

Demokracja bezpośrednia jako niespełniony model zarządzania oddolną inicjatywą non-profit „Wymiennik” (warszawski system waluty lokalnej)

Direct Democracy as Unfulfilled Management Model of grassroots and Non-profit Initiative ‘Wymiennik’ (Warsaw Community Currency System)

Abstract

The article asks the question if the vision of participative management in ‘Wymiennik’ – articulated by the founders of the system and described in “Wymiennik Community Rules” – relates to the practical realization of the participation model. The author shows problems associated with introducing the idea of direct democracy on the example of the grassroots, urban, and niche ‘Wymiennik’ initiative and referring to the experience of the Occupy Wall Street movement described by Manuel Castells. The conflicts within the Warsaw community will be shown, which were the effect of the experiment with the management model. The term *consensus as stasis* made by Marcus Miessen will be used.

Keywords: direct democracy, community currency, social movements, participative management

„Wymiennik” to działający w latach 2012–2018 warszawski ruch społeczny odpowiedzialny za stworzenie platformy alternatywnej wymiany (wymiennik.org) służącej do ogłaszania ofert i potrzeb oraz do rejestracji transakcji. Z systemu korzystało około 1000 użytkowników, którzy używali unikatowego i wirtualnego pieniądza o nazwie alterka, by płacić nim przede wszystkim za produkty *hand-made* (wegańskie

i wegetariańskie jedzenie, kosmetyki, chemia domowa) oraz specyficzne usługi (nauka języków obcych, naprawy, kosmetyka, fryzjerstwo, masaże). „Wymiennik” był głównie używany przez osoby w wieku 25–40 lat, wykonujące wolne zawody bądź studiujące. Dzięki alterce transakcje nie były ograniczone do barteru, przybierały więc formę wymian bezgotówkowych i niebezpośrednich. Od stycznia 2019 roku na „Wymienniku” rejestruje się zaledwie kilka, kilkanaście wymian miesięcznie.

Celem inicjatywy było wdrożenie obyczaju partycypacji na dwóch poziomach – monetarnym i organizacyjnym¹. Pierwszy poziom dotyczył artykułowanej przez działaczy potrzeby udemokratycznienia systemu finansowego za pomocą stworzenia inicjatywy społecznej, która umożliwi emisję waluty przez oddolne społeczności. We współczesnym systemie bankowości centralnej za emisję i kreację pieniądza odpowiedzialne są wyłącznie banki centralne i komercyjne, stąd waluty lokalne mogą być uznawane za próbę rozproszenia władzy monetarnej. Idea ta wybrzmiewała szczególnie mocno na fali retoryki kryzysu finansowego w 2008 roku oraz kryzysu strefy euro w 2012 roku. „Wymiennik” należy do systemu pieniądza lokalnego (*community currency system*) oraz do systemu kredytów wzajemnych (*mutual credit system*). Na świecie istnieje około 6 tysięcy walut lokalnych (Sobiecki 2014: 5–17); są one najbardziej popularne w krajach rozwiniętych oraz o wysokim poziomie zaufania społecznego (Marszałek 2014: 144). W Polsce możemy wyróżnić dwa udane projekty pieniądza lokalnego: „Wymiennik” oraz funkcjonujący obecnie „Zielony – polska waluta lokalna”. W literaturze przedmiotu przedsięwzięcia walut komplementarnych są zwykle rozpatrywane z perspektywy alternatywy ekonomicznej (Lietaer 2011), samopomocy w obliczu niedoboru pieniądza oficjalnego (Sobiecki 2015; Ruddick 2011; Ruddick, Morgan, Jem 2015) czy (nie)możliwości budowania kapitału społecznego (Lopaciuk-Gonczaryk 2019).

W tym artykule przyjrę się drugiemu poziomowi partycypacji, czyli sposobowi zarządzania inicjatywą. Twórcy systemu stworzyli precyzyjne *Zasady Społeczności Wymiennika*, które były ogólnodostępne na obecnie wygasłej stronie wymiennik.org. Postulowaną formą zarządzania systemem stanowił model demokracji bezpośredniej. Narzędziami realizowania tej idei miały być: a) zwoływanie co pół roku Zgromadzenia Ogólnego społeczności „Wymiennika”, b) podejmowanie decyzji opartych na konsensusie przez Zespół Koordynujący, c) wykorzystywanie systemu głosowania elektronicznego.

