

## „Najciekawsze projekty rodziły się tam, gdzie nie było sztucznych ramek”

O urynkowaniu edukacji, emancypacyjnej wartości sztuki, projektyzacji i zagrożeniach dla dziedzictwa kulturowego z prof. Zygmuntem Baumanem<sup>1</sup> rozmawiają Małgorzata Ćwikła, Anna Góral i Michał Zawadzki.

**ZYGMUNT BAUMAN:** Proszę tylko nie pytać o zarządzanie, bo od razu mówię, że o tym niewiele wiem.

**MICHAŁ ZAWADZKI:** Ale z Pańskich publikacji wiele się można dowiedzieć na temat zarządzania.

**Z.B.:** Mówiąc o edukacji krytycznej, można mówić o zarządzaniu krytycznym.

**MAŁGORZATA ĆWIKŁA:** Może zacniemy właśnie od tematu edukacji i szukania rozwiązań aktualnych problemów.

**Z.B.:** Ja Wam powiem tak. Nie mam bezpośredniego doświadczenia z tym, co się dzieje wokół uniwersytetu, mam tylko taką imaginacyjną orientację na podstawie tego, co czytam, czego się dowiaduję. Przeszedłem na emeryturę już dwadzieścia trzy lata temu. W ostatniej chwili, bo ja bym chyba na dzisiejszych uniwersytetach nie wytrzymał i pewnie byłbym wyrzucony stamtąd na gębę. Ale jeszcze w ostatniej chwili przed tą – że tak powiem – makdonaldyzacją uniwersytetu udało mi się odejść. Tak że raczej myślałem, że od Was się dowiem czegoś, jak się czuje człowiek, który jest w środku.

---

<sup>1</sup> Wywiad przeprowadziliśmy 10 lipca 2013 roku w Leeds. Autorzy serdecznie dziękują Pani Irene Bauman za zgodę na publikację wywiadu. Osobne podziękowania dla Pani profesor Aleksandry Jasińskiej-Kani za sprawdzenie ostatecznej wersji wywiadu oraz dla Pani profesor Moniki Kostery za pomoc w przeprowadzeniu wywiadu.

M.Z.: Na pewno z perspektywy pracownika naukowego widać taką dominację racjonalności instrumentalnej. Wszystko musi być wyliczone, sparametryzowane. Na koniec składa się sprawozdanie, ile artykułów się opublikowało, w jakich czasopiśmie, które mają tyle i tyle punktów. Nie zawsze jest tak, że taki artykuł jest dobry czy też lepszy od tego, który opublikowany jest w jakiejś książce. To duży problem, bo ludzie starają się zbierać punkty, a nie tworzyć coś rzeczywiście wartościowego.

Z.B.: W tej chwili wszędzie tak jest. Nie tylko w Polsce, tutaj jest dokładnie tak samo. Pracownicy naukowcy, a raczej pracownicy akademicki muszą wszyscy mieć także i drugą profesję, żeby się móc utrzymać. Muszą liczyć. To na tym polega. Kiedyś byłem zewnętrznym członkiem komisji, która miała mianować profesora socjologii w Londynie i było dużo kandydatów, ale oni byli wybrani z morza podań przez miejscowych. Jeden mnie zaskoczył, bo to jest człowiek, który miał, owszem, liczne publikacje, ale podczas rozmowy powiedział przede wszystkim, że jeżeli go mianujemy kierownikiem, to on gwarantuje, że w przeciągu roku każdy pracownik katedry będzie miał granty, bo jest wyjątkowym specjalistą od sporządzania podań. W jakimś sensie to było na serio. Ludzie traktowali go na serio – przez obecną konkurencję na te granty i naciski, żeby je dostawać. I żeby wkładać raczej niż brać z kasy uniwersyteckiej. To jest tak, że człowiek staje przed wyborem: pisanie grantów albo pisanie książki. Albo się zajmuje badaniami i opisuje swoje wyniki, albo pisze podania o granty. Robić jedno i drugie właściwie się nie udaje. To jest tragiczny kierunek rozwoju, a trend staje się coraz bardziej przemożny. Ja nie wiem, tylko tak zgaduję, że młodzi ludzie przyjmują to jako świat zastany, nie znają innych uniwersytetów, nie mają porównań. Tak jest i do tego trzeba się dostosować.

M.Ć.: Ale to chyba ogólna tendencja. W kulturze jest to samo. Nie robi się sztuki, tylko pisze się podania o granty.

Z.B.: No tak, tak to jest. Wszystko to nacisk kategorii rynkowych. To, co ja piszę, nie dotyczy tylko edukacji, ale generalnie jest to o syndromie konsumpcyjnym. Nie chodzi o to, czy my dużo czy mało konsumujemy – chodzi o to, że wszystko właściwie w świecie, łącznie ze stosunkami międzyludzkimi, postrzegamy w kategoriach relacji między nabywcą i towarem. To jest sensowne w sumie w kształtowaniu postawy klienta w odniesieniu do propozycji rynkowych, ale przenosi się później na relacje ludzkie. Na wszystko. Na edukację, na każdy typ stosunku. I to jest ta tragedia, dlatego że ludzie nie są towarami wbrew pozorom. Karl Polanyi napisał już dawno, że kupowanie pracy to wielki błąd. To nie jest towar. Można kupić towar i wynieść ze sklepu, i trzymać gdzieś w schowku u siebie w domu albo zniszczyć, ale nie można pracy wynieść z pracownika. Tam tkwi podmiot, człowiek, myślący, chcący, mający swoje doznania. I to nie ma związku z tym, co się kupuje w sklepie. Ale my coraz bardziej traktujemy siebie nawzajem w ten sposób. Ja jestem towarem

do sprzedania, muszę wyrobić sobie jakiś popyt na mnie w Waszych oczach, a Wy znowu też traktujecie mnie jako potencjalnego nabywcę. Właściwie wszędzie tak jest, na każdym kroku. Gdyby Pan wymyślił sposób na wyedukowanie ludzi i ich świadomości, że nie są towarami, to byłoby wielkie osiągnięcie.

