



Samorganizacja w kulturze

**Forum Przyszłości
Kultury 2017
18—19.11.2017**

Badanie zrealizowane
na zamówienie Forum Przyszłości Kultury,
Warszawa 2017

Kierownictwo

dr Agata Adamiecka-Sitek, dr Mikołaj Lewicki

Studia przypadków

dr Natalia Sarata (Spółdzielnia Ogniw)

dr Bartek Lis (Publiczność Teatru Polskiego i Teatr Polski – w podziemiu)

Prowadzenie warsztatu

Tomasz Kasprzak

Samorganizacja w kulturze

**Problematyka, pytania badawcze
i analiza dwóch studiów przypadku
(Spółdzielnia Ogniw z Krakowa
oraz inicjatywy samoorganizacyjne
wokół Teatru Polskiego we Wrocławiu:
Publiczność Teatru Polskiego
i Teatr Polski – w podziemiu)**

Warszawa 2017

Założenia wstępne _____	5
Publiczność Teatru Polskiego i Teatr Polski – w podziemiu. Studium przypadku _____	11
Spółdzielnia Ogniu z siedzibą w Krakowie. Studium przypadku _____	35
Podsumowanie _____	63

Założenia wstępne

Agata Adamiecka-Sitek, Mikołaj Lewicki

„Samoorganizacja” to jedno z tych pojęć, które wywołuje powszechny aplauz i z którym w dzisiejszej sytuacji spiętrzonych i nakładających się systemowych kryzysów wiążemy szczególne nadzieje. Wydaje się lepsza niż struktury hierarchiczne, szlachetniejsza niż rynkowe kontrakty czy samozatrudnienie, kojarzy się z równością, większą demokratycznością, współdzieloną odpowiedzialnością, a także bardziej sprawiedliwym podziałem dóbr. Samoorganizacja nie jest oparta na rozwiązaniach rynkowych, z racji swoich strukturalnych cech najczęściej otwarcie się im przeciwstawia. Jeśli rozwija się w środowisku sektora publicznego, także dąży do przekształcenia jego porządku organizacyjnego, a zarazem by przetrwać, musi czerpać nie tylko z zasobów własnych, ale także z obu tych pól. To zwiększa jej potencjał transformacji zastanego ładu, ale i czyni labilną. Jej emergencja wiąże się najczęściej z diagnozą kryzysu dotychczasowych form działania i organizacji, niezależnie od tego, czy chodzi o instytucje publiczne, organizacje pozarządowe czy też niesformalizowane środowiska lub ruchy społeczne. Ten związek z doświadczeniem systemowych deficytów bądź też diagnozą kryzysu lub konfliktu, który paraliżuje działania instytucji, jest ważnym tropem, którym podążyliśmy w badaniach samoorganizacji. Podkreśla się, że samoorganizacja często pojawia się niespodziewanie, na skutek spontanicznych działań – nasze badania dowodzą, że w istocie jej zaistnienie zawsze zależne jest od długoterminowych procesów, które poprzedzają i warunkują moment właściwego uruchomienia inicjatywy samoorganizacyjnej, która bez tej fazy ukrytej z pewnością nie mogłaby zaistnieć. Samoorganizacja na ogół postrzegana jest także jako stan przejściowy – interregnum między kolejnymi formami instytucjonalizacji czy przywództwa. Na przykład: charyzmatycznego wizjonera traktującego instytucję jako narzędzie do realizacji własnych kreacyjnych gestów zastępuje menedżer kultury lub autokrata, który realizuje narzuconą z góry strategię lub obcą wobec dotychczasowego modelu działania wizję, a w międzyczasie – na skutek kryzysów, protestów i wzmożonej artykulacji potrzeb pracowników instytucji – pojawiają się różnorakie formy samoorganizacji. Przypominają płomień z łatwopalnego surowca: dają dużo ciepła i światła, ale szybko się wypalają. Samoorganizacja jawi się więc jako ideał upodmiotowienia, ale zarazem efemeryda – wielu o niej marzy, ale niewielu jej doświadczyło, a jeszcze mniej może korzystać z jej trwałych skutków. W badaniach, które stały się elementem przygotowań

do Forum Przyszłości Kultury, szukamy takich modeli samoorganizacji w kulturze, które mogłyby zostać uznane za trwalsze i istotniejsze, bo niosące w sobie istotny potencjał transformacyjny i przyczyniające się do budowy alternatywnych porządków organizacyjnych.

Podstawowym celem badania jest pytanie o możliwe strategie działania inicjatyw i środowisk szerokiego pola kultury w sytuacji narastających deficytów, drastycznych konfliktów i utraty możliwości działania w ramach dotychczasowych organizacji. Pytamy o procesy powstawania inicjatyw opartych na samoorganizacji, o skuteczność w osiąganiu przez nie celów, o rozwiązania, które umożliwiają rozwój tego typu inicjatyw: „dlaczego to działa?”, „jak to działa?”, „jakie ma efekty, przede wszystkim dla społeczności lokalnej?”. Bazując na dwóch studiach przypadku, poszerzonych o warsztaty (focus) z udziałem przedstawicieli pięciu innych inicjatyw, zmierzamy do identyfikacji narzędzi, które będą umożliwiać refleksję nad samoorganizacją oraz pomagać w zawiązywaniu inicjatyw, bazujących na idei samoorganizacji. Z jednej więc strony, chodzi o nazwanie konkretnych mechanizmów oraz zasobów, które pozwalają na samoorganizację, z drugiej – zadajemy bardziej ogólne pytania o naturę samoorganizacji – w tym jej ograniczenia czy też zagrożenia dla niej, ale także o jej szerszy potencjał transformacyjny.

Przyjmujemy, że **samoorganizacja to taka forma działań grupy jednostek, w której działa się w oparciu o zasoby własne, na ogół uwspólnione, lub też odnosząc się do idei tego, co wspólne (dobra wspólnego, wspólnych zasobów), organizuje się formy zarządzania nim, a punktem jej startu są oddolne (horyzontalne) układy społeczne.** Samoorganizacja ma potencjał do uniezależnienia się od istniejących mechanizmów dystrybucji, redystrybucji oraz generowania zasobów przez „osoby trzecie” (np. organizacje i administrację publiczną/samorządową, prywatnych inwestorów lub sponsorów, etc.) lub przekształcania ich. Samoorganizacja na ogół wiąże się z partycypacją uczestników samoorganizującej się inicjatywy w podejmowaniu decyzji, szczególnie o alokacji środków, o wartościach i celach inicjatywy, o sposobach działania.

Samoorganizacja pojawia się wówczas, gdy standardowe formy organizacji „z góry” – za sprawą właściciela lub zarządzającego organizacją – oraz indywidualne strategie radzenia sobie z niedogodnościami, osiągnięcia indywidualnego sukcesu przestają wystarczać do osiągnięcia celów grupowych oraz indywidualnych. Innymi słowy: ani instytucje, które tworzą ofertę lub mają misję zaspokajania potrzeb, ani też jednostki, szukając owego zaspokojenia, nie są już w stanie działać wedle dotychczasowych mechanizmów. Próg uruchamiający samoorganizację jest na ogół wysoko, bo istniejący porządek instytucjonalny traktowany jest

jako naturalny, jedyny możliwy i najbardziej optymalny dla działań grupowych lub też nie dość nieefektywny, by jednostka czuła się zmuszoną do zmiany podjętej wspólnie z innymi, zdefiniowanymi jako sojusznicy gotowi współdzielić cele i sposoby ich osiągnięcia. Ten proces uwspólniania zasobów, identyfikacji krótko- i długoterminowych celów oraz sposobu działania przebiegający w sposób partycypacyjny i deliberacyjny jest niezwykle kosztowny pod względem czasu i energii osób współtworzących nowy ład. W tym sensie w opozycji do idei samoorganizacji lokuje się zarówno idea charyzmatycznego lidera, który koncentruje w swoim ręku władzę i odpowiedzialność za działania, jak i sprawnego menedżera, optymalizującego efektywność i skuteczność funkcjonowania instytucji, wdrażając na przykład założenia New Public Management.

Można zidentyfikować kilka logik powstawania i działania inicjatyw opartych na samoorganizacji:

- a.** pojawia się intersubiektywne doświadczenie „sytuacji bez wyjścia”, skłaniające do poszukiwania czegoś zupełnie nowego, w oparciu o własne zasoby, bez polegania na dotychczasowych źródłach. Taką diagnozę i przyjmowaną formułę działań można określić „strategią autonomizacji i oporu” – dotychczasowe doświadczenia skłaniają do zupełnie nowych form organizacji, stojących w opozycji do istniejących; ikoną dla tego działania są zarówno ruchy protestów, jak komitety protestacyjne czy niektóre ruchy aktywistów miejskich;
- b.** perspektywa działań pozasystemowych, poszukiwania własnej niszy, staje się atrakcyjniejsza aniżeli domaganie się zmiany; to strategia subkulturowa – poszukiwania bezpiecznej niszy, komplementarnej wobec systemu, bo odpowiadającej na jego deficyty i wyraźnie odcinającej się od niego; ikoną tej strategii jest klasyczna logika działań squattów;
- c.** odpowiedzią na ocenę słabej legitymizacji władzy, ale i dominujących form organizacji (np. organizacji pozarządowych) jest zupełnie inna logika wewnątrz organizacji, w imię lepszego oddziaływania na otoczenie, lecz nie w przypadku otwartego konfliktu czy oporu w istniejącej organizacji; ikoną jest tu spółdzielnia.

Jednocześnie należy podkreślić, że jedną z najważniejszych form samoorganizacji w ramach istniejącego ładu instytucjonalnego, zarazem najsilniej już sformalizowaną, jest działalność związków zawodowych. Nie ignorując, ani też nie pomniejszając ich znaczenia, poszukiwaliśmy innych form, niekoniecznie związanych z samoorganizacją pracowniczą, zdając sobie sprawę choćby z faktu, że polski rynek pracy, w tym także sektor kultury, są silnie „uelastycznione”.

W naszym mniemaniu, samoorganizacja może być reakcją na dwa przeciwstawne wymiary władzy w istniejących organizacjach oraz szerzej w sferze publicznej:

- a. silnej władzy, która pozbawia jednostki/grupy społeczne poczucia sprawstwa, ingeruje w autonomiczne obszary działalności, narusza wolność twórczości;
- b. słabej władzy publicznej, rozproszonej i mało efektywnej, ale mocno zalegitymizowanej dyskursem o indywidualnych możliwościach i szansach na wolnym rynku.

Wybraliśmy więc do zbadania dwie inicjatywy, które odpowiadają pierwszej i trzeciej logice, a jednocześnie biorą pod uwagę oba wymiary władzy: jej centralistycznej, arbitralnej rządności oraz rynkowego rozproszenia działań, określanego czasem „ngoizacją” trzeciego sektora. Zdajemy sobie sprawę, że także inicjatywom opartym na samoorganizacji zagrażać może scenariusz „wypełniania nisz” – czyli działań pozasystemowych, które w istocie legitymizują system, poprzez wskazanie na bezpieczne dla niego samego alternatywy pozbawione szerszego potencjału transformacyjnego.

W przypadku inicjatyw, które powstały po wyborze Cezarego Morawskiego na dyrektora Teatru Polskiego we Wrocławiu, przyglądamy się samoorganizacji, która powstała spontanicznie, w wyniku oddolnych działań zespołu teatralnego oraz publiczności, była formą protestu czy oporu i która zamieniła się w specyficzne i coraz bardziej zinstytucjonalizowane działania, w nowy sposób definiujące nie tylko swą własną samoorganizację, ale także – swój wpływ i cele zmiany w otoczeniu. W tym przypadku samoorganizacja ma silny aspekt krytyki instytucjonalnej i szczególny potencjał przemian w ładzie instytucjonalnym, rozumianym jako system obejmujący organizatorów, instytucje i odbiorców. W drugim przypadku przyglądaliśmy się działalności spółdzielni pracy Ogniuwo z siedzibą w Krakowie. Tym razem chodziło o inicjatywę, która nie wyłania się w wyniku eskalacji konfliktu i wybuchu protestu, lecz raczej jest efektem rozłożonych w czasie procesów, które dotyczyły z jednej strony doświadczeń jej założycieli i członków, z drugiej – środowiska, którego działania spółdzielnia (samo-) organizuje. Nie podejmujemy się – co trzeba podkreślić – ewaluacji wpływu tych inicjatyw na swe otoczenie, ani też nie przyjmujemy, że zaproponowana przez nas definicja samoorganizacji jest jedyną możliwą. Zakładamy jedynie, że kluczem jest zrozumienie potencjału **wewnętrznej transformacji grup ludzi, którzy działają w szerokim polu kultury**, która sprzyjać może szerszemu lub bardziej intensywnemu oddziaływaniu na społeczeństwo. ■



Publiczność Teatru Polskiego i Teatr Polski – w podziemiu. Studium przypadku

Opracowanie: Bartek Lis

Wstęp

Badanie skoncentrowało się na wydarzeniach, dla których bezpośrednią przyczyną była decyzja o mianowaniu Cezarego Morawskiego na dyrektora Teatru Polskiego we Wrocławiu w wyniku procedury konkursowej rozstrzygniętej 22 sierpnia 2016 roku.

Teatr Polski (TP), dla którego głównym organizatorem odpowiedzialnym za procedurę wyłonienia nowej dyrekcji jest Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego (UMWD), a współorganizatorem Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, był w momencie rozstrzygnięcia konkursu na dyrektora jedną z najważniejszych polskich scen publicznych; teatrem artystycznym, poszukującym, zaangażowanym społecznie, rozpoznawalnym i osiągającym wymierne sukcesy w międzynarodowym obiegu sztuki. Teatr wielokrotnie zapraszany był na najważniejsze festiwale teatralne, zdobywał międzynarodowe wyróżnienia i nagrody. Przez dziesięć lat TP prowadzony był przez Krzysztofa Mieszkowskiego – obecnie posła na Sejm z ramienia Nowoczesnej – i to w czasie trwania tej dyrekcji utwierdziła się międzynarodowa renoma tej sceny. Dyrekcja Mieszkowskiego, choć przyniosła artystyczny sukces teatru, wiązała się też z licznymi napięciami przede wszystkim w relacjach z organizatorem (powracający spór związany z zadłużaniem TP, obciążonego według dyrekcji strukturalnym niedofinansowaniem), ale także w wewnętrznych relacjach w ramach instytucji w związku z niedemokratycznym i niepartycypacyjnym sposobem zarządzania, które nie były jednak publicznie manifestowane.

Cezary Morawski był jednym z sześciorga kandydatów, którzy wystartowali w ogłoszonym latem 2016 roku konkursie (wcześniejszy konkurs unieważniono ze względów proceduralnych). Jego nominacja na dyrektora spotkała się ze zdecydowanym oporem ze strony znacznej części zespołu aktorskiego, wspieranego przez liczne głosy polskiego środowiska teatralnego i ludzi kultury. Zespół deklarował, że wobec zaproponowanej przez Morawskiego wizji teatru, która radykalnie odbiegała od dotychczas realizowanej, nie widzi możliwości współpracy z nowym dyrektorem. Gwałtowność i determinacja protestu oraz podjęte od razu po rozstrzygnięciu konkursu formy oporu sprawiły, że także teatralna

publiczność rozpoczęła spontaniczne działania, które ostatecznie doprowadziły do jej rosnącego upodmiotowienia: gotowość do obrony instytucji w jej dotychczasowym kształcie programowym, wspólnota poglądów i doświadczeń uczestnictwa w kulturze, udział we wspólnych manifestacjach w przestrzeni publicznej przyjęły formę materializującej się samoorganizacji, która ostatecznie zyskała instytucjonalny kształt w postaci powołania stowarzyszenia. Opór wobec decyzji urzędników bardzo szybko skryształizował się w postaci dwóch samoorganizacyjnych inicjatyw: Publiczności Teatru Polskiego (PTP), która zrzeszała widzów utożsamiających się z dotychczasowym profilem instytucji i gotowych walczyć o jego zachowanie, oraz Teatru Polskiego – w podziemiu (TPwp) jako reprezentacji aktorów i twórców sprzeciwiających się dyrekcji Morawskiego. Początkowo obie organizacje dość symbiotycznie współwystępowały w polu kultury i przestrzeni publicznej, stopniowo precyzując obszary swoich aktywności. TPwp skupiał się na węższym i bardziej pragmatycznym rozwiązaniu problemu, czyli odwołaniu dyrektora Morawskiego i zapewnieniu twórcom możliwości pracy w akceptowanej przez nich ramie ideologiczno-estetycznej, zaś PTP dodatkowo coraz silniej włączała się w dyskusję na temat autonomii instytucji kultury, definicji teatru artystycznego czy modelu organizacji życia teatralnego w Polsce.

Na potrzeby badania samoorganizacja została roboczo zdefiniowana jako „taka forma działań grupy jednostek, w której działa się w oparciu o zasoby własne, na ogół uwspólnione lub też odnosząc się do idei tego, co wspólne (commons), organizuje formy zarządzania nimi, a punktem jej startu są oddolne (horyzontalne) układy społeczne” (Mikołaj Lewicki, *Samoorganizacja – problematyka, pytania, definicje – plan badania*). Przebadane inicjatywy pozwalają uznać powyższą definicję za właściwą także dla organizacji powstałych w odpowiedzi na kryzys w Teatrze Polskim we Wrocławiu.

Informacje o przebiegu badania

Badanie zakładało wykorzystanie metody desk research oraz wywiadów pogłębionych, które zostały zrealizowane z osobami reprezentującymi różnych aktorów społecznych obecnych w polu praktyk, których dotyczą badane inicjatywy samoorganizacyjne. Nie stanowią oni w żaden sposób grupy reprezentatywnej. Dobór był w pełni celowy. Do próby weszły dwie reprezentantki Publiczności Teatru Polskiego (w cytatach oznaczone jako P1 i P2), dwóch członków zespołu Teatru Polskiego (analogicznie: A1 i A2, jeden był – zwolniony przez Cezarego Morawskiego, jeden wciąż zatrudniony, obaj związani z OZZ „Inicjatywa Pracownicza”), jedna osoba pracująca w miejskiej (wrocławskiej) instytucji kultury (otoczenie TP) oraz reprezentant Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego – bliski współpracownik marszałka Cezarego Przybylskiego, dobrze zorientowany w problematyce związanej z Teatrem Polskim we Wrocławiu.

