

Olga Kosińska

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

e-mail: kosinskaolga@gmail.com

Kiedy projekt polyka organizację. Problem projektyzacji w organizacjach pozarządowych w kulturze a zagadnienie wyobraźni organizacyjnej

Abstract

When a Project Swallows an Organization. Projectification in Cultural Non-governmental Organizations and Organizational Imagination

Projects have a widespread presence in the non-governmental sector. Sometimes, they make it possible to perform tasks which would otherwise remain uncompleted due to insufficient funds, for instance. At the same time, however, the increasingly common phenomenon in smaller NGOs is when one large project swallows the organization along with its more modest initiatives. With time, the Cracow's foundation under scrutiny, which operates in the cultural sector, has evolved from a self-help organization engaged in a number of minor activities, often completely devoid of external funding, into an entity focusing all its strength and resources on one large annual project funded from grants. In her autoethnography combined with the material from individual in-depth interviews, the author, who is both a participant of and a witness to these changes, describes the process of the main project having supplanted the grassroots initiatives, which has resulted, *inter alia*, in the disintegration within the foundation. Simultaneously, she provides at least a partial solution to this problem in the form of organizational imagination understood as a management style oriented towards people with all their needs and capabilities as well as towards taking action based on far-reaching trust in people.

Keywords: projectification, third sector, non-governmental organizations, organizational imagination, autoethnography

Słowa kluczowe: projektyzacja, trzeci sektor, organizacje pozarządowe, wyobraźnia organizacyjna, autoetnografia

Dla sporej części osób pracujących w kulturze słowo „projekt” jest równie zwyczajne i codzienne jak „kawa” czy „deadline”. W ostatnich latach projekty stały się powszechną formą realizowania działalności kulturalnej. Ich funkcjonowanie wartościowane jest różnorako – z jednej strony, jak zwraca uwagę Małgorzata Ćwikła, nierzadko są one jedynym sposobem na wprowadzenie jakiegoś pomysłu w życie [2015: 13–24]; z drugiej – w ocenie innych – rodzą różne patologie [Szreder 2016] i prowadzą do projektyzacji na różnych szczeblach (społecznym, organizacyjnym, osobistym) [Prawelska-Skrzypek, Jałocha 2014: 273–284], także w sferze kultury. Rośnie liczba jednorazowych akcji kulturalnych i innych form projektowych, co związane jest w dużej mierze ze sposobem przekazywania środków finansowych przez Unię Europejską [Jałocha 2014]. Umożliwia to realizację wielu przedsięwzięć, ale jednocześnie fragmentaryzuje i utrudnia działalność w perspektywie dłuższego czasu. Istnieją organizacje kultury – zwłaszcza w sektorze pozarządowym – które funkcjonują zasadniczo od projektu do projektu, budząc się z letargu, w momencie gdy na przykład uzyskają odpowiednie środki finansowe na realizację swojego pomysłu w ramach konkursu. Jak wskazuje analizowany w dalszej części artykułu przykład, tego typu uwarunkowania mogą wpłynąć nie tylko na przyjęte sposoby działania, ale nawet na wewnętrzny rozpad organizacji. Jest to problem dotyczący w dużej mierze III sektora, co wynika z różnych przyczyn – przyjętej kultury organizacyjnej, osobowości lidera/liderów, a bardzo często także z powodów finansowych. Są to elementy zarządzania organizacjami pozarządowymi, które w obliczu połączenia z zarządzaniem projektami mogą nastęrczyć niemałych kłopotów [Bogacz-Wojtowska, Rymśa 2015: 4–13]. Wydaje się, że podjęcie działań w ramach wyobraźni organizacyjnej, rozumianej jako styl zarządzania, może ułatwić poradzenie sobie z nimi, niemniej nie jest to równocześnie złoty środek dający się zaaplikować w tym samym stopniu do wszystkich organizacji.

Niniejszy artykuł stanowi autoetnograficzny opis jednej z krakowskich fundacji operującej w sferze kultury, analizowanej z punktu widzenia trudności pojawiających się w obliczu działalności projektowej. Opis ten, wynikający z mojej działalności w tejszej organizacji w latach 2014–2017, połączony jest z materiałem z wywiadów pogłębionych wykonanych w roku 2015 oraz 2016 i ma na celu przedstawienie problemów, jakie mogą wiązać się z rzeczywistością projektową w III sektorze. Tekst składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej z nich przedstawiona została przyjęta metodologia oraz jej znaczenie w perspektywie zarządzania humanistycznego, a także problematyka zarządzania organizacjami pozarządowymi, ze szczególnym uwzględnieniem roli wyobraźni organizacyjnej. W drugiej części za pomocą tych ram teoretycznych opisałam badaną fundację oraz jej główny projekt, by na końcu przestawić możliwości, jakie w zagadnieniu zarządzania projektami daje wyobraźnia organizacyjna.

1. Metodologia

Jak pisze Michał Zawadzki, autoetnografia:

Polega (...) na samoobserwacji własnych przeżyć związanych z uczestnictwem w danym kontekście badawczym i na spisaniu ich w formie osobistej narracji. Metoda ta umożliwia badaczowi pogłębione zrozumienie procesów zachodzących w konkretnym kontekście społeczno-kulturowym poprzez osadzenie indywidualnej biografii w tym kontekście i dzięki doświadczeniu relacji z innymi aktorami społecznymi. Autoetnografia pozwala tym samym na pogłębiony wgląd w kontekst badanej organizacji, w tym na zrozumienie działań innych ludzi zaangażowanych w procesy organizacyjne [2015: 61].