**M.Z.:** Spróbuję, Panie Profesorze. Może się to stać zadaniem mojego życia.

**Z.B.:** Trzeba się spieszyć, a Pan traci czas na wyjazdy do Leeds.

**ANNA GÓRAL:** Wróćmy do tematu grantów i projektów w edukacji i w kulturze. Teraz dużo mówimy o zrównoważonym rozwoju, pewnej kontynuacji, a te projekty wprowadzają nas w taki stan, że ciągle coś zaczynamy, co potem szybko się kończy. I znowu zaczynamy coś nowego, często niezwiązanego z tym, co robiliśmy wcześniej. I to jest, przynajmniej dla mnie, pewne zagrożenie dla rozwoju kultury, dla dziedzictwa kulturowego.

**Z.B.:** Tu na dwoje babka wróżyła. Ja nie uważam faktu, że ludzie przerzucają się z tematu na temat, za jednoznaczne nieszczęście. Nadmierna specjalizacja to jest właściwie już ocena zawarta w samym określeniu: nadmierna, prawda? I to jest katastrofalne, jeśli chodzi o rozwój wiedzy, bo najciekawsze projekty rodziły się tam, gdzie nie było sztucznych ramek, zamkniętych terenów, tylko taka osmotyczna granica między nimi. I to jest dobry pęd do tak zwanej wielodyscyplinarności. I to jest sensowne, dlatego że słupy milowe w sposobie pojmowania świata były zazwyczaj ustawione na granicach „między”, a nie „w środku dyscypliny”. Jak Państwo pamiętają pewnie z lektury Tomasza Kuhna, paradygmaty, rewolucje i tak dalej – to wszystko jest tak zorganizowane, żeby tłamsić odkrywczość i odchylenia. Uniwersytet generalnie – nie zapisujcie tego, bo to jest okropne – to jest ostatnia pozostałość średniowiecznych cechów. Na czym polegały średniowieczne cechy? Jeżeli była Pani czeladnikiem albo Pani była czeladnikiem i przechodziła Pani egzamin mistrzowski, a Wy wszyscy to przechodzicie, albo będziecie przechodzili wkrótce, to jedyny problem, jaki mieli mistrzowie w cechach zasiadający w komisjach egzaminacyjnych, to było to, czy aby ten czeladnik nie wprowadzi bałaganu; czy aby nie wymyśli czego nowego. On musiał udowodnić tylko jedną rzecz: że nie zagrozi dziedzictwu mistrzów. Na wzór cechu średniowiecznego zorganizowana jest każda dyscyplina naukowa. Cała ta aparatura przewodu, promocji, egzaminu i tak dalej, w gruncie rzeczy wszystko jest komisyjne. I wszystko w zasadzie jest ustalone z punktu widzenia „nie wychylaj się”. Ja na szczęście już nie prowadzę własnych doktorantów, ale jak prowadziłem, to zawsze miałem wyrzuty sumienia. Bardzo chciałem, żeby byli twórcy i niepokorni, a z drugiej strony wiedziałem, że jak ich tego nauczę, to obleją egzamin doktorski. Przyjadą członkowie komisji i będą chcieli, żeby wszystko było gładko. Żeby nie było niebezpieczeństwa, że coś się stanie. Tylko ja nie wiem, czy to

źle, że w ciągu Pani kariery naukowej będzie Pani poszerzała swoje horyzonty. Jeśli wejdzie Pani głęboko w jeden temat (co jest bardzo chwalebne – są ludzie, którzy całe życie dłużej komentarz do jednego rękopisu napisanego w jakimś jednym klasztorze i rzeczywiście nie ma na całej kuli ziemskiej drugiego człowieka, który mógłby konkurować) – wielka rzecz, ja to bardzo chwałę i jestem bardzo wdzięczny, bo tę rzecz trzeba było zrobić. Ale z drugiej strony jeśli chciałaby Pani się poruszać w tej płynnej edukacji, która jeszcze zmienia kryteria bardzo szybko, niespodzianie, to trzeba zarzucać te swoje sieci poznawcze szeroko, żeby rozmaite rybki się złapało. Ale to wszystko, o czym teraz mowa, mnie tak bardzo nie kłopotuje, jak coś innego. Zagrożenie, o którym stosunkowo mało się mówi, a które nabiera kształtu, to dzisiejsze bezrobocie, likwidacja tak zwanej klasy robotniczej. Spowodowane jest to między innymi tym, że robotnicy wykwalifikowani, na których opierał się kiedyś przemysł, przekazali swoje umiejętności komputerom. To była cała taka wieloletnia kampania w wielkich zakładach przemysłu samochodowego. Tam pracują roboty, którym przekazano umiejętności pracowników fizycznych. To było stosunkowo proste. Kiedyś Frederick Taylor opracował metodę pomiaru ruchów. Można to było dokładnie zmierzyć, sfotografować, przekazać komputerom. Ale czego, moi drodzy, może nie jesteście jeszcze w pełni świadomi, to fakt, że komputerom i internetowi przekazuje się również umiejętności umysłowe. Nie tylko kwalifikacje fizyczne, ale właśnie umysłowe. Jest taki multimilioner rosyjski Dmitry Itskov, który zgromadził największych speców od informatyki i stworzył z nimi coś takiego jak *road map*. Bardzo modne wyrażenie dzisiaj. Do roku 2045 żywy mózg ma być zbędny. Wszelkie informacje zostały przekazane komputerom, ale także wszelkie metody: jak myślimy w syntezie, analizie, pracach porównawczych. W 2035 już, zakłada on, można będzie przenieść zawartość całego mózgu do komputerów, a już w 2025 on chce po prostu umożliwić wyjęcie mózgu z ciała ludzkiego, ale z zachowaniem jego życia i pewnych czynności. To są bajki? Może, ale kiedyś roboty produkujące samochody też były bajką. Karel Čapek o tym pisał, ale dla niego to była fantastyka, a to się stało. Rolnicy zaczęli XIX wiek od bycia 90% społeczeństwa, skończyli XIX wiek, będąc 10% społeczeństwa. To samo dzieje się teraz z pracownikami fizycznymi. A z Wami, moi drodzy, elito wykształcenia, może stać się to samo za ileś lat. I to jest właśnie pytanie: czy to nastąpi? Bardzo trudno jest mi to sobie wyobrazić. Czytaliście *Możliwość wyspy Houellebecqa*?

