wygaszaniem indywidualnych zapatrywań – tj. *killing the ego* – na rzecz grupy). Zajmę się teraz tymi dwoma dylematami.

8.2.5 Dylematy: alienacja-solidarność i konflikt-dopasowanie

Dylemat alienacja-solidarność to beznadziejna próba zachowania własnego „Ja" w stanie nienaruszonym (por. Kaufmann 2013), a jednocześnie budowanie bliskich, silnych więzi ze współpracownikami. Bliskie, silne więzi są konieczne, gdyż dzielimy się ze sobą intymnymi przemyśleniami, niedopracowanymi myślami, które wymagają życzliwości odbiorcy i zaufania mówiącego. Z drugiej strony, chcemy pozostać własną indywidualność nienaruszoną: nie chcemy zmieniać podstawowego rdzenia swej tożsamości. Próbujemy poradzić sobie z tym dylematem organizując „niemy warsztat". W tym miejscu przedstawię inną strategię radzenia sobie z tym dylematem – demonstracyjnym okazywaniem ignorancji. Zaprezentuję trzy przykłady ignorancji jako reakcji „Ja" na „my":

[113] W pierwotnym założeniu w projekcie PZ miała wziąć udział osoba, który brała udział w poprzednim projekcie PZ. Poznaliśmy ją nawet, lecz po dwóch tygodniach zrezygnowała, gdyż znalazła inną pracę. Być może właśnie ta osoba pełniłaby rolę koordynatora, który przypomina o celu projektu kogoś, kto zauważa z zewnątrz dylemat przepływ-cel, który zespół YP próbował chałupniczo rozwiązać samemu. Próby Victora okazały się zbyt apodyktyczne. Swoją postawą zniechęcał do siebie i swoich trafnych pomysłów pozostałe osoby. Victor wychodził poza ramy rytuału współpracy – zamiast empatycznie przekonywać, narzucał swoją wolę. Brak koordynatora, który miał być na miejscu przez cały czas powoli mi lepiej dostrzec dylemat przepływ-cel.

1. Sebastian przychodzi do Victora, który prowadzi zajęcia dla ICT. Mówi, że przysłała go Ida, aby zapytał czy może mu jakoś pomóc. Victor odpowiada: „nie". Sebastian: „chcemy jechać do kina zobaczyć film fińskiego artysty wizualnego"[114]. Victor: „róbcie, co chcecie".
2. Przy innej okazji mówię Victorowi, że wybiera się na film do kina. Otrzymuję od Hiszpana odpowiedź: „to nie jest miłe (*polite*)" – słowo, które obrazuje zachwianie porządku, wykroczenie, złamanie reguł. Pytam, co jest niemiłe. Victor: „to, że jedziecie, a przecież płacą nam za to, że pracujemy". Victor powołuje się jednocześnie na sferę więzi społecznych (uprzejme, grzeczne, miłe (*polite*) to pojęcia odnoszące się do bezpośrednich stosunków międzyludzkich) oraz biurokrację (kontrakt jest formalną regulacją relacji między ludźmi). Ja natomiast odwołuję się do sfery więzi, gdy mówię: „może Ida będzie chciała pracować wieczorem?". Victor nic nie odpowiada, odchodzi. Victor próbuje zatrzymać grupę w jednej przestrzeni, nie baczy na indywidualne preferencje współpracowników. Opowiadam tę historię Idzie. Ona zaczyna się wacha czy jechać do kina.
3. W kinie Ida opowiada Sebastianowi, co powiedział Victor. Sebastian bardzo spokojnie odpowiada: „co możesz zrobić? Tylko zignorować". Dodaje: „wyobraźcie sobie, gdyby każdy z nas tak robił, gdyby każdy z nas nakazywał, abyśmy zostali albo że jednej osobie mówili «róbcie, co chcecie» a innej, że jest to «niegrzeczne, niemiłe»". Sebastian twierdzi, że ignorować należy ignorantów, takich ludzi, którzy zapominają, że każdy z nas działa odmiennie. Ida powtarza: „dobrze, że każdy z nas działa odmiennie, a nie, że Victor podporządkowuje nas sobie albo że mamy działać według jego zasad".

Sytuacja powyższa to dylemat alienacja-solidarność. Victor za pomocą motywacji instrumentalnych (odwołanie do kontraktu) i społecznych (więzi) chce zachować solidarność, jedność. My chcemy wyrwać się ze szkoły, skorzystać z okazji, iż w mieście trwa festiwal filmowy, by obejrzeć ciekawe filmy (ze względu na własne potrzeby i zainteresowania). Gdy pojawia się ten dylemat, pojawia się też chęć poradzenia sobie z nim za pomocą ignorancji.

Ignorancja może przybrać dwie formy. Pierwszą jest „ignorancja odmienności" – ignorowanie ludzi ze względu na ich indywidualne potrzeby lub chęci, które nie wpisują się w wyobrażenie porządku, ładu społecznego, czy zasad narzucanych przez silniejszego, bardziej wygadanego. Victor ignoruje Sebastiana, ale próbuje wpłynąć na moje poczucie winy. Victor nie zna się z Sebastianem zbyt dobrze, ze mną lepiej; ma nadzieję, że znajomość wzmocni jego przekaz: „pracujemy razem, więc nie powinniście jechać do kina". Nie ma tu przesłanek racjonalnych (Victor nie potrzebuje pomocy), są tylko przesłanki społeczne – więziotwórcze.

[114] W tym czasie odbywa się festiwal filmowy International Film Festival Rotterdam.

Drugą formą ignorancji jest „ignorancja ignoranta", która nie oznacza, iż pozostawiamy sprawę własnemu biegowi. Po pierwsze, nie podporządkowujemy się osobie narzucającej, by jednostka poświęciła swoje potrzeby (zobaczenie filmu) na rzecz grupy (pozostanie w pracy). Po drugie, Sebastian sugeruje, by „robić swoje", by okazywać Victorowi szacunek, by podejmować próby porozumienia, a jednocześnie kierować się własnymi potrzebami. Sebastian mówi tu o umiejętności wzajemnego dopasowywania się do siebie, elastyczności związanej z potrzebami moimi i innych.

Dylemat alienacja-solidarność prowadzi do kolejnego dylematu. Można go przedstawić za pomocą pytania: ile potrzebujemy w projekcie PZ dominacji, konfliktu, a ile dopasowania, zgody?

Konfliktu w projekcie PZ nie należy rozpatrywać w kategoriach odstępstwa od normy, lecz jako coś codziennego, zwykłego. Próbujemy znaleźć przyczynę napięć: mówimy „jesteśmy indywidualistami", mówimy „walczymy o swoje idee". Kristina proponuje, aby zdystansować się do swoich pomysłów, by „zdusić ego". Dodaje jednak: konsensus nie jest wyjściem, gdyż dążąc do konsensusu otrzymujemy ideę zachowawczą, miszmasz różnych pomysłów, na który się zgadzamy dla świętego spokoju lub by zadowolić każdą ze stron. A innowacje potrzebują skrajności, odwagi, niekonsensualnego sposobu myślenia. Mówiąc inaczej, konsensus jest skutkiem bycia zbyt miłym. Dla generowania niepowtarzalnych, nowatorskich idei, konflikt okazuje się zbawienny.

Z drugiej strony każdy z nas chce się dopasować do pozostałych osób. Przeprosiny, kontynuacja przerwanej rozmowy dzień później i nie zarywanie kontaktu pomimo konfliktów są przykładem chęci zbudowania zgody, porozumienia. Wzajemne dopasowanie jest też normatywnie narzucane przez Ralpha, menadżera projektu, czy Kristinę i Davida. Cała trójka mówi o potrzebie stworzenia grupy, o dopasowaniu własnego ego do ego pozostałych osób. Nadmierne dopasowanie, jak widzieliśmy, prowadzi do konfliktu, gdyż nikt z nas – z zespołu YP, ale też stałych pracowników PZ – nie chce w pełni podporządkować swojego „Ja" zasadom jedności grupowej. W sytuacji ciągłego docierania się perspektyw zgoda jest chwilowa, praktyczna, zawiązywana, by wykonać bieżące zadania.

Nazwałem obie sytuacje (pierwszą jest napięcie alienacja-solidarność, a drugą: konflikt-dopasowanie) dylematami, gdyż wybór między nimi nie jest jednoznaczny. Powiedzielibyśmy, że solidarność i dopasowanie są sytuacjami pozytywnymi, pożądanymi; alienacja i konflikt – negatywnymi. Nadmierna solidarność i dopasowanie prowadzą jednak do konfliktu i wycofania się z interakcji, gdyż osoba nie widzi miejsca dla siebie, swoich wartości. Ujmując rzecz inaczej, oba dylematy prowadzą do pytania o bezpieczną niezgodę. Bez możliwości niezgody, współpraca może popaść w marazm, ciągła zgoda jest zalążkiem konformizmu. Niezgoda może jednak podkopać solidarności.

8.3 Instytucjonalne odciążenie

PZ jest organizacją, w której trybem operacyjnym nie jest instytucjonalna kontrola, lecz instytucjonalne odciążenie. Instytucja wspiera jednostki w ich dążeniach oraz wzmacnia proces współpracy. Można argumentować, że dyscyplinę w takich organizacjach, jak PZ zastąpiła motywacja. Dyscyplina oparta jest na karach i sankcjach; podstawą motywacji mogą być zachęty instrumentalne (dających egoistyczne korzyści) bądź społeczne (wzajemność), albo mieszanka zachęt instrumentalnych i społecznych. PZ ważniejsze są motywacje społeczne od instrumentalnych. Dyscyplina jest okazywaniem władzy, motywacja społeczna dążeniem do budowania więzi (Tyler 2011).

Wsparcie instytucjonalne jest jednym z podstawowych motywatorów społecznych. W PZ polega na organizowaniu zadań tak, by jednostki zajmujące się pracą merytoryczną (edukacyjną, animacyjną, badawczą itd.) nie stały się biurokratami – praca techniczne, marketingowe i administracyjne są delegowane na osobny zespół, który, mimo że miał przydzielone określone zadania, dysponował swobodą w ich zarządzaniu. W projekcie PZ zespół YP wykonywał prace administracyjne, wypełniał formularze. Jednakże praca ta była zredukowana do minimum. Nie uczestniczyliśmy w posiedzeniach zarządu szkoły z menadżerami PZ. Anne stwierdziła, że nie zaprasza nas na te spotkania, bo są nudne, a biurokracja i robota papierkowa, pisał David Greaber (2016), jest nudna, bo ma właśnie taka być (interakcje są skonwencjonalizowane i wyzute z emocji, część pracy polega na łagodzeniu zatargów a nie omawianiu meritum itd.). Wsparcie instytucjonalne polega na usuwaniu tego typu tępych i nudnych sytuacji tak, by jednostka mogła skupić się na swojej pracy, ujmując to inaczej, by instytucja nie zmieniła się w „żelazną klatką" wyzutą z wszelkiego ducha i charyzmy[115].

Instytucjonalne odciążenie składało się z sześciu elementów: (1) facylitacji instytucjonalnej, (2) rozbudzenia pomysłowości indywidualnej i grupowej, (3) podtrzymywania długotrwałych więzi, a także(4) użycia prywatnego sprzętu i (5) ochrony prywatności, (6) kolektywnej koordynacji procesu projektowego. Opiszę każdy z tych elementów.

(1) *Parasol instytucjonalny, czyli facylitacja instytucjonalna*

Facylitacja instytucjonalna kieruje uwagę członków instytucji na motywacje społeczne, a nie instrumentalne korzyści wynikające ze współpracy. Społecznie zmotywowane jednostki współpracują, gdyż uznają wspólną pracę z innymi ludźmi za dającą obopólną satysfakcję (Tyler 2011).

[115] Anne odpowiedziała nam, gdy pytaliśmy o jej rozmowy ze szkołą: „nie mówimy o tym, bo pewnie, nie wszyscy chcecie w tym uczestniczyć. To sprawy administracyjne. Nie angażujemy was w nie, aby nie odrywać was od warsztatów i procesu. To nie chodzi o to, aby robić tajemnicę albo aby was wykluczać, po prostu jest to pragmatyczne działanie"

Ida definiuje projekt PZ w kategoriach spełnienia jej marzeń. Pytam ją: „Dlaczego? Przecież nie zarabiamy kroci; nasze wynagrodzenie jest najniższą krajową w Holandii". Ida: „W Dani kelnerka zarabia więcej, 20 euro na godzinę. Pensja w PZ jest niska, ale mamy całą ramę – ludzi, którzy nam pomagają, podsyłają pomysły, którzy w razie potrzeby pomogą nam w załatwianiu różnych rzeczy. Mamy też środki do realizacji naszych pomysłów". Ida przeciwstawia pracę w PZ z indywidualnym „kreatywnym przedsiębiorcą" (Packendorff & Lindgren 2014): „[mając własną działalność gospodarczą] wszystko musisz załatwiać samemu, a tu [w PZ], gdy potrzebujesz megafonu, pytasz i następnego dnia masz megafon".

Po drugie, PZ jest dla nas niczym *parasol* twierdzi Victor: „starając się o pieniądze różnych konkursów, możemy powołać się na dorobek PZ". Pieniądze to nie wszystko, twierdzi Ida: „być może nie powinniśmy myśleć o tym jako o części naszego wynagrodzenia, ale to – czyli wsparcie instytucjonalne – powoduje, że ta praca jest przyjemna". Opowieść Idy ma puentę: „gdy otrzymujesz wsparcie od instytucji i osób tworzącą tę instytucję, zmienia się twój sposób myślenia – uważasz się za część tej instytucji, grupy".

Psycholog Tom Tyler (2011) twierdzi, że menadżerowie poszukują dziś do swych zespołów ludzi, którzy nie tylko realizują wyznaczone zadania, czyli te, za które się im płaci, lecz takich osób, które utożsamiają się z wartościami instytucji i są gotowi do realizacji ogólnego celu grupy. Moneta, o której mówi Tyler ma drugą stronę: aby społecznie zmotywować jednostki trzeba stworzyć im sytuację, w której będą się dobrze czuły, tj. (a) uznają pracę za przyjemną; (b) otrzymają wsparcie ze strony instytucji.

(2) *Rozbudzenie pomysłowości*

Pomysłowość, twierdzi Abbott (2016b), pojawia się w momentach relaksu, gdy jednostka jest skora do odłożenia na bok krytykę i ograniczenia, które hamują jej chęć do traktowania codziennych, wydawałoby się błahych albo absurdalnych, pomysłów z pełną powagą. Zbudowanie przestrzeni do swobodnej wymiany zdań, idei, pomysłów – mentalnej, gdyż zespół YP nie miał problemów, by wymieniać się pomysłami w różnych miejscach (od klasy szkolne po przedział w wagonie kolejowym) – nie tylko ułatwia rozbudzenie wyobraźni, ale też tworzy i wzmacnia połączenia między ludźmi.

Anne uważa, że kreatywny proces jest kluczowy dla projektu, dlatego każdy z nas ma wolną rękę w układaniu sobie dnia. Anne mówi, że

> świetny pomysł może przyjść o każdej porze. Obudziłam się o 4:00 rano i czuję, że mam fantastyczną ideę, więc ją zapisuję. To nie jest tak, że możesz zacząć kreatywny proces o 8:00 a potem skończyć go o 15:00. Oczywiście, to zależy od twojej osobowości, ale nie jest to coś w stylu: *turn on-turn off* (włącz-wyłącz). Ważne jest, aby znaleźć balans, ale też, by nie osądzać innych, bo każdemu wpadają pomysły w różnym czasie, ale też każdy inaczej pracuje.

Wsparcie instytucjonalne w projekcie PZ wygląda tak, że każdy z nas pojawia się w biurze o innej porze, łączy się z grupą przez komunikator internetowy zamiast spotykać się *face-to-face*, ustalamy wspólnie realizację pomysłów. Nie narzucamy swych wizji i racji.

Wsparcie instytucjonalne pozwala na szerokie myślenia, myślenie niemające granic. Victor oznajmia: „pokażmy projekt PZ na Arts Electronica. Na festiwalu tym jest specjalne miejsce dla młodych artystów, dizajnerów, inżynierów. Parasol rozpostarty nad nami przez PZ nam to ułatwi!". Arts Electronica jest jednym z najważniejszych i największych festiwali sztuki elektronicznej. Jest prestiżową imprezą, na którą nie trudno się dostać. Victor realnie myśli o zakwalifikowaniu się z projektem PZ na ten festiwal. Pewności dodaje mu „parasol instytucji".

Po drugie, Sebastien dodaje, że w dobie cięć budżetowych na sztukę i kulturę w całej Europie, wsparcie instytucjonalne jest szczególnie istotne, gdyż „wielkie nazwiska dostają pieniądze". W słowach Sebastiena dostrzegam sugestię, iż duże instytucje i znani artyści powinny wykorzystywać swój status do wspierania mniejszych instytucji i młodszych kolegów i koleżanek.

(3) *Paradoks krótkoterminowych działań i długoterminowych korzyści*

Kristina przedstawia nam argument, dlaczego powinniśmy być dla siebie mili. Nie mówi o przyjemności współpracy, nie mówi o normach *savoir-vivre*. Jej argument brzmi: „nawet jeśli pojawi się sytuacja konfliktowa, starajcie się być tolerancyjni, używajcie stonowanego języka, bo w przyszłości będziecie ze sobą współpracować". Założenie o dalszej współpracy wynika z tego, że ludzie zmotywowani społecznie po prostu lubią swoich kolegów i koleżanki. Jeśli kogoś lubimy, chcemy spędzać z nim czas. Po drugie, chociaż projekt z definicji jest przedsięwzięciem jednorazowym i może być efektem przyjemnej współpracy w określonym miejscu i czasie, to również przyjemność ta ułatwia zachowanie kontaktu między współpracownikami w przyszłości (por. Collins 2009). Z krótkoterminowego, z góry ograniczonego temporalnie działania jakim jest projekt, powstają długotrwałe korzyści, rodzą się więzi.

Przykładowo, Victor wspomina, że brał udział w dwóch projektach międzynarodowych. Dostali listę mailingową, ale nikt z niej nie korzystał; tylko on i jeden chłopak z Anglii często ze sobą korespondowali. Ale do Barcelony przyjechali wszyscy: najpierw lunch, potem wszyscy poszli na plaże. Regułą obowiązującą na takich spotkaniach jest otwartość na opinie innych osób, a także zabawowa atmosfera. Anne żartuje z kelnerem, z którym już zamieniła kilka zdań: „nie, nic mi nie smakowało", ten zwala wszystko na szefa kuchni, co wywołuje salwę śmiechu. Anne więc dorzuca: „zatem dawaj następną kolejkę jedzenia!". Na takich spotkaniach często padają słowa: „o, ty robisz to samo co ja – zróbmy razem projekt!" albo „ja też o tym myślę, zróbmy coś razem, zróbmy projekt!". Projekt nie jest zatem temporalną organizacją działań, lecz długoterminową, można rzec: projekt rodzi projekt.

Appendix: ponad rok po zrealizowaniu projektu PZ, mój znajomy, Włoch, poszukiwał mieszkania w Amsterdamie. Napisałem e-maila do Kristiny, która mieszka w tym mieście. Choć nie mieliśmy kontaktu od dawna, Kristina zaoferowała pomoc, spotkała się z moim znajomy, wymienili informacje o rynku nieruchomości. Wsparcie instytucjonalne polega też na długotrwałej gotowości do pomocy.

(4) *Użycie prywatnego sprzętu*

Dziś powszechne stało się, że jednostki korzystają z prywatnych urządzeń lub przedmiotów w pracy zawodowej. Również w PZ tak było. Przytoczę fragment dyskusji w zespole YP:

> **Ida**: musisz pogadać z Anne o tym. Skoro używasz własnego aparatu fotograficznego, to muszą oni coś z tym zrobić, na wypadek, gdyby się zepsuł.
> **Ja**: tak, ale Anne powiedziała: musimy mieć dobrą dokumentację. A my nie mamy nawet aparatu, więc musiałem wziąć swój.
> **Ida**: jak mogą kupić nowy skoro w kamerze [która znajduje się na stanie w PZ] nie ma baterii, jak mogą nam ufać, skoro poprzedni team nie dbał o sprzęt?
> **Victor**: tak, ale to jest normalne, sprzęt się zużywa.

Po tej dyskusji, zgłosiliśmy zapotrzebowanie na nowy aparat fotograficzny. Anne stwierdzała: „skoro jest potrzebny, kupimy". Wsparcie instytucjonalne polega na tym, że instytucja dba nie tylko o swój sprzęt, ale też prywatny sprzęt współpracowników.