Zgromadzenie Ogólne, na którym mógł pojawić się każdy zainteresowany użytkownik systemu, dysponowało prawem zwykłej większości głosów, ponadto każdy użytkownik miał możliwość zgłoszenia potrzeby wprowadzenia zmian

¹ O „Wymienniku” napisałam trzy odrębne artykuły (nie licząc niniejszego), a każdy z nich podejmował inny aspekt inicjatywy, tj. relacji między wizją systemu pieniądza komplementarnego artykułowaną przez liderów „Wymiennika” a praktykami jego używania czy form antykonsumpcyjnego oporu wśród użytkowników inicjatywy. W celu zapoznania się z cechami konstrukcyjnymi alterki jako pieniądza i daru zob. Rycombel 2021.

w dowolnym momencie. Świadomie odżegnywano się od przywództwa, mimo to „Wymiennik” – zarejestrowany na globalnej platformie internetowej Community Exchange System – strukturalnie jest oparty na administratorze, co rodziło problemy z kierownictwem. Obowiązkiem administratora było jednak wykonywanie czynności we współpracy z Zespołem Koordynującym system. Aby usprawnić proces decyzyjny, powołano do życia grupy robocze (grupa ds. popularyzacji i mediów, grupa ds. reform i rozwoju, grupa ds. animowania wymian, grupa ds. zapisów), z których wybierano koordynatorki i koordynatorów tworzących skład Zespołu Koordynującego.

W artykule przeanalizuję związki – przepływy i sprzeczności – między wizją partycypacji na „Wymienniku”, a praktyczną realizacją tej idei. Przedstawię problemy związane z wdrażaniem modelu demokracji bezpośredniej na przykładzie oddolnej, miejskiej i niszowej inicjatywy „Wymiennik” oraz odwołam się do doświadczenia ruchu Occupy Wall Street. Wskażę również konflikty w obrębie warszawskiej społeczności, które były wynikiem eksperymentu z modelem zarządzania. Uznaję, że główny problem idei partycypacji wdrażanej w systemie waluty lokalnej wynikał z postulowanej zasady partycypacji pełnej (opierającej się na założeniu, że każdy członek Zespołu Koordynującego ma wpływ na ostateczny kształt decyzji), która w praktyce przybrała kształt partycypacji częściowej (w której jedna grupa ma większą władzę decyzyjną od drugiej). Rozbieżność między modelem przyjętym a realizowanym budziła frustrację wśród członków Zespołu Koordynującego, choć jednocześnie grupa mniej decyzyjna często milcząco zgadzała się na większą władzę drugiej, jako że liderzy wkładali znacznie więcej pracy w rozwój systemu. Ponadto reguła konsensusu doprowadzała nie tyle do twórczych debat, ile do formowania szybkiej zgody ucinającej konflikty.

„Wymiennik” badałam metodą: a) wywiadów indywidualnych pogłębionych, przeprowadzonych na przełomie 2017 i 2018 roku z 10 najbardziej aktywnymi użytkownikami systemu oraz z jego dwoma liderami, b) analizy artykułów prasowych dotyczących systemu oraz tych pisanych przez twórców „Wymiennika”, c) obserwacji uczestniczącej polegającej na korzystaniu z systemu (zarejestrowałam na swoim koncie 136 wymian) oraz na zaangażowaniu się w działanie grupy ds. popularyzacji i mediów Zespołu Koordynującego (od stycznia 2014 do września 2015 r.).