M.Ć., A.G., M.Z.: Tak.

Z.B.: To bardzo ważna książka. To tak ważna teraz książka, jak dla mojego pokolenia 1984 Orwella. Największa dystopia naszych czasów. Trzeba wyciągać z tego wnioski. Oczywiście wygląda jak fantastyka, ale fantastyki mają to do siebie, że niekiedy stają się rzeczywistością. Życzę więc Wam, żebyście jak najszerzej zarzucali sieci poznawcze. Nie trzeba się wstydzić słowa „eklektyk”. Takie leniwe niby słowo, a ja z dumą

powiadam, że jestem eklektykiem. Jeśli coś mi się zdarzyło wymyślić, zawsze było to nieskrępowane kajdanami, że tak powiem, dyscypliny uniwersyteckiej.

**M.Z.:** Skoro jesteśmy przy powieściach. Edukacja menedżerska – nie wiem, czy Pan Profesor podzieli moje zdanie – wymaga też sztuki. Na przykład wykorzystania powieści jako studium przypadku. Współcześni menedżerowie są za bardzo zapatrzeni w kierunek ekonomiczny, a nie mają wrażliwości estetycznej. Chciałem zapytać, czy Pan Profesor widzi właśnie w sztuce moc emancypacji na płaszczyźnie edukacji menedżerskiej?

**Z.B.:** Mówiąc szczerze, zastanawiałem się akurat nad tym, bo jeśli idzie o rolę sztuki, to się zgadzam całkowicie, ale zastosowanie tego do zarządzania – przyznając szczerze, że nie myślałem o tym. A jestem wolnomyśliciel, czyli wolno myślę. I tak od razu nie mogę odpowiedzieć na to pytanie. Nie wiem. Wiem, że sztuka i humanistyka żerują na tej samej łące. Właściwie żywią się tym samym. Przetwarzają ludzki sposób bycia w świecie. To samo pole, chociaż używają różnych środków. Należą do różnych kongregacji, że tak powiem. W związku z tym boczają się, bo to pole ma ograniczoną wielkość. Co jedna, co druga kongregacja wyjmie, to dla innej może zabraknąć. Bitwa o przydziały pieniędzy, tak zwane sponsorowanie... Wiele jest powodów. Przed wojną świat był szkołą solidarności, nasz dzisiejszy świat jest szkołą podejrzliwości i konkurencji. Tak się ustawia nas, Pan dobrze wie, będąc już etatowym pracownikiem uniwersytetu, że musi Pan się wykazać, że jest Pan lepszy od swojego sąsiada. Tylko dlaczego ma Pan być lepszy? Wystarczy, że Pan jest dobry. A po co wprowadzać ten element ligi? Liga jest potrzebna piłkarzom, ale czy jest potrzebna uniwersytetom? Nie sądzę. Nieważne, kto jaką pozycję zajmuje. Wszyscy jesteśmy w tym samym biznesie, wszyscy macie nauczać tych samych studentów. W związku z tym każdy pracownik naukowy powinien być zainteresowany wysoką klasą swojego sąsiada, bo to wszystko składa się – teoretycznie rzecz biorąc – na wykształcenie tego samego studenta. Jeżeli w moście któreś przęsło szwankuje, to cały most jest do luzu. Zawali się przy pierwszej ciężarówce. Czyli powinno to skłaniać ludzi do tej solidarności, do uzupełniania się wzajemnego. Ponieważ są naciski na taki typ zarządzania uniwersytetem, który jest przejęty właśnie z giełdy raczej niż z terenu, gdzie się prowadzi grę o sumie zerowej, podcina to skrzydła tej solidarności. Ona się nigdy nie urodzi, będzie „martwonarodzona”. Przeciwna jest logika życia. W każdym towarzystwie, w produkcji tego i owego, ta logika polega na tym, żeby pobudzać ludzi do wzajemnej konkurencji. To się bardzo ładnie nazywa po angielsku, ja próbowałem wiele razy znaleźć jakiś odpowiednik polski, ale nie mogę: *one-upmanship*. Sztuka życia, która polega na tym, żeby zawsze być kilka punktów wyżej niż ten z prawej i ten z lewej strony. *One-up*. A więc to jest to, co w dzisiejszej koncepcji zarządzania jest groźne. Dlatego że zarządzanie dzisiaj jest inne od tego zarządzania, które było dominujące tuż przed wojną i tuż po wojnie. To