(5) *Ochrona prywatności: czas wolny od pracy*

Znajoma, która odwiedziła mnie w Rotterdamie, mówi, że wczoraj dostała smsa od szefowej z Polski, iż ma odebrać służbowego maila (choć jest na wakacjach). „Wakacje, to wakacje, urlop, to urlop!" – cały zespół YP jest oburzony tym, że szefowa mojej znajomej wysłała takiego smsa. Victor dodaje:

> jak pracowałem kiedyś w firmie, to chcieli ode mnie prywatny numer telefonu. Powiedziałem, że nie, że muszą mi dać telefon służbowy i że będę go miał włączonego tylko podczas czasu pracy. Byli na mnie potwornie wkurzeni. Staram się oddzielać pracę od życia prywatnego. Trochę to może być schizofreniczne, ale myślę, że to jest dobre.

Rozmawiam z Lous, która pracowała kilka lat wcześniej dla PZ, a teraz pracuje dla centrum kultury na prowincji. Lous koordynuje projekty animacji kulturowej dla dzieci. Opowiada mi, że jej praca jest stresująca:

> muszę sama ogarnąć wszystko, dopilnować, aby czasu starczyło na zrealizowanie danego projektu, aby pieniądze się za szybko nie wyczerpały. Jak zachorowałam, nie wiedziałam czy komuś przekazać swoją

obowiązki zarodowe, bo przecież to ja wiem, w które segregatory powkładane są czyje umowy. Nowa osoba musiałby się tego wszystkiego uczyć.

Lous mówi, że czasami dzwoni do swojego chłopaka ze łzami w oczach i krzyczy do słuchawki, że już nie może wytrzymać. Natomiast w PZ rozmawiamy głośno o podobnych przypadkach, które się nam przytrafiają. Kristina daje nam rady, co w takich sytuacjach robić, by obniżyć poziom stresu. Anne wysłuchuje nas cierpliwie i próbuje zaradzić sytuacji. Wsparcie instytucjonalne oznacza, że jednostki nie tylko otrzymują pomoc natury psychologicznej, ale również, mają realny wpływ na podział pracy i strukturę zadań.

(6) *Kolektywna koordynacja procesu projektowego*

Prawdziwym problemem w biurach, twierdzi Jason Fried, dlaczego ludzie nie mogą swobodnie wykonywać swej pracy, są zebrania. Są one kłopotliwe również w przypadku realizacji projektów, gdyż zamiast skupić się na swej pracy, przerywają ją, by uczestniczyć w zebraniach, spotkaniach etc. Fried twierdzi, że „nie możesz komuś kazać być kreatywnym w 15 minut i dogłębnie przemyśleć problem. Możesz mieć szybki pomysł, ale żeby głęboko go przemyśleć, z uwagą, potrzebujesz długich okresów bez zakłóceń”[116]. Projekty potrzebują jednak koordynacji. W projekcie PZ dwutygodniowe zebrania całego zespołu były sposobem na połączenie długich okresów bez zakłóceń z koordynacją zadań. Nie chodzi tylko o częstotliwość zebrań (co dwa tygodnie), lecz również o ich przebieg i strukturę (zob. ramka 11).

Struktura zebrań

a. Agenda: każde spotkanie ma swoją agendę, nigdy nie jest tak, że zaczynamy bez ustalonego planu, do którego zawsze można coś dodać *ad hoc*, lecz agenda wyznacza porządek obrad.
b. Ta sama pora, to samo miejsce: co dwa tygodnie, w piątek o godzinie 12:00, a także w tym samym miejscu. Buduje to rutynę, coś stałego w procesie kreatywnym.
c. Oszczędność czasu: każde spotkanie trwa godzinę, dlatego należy problemy przedstawić w sposób syntetyczny, przechodzić do meritum. Dwutygodniowe spotkania nie są klubem dyskusyjnym. Nie omawiamy podczas nich idei i pomysłów. Służą do koordynacji działań. Każdy ma dostęp do agendy wcześniej i może się przygotować.
d. Nagłe wypadki: jeśli to konieczne dwutygodniowe spotkania są przedłużane. Dłuższe omawianie jakiś kwestii nie odbywa się kosztem spraw zapisanych w agendzie. Najpierw kończymy wszystkie zapisane sprawy, potem wracamy do tej spornej.
e. *On-line* i *off-line*: spotykamy się *face-to-face*, ale ci którzy nie mogą dotrzeć, są obecni *on-lin*e. Nie zaburza to dynamiki interakcyjnej.
f. Konkluzywność: każdy omawiany problem podczas dwutygodniówek kończy się krótką konkluzją, która jest spisywana.
g. Dokument podsumowujący: drogą elektroniczną wysyłane jest przez osobę spisującą

[116] https://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work/transcript?language=en

(zwykle jest to ta sama osoba) podsumowanie dwutygodniówki. Podsumowania są litą prostych haseł i konkluzji.

Ramka 11 Struktura zebrań

Podsumowując, z badań wynika, że ludzie skłoni są do nagradzania tych osób, które wnoszą wkład w grupę i karania tych, którzy tego nie robią, tj. gapowiczów[117]. W organizacji, która wspiera każdą jednostkę, a nie tylko wybrane osoby, korygowanie zachowania egoistycznego i wzmacnianie altruistycznego odbywa się za sprawą samych jednostek. One same dochodzą do wniosku, że to, co robią i jak robią jest dla nich korzystne, więc bronią tej struktury. Ida mówi, że taka praca jak w PZ, to jej marzenie; Victor stwierdza: „może ten chaos [strukturalny] jest po coś, ja w każdym razie dużo się tu nauczyłem".

Wsparcie instytucjonalne wydaje się czymś naturalnym, gdyż jak powiedział David:

> Ludzie realizujący projekty [kreatywne] są bardzo inspirujący, są zaangażowani w to, co robią. To nie jest tylko praca zawodowa, to jest coś bardzo osobistego; oni wkładają w realizację projektu dużo siebie. Z jednej strony osobisty wkład w realizację projektu utrudnia [życie], ale z drugiej strony pasjonuje, inspiruje.

Instytucja może wykorzystać zaangażowanie jednostek (zob. Packendorff & Lindgren 2014), może je również wspierać. Wsparcie instytucjonalne jest przeciwieństwem *cité* projektu opisanego w pierwszej części pracy (por. Boltanski & Chiapello 1999) – tego, iż heroiczne poświęcenie jednostek na rzecz projektu jest pojmowane jako coś normalnego. Instytucja wspierając jednostki nie tylko powinna wywołać ekscytację projektem, lecz również „zluzować" jednostki (o filozoficznych implikacjach pojęcia „zluzowania" zob. Derrida 2002). Mówiąc inaczej, problemy jednostek w projekcie PZ były rozwiązywane nie tylko przez nie same, lecz otrzymały wsparcie – finansowe, organizacyjne, interakcyjne – ze strony instytucji, która z racji swej reputacji bądź zasobów może zdziałać więcej, niż jednostka w pojedynkę.

[117] W świecie, w którym ludzie mają różne motywacje do działania, jednostki zyskują, gdy ze sobą współpracują. Wśród niektórych osób pojawia się jednak motywacja, by wykorzystać produktywność grupy dla własnych celów bądź by coś uzyskać, unikając wkładu własnego.

ROZDZIAŁ 9. HEURYSTYKI DELIBERACJI-INSTRUMENTALNEGO DZIAŁANIA. JAK POŁĄCZYĆ DĄŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA ZGODY Z DZIAŁANIAMI NASTAWIONYMI NA OSIĄGNIECIE SUKCESU?

Kiedy dyrektor generalny Zappos[118] Tony Hsieh wprowadził w 2015 roku do firmy strukturę holakratyczną, wielu teoretyków zarządzania, którzy mocno przywiązani są do jasnych i precyzyjnych planów i struktur przywództwa, nazwali ten krok absurdem[119]. Twierdzili, że elastyczne formy organizacji są być może efektywne w małej skali, ale nie w tak dużej firmie jak Zappos, której roczna sprzedaż szacowana jest na ponad 1 miliard dolarów, a w tygodniu realizuje 280 tys. zamówień (Hodge 2015). Założeniami systemu *Holacracy* są: (1) ludzie są zasadniczo kreatywni (założenie o naturze ludzkiej); (2) tradycyjne hierarchie dławią innowacyjność, gdyż w sposób dla nich naturalny generują powstanie nieformalnych zasad i klik, które demoralizują pracowników i zaniżają efektywność (założenie o antybiurokratyzmie). Wielu teoretyków zarządzania zgadza się, że firmy powinny być elastyczne i wspierać kreatywność, lecz nie kosztem efektywności zadaniowej. Twierdzą, że chaos powoduje gnuśność i obniżenie produktywności. Według nich, przywódcy i liderzy – przyznawali, że struktura przywództwa jest inna w szpitalach, a inna na polu walki podczas wojny – będą zawsze potrzebni. Oddanie władzy w ręce pracowników zmniejszy produktywność, wywoła chaos i konflikty związane z „pasażerami na gapę".

W rozdziale tym przedstawię pragmatyczne strategie niwelowania sporu mającego swój zalążek w napięciu między efektywnością zadaniową wynikającą ze struktury projektu, a dialogowymi formami społecznymi. Strategie te nazwałem heurystykami deliberacji-instrumentalnego działania – uproszczonymi metodami podejmowania decyzji łączącymi ze sobą deliberację i dyskusję z instrumentalnym, nastawionym na efektywność i produktywność działaniem, w którym deliberacja

[118] Zappos.com (dalej jako Zappos) to sklep internetowy z obuwiem i odzieżą zlokalizowany w Las Vegas. W lipcu 2009 roku Amazon kupił Zappos za kwotę 1.2 miliarda dolarów. W Zappos nie rozmawia się już o „*work-life balance*", ale o „*work-life integration*". Jak piszą Roger Hodge (2015) w siedzibie firmy nie uświadczysz konwencjonalnych rozmów o sprawach zawodowych, za to będziesz miał okazję do spotkania biznesowego w sobotę o 22:00 w środku zdarzenia wyglądającego z zewnątrz na imprezę, lecz będącym rozszerzeniem kultury korporacyjnej Zappos. W systemie *Holacracy* ludzie nie mają „pracy", lecz „role". Każda rola należy do *circle* („krąg"), a nie do „działów". Kręgami nie zarządzają „menadżerowie", lecz „liderzy połączeń" między pracownikami (funkcjonują niczym router). Ponieważ kręgi nakładają się na siebie, jedna osoba pełni wiele różnych ról. Zwolennicy *Holacracy* uważają, że w tradycyjnej organizacji pracownicy również wykonują wiele ról, lecz zwykle jest to stan ukryty. System *Holocracy* kodyfikuje ten stan rzeczy zamieniając statyczne miejsca pracy na dynamiczne role. Napięcia między ludźmi, rolami, kręgami, władzą są przyjmowane nie jako zło konieczne, lecz wskazówka, iż między tym, jak coś funkcjonuje a tym, jak powinno funkcjonować istnieje luka. System *Holacracy* wymaga, aby każdy był swoim szefem i był samodzielny. Kulturę Zappos można streścić w jej podstawowych dziesięciu wartościach, z których najważniejsze to: „dostarczenie za pomocą usługi *a niech to!*" („*deliver WOW throug service*"), „dążyć do rozwoju i wiedzy", „tworzyć fun i odrobine niesamowitości" (*create fun and a little weirdness*), „przyjmować zmiany i kierować się ku nim".

[119] Zob. http://video.cnbc.com/gallery/?video=3000378540 oraz https://www.zapposinsights.com oraz http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/

jest wygłuszona do minimum. Tak, jak praktyki impersonalistyczne powściągały przed nachalnym działaniem, tak heurystyki, które tu opiszę, były strategiami uruchomienia działania.

9.1 Myślenie pragmatyczne

Pragmatyzm jest filozofią zorientowaną na przyszłość. Roberto Mangabeira Unger pisał w duchu pragmatyzmu, iż „Zorientowanie na przyszłość jest po prostu innym sposobem opisania struktur, tak organizacji, jak i świadomości, które mogą określić teraźniejszość w taki sposób, który zapewni nam narzędzia jej przezwyciężenia" (Unger 2007: 23, cyt. za Koczanowicz 2015: 14). Tak rozumiany pragmatyzm[120] był podstawą podejścia do współpracy uczestników projektu PZ. Pragmatyzm ten polegał na dążeniu do wspólnego celu poprzez „modyfikowanie" i „dopasowywanie" się jednostek do działań innych ludzi (Becker 2009: 185-193). Przykładowo, Anne zwraca uwagę, że szukając finansowania dla projektu nie podporządkowała misji PZ biurokratycznym kryteriom: „modelujemy projekt, a dopiero potem szukamy sponsorów albo partnerów, którzy mogliby nam pomóc w realizacji [naszej misji]. Nie wierzę w tworzenie projektu, gdy masz nadaną z góry ramę przez fundatora albo dostępne fundusze". Zdaniem Anne nie chodzi o to, iż „wszystko wolno" byle tylko wynikały z naszych decyzji „praktyczne konsekwencje". Dopasowywanie działań do rzeczywistości nie oznacza, iż naginamy pod nią nasze cele lub idee. Kristina natomiast tak przedstawiła myślnie pragmatyczne:

> limity są praktyczne, ale sprawa polega na tym, że za dużo rozprawialiście o grze. Teraz po prostu musicie działać! I nie chodzi o ekonomiczne albo menadżerskie myślenie; artyści tak robią – nie mówią: «mogę wszystko», ale wybierają coś właściwie, wiedzą, co wybrać. Nie chodzi o to, aby powtarzać, że teraz robisz coś inaczej, ale po prostu zaczynasz to robić inaczej. Znasz Douglasa Adamsa? Nigdy nie dokończył książki. Wydawca przyszedł do jego domu, dosłownie wyrywała mu manuskrypty z ręki. W opinii Adamsa te manuskrypty nigdy nie byłyby gotowe. Wszyscy są pokręceni na punkcie swoich projektów, więc nigdy nie będą myśleć, że te projekty są perfekcyjne, że są skończone. Jeśli zawsze chcesz być perfekcyjny staniesz się wariatem. Nie ma dodatkowych punktów za bycie wariatem.

Czasami podejmując jakieś decyzje, stawaliśmy przed impasem: z jednej strony eksperymentowaliśmy z pomysłami i ideami, z drugiej wiedzieliśmy, że musimy je wdrożyć w życie (tj. „przestać gadać, a zacząć działać", jak powiedział Victor). Wyróżniłem kilka praktyk, które pomagały nam przełamać ten impas. Zacznę od banalnego zdania „mamy robotę do zrobienia" wypowiadanego

[120] W literaturze socjologicznej mówi się o „pragmatyzmie", ale też o postawie „pragmatycznej", „zgodnie z którą działanie nie powinno rządzić się jakimiś apriorycznymi zasadami, lecz przede wszystkim oceną aktualnych ograniczeń i szans w danym kontekście" (Baert & da Silva 2013: 287). W mowie potocznej taka postawa jest często łączona z takimi pojęciami, jak „oportunizm", „relatywizm" albo „eklektyzm". Z taką postawą nie miałem do czynienia w projekcie PZ.

w chwili, gdy: (a) rozmówcy czuli, że dalsza dyskusja nad jakimś problemem nie pogłębiała ich wiedzy na dany temat; (b) dyskusja nie miała konkluzji, lecz jej kontynuowanie nie rokowało szybkiego zakończenia; (c) pojawiła się zgoda między współpracownikami, co robić.

9.2 „Mamy robotę do zrobienia": spójność zadaniowa spotyka się ze spójnością społeczną

Zdanie „mamy robotę do zrobienia" (*the things must be done*) albo mu pochodne – „czas zakasać rękawy" (*get hands dirty*) powracało w projekcie PZ niczym refren. Po wypowiedzeniu tych słów następowały powolne i żmudne prace ręczne: pisanie maili, planowanie warsztatów, zdobywanie materiałów potrzebnych do ich przeprowadzenia itd. „Mamy robotę do zrobienia" brzmi jak hasło bojowe. Jest pragmatyczne, kieruje uwagę rozmówców na potencjalnie szkodliwe konsekwencje, które mogą nadejść, jeśli za chwilę zespół nie zabierze się do ciężkiej pracy – jeśli nie zaczniemy pracować, nie zdążmy na czas.

„Mamy robotę do zrobienia" jest hasłem usprawiedliwiającym „perspektywę tunelową" (Metzinger 2010) – skupienie się na konkretnym zadaniu i nie zwracania uwagi na to, co dookoła. Ale jest też kodem zezwalającym na odłożenie na bok osobistych niesnasek, problemów organizacyjnych, konfliktów, długotrwałych negocjacji. Wypowiedzenie na głos zdania „mamy robotę do zrobienia" jest pragmatycznym środkiem przypominającym o potrzebie realizacji celu projektu oraz nakłonieniem współpracowników do zajęcia się zadaniami, nawet jeśli zadania te nie zostały precyzyjne zdefiniowane a zespół projektowy nie wyjaśnił sobie wszystkich rozbieżności.

Przyglądając się zrachowaniom w projekcie PZ dostrzegłem, że zdanie „mamy robotę do zrobienia" jest praktyką koordynacji działań nie poprzez karanie, sankcje lub nagrody, lecz przez milczące porozumienie między współpracownikami, przypomnieniem, że (a) realizujemy projekt, (b) że projekt ma cel i datę końcową, (c) że dyskusje, negocjacje, szukanie porozumienia są w pewnych momentach stratą czasu. Przykładowo, jeśli pojawi się impas w rozmowach albo zmęczenie czy zniechęcenia, wówczas można wypowiedzieć magiczne zdanie „mamy robotę do wykonania", i albo przerwać dyskusję albo zmotywować ludzi do dodatkowego wysiłku.

Liczne badania potwierdzają, że społeczna spójność nie zawsze idzie w parze ze spójnością zadaniową (Manata 2016). Wypowiadając zdanie „mamy robotę do wykonania" przerywamy, choć tylko tymczasowo, dyskusję, dialog na rzecz wąskiej orientacji na konkretne zadanie. Zdanie to, i jemu pokrewne, ucinały dyskusję, ale nie podważały spójności grupy, którą z łatwością burzą rozkazy, zakazy, nakazy i inne instrumentalne narzędzia koordynacji (por. Tyler 2011). Zdanie „mamy robotę do wykonania" czyni zadość spójności zadaniowej, nie podważając spójności społecznej.

9.3 Logika poszukiwawcza, logika aplikacyjna

David twierdzi, że „wiele czasu zajmuje to, aby wszyscy się ze sobą zgadzali". Jednak czasu na powolne i rozważne działanie w projekcie PZ brakuje. Dlatego trzeba działać pomimo braku zgody,

porozumienia. Jednym z narzędzi umożliwiających, mówiąc za Davidem, „postawienie kroku do przodu" , były praktyki słowne („robota do wykonania", „projekt do zrobienia", „czas zakasać rękawy" itd.). Zdania te pozwalały na zawieszenie dyskusji w celu realizacji zadań; ujmując rzecz inaczej, przerywały logikę poszukiwań (David: „wiele osób się ze sobą nie zgadza"), by wprowadzić pomysły w życie (logika aplikacji). Wyróżniłem trzy praktyki pragmatycznego łączenia obu logik, tak aby jedna nie zdominowała drugiej.

a. Programowa „amnezja": zasady selekcji

W projekcie PZ należy samemu podjąć inicjatywę. Nikt nie pyta czy wszystko rozumiemy, nikt nie mówi, co mamy konkretnie robić. Anne kończy dyskusję o strukturze zadań w projekcie: „sami znajdzie rozwiązanie problemów". Przykładowo, gdy sugeruję Anne, aby przyspieszyć zajęcia *one-minute-video*, klepie mnie w udo mówiąc: „i o to chodzi!". Chwyta za telefon i dzwoni do organizatorki tych zajęć, by przyjechała do nas kilka tygodni wcześniej. Na tym przykładzie widać, że struktura projektu PZ jest elastyczna, że nie ma czasu na zbyt długą kontemplację. Trzeba działać, podjąć inicjatywę, a to wymaga, aby spojrzeć w przód. Konsekwencją spojrzenia „do przodu" jest odkładanie na bok tego, co już było.

Z jednej strony spojrzenie „do przodu" powoduje, iż zgryzoty, niewielkie konflikty, kłótnie, nieporozumienia zostają zapomniane. Kristina ukuła zgrabną metaforę, aby ująć praktyczne zapominanie niedomówień i skupić się na bieżących zadaniach. Stwierdziła, że projekt jest jak jazda na tandemie: „rowerzyści nie muszą się kochać – brzmią jej słowa – ważne, aby oboje współpracowali, by dojechać do celu".