Przez trzy lata (2014–2017) byłam wolontariuszką w analizowanej fundacji, przytaczane dane i spostrzeżenia są więc w dużej mierze wynikiem mojej bieżącej obserwacji i działalności, nieformalnych rozmów z innymi wolontariuszami i członkami, a także z osobami postronnymi, niezaangażowanymi bezpośrednio w funkcjonowanie organizacji. Moje uwagi zachowywane były przede wszystkim w postaci krótkich notatek, umożliwiały więc poszerzenie analizy materiału badawczego o własne przeżycia dotyczące opisywanych przez badanych wydarzeń. Autoetnografia w tym wypadku jest zatem jedną z kluczowych metod badawczych, lecz nie najważniejszą, wyróżniającą się – staje się raczej uzupełnieniem i pogłębieniem analizy przytaczanych przez badane osoby zdarzeń, sytuacji i okoliczności. Moje własne doświadczenia postawione zostały na równi z doświadczeniami moich rozmówców, z którymi przeprowadziłam dziewięć wywiadów indywidualnych pogłębionych – sześć w 2015 roku, a trzy w 2016. Wszystkie przeprowadzone były w ramach badań do prac dyplomowych (licencjackiej i magisterskiej) na tematy związane z zarządzaniem organizacją pozarządową. Całość materiału empirycznego pozwala na prześledzenie procesów występujących w przestrzeni fundacji, a także fluktuacji zaangażowanych w jej działania ludzi oraz umożliwia wyciągnięcie konkretnych wniosków. Wszystkie zastosowane metody badawcze należą do badań jakościowych, dotyczą więc nie ilościowych zmiennych, lecz skupiają się na opisie, interpretacji, wyjaśnianiu relacji, zjawisk, doświadczeń jednostek.

Badania jakościowe stoją w centrum metodologii związanej z zarządzaniem humanistycznym, które stawia sobie za cel poprawę jakości życia człowieka w organizacji. Jak pisze Roman Batko:

Poszukuje ono [zarządzanie humanistyczne – przyp. O.K.] odpowiedzi na pytania, jak człowiek buduje relacje z innymi, aby skutecznie przekształcać rzeczywistość, jakie role odgrywa, jakim językiem się posługuje, jak konstruuje opowieść, jakie znaczenie przypisuje w swoich działaniach tradycji kulturowej, systemom filozoficznym, myśleniu religijnemu, duchowości, kanonom estetycznym itp. (...) Nauka ta nie szuka odpowiedzi fragmentarycznej, ale chce

uchwycić związki między różnymi czynnikami i dać odpowiedź jak najbardziej wszechstronną, wieloaspektową, coraz częściej dotykając niemierzalnych, a nawet niezwykle trudno poddających się badaniom zagadnień, takich jak intuicja czy duchowość [2013: 19–20].

Jest to zatem przestrzeń, w której gęsty opis sytuacji, wrażenia i opinie uczestników przedkładane są nad dane ilościowe. W badaniach wykonywanych w tym nurcie nie może być mowy o jednej prawdzie i obiektywnej rzeczywistości, tak jak nie istnieje pełna adekwatność czy nawet holistyczny opis badanej organizacji, przestrzeni, grupy społecznej [Kozinets 2012]. Istnieje bardzo wiele aspektów ludzkiej działalności – a więc także zarządzania oraz organizowania – które wymykają się jednoznaczny klasyfikacjom.

Jednym z takich zagadnień jest wyobraźnia. Identyfikuje oraz definiuje się ją na wiele różnych sposobów, także w kontekście organizacyjnym [Kostera (red.) 2013]. Jean-François Lyotard zdefiniował ją jako „zdolność wiązania tego, co nie było związane (...)” [1997: 145]. W literaturze zwraca się uwagę na wyjście poza swoje tu i teraz, a więc poza uwarunkowania kulturowe [Eagleton 2012], historię czy doświadczenie [Kostera (red.) 2013]. W niniejszym artykule chciałabym zwrócić uwagę na ujęcie wyobraźni organizacyjnej w kategorii szerokiej ramy zarządzania. Zajął się tym tematem już wiele lat temu jeden z klasyków tej dziedziny, Gareth Morgan. Zdefiniował on wyobraźnię organizacyjną jako styl zarządzania, który pozwala wyzwolić się „(...) od ograniczeń tradycyjnego myślenia i stwarzać możliwości nowych zachowań (...)” [2001: 122]. Byłoby to więc, w pewnym skrócie, zarządzanie oparte na własnych uczuciach i doświadczeniach członków organizacji, akceptacji nieustannej zmienności otoczenia oraz wewnętrznego środowiska organizacji, ograniczonej do minimum, ale skutecznej kontroli, a także na otwartości, zaufaniu i uppełnomocnieniu członków organizacji [Morgan 2001]. To podejście wydaje się wartościowe zwłaszcza w wypadku organizacji III sektora, które w dużej mierze oparte są na międzyludzkich relacjach, innowacyjności, zaangażowaniu i pomysłowości tworzących je osób. Tym bardziej jeśli – podobnie jak analizowana fundacja – należą one do grona tych podmiotów *non profit*, które w dużym stopniu zależne są od projektów, a ich ciągła pozaprojektowa działalność nie jest na tyle obecna w codzienności organizacyjnej, by móc stanowić skuteczne spoiwo dla wszystkich zaangażowanych w nią ludzi. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, że wyobraźnia organizacyjna nie stanowi gotowej i ostatecznej recepty na wszystkie bolączki NGO. Jest pewnym kierunkowskazem, zestawem wskazówek, które mogą pomóc w utrzymaniu w ryzach tego, co dla danej organizacji najważniejsze dla jej przetrwania w niestabilnym otoczeniu. Zarządzanie organizacjami pozarządowymi jako takie jest dość specyficznym zagadnieniem, wymagającym nie sztywnych ram, lecz elastycznych zasad działania, w którym odnaleźć mogą się wszyscy członkowie – także ci, którzy pojawiają się w organizacji tylko z powodu jakiegoś konkretnego projektu.