było zarządzanie zmierzające do uniformizacji sytuacji ludzkiej; właściwie władza nadrzędności, inwigilacji powodowała jednoczenie się ludzi. Ich wrzucano do tego samego worka. Ustawiano w tej samej sytuacji. Rozglądali się i widzieli, że wszyscy jesteśmy w tych samych kłopotach. I to potem sprawiało, że była solidarność. Ludzie zbierali się i cała załoga szła na strajki na przykład. Wszyscy mieli podobne interesy. A dziś zarządzanie odwrotne: ono chce różnicować. Wy jesteście w zarządzaniu o wiele lepsi ode mnie, więc nie wiem, czy powiem teraz coś słusznego i to Was przekona. Mianowicie ciężar dowodu przez obecne zarządzanie został przerzucony z własnych barków na barki podwładnych. To znaczy kiedyś było tak: jest dyrektor, to on ponosi odpowiedzialność za wyniki całości, mnie zależy na tym, żeby kierować, skoordynować działania ludzi dla realizacji celu departamentu, fabryki, czegokolwiek. Dziś tak nie jest. Dziś ci podwładni mają obowiązek udowodnić szefowi, że mogą się sami tym zająć. I to nie jest tylko sprawa filozofii, ale również rzeczywistości. Cała technologia temu sprzyja. Jestem przekonany, że jak siedzą teraz u mnie trzy osoby, to co najmniej trzy mobilne telefony ze mną siedzą. A to znaczy, że nie tak jak było kiedyś – ja spędzam osiem godzin w firmie, potem idę do domu i mam czas prywatny. Granica między czasem służbowym a czasem prywatnym została zatarta. Wy jesteście stale na zawołanie. Może w sobotę wieczorem zadzwonić szef i powiedzieć: „Na poniedziałek rano ma być ten raport na moim biurku”. I co? I wszystkie Wasze plany znikają. Mielicie piękny plan na weekend, a tu nic z tego. Więc przedtem jeżeli szef kupował Waszą pracę, to kupował konkretnie osiem godzin waszej pracy, a teraz nie. Teraz kupuje Was. Stajecie się towarem. Jesteście na zawołanie. Oczywiście możecie powiedzieć: „Nie o 12 w nocy!”. Ale przy następnej rundzie oszczędności to Wy będziecie pierwsi na wylocie. Ciężar dowodu, że jesteś przydatny dla sprawy w firmie, oznacza przenoszenie zadań z barków szefa na barki podwładnych. I to właśnie powoduje, że jesteśmy wszyscy potencjalnie konkurentami jedni drugich. A na tym teraz opiera się filozofia zarządzania. Albo jeśli mówimy o estetyce. Estetyka to jest ta piękna harmonia, wykorzystywana w różnych kontekstach. Mówi się o emocjonalnym zarządzaniu. Kiedyś emocje, jak pamiętacie Maxa Webera, musiały być zostawione w szatni, jak się wchodziło do urzędu. Nie wolno było ich ze sobą brać. A teraz odwrotnie. Teraz się uważa, że wszystkie Wasze emocje powinny koncentrować się na zadaniu, które Wam zlecono do wykonania. To jest wielki kapitał, którego wcześniej nie zauważano. Wydawano kupę forsy na dyscyplinowanie Was, a teraz nikt Was nie chce dyscyplinować. Wszyscy szefowie chcą, żebyście się sami dyscyplinowali za darmo. Płaćcie za to. To jest Wasz dodatek do każdego kontraktu. Niepisany dodatek do każdego kontraktu. Pamiętacie Jamesa Burnhama *Rewolucję menadżerską*? Kiedyś to była sensacja, jak książka się ukazała. A ja mówię teraz o rewolucji menadżerskiej numer 2. Menedżerowie, zarządcy nie chcą zarządzać. Chcą mieć takich podwładnych, którzy sami sobą będą zarządzali, i kłopot z głowy. A ja tylko siedzę tutaj i oceniam pani wkład, pani wkład, pana wkład – i decyduję, kogo wyrzucić. A trend jest szybki. Oglądacie taki program *The Apprentice*? Nie

ma tego w Polsce. Jest on bardzo pouczający, bo oddaje całą filozofię zarządzania dzisiaj. Zaczyna się od tego, że jest pięć osób. Każda bardzo inteligentna, bardzo wykształcona i tak dalej. To są czeladnicy, którzy dostają zadania, ale wiadomo, że może skończyć się na tym, że czterech zostanie wyrzuconych. I będzie tylko jeden, nie dlatego, że jest taki wyjątkowo wspaniały, ale dlatego, że pozostałych wyrzucono. Został jeden na polu bitwy. I to jest ta logika zarządzania dzisiaj. Trzeba uchodzić za guru biznesu, robić wielkie majątki.

M.Z.: Przy czym badania pokazują, że menedżerowie – przynajmniej w Polsce – mają niski poziom kompetencji kulturowych. Nie potrafią wysławiać się w języku polskim, stosują przemoc symboliczną wobec podwładnych. Pomimo tego, że skończyli studia MBA i tak dalej, nie mają praktycznie kompetencji humanistycznych potrzebnych do kierowania ludźmi. Pomyślałem więc, że taka zmiana kierunku kształcenia menedżerów w stronę bardziej estetyczną pomogłaby tutaj. Jestem optymistą w tym względzie, ale może się myłę.

Z.B.: Życzę Panu powodzenia.

M.Z.: Dziękuję.