W ramach badania zostało przeprowadzonych sześć wywiadów pogłębionych, każdy trwający od 1 do 3 godzin. Wywiady były rejestrowane (rozmówcy byli o tym powiadomieni i wyrazili na to zgodę, z wyjątkiem jednego z rozmówców – przedstawiciela Urzędu Marszałkowskiego). Jeden z rozmówców poprosił o szczególną ostrożność w posługiwaniu się danymi, które mogłyby ujawnić jego tożsamość (aktor będący wciąż członkiem zespołu Teatru Polskiego). Wywiady nie były transkrybowane, sporządzono wyczerpujące notatki. Do przygotowania niniejszej analizy posłużyły zatem odsłuchy nagrań, sporządzone notatki oraz analiza treści materiałów zastanych (internetowe wydania „Gazety Wyborczej Wrocław” oraz „Gazety Wrocławskiej” z okresu sierpień 2015 – październik 2017; nagrania wideo zrealizowane przez dziennikarzy TVN24; przegląd fanpage’ów na portalu społecznościowym „Facebook” – Publiczność Teatru Polskiego, Stowarzyszenie Widzów Teatrów Publicznych, Teatr Polski – w podziemiu).

Badanie było zrealizowane w okresie od 3 do 11 października 2017 we Wrocławiu – wywiady osobiste. Część rozmów została przeze mnie zlecona osobom z odpowiednimi kwalifikacjami. Pewnym wyzwaniem była konieczność uwzględnienia dwóch reprezentacji samoorganizujących się inicjatyw i relacji między, czyli PTP i TPwp, co skutkowało mniejszą wnikliwością badania dynamiki wewnętrznej każdej z nich. Niemniej uzyskany materiał badawczy pozwala zauważyć pewne prawidłowości i cechy zjawiska, które poddane dalszej refleksji badawczej mogą wyłonić ciekawe wnioski w kontekście uogólnionych badań nad samoorganizacją.

Badane inicjatywy

Przebieg samoorganizacji – geneza i przebieg procesu, pola działalności, motywacje

Analizując proces samoorganizacji inicjatyw skupionych wokół Teatru Polskiego, trzeba wyróżnić dwa jego etapy: wczesny, wyprzedzający wydarzenia z lata 2016 roku (czyli powołanie Cezarego Morawskiego na stanowisko dyrektora instytucji), oraz ten właściwy, związany z wyłonieniem się i instytucjonalizacją samoorganizacji, którego bardziej zagęszczony opis przedstawię¹. Etap pierwszy miał charakter wewnętrznej, oddolnej pracy przebiegającej w łonie instytucji oraz w jej relacji z odbiorcami.

Ten wczesny proces samoorganizacji wewnątrz instytucji przejawiał się w podjęciu decyzji o założeniu w teatrze innego niż NSZZ „Solidarność” związku zawodowego – w 2009 roku zawiązano Komisję Zakładową OZZ „Inicjatywa Pracownicza”; w momencie wybuchu konfliktu z Cezarym Morawskim komisja ta zrzeszała głównie aktorów, 36 z 56 wówczas zatrudnionych. Nie ma w tej chwili jasności, co było głównym powodem podjęcia takiej decyzji. Z wywiadów wyłaniają się dwie, po części wzajemnie znoszące się motywacje, obie związane z postacią dyrektora Krzysztofa Mieszkowskiego i jego sposobem prowadzenia teatru: chęć przygotowania się na kolejne próby odwołania Mieszkowskiego z funkcji dyrektora TP przez organizatora teatru (w związku znajdowali się głównie, choć nie wyłącznie, aktorzy najczęściej znajdujący zatrudnienie w realizowanych spektaklach) lub też chęć stworzenia zespołowej równowagi dla Mieszkowskiego, który zdaniem części zespołu wprowadzał coraz mniej otwarty i włączający model zarządzania instytucją. W tym czasie ujawniają się również polityczne aspiracje dyrektora Mieszkowskiego. Niezależnie od rysującej się tu ambiwalencji w relacjach wewnątrz teatru, należy podkreślić, że publiczność TP, która w podobnie spontaniczny i „rewolucyjny” sposób organizuje swoją aktywność w końcu sierpnia 2016 roku, właśnie Krzysztofa Mieszkowskiego uważała za gwaranta wysokiej jakości repertuaru TP, zaś pierwsze działania, początkowo ograniczone do aktywności w sieci (założenie przez Magdalenę Dzieciołowską fanpage’a na Facebooku – „Publiczność Teatru Polskiego”), podjęła w odpowiedzi na próbę odwołania Mieszkowskiego w związku z zarzutami o niegospodarność już w końcówce roku 2015.

¹ Por. Magdalena Piekarska, *Teatr Polski. Kalendarium upadku*, „Gazeta Wyborcza – Wrocław”, <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,142076,21329592,teatr-polski-kalendarium-upadku.html>, data dostępu: 30.10.17

Fundamentalne znaczenie dla procesualnego tworzenia przyszłej samoorganizacyjnej inicjatywy publiczności miało stworzenie w teatrze rozbudowanego programu edukacyjnego, skierowanego nie tylko do odbiorców w wieku szkolnym, ale przede wszystkim do dorosłej publiczności TP. Wykłady, debaty, spotkania z twórcami, warsztaty dla młodzieży (w realizację jednego z projektów, słynnej „Wszechnicy Teatralnej” zaangażowana była m.in. Magdalena Dzięciołowska, która odegrała i odgrywa kluczową rolę w ruchu samoorganizacji publiczności TP), uruchomienie studenckiej gazety „Generacja TPI”² – to wszystko działania, które, zainicjowane na długo przed konfliktami z Morawskim, stanowiły zaczyn dla aktywności publiczności TP.

Niezgoda obu grup (aktorów i publiczności) na dyrekturę Morawskiego jest, w największym skrócie, niezgodą na zmiany o charakterze ideologiczno-estetycznym w programie teatru, jakie zapowiadał i jakie wdrożył Morawski. Procedury formalne związane z wyborem następcy Krzysztofa Mieszkowskiego zostały dochowane (podkreślał to w rozmowie z nami przedstawiciel UMWD, sam jednocześnie manifestujący swoją sympatię dla wyborów artystycznych TP pod rządami Mieszkowskiego), choć uczestniczący z konkursie przedstawiciele zespołu – Piotr Rudzki i Krystian Lupa – uznali go za „nieuczciwy” i „ustawiony”, odmawiając podpisania protokołu zatwierdzającego wybór nowego dyrektora. Obaj relacjonowali później, że komisja z góry wiedziała, który z kandydatów ma zostać wybrany, nie przeprowadzono żadnej merytorycznej dyskusji, dlatego przedstawiciele zespołu demonstracyjnie opuścili salę obrad. Ten gest okazał się bardzo istotny, podobnie jak opowieść o tym, że rozstrzygnięcie konkursu zajęło komisji 16 minut. Od wyrazistego gestu kontestacji konkursu i zainicjowanej przez przedstawicieli zespołu narracji o jego nieuczciwym przebiegu – a zatem od zidentyfikowania instrumentalnego posłużenia się procedurą konkursową, skutkującego pozbawieniem podmiotowości zarówno zespołu, jak i publiczności utożsamiającej się z dotychczasową formułą teatru – rozpoczął się drugi etap samoorganizacji obu tych związanych z TP społeczności. Obu grupom inicjatywnym w pierwszym odruchu chodziło o zmanifestowanie niezgody i walkę o zachowanie status quo (nie tyle w sensie powrotu Mieszkowskiego, ile znalezienia rozwiązania, które pozwoli zachować i rozwijać dotychczasowy charakter wrocławskiej sceny i profil działania instytucji).

² Generacja TPI, <http://www.teatrpolski.wroc.pl/edukacja/generacja-tpl>, data dostępu: 31.10.17

Drugi etap samoorganizacji

Jak już powiedziano, w drugim etapie procesu wyłoniły się dwie organizacje, stopniowo rozwijające struktury i ramy instytucjonalne zmierzające w stronę formalizacji: Teatr Polski – w podziemiu i Publiczność Teatru Polskiego z czasem przekształcona w Stowarzyszenie Widzów Teatrów Publicznych.

Moją hipotezą jest uznanie „romantycznej” konstrukcji inicjatyw samoorganizujących skupionych wokół TP. Przedstawiciele/przedstawicielki operują językiem mitologizującym początki samoorganizacji. Mówi się o doświadczeniu czasu niezwykłego (podobny ton narracji można usłyszeć na zgromadzonych w Europejskim Centrum Solidarności w Gdańsku nagraniach, na których świadkowie i uczestnicy strajków w sierpniu 1980 roku mówią o swoistym „karnawale”, wielkiej wspólnotce). Przejście do etapu bardziej urefleksyjonego, „pozytywistycznego” przychodzi z czasem. W przypadku PTP jest to moment organizacji publicznych debat i zawiązania stowarzyszenia, zaś dla TPwp przejście to wiąże się z próbą wykorzystania narzędzi związkowych – wejście w spór zbiorowy z nowym dyrektorem – oraz bardziej świadomego i mniej emocjonalnego zaangażowania się w negocjacje z urzędnikami DUM. Można postawić tu pytanie o szerszą specyfikę procesu samoorganizujących: czy momentu konsolidacji, kształtowania, określania bardziej pogłębionych i długoterminowych celów inicjatywy zawsze nie poprzedza okres „romantyczny”?

TPwp został uformowany przez zespół aktorów (około 40 osób, które w ostatnich sezonach należały do najczęściej obsadzanych aktorów TP, jednocześnie zrzeszonych w Komisji Zakładowej OZZ „Inicjatywa Pracownicza”). Początki protestu tej części zespołu aktorskiego rozpoczynają się wraz z decyzją komisji konkursowej z 22 sierpnia 2016 roku. Pierwsze działania (symboliczne gesty zaklejanie usta czarną taśmą, manifesty, odezwy) mają miejsce na scenie zaraz po zagranym przedstawieniu i często przenoszą się przed budynek teatru, gdzie następuje łączenie inicjatywy aktorskiej z inicjatywą publiczności (potem także takie zjednoczenie ma miejsce w salach teatralnych). Z czasem, gdy zespół protestujących aktorów się „wykrusza” oraz gdy z afisza znikają sztuki, w których obsadzie są protestujący artyści, działania przenoszą się poza TP, przyjmując formę „podziemnych performansów”. Działalność polegała na organizacji wydarzeń performatywnych/teatralnych w przestrzeniach instytucjonalnych (np. Teatr Muzyczny Capitol) lub przestrzeniach pozainstytucjonalnych (często efemerycznych lub tymczasowych np. kontenery na pl. Nowy Targ w trakcie trwania Festiwalu Nowe Horyzonty). Były to działania zwoływane i anonsowane *ad hoc* lub z niewielkim wyprzedzeniem (informacja rozchodzi się za pomocą portali społecznościowych,

lub zaprzyjaźnionych mediów – np. wrocławski oddział „Gazety Wyborczej”). Artyści TPwp aktywizowali się także poza Wrocławiem, uczestnicząc m.in. ze spektaklami i protestami w Kongresie Kultury w Warszawie w październiku 2016 roku. Bezpośrednim celem działalności TPwp było stworzenie aktorom możliwości pracy i kontaktu z publicznością w akceptowanych przez nich ramach ideologiczno-estetycznych, utrzymanie spójności zespołu, który identyfikował się z dotychczasowym TP oraz zachowanie kapitału kulturowego instytucji mimo gwałtownych przekształceń, jakim pod rządami Morawskiego ulegał teatr.

TPwp powstał zatem jako inicjatywa nieformalna i spontaniczna, pozbawiona wyrazistych liderów, choć można wskazać osoby, które były pomysłodawcami zawiązania działania o tym charakterze. Piotr Rudzki – zwolniony przez Morawskiego kierownik literacki teatru założył fanpage na FB, posługując się tą właśnie nazwą:

uruchomiłem tę stronę i nazwę wymyśliłem – Teatr Polski w Podziemiu – oczywiście na początku było skojarzenie z podziemiem sprzed 1989 roku, ale później wyrzuciłem to z głowy; Solidarność działa w Teatrze Polskim i jest to straszny związek dzisiaj; więc bardziej to kojarzę z teatrem artystycznym, teatrem, który założył Tadeusz Kantor, w czasie okupacji w czasie II wojny światowej, który nazywał się właśnie Teatr Podziemny. (A1)

Piotr Rudzki, on rzucił określenie „schodzimy do podziemia”, skoro protesty nie dają; to się pojawiło; coś się pojawia w obiegu i samo weszło; nie trzeba było się długo zastanawiać, określenie powtórzono raz, dwa, trzy, cztery, samo zaczęło funkcjonować, potem powstała strona internetowa, powstało zjawisko, które jest nawet cenione w Urzędzie Marszałkowskim, nie wśród wszystkich nie wśród PSLu, który odpowiada za kulturę, ale wśród innych. (A2)

Działania TPwp w obszarze kultury związane są zatem integralnie z kompetencjami artystycznymi i doświadczeniem zawodowym osób zaangażowanych w jej współtworzenie.

Drugą, pozaartystyczną płaszczyzną i formą działania były działania „administracyjne”. O ile te pierwsze miały utrzymywać w przestrzeni społecznej widoczności problem oporu części zespołu TP zabiegającego o utrzymanie dotychczasowego artystycznego profilu teatru, o tyle te drugie, prowadzone w postaci protestów w Urzędzie Marszałkowskim, jak również mniej widowiskowych, kuluarowych rozmów z samorządowcami, doprowadziły z czasem do wzrostu porozumienia i wzajemnego rozpoznania w TPwp i urzędników DUM jako sojuszników – najpierw w próbie odwołania Cezarego Morawskiego

z funkcji dyrektora TP, później w kwestii stworzenia aktorom TPwp możliwości stabilnej pracy.

Istotnym momentem staje się decyzja o zawieszeniu działalności polegającej na organizacji performansów i rozpoczęcie pracy nad pełnowymiarowym spektaklem, który ma być cyklicznie pokazywany. Ta zmiana strategii działania artystycznego zbiega się z przekształceniami w relacjach z DUM, z którym członkowie TPwp rozpoczęli negocjacje wokół powołania nowego teatru publicznego. Zaznaczyć jednak wypada, że nawet w tej zaawansowanej fazie samoorganizacji w wypowiedziach przedstawicieli TPwp nadal dominuje głęboko emocjonalna postawa w odniesieniu do formuły teatru i działań Cezarego Morawskiego. Wiąże się to zapewne z drastycznością doświadczonego konfliktu oraz szeregiem represji, jakie spotkały protestujących aktorów ze strony dyrektora Morawskiego. Emocjonalny charakter organizacji utrzymuje się zatem nadal, mimo mijającego czasu i wejścia TPwp w nowy etap działalności, której celem – wciąż jednak odległym i bardzo niepewnym – jest pełna instytucjonalizacja w formie publicznej instytucji kultury.

Wyczerpująca charakterystyka motywacji samoorganizacyjnych TPwp wymaga sprecyzowania relacji, jakie zachodzą w tym przypadku między sporem pracowniczym, skoncentrowanym na zachowaniu miejsc pracy i poprawie jej warunków, a sporem ideologiczno-estetycznym. W tym kontekście konieczne są trzy uściślenia:

➔ część aktorów i aktorek zaangażowanych w protest wobec mianowania Morawskiego na dyrektora TP po pierwszej fazie oporu albo samodzielnie zadbało o zmianę miejsca zatrudnienia (np. Ewa Skibińska), albo decyzją dyrektora została zmuszona do opuszczenia TP (zwolnienia, redukcje etatów), innymi słowy: walka z nowym dyrektorem nie ma charakteru prostego sporu o ochronę miejsc pracy (te przynajmniej dla części zespołu wydają się łatwe do odtworzenia w innych teatrach), lecz jest wyrazem ideowego sporu o instytucję, która była w swej dotychczasowej formie często miejscem formatywnym dla aktorów i wrocławskiej publiczności;

➔ aktorzy i aktorki, którzy tworzą główną grupę protestujących artystów, są zrzeszeni w OZZ „Inicjatywa Pracownicza”, duża część tych osób (nie wszyscy) przed pojawieniem się i eskalacją konfliktu była często obsadzana w rolach w wystawianych przez TP spektaklach, inaczej niż inni członkowie/członkinie zespołu. Aktorzy i aktorki zrzeszeni w NSZZ „Solidarność” poparli nowego dyrektora – Cezarego Morawskiego, argumentując tę decyzję często względami światopoglądowymi i estetyczno-artystycznymi (w tej chwili wiele osób z tej grupy znajduje się w obsadach nowych spektakli);

→ wśród osób, które wspierają TPwp i są członkami Inicjatywy Pracowniczej, są także aktorzy, którzy nie byli w ostatnich latach obsadzani w nowych rolach, jednak informują, że profil TP, jako sceny artystycznej, krytycznej, wrażliwej na tematy społeczne (tak je można ocenić dzisiaj z pozycji kulturowego mainstreamu promowanego przez władzę) odpowiadał na ich pojmowanie współczesnego teatru artystycznego, którego czuli się częścią.

Prawie wszyscy, którzy jesteśmy zaangażowani w TPwp, jesteśmy jednomyślni: w sumie walczymy o tę samą sprawę; przecież mógłbym się podłączyć do nowej dyrekcji, bo nie byłem specjalnie obsadzany wcześniej, robiłem swoje, ale wiedziałem, że jestem w świetnym teatrze, no i ta tęsknota za świetnym teatrem mi nie przeszła i nie przejdzie prawdopodobnie. (A2)

To jest jakaś forma oporu wobec tego, co się dzieje i to jest sygnał do innych środowisk, do innych teatrów, że można, że nie można chować ogona pod tyłek i siedzieć cicho, jeżeli się dzieje coś takiego jak tutaj. (A2)

Analiza przebiegu sporu i motywacji protestującego zespołu TP pozwala na postawienie tezy ogólniejszej natury: w polu kultury częścią praw pracowniczych są także autonomia instytucji – rozumiana nie tylko jako jej aktualna niezależność programowa, ale również jako konieczność respektowania przez organizatora jej historii, dorobku, profilu działalności wypracowanego przez długoletnie procesy zachodzące w konkretnym zespole ludzi tworzących instytucję. Równie ważne pozostają demokratyzacja procesów zarządzania instytucją oraz wypracowywanie mechanizmów partycypacji i wzmacniania podmiotowości zespołu. Wszystkie one stanowią bowiem niezbędne warunki nieskrępowanej twórczości – ta zaś należy do podstawowych praw pracowniczych ludzi kultury.