2. Projekt pożera od środka

Ewa Bogacz-Wojtanowska określa organizacje trzeciego sektora krótko: „dają [one – przyp. O.K.] ludziom zaangażowanym w ich działalność możliwość realizowania własnych pomysłów, podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności” [2006: 23]. Zarządzanie NGO nie jest proste i wymaga daleko idącej elastyczności. Jak dodaje Bogacz-Wojtanowska, jeszcze czterdzieści lat temu uważano, że „(...) organizacje nie potrzebują tego, co można określić mianem technik zarządzania” [2006: 95]. Istniała i wciąż niekiedy pojawia się obawa, że zarządzanie oznaczałoby utratę wyróżniającej podmioty *non profit* misyjności, zmusiłoby je do zajęcia się sprawami „przyziemnymi” i spowodowałoby brak czasu, energii, mocy przerobowych skierowanych na zagadnienia ideowe. Jest to jednak obawa nieuzasadniona i wynikająca raczej z niewiedzy lub ulegania pewnym stereotypowym i powierzchownym sposobom postrzegania kwestii organizacyjnych. Istnieje, naturalnie, pewne zagrożenie w postaci tzw. kultury menedżeryzmu, o ile zbyt jednoznacznie potraktuje się niektóre z propozycji dotyczących zarządzania [Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2015]. Jednakże jak zaznaczają Bogacz-Wojtanowska i Marek Rymsza, nie chodzi przecież o sztywne stosowanie podręcznikowych koncepcji, ale o wybranie tych najlepiej odpowiadających celom i zadaniom oraz uwarunkowaniom właściwym danej NGO, przy uwzględnieniu wszystkich możliwości i potrzeb. „Organizacja *non profit* nie jest bowiem – i nie powinna się stawać w wyniku profesjonalizacji zarządzania – ani organizacją *for profit*, ani instytucją *quasi-publiczną*” [Bogacz-Wojtanowska, Rymsza 2015: 6]. Uważam, że w tym miejscu właściwym jest zastosowanie wyobraźni organizacyjnej postrzeganej jako szersza perspektywa dla zarządzania organizacjami III sektora. NGO musi wyważyć kwestie operacyjne i strategiczne, zrównoważyć pracę dla idei i działania pragmatyczne, przestrzegać wymaganych przez prawo i grantodawców zasad oraz nie stracić z oczu kwestii misyjnych. Wyobraźnia organizacyjna daje ku temu elastyczne ramy. Pamiętać należy, że działania organizacji *non profit* opierają się na tworzących je ludziach w stopniu nierzadko jeszcze większym niż w wypadku podmiotów I i II sektora. Kluczowym zagadnieniem niejednokrotnie staje się motywacja, która rzadko ma postać finansową [Adamiak, Charycka, Gumkowska 2016]. Przypisywane wyobraźni organizacyjnej zasady – otwartości, uppełnomocnienia, zaufania – tym bardziej stają się kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania NGO.

Organizacje III sektora często preferują struktury organizacyjne spłaszczone, poziome i dalece uproszczone, w rzeczywistości często nieformalne [Przybysz 2015: 14–20]. Nierzadko idzie raczej o praktyczną stronę takiego układu: czytelny podział zadań i odpowiedzialności, a nie o formalną zależność od siebie poszczególnych członków. Wpisuje się to także w zagadnienia związane z wyobraźnią organizacyjną. Jak zauważa Gareth Morgan, struktura – koniec końców – nie może przysłonić innych aspektów zarządzania [2001]. Niestety, często wraz z pojawieniem się

projektów – zwłaszcza wielu jednocześnie – wzrasta skomplikowanie struktury, a czasem wręcz jej negacja.

Omawiana w niniejszym tekście fundacja powstała organicznie – jej założycielom brakowało tego typu podmiotu w ich otoczeniu, więc ją założyli. Taka ścieżka właściwa jest dla wielu NGO i jednocześnie nierzadko skutkuje brakiem właściwych przemyśleń na temat późniejszego działania organizacji, co w wywiadach przyznawał także prezes tejże fundacji. Rozpoczęła swoją działalność jako niewielka organizacja w zasadzie samopomocowa, co prezes opisywał tak:

była to jakaś podprogowa potrzeba połączenia pewnych kropek na mapie Krakowa (...) próby stworzenia jakiejś społeczności z jednostek, czy właściwie nie próby stworzenia, czy raczej próby przyspieszenia, czy ułatwienia stworzenia takiej społeczności, bo ta społeczność tak naprawdę istniała i istnieje bez względu na to, czy ktoś próbuje temu pomagać albo nie.

Z czasem społeczność wokół fundacji rozrosła się na tyle, że ta przeszła z organizowania pojedynczych, mniejszych wydarzeń w stronę corocznego festiwalu zbierającego wszystkie inicjatywy w jednym miejscu i czasie. Problemy zaczęły się wraz z rozrastaniem organizacji. III sektor w Polsce pozostaje w zasadzie nieustannie niedofinansowany [Adamiak, Charycka, Gumkowska 2016] – wzrasta liczba podmiotów, lecz wiele z nich nie jest w stanie realizować swoich celów z braku funduszy. W omawianym okresie kadra składała się z trójki osób w zarządzie, ośmiu stałych wolontariuszy oraz kilku luźniej związanych z organizacją, mobilizowanych przede wszystkim tuż przed kolejną edycją festiwalu. Spotkania odbywały się co tydzień w zaprzyjaźnionym sklepie muzycznym, przy którym w małym pokoju pracowali członkowie zarządu. Nikt nie był nigdy w fundacji zatrudniony na stałe – jedyny zarobek (bardzo sporadyczny) uzyskiwano w ramach umów o dzieło lub zleceń. Wraz z rozrastającymi się ambicjami rzeczony fundacji składanych było coraz więcej wniosków o dofinansowania, bez których – wedle opinii kierownictwa – nie dało się realizować zaplanowanych projektów. Niektórzy wolontariusze w nieformalnych rozmowach przyznawali, że takie podejście było efektem procesu przemian postrzegania organizacji, zwłaszcza przez prezesa. Zwracali uwagę, że jeszcze rok wcześniej organizacja niedofinansowanego z zewnętrznych środków wydarzenia była możliwa – a później nikt nawet nie chciał o tym słyszeć. Jeszcze w 2015 roku jedna z wolontariuszek mówiła mi: „No ale zobacz, ale zobacz, że nawet jak nie ma pieniędzy, to oni ciągną dalej. Zakładają z własnych funduszy (...) tylko po to, żeby festiwal mógł ... [żeby] mógł spłacić festiwal?”. Już rok później organizacja kolejnej edycji zawisła na włosku, gdy nie pojawiły się znaczące pieniądze ze środków zewnętrznych.