Zarządzanie partycypacyjne, ruchy miejskie i antykapitalizm

W artykule będę się posługiwać wymiennie pojęciem demokracji bezpośredniej i zarządzania partycypacyjnego. Eksperyment organizacyjny na „Wymienniku” jest bowiem realizacją zarówno jednego, jak i drugiego modelu. Demokracja bezpośrednia to zadanie bardziej radykalne niż samo zarządzanie partycypacyjne oraz pojęcie szersze. Zarządzanie partycypacyjne stanowi obowiązkowe narzędzie

wykorzystywane przez podmioty stosujące demokrację bezpośrednią jako formę sprawowania władzy. Tadeusz Mendel twierdzi za Henrym Mintzbergiem, że postulat demokracji bezpośredniej realizują wyłącznie te organizacje, które uznały zarządzanie partycypacyjne za regułę niezmienną i trwałą, co znajduje swój wyraz w statucie/uchwałach. Oficjalny zapis uniemożliwia odżegnanie się od modelu partycypacji przez kierownictwo. Mintzberg utrzymuje również, że demokracji bezpośredniej nie można wprowadzić do przedsiębiorstwa, gdyż wówczas jej idea jest instrumentalizowana w celu intensyfikowania wydajności pracowników (Mendel 2001: 39).

Partycypacja odnosi się do pracy grupowej, w której podkreśla się i afirmuje znaczenie współpracy, równowagi i zgody. Jej zadaniem jest zrównanie władzy poszczególnych interesariuszy. Tak pojęta forma uczestnictwa wymaga wzmożonej wymiany informacji pomiędzy członkami grupy (Mendel 2001: 10), czego przejawem są pogłębione dyskusje i długotrwały proces podejmowania decyzji. Główną kategorią, wokół której oscyluje partycypacja, jest władza i jej równościowy podział.

W ostatnim dziesięcioleciu obserwujemy wzrost zainteresowania ideami partycypacyjnymi w Polsce, czego dowód stanowi pojawienie się budżetu partycypacyjnego. Po raz pierwszy wprowadzono go w Brazylii w Porto Alegre w 1989 roku, w Polsce natomiast precedens stanowi inicjatywa sopocka z 2011 roku (Sowada 2019: 13). W Poznaniu, również w 2011 roku, powstał Kongres Ruchów Miejskich, w 2017 roku natomiast 30 organizacji pozarządowych z całego kraju stworzyło Związek Stowarzyszeń pod nazwą Kongres Ruchów Miejskich (Sowada 2019: 14). Przedstawiciele ruchów miejskich aktywnie włączyli się do struktur politycznych na szczeblach samorządowych, a budżet partycypacyjny stał się stałym elementem polityki wielu miast w Polsce. Eksperymenty z zarządzaniem partycypacyjnym na „Wymienniku”, rozpoczęte w 2012 roku, współlistnieją zatem w czasie z działaniami prowadzonymi wówczas przez inicjatywy miejskie, a świadectwem powiązań może być opracowanie *Anty-bezradnik [!] przestrzenny – prawo do miasta w działaniu* (Mergier, Pobłocki, Wudarski 2013), uznane za inspirację intelektualną przez liderów „Wymiennika”.

Powiązania systemu waluty lokalnej z innymi ruchami miejskimi wyraża się też na głębszym poziomie – „Wymiennik” miał swoją siedzibę na warszawskim osiedlu Jazdów, mieszczącym się między Łazienkami a Sejmem, złożonym z fińskich domków zbudowanych po wojnie dla pracowników Biura Odbudowy Stolicy. Liderzy aktywnie włączyli się w inicjatywę „Otwarty Jazdów”, wymierzoną w ratuszowe plany likwidacji osiedla. Władze miasta planowały sprzedać teren pod działalność deweloperską, ale aktywiści miejscy zatrzymali te plany, propagując narrację, że reprezentacyjne centrum miasta powinno być nie tyle polem gry rynku nieruchomości, ile miejscem przeznaczonym dla lokalnej społeczności, na działalność społeczno-kulturową oraz na pielęgnowanie wartości architektonicznej, zabytkowej i symbolicznej osiedla.