Z drugiej strony, wydaje się, że, mówiąc metaforycznie, „programowa amnezja" – nie odnoszę się do wiedzy psychologicznej lub biologicznej, lecz do organizacji działań – jest taktyką radzenia sobie z nadmiarem preferencji w projekcie. Działania mogą być zorganizowane według planu. W literaturze przedmiotu (zob. Heinich 2014, Menger 2014) znajdziemy twierdzenia, że spisany plan ułatwia koordynację, wypełnianie przez pracownika swej roli, lecz niweluje swobodną refleksję, niezbędną dla twórczego myślenia. Plan porządkuje, umacnia podział pracy, ale tym samym podkopuje samodzielność pracowników (zob. Schön 1983). Z moich obserwacji wynika, że plan działań w projekcie PZ ciągle się zmienia pod wpływem nowych jego interpretacji. Plan był płynny. W tym kontekście zapytałem Davida o to, jak wybrać właściwą ideę, pomysł, preferencję z tych, które pojawiły się w interakcjach między zespołem YP. Zawsze można zapomnieć o pewnych pomysłach i zaproponować coś nowego, choć, jak przyznał David, zaczynanie wszystkie od początku często zaburza to, co zostało już zrealizowane:

> Co to jest dobra idea? – pyta David – Trudno ją zmierzyć, ale masz w projekcie zawsze jakiś cel albo jakieś sub-cele, i zawsze możesz zmierzyć, ile wpływu będzie miała konkretna idea na ten cel, ile trzeba

włożyć pracy, aby pasowała do tego celu etc. Dlatego tak ważne jest tworzenie prototypów: widzisz, jak reagują wówczas ludzie na to, co robisz.

Nie posiadamy algorytmów, aby sprawdzić, co można zapomnieć, a czego nie. Nie mamy też nad sobą przywódcy, dyrektora, który podejmuje decyzje, wyznacza kierunek działań. Anne, szefowa PZ, nazywa siebie *facylitatorem*, którego rolą jest mediacja i udrażnianie procesu komunikacji. Zespół dokonuje decyzji samodzielnie. W wypowiedzi Davida widzimy, że istnieją strategie racjonalizujące selekcję informacji. Są to: (1) dopasowywanie nowego pomysłu do istniejącego celu, (2) tworzenie prototypów, by przewidzieć, jak aplikacja pomysłu do rzeczywistości może zostać odebrana przez osoby trzecie i czy jest wykonalna.

Zapytałem również Davida o to, co sądzi o „nowym otwarciu", czyli rozpoczynaniu całego procesu poszukiwania idei i pomysłów na nowo. W moim pytaniu pobrzmiewał duch jednego z modnych haseł teorii zarządzania: *re-engineering* (zob. Steward 2006). Według *re-engineering* najlepszą strategią na wyjście z impasu firmy jest rozpoczęcie wszystkiego na nowo, reset. Oto, co powiedział David:

Jestem za rozpoczynaniem wszystkiego na nowo. Lubię to, ale nie zawsze działa. Zaczynanie wciąż na nowo zatrzymuje cię, wstrzymuje. Nigdy nie będziesz miał 100% tego, co chcesz. Zawsze musisz być gotowy na kompromis – to jest właśnie profesjonalizm. Jeśli pytasz ludzi o to, aby zainwestowali w twoją pracę, musisz mieć bezpieczeństwo, które daje przeświadczenie, że twoja propozycja jest wykonalna. Zaczynasz od nowa, jeśli wiesz, że to, co robisz będzie cię prowadziło do przodu. Ja staram się dotrzeć szybko do końcowego celu, jak najszybciej a potem przeglądam cały proces jeszcze raz, aby zobaczyć, jak da się go przepracować.

David uważa, że wyznacznikiem profesjonalizmu jest gotowość na kompromis. Mówiąc inaczej, kompromis to odłożenie niektórych preferencji, by skupić się na realizacji celu grupowego. Simmel (2008: 303) pisał, że kompromis to gotowość do zastąpienia przedmiotu sporu jakimś zastępnikiem. „Właściwe trofeum przypada wprawdzie tylko jednej stronie, ta jednak wynagradza drugiej stronie ustępstwo jakimś innym dobrem". David proponuje, by prowizorycznie („jak najszybciej") przejść kolejne etapy projektu, by „dotrzeć do celu" (lub stworzyć jego symulację), by następnie przejrzeć cały proces i sprawdzić, gdzie (i jaki) można zawrzeć kompromis (tj. „przepracować" cały proces).

b. Kontynuacja: sztuka zamykania drzwi i pozostawiania śladów

Zacznę od słów Davida:

> kreatywny proces, to właśnie proces, więc z definicji nie masz do niego algorytmu, nie możesz wiedzieć z góry, w którą stronę zmierzasz, jakie są cele; proces jest bardzo chaotyczny, a im więcej ludzi w nim uczestniczy, tym bardziej jest chaotyczny.

Pogląd przedstawiony przez Davida podzielał każdy pracownik PZ: kreatywność, twórczość, innowacje pojawiają się wtedy, gdy proces nie jest ograniczony przez racjonalne narzędzia zarządzania. Peter, menadżer szkoły, w której pracowaliśmy, twierdził, że szkoła powinna uczyć studentów innowacyjności, a jego opinię można zobrazować słowami teoretyczni sztuki Elvii Wilk (2016): bycie innowacyjnym, twierdzi Wilk, nie polega na byciu bardziej wydajnym; wyzwaniem sektora technologicznego nie jest to, jak „zbudować szybszy samochód, ale jak wyobrazić sobie samochód na nowo, jak poruszyć przemysł motoryzacyjny. Innowacje są pewnym typem wydajności – to efektywność idei".

Według Petera produkcja i przepływ dei stanowi istotę procesu kreatywnego. Z definicji – co podkreślił David – jest on chaotyczny, gdyż nie można z góry założyć, który i czyi pomysł okaże się prawdziwie rewolucyjny. Proces kreatywny jest demokratyczny w tym sensie, iż z założenia nie skreśla niczyich idei, zamysłów, propozycji. Jednak ich nagromadzenie prowadzi do chaosu. Aby okiełznać chaos idei, potrzebne są narzędzia bądź praktyki umożliwiające selekcję pomysłów. Do wymienionych wcześniej praktyk porządkujących chaos idei – zdań typu „mamy robotę do wykonania" oraz selektywnego zapominania – dodam tu kolejną: praktykę kontynuacji. Aby wyjaśnić, co mam na myśli wrócę do wywiadu, który przeprowadziłem z Davidem. W rozmowie ze mną przedstawił, z jakich działań składa się praktyka kontynuacji:

> **David**: na początku projektu PZ każdy miał wiele wolności (...) każdy miał jego inną ideę, inne do niego podejście. W takim przypadku pomocne są *deadline'y* oraz zapisywanie [własnych pomysłów] – zapisujemy [je], przesyłamy do kogoś innego, pytamy czy ktoś się [z nimi] nie zgadza. Jeśli tak, to zaczynamy krótką dyskusję [o nich], a po niej podejmujemy decyzję [czy przyjąć, zmienić czy odrzucić te pomysły] i idziemy dalej. To sztuka zamykania drzwi za nami, czyli niepodejmowania po raz kolejny tych samych decyzji, nie robienia tego samego dwa razy.
>
> **Ja**: zdarza się, że dobre pomysł zostaną za drzwiami...
>
> **David**: idee nigdy nie uciekają, nie giną, możesz je zapisać i one zostają; możesz ich zawsze użyć, ale nie możesz użyć ich wszystkich – będą inne projektu, inne możliwości, więc zatrzymuj je, zapisuj, miej ich jak najwięcej, i wybieraj te, które według ciebie pasuje do tego, co aktualnie robisz (...) Wybór idei nie jest do końca subiektywny. Mamy limity: pieniądze, czas, technologie i umiejętności, które eliminują wiele idei. Musisz sobie zadać pytanie: „czy moje idee pasują do tych limitów? Czy te idee pasują do tego, co zrobiliśmy wcześniej?"

Chaos, o którym wspominają praktycy i teoretycy twórczej organizacji pracy, można okiełznać za pomocą kilku działań, o których opowiada David. Działania te, w przeciwieństwie do „amnezji", mają na celu kontynuację podjętych wcześniej działań.

Pierwszym typem porozumienia, o którym mówił David jest „porozumienie" – pojawia się ono wówczas, gdy każdy, bądź większość uczestników jakiegoś działania, zgadza się, iż idea lub czyiś pomysł pasuje do całości projektu ze względów praktycznych: (1) limitów projektu (czas, zasoby itd.), (2) pytania sugerowanego przez Davida (tj. „Czy moje idee pasują do tego, co zrobiliśmy wcześniej?"), (3) nie wracanie do idei, które zostały odrzucone i zaniechanie argumentacji na ich rzecz. Drugim typem porozumienia są „negocjacje". Polegają one na odroczeniu realizacji, a nie odrzuceniu lub przyjęciu jakiegoś pomysłu. Gdy negocjujemy, nie skreślamy pomysłów (warto je zapisywać w np. dzielonym pliku), ale mówimy: „zróbmy to teraz, a tamto później"[121]. Negocjacje polegają więc na zachowywaniu idei i dyskutowaniu o nich przy nadążającej się okazji. Trzecim typem porozumienia, o którym mówił David jest „mediacja" – w takim wypadku ktoś może przyjść i powiedzieć „to jest to, czego szukamy, zróbmy to!". Mediatorem według Davida będzie osoba bardziej doświadczona bądź mająca wyższe stanowisko w strukturze projektu. Widzi w tej roli „kierowników" projektu: Anne, Kristinę i siebie. Wymienione przez Davida typy porozumienia trzeba traktować w kategoriach typu idealnego. W praktyce zarówno „kompromis", „negocjacje" i „mediacje" mieszają się ze sobą, a ich przebieg jest burzliwy i niepewny.

To, co David nazwał „sztuką zamykania drzwi" polega na (a) selekcji idei, które aktualnie pasują do projektu – jego limitów bądź czy są spójne z celami albo z tym, co aktualnie robimy. Selekcja polega na szukaniu porozumienia i dopasowywaniu (czyli „wykonalnych") nowych idei do już istniejących; (b) zapisywaniu pozostałych pomysłów, gdyż mogą być pomocne w kolejnych dyskusjach nad projektem; (c) przewidywaniu przyszłości, czyli wyobrażeniu sobie lub sprawdzeniu (np. poprzez prototypowanie albo retrospektywny przegląd całego procesu), jak nowe pomysły wpłyną na przebieg projektu. Praca nad ideami nie jest bujaniem w chmurach. Pomimo, że David opowiada o kreatywnym procesie, proponuje bardzo konkretne środki jego kontroli.

c. Nie pal za sobą mostów

Pragmatyka projektu – nastawienie na cel i branie pod uwagę raczej konsekwencji niż motywacji działań – ułatwia jego uczestnikom odroczenie konfliktów na rzecz realizacji celu. Spory utrudniały porozumienie – w takich przypadkach należało podjąć działania odbudowujące płynność interakcyjną (zob. Goffman 2006, 2011). Przykładowo, Victor opowiada o swoich pomysłach na dalszą realizację projektu PZ. Nikt go nie rozumie, więc powtarza swój pomysł tak długo, aż w końcu krzyczy: „wyczyśćcie sobie uszy!". Kilka godzin później przeprosił nas, zagadując: „już mnie nie lubicie?".

[121] Anne powtarza, że w tej chwili twoje idee nie pasują do projektu, ale za jakiś czas mogą okazać się najlepsze.

Victor czuje się winny złamania ładu społecznego. Podobna sytuacja miała miejsce w pociągu, gdy zespół YP siedząc naprzeciwko siebie ostro dyskutował o projekcie PZ. Powiedziałem kilka nieprzyjemnych słów, ale gdy dotarliśmy do stacji docelowej, wyciągnąłem ramiona i otuliłem pozostałych przepraszając, że ich uraziłem. Jeszcze inny przykład: Ida siada na krześle, krzyżuje ręce na piersi i mówi: „wiem, wiem, zrobiłam źle...[zażarcie broniąc swej idei]". Ida twierdzi, że ją krytykujemy. Przepraszamy ją, ale dodajemy: „chyba zgodzisz się, że każdy z nas ciągnie linę w swoją stronę?".

W powyższych trzech przykładach każdy z nas walczył o swoje pomysły tak mocno, aż złości się, krzyczy lub obraża. Negatywne emocje obniżają chęć współpracy, pogłębiają niezrozumienie i chęć znalezienia porozumienia (Collins 2009). Negatywne emocje mogą prowadzić do spirali nienawiści, chęci rewanżu albo kosztownych działań, np. karania sprawców bądź zawiązywania przymierzy, by pacyfikować winowajców zerwania płynności interakcyjnej (zob. Noor, Branscombe, Hewstone 2015). Agresja, krzyk, bezpośredni atak nie są drobnymi gafami, które uprzejmie można nie zauważyć. Wymagają one technik ratowania twarzy, zarówno ofiar krzyku, jak i sprawców nadwyrężenia ładu interakcyjnego (Goffman 2006). Technikami ratowania twarzy w projekcie PZ były:

a) *Przebaczenie*. Przeprosiny retrospektywnie przekształcają znaczenie agresywnego zachowania. Przepraszając za agresywne zachowanie, dajemy do zrozumienia, że emocjonalne zachowanie były tylko fuszerką, wpadką, a nie cechą osobowości danej osoby lub nieumiejętnością radzenia sobie ze stresem albo brakiem kompetencji dialogicznych czy empatycznej cierpliwości. Przeprosiny i wybaczenie powodują, że negatywne emocje przestają definiować relacje między ludźmi. Pomimo, że wielokrotnie wybuchała między nami ostra dyskusja, nigdy nie prowadziły ona do zerwania stosunków dyplomatycznych. Po krzyku szczere przeprosiny okazywały się najlepszą formą dyplomacji.
b) *Takt ex post*. Takt to umiejętność niepopadania w zakłopotanie oraz niedopuszczenie, aby zakłopotani byli partnerzy interakcji (Goffman 2006: 104). Takt *ex post*, czyli po fakcie a nie w toku interakcji, jest strategią naprawczą polegającą na niwelowania zakłopotania – własnego i innych – gdy już doprowadziliśmy do sytuacji krępującej.
c) *Otwarta furtka*. Zerwanie interakcji oznacza koniec stosunków między partnerami. Rzadko do tego dochodzi. Kristina, gdy wybucha jawny konflikt i żadna ze stron nie ma już siły go kontynuować, mówi: „wrócimy do tej rozmowy i będziemy dalej dyskutować, zobaczycie" (mówiąc inaczej, Kristina postuluje pozostawić otwartą furkę, by nie zamykać dyskusji przedwcześnie). Informacja ta daje wszystkim do zrozumienia, że konflikt jest tylko jakimś etapem we współpracy.

d) *Nie pal za sobą mostów*. Wzajemne dopasowywanie się nie jest tylko działaniem *ad hoc* lub strategicznym działaniem. Retrospektywne dopasowanie myśli i uzgodnienie znaczeń przeszłości jest bardzo ważnym elementem współpracy. Spojrzenie wstecz i redefinicja przeszłych zdarzeń rzuca światło na to, jak antycypujemy teraźniejszość i przyszłość. Warto podkreślić, że wzajemne dopasowywanie się *post factum* nie jest racjonalizacją, wymyślaniem wyjaśnień po fakcie, znajdowaniem uzasadnień dla tego, co kiedyś zrobiliśmy (por Haidt 2012). Wzajemne dopasowywanie *post factum* było reinterpretacją przeszłości tak, by zbudować na nowo ład interakcyjny. Heurystyki, o których mowa nie miały usprawiedliwiać gaf lub fuszerek (Goffman 2000), lecz były narzędziami pracy grupowej.

9.4 Podsumowanie: heurystyki deliberacji-instrumentalnego działania

Ludzie podejmując decyzje w sytuacjach niejednoznacznych w grupie, kierują się uproszczonymi metodami wnioskowania – społecznymi heurystykami (Kahneman 2012). Jedną z nich jest reguła 50/50 (Messick & Schell 1992, por. Kramer & Tenbrunsel & Bazerman 2010), która zwykle nie jest regułą sprawiedliwą, lecz jest praktyczna, a użyta w odpowiednich okolicznościach pozwala uniknąć, często żmudnej, dyskusji, co jest sprawiedliwe. Reguły tej używał również zespół YP. Przykładowo, podczas kolacji w restauracji, dzieliliśmy rachunek po równo, mimo, że nie każdy z nas skonsumował tyle samo jedzenia bądź wina. Natomiast w pracy nad projektem zespół YP częściej korzystał ze społecznych heurystyk „deliberacji-instrumentalnego działania". Heurystyki te pozwalały na chwilowe zawieszenie wymiany opinii i podjęcie czynności instrumentalnych.

Analizując materiał terenowy doszedłem do wniosku, że „wspólna wersja wydarzeń", mówiąc inaczej, wspólna definicja sytuacji (tj. podobne rozumienie przez uczestników projektu PZ jego celów i środków niezbędnych do ich realizacji), nigdy nie zostałaby ustalona; nie ze względu na brak dobrej woli, lecz z powodu wielości dylematów, perspektyw i interesów, które pojawiły się w projekcie. Stwarzały one wieloznaczną sytuację, którą można skrótowo nazwać: „potrzebujemy porozumienia, by skutecznie działać, ale jego szukanie oddala nas od działania" (por. Stark 2009). By sprostać tej sytuacji, tj. połączyć długotrwałą debatę z koniecznością jej taktownego ucięcia i niezwłocznego podjęcia działania, uczestnicy projektu PZ stosowali wspomniane społeczne heurystyki.

Jürgen Habermas odróżnia działanie instrumentalne od działania komunikacyjnego. Pisze on (1986: 23):

> Nastawienie zorientowane na sukces izoluje działającego od innych podmiotów zastanych przez niego w otoczeniu; dla niego bowiem działania kontrpartnerów, tak jak pozostałe składniki sytuacji, są jedynie środkami i ograniczeniami do realizacji własnego planu działania [...] Nastawienie

> zorientowane na porozumienie uzależnia natomiast uczestników interakcji wzajemnie od siebie. Uczestnicy ci liczyć się muszą z zajęciem stanowiska typu „tak" lub „nie" przez swych adresatów, mogą bowiem oni osiągnąć zgodę jedynie na podstawie intersubiektywnego uznania roszczeń do ważności.

Heurystyki deliberacji-instrumentalnego łączył oba nastawienia – nastawienia zorientowanego na sukces oraz nastawienia zorientowanego na porozumienie. Heurystyki te stosowaliśmy w momencie, gdy już wyraziliśmy własne zdanie, opinię albo zapatrywanie – nawet jeśli był to atak – na daną ideę lub pomysł. Heurystyki te były niejako bezpiecznikiem przed popadnięcie w niekończącą się dyskusję, gdyż rzadko udawało się nam skonstruować wspólnie spójną perspektywę bądź w pełni zgodzić się z czyimś pomysłem. Użycie tych heurystyk poprzedzone było deliberacją, dialogiem, dyskusją – wymiana zdań budowała teren pod użycie heurystyk. Znając opinie pozostałych osób, mając dostęp do naszych intencji, wiedzieliśmy mniej więcej, co robić. Mówiąc inaczej, heurystyki te nie były niczym gilotyna, która ucinała dialog, by skierować uwagę na działania instrumentalne. Przeciwnie, heurystyk tych nie stosowaliśmy, by przerwać pracę grupową, lecz ich pojawienie się (np. powiedzenie: „czas zakasać rękawy") było wynikiem pracy grupowej.

Zgoda w PZ była tymczasowa, prowizoryczna, pragmatyczna. Oto przykład. Victor krytykuje pomysły Idy: „to nie ma prawa zadziałać". Kati wtrąca się między młot i kowadło: „wy dwoje, spokojnie". Ida i Victor dyskutują ze sobą w trybie deklaratywnym: Ida deklaruje, na czym powinna polegać gra, Victor deklaruje, iż jej pomysł jest nierealistyczny. Victor jest śmiertelnie poważny, gdy stwierdza, że to on wraz ze studentami ICT będzie musiał zrobić grę – zaprogramować ją. Dla studentów ICT ich młodsi koledzy są zbędni, Victor wierzy, że studenci HT są na doczepkę. Nie zgadzam z się nim: „niekoniecznie, bo wywiady z ludźmi mieszkającymi w okolicy szkoły mogą przeprowadzić tylko studenci HT. Przeprowadzą wywiady, a następnie w fab-labie wytną za pomocą *laser-cut* kształty linii dźwiękowych na dykcie. Wbudujemy w tę dyktę prostą elektronikę, na przykład płytki Arduino[122], które odtworzą wywiady, gdy ktoś dotknie tych linii". Ostatnie zdanie kieruję do Victora: „tak, jak wczoraj o tym wspominałeś". Victor się rozpromienia i rzuca: „właśnie, możemy do tych dykty podłączyć mp3 i głośnik". Widzimy na tym przykładzie, jak łatwo z kłótni przejść w rytm płynnej współpracy, skupić się na jakimś obiekcie, o którym się dyskutuje. Sugestia, iż pomysły Victora nie kłócą się z ideą kooperacji studentów ICT i HT (co oznacza potrzebę współpracy całego zespołu YP ze sobą), studzi spór. Victora kieruje uwagę z przedmiotu antagonizmu – wykonalność *game concept* – na dyskusję i rozwijanie konkretnego pomysłu kooperacji studentów ICT i HT. Włączając czyjąś perspektywę we własną, umożliwiamy temu komuś odniesienie się do nowych pomysłów tak, jakby nie były mu obce.