Z.B.: Ja to mówię szczerze. To jest dobry pomysł. Jeszcze tylko trzeba, żeby kontakt ze sztuką uszlachetniał. Wszyscy pamiętamy piękne wykonania w kwartetach, kwintetach dzieł najwspanialszych kompozytorów świata – Mozarta, Beethovena – w Auschwitz. Tak że te rzeczy niekoniecznie muszą iść w parze. Sztuka uszlachetnia, owszem, ma potencjał uszlachetniania, ale doświadczenie pokazuje, że może współżyć z tą gburowatością, o której Pan opowiada. Może oni nie chodzą do opery, ale chodzą na festiwale rocka. Z jakąś sztuką mają kontakt. Nie wiem, nie wiem. Po prostu nie umiem odpowiedzieć na to pytanie. Bardzo chcę, żeby było tak, jak Pan mówi, ale nie mogę dać żadnej gwarancji, że tak będzie. Komendant Auschwitz podobno miał świetne wykształcenie i był wielkim koneserem sztuki. Kiedyś George Steiner powiedział, że przywilejem Woltera, Diderota i innych była ignorancja. Oni naprawdę myśleli, że *humanities humanize*. Że humanistyka ucłowiecza. Jednego ucłowiecza, a innego nie ucłowiecza. Nie znaleźli żadnej recepty, żeby jedna tylko możliwość była zrealizowana, a inna wyeliminowana. Ale poszukiwać tego trzeba. Może kiedyś znajdziemy taką sztukę, która będzie jednoznacznie działała?

M.Ć.: A nie ma Pan wrażenia, że sztuka i tak jest wszędzie, i że jest jej przesyt, który utrudnia kontemplację i zrozumienie jej?

Z.B.: André Malraux, francuski teoretyk sztuki, powiedział kiedyś, że sztuka zwyciężyła kosztem dzieł sztuki. Sztuka osiągnęła to, o czym artyści marzyli od bardzo

dawnych czasów nadaremnie. To znaczy – żeby wyjść na ulice i opanować świat, żeby nie być tylko w pracowni, ale też w salonach arystokracji czy na ścianach kościoła, żeby przenikała całe życie. To się właśnie stało, ale aby to się stać mogło, to zniknęło coś takiego jak dzieło sztuki. Właściwie istnieją tylko fotografie tego, co się wydarzyło. Takie happeningi. Wszystko może być sztuką i jak Państwu wiadomo, światu sztuki doskwiera fakt, że nie istnieje żadna sensowna definicja, która pozwala odróżnić dzieło sztuki od „niedzieła sztuki”. Już nie mówiąc o tym, żeby odróżnić dobre dzieło sztuki od złego dzieła sztuki. Dlatego też dzisiaj wycenia się dzieła sztuki wyłącznie na podstawie ceny, którą osiągają na licytacjach. Im wyższa cena, tym lepsze dzieło sztuki. Hannah Arendt, którą się kiedyś upajałem, powiadała, że dzieło sztuki mierzy się tym, że czterysta lat po swoim narodzeniu potrafi jeszcze wzbudzać emocje. Zupełnie inna koncepcja, która nie ma nic wspólnego z tą obecną. Ale to, że sztuka przeniknęła do codziennego życia, że ogląda Pani Mona Lisę na opakowaniu cornflakesów i że każda reklama powiela te rzeczy, które kiedyś się widziało kosztem tylko pojechania do Galerii Uffizi czy do Prado, do narodowych galerii i tak dalej, to ma także inne następstwa. Sztuka się banalizuje. Zresztą już Benjamin pisał o tym, że straciła aurę, tę aureolę wokół głowy. Sztuka to nie jest coś, z czym się obcuje w wyjątkowych, świątobliwych – że tak powiem – momentach życia i wyjątkowych miejscach. Jak się idzie do muzeum, to wiadomo: nie wolno hałasować, nie wolno jeść, nie wolno pić, nie wolno dotykać. To jest taka świątynia. Wyjątkowe miejsce. Sam sposób bycia w muzeum odróżnia to od życia, gdzie wolno pić, gdzie wolno jeść, dotykać i tak dalej. Ponieważ sztuka jest tak dostępna codziennie i tak prawdę mówiąc, tę Mona Lisę, która wisi w Luwrze, od tej Mona Lisy na opakowaniu do cornflakesów trudno odróżnić. Takie podobne do siebie, a jeszcze przy tym internetowym kopiowaniu one są niemal identyczne. Wszystko musi być dzisiaj piękne, nawet worki plastikowe, w których przywieziono trupy z Afganistanu do pochowania, też muszą być pięknie ułożone. Tu mówimy piękne, tam mówimy piękne, sztuka jest, ale reguły gry się zmieniły.

**M.Z.:** W powieściach jest tyle ciekawych wątków, z których można wyciągnąć wiedzę na temat zarządzania, a tego się w ogóle nie robi i nigdy się tego praktycznie nie robiło na gruncie edukacji. Przy czym na pewno wymagałoby to swobody interpretacyjnej, emocjonalnej, osobistej lektury w rozumieniu Richarda Rorty’ego. Mam wrażenie, że jeśli chodzi o zarządzanie i edukację menedżerską, to sztukę traktuje się jako coś nienaukowego, a w związku z tym coś, co nie ma prawa bytu w ogóle.

**Z.B.:** Tak, ja się oczywiście zgadzam z tym całkowicie. Zresztą sam upieram się przy stwierdzeniu tego, że to nadal kwestia konkurencji zawodowej. Gaston Bachelard, wielki filozof czy socjolog nauki, powiadał, że pierwszą książkę naukową można było rozpoznać po tym, że się nie zaczynała od odwołania do doświadczenia dostępnego ludziom. Na przykład gotujesz garnek wody i widzisz, że podskakuje pokrywka. To