Problem finansowy z czasem zaczynał przyćmiewać oddolne zaangażowanie i entuzjazm wolontariuszy, którzy nie otrzymywali merytorycznego wsparcia od kierownictwa, bez którego nie byli w stanie działać efektywnie w długiej perspektywie

czasowej. W wywiadzie jej prezes przyznawał, iż zdaje sobie sprawę, że swoboda, jaką wolontariusz otrzymywał zaraz po dołączeniu do organizacji, nie każdemu odpowiada.

Wydaje mi się, że nie każdy ma (...) taką cechę charakteru, która powoduje, (...) [że – przyp. O.K.] wymyśli sobie coś i będzie to realizował, a de facto tego wymagamy od wolontariuszy, bo wchodzą do nas, tu jest (...) bardzo szeroki zakres możliwości, i wymyśl sobie coś i coś realizuj, a nie każdy (...) umie wymyślić, a co dopiero realizować.

Działalność fundacji od początku zasadzała się na tym, że dawała ona przestrzeń do realizacji swoich pomysłów i projektów każdemu, kto się do niej zgłaszał. Cecha ta, z początku bardzo przyciągająca wolontariuszy i wzmagająca ich zaangażowanie, z czasem zaczęła utrudniać funkcjonowanie. Wielość projektów uniemożliwiała skupienie się kierownictwa na każdym z nich w wystarczającym stopniu. Chociaż wszyscy wolontariusze, z którymi rozmawiałam, przyznawali, że zawsze mogą się zwrócić do kogoś z zarządu o pomoc, to jednocześnie zdawali sobie sprawę, że tamci mają zbyt dużo na głowie i nie zawsze są w stanie poświęcić im tyle czasu i uwagi, ile by potrzebowali. „Tutaj trzeba pokazać, że się chce. Że ma się jakąś inicjatywę” – stwierdziła jedna z wolontariuszek. Inna zwracała uwagę na problem z podziałem obowiązków: „(...) obawiam się, że w momencie, w którym ludziom dojdą inne obowiązki (...), to dojdzie do momentu, w którym ktoś (...) nie będzie miał czasu, nie będzie mógł”.

Niestety, jej słowa z czasem stały się samosprawdzającą się przepowiednią. Jedna z grup projektowych została na tyle zaniedbana przez kierownictwo, że rozwiązała się niejako w sposób naturalny. Wiele z pomysłów nie doczekało się realizacji, gdyż nie było czasu, środków, a przede wszystkim osób, które zajęłyby się nimi całościowo. Kuba Szreder w swojej książce na temat sytuacji ludzi w kulturze żyjących z projektów zauważa, że istnieje w tym środowisku znacząca presja na samoorganizację, związana także w dużej mierze z formalnymi sposobami kontroli przypisanymi do projektów jako takich.

W ten sposób dyscyplina zamienia się w samodyscyplinę, tym bardziej skuteczną, że wzmocnioną przez presję społeczną. Projekty są przecież zazwyczaj tworzone przez całe zespoły projektowe. Jeżeli jedno z ogniw w tym podziale pracy pęknie, za porażkę odpowiadają wszyscy zaangażowani. Ten mechanizm powoduje, że projektariusze pilnują i motywują siebie nawzajem [Szreder 2016: 58].

W pewnym momencie funkcjonowania organizacji jeden z cyklicznych projektów nabrał takiego rozmiaru, że zagarniał wszelkie możliwe zasoby. Był to projekt kulturalny – festiwal, dwudniowa seria wykładów, spotkań i warsztatów dla osób zainteresowanych tematyką muzyczną. Stał się on flagowym produktem fundacji

i niejako naturalnie pochłaniał większość uwagi oraz innego typu zasobów. Jednak z każdym rokiem potrzeby się rozrastały i choć pojawiło się więcej wolontariuszy gotowych pomagać przy wydarzeniach, ilość pracy zdawała się tylko rosnąć. Miało to rozliczne następstwa: brak umiejętności odpowiedniego delegowania zadań przez osoby z kierownictwa skutkował ich przepracowaniem przy jednoczesnym braku motywacji w postaci konkretnego zadania do wykonania wśród osób gotowych do jego podjęcia; wzrosły problemy komunikacyjne; paląca stała się kwestia wynagrodzenia finansowego, gdyż działalność pozarządowa zabierała zbyt wiele czasu, by móc bez przeszkód łączyć ją z pracą zawodową. Dodatkowo w obliczu zaistniałej sytuacji mniejsze projekty, zwłaszcza te, które (jeszcze) nie otrzymały dofinansowania zewnętrznego, odsuwane były na bok, a niekiedy całkowicie porzucane. Problemy z brakiem funduszy wskazywała każda osoba, z którą rozmawiałam. Jednocześnie jednak wielu komentowało, że wcześniej nie uniemożliwiały one mniejszej, cyklicznej działalności, jak stało się z czasem. Kluczowy dla fundacji projekt przesłonił pozostałą działalność na tyle, że z rozmowy z wolontariuszką, która dołączyła do organizacji na niedługo przed wywiadem, wynikało, że nie dostrzega ona szerszej perspektywy niż ta właściwa dla głównego projektu. Po jednej z edycji znacząca część stale współpracujących z fundacją członków odeszła, z różnych przyczyn, wśród których kluczowe były: brak czasu, nadmiar obowiązków, brak sprawnej komunikacji wewnętrznej oraz odmienne opinie na temat formy i przyszłości zarówno głównego projektu, jak i całej fundacji. Projekt jest kontynuowany, a nawet pojawiają się związane z nim mniejsze wydarzenia, rozłożone na cały rok. Wciąż jednak fundacja mająca zajmować się szerszym polem w ramach sektora kultury skupia wszystkie swoje działania wokół jednego projektu, w zasadzie się w niego przekształcając.