[122] Zob. https://pl.wikipedia.org/wiki/Arduino

Richard Sennett (2013) uważa, że lawirowanie jest lepsze od otwartej krytyki lub powiedzenia stanowczego „nie”, gdyż im mniej używamy siły, im mniej zabraniamy, tym bardziej otwieramy przestrzeń do interakcji. Dialogiczna forma rozmowy nie tylko czynni argumenty bardziej klarownymi i precyzyjnymi, ale jest też sposobem kanalizacji agresji. Deklaracja jest formą dominacji – deklarując przedstawiamy swoją wolę: nasza wypowiedź jest tak jasna i oczywista, że nie można z nią nic więcej zrobić, jak tylko przyjąć lub odrzucić.

ROZDZIAŁ 10. DUCH KONSYLITATORSKI: DEMOKRACJA I WSPÓŁRPACA

10.1 Zbieżność

Żyjemy w demokracji – to stwierdzenie zakrawa na truizm, choć w obliczu licznych publikacji mówiących o schyłku i kryzysie demokracji (zob. Koczanowicz 2015: 203-208), „życie w demokracji" przestaje być czymś oczywistym, naturalnym. Kryzysy demokracji wiążą się głównie z ideą demokracji rozumianej jako „dany na zawsze stały zestaw instytucji, które wymagają jedynie nielicznych ulepszeń w szczególnych okolicznościach" (tamże: 13). Takie rozumienie demokracji było krytykowane niemal przez nas wszystkich. Oto dwa przykłady:

- **Anne**: „uważam, że sztuka i dizjan nie powinny być demokratyczne. W demokratycznym podejściu produkt artystyczny straci wszystkie swoje cechy szczególne";
- **Victor**: „nie jestem za demokracją; powinniśmy przestać wreszcie gadać i wziąć się do roboty".

Każda z tych osób milcząco zakładała, iż słowo „demokracja" oznacza to samo: system rządów, także w skali mikro, którego istotą jest posiadanie przez każdego uczestnika demokratycznej wspólnoty równego głosu („jeden człowiek, jeden głos") oraz instytucję wyborów jako ekspresji jednostkowych decyzji (ewentualnie poprzedzonych deliberacją, czyli „gadaniem"). Anne i Victor krytykują demokrację z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest wydłużenie procesu decyzyjnego oraz nieefektywność. W procesie demokratycznym, twierdzi Victor, zamiast skupiać się na materiałach i manipulacji nimi (choćby metodą prób i błędów), kierujemy naszą uwagę na słowa: „zamiast produkować rzeczy – gadamy o nich". Drugim problemem z demokracją rozumianą jako równość wszystkich wobec wszystkich jest to, jak mówi Anne, że „skończysz z czymś wyśrednionym, czyli tak naprawdę z niczym". Mówiąc inaczej, kierując się ideą demokracji pomysł straci swój czar wizjonerskości albo zostanie sprowadzony do niższego mianownika, zostanie uproszczony[123]. Również Kristina krytykuje demokrację – definiuje ją jako konsensus, a tak zdefiniowana demokracja hamuje proces kreatywny:

> w kreatywnej pracy konsensus nie jest zawsze bardzo dobry, bo dostajesz coś nudnego. Gotowane ziemniaki to konsensus, lasagne albo salsa nie jest konsensusem. [Ważna jest] zbieżność (*convergens*). Nie musimy się zgadzać ze wszystkim. [W projekcie] przez krótki czas idziemy tą samą drogą, przez chwilę musimy ze sobą iść razem. W projektach społecznościowych ważna jest siła (*strengh*), a nie problemy. Konsensus jest wtedy, gdy próbujemy kogoś do czegoś przekonać, [a chodzi o to, by w

[123] Projekt nie jest też sytuacją demokratyczną w sensie jaki przedstawił Ralph mówiąc, że to nie my jesteśmy właścicielami projektu: „Problemem jest to, że wy rozmawiacie o czymś, ale to nie wy jesteście właścicielami projektu. Wy nie powinniście decydować o pieniądzach". Ralph stawia sytuację jasno – to właściciel decyduje o zasobach projektu, jego celach. Nie ma więc mowy o demokracji; w opinii Ralpha projekt jest merytoryczną strukturą.

czyimś] pomyśle coś znaleźć dla siebie. Zbieżność [polega na] szukaniu w czyiś pomysłach, ideach czegoś dla siebie. Jeśli ludzie nic w nich nie znajdują, to pewnie nie ma tam nic ciekawego. Jeśli w grupie jakaś idea nie jest rozumiana, to pewnie ta idea nie pasuje do grupy; jeśli jakaś idea wymaga, by nad nią siedzieć cały dzień, to ona tu nie pasuje.

Kristina proponuje rozwiązać problem demokratycznego podejmowania decyzji (tj. przez głosowanie lub szukanie konsensusu) za pomocą pojęcia zbieżności. Gdy patrzy się na współpracę z perspektywy pojęcia zbieżności przestaje być istotne to, czy ludzie znajdą „wspólny grunt", „dojdą do porozumienia", znajdą „zgniły" bądź „satysfakcjonujący" kompromis (por. Koczanowicz 2015). Podstawą tego, co Kristina określa jako zbieżność, jest umiejętność znalezienia w jakimś pomyśle przestrzeni dla własnych działań. Znalezienie takiej niszy wzmacnia współpracę, gdyż pozwala skupić się na tym, co najlepiej się umie (przy okazji nie przeszkadzając innym) (zob. ramka 12).

Narzędzia skutecznego poszukiwania zbieżności

Wspólne szukanie zbieżności nie musi oznaczać miłych i przyjemnych negocjacji, dlatego Kristina proponuje kilka porad, jak zwiększyć efektywność i usunąć straty powstałe w toku procesu decyzyjnego (por. Meeker 2013):

(a) niech każdy powie, co ciekawego dostrzega w danej idei – jeśli jednostki mają trudność w znalezieniu czegoś interesującego (ze swojej perspektywy), uznajmy, że jest to kiepska idea;
(b) niech każdy opowie swoimi słowami, na czym polega dany pomysł. Jeśli jednostki będą miały kłopoty w opowiedzeniu w prostych słowach o tym pomyśle, to należy przyjąć, że nie pasuje on do grupy;
(c) nie spędzajmy nad czyimś pomysłem zbyt dużej ilości czasu. Jeśli rozważamy dany pomysł zbyt długo, należy bez żalu o nim zapomnieć albo utrwalić (tj. zapisać go i zostawić na przyszłość);
(d) zapytajmy osoby (albo wczujmy się w ich rolę), dla których przygotowujemy jakiś scenariusz działań, czy rozumieją oni nasz sposób patrzenia na te działania. Jeśli nie będą oni w stanie zrozumieć naszych propozycji, zmieńmy je.
(e) nie mąć – jeśli jesteś jedyną osobą, która się nie zgadza, być może pomysł jest dobry, a coś z tobą jest nie tak.
(f) powszechna zgoda: „współpraca nie jest demokracją i nie działa najlepiej, gdy jest demokracją – stwierdziła Anne – ale dopóki dopóty wszyscy się na to zgadzamy".

Wskazówki te, według Kristiny, są narzędziami skutecznego poszukiwania zbieżności między członkami grupy. Ich celem nie jest odrzucenie czyjegoś pomysłu, ale praca nad nim. Używając tych narzędzi jednostka proponująca jakiś pomysł ma szansę go dookreślić, sprecyzować, choć nie powinna przekonywać innych, że jej pomysł jest najlepszy. W pojęciu zbieżności ważne jest zaciekawienie innych, wzbudzenie w nich entuzjazmu, a nie żmudne i długotrwałe przekonywanie, by inni uznali nasz pomysł. Istotne jest też to, że jeśli nie uda nam się wzbudzić zainteresowania choćby jednej osoby (pod warunkiem, że funkcjonujemy w ramach architektury bezpiecznej niezgody), wówczas powinniśmy przestać forsować własne pomysły lub je zmodyfikować. Dlatego, by wytworzyć zbieżność między współpracownikami, jak twierdzi Anne, „musimy się częściej spotykać, aby rozmawiać [o pomysłach], aby dopowiadać szczegóły". Współpracując nie dążymy do konsensusu, ale do znalezienia własnej ścieżki, która będzie zbieżna z dążeniem grupy do osiągnięcia

sukcesu.

Ramka 12 Narzędzia skutecznego poszukiwania zbieżności

Koncepcję zbieżności zaproponowaną przez Kristinę (z notatek terenowych wynika, że działania zespołu YP potwierdzają tę koncepcję – każdy z nas starał się znaleźć niszę w projekcie) uzupełnię dwoma obserwacjami terenowymi. Pierwszą z nich jest wzbudzanie entuzjazmu, które jednoczy członków grupy „dzięki temu, w jaki sposób używają swego ciała, bardziej niż dzięki wartościom czy normom, które wyraża język" (Kocznowicz 2015: 163-164). Entuzjazm pojawia się w momencie zbieżności poszczególnych emocji i odczuć. Druga obserwacja dotyczy rozbieżności między różnymi uczestnikami projektu – jej wskaźnikiem było rozdrażnienie. Entuzjazm bez rozbieżności mógłby oznaczać heroizację jednostkowych działań (Packendorff & Lindgren 2014), czyli neutralizację własnych emocji i poświęcenie się na rzecz celów grupowych. Rozdrażnienie było wskazówką dla jednostek, iż muszą podjąć pracę nad ego („*kill the ego*"), a dla instytucji, że zbiorowo należy przejrzeć założenia celów i strukturę zadań („bezpieczna niezgoda" i „odciążenie instytucjonalne"). We współpracę jako zbieżność wpisany jest entuzjazm i rozdrażnienie.

10.2 Entuzjazm: zarzadzanie nawykami i emocjami

Mówiąc za Randalem Collinsem (2011, por. Illouz 2016), celem współpracy jest nie tylko efektywność zadaniowa, lecz także maksymalizacja energii emocjonalnej. Mówiąc inaczej, wzmocnienie współpracy następuje wówczas, gdy zyskom towarzyszą ciepłe uczucia (Lindenberg 2015). Collins twierdzi, że interakcje społeczne funkcjonują jako rytuały wytwarzające energię emocjonalną, która albo wiąże albo dzieli jednostki. Energia ta jest wymieniana w toku emocjonalnych (a nie czysto poznawczych) negocjacji[124]. Pozytywne emocje są źródłem interakcji i rytuałów, które prowadzą do powstania łańcuchów skutecznych interakcji (rytuałów) – ich akumulacja prowadzi do powstania energii emocjonalnej, która staje się zasobem przekładalnym na inne dobra: motywacje, zaufanie, zaangażowanie, status, efektywność bądź środki materialne (np. jesteśmy zaproszeni do realizacji kolejnych projektów). Przejawy energii emocjonalnej zrodzonej z powtarzających się skutecznych interakcji nazwę entuzjazmem.

Kristina sprawia wrażenie osoby, która wierzy, iż entuzjazm pozwoli przezwyciężyć wszelkie biurokratyczne i instytucjonalne bariery. Krytykuje mnie, gdy mówię jej, iż problemy komunikacji grupowej wynikają z braku zarządzania – mam wówczas na myśli konwencjonalne zarządzanie zadaniami, czasem i zasobami. Kristina odpowiada mi: „ja wciąż wierzę w ten projekt; myślę, że zrobimy coś pozytywnego. Może to jest naiwne, ale tak jest!". Zdanie to jest charakterystyczne dla zarządzania nawykami i emocjami. Po pierwsze, jest krytyką zarządzania konwencjonalnego –

[124] Według de Waala (2015: loc2301) silniejszym powodem współpracy niż obowiązek, aby się komuś zrewanżować, jest „pamięć usposabiająca nas życzliwie do naszego dobroczyńcy".

sprawnie działającej biurokracji, która, według licznych analiz (zob. Graeber 2016), redukuje jednostkę do trybiku w maszynie. Po drugie, podkreśla, że entuzjazm nie rodzi się z racjonalnej kalkulacji, lecz z naiwności. Kristina „wierzy w projekt", „jest naiwna" i jest pewna „że tak jest" – że się uda. Po trzecie, entuzjazm jest cielesną reakcją, która jednocześnie jest społeczna, bo jest on „zaraźliwy" (por. Collins 2011). Entuzjazm, wzmacniany zachowaniem, gestami i mową, wzbudza pozytywne emocje wśród współobecnych – daje poczucie siły i mocy jednostkom oraz wiarę we wspólną pracę. Wreszcie, po czwarte, zarządzanie nawykami ma na celu motywowanie jednostki do większej adaptacji, a nie zmianę instytucji. Przy czym, Kristinie nie chodzi o to, by zmienić nasze życie, lecz, aby „na chwilę, gdy idziemy razem", zawiesić nawyki i utrwaloną tożsamość – stać się na czas projektu kimś innym (zob. Kaufmann 2013). Entuzjazm ułatwia chwilowe zapomnienie o korzeniach przyzwyczajeń, o pamięci społecznej osadzonych w ucieleśnionych schematach, o nawykach socjalizacyjnych, co pozwala na chwilową zmianę tożsamości. Temporalna fantazja o byciu kimś innym, „gdy na krótki czas idziemy razem", jest źródłem wiary w siłę grupy.

Zarządzanie nawykami i emocjami ma nie tylko eliminować negatywne emocje – przygnębienie, rozdrażnienie, zdenerwowanie. Entuzjazm jest formą poczucia mocy, wiary w siłę wspólnej pracy i wykonalność projektu. Kristina nie jest idealistką, nie wierzy, że entuzjazm słów wystarczy, by podtrzymać przekonanie o mocy grupy. Ważny jest również systematyczny trening ciała (Kristina zaleca jogging, fitness albo inne ćwiczenia fizyczne, lecz również dbanie o dietę, ilość i jakość posiłków w ciągu dnia oraz sen i czas na relaks), jak i umysłu – w PZ wciąż powtarza się nam, by ćwiczyć wyobraźnię. Przykładowo, nawyki myślowe kwestionowane są w rozmowach o interesujących projektach, które ktoś wcześniej zrealizował, a które pokazujemy sobie *via* Internet.

Celem zarządzania emocjami i nawykami jest podtrzymywanie wiary w wykonalność projektu. Udane interakcje to zarówno interakcje dające konkretny efekt (np. sprawne wykonanie zadania), jak i te, które dostarczają emocjonalnego wsparcia grupie. Entuzjazm wymaga, z jednej strony, pozytywnego nastawienia, z drugiej treningu ciała i umysłu.

10.3 Rozdrażnienie

Rozdrażnienie pojawia się, gdy dwa sprzeczne mechanizmy społeczne wywołują dysonans (np. nawyki cielesna zderzają się z nieskrępowaną wyobraźnią; albo czyiś model świata zderza się z moim modelem świata itd., por. Kaufmann 2013). W przeciwieństwie do entuzjazmu (chwilowa zmiana tożsamości), rozdrażnienie pojawia się, gdy chcemy zachować to, co jest, utrwalić nasze cielesne schematy w społecznej przestrzeni – aranżując ją „pod" nasze ciała. Gdy coś lub ktoś zakłóca pamięć społeczną (to, jak się rzeczy robi, niezależnie czy „robienie" oznacza powtarzanie czy łamanie rutyny), czujemy rozdrażnienie.

Przykładowo, Victor nazywa siebie „*control freak*" („maniakiem kontroli"). Chce planów, struktur, ról, obowiązków. Drażni go fantazjowanie Kristiny. Według niego tylko dobrze sporządzony plan pozwoli na realizację celu projektu. Z drugiej strony, Victor nie chce usunąć radości płynącej z warsztatów i innych zajęć, ale twierdzi, że tylko jeśli je dobrze zaplanujemy, spełnią swoją rolę. Proponuje, by ułożyć strukturę warsztatów minuta po minucie oraz pracę tylko z tymi studentami, którzy wykazują na to chęć. Takie podejście rozdrażnia Vesnę, nauczycielkę, ponieważ musi ona zmienić podejście do współpracy z nami, do którego zdążyła już przywyknąć (że prowadzimy zajęcia dla całej grupy w każdy poniedziałek i wtorek). Natomiast Idę drażni dążenie Victora do kontrolowania wszystkiego. Hiszpan proponuje zastosować schemat Gantta do zarządzania procesem projektowym, co zdaniem Idy przysporzy kłopotów, a nie je rozwiąże (bo będziemy musieli wykonywać więcej pracy biurowej wypełniając formularze schematu Gantta).

Przykład ten jest ilustracją łańcuchów rozdrażnienia – rozdrażnienie było, po pierwsze, grupowe i dotyczyło wszystkich współpracowników, po drugie – zmiana jakiegoś schematu (np. zarządzania strukturą warsztatów dla uczniów), co miało zniwelować rozdrażnienie pewnych osób, była przyczyną rozdrażnienia innych osób.

Techniką konstruowania ładu społecznego – uciszenia rozdrażnienia różnych stron dyskusji – była nią *złotą zasadę dialektyczną współpracy*. W słowach Chrisa brzmi ona tak: „trzeba połączyć ze sobą myślenie o produkcie z myśleniem o procesie". Złota zasada dialektyki jest sformułowaniem (ma ono postać: „...+...=...") zamykającym w dyskretny sposób dyskusję: uwzględnia spojrzenia każdej ze stron, sugeruje, że nie istnieje prawdziwy konflikt między stronami, że istnieje prosty sposób na pogodzenie odmiennych zdań, że każdy może być zadowolony. W złożonych projektach nie jest jednak to możliwe, gdyż każdy z partnerów dostrzega coś istotnego, co powinno się wziąć pod uwagę przy realizacji projektu, po drugie: każdy z partnerów ma swoją własną interpretację tego, co się tutaj dzieje. Złota reguła dialektyczna nie prowadzi do zgody, lecz jest chwilowym zawieszeniem konfliktu wynikającego z łańcuchów rozdrażnień.

Victor jednak sprzeciwia się powszechnej zgodzie, która zapanowała przy stole. Twierdzi, że bez gry, czyli produktu, który ma zostać publicznie zaprezentowany, praca ze studentami przebiegałaby „lepiej" (nie tłumaczy, co znaczy „lepiej"). W sytuacji tej przecinają się dwie formy wspólnoty – krytyczna, polegająca na użyciu języka do budowania zrozumienia oraz ucieleśniona, której wskaźnikiem nie są słowa, lecz emocje, nawyki. Przed spotkaniem całego zespołu PZ, dyskutowaliśmy długo w naszym zespole, jak zaplanować działania dla studentów. Gra – czyli produkt końcowy projektu PZ – miałaby być „gówniana", gdyż studenci nie są w stanie jej stworzyć na miarę naszego prestiżowego partnera – grupy artystycznej BT (Chris powtarza: „Jeśli macie za punkt odniesienia BT, trzeba temu sprostać"). Doszliśmy do wniosku, iż ważniejsze są dla nas cele edukacyjne niż produkcja albo estetyka (mówimy: „niech gra będzie „*shity*", ale niech zrobią ją

dzieciaki"). Stwierdziliśmy, że jakość gry jest drugorzędna. Ani Anne, ani Ralph w nich nie uczestniczyli, dlatego rozstrzygnąć spór mogli tylko w oparciu o kryteria zewnętrze, o racjonalne argumenty. Stąd przykaz, by przetłumaczyć emocje na język, na konkretny problem.