Druga z inicjatyw, Publiczność Teatru Polskiego wyłoniła się spośród miłośników TP w jego – jak sami to określają – formule „teatru artystycznego”. Główny trzon inicjatywy publiczności stanowią osoby, które określają siebie jako „wychowankowie TP”. Ich profil demograficzny i społeczny jest bardzo zróżnicowany. Część osób jest związana z obszarem działań artystycznych lub kulturalnych. Z całą pewnością nie są oni zewnątrzsterowną, niekompetentną grupą, która jest wykorzystywana przez aktorów do obrony ich interesów.

Jedna z naszych rozmówczyń tak określa inicjatywę publiczności:

ruch społeczny. Oddolny, spontaniczny, niesterowany ruch społeczny, który zrodził się przez nikogo kompletnie nie organizowany wcześniej. Sposób, w jaki on zaistniał, jest jego najpiękniejszą definicją, gdyż pojawił się dokładnie

w przestrzeni teatralnej, pod teatrem. Tam się zmanifestował. Natomiast załączki tego ruchu wynikają skądinąd. Publiczność TP nie jest grupą przypadkowych osób, które nagle, w jednym momencie poczuły to samo. Jest to grupa osób, które utożsamiają się z Teatrem Polskim za czasów Krzysztofa Mieszkowskiego. (...) Najpierw musiała zaistnieć symbolicznie zbudowana wspólnota i ona była niedefiniowalna, bo nikt nie miał potrzeby definiować czegoś, co się między nami zadziało. (P2)

W narracjach rozmówczyń wybrzmiewa rodzaj wdzięczności dla TP za to, że przez lata realizował niezwykłą ścieżkę edukacyjną – tworzył przestrzeń do rozmowy, dyskursywizując współczesność, uwrażliwiając na różne problemy codzienności, dbając także o potrzeby emocjonalne i psychologiczne swych widzów (jest mowa o teatrze, jako o rodzaju psychoterapii). Jest to jeden z przykładów pokazujących, na czym polega dobrze i konsekwentnie realizowany program rozwoju publiczności („audience development”) oraz jak należy wspólnie rozumieć „uczestnictwo w kulturze”³. Idea teatru artystycznego była rozumiana i współdzielona z artystami przez kluczową dla pojawienia się tej inicjatywy część publiczności.

Wedle własnego określenia przyszli uczestnicy inicjatywy „kojarzyli się po twarzy”, jednak dopiero sprowokowani bezpośrednim czynnikiem zewnętrznym i w okoliczności spotkania w przestrzeni publicznej (protesty przed siedzibą Teatru Polskiego we Wrocławiu na ul. Gabrieli Zapolskiej) stworzyli początkowo nieformalną grupę Publiczność Teatru Polskiego, a później formalizując swoją działalność jako Stowarzyszenie Widzów Teatrów Publicznych.

Społeczność ukonstytuowała się samoistnie, gdy została pozbawiona przestrzeni teatru. Nikt nie odpalał lontu. Zadziało się to wtedy, gdy stanęliśmy w kręgu za aktorami, którzy wyszli w dniu 1 września 2016 roku przed teatr z zaklejonymi ustami. Aktorzy TP zrobili to na znak protestu wobec tego, co się wtedy wydarzyło i przekazali nam symbolicznie swój manifest aktorski. Stał się dla nas niemalże relikwią. Wtedy jeszcze ludzie, których teraz doskonale znam z imienia i nazwiska, nie znali się osobiście. Znaliśmy się natomiast z widzenia i obecności we wspólnej przestrzeni, jaką był teatr i do której regularnie uczęszczaliśmy. (...) Jeszcze wtedy nie stanowiliśmy zwartej grupy. (P2)

Jak twierdzi rozmówczynie, na tym polega fenomen ich społeczności i dodaje, że nie wie, w jaki sposób to wszystko się zadziało. Niemniej stało się

3 Por. Marek Krajewski, *Uczestnictwo w kulturze*, w: Rafał Koschany, Agata Skórzyńska, *Edukacja kulturowa. Podręcznik*, Centrum Kultury ZAMEK, Poznań 2014, s. 154–160.

to jednocześnie, jednomyślnie i zespołowo. Naturalnym stało się, że w przypadku, gdy dzieje się z TP coś złego, to wszyscy pojawiają się w tym miejscu i będą tam w tzw. komplecie – ludzie, którzy się nie znali, stanęli jednogłośnie po stronie aktorów. To poczucie wspólnotowości, wypracowane konsekwentne działania programowe zaangażowanego społecznie, artystycznego teatru, było wyraźnie rozpoznawalne i współdzielone przez zespół TP i przez związaną z teatrem publiczność. Tak o tej więzi mówi jeden z uczestników TPwp:

Aktorzy, w momencie zagrożenia wiedzieli, że jeśli zmanifestują i jednocześnie skierują swój przekaz do publiczności: 'Nam zabrano głos, Wy możecie jeszcze mówić', to publiczność na to zareaguje. Taka odpowiedź nie miałaby szansy, gdyby nie była wcześniej zbudowana wspólnota. Inaczej publiczność nie odpowiedziałaby na to, bo nie wiedziałaby, co w takim wypadku zrobić. (P2)

Część z osób tworzących Publiczność Teatru Polskiego była również zaangażowana we wcześniejsze działania wokół Teatru Polskiego, związane głównie z próbami odwołania dyrektora Krzysztofa Mieszkowskiego. Publiczność ta stanowiła zatem aktora obecnego w polu, jeszcze nie jako grupa formalna lub nieformalna, a raczej pewna potencjalność, która ze względu na ważne jej cechy mogła we właściwym momencie stanowić grupę inicjatywną, organizującą najpierw opór wobec zmian w TP, a potem włączającą się w szeroką debatę publiczną poświęconą kulturze w Polsce. Inicjatywa w pierwszym okresie liczyła nawet kilkadziesiąt osób – aktywistów i sympatyków teatru. W tej chwili jej struktura nieco okrzepła, wyłonił się główny trzon (kilkuosobowy), o zmiennej dynamice uczestnictwa w wydarzeniach, jednak zdaniem współtworzących tę inicjatywę osób, nadal zachowana jest łączność z szerszą publicznością TP. Pierwszymi działaniami były spontaniczne interwencje w przestrzeni publicznej: pikety pod siedzibą TP, palenie zniczy, marsze pod Urząd Marszałkowski, protesty w sieci, zbieranie podpisów i składanie petycji. Z czasem działania przyjęły formę dowodzącą większej refleksyjności inicjatywy oraz uporządkowania celów. Zaczęto organizować debaty publiczne i uczestniczyć w panelach dyskusyjnych, podejmując się rzecznictwa w sprawie teatrów publicznych w Polsce (należy przypomnieć, że w ostatnim czasie pojawiły się też inne kwestie angażujące politycznie publiczność i sympatyków teatrów publicznych w Polsce: kwestia Starego Teatru w Krakowie, teatrów w Kaliszu i Bydgoszczy, konflikt wokół *Klątwy* z Teatru Powszechnego, cenzura ekonomiczna ze strony MKiDN wobec festiwalu teatralnych Malta i Dialog)

Animatorzy, liderzy, hierarchie, podział zadań

Obie opisywane formy samoorganizacji nie są ruchami masowymi. Zwłaszcza osoby działające w PTP stanowią dość wąską grupę z kilkoma głównymi animatorami. Zarazem przedstawiciele obu inicjatyw podkreślają, że struktura ich organizacji jest zdecydowanie horyzontalna.

Nie zdarzyła się sytuacja, w której ktoś oficjalnie zrezygnował z działań grupy PTP. Zdarza się natomiast, że ktoś zawiesza aktywność ze względu na sprawy życiowe, osobiste. Są to sytuacje losowe, które nie wymagają oficjalnej komunikacji. Osoby tworzące PTP pozostają w stałym kontakcie, wiedzą, co dzieje się u każdego z nich. Zmienność amplitudy aktywności uważana jest za naturalną. Dla członków grupy oczywiste jest, że jeśli ktoś bardzo angażuje się w danym czasie w działania, to później musi trochę zwolnić tempo i zająć się własnym życiem, rodziną. Jednak gdy zauważają brak kogoś przez dłuższy czas, np. nieobecność przez dwa spotkania – interesują się, czy wszystko u niej/niego jest w porządku. I po jakimś czasie ta osoba ponownie pojawia się na spotkaniach.

Jedna z rozmówczyń mówi o tym, że zmienna dynamika zaangażowania w działania grupy jest czymś naturalnym, jednak podkreśla, że Magda Dzieciołowska i Paweł Zaremba są osobami, które od samego początku angażują się we wszystko z taką samą intensywnością (kosztem ich życia prywatnego i zdrowia). Jednocześnie zdaje sobie sprawę z tego, że taki bezkompromisowy aktywizm może nieść za sobą duże koszty np. kłopoty ze zdrowiem (powołuje się na swoje doświadczenie wyniesione z poprzednich działań aktywistycznych). (P1).

Rozmówcy z TPwp zdecydowanie podkreślają równościowy status członków inicjatywy. Podział zadań uzależniony jest w dużym stopniu od potrzeb związanych z realizowanym zadaniem oraz kompetencjami członków zespołu.

Taki jak w teatrze (podział – BL), w performansach brały udział osoby, które miały termin wolny; teatr jest dla nas zamknięty, więc korzystaliśmy z gościnności Teatru Capitol, Browaru Mieszczańskiego itd.; działanie non-profit, ani aktorzy ani reżyserzy (przyjeżdżający z całej Polski) nie dostawali pieniędzy, robiliśmy to po to, żeby się pokazać i mieliśmy publiczność. (A2)

Najpierw prowadzenie tej strony, a potem udział we wszystkim, co trzeba, jeśli trzeba było sprzątać kontener, w którym robiliśmy performanse w sierpniu, to sprzątałem kontener, jeśli trzeba było przywieźć tarcze policyjne na performans Krzyśka Garbaczewskiego, to przywoziłem. (A1)

Uczestnicy inicjatyw

Uczestnicy badanych inicjatyw to osoby funkcjonujące w poszerzonym polu kultury (jako twórcy, pracownicy i pracownice instytucji kultury, członkowie i członkinie grup nieformalnych, aktywiści miejscy, studenci i studentki kierunków artystycznych/społecznych/humanistycznych, osoby aktywne publicznie – choćby przez fakt ulicznego zaangażowania w manifestacjach politycznych). Charakterystyka ta dotyczy zarówno uczestników inicjatyw TPwp i PTP, jak i odbiorców ich działań – widzów performansów i uczestników debat. Jest to zatem grupa stosunkowo homologiczna, złożona z osób dysponujących najczęściej wysokim kapitałem kulturowym i społecznym.

Jakiego typu relacje z otoczeniem tworzy inicjatywa: gdzie buduje sojusze, a gdzie – ustawia się w opozycji?

Podstawowym afiliantem dla obu opisywanych inicjatyw (TPwp i PTP) są one same dla siebie nawzajem. Naturalnymi sojusznikami są inne teatry publiczne w Polsce (szczególnie te o zbliżonym profilu artystycznym lub borykające się z podobnymi problemami, np. Teatr Polski w Bydgoszczy). Szereg grup nieformalnych i aktywistycznych o profilu lewicowym i wolnościowym także symbolicznie wspiera inicjatywy wokół Teatru Polskiego. Wydaje się, że aktualnie najważniejszym sojuszem, jaki buduje TPwp, jest współpraca z Urzędem Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego, choć nie jest to współpraca stała czy w jakikolwiek sposób formalnie uregulowana. PTP nie występuje tutaj raczej jako strona, bo organizator Teatru Polskiego odmawia inicjatywie legitymizacji jako reprezentacji publiczności.

Przeciwnikiem obu inicjatyw jest strona „rządowa” reprezentowana przez ministra kultury i dziedzictwa narodowego – Piotra Glińskiego oraz wojewodę dolnośląskiego – Pawła Hreniaka.

Podjęmowano próby, by partnerem inicjatyw w polu konfliktu stał się także prezydent Wrocławia – Rafał Dutkiewicz oraz Biuro Festiwalowe Impart 2016, organizator Europejskiej Stolicy Kultury (Wrocław w 2016 roku dzierżył ten tytuł). Miasto, choć oficjalnie nie jest organizatorem TP, powinno wykazywać zainteresowanie losem tak ważnej, prestiżowej instytucji kultury, która cieszy się tak wyjątkowym kapitałem społecznym. Najwyraźniej jednak wąsko pojmowana pragmatyka i chęć uniknięcia trudnej, konfliktowej sytuacji powstrzymały władarzy Wrocławia przed jakimkolwiek zaangażowaniem. Trudno taką postawę postrzegać w kategoriach długofalowej, odpowiedzialnej polityki kulturalnej.

Wizerunek miasta pogarszał się jeszcze w kontekście realizowanego przez Wrocław programu Europejskiej Stolicy Kultury, który kończył się Olimpiadą Teatralną. Milczenie władz miasta oraz kuratora ESK do spraw teatru Jarosława Freta było niewytłumaczalne. „Wrocław milczał, w sytuacji, gdy był «zarzynany» najlepszy teatr we mieście, w Polsce, jeden z wybitniejszych na świecie” (P2).

Inne instytucje kultury w mieście, choć po cichu, nieformalnie kibicowały protestującym, co manifestowało się np. udziałem ich pracowników w publicznych protestach, to jednak nie zajmowały oficjalnie stanowiska. Wydaje się, że brak wyemancypowanej kadry kierowniczej wrocławskich instytucji kultury (należy włączyć do nich także Wrocławski Teatr Współczesny) jest pochodną określonego stylu realizowania polityki kulturalnej przez władarzy miasta, w której najczęściej dla swojej działalności może uzyskać ten, kto publicznie nie krytykuje decyzji podejmowanych przez Ratusz. Komisji Zakładowej IP funkcjonującej w TP udało się uzyskać symboliczne wsparcie od komisji zakładowych IP działających w innych instytucjach w Polsce, w komisji zakładowej w Muzeum Współczesnym Wrocław (MWW).

Jak zwracała uwagę w rozmowie przedstawicielka MWW (również członkini IP), instytucje kultury we Wrocławiu są „nieme”. W obawie przed utratą finansowego parasola ze strony organizatora (polityków), a także przed innymi konsekwencjami (np. nieprzedłużeniem kadencji dla dyrektora/dyrektorki) wolą zachować neutralność.

Inicjatywa vs otoczenie

TPwp i PTP w swej praktyce wpisują się w poszerzone pole kultury z jego funkcjami integracji środowiska lokalnego, upodmiotawiania, zwiększania poczucia sprawczości i współnotowania. Obie inicjatywy silnie wpływają na budowanie lokalnej tożsamości, tworząc zmitologizowaną (w sensie wspólnototwórczym) narrację o ponadprzeciętnej instytucji, która jest przedmiotem dumy lokalnej społeczności i jest w pełnym tych słów znaczeniu „dobrem wspólnym”. Stąd też wielokrotnie powtarzane przy okazji konfliktu o mianowanie Morawskiego na dyrektora TP pytania o lokalne zasoby i kapitał ludzki: „Czyż we Wrocławiu nie ma ludzi, by takim teatrem rządzić?” (A1).

Lokalne (wojewódzkie) uwarunkowania konfliktu są przedstawiane jako „niepolityczne”. Zdaniem przedstawiciela DUM geneza sporu i decyzji o ogłoszeniu konkursu na dyrektora TP związana jest wyłącznie z negatywnym osądem kompetencji zarządczych dyrektora Mieszkowskiego i nie ma ani politycznego, ani w szerszym rozumieniu ideologicznego podłoża. Oczywiście jest jednak, że

nie bez znaczenia dla tej sytuacji pozostaje fakt politycznego zaangażowania Mieszkowskiego i jego wejście do Sejmu RP z ramienia Nowoczesnej, a także ostre starcie, do jakiego doszło między Mieszkowskim a ministrem Piotrem Glińskim, który urzędowanie rozpoczął od próby cenzury prewencyjnej w związku z kontrowersyjną inscenizacją Śmierci i dziewczyny Elfriede Jelinek w reż. Eweliny Marciniak w Teatrze Polskim. Wziąwszy pod uwagę fakt, że Sejmikiem Wojewódzkim rządzi koalicja, w której skład wchodzi m.in. PO i PSL (ugrupowania pozostające w opozycji w Sejmie RP) można byłoby uznać, że argumenty o politycznej bezstronności są prawdziwe, jednak skądinąd wiadomo, że w kwestiach światopoglądowych konserwatywnym partiom (a nimi są PO i PSL) nie jest daleko do PiS. Teatr Polski wraz ze swoją wierną i aktywną publicznością był identyfikowany przez prawicowych publicystów jako instytucja „lewacka”, światopoglądowo wroga wobec tradycyjnych wartości i – co gorsza – zaangażowana społecznie. Ostatecznie DUM i MKiDN okazały się sojusznikami, wspólnymi głosami wybierając w konkursie Cezarego Morawskiego na dyrektora TP, następnie długo przemawiając jednym głosem w obronie tego wyboru i za pozostaniem Morawskiego na stanowisku mimo dramatycznie przybierającego na sile konfliktu. Z czasem DUM zmienił stanowisko, co należy uznać za wymierny efekt determinacji i skuteczności inicjatyw samoorganizacyjnych wokół TP. Początkowo TPwp odbierał DUM jako główną instytucję władną do rozwiązania sporu na ich korzyść (odwołanie Cezarego Morawskiego). W tej chwili decyzja o odwołaniu Morawskiego została podjęta przez Zarząd Województwa Dolnośląskiego, a następnie zablokowana przez wojewodę. Tę z kolei zaskarżył Zarząd Województwa Dolnośląskiego i skierował do rozstrzygnięcia do Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego, który to podtrzymał decyzję wojewody. Grupa aktorska od tej pory gdzie indziej upatruje sił blokujących zmianę, łącząc je bezpośrednio z rządami PiS i widząc w nich część agresywnej polityki podporządkowania sfery kultury narodowo-konserwatywnym wartościom. Obie związane z TP inicjatywy biorą sobie za cel obronę fundamentalnej zagrożonej w tej sytuacji wartości, jaką jest wolność ekspresji artystycznej oraz prawo do teatru „trudnego” w wymiarze artystycznym i społecznym.