Przeanalizowana pod kątem wyobraźni organizacyjnej fundacja z jednej strony wydaje się dawać dobre wyniki. Wolontariusze podkreślali znaczenie społeczności wewnętrznej i bliskich relacji między jej członkami; wskazywali wolność, upewnienie i zaufanie jako jedne z kluczowych wartości, a nacisk na oddolne inicjatywy jako jedną z ważniejszych zasad działania; zauważali, że opinia każdego z członków organizacji jest brana pod uwagę przy podejmowaniu decyzji i każdy może wyrazić swoje zdanie. Jednakże obserwowanie jej działalności w dłuższej perspektywie czasowej wskazało na słabości, jakie ujawniały się w praktyce. Na początku mojej aktywności w fundacji pełna ona była małych możliwości – realizowano projekty w mniejszej skali, niedofinansowane ze środków zewnętrznych, ale oparte w dużej mierze na chęciach i zaangażowaniu tworzących je osób. Główny projekt już istniał, ale nie pożerał jeszcze wtedy wszystkich zasobów organizacji. Fluktuacja wolontariuszy była spora i już wtedy wskazywana była przez kierownictwo jako znaczący problem, lecz ci, którzy odnaleźli się w specyficznej kulturze organizacyjnej właściwej dla fundacji, znaleźli także przestrzeń do realizacji swoich pasji. Taki też był zamiar prezesa: „Moją ambicją jest, żeby mieć przyjaciół, z którymi

robimy coś fajnego i gdzie każdy jest odpowiedzialny za siebie (...).” Dziewczyna z kierownictwa stwierdziła podobnie: „Nikt ci nie będzie przeszkadzał, a wszyscy będą ci pomagać”. Wolontariuszka mówiła: „Szukałam takiego miejsca, w którym będę się czuła dobrze, żeby móc coś zrobić (...)”. Po kilku latach, gdy tuż przed swoim opuszczeniem organizacji rozmawiałam prywatnie z tymi samymi osobami, stwierdzały, że relacje międzyludzkie w organizacji się rozluźniły, nie czuje się już takiego wsparcia ze strony zarządu, a presja czasu i nadmiar obowiązków wprowadziły napięcia w dotychczas dość swobodną atmosferę pracy. Ludzie zostali w wielu przypadkach zostawieni sami sobie, czy to z powodu zwykłego zaniedbania, czy braku czasu albo środków finansowych. Upelnomocnienie członków nie oznacza przecież, że nie należy sprawować nad nimi żadnej kontroli – na co wskazywał już wcześniej cytowany Morgan.

Zilustruję te ogólne wnioski kilkoma bardziej szczegółowymi przykładami. Wolontariuszka, która – z racji swojego zawodu – zajmowała się sprawami księgowymi, przez wiele miesięcy nie mogła, doprosić się o dokumenty, które były podstawą rozliczeń. Zaniedbania w tym zakresie przyniosły fundacji już kilkakrotnie drobne kłopoty, lecz przede wszystkim wzmagającą się frustrację wolontariuszki, która w końcu zrezygnowała ze swojej aktywności. Odejście to spowodowane było także problemami komunikacyjnymi oraz coraz bardziej wpływającymi na działalność organizacji sprawami życia osobistego. W III sektorze jakość relacji międzyludzkich jest być może jeszcze ważniejsza dla osiągnięcia celu niż w wypadku pozostałych sektorów [Mazurek 2016: 95–114]. Tymczasem jedna z wolontariuszek stwierdziła w wywiadzie: „Tu się jeden z drugim nie lubił, znaczy nie, przepraszam, lubił się, ale się nie mógł dogadać”, a także opisywała niektóre relacje jako „specyficzne”, choć generalnie przyjacielskie. Z czasem konflikty pomiędzy poszczególnymi osobami, a zwłaszcza wewnątrz kierownictwa, związane przede wszystkim z życiem prywatnym, zaczęły przenosić się na poziom organizacyjny i wpływać na środowisko wewnętrzne fundacji. Nie pomagały pozostające bez odpowiedzi plotki na temat wątpliwości co do rozdzielania środków finansowych, rzutujące na osobę prezesa. Członkini zarządu, niespodziewanie dla wolontariuszy, po jednej z edycji festiwalu ogłosiła, że odchodzi z fundacji. Jej odejście, jak potem opowiadała w prywatnych rozmowach, związane było z problemami w życiu prywatnym, które połączyły się z fundacyjnymi w sposób na tyle nierozzerwalny, że nie można było ich rozwiązać bez odjęcia się od całej działalności fundacji. Kilkoro luźniej związanych z fundacją wolontariuszy przestało z czasem przychodzić na cotygodniowe spotkania, bo projekty, którymi chcieli się zajmować, były niewielkie w stosunku do głównego i nie byli w stanie zwrócić na siebie należytej uwagi kierownictwa, przez co zostali w zasadzie pozostawieni sami sobie. W wypadku moim oraz drugiej wolontariuszki, z którą razem zajmowałyśmy się kwestiami promocji, nastąpiło nie tylko wypalenie związane z poczuciem, że nie robiłyśmy tam już niczego nowego i nie miałyśmy żadnych wyzwań. Przez kilka lat zajmowałyśmy się tym samym, czyli pozyskiwaniem

patronów medialnych, a z czasem także współprowadzeniem profilów fundacji i festiwalu w mediach społecznościowych (przede wszystkim na Facebooku). Pojawiło się także – podobnie jak w wypadku księgowości – zmęczenie problemami komunikacyjnymi: dowiadywaniem się w ostatniej chwili o sprawach znaczących z punktu widzenia promocji; niemożnością uzyskania informacji, których przekazanie powinno nastąpić jak najszybciej; sprzecznymi wiadomościami otrzymywanymi od osób z kierownictwa; a także opóźnianiem naszej pracy wynikającym z niedopilnowania wykonania czynności, o które prosiłyśmy. Po wysłaniu kolejnej wiadomości z dokładnie tą samą treścią, wykonaniu kolejnego telefonu i uzyskaniu zapewnienia, że sprawa zostanie zaraz załatwiona, po kilku dniach dostawałyśmy mail od patrona medialnego upominającego się, że umowa nadal nie jest podpisana albo faktura rozliczona. Gdyby zdarzyło się to raz lub dwa, byłby to wypadek przy pracy. Po kolejnym roku przeciągania liny z prezesem w kwestii załatwiania spraw formalnych na czas oboje powiedziałyśmy „dość”.