Kati była rozdrażniona po spotkaniu z Ralphem, gdy ten stwierdził, iż zamiast mówić o emocjach, powinna używać bardziej intersubiektywnego języka (np. zamiast o strachu, mówić o ryzyku, bo można nim zarządzać). Kati jest rozdrażniona, gdyż opowiada o własnych uczuciach, które trudno jest ująć w języku. Koczanowicz pisał, że najistotniejszą cechą wspólnoty ucieleśnionej jest „konkretność. Ciało nie cierpi abstrakcji. Jest zawsze zanurzone w rzeczywistości fizycznej i dlatego odnosi się do materii" (tamże: 163). Podobnie jest, gdy w rozmowie ze ścisłym kierownictwem PZ nazywamy grę „*shity*" („gówniana"). Anne pyta, dlaczego tak twierdzimy. Odpowiadam, że mam takie przeczucie. Moja odpowiedź nie przekonała Anne. Przeczucia nie są intersubiektywne – podobnie jak emocje – dlatego nie służą dialogowi. Problem powinien być zdefiniowany, np. że *game concept* (koncept gry) jest nierealistyczny. Tak zdefiniowany problem można rozwiązać – przemyśleć raz jeszcze koncept gry, dostosować go do umiejętności studentów.

Zespół YP pracuje z dala od biur menadżerów projektu PZ. Nie mam na myśli odległości fizycznej, gdyż pracownicy PZ przebywają co środę i co drugi piątek w szkole, w której pracujemy. Chodzi o rozbieżność praktyk: zespół YP pracuje bezpośrednio ze studentami, a pracownicy PZ zajmują się otoczką ich pracy – marketingiem, administracją, biurokracją, zdobywaniem funduszy, rozmowach z partnerami, raportowaniem. Ida twierdzi, że planowanie „*top-down*", czyli według niej podejmowanie decyzji odnośnie projektu PZ przez Anne, Chrisa, Ralpha po konsultacji z YP, wprowadza zamęt (bo nie znają oni kontekstu, przyzwyczajeń studentów, nawyków i rutyn konkretnych ludzi w konkretnym otoczeniu).

Podstawowym mechanizmem wywołującym rozdrażnienie, które zaobserwowałem w projekcie PZ było nałożenie się dwóch form budowania wspólnoty: (1) ucieleśnionej, opartej na nawykach, emocjach i entuzjazmie oraz (2) dyskursywnej (czy dialektycznej, zob. Sennett 2013), opartej na dyskusji, rozmowach, wymianie argumentów. Pisałem już, że wielu z nas narzekało, iż w projekcie PZ zamiast działać (w rozumieniu – wykonywać prace manualne), rozmawiamy. Ciągła dyskusja wymagała translacji nawyków i emocji na intersubiektywny język. Samo przywrócenie ładu społecznego (najlepiej nadawał się do tego złota zasada dialektyczna) nie wystarczyło do zażegnania napięć między tymi dwoma grupami, gdyż dotyczyły one założeń, na jakich ten ład był oparty. Powiedzenie „*shity game*" („gówniana gra") było desperackim zaznaczeniem, że decyzje w projekcie PZ powinny być podejmowanie demokratycznie, co nie oznacza ani konsensusu, ani dyktatu, ani większości. Nie chodziło o to, byśmy (kierownictwo PZ i nasz zespół) wzajemnie zaaprobowali własne perspektywy jako prawomocne (por. Mouffe 2008), lecz o skonstruowanie „trybu my".

W definicjach (pełnej) współpracy (zob. Paternotte 2014) podkreśla się, że jej cechą jest „tryb my" (*we-mode*), kolektywna intencja bądź wspólny cel. (Tuomela 2007, Meeker 2013, Bartman 1999). Mówiąc inaczej, współpracując musimy wyobrazić sobie jakieś „my", zadać pytanie: „kim jest my, którzy współpracujemy?". Może okazać się, że jakaś osoba myśli w kategoriach „my", a inna w kategoriach „ja" i kooperuje tylko ze względu na korzyści indywidualne. Odpowiedź na pytanie o „my" jest w tej chwili nieistotna. Ważne jest, że współpraca wymaga postawienia tego pytania (*implicite* bądź *explicite*). Współpracując konstruujemy „my" (milcząco lub dyskursywnie). Z jednej strony, jak w pewnym momencie przedstawiała problem „my" Anne, „my" może być sumą indywidualnych celów, które zbieżne są z celem grupy – realizując cele jednostkowe, jednocześnie zbliżamy się do celu zbiorowego. Z drugiej strony, nasz zespół dążył do tego, by decyzje dotyczące projektu PZ były podejmowane również przez uczniów – chcieliśmy rozszerzyć „my" na inne osoby. W projekcie PZ współpraca – wyobrażenie sobie „my", które dąży do wspólnego celu – okazało się ideą regulatywną podejmowania decyzji. Nawet jeśli „my" nie miałoby być osiągnięte w pełni (wiedzieliśmy, że między nami jest zbyt dużo rozbieżności), myśleliśmy o projekcie w kategoriach kolektywnych – nawet w sytuacji sporu, stawialiśmy się naprzeciwko grupy (mówiąc „ja" łączyliśmy je dialektycznie z „my").

Istnieją różne projekty, różne podejścia do współpracy, a jak pisał Simmel (2008: 232) nie możemy z góry rozstrzygać jaką formę ma przybrać współdziałanie: czy „dla dobra całości ma przybrać formę opozycji, konkurencji, krytyki czy też formę bezpośredniej jedności i harmonii". Zaletą procesualnej współpracy i dążenia do pełnej współpracy – nawet jeśli pojawia się tylko na chwilę – jest to, że łączy ze sobą trzy efektywności: (1) efektywność instrumentalną, czyli nastawienie na realizację zadań, (2) efektywność kreatywną, czyli dążenie do autonomii i swobody w zarządzaniu czasem, (3) efektywność demokratyczną, czyli wzmacnianiu więzi społecznych i dialogu. Możemy wyróżnić dwa potoczne rozumienia demokracji. W myśl pierwszego demokracja to uczestnictwo w wyborach; drugiego – wiara, że ludzie potrafią coś razem zbudować i rządzić własnymi sprawami jako rozsądne jednostki. Nic dziwnego, twierdzi David Graeber (2013), że demokratyczny impuls budzi strach w rządzących – okazuje się, że są oni zbędni skoro ludzie umieją zadbać o swoje sprawy. Owa zdolność do kolektywnego rządzenia była kluczowa w projekcie PZ.

Współpraca jako demokratyczny mechanizm podejmowania decyzji w projekcie tworzą czynniki, które opisałem w poprzednich rozdziałach:

- habitus *kill the ego*,
- warunki samopoznania,
- myślenie dylematami,
- bezpieczna niezgoda,

- instytucjonalne odciążenie,
- heurystyki deliberacji-instrumentalnego działania,

Czym przede wszystkim zarządzamy, gdy współpracujemy? Odpowiedź: dylematami współpracy. Kristina stwierdziła przy jakiejś okazji, że „to jak ludzie radzą sobie z kłopotami i szansami, jest wyznacznikiem ich pracy". Złożone i kolektywnie zarządzane projekty są kolebką kłopotów i szans, mówiąc inaczej, dylematów, które ludzie muszą wspólnie rozwiązać. Mówiąc inaczej, zarządzając kolektywnie dążymy do demokratycznego etasu – ducha konsylitatorskiego.

10.4 Duch konsylitatorski

Mamy dziś skłonność, pisze Tyler (2011), do przeceniania własnego interesu oraz materialnych korzyści jako czynnika motywującego ludzi do podjęcia wspólnych działań. D. T. Miller nazwał przeszacowanie znaczenia korzyści własnych i materialnych „mitem własnego interesu"[125]. Zamiast skupiać się na instrumentalnych motywacjach (tj. strukturze sankcji i nagród), powinniśmy na nowo zająć się, twierdzi Tyler, motywacjami społecznymi (tj. więziami społecznymi, korzyścią dla wszystkich stron zwłaszcza w dłuższej perspektywie).

Psychologowie ewolucyjni zwykli zajmować się altruistyczną stroną ludzkiej natury, np. wewnętrznymi motywacjami do współpracy, które budują harmonię i produktywność grupy[126]. Socjologów częściej interesowały mechanizmy zewnętrzne takimi jak normy, reputacja, sieć relacji społecznych, by zaradzić egoistycznemu nastawieniu ludzi do współpracy (Simpson & Willer 2007, 2015). Różnica między psychologami, a socjologami nie tkwi w skali – w małych grupach wcale nie jest łatwiej zmotywować ludzi do współpracy, niż w dużych społeczeństwach. Zarówno duża, jak i mała skala potrzebują mechanizmów społecznych.

W książce *Jak myślą instytucje* Douglas podważyła powszechne przekonanie, iż w małych wspólnotach najrozsądniejsza jest dobrowolna współpraca, gdyż „niewielki rozmiar społeczności umożliwia rozwój bliskich relacji międzyludzkich. To domena psychologii oraz irracjonalnych emocji" (2011: 15). Na podstawie materiałów etnograficznych Douglas dowiodła, że poza szczególnym przykładem grup łowieckich, „małe wspólnoty nie potrafią przekonująco dowieść, że przynoszą

[125] Liczne badania nad kooperacją, zwłaszcza różnych eksperymentowanie z wariantami dylematu więźnia (jedne z graczy musi podjąć działanie, które może okazać się trafne lub nie w zależności od działania innego gracza), wykazały, iż ludzie rzadko osiągają optimum, czyli potencjalnie najlepszego rozwiązania dla obu stron. Tym bardziej może zaskakiwać pozycja i popularność strategii instrumentalnej w motywowaniu pracowników, urzędników, obywateli i innych grup.

[126] Literatura dotycząca ewolucji człowieka podkreśla, że ludzie i zwierzęta – zwłaszcza wielkie małpy, słonie lub delfiny – nie różnią się od siebie w sposób jakościowych. Dowiedziono, że moralność nie jest wytworem specyficznie ludzkim, lecz zakotwiczona jest ewolucyjnie w społeczności ssaków (de Waal 2013); że zdolność do rozumowania wynikowego nie jest tylko umiejętnością ludzką (Tomasello 2015); że niewielkie grupy samców szympansów polując na gerezę rudą współpracuje ze sobą – szympansy mają wspólny cel a podczas polowania koordynują swoje działania (Boesch 2005). Ludzi i zwierzęta łączy również empatia – zdolność, którą Adam Smith opisuje jako „zamianę miejsca z cierpiącym w wyobraźni" (za: de Waal 2013: 55, por. neurony lustrzane w: Bauer 2015).

swoim członkom zbiorową korzyść" (tamże: 23). W projekcie PZ wciąż przypominano nam o korzyściach płynących z uczestnictwa w przedsięwzięciu: poświęcając się dla celów zbiorowych otrzymujemy w zamian „parasol", markę PZ, która ułatwia w Holandii ubieganie się o indywidualne granty; że rozwijamy swoje umiejętności; że dzięki projektowi nawiązujemy nowe kontakty, które w przyszłości mogą zaowocować nowymi projektami; że współpracujemy z gwiazdami sztuki elektronicznej; że robimy fajny (*cool*) projekt. Racjonalne argumenty schodzą jednak na dalszy plan, gdy współpraca staje się uciążliwa, stresogenna, pochłania czas wolny. Empatia, altruizm i spontaniczność może pomóc w rozwiązywaniu kontrowersji między współpracownikami. Nie dziej się to jednak w taki sposób, w jaki wierzą niektórzy posthumaniści[127]: spontaniczna empatia może się pojawić, gdy stworzone zostaną dla niej ramy za pomocą mechanizmów społecznych. To, co Elinor Ostrom (2013: 8) nazwała „beztarciową koordynacją" działań, tj. usuwaniem wszelkich dysonansów i dążeniem do spójności oraz konsensusu, nie jest zjawiskiem naturalnym, spontanicznym, lecz skonstruowanym.

Eksperymenty laboratoryjne dotyczące dylematów społecznych, np. dylematu więźnia (zob. Simpson & Willer 2015), odbywają się w „próżni społecznej". Ludzie w laboratoriach odcięci są od społecznych mechanizmów – wzroku rodziny, przyjaciół, szefa; możliwości rozpuszczenia plotki; lokalnych reguł współpracy. Eksperymenty wykazały, że początkowo kooperacja jest dość silna, po czym szybko spada, aż do momentu, w którym jednostki bardziej hojne i prospołeczne wycofują się ze współpracy, aby nie zostać wykorzystanym przez jednostki bardziej samolubne. Eksperymenty laboratoryjne, twierdz Simpson i Willer (2015), wolno traktować jak typ idealny „próżni społecznej". Dowodzą one, że wysoki poziom współpracy nie może zostać podtrzymany tylko na bazie ogólnych preferencji jednostek albo zaufania. Długotrwała współpraca oraz kooperacja między zarówno małą, jak i dużą ilością jednostek wymaga mechanizmów zakorzeniających jednostki w układzie społecznym.

Mechanizmy zakorzeniające (reguły, normy, reputacje, relacje społeczne etc.) są czymś więcej niż produktem indywidualnego altruizmu. Badania laboratoryjne i terenowe wykazały, że pieniądze jako motywator kooperacji to obusieczny topór: z jednej strony osoby prospołeczne pod wpływem sankcji zewnętrznych tracą swą spontaniczną gotowość do współpracy, co prowadzić może do

[127] Interpretacje posthumanistyczne, wsparte odkryciami nauk przyrodniczych, przekonują, iż relacje międzyludzkie charakteryzują się bezpośredniością, autentycznością, spontaniczną sprawiedliwością (por. Braidotti 2014). W najświeższych interpretacjach ludzkiej natury, którą najczęściej pojmuje się jako zbiór trwałych tendencji do określonych zachowań (zob. Hohol 2016, Pinker 2005), człowiek przestał być egoistą, a stał się empatycznym altruistą (Wilson 2015, por. ideę „szlachetnego dzikusa" Rousseau 1755/1954). Również utopizm technologiczny ma dowieść, że człowiek jest istotą spontanicznie dobrą, samoorganizującą, współpracującą. Utopiści technologiczni wierzą, że Internet, Facebook i Twitter stwarzają zupełnie nową naturę ludzką: człowieka sieci. Internetowe technologie komunikacyjne inicjują nowe ruchy społeczne, wspólnotową okupację skwerów ulicznych (ruch Occupy), protesty na placu Tahrir, rozprzestrzenianie się wiedzy (Wikipedia), postkapitalistyczne wymiany ekonomicznej (*e-commerce*, *peer-to-peer*) (Hatherley 2016).

zmniejszenia ich prospołecznej postawy, gdy sanacje znikną. Po drugie, mechanizmy społeczne, jak kontrakt, wynagrodzenie pieniężne, reputacja, ostracyzm, motywują osoby egoistyczne do poświęceń na rzecz grupy. Jeśli są obecne, są skuteczne, gdy znikają, bądźmy przygotowani na rozpad współpracy (Tyler 2011). W przypadku, gdy jednostki dostrzegają działanie mechanizmów społecznych popychających do poświęceń na rzecz grupy, nie wiadomo czy zachowania altruistyczne są produktem wewnętrznych motywacji czy społecznych mechanizmów. Mówiąc inaczej, mechanizmy zewnętrzne prowadzą do niepewności związanej ze źródłem motywacji jednostek – nie wiemy, czy jednostki współpracują, bo są prospołeczne czy pod groźbą kary[128].

Uczestnicy i realizatorzy projektu PZ współpracowali ze sobą na różnych poziomach. Spotykali się z różnymi dylematami, problemami, kłopotami. Mechanizmy i praktyki społeczne, które opisałem w poprzednich rozdziałach łączyły nas na tyle, by „wszyscy pchali razem", tj. by każdy uczestnik wkładał we współpracę tyle wysiłku, ile się od niego oczekuje, a z drugiej strony, by więzi między nami były na tyle słabe (Granovetter 1973), byśmy mogli bezpiecznie się nie zgodzić z naszymi współpracownikami oraz byśmy mogli wytworzyć zdrowy dystans do własnego „Ja" i siebie nawzajem.

Zbudowanie tego, co potocznie nazywamy „zdrowym dystansem" jest pielęgnacją ducha koncyliatorskiego, a duch ten, jak przekonuje Leszek Kołakowski (2006: 204) jest dziś niezwykle istotny:

> Wychowanie do demokracji to wychowanie do godności, to zaś zakłada nieoddzielenie jednego i drugiego: gotowość do walki i wolność od nienawiści. Swoboda od nienawiści, osiągana przez ucieczkę od konfliktów to cnota pozorna, niczym czystość kastrata. Wszystkim konfliktom ludzkim właściwy jest wszelako mechanizm samo-napędowy i samo-wzmacniający: nic zwyczajniejszego i trywialniejszego aniżeli nieznaczący w sobie konflikt, który przeradza się we wrogość śmiertelną, ponieważ sposób jego rozwiązywania stwarza nowe i coraz ostrzejsze konflikty. Duch koncyliatorski i gotowość do kompromisu bez tchórzostwa i bez konformizmu, zdolność do usuwania nadmiaru wrogości bez czynienia ustępstw w tym, co się uważa za jądro sprawy, jest to sztuka, która z pewnością nikomu bez trudu nie przychodzi jako dar naturalny. Od naszej umiejętności przyswajania sobie tej sztuki zależy wszelako los demokratycznego ładu na świecie.

[128] Strategie „wydawaj polecenia i kontroluj" (*command-and-control*) powodują, iż motywacje oparte na wartościach i postawach są mniej istotne. Skupienie się na pracy dla pieniędzy powoduje, iż luźniej związani jesteśmy z grupą i pracą. Z drugiej strony, jeśli ludzie przykuwają uwagę do określonych wartości albo prawomocności, wówczas są mniej skorzy do kalkulacji ryzyka (Goffman 2015). Wysokość sankcji i kar dla młodych ludzi żyjących w gettach również nie są podstawową pobudką do działania. I odwrotnie: wprowadzając różnego typu kary, zachęty, sposoby kontroli prowadzimy do sytuacji, w której ludzie zaczynają myśleć o sobie w kategoriach instrumentalnych (Tyler 2013: 156-157).

Duch koncyliatorski wymaga wysiłku. Uczyliśmy się w toku procesu projektowego, jak bezpiecznie się ze sobą nie zgadzać. Mechanizmem społecznym, który umożliwił nam budowanie ducha koncylitatorskiego, mówiąc inaczej, nawyku do walki, lecz bez nienawiści, były codzienne dialogiczne interakcje – od interakcyjnych praktyk „*kill the ego*" poprzez włączanie w dyskusję perspektywy maniaka do wsparcia instytucjonalnego, które kształtowało bezpośrednie interakcje *face-to-face.*

10.5 Podsumowanie: postulat

Na koniec chciałbym sformułować postulaty, które powinny spełniać projekty, by proces projektyzacji nie atomizował ludzi i przestał promować indywidualizm kosztem solidarności. Wielu z nas żyje dziś w projekcie (lub innej temporalnej formie organizacji – pracy, życia prywatnego, rozrywki, por. Macnaghten & Urry 2005: 42-45). Formułowanie postulatów nowych form i możliwości organizacji działań projektowych jest niezwykle ważne, gdyż projektyzacjia dziś oparta jest w dużej mierze na zasadach neoliberalnych. Z drugiej strony, jeśli jesteśmy wyznawcami społeczeństwa otwartego, musimy zadbać, by otwarte formy organizacji działań (jak projekt) nie wzmacniały zamkniętych, ksenofobicznych, rasistowskich form organizacyjnych. Projektyzacja nie będzie karłowacieć (wzmacniać atomizację albo dyktaturę zamkniętych form organizacyjnych), gdy będzie oparta na kilku założeniach:

(a) musi być demokratyczna – mam na myśli niekonsensualną definicję demokracji (Koczanowicz 2015), która często odbiega od jakichkolwiek standardów racjonalności i promuje nowe formy dialogu i wzajemnego zrozumienia;
(b) musi wyłaniać przynajmniej zalążki współpracy – uznajmy, że udany projekt to ten, który oparty jest na współpracy jako demokratycznym mechanizmie podejmowania decyzji, czyli dialogicznym sposobie włączania intuicji i indywidualnych preferencji w cele grupowe;
(c) jednostki otrzymują wsparcie instytucjonalne;
(d) jednostki podchodzą do siebie i do instytucji na zasadach dialogicznych.

W badaniach pracy projektowej przeprowadzonych przez Packendorff i Lindgren (2014), rozmówcy opowiadali o stresie, o wywołujących go opóźnieniach w stosunku do harmonogramu i przekroczeniach w budżecie, oraz braku ogólnego zarysu portfela projektów (związku pojedynczych projektów z innymi projektami i misją organizacji). Pomysłem na zwiększenie motywacji pracowników zaproponowanym przez menadżerów miało być: wsparcie psychologiczne i trening antystresowy, zwiększenie kontroli oraz roli przewódcy, edukacja na temat narzędzi zarządzania portfelem projektów. Wszystkie te pomysły są instrumentalnymi motywatorami (są nastawione na krótkoterminowe korzyści, mają postać sankcji bądź nagród, są odgórne, motywują do egoistycznych adaptacji do sytuacji oraz niewykraczanie poza własną rolę i przydzielone zadania, zob. Tyler 2013).