Lokalne konflikty i rywalizacje: „Inicjatyw Pracownicza” vs „Solidarność”

W pewnym momencie można było uznać, że spór wewnątrz załogi Teatru Polskiego ma charakter klasowy i znajduje odzwierciedlenie w podziale na dwa związki zawodowe. W „Solidarności” (bardziej licznej) zrzeszeni są przede wszystkim pracownicy techniczni, administracja, kadry, zaopatrzenie

i przedstawiciele innych, nieartystycznych zawodów. Aktorzy w takim układzie mieliby reprezentować „intelektualistów” – artystów, ludzi dysponujących jeśli nie wyższymi kapitałami ekonomicznymi, to z pewnością symbolicznymi i kulturowymi. W tych dwóch związkach, a raczej podziale na nie, miała się manifestować Polska w mikroskali. Teatr rozbity na dwa obozy, dla których czynnikiem różnicującym miałyby być pozycja zajmowana w polu prestiżu. Jak wiemy, status materialny aktorów w Polsce wcale nie należy do najwyższych i tylko przez wzgląd na inne kapitały, którymi dysponują, można ich uznać za przedstawicieli innej grupy niż tzw. klas ludowych. Jednak trzeba dodać, że w momencie wybuchu konfliktu nie wszyscy aktorzy skupieni byli w „Inicjatywie Pracowniczej”. Część z nich od początku zasilala „Solidarność”. Brak nam bezpośredniego dostępu do osób, które reprezentują tę grupę, można jednak wysnuć hipotezę, że podział ten związany był po pierwsze z innym postrzeganiem misji i roli teatru publicznego (w prasie znaleźć można wypowiedzi aktorów z „Solidarności” oprotestowujących ideologicznie im obcy i definiowany jako „niszowy” profil działalności TP), po drugie zaś z dużo mniejszym udziałem w pracy artystycznej TP, co zapewne łączy się z ich stosunkiem do programu teatru. Teatralna „Solidarność” zdecydowanie popiera Morawskiego, a pracownicy zrzeszeni w tym związku nazywają zbuntowaną część załogi „mordoklejami” (w nawiązaniu do praktyki protestu polegającej na zaklejaniu sobie ust przez aktorów czarną taśmą, jako symbol odebrania im głosu przez nowy „teatralny reżim”). Wydaje się zatem, że spór pomiędzy stronami toczy się przede wszystkim o symbole i wartości oraz o przestrzeń i narzędzia do ich reprodukcji i uprawomocnienia. W tej rywalizacji teatr postrzegany jest właśnie jako jeden z ważniejszych „środków produkcji” wspólnotowych znaczeń i symboli. Idzie tu zatem o zapewnienie sobie narzędzi do przedstawiania swojej kulturowej arbitralności jako obowiązującej⁴ i reprodukcji tej narracji. O tym, że teatr jest takim właśnie narzędziem, najlepiej świadczy historia samoorganizacji Publiczności Teatru. Rywalizacja odbywa się więc po prostu o „teatr”, o jego publiczną scenę z jej edukacyjną, perswazyjną i afektywną siłą.

Opowieść o „teatrze artystycznym”, na który bardzo często powołują się osoby działające w obu inicjatywach (także w dyskursie określenie to jest silnie obecne), postrzegana być może jako akt językowy ustanawiający arbitralnie granicę pomiędzy tymi, którzy reprezentują wartości ludowe (nie-wartości?) czy też konserwatywne (niepostępowe) a tymi, którzy są „ekspertami” i reprezentują

⁴ Por. Jean-Claude Passeron, Pierre Bourdieu, *Reprodukcja*, tłum. Elżbieta Neyman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

wartości postępowe (o nabyciu funkcji eksperckiej w wyniku sporu wokół Teatru Polskiego mówiła nam jedna z przedstawicielek PTP). Ci pierwsi nie ujawnili się w konflikcie jako grupa upodmiotowiona, nie byli wcześniej adresatami ważnej oferty programowej TP (choć podkreślić należy, że teatr regularnie grywał także lekki repertuar farsowy), nie zostali przez teatr „wychowani”, jak mówią o sobie członkowie Publiczności Teatru Polskiego. Do przemawiania w ich imieniu pretendują pracownicy zrzeszeni w związku zawodowym „Solidarność”, z nimi utożsamia się Tadeusz Samborski, członek Zarządu Województwa Dolnośląskiego (promotor Cezarego Morawskiego) i pewnie sam dyrektor. Mówią o publiczności, która nie chce „golizny” w teatrze, za to domaga się wiernych kanonicznym tekstom inscenizacji.

Można sobie wyobrazić sytuację, w której to za pięć lat, w nowym konkursie (zorganizowanym już w związku z upływającą kadencją Cezarego Morawskiego) wygrywa kandydat reprezentujący poglądy lewicowe, „artystyczne” właśnie, i wówczas to staje przeciwko niemu „nowy” (odnowiony) zespół aktorski Teatru Polskiego oraz „nowa Publiczność TP” (ta, której jeszcze nie ma).

Podsumowanie

Najważniejsze fazy i etapy procesu samoorganizacji

Poniżej wymieniam najważniejsze, moim zdaniem, etapy procesu samoorganizacji na przykładzie inicjatyw wokół Teatru Polskiego. Oczywiście istnieją różnice pomiędzy nimi. Choćby pierwszy z wymienionych procesów – spotkanie, uwspólnienie celów, określenie sposobów działania – może przebiegać w różnorodny sposób, zależnie od struktury i historii grupy, w której obserwujemy działania o charakterze samoorganizacyjnym. Dla pracujących wspólnie aktorów Teatru Polskiego wymienianie opinii i uwspólnianie stanowisk w różnych sprawach dotyczących funkcjonowania instytucji było elementem codziennego doświadczenia. Dla grupy publiczności do chwili wybuchu konfliktu z Cezarym Morawskim jedyną przestrzenią realnego spotkania były organizowane przez TP wydarzenia (spektakle, dyskusje, czytania sztuk, warsztaty). Internet – od momentu założenia „fanowskich” stron na portalu społecznościowym Facebook – był także przestrzenią komunikacji i porządkowania spraw. Jednak „trening” do samoorganizacji odbywał się przede wszystkim „w realu”. Skrzykiwanie się lub informowanie o kolejnych manifestacjach, performansach, pikietach mogło odbywać się za pośrednictwem także tego kanału, jednak na dłuższą metę stałoby się nieskuteczne, gdyby nie praca wykonana wcześniej (budowanie relacji Teatru Polskiego z otoczeniem, uzgadnianie wartości i próba uzyskania wsparcia w ich realizacji).

- spotkanie w przestrzeni, uwspólnienie celów, określenie strategii działania i sposobów osiągnięcia celów
- określenie przeciwników i zmapowanie potencjalnych partnerstw; budowanie sojuszy
- zidentyfikowanie zasobów
- podjęcie działania
- komunikacja z otoczeniem
- ewaluowanie i wyciąganie wniosków, zgodnie z nimi implementowanie nowych strategii działania
- instytucjonalizacja formalna (często świadomie traktowana instrumentalnie, jako konieczne narzędzie do osiągnięcia celów i skutecznego funkcjonowania w ramach ładu instytucjonalnego i systemu finansowego, drugorzędne wobec wspólnoty doświadczeń i praktyk, która celowo budowana jest jako alternatywa wobec systemu).

Definicja samoorganizacji badanej inicjatywy

Można postawić hipotezę, że dla aktorów zaangażowanie się w artystyczny bunt, który przyjął formę Teatru Polskiego – w podziemiu, było działaniem niemal instynktownym, a zarazem czymś bardzo mocno emocjonalnym. Dopiero w konsekwencji stopniowo krystalizuje się idea samoorganizacji i przyjmuje formę urefleksyjnioną, czyli w jakiejś mierze uporządkowaną, wynikającą z obserwacji uczestniczącej, doświadczenia oraz dyskusji z pozostałymi aktorami społecznymi. Samoorganizacyjna aktywność polega w tym przypadku na przywróceniu utraconej możliwości działania – pracy twórczej w akceptowanej i współtworzonej przez lata ramie ideologiczno-estetycznej. W odpowiedzi na gwałtowny deficyt, jaki aktorzy odczuli w wyniku zmiany dyrekcji wiążącej się z niemożliwą dla nich do zaakceptowania zmianą programu i wizji teatru, zdecydowali się powołać „nieprawomocną” instytucję kultury, charakteryzującą się horyzontalną strukturą, współdzielonym, rozproszonym liderstwem, współodpowiedzialnością, kolektywnością i partycypacyjnością. Z czasem ich działania zaczęły zmierzać w stronę ustabilizowania efemerycznej aktywności w polu kultury, produkcji nie jednorazowych performansów, ale przedstawień oraz negocjacji z władzami samorządowymi w celu powołania nowej publicznej instytucji kultury. W tym miejscu rodzi się ważne pytanie: w jakim stopniu „ustrój” tej nowej instytucji, procesy produkcji i relacje pracownicze mogą zachować cechy wypracowane w TPwp?

W przypadku Publiczności Teatru Polskiego było podobnie. Samoorganizacja miała emocjonalne i spontaniczne początki. Z czasem struktura zaczęła nabierać bardziej zdefiniowanych kształtów (określenie celów). W tym przypadku należy wydobyć symboliczny moment upodmiotowiający grupę, czyli wyjście na scenę Teatru Polskiego podczas jednego z wrześnieowych (2016) spektakli. Przestrzeń dotychczas zarezerwowana wyłącznie dla aktorów, staje się także otwarta dla widzów. Performatywnie rodzi się byt obdarzony głosem i dosłownie widoczny na publicznej scenie. Jedna z naszych rozmówczyń zwraca na to uwagę, mówiąc, że tak długo, jak mogli stać murem za aktorami i za zespołem, robili to, jednak warunkiem tego przymierza musiało być istnienie tegoż zespołu. Gdy zespół zaczął tracić swoją podmiotowość, publiczność „musiała podjąć decyzję” i się wyemancypować, w praktyce poddając krytyce tradycyjne podziały i hierarchie właściwe instytucji teatru i teatralnej sytuacji komunikacyjnej (P2). Dyrektor Morawski uznał ten gest za niedopuszczalny, łamiący niepisana regułę rozdzielności tych przestrzeni. Nie zarejestrował jednak, że akt ów został już wykonany w sposób symboliczny dawno temu. Jedna z naszych rozmówczyń uważa, że publiczność miała do tego pełne prawo:

Manifestowania swoich poglądów nauczył nas Teatr Polski. Wychował do tego, by robić rzeczy odważne, zabierać głos w dyskusji. Teatr i ulica to jedno. (P1)

Samosięorganizujemy, czyli działamy – to wychodzenie z roli biernej do czynnej. (P2)

Podstawowe narzędzia, które służą samoorganizacji – co jest potrzebne, by była możliwość „reprodukcji inicjatywy”, a co zdecydowanie ogranicza takie możliwości?

Wskazując narzędzia i strategie samoorganizacji, trzeba zarazem pytać o to, w jaki sposób mierzyć i ocenić jej sukces? Czy jest nim już fakt jej powołania? Że jest i trwa? Że się instytucjonalizuje? Czy że udaje się przy jej pomocy realizować postawione sobie cele? Trzeba również pamiętać, że poniższe spostrzeżenia odnoszą się do konkretnej przestrzeni kulturowo-społecznej i kontekst ten trzeba za każdym razem brać pod uwagę. Osoby, z którymi rozmawialiśmy, zwracały szczególną uwagę na pierwszych pięć z poniżej wymienionych elementów:

- 1.** idea – jasna i czytelna, współdzielona przez wszystkich zaangażowanych w działanie, czyli podobny system wartości. Na ten aspekt zwracali uwagę praktycznie wszyscy nasi rozmówcy/rozmówczynie, czyniąc z niego najważniejszy i podstawowy element fundujący dalsze ewentualne współdziałanie. Idea, czyli określona wizja świata, która następnie znajduje egzemplifikacje w najbliższym otoczeniu;
- 2.** działanie wspólnotowe, kolektywne, pozbawione silnego przywództwa, czyli że wszyscy zabiegają o wspólną sprawę, starając się wystrzegać partykularyzmów. Oczywiście nie oznacza to unikania obecności w zespole charyzmatycznych osobowości, ale liderstwo ma tu charakter bardziej rozproszony, zmienny i współdzielony. Kolektywność jest kolejną wartością, na którą wskazywali nasi rozmówcy, podkreślając jej wagę;
- 3.** osoby powinny praktykować bycie razem, dzielić doświadczenia, wyciągać wnioski, mieć powód do współdziałania. Najważniejszą do tego przestrzenią jest przestrzeń publiczna. Wirtualna rzeczywistość i ćwiczenie kciuka (poprzez przeglądanie witryn internetowych i klikanie) nie wystarczają. Nieco rozszerzając tę uwagę, można napisać, że „idea samoorganizacyjna” jest propozycją dla osób aktywnych (aktywistów?) i wymaga pewnych kompetencji społecznych, zwłaszcza jeśli chce się być w głównym jej nurcie

- działań. Oczywiście „wirtualne” wsparcie, czy też wykonywanie pracy, która nie wymaga widoczności, także może stać się elementem samoorganizacyjnej praktyki;
4. w powstaniu samoorganizacji pomagają długa, współdzielona historia oraz coś, co w przypadku samoorganizacji wokół instytucji można nazwać „pamięcią instytucjonalną”, jej narracją tożsamościową;
 5. gotowość do redefiniowania i elastyczność. Na ten aspekt zwracały uwagę zwłaszcza przedstawicielki PTP. Uważne rejestrowanie zmieniającego się otoczenia, pojawiające się w nim kolejne zmienne, powinno być asumptem do wyciągania wniosków i redefiniowania celów i metod działania. Tak się stało w przypadku obu inicjatyw wokół TP;
 6. docenianie i celebrowanie wspólnych zwycięstw odnoszone wspólnie sukcesy i przekonanie o swojej „świątyni”. Aby gotowość do poświęcania swoich zasobów lub zabiegania o zasoby, które są w dyspozycji innych, była silna i trwała, musi być także znana wysokość stawki, o którą się gra w polu. Niezwykle ważna jest także pamięć o wspólnej historii, zrealizowanych z sukcesem projektach, która wzmacnia i motywuje;
 7. samoorganizacja wokół instytucji zależy bezpośrednio od długofalowego procesu wykształcenia samodzielnej, aktywnej, sprawczej publiczności i stworzenia jej szansy spotkania i komunikacji: „Wspólnota, głupcze!”.

Poniżej wymieniamy jeszcze hasłowo kilka „narzędzi”, które mogą być pomocne w samoorganizacji:

1. widowiskowy („spektakularny?”), początek (również medialny); tak z pewnością było w przypadku PTP i TPwp w drugim jej etapie;
2. funkcjonowanie związku zawodowego (który już sam w sobie jest przykładem samoorganizacji);
3. liczebność początkowa jednostki nie jest bez znaczenia (nie za mała, nie za duża, by nie utrudniać komunikacji i procesów grupowych, decyzyjnych);
4. formalizacja struktury na pewnym etapie;
5. stałe i konsekwentne komunikowanie aktywności (celów, postulatów) na zewnątrz;
6. otwartość grupy na nowych członków.



Spółdzielnia Ogniw z siedzibą w Krakowie. Studium przypadku

Opracowanie: Natalia Sarata

Wstęp

Studium przypadku Spółdzielni Ogniuwo z siedzibą w Krakowie¹ służy sprawdzeniu, czy ta forma organizacji może stać się punktem odniesienia dla inicjatyw z poszerzonego pola kultury. Wiedza o tym, jak powstał ten podmiot, jak się definiuje, w jaki sposób realizuje postawione sobie cele i jak się trwale instytucjonalizuje, ma pomóc w pogłębieniu w przyszłości refleksji na temat samoorganizacji. Celem tego studium jest także stworzenie narzędzi czy identyfikacji skutecznych mechanizmów samoorganizowania się dla podobnych inicjatyw w poszerzonym polu kultury.

„Spółdzielnia Ogniuwo z siedzibą w Krakowie” jest podmiotem sformalizowanym jako spółdzielnia pracy. Jest instytucją stworzoną przez osoby fizyczne – członków i członkinie spółdzielni.

W związku ze swoimi celami oraz ideami, a także urefleksyjnionymi, uwspólnionymi i praktykowanymi zasadami współpracy, Spółdzielnia odnosi się do dobra wspólnego. Wytwarza je i jednocześnie wytwarza nową przestrzeń dla dyskusji o dobru wspólnym. Członkowie i członkinie Spółdzielni angażują się w procesy podejmowania decyzji według możliwie płaskiego, niehierarchicznego modelu.

Spółdzielnia Ogniuwo z siedzibą w Krakowie została powołana 28 listopada 2013 roku, wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego 16 stycznia 2014 roku. Aktywnie (na zewnątrz) działa od maja 2015 roku. Utworzyła ją grupa kilkunastu osób. Obecnie grupa ta liczy 22 osoby. Siedziba i miejsce prowadzenia aktywności Spółdzielni mieści się w nierewitalizowanej dotąd części dzielnicy krakowskiego Kazimierza. Lokal o powierzchni 300 m² wynajmowany jest od Gminy Wyznaniowej Żydowskiej w Krakowie.

Deklarowanym celem Spółdzielni jest tworzenie centrum aktywności społecznej połączonej z kawiarnią i księgarnią. W rozmowach z członkami

¹ Autorka dziękuje spółdzielczynom i spółdzielcom Ogniuwa za okazane zaufanie, przyjazne przyjęcie i współpracę przy realizacji tego działania, a Aleksandrze Muzińskiej za wsparcie w redakcji niniejszego opracowania.

i członkiniami Spółdzielni pojawia się opisujące tę działalność sformułowanie „dom kultury”. W Ogniwie odbywają się warsztaty, spotkania i inne wydarzenia o charakterze społecznym i kulturalnym. Spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą, zysk nie jest jednak podstawowym kryterium decyzji finansowych i programowych. Część działań i wydarzeń organizowana jest odpłatnie, część nieodpłatnie – w zależności od możliwości partnerów oraz samej spółdzielni.

Ogniwo ma zaangażowany społecznie i politycznie profil działalności, orientuje się na idee i praktykę lewicową, akcentuje społeczną odpowiedzialność i działania dla wspólnego dobra. Część spółdzielców i spółdzielczyń angażuje się także partyjnie.

Osoby zaangażowane w stworzenie Ogniw to osoby w większości mieszkające w Krakowie (dwóch spółdzielców mieszka w Warszawie i Bielsku-Białej). Najmłodsza spółdzielczyni ma 27 lat, najstarszy spółdzielca ma ok. 50 lat. Są to osoby z wykształceniem wyższym i niepełnym wyższym, dysponujące różnorodnymi kapitałami, o pochodzeniu inteligenckim, doświadczone w działalności społecznej, a także wykonujące różne zawody, przede wszystkim o charakterze intelektualnym i często bez stałego zatrudnienia w jednym miejscu. W gronie spółdzielców są m.in. osoby utrzymujące się z pracy w organizacjach pozarządowych, w partii, w korporacji, doktorantka psychologii, tłumaczka, architekt, fizyk. Większość spółdzielców Ogniw to osoby bezdzietne.