jest początek książki i potem idzie tłumaczenie, dlaczego ona skacze. Pierwsza książka naukowa to była taka, która się nie odwoływała do dostępnego doświadczenia, ale odwrotnie: zaczynała się od czegoś, co nie jest dostępne, eksperymentu dokonanego przez naukowca w laboratorium i tak dalej. A więc literatura piękna do tej reguły się nie stosuje. Tym się bardzo różni od prac, które można przedstawić do zdobycia tytułu doktora albo profesora. To by nie przeszło, gdyby ktoś odwoływał się do banalnych, codziennych spraw, które wszystkim są dobrze znane. Ja też bezwstydnie korzystam z pomocy, z pouczeń, jakie dają mi powieściopisarze. Co więcej, powiadam, że więcej się od nich nauczyłem niż z setki tomów uczonych socjologów. Tak jest. Są bliżej życia, socjologia zarządzania także powinna mówić rzeczy, które są bliskie ludzkiemu doświadczeniu, żeby właściwie angażować się w dialog z nimi. Jeszcze jak ja byłem studentem, to mówiono, że socjologia jest po to, żeby poprawiać zdrowy rozsądek. Z założenia fałszywy, z założenia błędny, a my przychodzimy ze sprawdzoną wiedzą i pouczamy głupszych. Ale dzisiaj tak nie jest. My żerujemy na doświadczeniu ludzkim. Bardzo ładnie Anthony Giddens nazwał socjologię „wtórną hermeneutyką”. My interpretujemy rzeczy już wcześniej przez zdrowy rozsądek zinterpretowane. Jeśli ktoś używa słowa „sąsiad” albo „rodzina”, to właściwie operujemy pojęciami, który już zostały poddane interpretacji przez doświadczenie potoczne. Ale musimy się angażować, jak w każdym sporze o interpretację: musimy angażować się w dialog. To jest oczywiście skomplikowane, bo o wiele prościej, gdybyśmy tak jak fizycy jądrowi mieli do czynienia z elektronami. My wyrażamy o nich opinię, a one nigdy nie zaprotestują. Nie mówimy tym samym językiem, ale w humanistyce, niestety, skazani jesteśmy na to, że nasze przedmioty są zarazem podmiotami, takimi jak my. To jest nasza różnica. Z tego się biorą duże trudności, łatwiej byłoby na geologii niż na teorii zarządzania, ale zarazem daje to wielkie szanse. Max Weber, bardzo mądry człowiek, właśnie mówił, że socjologia jest nauką rozumiejącą. Nie poddaje się ograniczeniom, by stosować metody nauk ścisłych, nauk przyrodniczych, jeżeli obiektami są ludzie. Ale to nie znaczy, że jest się gorszym – odwrotnie, wskazuje nawet na to, że się jest kimś lepszym. Bo czy botanik potrafi zrozumieć drzewo? A my możemy zrozumieć rosnące drzewo szczególnie. Możemy zrozumieć podrostka, i to jest ta różnica.

**M.Z.:** Wróćmy do tematu sztuki. Czy sądzi Pan Profesor, że instytucje kultury, opery, teatry mogą dzisiaj prowadzić edukację obywatelską? To znaczy spełniać swoją misję kulturalną poprzez dobrze ułożony program, który będzie uświadamiał obywateli, emancypował ich w zakresie życia społecznego. Pisze Pan Profesor w swoich książkach, że dzisiaj postawa obywatela została zastąpiona przez postawę konsumenta. Czy możemy odbudować tę postawę obywatelską poprzez kontakt ze sztuką, właśnie w instytucjach kultury?

**Z.B.:** Powtórzę, co powiedziałem. Życzę sobie, żeby tak było, ale fakty są ambiwalentne. Może tak być, a może tak nie być. Znajdzie Pan tyle samo przykładów, że

wystawienie na sztukę, zainteresowanie nią uszlachetniło człowieka, i tyle samo przykładów na to, że to spłynęło jak z gęsi woda i nie zostawiło żadnego śladu. Sztuka może doskonale współżyć w głębokim człowieczeństwie z morderczymi instynktami. Nie ma tutaj jednoznacznego związku przyczynowo-skutkowego. Raz tak zadziała, raz inaczej zadziała. Nie potrafię Panu dać odpowiedzi, którą sam bym mógł uznać za wiążącą. Już nie mówiąc o tym, żeby Pana przekonać, ale sam siebie muszę przekonywać, że tak jest. Ta sprawa gnębi mnie dzisiaj dokładnie tak samo, jak gnębiła mnie sześćdziesiąt lat temu. Sześćdziesiąt lat dłużej w socjologii, ale tej magicznej różdżki nie znalazłem. Żeby zapewnić urzekający wpływ tego, co się pisze, co się mówi, co się maluje, co się konkluduje. A uprzedzałem Pana, że mało się na tych sprawach znam.

Amerycanie mówią „64.000 dollar question”. To kiedyś była najwyższa wygrana w quizach telewizyjnych. I wtedy podwajało się o 2, 4, 8, 16 i wychodziło 64. W związku z tym „64.000 dollar question” to było najwyższa wiedza, jaką można było zaprezentować, i najwyższa wygrana. Więc to było takie pytanie. Jeśli kiedyś Pan na nie odpowie, to ma Pan zapewnione miejsce w historii nauki.

M.Z.: Tego nie wiem.

Z.B.: Naprawdę. Ja nie żartuję. To jest właśnie kwestia racji bytu tego, co robimy. W naturalny sposób musimy się tym interesować, szukać odpowiedzi. Ja się ich nie doszukałem. Trzeba zatem iść za wezwaniem Wojciecha Młynarskiego: róbmy swoje. Naprawdę. Róbmy swoje bez gwarancji powodzenia. To była jego piosenka. A może, a nuż coś z tego wyjdzie. Nie ma innego sposobu. Gdybyście czekali z robotą na odpowiedź na to pytanie, to jesteście zgubieni. Nie zauważycie w ogóle, jak się zestarzejecie, jak Wam życie przejdzie i stracie szansę. Trzeba robić swoje.

M.Ć.: Ja mam jeszcze taką jedną kwestię. Chciałam zapytać o projekty. Pojawia się ten temat w *Kulturze w płynnej nowoczesności*, ale zaintrygował mnie, żeby jeszcze go poszerzyć. Czy w sprowadzeniu praktyk kulturowych do projektów i takiej ogólnej projektyzacji działań kulturowych należy dopatrywać się zagrożenia? Fragmentaryzacji rzeczywistości kulturowej? To, co mówimy, to, co Ania też mówiła, sprowadza się do takich jednorazowych działań, które niekoniecznie stanowią kontynuację.