Wydaje się, że przyjęcie perspektywy wyobraźni organizacyjnej stanowiłoby w tych konkretnych przypadkach szansę na zapobiegnięcie przynajmniej niektórym problemom i spięciom. Przede wszystkim chodzi o pamiętanie o doświadczeniach i uczuciach wolontariuszy – nie tylko pytanie ich o zdanie podczas ogólnych zebrań, ale faktycznie branie ich pod uwagę, co zdarzało się czasami, a powinno następować zawsze i nieustannie. Sądzę, że pomogłoby także wypracowanie skutecznego systemu kontroli: oddelegowanie odpowiednich uprawnień i zadań, a wraz z nimi pełnego zaufania, w taki sposób, by każdy miał do wykonania odpowiednią dla jego umiejętności część działań. W połączeniu z dobrą komunikacją niewielka, lecz efektywna kontrola mogłaby skutkować przyspieszeniem osiągnięcia niektórych celów, a także wzrostem motywacji członków organizacji. Istniałaby również szansa na dalszą aktywność wolontariuszy zainteresowanych mniejszymi projektami w ramach organizacji. Ważnym byłoby ponadto utrzymanie pełnej otwartości i zaufania wewnątrz grupy – wiele przeszkód można byłoby zminimalizować lub pokonać w grupie zamiast indywidualnie, gdyby tylko otwarcie o nich mówić. W tym miejscu istotne stałoby się też utrzymanie w ryzach prywatnych napięć i niezgody, zwłaszcza w samym kierownictwie, tak by nie promieniowały one na całą organizację, rozdzierając ją od środka.

Niebagatelną kwestią dla funkcjonowania całej fundacji była osobowość jej lidera. We wszystkich wywiadach (a także w rozmowach nieformalnych) przewijał się względem niego pewien podziw, pojawiały się takie słowa jak „charyzma”, „siła”, „wytrwałość”, podkreślano, że bez niego fundacja by nie istniała i nie funkcjonowała. Jednocześnie jednak jedna z wolontariuszek zwróciła uwagę na jego „pracoholizm”, a inna stwierdziła: „(...) [prezes – przyp. O.K.] był takim (...) problemem, bo on pracuje jak jednoosobowa firma i nie bardzo sobie dał w sumie coś pomóc (...)”. Jak zauważa Sylwia Wrona: „lider w organizacji pozarządowej to rola bardzo ważna, nieoczywista i niejednokrotnie decydująca o sukcesie organizacji” [2016: 115–131].

Sam prezes miał tego świadomość i odczuwał ją jako pewne obciążenie, ale jednocześnie przyjmował odpowiedzialność, jaką nakładała na niego jego funkcja. Jako że był jednym z założycieli i człowiekiem najbardziej kojarzonym z fundacją, stał się jednocześnie celem komplementów i ataków ze strony otoczenia zewnętrznego organizacji. Jak stwierdzała dziewczyna z kierownictwa, z którą rozmawiałam, jeszcze zanim zaczęła rozważać swoje odejście:

(...) [prezes – przyp. O.K.] ma jakąś niesamowitą zdolność przyciągania do siebie ludzi, którzy mają taką samą zajawkę jak on. (...) potrafi jakoś tak wyselekcjonować ludzi, w których warto inwestować i po prostu w jakiś taki swój dziwny sposób ich utrzymuje w tej grupie. (...) Więc ma jakąś intuicję, ale strasznie chaotycznie działa i myślę, że on sobie sam nie zdaje sprawy z tego, co robi bardzo często (...).

Prezes był wyrazistą osobowością, co czasem działało na jego korzyść, przyciągając pasjonatów, a czasem nie, zniechęcając działaczy do dalszej współpracy. Ten drugi aspekt zaczął dominować zwłaszcza w momencie, gdy prezes prawie całkowicie skupił się na głównym wydarzeniu i przestał koncentrować się na mniejszych projektach, wywołując w zaangażowanych w nie wolontariuszach zdziwienie, rozczarowanie, a z czasem niekiedy zniechęcenie czy nawet złość.

3. Wyobraźnia i jej karykatura

Główny projekt rozrastał się przez lata i stał się dumą fundacji, a także jednym z jej znaków rozpoznawczych. Angażował jednocześnie do organizacji coraz więcej osób oraz uwagi i czasu, które musiały siłą rzeczy być odebrane innym projektom. Wydaje się, że okoliczność ta nie została w porę dostrzeżona przez kierownictwo i nie zapobiegło ono „wykruszeniu się” doświadczonej części wolontariuszy – do tego stopnia, że odeszła także dziewczyna z samego kierownictwa, z którą rozmawiałam. W wykonanym przeze mnie znacznie wcześniej wywiadzie zwróciła ona uwagę, że fluktuacja kadry była dla nich zawsze dość naturalna, „(...) każdy tak przychodził, brał coś dla siebie i (...) jak już miał to coś dla siebie, to już sobie odchodził, czuł się pewnie”. Dodawała jednak, że „(...) każde odejście wiązało się z poczuciem porażki, że przestaliśmy temu komuś coś dawać, że to nasza wina za każdym razem”. Prezes w rozmowie ze mną także podkreślał, że każde odejście traktuje bardzo osobiście i nie do końca umie sobie z nimi dobrze radzić. Tymczasem jednak – niejako wbrew przytoczonym słowom – działalność właśnie osób z zarządu w dużej mierze przyczyniła się do wewnętrznego rozpadu fundacji.

Główny projekt stał się więc w pewnym stopniu zagrożeniem dla samej organizacji – zmęczeni intensywnym okresem przygotowawczym członkowie gorzko żartowali sobie, że to już ostatni raz i od jutra rozwiązują fundację. Tak się nie stało,

lecz liczba zaangażowanych osób znacznie się zmniejszyła, co oznaczało przekazanie kolejnych obowiązków tym, którzy pozostali. Są to okoliczności, które nie ujawniają się poza fundacją – goście, którzy przybywali w ramach głównego projektu, nie odnosili wrażenia nadmiernego przemęczenia wolontariuszy i generalnie wyrażali się bardzo pochlebnie zarówno o samym wydarzeniu, jak i o organizatorach. Jak zauważa Szreder: „(...) entuzjazm i zaangażowanie są pochodną tymczasowości projektu. Krótkotrwałość projektów zapobiega pojawieniu się nudy i rutyny” [2016: 41]. Dodaje także:

Każdy projekt wymaga kreatywności, koncentracji, emocjonalnego zaangażowania, pracy w elastycznych zespołach projektowych. Konieczność organizowania zbyt wielu projektów skutkuje wypaleniem, które jest naturalną reakcją obronną przeciążonej duszy w wyczerpanym ciele [2016: 34].