Przed powstaniem spółdzielni część osób była (lub jest nadal) zaangażowana w inicjatywę Prawo do Miasta, krakowski Klub Krytyki Politycznej, inicjatywę Kraków Przeciw Igrzyskom, partię Zieloni, Krakowski Chór Rewolucyjny, Krakowski Komitet Manifowy – budując swój kapitał stowarzyszeniowy i nabierając doświadczenia współpracy na rzecz wspólnego dobra, a także osadzając się ideowo i światopoglądowo. Zdecydowana większość spółdzielców i spółdzielczyń wciąż pracuje zawodowo poza spółdzielnią, angażując się w nią w ramach pracy świadczonej nieodpłatnie.

Część grupy inicjującej Spółdzielnię już wcześniej pozostawała w relacjach koleżeństwa, współpracy i wspólnocie poglądów. Grupa początkowo rozważała powołanie spółdzielni mieszkaniowej, co okazało się niemożliwe ze względu na konieczność zgromadzenia znaczącego kapitału finansowego. Ostatecznie powołano spółdzielnię pracy (w odróżnieniu od socjalnej). Ta formuła działania obwarowana jest w polskim prawie zdecydowanie większymi wymogami niż np. spółka. Decyzja o wyborze formy nie była jednak motywowana kwestiami przystępności (np. łatwością powołania i prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej), lecz była decyzją ideologiczno-polityczną. Miała to też być instytucja zapewniająca osobom założycielskim pracującym w niestabilnej sytuacji

rynku pracy (freelance, prekariat) możliwości ubezpieczenia zdrowotnego czy wystawienia faktury za wykonaną pracę – „odpowiedź na realną potrzebę codzienności” (Joanna Grzymała-Moszczyńska). Ta funkcja obecnie jest realizowana tylko w ograniczonym wymiarze (z wyjątkiem ubezpieczeniowej, która okazała się ważna dla budowania bezpieczeństwa socjalnego członków i członkiń Ogniw).

Wspólnie deklarowaną motywacją do powołania i działania w ramach Ogniw jest chęć stworzenia przestrzeni polityczno-aktywistycznej, której wcześniej w Krakowie brakowało. Część spółdzielców odwołuje się przy tym do swoich zainteresowań przedwojennym ruchem spółdzielczym w Polsce. Część deklaruje, że to zagadnienie początkowo nie było dla nich kluczowe, lecz nabrało znaczenia z czasem. Ich motywacją była przede wszystkim chęć wspólnego działania, tworzenia miejsca pracy – i pracy razem. Jednocześnie w rozmowach ze spółdzielcami i spółdzielczyniami wielokrotnie pojawiało się sformułowanie „chcemy udowodnić, że się da”, „chodzi o danie świadectwa, że to jest możliwe” – w kontekście odejścia od „oferty”, jaką neoliberalna narracja prezentuje jako jedyną możliwą i wartościową, a która ogranicza się do alternatywy własna firma – praca w korporacji / na etacie.

Informacja o przebiegu badania

Badanie zakładało wykorzystanie metody desk research, indywidualnych wywiadów, wywiadów pogłębianych, zogniskowanego wywiadu grupowego i obserwacji uczestniczącej. Ostatecznie przeprowadziłam desk research, 6 indywidualnych wywiadów pogłębianych (5 osobistych i 1 telefoniczny), 1 zogniskowany wywiad grupowy i 2 obserwacje uczestniczące wydarzeń organizowanych przez spółdzielnię. Mimo, że uzyskałam zgodę na udział w spotkaniu spółdzielców i spółdzielczyń, ze względów czasowych nie byłam w stanie zrealizować w jego ramach obserwacji uczestniczącej.

- Desk research: koniec września 2017, Warszawa
- Badania bezpośrednie: 2–5 października 2017, Kraków (5 x IDI, 1 x FGI, 2 x obserwacja uczestnicząca)
- Badanie telefoniczne: 12 października 2017, Warszawa (1 x IDI)

W związku z krótkim czasem przeznaczonym na wykonanie badania, nie udało mi się porozmawiać z panią Joanną Brzozowską-Wabik, członkinią Zarządu Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy w Krakowie, która współpracowała doradczo z grupą inicjującą Ogniwo w procesie formalizacji jako spółdzielni (przebywa obecnie na długoterminowym urlopie). Nie byłam w stanie porozmawiać także z żadną przedstawicielką / przedstawicielem Krakowskiego Biura Festiwalowego lub Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa.

Chociaż początkowo założenia do badania wskazywały jako narzędzia badawcze tylko desk research i indywidualne wywiady pogłębione (In-depth interview, IDI), to w związku ze specyfiką analizowanej inicjatywy zdecydowałam się rozszerzyć te narzędzia o zogniskowany wywiad grupowy (Focus group interview, FGI) z członkiniami i członkami spółdzielni, a także obserwację uczestniczącą – wydarzeń organizowanych przez spółdzielnię oraz spotkania spółdzielczyń i spółdzielców. Już bowiem wstępne rozpoznanie specyfiki funkcjonowania spółdzielni Ogniwo kazało mi przypuszczać, że nie tyle w samych wywiadach indywidualnych, co grupowym, a także w obserwacji uczestniczącej będę mogła rozpoznać społecznościowy i wspólnotowy – kolektywny wymiar samoorganizacji.

Pozycja badaczki

Z wykształcenia jestem socjolożką i kulturoznawczynią, z zawodu m.in. badaczką społeczną i edukatorką osób dorosłych. Badania te prowadzę jako 38-letnia kobieta z dominującej grupy narodowej i etnicznej, tzw. biała osoba narodowości i obywatelstwa polskiego, pochodząca z małej miejscowości, ale mieszkająca od 20 lat w metropolii / metropoliach osoba z wykształceniem wyższym, pełnosprawna, działacza społeczna i feministka, z doświadczeniem współpracy w grupach nieformalnych dążących do niehierarchiczności i w organizacjach pozarządowych, prekariuszka pracująca w oparciu o tzw. umowy śmieciowe (umowy zlecenia i umowy o dzieło). Jak w przypadku każdych badań, w sposób nieunikniony moje statusy i tożsamości rezonują z treściami niniejszego badania.

Mieszkałam w Krakowie w latach 1998–2017 i miałam możliwość obserwowania z zewnątrz procesu formowania się spółdzielni Ogniw jako niewielkiej społeczności skupiającej początkowo kilkanaście osób, a następnie coraz silniej osadzającej się lokalnie instytucji kultury z poszerzonego pola kultury i instytucji zaangażowanej społecznie. Jestem związana więzami koleżeństwa z kilkoma członkiniami kooperatywy, z dwiema z nich w przeszłości działałam w ramach innych. Kiedy mieszkałam w Krakowie, miałam możliwość regularnie uczestniczyć w wydarzeniach organizowanych przez Ogniw. Nie jestem członkinią Spółdzielni.

Badana inicjatywa

Szczegółowym celem badania Spółdzielni Ogniw jest sprawdzenie, jakie wartości, normy i praktyki tworzą tę instytucję z poszerzonego pola kultury jako proces i jako przestrzeń. Definicja samoorganizacji przyjęta dla celów tego badania jest następująca: „samoorganizacja to taka forma działań grupy jednostek, w której działa się w oparciu o zasoby własne, na ogół uwspólnione, lub też odnosząc się do idei tego, co wspólne (commons) organizuje się formy zarządzania nim, a punktem jej startu są oddolne (horyzontalne) układy społeczne. Samoorganizacja ma potencjał do uniezależnienia się od istniejących mechanizmów dystrybucji, redystrybucji oraz generowania zasobów przez „osoby trzecie” (np. organizacje i administrację publiczną/samorządową, prywatnych inwestorów lub sponsorów, etc.). Samoorganizacja na ogół wiąże się z partycypacją uczestników samoorganizującej się inicjatywy w podejmowaniu decyzji, szczególnie o alokacji środków, o wartościach i celach inicjatywy, o sposobach działania” (zob. s. 8).

Samoorganizacja w przypadku spółdzielni Ogniw wypełnia tę definicję, kierując się jednak daleko poza nią, w stronę samoorganizacji jako procesu budowanego na wspólnocie przekonań, postaw, wartości, współodpowiedzialności i więzi. W narracji spółdzielców i spółdzielczyń samoorganizacja jest wyrazem oporu wobec obowiązującej ramy ideologicznej. Opór ten realizuje się przez praktykowanie współpracy, demokratycznego kierownictwa, działania na rzecz dobra wspólnego i budowanie „lepszego świata”.

Założeniem całości badania była analiza jednego przypadku samoorganizacji wokół nagłego, bieżącego i lokalnego kryzysu (inicjatywy samoorganizacyjnej wokół Teatru Polskiego we Wrocławiu), drugi miałby dotyczyć inicjatywy, która nie jest odpowiedzią na kryzys – tu została wytypowana właśnie Spółdzielnia Ogniw.

Powstanie spółdzielni Ogniw zdecydowanie jest odpowiedzią na kryzys, być może mniej dostrzegalny, bardziej przezroczyisty (lub ideologicznie neutralizowany) i globalny, jakim jest kończący się kapitalizm, powodujący narastające nierówności, alienację pracy, zrywanie więzi między ludźmi i obniżanie znaczenia relacji i wspólnotowości na rzecz kultywowania indywidualizmu i nastawienia na ekonomiczny zysk. Spółdzielnia Ogniw bazując na kompetencjach komunikacyjnych i współdziałania, refleksyjności, wiedzy, intensywnej i w przeważającej części nieodpłatnej pracy swoich członków i członkiń oraz wytwarzanych we współpracy wzajemnych więziach i zaufaniu dającym fundament pod wspólnotę ideową i emocjonalną, stara się w pewnym (możliwym w ramach systemu)

zakresie uniezależnić od mechanizmów wolnorynkowych nastawionych na kultywowanie indywidualizmu i osiąganie zysku.

Samoorganizacja nie jest w tym wypadku jedynie narzędziem, lecz także treścią tego rozwiązania. W definicji spółdzielców i spółdzielczyń regularnie powraca wątek budowania miejsca spotkania, działania i wspólnoty opartej o wspólnie definiowane wartości i cele, niehierarchicznej struktury i podejmowania decyzji w drodze konsensusu. Z wypowiedzi osób tworzących OgniwO wynika, że nawet bardziej chodzi być może o praktykowanie wspólnoty (pracy, idei, produktu, celów itp.) we własnej przestrzeni (tj. opartej na uwspólnionych wartościach, normach i sposobach działania) poprzez tworzenie kawiarni i księgarni pod nazwą OgniwO. Spółdzielnia jako świadomie wybrana formuła działania taką przestrzeń – w ramach systemu, choć na jego uboczu – zapewnia.

Zgodnie z rozwiązaniami proponowanymi przez Urząd Miasta Krakowa przestrzeń do współpracy i organizowania się mogłaby ewentualnie zapewniać Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych, działający przy Wydziale Spraw Społecznych UM. Jednakże instytucja ta działa w sposób bardzo usztywniony, nie podąża za ruchami społecznymi i kierunkami, w jakich rozwijają się oddolne, lokalne inicjatywy społeczne i im w istocie nie sprzyja. Jej peryferyjną dla wspierania inicjatyw społecznych rolę podkreśla także zdecydowany dystans oddzielający tę jednostkę miejską od innych jednostek, znajdujących się w centrum miasta (MOWIS mieści się w Nowej Hucie). Przestrzeń kultury została natomiast zdominowana przez aktywność Krakowskiego Biura Festiwalowego, agencji UMK, której zadaniem jest promocja miasta na arenie krajowej i międzynarodowej, z wykorzystaniem „festiwalu” jako narzędzia. Od wielu lat trwająca „festiwalizacja” życia kulturalnego Krakowa oraz niewielki potencjał rad dzielnic nie tylko zresztą w tym obszarze spowodowały odwrót polityk kulturalnych miasta od wspierania oddolnych inicjatyw kulturalnych, edukacyjnych, społecznościowych. Wiązało się to także ze zmianą finansowania i roli osiedlowych czy dzielnicowych domów kultury (muszą na siebie zarabiać w związku z dofinansowaniem tylko 80% swojej działalności), a w efekcie zmniejszeniem ich rezonowania z inicjatywami społeczności lokalnych.

Przed powstaniem OgniwO w Krakowie nie funkcjonowała żadna stale dostępna dla różnych środowisk, niezależna przestrzeń dla lewicowych dyskusji, zaangażowania społecznego, kulturalnego i politycznego. Spotkania dyskusyjne o tym charakterze odbywały się najczęściej w Massolit Books & Cafe (ul. Felicjanek 4), księgarni amerykańskiej i kawiarni. Jest to przedsięwzięcie komercyjne (tj. firma), które w ramach wspierania życia kulturalnego i społecznego Krakowa użycza gościnnie przestrzeni księgarnianej i kawiarnianej zaangażowanym

inicjatywom zewnętrznym, zorientowanym lewicowo i progresywnie. Po pojawieniu się Ogniw Massolit pozostał miejscem zaangażowanych dyskusji, niemniej jego rola straciła na znaczeniu.

Taką przestrzenią był także Instytut Socjologii UJ, gdzie organizowane były spotkania, projekcje, dyskusje pokrywające się tematycznie z działaniami spółdzielni Ogniw. Jednak przestrzeń uniwersytecka i procesy w niej przebiegające są wysoce zhierarchizowane, rzeczywistość często opisywana hermetycznym, akademickim językiem niedostępnym dla wielu osób potencjalnie zainteresowanych, a przestrzeń fizyczna postrzegana jako swoiście „elitarna”. Także ta przestrzeń służyła (i służy) wyłanianiu się wielu cennych inicjatyw edukacyjnych, kulturalnych czy politycznych o potencjale krytycznym, niemniej zasięg ich oddziaływania jest ograniczony przede wszystkim do osób obecnie studiujących w IS UJ lub osób związanych z Instytutem w przeszłości.

Innym miejscem był lokal stowarzyszenia Towarzystwo Interwencji Kryzysowej (TIK), mieszczący się przy ul. Krakowskiej 19, który przez lata używał przestrzeń (wynajmowaną od Urzędu Miasta) na wydarzenia edukacyjne, kulturalne, polityczne – szczególnie te organizowane przez lewicowe organizacje i grupy nieformalne. W 2015 roku – w związku z trudną sytuacją finansową – Towarzystwo Interwencji Kryzysowej zakończyło działalność pod tym adresem. Obecnie lokal „po TIK-u” przy Krakowskiej 19 funkcjonuje w niewielkim stopniu jako przestrzeń spotkań innych inicjatyw, mimo że Fundacja Kobięca stara się w ramach społecznego finansowania utrzymać / przywrócić taką funkcję tego miejsca². Wydaje się, że powołanie Spółdzielni Ogniw zdołało wypełnić lukę po integracyjnej i „inkubującej” roli dawnego lokalu TIK-u. W dużej mierze do niego przeniósł się ten „najbardziej lewicowy punkt w mieście”, oferując przestrzeń dużą, wielofunkcyjną, ogólnodostępną, której program współtworzą różnorodne inicjatywy, także te, które wcześniej spotykały się w TIK-u. Osoby związane ze środowiskiem anarchistycznym przeniosły swoją aktywność m.in. do alternatywnej przestrzeni kulturalnej, jaką jest „Warsztat”, uruchomiony w 2015 roku w budynku przekazanym przez UMK.

Celem Ogniw jest „prowadzenie centrum aktywności społecznej połączonego z kawiarnią i księgarnią, przyjaznej przestrzeni dla różnych, formalnych i nieformalnych, grup i ruchów, poszukujących miejsca na spotkania i organizację

² „Jest taka kamienica w centrum Krakowa” – napisano kilka lat temu w krakowskiej gazecie – „najbardziej lewicowy punkt w mieście. Tu spotykają się obrońcy i obrończynie praw człowieka, feministki, anarchiści, działacze i działaczki antydyskryminacyjne”. W tym niezwykłym miejscu, bogatym w historię działań obywatelskich, inicjatyw wolnościowych i aktywności pro-społecznej, otwartym na wszelkie innowacje społeczne, ma swoje biuro eFKa. W sali seminaryjno-warsztatowej odbywają się regularne spotkania oraz okazjonalne warsztaty, spotkania dyskusyjne czy mini-konferencje” – cytat ze strony: <http://efka.org.pl/krakowska-19/>, dostęp: 21.10.2017

swoich wydarzeń, społecznych i kulturalnych”³. Ważne jest także pokazywanie spółdzielni pracy w praktyce, jako alternatywy dla kapitalistycznego modelu wyalienowanej przedsiębiorczości. „Gdybyśmy nie byli tak przywiązani do idei spółdzielczości, trudno byłoby znaleźć uzasadnienie dla funkcjonowania w tych ramach [prawnych zobowiązań] spółdzielczości” (Weronika Śmigielska).

Zasięg działalności Ogniw koncentruje się przede wszystkim w Krakowie na Kazimierzu. Ogniw otwarte jest 7 dni w tygodniu, stale od godziny 16.00 do 22.00.

Na pierwszym etapie organizowania się inicjatywy jako ważna, wyrazista postać wskazywany jest ówczesny prezes spółdzielni, jeden z inicjatorów procesu samoorganizacji i współzałożyciel spółdzielni, który wg relacji członkiń i członków Ogniw podjął się koordynowania remontu i poświęcił temu etapowi prac najwięcej czasu i zaangażowania. Jego liderstwo na tym etapie było uznawane i „jasne dla wszystkich”, potwierdzone także funkcją w zarządzie. Miał on wiodącą rolę przy formułowaniu wizji tego miejsca, a poświęcanie znaczących nakładów czasu i pracy na rzecz spółdzielni poszerzało samo przez się pole wpływu i decyzji. Taki model zaangażowania był zgodny z pierwszymi wizjami dotyczącymi funkcjonowania spółdzielni, w których intensywność zaangażowania w prace spółdzielni mogła być stopniowana. Wizja ta uległa z czasem zmianie. W wyniku konfliktu osobistego (rozpad związku) z inną członkinią spółdzielni zrezygnował on z członkostwa w inicjatywie. Obecnie struktura decyzyjna jest bardziej płaska, spółdzielnia realizuje model niehierarchiczny, a brak dominującej osobowości czy też brak wyraźnego lidera / wyraźnej liderki jest wskazywany wręcz jako jeden z czynników sprzyjających rozwojowi i stabilizacji inicjatywy. Zespół Ogniw tworzą 22 osoby, których zaangażowanie jest dobrowolne. Obowiązuje zasada decyzyjna: 1 osoba – 1 głos, a decyzje w sprawach programowych czy organizacyjnych podejmowane są w zdecydowanej większości na drodze konsensusu („nie pamiętam, kiedy ostatni raz podejmowaliśmy [ważną] decyzję w drodze głosowania” – Joanna Grzymała-Moszczyńska; podejmowanie ważnych decyzji na drodze głosowania postrzegane jest jako ostateczność). Funkcjonuje też „veto”, używane rzadko. Decyzje podejmowane są podczas cotygodniowych spotkań spółdzielczych, a doraźnie – z wykorzystaniem narzędzia Slack.