W projekcie PZ zastosowano motywacje społeczne (1) budowa warunków bezpiecznej niezgody, (2) facylitację instytucjonalną, (3) wspomaganie jednostek przez propagowanie współpracy i praktyk współpracy.

Teoria społeczna, jeśli wykazuje zainteresowanie światem takim, jakim on jest, musi sprostać wyzwaniu jakie niosą codzienne praktyki konstruujące i czerpiące z potencjału współpracy, również w wysoce pragmatycznych i nastawionych na efektywność (zob. Zaera-Polo 2012: 16-25) formach organizacji jakim są projekty.

Zakończenie. Projektowa forma uspołecznienia

George Simmel (2008) postrzegał życie społeczne jako dynamiczny układ diad, triad oraz wzajemnych oddziaływań, które przybierają postać form uspołecznienia. W trakcie socjalizacji – pojęcie to opisuje całokształt wzajemnych oddziaływań – jednostka ludzka uczy się posługiwać językiem, narzędziami oraz nabywa schematy działania „ucieleśnione" w nawykach (Marody 2014). Proces uspołecznia przedstawił Stanley Cavell (2009: 41), gdy pisał o uczestnictwie w pewnych praktykach:

> Kiedy mówisz „Kocham Cię, kochanie", dziecko uczy się znaczenia słowa „kochać", a także tego, czym jest miłość. *To (co robisz) będzie* miłością w świecie dziecka; i jeśli jest w tym domieszka urazy i obawy, to i w miłości jest domieszka urazy i obawy, a kiedy miłość jest czymś upragnionym, to będzie *ona* czymś upragnionym. Kiedy mówisz „Zabiorę cię tam jutro, obiecuję", dziecko zaczyna uczyć się czasu trwania czegoś, jak również tego, czym jest *zaufanie*; to zaś, co zrobisz, pokaże mu, ile zaufanie jest warte (...) „Ucząc się języka", uczysz się nie tylko nazw rzeczy, ale i tego, czym jest nazwa; nie tylko formy ekspresji wyrażającej życzenie, ale i tego, czym jest wyrażenie życzenia; nie tylko słowa oznaczającego „ojca", ale i tego, kim jest ojciec; nie tylko słowa „miłość", ale i tego, czym jest miłość.

Proces socjalizacji przebiega dwutorowo: uczymy się czegoś jawnie, niejako na sposób akademicki, a jednocześnie, niejawnie – w procesie habituacji poprzez uczestniczenie w pewnych praktykach. Uspołecznienie jest procesem prowadzącym do ukształtowania moich poglądów na świat i zachowań w trakcie interakcji z poglądami i zachowaniami innych ludzi.

Uczestnicząc w interakcjach w sprojektyzowanym społeczeństwie jednostki uczą się *cité* projektu, stają się heroiczne, nabywają zdolności przechodzenia od projektu do projektu, adaptują się do zastanych warunków, hartują ciało poprzez treningi interpersonalne i wydolnościowe, czują niepewność i są zmęczone. Taka neoliberalna forma uspołecznienia projektowego podporządkowuje życie instytucjonalne i zbiorowego „samosterownym" i „samowystarczalnym" indywiduom (Marody 2014). Przykładem są duńskie gabinety lekarskie, w których lekarz staje się doradcą, a pacjent jest włączony w proces podejmowania decyzji odnośnie terapii. Glasdam, Oeye i Thrysoee (2015) pokazują, jak aktywni pacjenci korzystając z wiedzy zdobytej w poradnikach lub Internecie mogą stać się „problemem" dla lekarzy, gdyż zadają pytania i sami „wiedzą lepiej". Pacjenci narzekają, że lekarze postępuje zgodnie z procedurami i są odpowiedzialni tylko w sensie technicznym za zdrowie pacjenta. W duńskim gabinecie lekarskim pacjent ma prawo wiedzieć, co mu dolega i jakie mogą być konsekwencje leczenia.

Z drugiej strony, relacja pacjent-lekarz ulega procesowi projektyzacji. Pacjent staje się kierownikiem projektu pt. „moje zdrowie". Staje się konsumentem, który ma zawsze rację, a lekarz wabi pacjenta, aby ten wybrał preferowaną formę leczenia. Jednak to pacjent jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji. W ten sposób humanistyczny ideał dialogu staje się podstawą neoliberalnego podejścia do zdrowia. Lekarz deleguje obowiązki wynikające z podziału pracy na pacjenta. Oto przeciwieństwo ślepego podążania za procedurami – zrzucenie przez eksperta odpowiedzialności na

laika, który powinien aktywnie zarządzać własnym zdrowiem. W sprojektyzowanym gabinecie lekarskim choroba przestaje być wspólną sprawą pacjenta i lekarza.

Wzajemne oddziaływanie lekarza i pacjenta przybiera sprojektyzowaną formę uspołecznienia – jest to neoliberalne podejście do społeczeństwa cechujące się tym, że nieusuwalna współzależność ludzkich działań zostaje usunięta z pola widzenia (Crary 2009). W mojej pracy położyłem nacisk na wiążące ludzi ze sobą aspekty projektów – stąd wybór projektu PZ jako terenu badawczego. Projekt ten był zarządzany kolektywnie i pozwolił mi dostrzec, że projektowe formy uspołecznienia mogą prowadzić do nowego rozumienia „my" oraz wytworzenia technik życia ukierunkowanych na podtrzymanie ludzkiej egzystencji rozumianej jako „bycie-dzielonym-z-innymi" (por. Marody 2014: 25).

Projektowa forma uspołecznienia, którą badałem buduje zaufanie ludzi do instytucji, które mają wpisane w swój program operacyjny odciążenie i facylitację jednostek. Instytucje, takie jak PZ, motywują jednostki nie poprzez kary i sankcje, ale społeczne korzyści. Jak pisał Tyler (2009) społeczne motywacje mają to do siebie, że prowadzą do odwzajemnienia. Jednostki widząc, że instytucja je wspiera, zaczynają wspierać instytucje.

Po drugie, projektowa forma uspołecznia nastawiona na współpracę powoduje, iż jednostki uczą się w praktyce myśleć dylematami. Umiejętność ta jest w założonych społeczeństwach wręcz niezbędna, a projekty są naturalnym środowiskiem testowania i eksperymentowania z dylematami społecznymi. W projekcie PZ nie wdrażaliśmy jakiś wcześniej uzgodnionych wzorców, lecz eksperymentowaliśmy z różnymi formami edukacji, co było źródłem wielu dylematów. Zwróciłem uwagę, że zarządzanie dylematami może prowadzić do zwiększenia demokratyzacji życia, jeśli schematem decyzyjnym uczynimy współpracę w trybie my. Współpraca w trybie my jest problematyczna – by zwiększyć jej poziom należy uruchomić pewne procesy społeczne: w projekcie PZ były nimi warunki bezpiecznej niezgody, warunki samopoznania i habitus *kill the ego*.

Po trzecie, forma uspołeczniania, którą badałem uczy jednostki pragmatyzmu, lecz nie skrajnego. Praktycyzm jest częścią *cité* projektu. Polega on na inicjowaniu projektów, elastyczności i gotowości do poświęceń. W projekcie PZ nie chcieliśmy się poświęcać na rzecz projektu i celów zbiorowych, jeśli nie czuliśmy, że zagwarantowana będzie nasza autonomia. Praktycyzm, którego uczyliśmy się w projekcie PZ był oparty na heurystykach deliberacji-instrumentalnego działania: pozwalały one nam zawieszać na chwilę naszą wolność indywidualną, by realizować cele grupowe, ale proces indywiduacji nie znikał – nikt z nas nie pozbywał się własnej perspektywy. Gdy jakiś problem lub dylemat został rozwiązany, wracaliśmy do deliberacji o tym, jak powinien przebiegać projekt PZ.

Czy projektowe uspołecznienie nastawione na współpracę może być zalążkiem nowych form życia zarządzanych niehierarchicznie i kolektywnie? Projektyzacja i projekty są środowiskiem, które w

wielkim stopniu przyczyniają się do wytwarzania „jednostki" i „społeczeństwa" jako produktów uspołecznienia. Przystając na projektyzację w neoliberalnym stylu, przyzwalamy na utrwalenie *cité* projektu; optując za projektyzacją współpracy, wzmacniamy bardziej otwarte, eksperymentalne, a zarazem podkreślające współzależność układy społeczne. My, badacze życia społecznego, powinniśmy próbować tworzyć modele nowych form życia wspólnotowego i obserwować nowe formy dialogu, szczególnie takiego, który powstaje na drodze łączenia perspektywy oddolnej z odgórną, gdyż to one są zalążkiem nowych instytucji.

Życie w projekcie nie musi oznaczać neoliberalizacji projektów i życia. Projekty mogą być zalążkiem wspólnej sprawy, celów grupowych. W pracy tej starałem pokazać się, że projekty, takie jak projekt PZ, są przestrzenią do poszukiwania nowych form współpracy instytucjonalnej między jednostkami i organizacjami.

Aneks

1. Dyspozycja notatek terenowych

Informacje:

- data, czas i miejsce badania;
- liczba aktorów zaangażowanych w zdarzenie (ludzie, zbiorowości, grupy);

Znaczniki:

1., 2., itd. - cyfra oznacza opis pojedynczego zdarzenia, taki zapis umożliwia również chronologiczne ujęcie zdarzeń (jedno po drugim);
/ - opis przestrzeni i terytorium danego układu oraz obiektów nieożywionych;
// - opis behawioralny (działania i zachowania aktorów);
/// - emocje, uczucia aktorów oraz opis atmosfery układu (pośpiech, zwolnienie, nerwowość, rozluźnienie, przyjaźń, wrogość, etc.);
= - odczucia i wrażenia badacza (w tym wrażenia zmysłowe: widoki, dźwięki, zapachy, smaki, tekstury) oraz reakcje aktorów na badacza;
[…] - komentarze, pytania i wątpliwości dotyczące zdarzenia;
------ - (pod linią przerywaną, odnosi się do danego fragmentu bezpośrednio nad)intuicje badawcze i pomysły analityczne.

2. Scenariusz wywiadu badawczego

Pytania zostały zadane w języku angielskim (poniżej przedstawiam ich tłumaczenie). Pytania były raczej dyspozycjami i inspiracjami do rozmowy o poszczególnych zagadnieniach.

Pytania dotyczące struktury projektu oraz ról pełnionych przez poszczególne osoby

- Kim jesteś w projekcie PZ? Jaka jest twoją rola w projekcie?
- Co robisz w projekcie? Jakie podejmujesz działania, opisz.
- Kto jest kim w projekcie? Mapa projektu: proszę naszkicuj mapę projektu (zakreśl na kartce – kartkach – a4 kto jest kim w projekcji. Za pomocą okręgów różnej wielkości (większe koło = ważniejsza osoba) oraz linii, rozmieść na kartce i połączą osoby realizujące projekt). Jaką rolę/funkcje w projekcie mają poszczególne osoby?
- W jakie nieformalne role wchodzisz realizując projekt (nauczyciel, artysta, menadżera, etc.)?
- Jakie są twoje oczekiwania związane z projektem?
- Twoi zdaniem, jakie oczekiwania związane z projektem mają pozostali partnerzy projektu?
- W jaki sposób dobierani są współpracownicy, realizatorzy projektu? (a) instytucjonalni partnerzy, (b) konkretne osoby do konkretnych projektów?
- Dlaczego współpracujecie z BT oraz z TL – organizacje spoza Holandii, czy to, że nie są z Holandii miało jakieś znaczenie?
- Czy potrzebujemy dziś współpracować z wieloma organizacjami: (a) z różnych krajów, (b) różnych pod względem kompetencji – artystycznych, technicznych, naukowych? Z czego wypływa ta potrzeba? Co ty myślisz o takiej wymianie?
- Projekt będzie kontynuowany w przyszłym roku – czym jest w tym kontekście projekt, który realizujemy w tej chwili? Czym będzie projekt przyszłoroczny?
- Do czego potrzebna jest dokumentacja?
- Opisz miejsce pracy (narysuje i zaznacz jakie są jego plusy a jakie minusy)

- Co chciałbyś/chciałabyś zmienić w projekcie?

Pytania dotyczące osób realizujących projekt PZ

- Czy masz dzieci? Jak łączysz pracę w projekcie z życiem rodzinnym? Czy możliwe jest życie rodzinne „w projekcie"? Jak miałoby wyglądać? Czy chcesz takiego życia?
- Czy masz dodatkową pracę? Jak ją łączysz z projektem?
- Jak są środki twego utrzymania, jak to jest wykonywać projekt zawodowo?
- Opowiedz o minusach i plusach pracy za granicą
- „Jesteś tyle wart ile twój ostatni projekt… „ – czy zgadzasz się z tym zdaniem? Co ono dla ciebie znaczy?

Pytania dotyczące komunikacji w projekcie PZ

- Skype i inne komunikatory w robieniu projektu. Jak wpływa komunikacja elektroniczna na projekt?
- Jak możliwy jest PR projektu, gdy jest on w ciągłej przebudowie, jak komunikować się ze światem zewnętrznym?
- Komunikowanie problemów – w jaki sposób odbywa się komunikowanie problemów związanych z realizacją projektu i jak te problemy są rozwiązywane?

Pytania dotyczące współpracy

- Jaka jest rola projektu one-minute w projekcie PZ?
- Czym jest projekt partycypacyjny?
- Ile należy dać uczniom wolności, ile swobody?
- Co to znaczy, że projekt jest demokratyczny?
- Przepływ informacji: jakie informacje można przekazywać partnerom?
- Jak powinna przebiegać współprac między podmiotami zaangażowanymi w projekt?
- Jak rzeczywiście przebiegał proces współpracy w projekcie PZ?

Pytania dotyczące edukacji

- Czy jest to projekt edukacyjny? Co jest tu takiego, aby uznać go za edukacyjny, a co nie?
- Jak sztuka może edukować? Czy sztuka jest instrumentem edukacyjnym i czy nim powinna być?
- Na ile zmieniamy szkołę dzięki projektowi PZ?
- Szkoła oparta na projektach – czy nie powinna być do tego przygotowana: szkolenia, podręczniki, odpowiedni plan zajęć?
- Artyści powinni być w szkole? Jak miałoby to wyglądać – od strony praktycznej, i systemowej, w jakich szkołach?

Pytania dotyczące sytuacji w Holandii w latach 2012-2013

- Jak rozumiana jest w Holandii kultura? Jak rozumiana jest sztuka?
- Do czego służy kultura? Do czego służy sztuka?
- Jaka jest sytuacja finansowania kultury i sztuki w Holandii?
- Jakie modele kultury i sztuki są w Holandii popularne?

- Co chciałbyś/chciałabyś zmienić w sposobie zarządzania funduszami w Holandii?
- W jaki sposób Holandia jest połączona z EU w zakresie finansowania i realizacji projektów kulturalnych?

Pytania dotyczące projektów kulturalnych

- Kto jest fundatorem (w sensie finansowym) projektu PZ? Jak znaleźliście tych fundatorów?
- W jaki sposób znajdujesz dofinasowanie swoich projektów?
- Nowe formy finansowania sztuki, kulturalnych projektów
- Jak między prywatnymi funduszami, publicznymi funduszami i co trzeba zrobić, aby je otrzymać?
- Presja, aby dać gotowe rozwiązanie, np. poprzez zgodę na finansowanie lub nie model (np. edukacji), czy istnieje według ciebie presja utylataryzacji projektów kulturalnych, na czym miałaby ona polegać?

Bibliografia

Abbott Andrew, 2016a, *Comments on Pierre-Michel Menger*, @ http://home.uchicago.edu/aabbott/Papers/Comments%20on%20Pierre-Michel%20Menger.pdf [dostęp: 22.12.2016].

Abbott Andrew, 2016b, *Processual Sociology*, University of Chicago Press, Chicago-Londyn, plik MOBI.

Abbott Andrew, 2005, *The Idea of Outcome in U.S. Sociology*, w: *The Politics of Method in the Human Sciences: Positivism and Its Epistemological Others*, George Steinmentz (red.), Duke University Press Books, Durham-Londyn.

Abend Gabriel, 2012, *What the Science of Morality Doesn't Say About Morality*, "Philosophy of the Social Sciences", vol.43, nr2, s.157 –200.

Abend Gabriel, 2014, *The Moral Background: An Inquiry into the History of Business Ethics*, Princeton University Press, Princeton.

Adloff Frank, 2016, *Gifts of Cooperation, Mauss and Pragmatism*, Routledge, Londyn-Nowy Jork.

Adut Ari, 2012, *A Theory of the Public Sphere*, w: "Sociological Theory" nr 30 (4), s. 238-262.

Afeltowicz Łukasz, Pietrowicz Krzysztor, 2013, *Maszyny społeczne. Współczesna inżynieria społeczna i innowacje socjotechniczne*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Alexander Jeffrey C., 2010, *Znaczenia społeczne. Studia z socjologii kulturowej*, przeł. Stanisław Burdziej, Jacek Gądecki, Nomos, Kraków.

Archer Margaret S., 2013, *Człowieczeństwo. Problem sprawstwa*, przeł. Agata Dziuban, Nomos, Kraków.

Armstrong Mark, Vickers John, 2010, *A Model of Delegated Project Choice*, "Econometrica", vol. 78, nr 1, s.213-244.

Ash Timothy Garton, 2017, *Is Europe Disintegrating?*, "New York Review of Books", vol. 64, nr 1.

Bachelard Gaston, 1998, *Poetyka marzenia*, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk.

Baert Patrick, da Silva Filipe Carreira, 2013, *Teorie społeczne w XX wieku i dzisiaj*, przeł. Stanisław Burdziej, Nomos, Kraków.

Bauer Joachim, 2015, *Empatia. Co potrafią lustrzane neurony*, przeł. Małgorzata Guzowska-Dąbrowska, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Bauman Zygmunt, Bauman Irena, Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Moniak, 2017, *Zarządzanie w płynnej nowoczesności,* przeł. Agnieszka Rasmus-Zgorzelska, Bęc Zmiana, Warszawa.

Beck Urlich, 2002, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, przeł. Stanisław Cieśla, Scholar Warszawa.

Becker Howard, 2013, *Warsztat pisarski badacza*, przeł. Paweł Tomanek, PWN, Warszawa.

Bell Daniel, 2014/1973, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, przeł. Stefan Amsterdamski, Aletheia, Warszawa.

Berger Joseph, Willer David E., Zelditch Morris, 2009, *Programy teorii a problem teoretyczne*, w: *Nowe perspektywy teorii socjologicznej*, Aleksander Manterys, Janusz Mucha (red.), Nomos, Kraków, s.31-67.

Berlin Isaiah, 2003, *Rosyjscy myśliciele*, przeł. Sergiusz Kowalski, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Berlin Isaiah, 2006, *Pokrzywione drzewo człowieczeństwa*, przeł. Magda Pietrzak-Merta, Maciej Tański (esej *O dążeniu do ideału*), Wydawnictwo Prószyński i S-ka SA, Warszawa.

Berman Marshall, 2006, *„Wszystko, co stałe, rozpływa się w powietrzu". Rzecz o doświadczeniu nowoczesności*, przeł. Marcin Szuster, Universitas, Kraków.

Bhaskar Roy, 1989, *The Possibility of Naturalism*, Harvester Wheatsheaf, Londyn.

Bilton Chris, 2010, *Polityka kreatywności*, przeł. S.Jacobson [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki,* Andrzej Gwóźdź, Narodowe Centrum Kultury ,Warszawa 2010, s. 69−71.

Bishop Claire, 2015, *Sztuczne piekła. Sztuka partycypacyjna i polityka widowni*, przeł. Jacek Staniszewski, Bęc Zmiana, Warszawa.

Boltanski Luc, Chiapello Eve, 2007, *The New Spirit of Capitalism*, przeł. Gregory Elliott, Verso,Londyn-Nowy Jork.

Borges Jorge Luis, 2007, *Dziewięć esejów dantejskich*, przeł. Joanna Partyka, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Bourdieu Pierre, Wacquant Loic J. D., 2001, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, przeł. Anna Sawisz, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Braidotti Rosi, 2014, *Po człowieku*, przeł. Joanna Bednarek, Agnieszka Kowalczyk, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Bralczyk Jerzy, 2014, *Między słowami: projekt*, Gazeta Wyborcza, nr 277, s. 47.