Pewien stopień wyczerpania zarówno wolontariuszy, jak i kierownictwa pojawiał się już na początku mojej działalności w fundacji, wzmógł się jednak znacząco pod jej koniec i był także jedną z przyczyn mojego odejścia. „Za piątym czy dziesiątym razem przestaje się podchodzić z entuzjazmem do nowych projektów, pojawiają się nuda, zmęczenie i niechęć” – pisze Szreder. Było to udziałem zarówno moim, jak i tych wolontariuszy, którzy zdecydowali się odejść w tym samym momencie, co ja. Ostatecznie zapal i zaangażowanie muszą przegrać ze zmęczeniem i niechęcią, o ile w procesach zarządzania oraz organizacji zapomina się o tym, że dany podmiot nie funkcjonuje jedynie od projektu do projektu, lecz że ludzie w nim działający robią to w systemie ciągłym, przez cały rok.

4. Podsumowanie

Probleмами, które przyczyniły się do częściowego rozpadu fundacji i znaczącego przejścia wszystkich jej zasobów na rzecz głównego, cyklicznego projektu, były przede wszystkim: brak pieniędzy (zarówno na mniejsze projekty, jak i w formie motywacji finansowej dla zdecydowanej większości członków organizacji); brak systemu motywacyjnego funkcjonującego na co dzień, a nie tylko uruchamianego w obliczu zagrożenia; brak jednoznacznego określenia horyzontu czasowego dla działań wykonywanych w projekcie („(...) jeśli nie masz... znaczy zajmujesz się wszystkim, ale... wszystkim i niczym, to nie jesteś w stanie się po prostu zmotywować do tego, żeby jakoś to bardziej ciągnąć” – stwierdziła jedna z wolontariuszek); a w końcu stwierdzany we wszystkich przeprowadzonych wywiadach brak jasno sprecyzowanego celu nadrzędnego dla działalności fundacji, co skutkowało stopniowym zajęciem tego miejsca przez cele głównego projektu. Wszelka kreatywność, błyskotliwość i wyobraźnia (rozumiana w tym miejscu jako cecha przypisana konkretnemu

człowiekowi) przegrała w obliczu braku wyartykułowanego celu działania organizacji jako całości, braku konsekwentnego stylu przywództwa oraz braku kompleksowego zarządzania. Prezes fundacji nie ma co prawda wykształcenia w tym ostatnim obszarze, ale – jak sam stwierdzał – doksztalał się, a poza tym miał wśród członków swojej organizacji osoby posiadające owo wykształcenie i wiedzę, z których to zasobów korzystał nadwyzczaj rzadko. Wielu wolontariuszy dołączyło do fundacji w wyniku swojej aktywności w jednym z jej mniejszych, edukacyjnych projektów, byli więc zaznajomieni z warunkami pracy w takiej formie. A jednak nie udało się wykorzystać wszystkich szans i utrzymać organizacji w takiej postaci, w jakiej doświadczeni działacze nadal dla niej pracowali.

Można zatem zaobserwować, że chociaż wyznaczniki wyobraźni organizacyjnej jako stylu zarządzania zdawały się występować na początku analizowanego okresu, to z czasem zaniknęły lub przekształciły się w swoje własne karykatury. Upełnomocnienie było miejscami tak dalekie, że stało się brakiem kontroli. Zaufanie zmieniło się w przekonanie, że każdy członek organizacji poradzi sobie sam ze swoimi zadaniami. Wiedza i doświadczenie wynikające z wykształcenia czy nabyte w inny sposób nie zostały w pełni wykorzystane na rzecz fundacji. Wszystkie działania zostały podporządkowane jednemu głównemu projektowi i choć opinie na jego temat oraz wątpliwości zgłaszać mógł każdy i były one dyskutowane na cotygodniowych spotkaniach, w rzeczywistości ostateczne decyzje zawsze podejmowała mniejsza grupa osób, nie zawsze efektywnie komunikując je pozostałym. Obserwując przez te trzy lata przemiany, jakie przechodziła organizacja, uważam, że gdyby pozostała wierna zasadom wynikającym z wyobraźni organizacyjnej, byłaby w stanie wyjść obronną ręką z wielu kryzysów, jakie napotkała pod koniec analizowanego okresu. Nie jest to, oczywiście, recepta na wszystkie bolączki fundacji i III sektora w ogóle. Jak wskazywałam, po odejściu doświadczonych wolontariuszy, w tym moim, fundacja nadal funkcjonuje i wydaje się rozwijać – przede wszystkim w związku z przedsięwzięciami związanymi z głównym projektem. Porzucanie mniejszych projektów na rzecz większego nie jest jedynie winą jednej osoby – prezesa – czy nawet całego kierownictwa. To problem szerszy, aktualny w całym sektorze pozarządowym, w dużej mierze opartym na działalności projektowej. Brak odpowiednio skonstruowanej struktury organizacyjnej, związanej z podziałem obowiązków i odpowiedzialności, doprowadził do konkurencji między projektami wewnątrz fundacji [Trocki 2014]. Nie oznaczało to automatycznie jej rozpadu – a tym bardziej nie doprowadziło do anulowania głównego corocznego projektu. Wpłynęło jednak na środowisko wewnętrzne fundacji, relacje w grupie, odejście osób z doświadczeniem i wiedzą. Pożeranie zasobów przez główny projekt uwypukliło wiele problemów wewnętrznych organizacji, zwłaszcza relacje pomiędzy prezesem a pozostałymi członkami fundacji oraz znaczący brak jej dojrzałości projektowej. Jak zwraca uwagę Michał Trocki, organizacje, które są niedojrzałe projektowo, znamionują:

- spontaniczne działanie – brak przygotowania organizacji w sytuacji konieczności realizacji projektów;
 - improwizowane procesy – opracowywanie procedur i procesów dla poszczególnych projektów w momencie rozpoczęcia ich realizacji;
 - brak jasnego i jednoznacznego określenia zadań projektowych i odpowiedzialności za ich realizację;
 - sytuacyjny przydział zadań projektowych różnym, często przypadkowym, wykonawcom.
- Skutkuje to zazwyczaj odstępstwami od wymaganej jakości rezultatów, przekroczeniami budżetu i opóźnieniami projektów. Zdarzają się wprawdzie w takich organizacjach przypadki projektów zakończonych sukcesem, ale sukces nie jest efektem rozwiązań systemowych, lecz „heroizmu jednostek” realizujących projekt [Trocki 2014: 225].