Dwie osoby są przez część spółdzielców/spółdzielczyń wskazywane jako mające większy wpływ na podejmowanie doraźnych decyzji czy koordynowanie bieżących prac, monitorowanie realizacji działań („centrum sytuacyjne

³ <http://ogniwo.org/o-nas.php>, dostęp: 21.10.2017

i praktyczne”) – Jan Krakowian (prezes spółdzielni) i Weronika Śmigielska. Ten wpływ (znaczenie opinii) wynika zapewne z ilości czasu angażowanego w spółdzielnię (Jan Krakowian jako jedyny wśród spółdzielców / spółdzielczyń nie pracuje zawodowo w innej instytucji i jest na część etatu zatrudniony w Ogniwie). Ten wpływ jest postrzegany nie tyle w kategoriach władzy, ile odpowiedzialności.

Wyróżniającą cechą osób uczestniczących w działaniach inicjatywy (nie-spółdzielców) jest przywiązanie do idei lewicowych, szeroko rozumianych. Są to osoby wywodzące się z różnych środowisk, które jednakże łączy pewna doza krytycyzmu wobec neoliberalizmu, koncepcji wolnego rynku. Są to osoby w wieku ok. 20–45 lat (czasem też osoby w wieku licealnym), raczej w trakcie edukacji wyższej lub po studiach wyższych, kobiety i mężczyźni. Istotne są częste deklaracje sympatii i emocjonalnej więzi z osobami tworzącymi Spółdzielnię i innymi osobami uczestniczącymi w wydarzeniach, ale także poczucie bezpieczeństwa, „bycia wśród swoich” (zwłaszcza w perspektywie światopoglądowej). Część uczestników i uczestniczek związanych jest z Ogniwem poprzez zaangażowanie w aktywność w lokalnych strukturach Partii Razem lub poznało Ogniwu w związku ze spotkaniami tej partii organizowanymi w podnajmowanym od Spółdzielni pomieszczeniu. W ten sposób do Ogniwu trafiła co najmniej trójka z późniejszych spółdzielców. Także możliwość kontaktu międzypokoleniowego (w przypadku jednego ze starszych uczestników – 70 lat, a także najstarszego obecnie spółdzielcy – 50 lat) z osobami w różnym wieku o podobnych poglądach jest ważnym i podkreślanym argumentem.

Osoby uczestniczące w działaniach Ogniwu biorą udział i organizują tam spotkania, debaty, pokazy slajdów z podróży, dyskusje wokół książek. Inicjują i współpracują przy organizacji wydarzeń kulturalnych i edukacyjnych, organizują spotkania własnych grup i organizacji, wynajmują przestrzeń na wydarzenia organizowane przez te grupy.

Profil osób uczestniczących w działaniach Ogniwu zmienia się w zależności od konkretnego wydarzenia czy organizowanej akcji. Dla przykładu, 3 października 2017 w spotkaniu „Rok później – Czarny Poniedziałek w opowieściach uczestniczek” organizowanym przez dr Beatę Kowalską z Instytutu Socjologii UJ, udział wzięły przede wszystkim kobiety (ok. 4/5 grupy) w wieku najczęściej 20–45, w dużej mierze związane z uniwersytetem (studentki, doktorantki, doktorki). Natomiast w spotkaniu 4 października 2017 „Krakowska premiera książki Rafała Wosia «To nie jest kraj dla pracowników»”, organizowanym przez Spółdzielnię Ogniwu i Wydawnictwo W.A.B., udział wzięła podobna liczba osób, natomiast zdecydowanie więcej było w tej grupie osób w przedziale wiekowym ok. 30–50, przede wszystkim mężczyzn (ok. 2/3 grupy). Grupa ta określana jest

wewnętrznie, w Ogniwie, m.in. mianem „lewaki” – w sensie afirmatywnym, z zewnątrz natomiast, np. z perspektywy działaczki kolektywu anarchistycznego Warsztat (współpracującego z Ogniwem) uczestnicy i uczestniczki działań spółdzielni (oraz sama spółdzielnia) postrzegani są jako „elita intelektualna” (w przeciwieństwie do Warsztatu jako miejsca nasyconego „brudnym punkowym duchem”), która „dużo rozmawia” – „lewica intelektualna”.

Wspólne dla tej grupy pozostają miejsce zamieszkania (Kraków), poziom wykształcenia (wyższe lub niepełne wyższe), prekariat lub praca w korporacjach, w odniesieniu do części osób także działalność naukowa (uniwersytecka), lewicowe zaangażowanie społeczne lub / i podzielenie lewicowych wartości i krytycznej perspektywy. Różnice między tymi osobami dotyczyć mogą np. podstawy zatrudnienia (prekariat lub zatrudnienie w korporacjach), jednak wspólna dla tej grupy będzie prawdopodobnie stabilność ekonomiczna i bytowa definiowana jako niewystarczająca.

Wśród ludzi uczestniczących w działaniach rzadko pojawiają się osoby o ograniczonej sprawności ruchowej (np. na wózkach lub osoby starsze o ograniczonej mobilności), w związku z niedostosowaniem architektonicznym dostępu do lokalu (wysokie I piętro, schody), a także osoby z tzw. klasy ludowej

Wydaje się, że największa grupa osób poznaje Ogniwę i identyfikuje je jako „swoją” przestrzeń w związku z udziałem w organizowanych w lokalu Spółdzielni wydarzeniach czy spotkaniach roboczych – są to bardzo różnorodne środowiska, od Krakowskiego Chóru Rewolucyjnego przez Obóz dla Puszczy po Miesięcznik Znak, od Nowego Obywatela po Wydawnictwo Czarne, Partię Razem, grupę wierzących osób LGBT Wiara i Tęcza, a nawet Klub Jagielloński (tym wypadku udział w spotkaniu premierowym książki Rafała Wosia). Ciekawym przykładem są organizowane w Ogniwie tzw. „Złe wieczory”, tj. spotkania wokół muzyki heavy metalowej – niezwykle popularne wieczory, które przyciągają do Ogniwia tłumną, nieoczywistą publiczność. Z obserwacji wynika także, że osoby, które szczególnie cenią poszczególnych członków lub członkinie Ogniwia za ich działalność społeczną czy polityczną, dążą do pozostawiania w obrębie oddziaływania całej tej inicjatywy.

Spółdzielnia Ogniwę jest programowo realizowana według modelu niehierarchicznego (dążącego do nie hierarchiczności), pomimo tego, że formalnie spółdzielnia posiada wyodrębniony, trzyosobowy zarząd i radę nadzorczą (5 osób). Decyzje, jak już była o tym mowa, podejmowane są programowo konsensualnie (głosowaniem w mniej istotnych kwestiach). Rozróżnienia między członkami i członkiniami spółdzielni rysują się na osi kolejności dołączania do inicjatywy (grupa założycielska – starsze i młodsze stażem spółdzielczynie i spółdzielcy), co

jednak nie przekłada się na zakres obowiązków czy decyzyjności, nie jest wartościowane czy hierarchizowane.

Sami spółdzielcy i spółdzielczynie sygnalizują, że stałe obciążenie pracą w Ogniwie w sytuacji, gdy niemal wszystkie osoby pracują zawodowo poza spółdzielnią, a swoją pracę na rzecz spółdzielni wykonują „po pracy” i najczęściej nieodpłatnie, jest wyzwaniem. Odkąd do inicjatywy dołączyły kolejne osoby, ten ciężar się zmniejszył, jednak nadal jest doskwierający. W narracji Ogniwian ta sytuacja – darmowa praca – jest określana jako „samowyzysk”. Coraz rzadsze są sytuacje, w których członkowie i członkinie ze swoich prywatnych budżetów dokładają się do funkcjonowania spółdzielni.

Realizacja zadań odbywa się na styku prywatnego (w tzw. „czasie wolnym”, „po pracy”, przyjaźnie i związki między spółdzielcami) i publicznego (zinstytucjonalizowana forma, przestrzeń publiczna, statutowe obowiązki i zadania spółdzielców, odpowiedzialność wobec uczestniczek i uczestników działań, odpowiedzialność wobec innych spółdzielców). Obecnie każda osoba w ramach swoich zadań ma do odbycia jedną zmianę w tygodniu. Wyzwaniem jest zarządzanie zobowiązaniami spółdzielców i sprawdzanie ich realizacji – wiąże się to z obciążeniem tą pracą konkretnej osoby (Weronika Śmigielska), a także stawianie jej w pozycji osoby „rozliczającej” innych z wykonywania zadań (za czym idzie pewna władza symboliczna i zobowiązanie). Obecnie w spółdzielni testowany jest nowy sposób przydzielania zadań i rozliczania z ich realizacji – spółdzielcy sygnalizują, że rama, w której funkcjonują, jest elastyczna i podatna na wprowadzanie nowych elementów, testowanie rozwiązań: „To nie jest zastana struktura obwarowana dużą ilością przepisów, to wszystko cały czas jest w procesie negocjacji” (Jan Krakowian).

Spółdzielnia dysponuje wynajmowanym lokalem o powierzchni ok. 300 m². Lokal należy do Gminy Wyznaniowej Żydowskiej i jest objęty umową na czas określony, z możliwością przedłużenia, po negocjacjach. Członkinie i członkowie spółdzielni silnie identyfikują się z tą przestrzenią. Wyremontowali ją własnymi siłami, a praca ta, trwająca niemal rok, była ważnym elementem negocjowania i uwspólniania koncepcji spółdzielni, poznawania się i integracji pierwszego, założycielskiego składu inicjatywy. Nie do pominięcia w tym procesie jest też ciężka, fizyczna praca – związek członków i członkiń grupy założycielskiej z miejscem jest też czysto fizyczny, zapośredniczony przez ciało. Cały ten proces został w jednej z rozmów opisany jako „poligon współpracy”.

Zasoby finansowe przez samych członków i członkinie spółdzielni określane są jako niewielkie, w tym kontekście (szczególnie w odniesieniu do początków spółdzielni) pojawia się w rozmowach sformułowanie „gospodarka niedoboru”

czy „doktryna rewolucyjnego biedyzmu” (w odniesieniu do estetyki przestrzeni spółdzielni).

Spółdzielnia posiada majątek w postaci udziałów swoich członków i członkiń. Obecnie spółdzielnia nie odnotowuje strat, nie przynosi też zysków. Przychody z bieżącej działalności gospodarczej bilansują się z kosztami. Zobowiązania krótkoterminowe wobec podmiotów zewnętrznych to zadłużenie towarowe w części wydawnictw (co nie jest rzadkie na rynku księgarskim). Z drugiej strony część organizacji, którym spółdzielnia udostępnia przestrzeń nieodpłatnie, w kolejnych miesiącach przekazuje darowizny na rzecz spółdzielni lub w inny sposób finansowo wspiera Ogniwu. Spółdzielcy zaznaczają, że jest to wyraz budowania relacji solidarności środowiskowej.

Co do zobowiązań długoterminowych, inicjatywa zaciągnęła długoterminowe pożyczki prywatne u części swoich spółdzielców i spółdzielczyń. Pożyczki te, w połączeniu z niewielkimi środkami własnymi, pozwoliły przeprowadzić prace remontowe w lokalu i uruchomić działalność. Jednocześnie taki rodzaj zobowiązania ma wpływ na sytuację finansową samych członkiń i członków spółdzielni. Jest to wyzwanie w kontekście „samowyzysku”, tj. świadczenia przez osoby należące do inicjatywy nieodpłatnej pracy na jej rzecz i konieczności utrzymywania się z pracy poza Ogniwem.

Ważnym, być może najważniejszym kontekstem funkcjonowania spółdzielni są więzi emocjonalne łączące członków i członkinie spółdzielni. Są one fundamentem i budulcem spółdzielni i stanowią o charakterystycznych dla tej grupy kompetencjach komunikacyjnych i wrażliwości społecznej. Ogniwu dzięki modelowi współpracy staje się miejscem określanym przez niektóre spółdzielczynie / spółdzielców „drugim domem”, ważnym, pierwszym takim doświadczeniem funkcjonowania we wspólnocie. Sami spółdzielcy i spółdzielczynie, pytani i pytane o możliwość zaaplikowania ich rozwiązania przez inne podmioty, wskazują na ten właśnie zasób (relacyjny) jako unikalny, który może być trudny do uruchomienia w tej specyficznej postaci przez inne inicjatywy, w przypadku traktowania procesu powstawania spółdzielni jako modelowego.

Ważnym zasobem są też oczywiście kapitały społeczny i kulturowy, o czym już była mowa we wcześniejszych częściach tego opracowania.

Formy i strategie działania

Spółdzielnia Ogniuo buduje sieć połączeń z inicjatywami i podmiotami bliskimi ideologicznie (lub wystarczająco bliskimi ideologicznie). Formalnie, jednym z wyznaczników dla decyzji programowych (a więc także decyzji o podejmowaniu współpracy z różnymi podmiotami zewnętrznymi) jest model, w którym opłacalność wydarzeń (im bardziej popularne wydarzenie, tym liczniejsza klientela i wyższy przychód) konfrontowana jest z jego tzw. „prawilnością”, czyli zgodnością z wartościami i przekonaniami istotnymi dla inicjatywy, wpisującą się we wspólną formację ideową. Te dwa wymiary powinny iść w parze, by doszło do współpracy w ramach wydarzenia, choć jednocześnie spółdzielcy i spółdzielczynie mają gotowość użyczenia przestrzeni na wydarzenia, które nie będą dochodowe (np. organizator nie dysponuje środkami na organizację), a jednocześnie są zgodne z wartościami Ogniuo.

Znaczącym sojuszem, który Ogniuo współtworzy, jest oddział krakowski Partii Razem, który z jednej strony podnajmuje część lokalu od spółdzielni, z drugiej – jest współtworzony przez znaczącą część spółdzielców i spółdzielczyń. Czasem fakt, że partia Razem i Ogniuo to dwa osobne podmioty, wydaje się być dla osób z zewnątrz nieczytelny i Ogniuo jest odbierane wprost jako lokal partii Razem. Sojusz ten jest także w samej spółdzielni postrzegany jako istotna kwestia w kontekście naboru kolejnych członków czy członkiń spółdzielni – obecnie, w związku z tym, że ok. 70% osób należących do Ogniuo należy też do partii Razem, priorytet w przyjmowaniu do spółdzielni mają osoby, które do Razem nie należą, aby wyrównać tę nadreprezentację.

Inną taką organizacją jest powołane w tym roku stowarzyszenie Miasto Wspólne, które jest tworzone przez dużą część członków i członkiń Ogniuo i którego aktywność wokół spółdzielni się koncentruje. Ogniuo współpracuje też stale z Krytyką Polityczną, ponieważ – jak sygnalizują spółdzielcy – spółdzielnia „przejęła” działalność Krakowskiego Klubu Krytyki Politycznej, w którym część z nich działała już wcześniej. Spółdzielnia wchodzi też w sojusznicze relacje z dostawcami towarów do baru, omijając sieć pośredników i kupując bezpośrednio od producentów – i jest to także wyraz oporu wobec domyślnie funkcjonujących „zasad rynkowej gry”. W planach spółdzielni ma współtworzenie międzynarodowej sieci spółdzielni o podobnym charakterze.

Relacje wewnątrz samej inicjatywy wydają się bardzo intensywne, niemniej nie oznacza to zamykania się inicjatywy i praktykowania relacji wyłącznie „do wewnątrz”, w kontrze do „rozczarowującej rzeczywistości”. Więzy między

członkami i członkiniami Spółdzielni są wręcz fundamentalne dla prowadzenia działań w założonym modelu, stają się więc dla spółdzielców i spółdzielczyń ważnym elementem prowadzenia swojej inicjatywy, otwierającym na relacje na zewnątrz inicjatywy.

W kontekście poszukiwania znaczeń łączących OgniwO z innymi instytucjami i podmiotami formalnymi i nieformalnymi, „łańcuchy powiązań” tworzą się na osi podobieństw ideowych i podobieństw wyznawanych wartości. W taki sposób OgniwO łączy np. społeczności LGBT z Wiarą i Tęczą (osoby wierzące LGBT), a przez nie z Miesięcznikiem Znak i Tygodnikiem Powszechnym (pisma i środowiska świeckiego, lewicującego katolicyzmu zaangażowane w działania na rzecz osób LGBT).

Inicjatywa vs otoczenie

Jak już wskazywałam wcześniej, Spółdzielnia Ogniw może wpisywać się w poszerzone pole kultury, jako alternatywny dom kultury (tj. alternatywny wobec istniejącego, niewydolnego modelu domów kultury) lub też – jak stwierdziła jedna z moich rozmówczyń spoza grona spółdzielczego, Daria Gosek-Popiołek, kierowniczka jednego z krakowskich domów kultury – „prawdziwy dom kultury”.