Stąd warszawski system waluty lokalnej jest przykładem ruchu miejskiego, który sympatyzował z ideą naruszania neoliberalnego zarządzania miastem, propagowaną przez Davida Harveya (2012) i rozwijaną w Polsce m.in. przez Kacpra Połockiego (2017), a tendencje antykapitalistyczne łączą się często z dążeniem do partycypacji, co w dużej mierze wynika z tego, że

[...] ideowych korzeni dążeń partycypacyjnych należy poszukiwać w myśli socjalistycznej. W tym miejscu należy przypomnieć socjalistów utopijnych: Fouriera, głoszącego ideę samorządnych komun producentów, Proudhona, nawołującego do powiązania solidarnych wspólnot w ogólnokrajową federację wytwórców uważających, że możliwe jest przekształcenie ustroju kapitalistycznego w socjalistyczny poprzez rozwój spółdzielczości, czy wreszcie anarchosyndykalistów głoszących, że związki zawodowe po wygraniu strajku powszechnego staną się bazą reorganizacji społeczeństwa na gruncie socjalistycznym (Mendel 2001: 67).

Świadectwo ścisłego powiązania idei partycypacji z antykapitalizmem stanowi chociażby projekt *Participatory economics* (*parecon*) rozwijany przez Michaela Alberta (2003) i rozwijany od lat 80. XX wieku. „Wymiennik” to przedsięwzięcie anarchosocjalistyczne i alterglobalistyczne, którego celem było połączenie zasady partycypacji monetarnej i organizacyjnej. Bezpośrednia wymiana dóbr współistniała z bezpośrednimi formami zarządzania inicjatywą, a próba uspołecznienia zarządzania współwystępowała z eksperymentem uspołecznienia pieniądza. W tak zaprojektowanym systemie można zauważyć specyficzną potrzebę tworzenia małych i komunikatywnych wspólnot, w których nie występuje potrzeba wyraźnej hierarchii, a cel nadrzędny stanowi tworzenie sprawiedliwych więzi społeczno-ekonomicznych. Typ wspólnoty wytworzonej na „Wymienniku” można uznać za próbę minirealizacji systemu gospodarczego, rządzącego się charakterystyczną dla społeczności niekapitalistycznych logiką zanurzenia rynku oraz wymiany w instytucjach i potrzebach społecznych (Polanyi 2010).

Karl Polanyi, zainspirowany kulturą daru opisaną przez Bronisława Malinowskiego, uległ fascynacji niepiśmiennymi społecznościami niekapitalistycznymi, w których motywacje ekonomiczne nie stanowiły istoty ich ładu społecznego. Do teoretyków modernizacji zaliczamy nie tylko Marksa, Simmla, Webera, Durkheima, Eliasa czy Tönniesa, lecz również Polanyiego z jego opisem przednowoczesnej gospodarki zanurzonej w relacjach społecznych, stanowiącej antytezę nowoczesnej gospodarki opartej na wartościach rynkowych (Karalus 2018: 437). Dążenia liderów „Wymiennika” polegały na stworzeniu społeczności, w której potrzeby ekonomiczne są podporządkowane budowaniu silnej, solidarnej i harmonijnej zbiorowości. W tej perspektywie również partycypacja i jej komunikacyjny dogmat, polegający na ożywionym debатовaniu i wymianie punktów widzenia w rozległym procesie decyzyjnym, uznaje się za więziotwórczy walor i rodzaj poszukiwanego dialogu społecznego.

Partycypacyjny antykapitalizm przedsięwzięcia waluty lokalnej wyrażał się również w sprzeciwie wobec rynkowej, menedżerskiej kultury organizacyjnej, w której

[...] zarządzanie zasobami ludzkimi, posługując się zdehumanizowanym językiem „zasobu”, „kapitału ludzkiego”, „personelu” lub „kadry”, indoktrynuje w duchu legitymizacji władzy (Sułkowski 2011: 13).

Zarządzanie partycypacyjne, czy szerzej – zarządzanie humanistyczne, jest odpowiedzią na ekonomizację stosunków społecznych i pracowniczych (Kostera 2003; Kociatkiewicz, Kostera 2013), polegających na prymacie logiki zysku oraz na tym, że finansowe priorytety właścicieli i akcjonariuszy firm stanowią niejednokrotnie asumpt do tworzenia zdehumanizowanych i manipulacyjnych metod zarządzania wydajnością pracownika. Również słynny ruch Occupy Wall Street stanowił specyficzne połączenie metod partycypacji z buntem wobec przywilejów najbogatszych.