Nie mam już dostępu do pola badawczego, nie jestem więc w stanie stwierdzić, co się przez ten czas zmieniło i czy cechy wyróżniające wyobraźnię organizacyjną wciąż mają miejsce w przestrzeni organizacji, a jeśli tak, to w jakiej formie. Uważam jednak, że kierunek, jaki wskazuje dla zarządzania organizacjami pozarządowymi wyobraźnia organizacyjna, jest wart uwagi także z powodu swoistego uzależnienia tego sektora od projektów, zwłaszcza gdy mówimy o NGO w sferze kultury. Ważne, aby zarządzający przykładali szczególną wagę do codziennej, bieżącej działalności członków swojej organizacji i traktowali jej funkcjonowanie jako nieustanne, a nie pojawiające się tylko od projektu do projektu. Inaczej dzieje się, rzecz jasna, w wypadku NGO powołanych bezpośrednio do organizowania konkretnego projektu, na przykład w wypadku Fundacji Off Camera, zajmującej się festiwalem filmowym Netia Off Camera w Krakowie. Jeśli jednak, tak jak analizowana tutaj fundacja, podmiot pozarządowy ma także inne cele oraz stara się być przestrzenią realizacji różnorodnych pomysłów, pasji, a nawet marzeń, nie może skupić wszystkich swoich wysiłków jedynie na jednym z nich, nawet jeżeli jest on z pewnej perspektywy najważniejszy. Musi podjąć zdecydowaną decyzję: czy skupia się tylko na jednym celu i jasno to komunikuje, czy umożliwi realizację również innych, często w znacznie mniejszej skali, ale wcale nie mniej ważnych dla osób je tworzących. Jak widać na przykładzie omawianej NGO, ważny jest jednoznaczny przekaz, który umożliwi wolontariuszom precyzyjne określenie, czy odnajdują się w takiej działalności, czy nie. Jakiś stopień wypalenia wydaje się nie do pominięcia – można jednak go zminimalizować poprzez konsekwentny sposób zarządzania.

Uważam, że w obliczu rozlicznych problemów, jakie stoją przed III sektorem, także w obliczu rozlicznych w nim projektów, wyobraźnia organizacyjna jako styl zarządzania skupiający się na człowieku i jego możliwościach, potrzebach, doświadczeniach jest kierunkiem wartym rozważenia. Sukces projektu nie może być oparty na „heroizmie jednostek”, lecz na całościowych inicjatywach podjętych na poziomie organizacyjnym.

Bibliografia

- Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M. (2016), *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, [dok. elektr.], dostęp online: http://fakty.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/Raport_Klon_Kondycja_2015.pdf [odczyt: 6 kwietnia 2018].
- Batko R. (2013), *Golem, awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Warszawa: Sedno.
- Bogacz-Wojtanowska E. (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bogacz-Wojtanowska E., Rymsha M. (2015), *Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non profit*, „Trzeci Sektor”, nr 36, 4–13.
- Ćwikła M. (2015), *Projekt kulturalny jako fenomen*, [w:] Góral A. et al. (red.), *Zarządzanie projektami w sferze kultury. Studia przypadków*, Kraków: Attyka, 13–24.
- Eagleton T. (2012), *Koniec teorii*, tłum. B. Kuźniarz, Warszawa: Wyd. Krytyki Politycznej.
- Jałocha B. (2014), *Zarządzanie portfelem projektów. Konceptje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*, Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera M. (red.) (2013), *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce*, Warszawa: Sedno.
- Kozinets R.V. (2012), *Netnografia. Badania etnograficzne online*, tłum. M. Brzozowska-Brywczyńska, Warszawa: PWN.
- Liotard J.-F. (1997), *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, tłum. M. Kowalska, J. Migasiński, Warszawa: Aletheia.
- Mazurek A. (2016), *Ludzie w organizacjach pozarządowych*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, [dok. elektr.], 95–114, dostęp online: <http://www.isp.uj.edu.pl/documents/2103800/7252370/Zarz%C4%85dzanie+organizacjami+pozarz%C4%85dowymi/6b3a837e-fa19-49a5-840e-bc7e8d23b317> [odczyt: 17 kwietnia 2018].
- Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna: nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, tłum. Z. Wiankowska-Ładyka, Warszawa: PWN.
- Praweńska-Skrzypek G., Jałocha B. (2014), *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(27), [dok. elektr.], 273–284, dostęp online: <http://www.ejournals.eu/Zarządzanie-Publiczne/2014/Zarządzanie-Publiczne-3-2014/art/3801> [odczyt: 17 kwietnia 2018].
- Przybysz I. (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – pięć symptomów kryzysu w organizacjach pozarządowych*, „Trzeci Sektor”, nr 36, 14–20.
- Szreder K. (2016), *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Warszawa: Bęc Zmiana.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wrona S. (2016), *Lider w organizacji pozarządowej*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Kraków: Instytut Spraw Publicznych

- Uniwersytetu Jagiellońskiego, [dok. elektr.], 115–131, dostęp online: <http://www.isp.uj.edu.pl/documents/2103800/7252370/Zarz%C4%85dzanie+organizacjami+pozarz%C4%85dowymi/6b3a837e-fa19-49a5-840e-bc7e8d23b317> [odczyt: 17 kwietnia 2018].
- Zawadzki M. (2015), *Autoetnografia*, [w:] M. Koster (red. nauk.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Sedno, 61–69.