Przykładem, który może być pod pewnymi względami porównywalny ze spółdzielnią Ogniw jest Ambasada Krakowian – „eksperymentalne miejsce spotkań, wymiany doświadczeń i pracy nad rozwojem Krakowa”⁴, powstałe w kwietniu 2014, powołane przez grupę krakowskich aktywistów miejskich (m.in. ze stowarzyszenia Kraków Miastem Rowerów). Ambasada powstała ze wsparciem finansowym lokalnego polityka Sławomira Ptaszkiewicza (startującego jako kandydat w wyborach na prezydenta Krakowa w 2014 roku), trwającym przez pierwsze dwa lata działania inicjatywy. Ambasada Krakowian mieści się w obrębie Starego Miasta (ul. Stolarska 6/9, w okolicy ambasady francuskiej, amerykańskiej i niemieckiej). Działa od tamtej pory jako przestrzeń do spotkań, warsztatów i dyskusji – „inkubator, start up, think tank”⁵. Nie prezentuje oficjalnie zaangażowania ideowego, poza deklarowaniem pracy na rzecz rozwoju miasta, organizacji pozarządowych i społeczeństwa obywatelskiego – jednak ten nurt zaangażowania można by nazwać np. „rynkowym obywatelstwem kreatywnym” (neoliberalny idiom partycypacji i obywatelstwa powiązanego z rynkiem i tzw. branżą kreatywną). Miejsce to funkcjonuje obecnie jako stowarzyszenie, prowadzi bardzo bogaty kalendarz spotkań o charakterze edukacyjnym i zawodowym (branża kreatywna), wynajmuje lokal na działania zewnętrzne. W dni robocze w godzinach pracy (10.00–18.00) funkcjonuje jako płatna przestrzeń coworkingowa. Na znaczną liczbę spotkań otwartych (nieodpłatnych) obowiązują zapisy, wstęp przez domofon, ze względów bezpieczeństwa w lokalu zamontowane jest CCTV.

Tym, co w zestawieniu z Ambasadą Krakowian czyni Ogniw przykładem wyjątkowym, jest bardzo wyraźny ideowy profil Ogniw, a także sposób zorganizowania wewnętrznej struktury organizacyjnej jako spółdzielni pracy. Pole zainteresowania Ambasady Krakowian koncentruje się w innych obszarach (coworking,

⁴ Zob.: https://www.youtube.com/watch?v=N_xakZnRroE, dostęp: 21.10.2017

⁵ Zob.: <https://krakow.onet.pl/ambasada-krakowian-pierwsze-tego-typu-miejsce-w-miescie/czp57>, dostęp: 21.10.2017

przedsiębiorczość, branża kreatywna) niż pole zainteresowań Ognia.

Ognio realizuje działania skierowane na zewnątrz, goszcząc i aktywnie organizując różnorodne wydarzenia i wspierając tworzenie się kolejnych, nowych inicjatyw. Jako ciało oparte na kolektywie, w oczywisty sposób działa także do wewnątrz – spółdzielnia jest ramą dla budowania emancypacyjnej, wolnościowej, minimalizującej opresję społeczności osób ją tworzących. Te dwa procesy toczą się równolegle i są z sobą powiązane. Ognio dba o wewnętrzne procesy (normy komunikacji, uwspólnianie wartości, integracja, wzmacnianie relacji), które stanowią o sile i wewnętrznej spójności inicjatywy. Jednocześnie – choć dotyczą działań w obrębie spółdzielni – procesy wewnętrzne do pewnego stopnia dostępne są dla osób z zewnątrz.

Relację między działaniem na zewnątrz i działaniem do wewnątrz dobrze oddaje wypowiedź spółdzielcy Mateusza Trzeciaka, przedstawiająca Ognio i proces w nim się wydarzający jako swoisty „projekt cywilizacyjny”: „my się wszyscy tego nie mieliśmy gdzie wcześniej nauczyć – jak pracować ze sobą, jak prowadzić spotkania wspólne, żeby dyskusje na nich miały sens (...); uczymy się tu w ten sposób współpracować i rozmawiać, i jesteśmy w stanie te wypracowane mechanizmy rozmowy i współpracy przekazywać dalej. To jest wartość dodana dla polskiego życia społecznego i dla polskiej demokracji”.

Ognio nie prowadzi natomiast działań skierowanych specyficznie do społeczności najbliższej, tj. kazimierskiej. Na relację ze społecznością lokalną ma wpływ z jednej strony fakt, że Kazimierz to silnie gentryfikowana dzielnica Krakowa, która swoją społeczność w sposób ciągły wytraca, a z drugiej – nie do końca stabilna sytuacja lokalowa. Lokalna społeczność Kazimierza w najlepszym wypadku pozostaje neutralna wobec inicjatywy, jednostkowo korzystając z możliwości pobrania nieodpłatnych książek ze spółdzielni. W związku z usytuowaniem Ognia (lokal użytkowy Ognia jest otoczony przez inne lokale – mieszkalne) nie jest możliwe rozwinięcie koncertowej działalności Ognia czy intensywnych działań prowadzonych po godzinie 22.00, przez wzgląd na protesty sąsiadów. Drugim ważnym aspektem jest trudność głębszego zakorzenienia się w tym konkretnym miejscu, co wiąże się z niestabilnymi warunkami wynajmu lokalu, zależnymi od sytuacji w zarządzie Gminy Wyznaniowej Żydowskiej.

Ognio współpracuje z Krakowskim Biurem Festiwalowym – miejską instytucją kultury, której Dział Literacki zajmuje się realizacją programu „Kraków Miasto Literatury UNESCO”. Za pośrednictwem fundacji Miasto Literatury otrzymał z KBF mały grant na działania kulturalne i edukacyjne małych księgarni (wiele małych krakowskich księgarni takie dofinansowanie w tym roku otrzymało). Ta współpraca postrzegana jest w Ogniu jako dobra. Jednocześnie

spółdzielcy i spółdzielczynie jasno zaznaczają, że część ruchów czy grup, które spotykają się w przestrzeni, jest bardzo krytyczna wobec polityk realizowanych przez UMK i jest to jasne także dla krakowskiej administracji samorządowej. Jednocześnie „Miasto [UMK] nas traktuje jako kolejną prywatną instytucję kultury. Nie zależy im na tym, żebyśmy istnieli, ale skoro już istniejemy, to ok i czasem się nami można pochwalić” (Jan Krakowian).

Poza już wcześniej przedstawionymi sojuszami i funkcjonowaniem w sieci i wytwarzaniem łańcuchów powiązań, warto wspomnieć o współpracy z Warsztatem⁶, czyli nieco tylko młodszą od Ognia przestrzenią kultury niezależnej, tworzoną przez kolektyw anarchistyczny na nieodległym Zabłociu (dzielnica Krakowa sąsiadująca z Kazimierzem i Podgórzem przez Wisłę, adres Warsztatu: Zabłocie 9A/9B). Warsztat prowadzony jest przez grupę kilkunastu osób w przekazanym przez UMK lokalu o powierzchni ok. 280 m².

Organizacja (fundacja) dająca bazę formalną kolektywowi prowadzącemu Warsztat została powołana w tym samym miesiącu, w którym Ognio otworzyło swój lokal na pierwsze wydarzenia publiczne (maj 2015), po czym nastąpił długi proces – podobnie jak w Ogniu – remontowania przestrzeni, trwający z różnym nasileniem do tej pory, równoległe z prowadzeniem działalności kulturalnej i społecznej.

Obie te inicjatywy otwierają swoją przestrzeń dla grup oddolnych i innych inicjatyw społecznych potrzebujących przestrzeni do spotkań i organizowania się. Obie te społeczności kierują się wartościami ze wspólnego zbioru (m.in. antykapitalistyczne, wolnościowe, równościowe, emancypacyjne), pracując nad ich realizacją różnymi narzędziami i z różnymi szybkościami. W odróżnieniu od Ognia, Warsztat formalnie jest fundacją, jednak działa jako niehierarchiczny, anarchistyczny kolektyw, z płaską strukturą, funkcjonującą zgonie z zasadami demokratycznymi, gdzie głównym narzędziem procesu decyzyjnego – inaczej niż w Ogniu – jest głosowanie. W przypadku Warsztatu prawna formalizacja była niezbędna, by uzyskać lokal na prowadzenie działań, ale formuła tej formalizacji nie ma dla kolektywu żadnego znaczenia tożsamościowego ani deklaracyjnego, a w przypadku Ognia – formuła formalizacji (spółdzielnia) jest kluczową, bezpośrednią deklaracją ideową.

Dużym zasobem Warsztatu jest bezterminowo udostępniony przez UMK lokal, w którego remoncie – wraz z rozwojem i osadzaniem się inicjatywy – UMK zaczyna obecnie partycypować (w ramach utrzymania nieruchomości

⁶ Dziękuję członkini kolektywu Natalii Jaguś za czas, zaufanie i obszerne wprowadzenie mnie w okoliczności powstania Warsztatu oraz inne cenne uwagi.

zarządzanej przez Zarząd Budynków Komunalnych). Jest to sytuacja inna niż w przypadku Ognia, które wyremontowało za pożyczone środki lokal należący do Gminy Wyznaniowej Żydowskiej, wynajęty na czas określony, z opcją przedłużenia wynajmu.

Warsztat i Ognio współpracują ze sobą, a obszary działalności tych inicjatyw są wobec siebie w dużej mierze komplementarne: koncerty, które ze względu na sąsiedztwo Ognia (mieszkania prywatne), w lokalu spółdzielni organizowane są w niewielkim stopniu, odbywają się w oddalonym od innych budynków mieszkalnych Warsztacie (także Ognio przekierowuje tam grupy zainteresowane organizacją koncertu czy warsztatów bębniarskich w ich lokalu), z drugiej strony – Warsztat raczej nie gości spotkań o charakterze dyskusyjnym czy debat, które odbywają się w Ogniu.

„My jesteśmy miejscem popołudniowo-wieczornym, Warsztat jest miejscem nocnym, oni częściej organizują koncerty. My jesteśmy bardziej «akceptowalni», jeśli ktoś chce zorganizować konferencję albo warsztaty – nasza przestrzeń jest bardziej dostosowana do takich form” (Joanna Grzymała-Moszczyńska).

„My jesteśmy mniej subkulturowi – jeśli tu przyjdą np. moi rodzice, to nie będą czuć się dziwnie, będą tu pasować” (Alicja Beryt).

„Pożyczamy im sprzęt, szerujemy swoje posty na FB nawzajem. Kiedy my mieliśmy problem, że u nas ktoś rozlał kwas masłowy, a oni też mieli jakiś atak, to zwykle się wspieramy. U nas nikt Warsztatu chyba nie traktuje jak konkurencji – to podobne do nas miejsce, a nieco inny profil” (Alicja Beryt).

Samoorganizacja, jaka miała i ma miejsce w Ogniu, nie miała charakteru oporu wobec konkretnych istniejących, niewystarczających instytucji czy wyemancypowania się z innego podmiotu, lecz była długotrwałym procesem kształtowania się grupy i negocjowania formuły i ramy działania. Nie miała charakteru „nagłego wybuchu”, nie była też wynikiem nagłego, ostrego konfliktu z instytucjami samorządowymi czy instytucjami z wąskiego pola kultury. Z moich obserwacji wynika, że motywacja samoorganizacji była antysystemowa w kontekście oporu wobec kapitalistycznych relacji rynkowych jako systemu – a nie lokalnego układu sił instytucjonalnych jako systemu.

W kontekście niezależności, z jednej strony Ognio stara się utrzymać niezależność od rynkowych układów (np. nie wchodzi we współpracę z podmiotami w branży gastronomicznej o charakterze lojalnościowo-sponsorskim), co oznacza, że np. rezygnuje z konkretnego narzędzia, jakim byłaby lepsza (nowa) lodówka

do napojów. Jednocześnie chroni swoją autonomię i wzmacnia deklarację spółdzielczości i współpracy. To też decyzja o niezaciąganiu kredytu w banku, lecz poleganiu na własnych oszczędnościach spółdzielców – niewielkich i zdecydowanie niższych, niż te, którymi często przedsiębiorcy wchodzi w proces organizowania kawiarni czy księgarni i niższych, niż takie, które pozwoliłyby szybko zakończyć remont – ale wystarczających, by remont zakończyć.

Podsumowanie

Proces samoorganizacji osób skupionych wokół Spółdzielni Ogniw przebiegał dotychczas w dwóch następujących po sobie etapach, które można przypisać do dwóch bardziej generalnych faz: fazy „gorącej” (wykuwania się i negocjowania pomysłu) i fazy ustalania Ogniw w przyjętej formie – instytucjonalnego „stygnięcia”. Fazy te oddają swoistą „temperaturę” procesu, gdzie faza wykuwania „na gorąco” odnosi się do jego dużej plastyczności, elastyczności i dynamiki, a faza „stygnięcia” obejmuje etapy osadzania się i rozwijania bieżącej, systematycznej działalności oraz ustalania funkcjonujących narzędzi rozwiązywania krótko- i długoterminowych wyzwań.

Jednocześnie wydaje się, że nie ma wyraźnej granicy pomiędzy poszczególnymi fazami. I tak, uruchomienie lokalu, które można by przypisać do fazy „stygnięcia”, pokrywa się czasowo z procesem odchodzenia jednego z głównych liderów spółdzielni, który zaowocował ponownymi negocjacjami wartości i norm liderstwa, hartowaniem narzędzi rozwiązywania konfliktów i ogniowej próby trwałości – co wydaje się charakterystyczne dla fazy „gorącej”.

W odniesieniu do poszczególnych etapów, faza wykuwania „na gorąco” zawiera w sobie:

1. Wcześniejszą współpracę – jeszcze przed podjęciem decyzji o zorganizowaniu się w postaci spółdzielni pracy, toczył się proces budowania i negocjowania współpracy, wytwarzania zaufania. Zaufanie i relacje są podstawowym czynnikiem budującym tę inicjatywę – z tego płyną zagrożenia dla niej (np. w sytuacji ewentualnego konfliktu w ramach funkcjonujących w ramach Ogniw związków czy przyjaźni), ale także na nich buduje się jej unikalność i trwałość (dążenie do tego, żeby „się nie pokłócić”).
2. Decyzja o kształcie inicjatywy i jej wartościach – w dużej mierze była to decyzja o całości współpracy, z jej wartościami, ideami, narzędziami itp.
3. Remont lokalu – formacyjny charakter pracy fizycznej i 9 miesięcy poświęconych na remont – doświadczenie ciała, współpracy, dyskusji przy pracy, uzgadniania i negocjowania formy i treści Spółdzielni. Uruchomienie lokalu – doświadczenie finalizacji pierwszego dużego zadania już istniejącej spółdzielni (tj. remontu) i doświadczanie realizacji zamierzonego celu – działającej przestrzeni do spotkań (faza gorąca-stygnięcia).
4. Odejście jednego z głównych liderów spółdzielni – przejście

z modelu organizowania się w odniesieniu do wyrazistego lidera, mocnego centrum decyzyjnego do modelu liderstwa sytuacyjnego (doraźne decyzje) i bardziej spłaszczonej struktury decyzyjnej (faza stygnięcia-gorąca).

Faza stygnięcia natomiast składa się z następujących (jak dotąd) etapów:

5. Otwarcie procedury przyjmowania nowych członkiń i członków – wdrażanie w Ognio osób, które go nie tworzyły od początku, rozszerzanie się na nowe osoby i perspektywy, wspieranie refleksyjności w grupie, wytwarzanie historii grupy i przekazywanie jej dalej.
6. Ognio realnie staje się popularnym miejscem spotkań i debaty – rozwijanie się inicjatywy, jej rozpoznawalności, zasięgu oddziaływania i budowanie, poszerzanie kręgów współpracy, modelowanie samoorganizacji w formule spółdzielni pracy.

Ognio jest procesem, więc nie można mówić o zakończeniu samoorganizacji jako tego właśnie procesu – lista subiektywnie przeze mnie wskazanych etapów nie jest zamknięta. Możliwe jest zarówno „stygnięcie” inicjatywy, jak i ponowne wskoczenie w fazę „gorącą”, np. w momencie, gdy przyjęte sposoby działania, narzędzia, rozwiązania, normy itp. okażą się dramatycznie nieadekwatne do bieżących potrzeb członkiń i członków spółdzielni.

Podstawowe czynniki wspierające samoorganizację przedstawiam poniżej słowami samych spółdzielców i spółdzielczyń:

„Warunkiem brzegowym jest grupa osób, która się zna i trochę lubi” (Jan Krakowian).

„Kapitał, możliwość wzięcia pożyczki” (Dorota Kawęcka).

„Mieć sprawdzoną i lubiącą się ekipę. Moim zdaniem to by było kompletnie nie do przejścia, gdybyśmy nie mieli tak bliskich towarzyskich relacji. A z drugiej strony – już wcześniej znaleźliśmy się z różnych innych inicjatyw politycznych i społecznych i po prostu wiedzieliśmy, że możemy na siebie liczyć” (Mateusz Trzeciak).

„Z jednej strony zaufanie, z drugiej strony – wyrozumiałość” (Alicja Beryt).

„W tej grupie osób [ważna jest] dosyć wysoka ugodowość, bo potencjał do różnych faili, fuck upów, trudnych sytuacji, różnego rodzaju frustracji jest naprawdę gigantyczny” (Joanna Grzymała-Moszczyńska).

„Brak dominującej osobowości. My tyle razy musimy podejmować tak różne decyzje, że gdyby ktoś jednak bardzo upierał się przy swoich decyzjach i jeśli one by nie szły w parze z decyzjami innych ludzi, to myślę, że byłoby nam bardzo trudno. Trochę się śmiałyśmy z konsensusu, ale koniec końców to jest sposób, w który podejmujemy decyzje. (Alicja Beryt).

„To nam pomogło, że mieliśmy ten długi remont. To był poligon tej współpracy. Myślę, że gdybyśmy po prostu weszli do jakiegoś gotowego lokalu miesiąc wcześniej, otworzyli i zaczęli robić, to może by wyszło ok, nie wiem tego, ale ten remont nas przybliżył [do siebie]. To, że wykonywaliśmy dużo pracy fizycznej wspólnie, to nam pomogło” (Jan Krakowian).

„Znamy się już od lat i od lat współpracujemy i dochodzimy do podobnych wniosków, bo uczymy się współpracować i współpracujemy. Ja się nauczyłem tutaj na przykład odpuszczać różne rzeczy.” (Mateusz Trzeciak).

„Świadomość [głównego] celu (...). Ale też między innymi chodzi nam o to, żeby się z sobą nie pokłócić, mając na uwadze właśnie ten cel. A jeśli naszym celem jest nie kłócenie się, to można stosować różne narzędzia, żeby te konflikty minimalizować” (Alicja Beryt).

„Czyli generalnie warunki brzegowe to grupa ludzi, którzy mają dużo czasu wolnego. Zamiast chodzić na paintball czy łowienie ryb, to robić coś takiego, jak tu” (Szczepan Garstka).

„My dużo rozmawiamy o tym procesie. Ten wyjazd integracyjny, który mieliśmy, był taką przestrzenią, gdzie pojechały prawie wszystkie osoby. 80–90% spółdzielni siedziało wtedy w jednym domku przez trzy dni. Założyliśmy, że to nie będzie tylko taki wyjazd «picie piwa i spacery», tylko że będziemy mieć jakieś dyskusje i to się udało” (Jan Krakowian).