Z.B.: To, co Pani mówi, to jest słuszna obserwacja jednego z aspektów procesu sztuki, która usiłuje dostosować się do tej rzeczywistości. Żyjemy pod presją czasu, żyjemy w świecie zepizodowanym: uporządkowanym we fragmenty, epizody. Jak Pani słusznie mówiła, pojawiają się te epizody, ale nie ma związku logicznego między nimi. Poza tym kultura dzisiejsza większy nacisk kładzie na sztukę zapomnienia niż uczenia się. Po cholere obciążać mózgowicę. Natomiast zapominać musimy, żeby oczyścić miejsce w mózgu na nowe doznania, nowe możliwości, których wcześniej

nie było. Panuje tyrania chwili, tyrania momentu. Sztuka się do tego dostosowuje. Nie wiem, czy Państwo zauważyli, jak pracują opery, filharmonie. Te największe, najpoważniejsze. One mają przyciągnąć widzów. One nie przedstawiają siebie jako zbiornicy dzieł sztuki, tylko jako miejsce, w którym odbywają się zdarzenia: taka chwilowa wystawa, taka retrospektywa, taki wykład, taki festyn, takie otwarcie nocne i tak dalej. Jak była wielka wystawa, na której zebrano do kupy dwadzieścia osiem obrazów Vermeera, chyba w Hadze, to nawet Leszek Kołakowski pojechał, wielki filozof, żeby zobaczyć, ale w towarzystwie setek tysięcy ludzi z całego świata. Ja chodziłem po wielu galeriach i w każdej było trochę Vermeerowych obrazów, nigdy nie widziałem tłumów przed nimi. Była kiedyś wystawa Tutanchamona. Szał, szzał, wielkie wydarzenie. Wystawa otwiera się danego dnia i wystawa zamyka się takiego dnia. Jedyna twoja szansa. Niepowtarzalne wydarzenie. Wydarzenie było dziełem sztuki, a nie to, co tam produkowano, tam pokazywano. A więc najmodniejszym gatunkiem sztuki teraz są happeningi, w których sam prowadzący nie jest pewien, co się stanie. No bo to jest ładne wydarzenie, niepowtarzalne, jedyne w swoim rodzaju. Owijanie Reichstagu plastikiem, a następnego dnia trzeba ten plastik zdjąć. Więc ściągali tłumy, żeby zobaczyć to dzieło sztuki. Co je ściągało – to była właśnie ta chwilowość. Ta momentalność, ta niepowtarzalność wydarzenia. Ta niecodziennność. Chociaż kiedyś, za dawnych dobrych czy złych czasów, artyści tworzyli dzieła sztuki, aby trwały wiecznie. To była główna troska. Łamali sobie głowy, żeby wiedzieć, jakiego użyć oleju do farby, żeby ona nie pękała. Kto o to dzisiaj dba? Przeciwnie, punktem honoru jest tworzenie instalacji z elementów samozniszczalnych, biodegradowalnych albo wystawianie dzieła sztuki na działanie wiatru i deszczu, i chłodu, i gorąca, żeby ziemia je niszczyła. Ta sama zmienność sprawia, że dzieło sztuki wygląda dzisiaj inaczej niż jutro i pojutrze, i to jest właśnie obiekt przekazywany przez sztukę. Czyli sztuka, jak Hegel staruszek powiadał, próbuje pochwycić swoją sieć czasu. Chwywanie czasu w sieć, a dzisiejszym czasem jest jego pęd. Jego nieustający pęd. Mówi się nie tyle o czasoprzestrzeni, co szybkościoprzestrzeni, *speed-space*. Nie *time-space*, tylko *speed-space*. I sztuka zgodnie ze swoim powołaniem, ja nie mam tego za złe artystom, odzwierciedla to. Tak samo jak oddawała się nieraz ta sztuka duchowej istocie ludzi bardzo religijnych i żyjących pod znakiem bożego stworzenia, którego są obrońcami w jakimś sensie, by je chronić i uwiecznić. Dzisiejsza sztuka odzwierciedla bardzo wiernie nas właśnie, ludzi tu żyjących: zabieganie, niecierpliwość, nieumiejętność zaprzestania biegu, wypoczynku i tak dalej. Dlatego też nie ma już szkół w sztuce, które dążyłyby do jakiejś komitywy. Dzisiaj niczego takiego nie ma. To jest taka sama sytuacja jak w przypadku każdego pracownika porządnej, konkurencyjnej firmy: musi zaprezentować coś wyjątkowego. Nikt inny nie potrafi dać tego, co ja. To nie musi być lepsze, to już w ogólnie nie o to chodzi, nie ma kryteriów przecież, żeby to odróżniać, więc musi być inne. Ma uderzać swoją wyjątkowością. I możemy znowu George'a Steinera wspomnieć. On ma bardzo ładną formułę, że dzieła sztuki są dzisiaj wytwarzane zgodnie z dwoma kryteriami: żeby

były jak najbardziej szokujące i zarazem żeby się natychmiast starzały i ustępowały miejsca innym nowościom. Więc ja nie wiem właściwie, czy te nowe dzieła sztuki to są jeszcze jakieś nowinki. Co może Pani powiedzieć o Damienie Hirstcie, który przekroił rekina i wsadził w formalinę? Czy to jest postęp sztuki? Nie ma takich kryteriów. Jedyne, co zasługuje na uwagę, to to, że nikt przed nim tego nie zrobił.