Occupy Wall Street – demokracja bezpośrednia w dobie internetu

„Wymiennik” w pewnym stopniu stanowi ruch społeczny wyrosły na fali popularności Occupy Wall Street oraz inspirowany strukturą organizacyjną tej inicjatywy – niemal wszystkie lektury działaczy odnoszą się do kryzysu finansowego 2008 roku; pojawia się w nich też wątek konieczności oddolnej walki ze skutkami wywoływanymi przez spektakularny krach giełdowy. Relacja między Occupy Wall Street a „Wymiennikiem” nie została jednak wyartykułowana przez działaczy. Mimo to można zobaczyć między nimi pewne podobieństwa – szczególnie objawiające się na poziomie administrowania inicjatywami. Oba przedsięwzięcia są przykładami z zakresu społeczeństwa sieci zdefiniowanego przez Manuela Castellsa (2013).

Occupy Wall Street zasłynęło eksperymentowaniem ze zbiorowym podejmowaniem decyzji, nowymi sposobami dyskusji i innowacyjną formą organizacji polegającą na wykorzystaniu internetu do komunikacji między członkami (interaktywne sieci konsultacji). Słynne demonstracje rozsiane na terenie Stanów Zjednoczonych zapoczątkowały wiele inicjatyw próbujących opierać się na modelu demokracji bezpośredniej. Manuel Castells w książce *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze internetu* zwraca uwagę, jak internet pozwolił zredefiniować wzorzec decyzyjny i organizacyjny wielu inicjatyw. Hiszpański badacz entuzjastycznie nastawiony do nowych technik komunikacji uważa, że w pewnych obszarach mają one szanse na zniwelowanie hierarchicznych struktur. Zauważa on swoistą hybrydyczność nowych ruchów społecznych, które są splotem przestrzeni miejskiej i internetu – ta bezprecedensowa forma istnienia ułatwia zbiorowe podejmowanie decyzji oraz usprawnia możliwość zwoływania wieców, spotkań i protestów.

„Wymiennik” należy zatem do usieciowionego ruchu społecznego w rozumieniu Castellsa (2013: 27–18) – współczesne waluty lokalne (*community currencies*) nie mogłyby istnieć bez medium internetu, który toruje drogę przedsięwzięciom tego typu. Pozwala na efektywną komunikację między użytkownikami „Wymiennika”

oraz na stworzenie internetowej społeczności czy platformy umożliwiającej księgowanie transakcji².

Celem twórców „Wymiennika” było wdrażanie mechanizmów demokracji bezpośredniej do sposobu zarządzania samym tym ruchem. Co ciekawe, unikali oni pojęcia „zarządzanie” na rzecz innego – „koordynacja”. Rdzeniem słowotwórczym pierwszego terminu jest „rząd”, a więc słowo konotujące strukturę hierarchiczną, nierzadko opartą na systemie partyjnym. Z kolei „koordynacja” odnosi się do organizowania działań wspólnie wykonywanych przez wiele osób.

„Wymiennik” powołał do życia instytucje Zgromadzenia Ogólnego i Zespołu Koordynującego. Instytucje te przywodzą na myśl ramy organizacyjne poszczególnych grup składających się na ruch Occupy Wall Street, które – w drodze formalizacji – wyłoniły instytucje zgromadzenia powszechnego i rady rzeczników (*spokes council*). Castells (2013: 181) zwraca uwagę, że nie każdy zespół należący do Occupy Wall Street zdecydował się na przyjęcie modelu rady rzeczników – poszczególne zgromadzenia powszechne nie zgodziły się na tę formę działania, zbliżającą ich do systemu partyjnego. Ponadto część zgromadzeń powszechnych zniuansowała kwestię zgody powszechnej – niektóre z nich żądały jednomyślności, inne decydowały się na częściowy konsensus (Castells 2013: 179). Castells w swoim optymistycznym i pełnym nadziei tekście poświęconym słynnym protestom przeciw kapitalizmowi finansowemu, podniosłe zatytułowanym *Occupy Wall Street: wydobywanie soli ziemi*, niewiele uwagi poświęca warunkom brzegowym modelu demokracji bezpośredniej – zaledwie wspomina o tym obliczu konsensusu, które często paraliżuje proces decyzyjny. Tylko w jednym krótkim akapicie mówi o tym, że postulowana nowa forma zarządzania charakteryzuje się taką złożonością, że w praktyce ulega uproszczeniom; nieraz uciekano się więc do delegowania obowiązków w celu przyspieszenia działań. Castells (2013: 183) kwituje to pogodną konstatacją:

[...] opisany system świadczy o głębi poszukiwań nowych form politycznych w obrębie ruchu, które mogłyby stać się zapowiedzią nowych form demokracji w całym społeczeństwie. W ten sposób ruch *Occupy* kwestionuje bieżące praktyki instytucji politycznych w Stanach Zjednoczonych, powracając do podstawowych zasad demokracji wspólnotowej, która była jedną z przyczyn zwycięstwa w wojnie o niepodległość.

Interesującą propozycją równoważącą pozytywne myślenie Castellsa jest niewątpliwie *Koszmar partycypacji* Markusa Miessena (2013). Niemiecki architekt próbuje odczarować niewinność pojęcia partycypacji i jego romantyczną nostalgę polegającą na tęsknocie za inkluzywnym charakterem procesu decyzyjnego, w którym zwycięża mądrość ogółu. Miessen twierdzi, że rodzi to tyranie większości i że

² Najnowszym trendem jest wykorzystywanie technologii *blockchain* do rejestracji transakcji przez ruchy walut lokalnych. Przykładem są kenijskie waluty lokalne stworzone przez Grassroots Economics czy szwajcarska waluta Léman oraz londyński Brixton Pound.

najważniejsza jest ogólna zasada demokratyczna, a nie konkretny jej model. Autor postuluje konfliktowe i postkonsensualne pojęcie partycypacji, uważa bowiem, że w podejmowaniu decyzji niezbędna jest niefizyczna przemoc polegająca na ścieraniu się różnych podejść, poglądów i ideologii. Kluczowa według niego – za Chantal Mouffe – jest kategoria agonizmu, która w przeciwieństwie do antagonizmu powodującego eskalację konfliktu między wrogami umożliwia krytyczną dyskusję między adwersarzami. Mouffe zwraca ponadto uwagę, że osiągnięcie konsensusu okazuje się niemożliwe bez wykluczenia, zakłada on bowiem hegemonię większości. Miessen w rozdziale zatytułowanym *Konsensus jako zastój* oświadcza wprawdzie, że ten jest potrzebny, a czasami wręcz niezbędny i udaje mu się nie sprawiać problemów, może być jednak także źródłem obezwładniających kłopotów – łagodzi krytycyzm, wycisza kontrowersje, niweluje różnice i rodzi się w atmosferze niezdrowej grzeczności. Architekt afirmuje pojęcie kolaboracji, rozumianej pozytywnie jako współpraca z outsiderami-adwersarzami, która umożliwia wypracowanie wspólnej wartości dodanej poprzez konflikt rozgrywający się w przestrzeni demokracji.

Rozpad „Wymiennika”

To właśnie siła niezdrowego konsensusu była jedną z przyczyn degeneracji systemu „Wymiennik”. Obserwacja uczestnicząca pozwoliła mi doświadczyć, jak trudno zrealizować ideę demokracji bezpośredniej w praktyce oraz jak pojęcie romantycznej, niekonfliktowej i konsensualnej partycypacji może być zgubne i rozmiągające się z rzeczywistością. Ten odważny eksperyment, jakim niewątpliwie była koordynacja „Wymiennika”, powstał na przekór głęboko zakorzenionym w kulturze europejskiej przekonaniom o hierarchicznym kształcie sceny politycznej i społecznej. Wytrenowanie w przyjmowaniu ról albo władczych, albo poddańczych (w rodzinie, szkole, sporcie i pracy) powoduje, że nauka nowych gestów decyzyjnych przychodzi ze zrozumiałą trudnością, a system oparty na liderze stanowi organizacyjny automatyzm.