Brandom Robert B., 2012, *Między mówieniem a działaniem*, przeł. Marcin Gokieli, PWN, Warszawa.

Brożek Bartosz, 2014, *Granice interpretacji*, Copernicus Centre Press, Kraków.

Butler Judith, 2012, *Ramy wojny. Kiedy życie godne jest opłakiwania?*, przeł. Agata Czarnacka, Książka i Prasa, Warszawa.

Calhoun Craig, 2012, *Human Suffering and Humanitarian Response*, @ https://www.youtube.com/watch?v=FbJXaXEjciQ [dostęp: 22.12.2016].

Cambré Bart, de Jong Jeroen, 2013, *What Do Project Managers Actually Do? Exploring Micro-Practices of Managing Temporary Organizational Forms*, American Journal of Industrial and Business Management, nr 3, 266-278.

Cathcart Thomas, 2014, *Dylemat wagonika*, przeł. Katarzyna Bażyńska-Chojnacka, Wydaw. Nauk PWN, Warszawa, plik MOBI.

Cavell Stanley, 2009, *Dygresja o Wittgensteinowskiej wizji języka*, przeł. Tomasz Zarębski, w: *Wittgenstein – nowe spojrzenie*, Alice Crary, Rupert Read (red.), Wydaw. Nauk. Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław, s.33-53.

Charmaz Kathy, 2009, *Teoria Ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, przeł. Barbara Komorowska, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Chiapello Eve, Norman Fairclough, 2008, *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu,* [w:] Anna Duszak, Norman Fairclough, red., Krytyczna analiza dyskursu: interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej. Kraków: Universitas, s. 373–404.

Csíkszentmihályi Mihály, 2005, *Przepływ: jak poprawić jakość życia: psychologia optymalnego doświadczenia*, przeł. Magdalena Wajda-Kacmajor, Moderator, Taszów.

Coetzee John Maxwell, 2008, *Co to jest dzieło klasyczne? – prelekcja*, w: tegoż, *Dziwniejsze brzegi. Eseje literackie 1986-1999*, przeł. Anna Skucińska, Znak, Kraków, s.7-32.

Coetzee John Maxwell, 2011, *Obraza. Esej o cenzurze*, przeł. Marek Król, Znak, Kraków.

Coetzee John Maxwell, 2013, *Universities head for extinction, Mail&Guardian. Africa's Best Read*, @ https://mg.co.za/article/2013-11-01-universities-head-for-extinction [dostęp: 22.12.2016].

Cole David, 2017, *Why Free Speech in Not Enough*, „New York Review of Books", vol.64, nr 5, plik MOBI.

Collins Randall, 2011, *Łańcuchy rytuałów interakcyjnych*, przeł. Katarzyna Suwada, Nomoc, Kraków.

Crary Jonathan, 2009, *Zawieszenia percepcji. Uwaga, spektakl i kultura nowoczesna*, przeł. Zaremba Łukasz, Kurz Iwona, Wydaw. Nauk. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Czarniawska Barbara, 2010, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltex, Warszawa.

Czarniawska Barbara, 2012, *Does Planning Belong to the Politics of the Past?*, "Contemporary Economics", vol. 6, nr 4, s. 36-48.

Czyżewski Marek, 2009, *Między panoptyzmem i „rządomyślnością" – uwagi o kulturze naszych czasów*, Kultura Współczesna, nr 2, s.83-95.

Čolović Ivan, 2014, *Bałkany – terror kultury*, Czarne, Wołowiec, plik MOBI.

Ćwikła Małgorzata, 2015, *W pułapce projektów*, „Dwutygodnik" nr 119, @ http://www.dwutygodnik.com/artykul/4841-w-pulapce-projektow.html [dostęp: 22.12.2016].

Danto Arthur C., 2013, *Po końcu sztuki. Sztuka współczesna i zatarcie się granic tradycji*, przeł. Mateusz Salwa, Universitas, Kraków.

Davidson Donald, 1992, *Eseje o prawdzie, języku i umyśle*, przeł. Barbara Stanosz, PWN, Warszawa.

Defoe Daniel, 2014/1697, *An Essay Upon Project*, University of Adelaide, eBooks@Adelaide, @ https://ebooks.adelaide.edu.au/d/defoe/daniel/d31es/ [dostęp: 22.12.2016].

DeGrazia David, 2014, *Prawa zwierząt. Bardzo krótkie wprowadzenie*, przeł. Paulina Polak, Nomos, Kraków.

De Kwaadsteniet Erik W., Homan Astrid C., Van Dijk Eric, Van Beest Ilja, 2012, *Social information as a cue for tacit coordination*, "Group Processes & Intergroup Relations", vol. 15, nr2, 2012.

DellaPosta Daniel J., Macy Michael W., 2015, *The center cannot hold: networks, echo chambers, and polarization*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.86-104.

Derrida Jacques, 2002, *Marginesy filozofii*, przeł. Adam Dziadek, Janusz Margański, Paweł Pieniążek, Wydawnictwo KR, Warszawa.

DiMaggio Paul J., Powell Walter W., 2006, *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę": instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, przeł. Aleksandra Lompart, [w:] *Współczesna teorie socjologiczne*. Tom 1, Scholar, Warszawa.

Dörre Klaus, Stephan Lessenich, Rosa Hartmut, 2015, *Sociology, Capitalism, Critique*, przeł. Loren Balhorn, Jan-Peter Herrmann, Verso, Londyn-Nowy Jork.

Douglas Mary, 2011, *Jak myślą instytucje*, przeł. Olga Siara, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Alessandro Duranti, 2015, *The Anthropology of Intentions: Language in a World of Others*, Cambridge University Press, Cambridge.

Dutch Cultural System, The Ministry of Education, Culture and Science, @ https://www.government.nl/documents/leaflets/2013/06/17/the-dutch-cultural-system

Easterly William, 2016, *The War on Terror vs. the War on Poverty*, New York Review of Books, vo.63, nr18, 2016.

Elias Norbert, 2010, *Czym jest socjologia?*, przeł. Bogdan Baran, Aletheia, Warszawa.

Engwall Mats, 2003, *No project is an island: linking projects to history and context*, Research Policy nr 32, s.789–808.

Esposito Roberto, 2015, *Pojęcia polityczne. Wspólnota, immunizacja, biopolityka*, przeł. Katarzyna Burzyk, Mateusz Burzyk, Monika Surma-Gawłowska, Joanna Teresa Ugniewska-Dobrzańska, Magdalena Wrana, Universitas, Kraków.

Evans Robin, 2011, *Translations from Drawing to Building and Other Essays*, Craft Print, Singapore.

Fershtman Chaim, Gandal Neil, 2011, *Direct and indirect knowledge spillovers: the "social network" of open-source projects*, The RAND Journal of Economics, vol. 42, nr 1, s.70-91.

Fine Alan Gary, 2006, *The Chaining of Social Problems: Solutions and Unintended Consequences in the Age of Betrayal*, Social Problems, vol. 53, nr 1, s. 3-17.

Fine Gary Alan, 2012, *Tiny Publics: A Theory of Group Culture and Action*, Russell Sage Foundation, Nowy Jork.

Fischer-Lichte Erika, 2012,*Teatr i teatrologia. Podstawowe pytania*, przeł. Mateusz Borowski, Małgorzta Sugiera, Instytut im. Jerzego Grotowskiego, Wrocław 2012.

Fleck Ludwik, 1986, *Powstanie i rozwój faktu naukowego. Wprowadzenie do nauki o stylu myślowym i kolektywnie myślowym*, przeł. Maria Tuszkiewicz, Wydawnictwo Lubelskie, Lublin.

Foschi Martha, 2013, *Podwójne standardy oceny kompetencji: najnowsze wyniki i nowe kierunki*, przeł. Zbigniew Karpiński, w: *Procesy grupowe. Perspektywa socjologiczna*, Joanna Heidtman, Kinga Wysieńska (red.), Wydaw. Nauk. Scholar, Warszawa, s.225-239.

Foster Roger, 2016, *The Therapeutic Spirit of Neoliberalism*, "Political Theory", vol. 44, nr1, s.82 –105.

Foster Roger, 2017, *The catastrophe of neo-liberalism: Finance, emancipation and disintegration*, "Philosophy and Social Criticism", vol. 43, nr2, s.123–143.

Frąckowiak Maciej, Rosińska Monika, Olszewski Lechosław (red.), 2012, *Kolaboratorium. Zmiana i współdziałanie*, Fundacja SPOT., Poznań.

Freedman Lawrence, 2013, *Strategy: A History*, Oxford University Press, Oxford-Nowy Jork, plik MOBI.

Frey Carl Benedikt, Osborne Michael A., 2013, *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, @ http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf [dostęp: 27.11.2016].

Füzér Katalin, 2013, *The project class: making and breaking social capital in urban and rural development*, Szociális Szemle, nr 1-2.

Galloway Anne, 2010, *Sytuowanie przyszłości mediów w teraźniejszości Jak mapować emergentne związki i oczekiwania*, „Kultura popularna", nr 3-4 (29-30).

Garcia Stephen M., Bazerman Max H., Kopelman Shirli, Miller Dale T., 2009, *Worse but Equal: The Influence of Social Categories on Resource Allocations*, @ http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/06-033.pdf [dostęp: 22.12.2016].

Garfinkel Harold, 2007, *Studia z etnometodologii*, przeł. Alina Szulżycka, Wydaw. Nauk PWN, Warszawa.

Geertz Clifford, 2003, *Zastane światło. Antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, przeł. Zbigniew Pucek, Universitas, Kraków.

Glasdam Stinne, Oeye Christine, Thrysoee Lars, 2015, *Patients' participation in decision-making in the medical field - 'projectification' of patients in a neoliberal framed healthcare system*, Nursing Philosophy, vol.16, nr 4, s.226-238.

Goffman Erving, 2000, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, przeł. Helena Datner-Śpiewak i Paweł Śpiewak, Wydaw. KR, Warszawa.

Goffman Erving, 2005, *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, tłum. Aleksandra Dzierżyńska, Joanna Tokarska-Bakir, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, Gdańsk.

Goffman Erving, 2006, *Rytuał interakcyjny*, przeł. Alina Szulżycka, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Goffman Erving, 2008, *Zachowanie w miejscach publicznych: o społecznej organizacji zgromadzeń*, przeł. Olga Siara, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Goffman Erving, 2010a, *Analiza ramowa*, przeł. Stanisław Burdziej, Nomos, Kraków.

Goffman Erving, 2010b, *Spotkania. Dwa studia z socjologii interakcji*, przeł. Paweł Tomanek, Nomos, Kraków.

Grabher Gernot, 2004, *Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context*, Regional Studies, vol. 36.3, s. 205–214.

Grabher Gernot, 2004, *Learning in projects, remembering in networks? Communality, sociality, and connectivity in project ecologies*, European Urban and Regional Studies, vol. 11, nr 2, s.99-119.

Grabher Gernot, Ibert Oliver, 2011, *Project Ecologies: A Contextual View on Temporary Organizations*, w: *The Oxford Handbook of Project Management*, Peter W. G. Morris, Jeffrey Pinto, Jonas Söderlund (red.), Oxfrod University Press, Oxford, s.175-198.

Grabher Gernot, Thiel Joachim, 2015, *Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case)*, Geoforum (2015), http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.02.006 [dostęp: 22.12.2016].

Graeber David, 2015, *The Utopia of Rules. On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House, Brooklyn-Londyn.

Graeber David, 2016, *Utopia regulaminów. O technologii, tępocie I ukrytych rozkoszach biurokracji*, przeł. Marek Jedliński, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa.

Graff Agnieszka, 2011, *Urzędasy, bez serc, bez ducha*, Gazeta Wyborcza, @ http://wyborcza.pl/1,75515,7425493,Urzedasy__bez_serc__bez_ducha.html [informacja uzyskana 23 maja 2011].

Granovetter Mark, 1973, *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, vol. 78, nr 6, 1360-1380.

Groys Boris, 2002, *The Loneliness of the Project*, @ https://thomas-hersey.wiki.uml.edu/file/view/The_Lonliness_of_the+_Project.pdf [dostęp: 27.11.2016].

Groys Boris, 2004, *Art in the Age of Biopolitics: From Artwork to Art Documentation*, przeł. Steven Lindberg, @ http://www.ranadasgupta.com/notes.asp?note_id=34 [dostęp: 27.11.2016].

Groys Boris, 2013, *Becoming Revolutionary: On Kazimir Malevich*, "e-flux", nr 47, wydanie elektroniczne, @ http://www.e-flux.com/journal/47/60047/becoming-revolutionary-on-kazimir-malevich/ [dostęp: 27.11.2016].

Habermas Jürgen, 2007, *Strukturalne przeobrażenia sfery publicznej*, przeł. Wanda Lipnik, Małgorzata Łukasiewicz, weryfikacja Marek Czyżewski, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Haidt Jonathan, 2012, *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?*, przeł. Agnieszka Nowak-Młynikowska, Smak Słowa, Sopot, plik MOBI.

Hardina Russell, *Zaufania*, przeł. Agnieszka Gruba, Sic!, Warszawa.

Heinich Nathalie, 2010, *Socjologia sztuki*, przeł. Agnieszka Karpowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Heinich Nathalie, 2014, *Creativity, Reason and Uncertainty. What is Sociology of Art? (I)*, przeł. John Zvesper, w: "Books&Ideas", @ http://www.booksandideas.net/Creativity-Reason-and-Uncertainty.html [dostęp: 22.12.2016].

Helguera Pablo, 2011, *Education for Socially Engaged Art: A Materials and Techniques Handbook*, Jorge Pinto Books Inc, Nowy Jork, plik MOBI.

Herer Michał, 2017, *Pochwała przyjaźni*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Hitlin Steven, Andersson Matthew, 2015, *Dignity as moral motivation: the problem of social order writ small*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.268-275.

Hobbes Thomas, 2005, *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Przeł. Czesław Znamierowsk, Fundacja Aletheia, Warszawa.

Hobsbawm Eric, 2013, *Wiek rewolucji 1789-1848*, przeł. Marcin Starnawski, Katarzyna Gawlicz, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa.

Hodge Roger D., 2015, *First, Let's Get Rid of All the Bosses A radical experiment at Zappos to end the office workplace as we know it*, New Republic, https://newrepublic.com/article/122965/can-billion-dollar-corporation-zappos-be-self-organized [dostęp: 27.11.2016].

Hohol Mateusz, 2016, *Od samokontroli do cnoty. O mechanizmach moralności*, Copernicus Centre Press, Kraków.

Howard Becker, 2012, *Interaction: Some Ideas*, @ http://howardsbecker.com/articles/interaction.html [dostęp: 27.11.2016].

Illouz Eva, 2010, *Uczucia w dobie kapitalizmu*, przeł. Zygmunt Siembierowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Illouz Eva, 2016, *Dlaczego miłość rani. Studia z socjologii*, przeł. Michał Filipczuk, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa, plik MOBI.

Ingold Tim, 2015, *The Life of Lines*, Routledge, Londyn-Nowy Jork, plik MOBI.

Irwin Kyle, Simpson Brent, 2013, *Do Descriptive Norms Solve Social Dilemmas? Conformity and Contributions in Collective Action Groups*, w: "Social Forces" 91 (3), s.1057-1084.

Jałocha Beata, 2014, *Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznej*, Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Jałocha Beata, Zawadzki Michał, 2015, *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski (red.), Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Judt Tony, 2010, *Powojnie. Historia Europy od roku 1945*, przeł. Robert Bartołd, Dom Wydrwiwaczy Rebis, Poznań.

Judt Tony, 2011, *Zapomniany wiek dwudziesty. Retrospekcje*, przeł. Paweł Marczewski, Wydaw. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Judt Tony, 2013, *Brzemię odpowiedzialności: Blum, Camus, Aron i francuski wiek dwudziesty*, przeł. Michał Filipczuk, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa.

Judt Tony, 2015a, *Kiedy zmieniają się fakty*, przeł. Andrzej Jankowski, Rebis, Poznań, plik MOBI.

Judt Tony, 2015b, *Źle ma się kraj. Rozprawa o naszych współczesnych bolączkach*, przeł. Paweł Lipszyc, Czarne, Wołowiec.

Judt Tony, Snyder Timothy, 2013, *Rozważania o wieku XX*, przeł. Paweł Marczewsk, Rebis, Poznań, plik MOBI.

Kahneman Daniel, 2012, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, przeł. Szymczak Piotr, Media Rodzina, Poznań.

Kadushin Charles, 2012, *Understanding Social Networks. Theories, Concept, and Findings*, Oxford University Press, Oxford-Nowy Jork.

Katz Jack, 2001, *Analytic Induction Revisited*, w: *Contemporary Field Research: Perspectives and Formulations*, Robert M. Emerson (red.), Waveland Press, Prospect Heights.

Kaufmann Jean-Claude, 2010, *Wywiad rozumiejący*, przeł. Alina Kapciak, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Kaufmann Jean-Claude, 2013, *Kiedy* Ja *jest innym. Dlaczego i jak się coś w nas zmienia*, przeł. Alina Kapciak, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Kemper Theodore, 2015, *Status, power, and social order*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.208-226.

Kilby Jane, Ray Larry, 2014, *Introduction*, The Sociological Review, 62, s.1–12.

Klawiter Andrzej, 2012, *Jak to w końcu jest być nietoperzem? O umyśle, rozumie i otwieraniu serca. Rozmowa z Waldemarem Rapiorem*, w: *Wyostrzyć wzrok. J.M. Coetzee: sztuka, świat i polityka*, Anna R. Burzyńska, Waldemar Rapior (red.), Homini-Fundacja Malta, Kraków-Poznań, s.97-112.

Kohli Martin, 2012, *Biografia: relacja, tekst, metoda*, przeł. Michał Kierzkowski, [w:] *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*, Kaja Kaźmierska (red.), Nomos, Kraków, s.125-137.

Kołakowski Leszek, 2006, *Czy diabeł może być zbawiony i 27 innych kazań*, Znak, Kraków.

Kołakowski Leszek, 2010, *Czy Pan Bóg jest szczęśliwy i inne pytania*, Znak, Karków.

Kołakowski Leszek, 2011, *Moje słuszne poglądy na wszystko*, Znak, Kraków.

Koselleck Reinhart, 2012, *Semantyka historyczna*, przeł. Wojciech Kunicki, Wydaw. Poznańskie, Poznań.

Kostera Monika (red.), 2011, *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Sopot.

Krajewski Marek, 2010, *Przeciw inżynierii wizualnej. Ożywanie i uśmiercanie miasta*, [w:] *Sztuka - Kapitał kulturowy polskich miast*, Ewa Rewers, Agata Skórzyńska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, s. 179-193.

Krajewski Marek, 2013, *Przeciwzłożoność. Polityki prostoty*, Studia socjologiczne, nr4, 37-50.

Krause Monika, 2014, *The Good Project: Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, University Of Chicago Press, Chicago, plik MOBI.

Kundera Milan, 2010, *Nieśmiertelność*, przeł. Marek Bieńczyk, PIW, Warszawa.

Kuura Arvi, 2009, *Policies for projectification: support, avoid or let it be?*, "Estonian Discussions on Economic Policy", @ http://ojs.utlib.ee/index.php/TPEP/article/view/431/424 [dostęp: 28.11.2016].

Kymlicka Will, 2017, *Social Membership: Animal Law beyond the Property/Personhood Impasse*, "Dalhousie Law Journal", vol.40.

Kwon Miwon, 2002, *One Place after Another Site-Specific Art and Locational Identity*, MIT Press, Cambridge.

Landry Charles, 2011, *The Creative Bureaucracy: A think piece*, @ http://creativebureaucracy.blogspot.com [dostęp: 28.11.2016].

Lash Scott, 2007, *Power after Hegemony Cultural Studies in Mutation?*, Theory, Culture & Society 2007, vol. 24, nr 3, s.55–78.

Lash Scott, Lury Celia, 2011, *Globalny przemysł kulturowy. Medializacja rzeczy*, przeł. Jakub Majmurek, Robert Mitoraj, Wydaw. Uniwersytetu Jagielońskiego, Kraków.

Latour Bruno, 2008, *Ekologia to ślepa uliczka. Z Bruno Latourem rozmawia Maciej Nowicki*, „Europa", dodatek do: „Dziennik" 29-30 listopada 2008, s. 13-14.

Latour Bruno, 2010, *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, przeł. Aleksandra Derra, Krzysztof Abriszewski, Universitas, Kraków.

Lawler Edward J., Thye Shane R., Yoon Jeongkoo, 2015, *The social psychology of social order: an introduction*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s. 1-17.

Leszczyński Adam, 2016, *Eksperymenty na biednych. Polityczny, moralny i ekonomiczny spór o to, jak pomagać skutecznie*, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa, plik MOBI.