„Nie mamy celów kwartalnych, nie rozliczamy się z takich rzeczy. To wszystko jest długofalowe i z dużą dozą cierpliwości” (Szczepan Garstka).

„Dla mnie jest bardzo ważne to, żeby tę bazę ideową, (...) w której jest: solidarność, założenia feministyczne, równościowe – że one też są aplikowane do rozwiązywania różnych sytuacji [problemowych] (...). W momencie, kiedy były trudne sytuacje, to ta wspólna baza pomogła w rozwiązaniu ich w taki sposób, żebyśmy

się dobrze czuli i czuły (...). Nawet niekoniecznie trzeba się do tego cały czas odwoływać i mówić o tych zasadach, ale dzięki temu, że mamy je bardzo uświadomione, to pomagają w codziennym funkcjonowaniu” (Joanna Grzymała-Moszczyńska).

Rekomendacje

Można wyróżnić kilka głównych wątków, które byłyby ważne przy aplikowaniu tego modelu na inne samoorganizacje. Większość z nich wymieniona jest w powyższych wypowiedziach, od siebie podsumuję dodatkowo, że głównym narzędziem możliwym do przekładania na samoorganizacje innych podmiotów i grup jest poddanie refleksji celów samoorganizacji i narzędzi, które te cele będą odzwierciedlać. Ostrożność zalecana jest przy zbyt szybkim formalizowaniu się jako organizacja pozarządowa (stowarzyszenie, fundacja), jak i przedsiębiorstwo. W przypadku Ogniw formuła spółdzielni jest zwrotna wobec celów i pozwala je praktykować wprost, jednak nie będzie przystawać do sposobów i stylów działania innych grup, jeśli celem jest wysoka elastyczność i dynamika działania, bez zakorzenienia w dotychczasowej praktyce i bez czasu na jego budowanie. Ważne w powielaniu tego modelu jest także wypracowanie wspólnych narzędzi komunikacji i rozwiązywania konfliktów, a także mechanizmów decyzyjnych, których sens i mechanikę wartość akceptują wszystkie osoby będące członkami Ogniw⁷. Zdecydowanie istotną kwestią w modelu Ogniw jest uzgodnienie innego, niż oparty na jednostkowej sile przebicia modelu przewodzenia grupie. Choć duże znaczenie dla grupy miało inicjujące działanie jednego, silnego lidera, to na dalszym etapie rozwoju schodzi ono dalszy plan, tworząc przestrzeń dla bardziej horyzontalnego, równomiernego zaangażowania i odpowiedzialności. Sama refleksyjność grupy i uważność na stosowanie w praktyce podzielanych wartości jest jednym z centralnych aspektów funkcjonowania modelu. Chociaż sami przedstawiciele i przedstawicielki Ogniw zachowują pewną ostrożność w sugerowaniu przekładalności ich inicjatywy na inne grupy, to jednak zdaje się ona wynikać bardziej z faktu świadomości ilości czasu i sił poświęconych na stworzenie tej spółdzielni niż z chęci odradzenia organizowania się w tej formie. ■

⁷ Inspiracją może być tutaj „Przewodniczka po niehierarchicznym organizowaniu się”, Feministyczna Akcja Krytyczna, Wrocław 2012, https://issuu.com/feministyczna.akcja.krytyczna/docs/przewonniczka_vol._I (dostęp 29.10.2017).



Podsumowanie

Agata Adamiecka-Sitek, Mikołaj Lewicki

Wnioski i rekomendacje z warsztatu z przedstawicielami rozmaitych inicjatyw samoorganizacyjnych¹

Doświadczenia organizatorów i uczestników samoorganizacyjnych inicjatyw, które stały się tematem warsztatów, wyraźnie wpisują się w dynamikę formowania się tego typu przedsięwzięć, ujawnioną i scharakteryzowaną w obu studiach przypadków. Nawet te spośród omawianych inicjatyw, które mają jasno wyznaczony moment fundacyjny (np. protest czy zajęcie budynku, jak w przypadku skłotu) poprzedzone zostały procesami, które z jednej strony generowały wśród uczestników poczucie kryzysu, domagające się nowych form organizacji działania, z drugiej zaś pozwalały na uwspólnienie doświadczeń indywidualnych oraz negocjowanie wspólnych przekonań i wartości. Procesy te skutkowały zakwestionowaniem dotychczasowych procedur i ram działań prowadzonych w organizacjach pozarządowych, w luźnych tworzonych ad hoc koalicjach (np. Krakowska Inicjatywa Kraków przeciw Igrzyskom) czy w instytucjach publicznych. Można więc wnioskować, że inicjatywy samoorganizacyjne nie pojawiają się w wyniku teoretycznej refleksji rozmaitych środowisk, które – w imię daleko siężnych celów – postanawiają odwołać się do tej szczególnej praktyki tworzenia uspołecznionych instytucji. Samoorganizacja powstaje jako alternatywa wobec istniejących ram instytucjonalnych i procedur działania. Jej naturalnym środowiskiem jest kryzys, a nie organiczny rozwój, a wzrost samoświadomości uczestników i bardziej uogólniona potrzeba budowania alternatywnego ładu tego, co wspólne, bywają najczęściej wynikiem konkretnej praktyki samoorganizacyjnej.

Istotne okazało się także kumulowanie doświadczenia uczestników tego typu inicjatyw, co wskazuje, że póki co samoorganizacja to raczej formuła działań przede wszystkim dla dwóch typów odbiorców. Po pierwsze dla tych, którzy

¹ Warsztat, prowadzony przez Tomasza Kasprzaka, odbył się 29 X 2017 w Teatrze Powszechnym w Warszawie. Wzięli w nim udział: Alicja Beryt i Robert Szokalski z krakowskiej Spółdzielni Ogniwo, Maria Dąbrowska z warszawskiej Praskiej Biblioteki Sąsiedzkiej, Magdalena Chlasta-Dzięciołowska z Publiczności Teatru Polskiego i Stowarzyszenia Widzów Teatrów Publicznych, Michał Opaliński z Teatru Polskiego – w podziemiu, Katarzyna Czarnota z poznańskiego Rozbratu, Grzegorz Marek Prujarczyk z warszawskiej A. D. A. Puławska, Magdalena Skowrońska z wrocławskiego Brzucha: Centrum Trawienia Wizji oraz badacze: dr Agata Adamiecka-Sitek, dr Mikołaj Lewicki, dr Bartek Lis, dr Natalia Sarata.

mając już doświadczenie we współpracy w rozmaitych organizacjach, stworzeniach czy koalicjach, obejmujące także konfrontację z kryzysem zasobów i nieadekwatnością procedur, zdobyli kompetencje, przede wszystkim komunikacyjne, pozwalające przejść przez długotrwały proces uwspólniania poglądów i negocjowania zasad, a także wytworzyć relatywnie trwałe zaufanie i gotowość do deliberacyjnego trybu podejmowania decyzji. Drugi typ to z kolei osoby, które nie mając dużego doświadczenia w organizacjach, mają wyraźne identyfikacje (projekty tożsamościowe), na bazie których powstać może samoorganizacja. W pierwszym przypadku platformą do samoorganizacji mogą okazać się relacje sąsiedzkie, jak w przypadku Praskiej Biblioteki Sąsiedzkiej². W drugim – chodzi o tożsamość oporu (np. anarchisty czy też przedstawiciela marginalizowanej społeczności). Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że inicjatywy samoorganizacyjnej, szczególnie na początku jej działalności, nie sposób odróżnić od grupy interesu, tworzącej się wokół oporu/protestu lub w imię uzyskania zasobów np. publicznych. Dopiero gdy pojawią się takie procesy jak swoisty tryb podejmowania decyzji, dbałość o komunikację między uczestnikami oraz autodefinicja w odniesieniu do otoczenia („jesteśmy alternatywą”), zidentyfikować można, że chodzi o proces samoorganizacji. Początek często przypomina również moment arbitralnego zawłaszczenia przestrzeni, czego najlepszą ilustracją są skłoty. Dopiero wraz z formułą i treścią inicjatyw pojawia się horyzont uniwersalny – całego społeczeństwa (np. kwestia mieszkaniowa w przypadku ruchu skłoterskiego czy opór wobec praw własności) lub konkretnych grup (np. publiczności teatrów publicznych czy szerzej – odbiorców kultury publicznej w Polsce). Te uzasadnienia są ważne dla **publicznej legitymizacji** inicjatyw samoorganizacyjnych. W przypadku Teatru Polskiego – w podziemiu, a przede wszystkim Publiczności Teatru Polskiego legitymizująca była definicja tradycji i wartości Teatru Polskiego we Wrocławiu, jako czegoś, co przekracza wymiar własności publicznej, a dotyczy tego, co publiczne w rozumieniu tego, co wspólne, bo wytwarzane przez wspólnotę, która tworzy i uczestniczy w sztuce teatralnej. Dla uczestników samoorganizacji jest zupełnie naturalne, że tego typu inicjatywy się rozpadają lub wypalają. Nie powinno to jednak implikować poczucia porażki i niemocy. Większość badanych lub przywoływanych inicjatyw to w istocie efekt szeregu indywidualnych i grupowych porażek oraz konstatacji słabości wcześniejszych form działania. Na każdym etapie tych dynamicznych procesów zasadnicza pozostaje relacyjność ich uczestników, która decyduje o możliwości przekształcania form działania

² Więcej o inicjatywie w *Kultura i rozwój. Analizy, rekomendacje, studia przypadków*, pod red. Jerzego Hausnera, Izabeli Jasińskiej, Mikołaja Lewickiego i Igora Stokfiszewskiego, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2016.

i organizacji rozpoznawanych jako nieadekwatne oraz konstruktywnego przepracowywania kryzysów. Owa **współodpowiedzialność oraz zaufanie**, na ogół niesformalizowane w regulaminach czy statutach, stanowią „kapitał żelazny” samoorganizacji.

Wnioski i rekomendacje

➔ W kontrze wobec figur przywódców, samoorganizacyjne *empowerment*

Istotnym aspektem transformacyjności samoorganizacji i jej zdolności do trwałego przekształcania zastanego ładu społecznego jest dokonujące się w jej ramach odrzucenie dwóch figur dominujących w instytucjach kultury, ale i w środowiskach mniej lub bardziej sformalizowanych inicjatyw z poszerzonego pola kultury: sprawnego menedżera oraz charyzmatycznego lidera, bez względu czy jest on „liderem transformacyjnym” – mediatorem, czy też autorytarnym przywódcą. W tym sensie samoorganizację można traktować jako oddolną praktykę *empowerment*, bo zasadza się ona na przyjęciu ram organizacyjnych, które umożliwiają uwspólnienie zasobów, rozpoznanie podmiotowości wszystkich uczestników, praktykowanie współdzielonej odpowiedzialności i upowszechnionej sprawczości. To właśnie aspekt samoorganizacji, której punktem startu są – zgodnie z przyjętą w badaniu definicją – oddolne i horyzontalne układy społeczne i która zakłada działanie oparte na wspólnie wynegocjowanych zasadach i w oparciu o wspólnie definiowane wartości, sprawia, że dokonujące się tu przekształcenia relacji władzy mogą mieć tak głęboki wymiar. *Empowerment* samoorganizacji nie polega bowiem na kontrolowanym podzieleniu się władzą w z góry określonym zakresie i w odniesieniu do podmiotów definiowanych z pozycji dominacji, ale zasadza się na **samodzielnym stworzeniu warunków współzależności**, w których każdy z podmiotów posiada zdolność wywierania wpływu na innych, możliwość uczestnictwa i dokonywania zmian, także dzięki wspólnie rozwijanej „praktycznej świadomości” i postawie nastawionej na budowanie systemowych alternatyw wobec zastanego ładu. Rozproszone przywództwo, niezależnie od konkretnej formy, jaką przyjmuje, jest czasochłonne i angażujące w procesy deliberacji oraz kolektywnego podejmowania decyzji. Grozi także utratą sterowności – niemożnością adekwatnej reakcji na zmieniające się warunki w otoczeniu inicjatywy samoorganizacyjnej. „Elastyczność” inicjatyw samoorganizacyjnych to zupełnie odrębne zagadnienie, wymagające dalszych badań, ale warto o nim wspomnieć, bo to bardzo realne i ważne zagrożenie dla inicjatyw opartych na przewodniej idei tego raportu. Wydaje się jednak, że transformacyjny potencjał samoorganizacji zasadza się nie tyle na trwałości samych inicjatyw, ile właśnie na zdolności wytwarzania **relacyjnego empowerment**, dzięki któremu otwiera się szansa na głębszą zmianę relacji społecznych.

➔ Poza zasadą efektywności

Samoorganizacja to – w odniesieniu do dotychczasowego stanu rzeczy – dezorganizacja wielu elementów zastanego ładu:

- norm, które wyznaczają w polu działalności samoorganizacyjnej inicjatywy to, co dozwolone, racjonalne i efektywne; samoorganizacja ma zatem w sobie zawsze element niepewności, ryzyka
- form zarządzania i odpowiedzialności – podstawowym doświadczeniem początkowym uczestników może być poczucie chaosu oraz specyficzna „zewnątrzsterowność” – możliwość rozwoju inicjatyw samoorganizacyjnych w oparciu o opór lub napór zewnątrz – strony konfliktu, władzy, niesprzyjających procesów itd., które mobilizują do zaangażowania; gdy owego oporu lub naporu brak (lub też słabnie), inicjatywie grozi rozplynięcie się
- homogenicznej wspólnoty, która niejednokrotnie wyrasta na bazie identyfikacji zawodowej (np. artystów – aktorów) czy też tożsamości ideowej, a która ułatwia komunikację, zwiększa zaufanie oraz daje poczucie zintegrowania; w zamian za to w trakcie budowania samoorganizacji często pojawia się doświadczenie heterogeniczności – wielości wartości i tożsamości, które nie są zorganizowane wokół jasnego centrum (dowodzenia, wyznaczania celów, określania fundamentalnych wartości); samoorganizacja zbliża się zatem do sieciowej organizacji, w której potrzeba niemal nieustannej mobilizacji wokół współpracy i współodpowiedzialności.

Badanie samoorganizacji ujawnia, jak powszechna jest fetyszyzacja kryterium efektywności organizacji, promującego w praktyce model zarządzania oparty na przywództwie i hierarchii. Kryterium efektywności – choć nie należy go całkowicie odrzucać ani zawieszać – bez wątpienia osłabia motywację, przestrzeń i czas na budowanie relacji między uczestnikami. Tymczasem inicjatywy samoorganizacji – zanurzone w dynamice kryzysu, na który są odpowiedzialne, pochłonięte procesem negocjacji własnych procedur i trybów działania rozproszonego przywództwa – skutecznie wymykają się spod jego nadmiernego dyktatu. Siłą rzeczy, co najmniej w tym samym stopniu nastawione są na jakość konstruowanej w ich ramach społecznej przestrzeni, co na skuteczność działania. Samoorganizacja wymusza zatem **spowolnienie procesów i odsunięcie prymatu efektywności i produktywności** w imię wzmocnienia relacyjności oraz dłuższego horyzontu

czasowego, w którym jakość relacji między uczestnikami jest równie ważna, co efekty ich współpracy.

➔ Upodmiotowione instytucje

Badania samoorganizacji wokół Teatru Polskiego we Wrocławiu – stanowiących bezprecedensową w polskich realiach odpowiedź na kryzys w jednej z najważniejszych w mieście publicznych instytucji kultury – pozwoliły sformułować także rekomendacje związane z uspołecznieniem i upodmiotowieniem publicznych instytucji kultury. Powołanie samoorganizacji widzów oraz twórców, którzy postanowili stawiać opór autorytarnie narzuconym zmianom w Teatrze Polskim, możliwe było dzięki długotrwałym procesom zachodzącym wewnątrz instytucji przed kryzysem wywołanym działaniem organizatora. Osią jednego z nich był przemyślany, konsekwentny i głęboko demokratyczny program edukacyjny, który stworzył samoświadomą publiczność, drugi ogniskował się wokół związków zawodowych i działalności na rzecz partycypacji pracowniczej. Oba okazały się skutecznymi wehikułami upodmiotowienia, zmieniającymi postrzeganie społecznych funkcji instytucji. Opór i samoorganizacja obu grup zmusza organizatora do zmiany perspektywy spojrzenia na instytucje kultury, które nie mogą być dłużej postrzegane jedynie jako pewnego rodzaju zasób do wykorzystania – infrastruktura, budżet i zadania, które powinny realizować – ale muszą zostać zdefiniowane także jako interpersonalny byt obdarzony swoją historią i dorobkiem, stworzony dzięki pracy i zaangażowaniu konkretnych zespołów ludzi, pozostający w intensywnych relacjach ze swoją publicznością. Taka definicja implikuje, że w polu kultury częścią praw pracowniczych jest także autonomia instytucji rozumiana nie tylko jako jej niezależność programowa, ale również jako konieczność respektowania przez organizatora – zwłaszcza w newralgicznym momencie wyboru dyrektora – owego dorobku oraz profilu działalności wypracowanego przez długoletnie procesy zachodzące w konkretnym zespole ludzi tworzących instytucję.

Równie ważne pozostają demokratyzacja procesów zarządzania instytucją oraz wypracowywanie mechanizmów partycypacji i wzmacniania podmiotowości zespołu. Wszystkie one stanowią bowiem niezbędne warunki nieskrępowanej twórczości – ta zaś nie tylko jest prawem konstytucyjnym, ale powinna należeć do katalogu podstawowych praw pracowniczych ludzi kultury. Nie da się bowiem bez zachowania tych warunków pracować w kulturze, nie podlegając zarazem radykalnej alienacji.

Podstawowe rekomendacje z naszych analiz dotyczą zatem dwóch kwestii. Po pierwsze, **jakość społecznej przestrzeni musi zostać rozpoznana jako najważniejszy „projekt” instytucji**, a zarazem najpoważniejsza siła transformacyjna wobec zastanego ładu; jakość relacji, czy też praca nad wartościami oraz uniwersum doświadczeń uczestników stają się ważniejsze niż dotychczasowe normy danego pola działalności (np. sztuki dla sztuki). Po drugie, **relacyjność – praca nad utrzymaniem relacji między uczestnikami jest zarazem narzędziem, jak i celem samoorganizacji.** ■

**Forum Przyszłości
Kultury 2017**
18—19.11.2017