M.Ć.: Chociaż nadal ma to wiele wspólnego z ideą współpracy. Bo jak Tate Modern wystawia Hirsta, to później wystawi go Pompidou i Neue Kunstgalerie w Berlinie, i tak naprawdę jest to jeden projekt kilku instytucji, które konkurują, a w sumie się spotykają, realizując wspólny cel.

Z.B.: Zawsze musi być taki patron sztuki, który takie wydarzenia wydobędzie. Zresztą historia sztuki zna takie elementy. O artystach renesansu też się mówi, że ktoś na nich trafił, że był to łut szczęścia. Oni sobie siedzieli, ktoś któregoś zobaczył, a był to možny, bogaty człowiek, albo książę, albo jakiś inny bogacz, i stawał się patronem. Dzisiaj to odgrywa olbrzymią rolę: żebyśmy go zauważyli. To jest też cecha naszego życia. Przykładem jest Mark Zuckerberg, który zarobił 50 miliardów dolarów na Facebooku. On dał ludziom szansę wystawienia się na łut szczęścia. Pomyśleli, że jeżeli założą sobie blog, będą regularnie wysyłali twittery do całego networku, co jadłem na śniadanie, co przeczytałem, a na co gwizdnałem i tak dalej, a nuż, widelec ktoś tam się zainteresuje i zrobi ze mnie taką gwiazdę sztuki jak ta, która wystawiła brudne łóżko na wystawie. No więc to jest ta sama logika. Co bym Państwu doradzał, to wyczytywanie znaczenia tych zjawisk z kontekstów, z jakich one się zaczynają. To, co ja nazywam nie socjologią hermeneutyczną, tylko hermeneutyką socjologiczną. Czyli interpretacja przez odkrycie osadzenia społecznego, kontekstu społecznego, tego, co ludzie czynią. Jeżeli wyłączy się z tego obrazu kontekst, to znaczy panowanie syndromu konsumerycznego, indywidualizację, deregulację, tyranie czasu i temu podobne rzeczy, to podejrzewam, że nie wszystko się zrozumie w zarządzaniu. To jest niezbędne.

A.G.: Ja mam jeszcze jedno pytanie, ponieważ mnie interesuje przede wszystkim ekonomika kultury i dziedzictwa kulturowego. „Dziedzictwo” to jest teraz taki modny koncept, chcemy je sprzedawać. Czyli tak naprawdę sprzedawać naszą tożsamość kulturową. Co Pan Profesor o tym sądzi, czy to czasem nie przez chęć sprzedaży tej tożsamości dążymy do zbytniego jej uproszczenia i ją w pewnym stopniu zatracamy?

Z.B.: Historia w ogóle jest grą ciągłości i nieciągłości. Dzisiejsza kultura tyranii momentu faworyzuje nieciągłość kosztem ciągłości. Nieciągłość ma swoje dobre strony, ale kiedy się ten drugi człon dialektyki usunie, tę ciągłość, to wtedy wychodzą po prostu bardzo nieprzyjemne rzeczy. Człowiek czuje się, jak to się mówi, wykorzystany, niezakotwiczony, puszczony na bujne fale oceanu i przy tej okazji

traci też kierunek, w którym się porusza, i tak dalej. Nic dziwnego, że jak się powołuje ministerstwo kultury – to się zaczęło od powołania Malraux na stanowisko Ministra Kultury przez Prezydenta de Gaulle’a – to po to, żeby podeprzeć element ciągłości w kulturze, podeprzeć dlatego, że właśnie on był zagrożony, on był wystawiony na fale. Jeżeli Państwo organizuje ministerstwo kultury, to właśnie w takim celu. Profesor francuski Marc Fumaroli napisał książkę *Państwo kulturalne*, w której wykazał dobitnie, że to, czego najbardziej boi się minister kultury we Francji, to bycia posądzonym o faworyzowanie jakiegokolwiek odmiany produkcji kulturalnej. On ma być absolutnie bezstronny. Czyli ktokolwiek aplikuje, ma takie same szanse na pieniądze. Bez względu na to, czy ma to związek z dziedzictwem, czy jest to uaktualniona wersja, czy też zakonserwowana wersja tego dziedzictwa. To w ogóle nie powinno wchodzić w grę. Tak się przерodziła w ciągu sześćdziesięciu, pięćdziesięciu nawet lat ta idea patronowania kulturze przez państwo. Czyli właściwie rynek wygrał. Rynek wygrał w tym pojedynku, a do tego dodać trzeba jeszcze jeden groźny moment, to jest globalizację. Mamy wszyscy dostęp do internetu. Najnowszego przeboju piosenkarskiego w Nowej Zelandii może Pani słuchać z tym samym powodzeniem, co najnowszego przeboju kulturalnego w Krakowie. Nawet jeszcze wygodniej, bo nie musi Pani z domu wychodzić, bo od razu jest na ekranie. Może Pani to zrobić, popijając sobie spokojnie herbatę. Zdarzają się wszystkie te rzeczy, a każda władza polityczna potrzebuje legitymacji. Dla niej to, że ona stoi na straży pewnego wartościowego zespołu przekazu kulturalnego – zwanego dziedzictwem – to jest jedna z legitymacji władzy. To się nie zmienia. To jest jedna sprawa, dlatego że w Wielkiej Brytanii teraz jest 1,5 miliona Polaków. Niedawno przyjechali i odbywa się proces, oni trochę anglicyzują, a Londyn się bardzo polonizuje. Tam jest taka masa Polaków, wszędzie dookoła, że oni już wywierają wpływ na sposób życia tubylców. Żyjemy w świecie zdiasporyzowanym. Ja mówię o rzeczywistości, a Pani, mówiąc o dziedzictwie, mówi o postulacie. Ale one się stykają ze sobą. W taki czy inny sposób.

M.Ć., A.G., M.Z.: Dziękujemy za rozmowę.