Lindenberg Siegwart, 2015, *Social rationality and weak solidarity: a co-evolutionary approach to social order*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.43-62.

Lofland John, Snow David A., Anderson Leon, Lofland Lyn H., 2009, *Analiza układów społecznych. Przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych*, przeł. Anna Kordasiewicz, Sylwia Urbańska, Monika Żychlińska, Wydaw. Nauk. Scholar, Warszawa.

Louis Florian, 2016, *What is a Realist?*, przeł. Micheal C. Behrent, @ http://www.booksandideas.net/What-is-a-Realist.html [dostęp: 22.12.2016].

Lukes Steven, 2012, *Liberałowie i kanibale. O konsekwencjach różnorodności*, przeł. Alicja Dominiak, Łukasz Dominiak, Wydaw. Nauk. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Mac Ginty Roger, Firchow Pamina, 2016, *Top-down and bottom-up narratives of peace and conflict*, "Politics", vol. 36, nr3, s.308 –323.

Maki Fumihiko, *Nurturing Dreams. Collected Essays on Architecture and the City*, MIT Press, Cambridge-Londyn.

Manterys Aleksander, 2008, *Sytuacje społeczne*, Nomos, Kraków.

Markowski Michał Paweł, 2013, *Polityka wrażliwości. Wprowadzenie do humanistyki*, Universitas, Kraków.

Markovsky Barry, Lisa M. Dilks, 2013, *Nauka, pseudonauka i zdrowy rozsądek*, przeł. Krzysztof Tomanek, Kinga Wysieńska, w: *Procesy grupowe. Perspektywa socjologiczna*, Joanna Heidtman, Kinga Wysieńska (red.), Shcolar, Warszawa, s.19-62.

Marody Mirosława, 2014, *Jednostka po nowoczesności. Perspektywa socjologiczna*, Wyda. Nauk. Scholar, Warszawa.

Marsden Peter V., 2015, *Social order from the bottom up?*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.309-320.

Maylor Harvey, Brady Tim, Cooke-Davies Terry, Hodgson Damian, 2006, *From projectification to programmification*, International Journal of Project Management nr 24, 663–674.

Maynard Douglas W., 2006, *Cognition on the ground*, "Discourse Studie", vol.8, nr1, s.105-115.

McCloskey Michael, 2000, *Problems with Using Collaboration to Shape Environmental Public Policy*, @ http://scholar.valpo.edu/vulr/vol34/iss2/6 [dostęp: 22.12.2016].

McDowell John, 2009, *Nonkognitywizm i postępowanie według reguł*, przeł. Andrzej Orzechowski, w: *Wittgenstein – nowe spojrzenie*, Alice Crary, Rupert Read (red.), Wydaw. Nauk. Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław, s.55-72.

Meeker Barbara F., 2013, *Praca zespołowa: dylematy współpracy*, przeł. Ewa Golik, w: *Procesy grupowe. Perspektywa socjologiczna*, Joanna Heidtman, Kinga Wysieńska (red.), Wydaw. Nauk. Scholar, Warszawa, s.287-310.

Merrill Michael, 2010, *Louis Kahn Drawing to Find Out: The Dominican Motherhouse and the Patient Search for Architecture*, Lars Müller, Zürich.

Metzinger Thomas, 2010, *The Ego Tunnel: The Science of the Mind and the Myth of the Self*, Basic Books, Nowy Jork.

Miller Paddy, Wedell-Wedellsborg Thomas, 2014, *Architekci innowacyjności*, Wydaw. Studio Emka, Warszawa.

Mills Charles Wright, 2007, *Wyobraźnia socjologiczna*, przeł. Marta Bucholc, PWN, Warszawa.

Mises Ludwig von, 2015, *Liberalizm w tradycji klasycznej*, przeł. Szymon Czarnik, Arcana, Kraków.

Morawski Jill G., 2016, *Pluralism in qualitative inquiry*, "Theory & Psychology", vol. 26, nr4, s.557 – 558.

Moreland Richard L., McMinn Jamie G., 2010, *Group reflexivity and performance*, w: "Advances in Group Processes", nr 27, s.63-95.

Morgan Marcus, 2016, *The responsibilityfor social hope*, "Thesis Eleven", vol.136, nr, s.107–123.

Mouffe Chantal, 2008, *Polityczność. Przewodnik Krytyki Politycznej*, przeł. Joanna Erbel, Krytyka Polityczna, Warszawa.

Nagel Thomas, 2006, *The View from Here and Now*, "London Review of Books", vol. 28, nr9, @ https://www.lrb.co.uk/v28/n09/thomas-nagel/the-view-from-here-and-now [dostęp: 22.12.2016].

Olesiewicz Konrad, 2010, *Artysta, przedsiębiorca, naukowiec i ich praca w profesjonalizacja sektorów edukacji i kultury*, „Kultura Współczesna", nr 4, s.111-123.

Orwell George, 1990, *Recenzja „Mein Kampf" Adolfa Hitlera (w pełnym tłumaczeniu)*,w: tegoż, *I ślepy by dostrzegł*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Kraków, s.117-121.

Ostrom Elinor, 2015, *Dysponowanie wspólnymi zasobami*, przeł. Zofia Wiankowska-Ładyka, Wolters Kluwer, Warszawa.

Oxfam Case Study, 2013, *The True Cost of Austerity and Inequality. The Netherlands Case Study*, www.oxfam.org [dostęp: 22.01.2014].

Packendorff Johann, Lindgren Monica, 2014, *Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations*, SAJEMS, Numer Specjalny 17, s.7-21.

Paternotte Cédric, 2014, *Minimal Cooperation*, "Philosophy of the Social Sciences", vol.44, nr1, s.45-73.

Parfit Dere, 2008, *On What Matters*, @ http://www-bcf.usc.edu/~jacobmro/coursedocs/parfit-whatmatters.pdf [dostęp: 22.12.2016].

Pawlak Marek, 2006, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.

Perloff Marjorie, 2012, *Modernizm XXI wieku. „Nowe" poetyki*, przeł. Kacper Bartczak, Tomasz Cieślak-Sokołowski, Universitas, Kraków.

Piketty Thomas, 2015, *Kapitał w XXI wieku*, przeł. Andrzej Bilik, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa.

Ploder Andrea, Stadlbauer Johanna, 2016, *Strong Reflexivity and Its Critics: Responses to Autoethnography in the German-Speaking Cultural and Social Sciences*, "Qualitative Inquiry", vol. 22, nr9, s.753 –765.

Polanyi Michael, 1966, *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago.

Polman Linda, 2011, *Karawana kryzysu. Za kulisami przemysłu pomocy humanitarnej*, przeł. Ewa Jusewicz-Kalter, Czarne, Wołowiec.

Poręba Marcin, 2014, *Granice względności. Opis metafizyczny*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Popper Karl R., 2002, *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, przeł. Adam Chmielewski, PWN, Warszawa.

Power Michael, 1999, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press, Oxford.

Prawelska-Skrzypek Grażyna, Jałocha Beata, 2014, *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce — implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie publiczne", vol. 27, nr 3, s. 273–284.

Rakoczy Marta, 2012, *Słowo - działanie - kontekst. O etnograficznej koncepcji języka Bronisława Malinowskiego*, Wydaw. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Rapior Waldemar, 2012, *Widzieć. Działać. Kilka uwag o współczuciu*, w: *Wyostrzyć wzrok. J.M. Coetzee: sztuka, świat i polityka*, Anna R. Burzyńska, Waldemar Rapior (red.), Fundacja Malta, Homini, Poznań-Kraków, s.259-276.

Rapior Waldemar, 2015, *Intensyfikacja wyobraźni: o tożsamości osoby badacza i zawieszeniu bezwarunkowej obiektywności*, „Przegląd Socjologii Jakościowej", vo.11, nr1, s.84-104.

Rapior Waldemar, 2016, *Nurt z naprzeciwka. Intensywny przemysł jako źródło zmęczenia*, „Kultura Współczesna", nr4, s.78-94.

Rawls Anne Warfield, 2015, *Interaction order: the making of social facts*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.227-247.

Relyea Lana, 2013, *Your Everyday Art World*, MIT Press, Cambridge-Londyn, plik MOBI.

Rieff David, 2014, *An American Passion for Tyrants*, "New York Review of Books", vol. 61, nr11, plik MOBI.

Robinson Ken, Aronica Lou, 2015, *Kreatywne szkoły. Oddolna rewolucja, która zmienia edukację*, przeł. Aleksander Baj, Wydaw. Element, Kraków, plik MOBI.

Rosińska Monika, 2011, *Przemyśleć u/życie. Projektanci. Przedmioty. Życie społeczne*, Bęc Zmiana, Warszawa.

Rousseau Jean-Jacques, 1966, *Umowa społeczna*, przeł. Bronisław Baczko i inni, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Russell Hochschild Arlie, 1999, Forum Fellow Speaker, "*Why Do We Work So Hard?*" World Economic Forum, Davos, Switzerland (Styczeń 28-31).

Ryle Gilbert, 1949, *The Concept of Mind*, Hutchinson & Co, Londyn-Nowy Jork.

Sagalyn Lynne B., 2012, *Public-Private Engagement: Promise and Practice*, [w:] *Planning Ideas that Matter. Livability, Territoriality, Governance, and Reflective Practice*, Bishwapriya Sanyal, Lawracne J. Vale, Christina D. Rosan (red.), MIT Press, Camridge-Londyn, s.233-257.

Sahlin-Anderson Kerstin, Soderholm Anders (red.), *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Said Edward, 1991, *Orientalizm*, przeł. Witold Kalinowski, PIW, Warszawa.

Sax David, 2016, *The Revenge of Analog: Real Things and Why They Matter*, PublicAffairs, Nowy Jork.

Scheff Thomas J., 2006, *Goffman Unbound! A New Paradigm for Social Science*, Routledge, Londyn-Nowy Jork.

Schoenman Roger, 2014, *Networks and Institutions in Europe's Emerging Markets*, Cambridge University Press, Cambridge.

Schütze Fritz, 2012, *Koncepcja świata społecznego w symbolicznym interakcjonizmie oraz organizacja wiedzy w nowoczesnych złożonych społeczeństwach*, [w:] [w:] *Metoda biograficzna w socjologii. Antologia tekstów*, Kaja Kaźmierska (red.), Nomos, Kraków, s.489-514.

Sennett Richard, 2013, *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*, przeł. Jan Dzierzgowski, Muza, Warszawa.

Shields Stuart, 2015, *Neoliberalism Redux: Poland's Recombinant Populism and its Alternatives*, "Critical Sociology", vol. 41, nr4-5, s.659 –678.

Shusterman Richard, 2016, *Myślenie ciała. Eseje z zakresu somaestetyki*, przeł. Książka i Prasa, Warszawa.

Simic Charles, 2016, *You Laugh Uncontrollably*, New York Review of Books, vol. 63 nr 8, plik MOBI.

Simmel Georg, 2008, *Pisma socjologiczne*, przeł. Małgorzata Łukasiewicz, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Simpson Brent, Willer Robb, 2007, *Altruism and Indirect Reciprocity: The Interaction of Person and Situation in Prosocial Behavior*, @ http://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/Simpson-AltruismReciprocity.pdf [dostęp: 22.12.2016].

Simpson Brent, Willer Robb, 2015, *Beyond Altruism: Sociological Foundations of Cooperation and Prosocial Behavior*, Annual Review of Sociology, vol. 41, s.43-63.

Singer Peter, 2016, *The Most Good You Can Do: How Effective Altruism Is Changing Ideas About Living Ethically*, Yale University Press, Yale.

Skarga Barbara, 2014, *Czas i trwanie. Studia o Bergsonie*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Skarga Barbara, 2005, *Kwintet metafizyczny*, Universitas, Kraków.

Skarga Barbara, 2009, *Tercet metafizyczny*, Znak, Kraków.

Sloterdijk Peter, 2001, *Kryształowy pałac. O filozoficzną teorię globalizacji*, przeł. Borys Cymbrowski, Wydaw. Krytyki Politycznej, Warszawa.

Sloterdijk Peter, 2011, *Gniew i czas. Esej polityczno-psychologiczny*, przeł. Arkadiusz Żychliński, Scholar, Warszawa.

Sloterdijk Peter, 2014, *Musisz życie swe odmienić. O antropotechnice*, przeł. Jarosław Janiszewski, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Smith Adam, 1954/1776, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. Antoni Prejbisz, Bronisława Jasińska, Warszawa.

Sontag Susan, 2010, *Widok cudzego cierpienia*, przeł. Sławomir Magala, Karakter, Kraków.

Sorokin Michael, 2013, *All Over the Map. Writings on Buildings and Cities*, Verso, Londyn-Nowy Jork.

Sparrow Annie, 2014, *The Epidemic in Syria*, The New York Review of Books, vol. 61, nr 16, plik MOBI.

Sphere Project, 2011, http://www.sphereproject.org/resources/download-publications/?search=1&keywords=&language=English&category=22 [dostęp: 22.12.2016].

Stachura Krzysztof, 2017, *Budowanie zespołów*, [w:] *Diagnoza w kulturze*, Marek Krajewski, Agata Skórzyńska (red.), NCK, Warszawa, s.115-130.

Stark David, 2009, *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press, Princeton-Oxford, plik MOBI.

Stark David, Levine Sheen S., 2015, *Diversity Makes You Brighter*, "New York Times", @ http://www.nytimes.com/2015/12/09/opinion/diversity-makes-you-brighter.html?_r=0 [dostęp: 22.12.2016].

Stewart Matthew, 2006, *The Management Myth*, "The Atlantic", @ http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2006/06/the-management-myth/304883/ [dostęp: 22.12.2016].

Stolte John F., Fine Gary Alan, Cook Karen S., 2009, *Socjologiczny miniaturyzm: wielkie przez pryzmat małego w psychologii społecznej*, przeł. Szymon Czarnik, 185-212.

Sturdy Andrew, Wright Christopher, Wylie Nick, 2014, *Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management*, "Organization Studies", vol. 23 nr 2, s.184-205.

Sydow Jörg, Lindkvist Lars, DeFillippi Robert, 2004, *Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial*, "Organization Studies", vol. 25, nr 9, s.1475–1489.

Szreder Kuba, 2016, *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Bęc Zmiana, Warszawa.

Švarc Jadranka, 2015, *The knowledge worker is dead: What about professions?*, "Current Sociology", vol.64, nr3, s.392-410.

Taïeb Emmanuel, 2015, *Should Images of Violence be Shown?,* Books&Ideas, przeł. Nathalie Ferron @ http://www.booksandideas.net/Should-Images-of-Violence-be-Shown.html [dostęp: 22.12.2016].

Tomasello Michael, 2015, *Historia naturalna ludzkiego myślenia*, przeł. Bartłomiej Kucharzyk, Rafał Ociepa, Copernicus Center Press, Kraków, plik MOBI.

Tuomela Raimo, 2000, *Cooperation: A Philosophical Study, Philosophical Studies Serie*s, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht-Boston-Londyn.

Tuomela Raimo, 2007, *The Philosophy of Sociality. The Shared Point of View*, Oxford University Press, Oxford-Nowy Jork, plik MOBI.

Turner Stephen P., 2003, *What do We Mean by "We"?*, "Proto Sociology. An International Journal of Interdisciplinary Research", vo.18-19, s.139-162.

Turner Stephen P., 2008, *Practices as the New Fundamental Social Formation in the Knowledge Society, 2008 has been published*, Druñboslovne razprave vol. XXIV, nr59, s.49-64.

Turner Jonathan, 2015, *The evolutionary biology and the sociology of social order*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.18-42.

Tyler Tom R., 2011, *Why People Cooperate: The Role of Social Motivations*, Princeton University Press, Princeton-Oxford, plik MOBI.

Vullierme Jean-Louis, 2016, *Lustro Zachodu. Nazizm i cywilizacja zachodnia*, przeł. Maria Żurowska, W.A.B., Warszawa.

Waal de Frans, 2013, *Małpy i filozofowie. Skąd pochodzi moralność?*, przeł. Bartosz Brożek, Michał Furman, Copernicus Center Press, Kraków.

Waal de Frans, 2015, *Bonobo i ateista. W poszukiwaniu humanizmu wśród naczelnych*, przeł. Krzysztof Kornas, Copernicus Center Press, Kraków.

Wall John, 2011, *Can democracy represent children? Toward a politics of difference*, "Childhood", vol.19, nr1, s.86-100.

Weaver Patrick, 2014, *Scheduling Complexity*, @ http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P187-Scheduling_Complexity.pdf [Dostęp: 02.01.2017].

Weber Max, 2011, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, przeł. Marian Holona, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.

Weyer Birgit, 2011, *Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research*, @ http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2011/WP_59_online.pdf [Dostęp: 02.01.2017].

White Harrison C., 2011, *Tożsamość i kontrola. Jak wyłaniają się formacje społeczne*, przeł. Agnieszka Hałas, Nomos, Kraków.

Williams Bernard, 1999, *Ile wolności powinna mieć wola? i inne eseje z filozofii moralnej*, przeł. Tadeusz Baszniak, Tomasz Duliński, Michał Szczubiałka, Aletheia, Warszawa.

Williams Bernard, 2014, *Essays and Reviews: 1959–2002*, Princeton University Press, Princeton-Oxford, plik MOBI.

Winch Peter, 1990, *Etyka a działanie*, przeł. Dorota Lachowska i Tadeusz Szawiel, PIW, Warszawa.

Wittel Andreas, 2010, *W stronę sieciowego uspołecznienia. Networking jako praktyka społeczna*, Kultura popularna, vol. 27, nr1.

Wittgenstein Ludwig, 2008, *Dociekania filozoficzne*, przeł. Bogusław Wolniewicz, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa.

Wohl Hannah, Fine Gary Alan, 2015, *The arts of together: social coordination as dyadic achievement*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.248-267.

Worthen W. B., 2013, *Dramat. Między literaturą a przedstawieniem*, przeł. Borowski Mateusz, Sugiera Małgorzata, Księgarnia Akademicka, Kraków.

Wysieńska-Di Carlo Kinga, Karpiński Zbigniew, 2015, *Dylematy kooperacji*, „Acadamia", n4 (44), @ http://www.naukaonline.pl/nasze-teksty/nauki-humanistyczne/item/2410-dylematy-kooperacji [dostęp: 26.01.2017].

Van Lange Paul A. M., Balliet Daniel, Parks Craig D., Van Vugt Mark, 2015, *Social Dilemmas: The Psychology of Human Cooperation*, Oxford University Press, Oxford.

Venhuizen Hans, 2010, *Game urbanism. Manual for Cultural Spatial Planning*, Valiz, Amsterdam.

Yaziji Michael, Doh Jonathan, 2011, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, przeł. Małgorzata Morel, PWN, Warszawa.

Zaera-Polo Alejandro, 2012, *The Sniper's Log. Architectural Chronicles of Generation X*, Actar, Barcelona-Nowy Jork.

Zawadzki Michał, 2014, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu, w: Krytyczny nurt zarządzania*, Łukasz Sułkowski, Michał Zawadzki (red.), Difin, Warszawa, s.122-149.

Zeitlin Irving M., 2013, *Rulers and Ruled: An Introduction to Classical Political Theory from Plato to the Federalists*, University of Toronto Press, Toronto-Buffalo-Londyn, plik MOBI.

Zelditch Morris, 2015, *The legitimacy of groups and the mobilization of resources*, [w:] *Order on the Edge of Chaos: Social Psychology and the Problem of Social Order*, Edward J. Lawler, Shane R. Thye, Jeongkoo Yoon (red.), Cambridge University Press, New York, s.286-307.

Lista użytych stron www:

http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/659294.html [dostęp 25 maja 2011].
http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/634845.html [dostęp 25 maja 2011].
http://fundusze.ngo.pl/wiadomosc/637780.html [dostęp 25 maja 2011].
http://fundusze.ngo.pl/wiadomosc/660548.html [dostęp 25 maja 2011].
http://fundusze.ngo.pl/wiadomosc/660221.html [dostęp 25 maja 2011].
http://www.solidarnosc.org.pl/fe/art.php?id=243 [dostęp 25 maja 2011].
https://www.kickstarter.com/year/2014?ref=footer#intro [dostęp 25 maja 2014].
https://www.youtube.com/watch?v=eTYO3W6gX4o [dostęp: 02.01.2017].
https://www.youtube.com/watch?v=L8hJ6yCpKmw, [dostęp: 02.01.2017].
https://pl.wikipedia.org/wiki/Arduino [dostęp: 02.01.2017].
http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/jul/23/cultural-olympiad-public-performers [dostęp: 02.01.2017].