„Wymiennik” od około połowy 2015 roku działa bez zarządzania, co skutkowało zauważalnie zmniejszoną dynamiką wymian od roku 2016. Prace koordynujące i administracyjne zostały przerwane nagle i bez wyjaśnień. W ostatnim semestrze działań Zespołu Koordynującego realizowano projekt usuwania martwych kont – „Wielkie Porządki”, ale niestety utknął on na etapie uzyskiwania od poszczególnych użytkowników zgody na zamknięcie konta³. Administrator, nie bacząc na czas poświęcony przez członków na kompletowanie tych zezwoleń, nie usunął kont. Prace więc zarzucono, a Zespół Koordynujący przestał się spotykać. Powodem tego

³ Wolontariusze wysłali setki maili z pytaniem do poszczególnych nieaktywnych użytkowników, czy można usunąć ich konto. Wiele osób opowiedziało wówczas o przyczynach braku zaangażowania – dominującym wytłumaczeniem był niedobór czasu i skomplikowanie systemu.

okazał się rozpad związku liderów – liderów, którzy inicjowali i planowali spotkania osób działających na rzecz „Wymiennika”. Zespół Koordynujący nie podjął też żadnych kroków mimo nagłego przestoju – dowodzi to jego słabości i zależności. Komunikacja między twórcami a wolontariuszami została przerwana, co świadczy o tym, że nadawcami komunikatów organizacyjnych zwykle byli liderzy, a ich odbiorcami – pozostali członkowie zespołu. Warszawski system waluty lokalnej okazał się inicjatywą autorską.

Spółeczności „Wymiennika” nigdy oficjalnie nie poinformowano o zaistniałej sytuacji. Rozpad związku twórców był tajemnicą poliszynela. Niektórzy respondenci mają nawet żal o złe zarządzanie, niekiedy przybierający wręcz formę silnych pretensji:

No, oni byli dwojgiem ludzi, którzy stworzyli jakąś tam prywatną relację i te relacje nie powinny w ogóle mieć wpływu na coś, co zostało stworzone, a przynajmniej nie taki wpływ (rozmowa z Kasią).

Z kolei Agnieszka mówi o złości z powodu dezinformacji wśród społeczności:

[...] wtedy wszyscy byli oburzeni, że nikt nic nie wie, o co chodzi. No, bo pamiętam – wszyscy czekali na bazaraki, czemu ich nie ma, czemu nikt nic nie mówi, czemu nas nikt nie informuje. Wszyscy byli wkurzeni, bo wszyscy byli przyzwyczajeni, że będzie gotowe [...]. No, ale ogólnie, ja pamiętam, że wszyscy byli tacy: „Ale o co chodzi?”, „Nic nie wiemy”, „Nic nie jesteśmy informowani”, „Nikt nam nic nie mówi”, „Bazarek miał być co miesiąc i nie ma – jeden miesiąc, drugi miesiąc, trzeci minął i nie ma”, „O co chodzi?” (rozmowa z Agnieszką).

Ostatecznie społeczność zaczęła na własną rękę organizować bazaraki, czyli tradycyjne na „Wymienniku” comiesięczne spotkania handlowo-towarzystkie. Magda, jedna z osób reaktywujących bazaraki, przyznała, że trudno było jej podjąć tę inicjatywę. Tym, co ją blokowało, było przeświadczenie, że to para liderów zwykle zajmowała się tą działalnością. Ten fakt potwierdza rozmowa z liderką inicjatywy, która kilkakrotnie nieśmiało podkreśliła, że błędem „Wymiennika” była jego niedemokratyczna struktura (sama nie użyła tego wyrażenia) i że z perspektywy czasu, gdyby miała coś zmienić, to położyłaby nacisk na konsolidację zespołu, utrzymanie jego motywacji do pracy oraz zwiększenie jego decyzyjności:

[...] połączenie relacji osobistej z relacją zawodową jest supertrudne. Błędem było to, że nie udało nam się [liderom systemu – M.R.] stworzyć większej grupy, która by w to weszła, zaangażowała się i starała, ale też przejęła trochę za nas. Nie wiem, czy ludzie nie czuli się upoważnieni do tego. Boję się, że mogliśmy robić takie wrażenie, że my jesteśmy upoważnieni do tego, żeby wymyślać nowe inicjatywy, starać się o wnioski albo coś. [...] I trochę się boję, że inne osoby nie czuły się upoważnione do tego, żeby przejąć, może nie tyle przejąć, ale żeby się włączyć. Że nie dawaliśmy symbolicznej na to zgody. Błędem „Wymiennika” jest to, że on nie był inicjatywą wielu osób, ale dwóch osób (rozmowa z liderką „Wymiennika”).

Lider Wymiennika z dużą rezerwą mówi o zaistniałej sytuacji, nie rozpatruje jej w kategoriach błędu, ale jako rzecz trudną do zrealizowania:

A czy z perspektywy czasu zmieniłbyś coś w zarządzaniu „Wymiennikiem”? [...]

Nie udało się stworzyć w miarę stałego zespołu, tak? Bo taka inicjatywa jak „Wymiennik”, zwłaszcza jeśli ma być kompletnie niezależna od grantów i całkowicie oddolna, musi opierać się na grupie zaangażowanej, to nie mogą być dwie osoby, to nie może być jedna osoba, musi być grupa, która sprawnie współpracuje, która potrafi się wymieniać zadaniami, odciążać w razie potrzeby, żeby też chronić się nawzajem przed wypaleniem. No i taka grupa w zasadzie nie powstała. Znacząca ona przez jakiś czas działała, ale później się rozpadła, tak [...]? I to nie jest przypadek, że „Wymiennik” jakoś został osierocony [...]. Znacząca wydaje mi się, że my [liderzy „Wymiennika” – M.R.] staraliśmy się oddawać odpowiedzialność, tak? Czy dzielić się odpowiedzialnością. Dlaczego to nie do końca wychodziło? Sam się zastanawiam. To może jest też trochę tak, że jednak zależało nam na tym, znacząca będę mówił za siebie, zależało mi na tym, żeby zachować jakąś kontrolę i może ludzie to odczuwali, że tak nie do końca jednak chcę to oddać i że to ja jestem odpowiedzialny, bo jestem administratorem, tak? I, no nie wiem, mam władzę nad alterką. [*śmiech*] I mogę na przykład, ode mnie zależy wiele rzeczy, tak? I tylko od jednej osoby zależy wiele rzeczy w tym systemie, dlatego, że on jest tak skonstruowany. Musi być jakiś administrator (rozmowa z liderem „Wymiennika”).

„Wymiennik” po rozstaniu się liderów przez kolejne dwa lata działał siłą rozpędu, co wskazuje na jego tężyznę i rozbudowaną masę krytyczną niezbędną do funkcjonowania systemu – przecież był on w stanie utrzymać swoje działanie bez większego zaangażowania społeczności.

Od czasu rozstania liderów nie prowadzono już żadnych działań promujących „Wymiennik”, stąd niewiele osób dołączało do systemu, a zarejestrowani użytkownicy po pewnym czasie rezygnowali z uczestnictwa w nim (ze względu na czasochłonność wymian korzystanie z systemu stanowiło dłuższy bądź krótszy epizod w życiu poszczególnych użytkowników). Wszyscy respondenci zwrócili uwagę, jak ważnym aspektem rozwoju „Wymiennika” było promowanie go w przestrzeni mediów i kultury:

„Wymiennik” teraz żyje własnym życiem [...]. Wystarczy, że się pojawił w jakiejś gazecie artykuł i nagle się okazuje, że sto nowych osób jest. Są różne sposoby promowania takich miejsc bezgotówkowych, ale do tego potrzeba kogoś, kto by się tym zajął (rozmowa z Piotrem).

Od każdej przeprowadzonej wymiany konto administratora automatycznie pobiera 4% na opłacenie administracji i działania Zespołu Koordynującego. Wynagrodzenie za pracę na rzecz „Wymiennika” było symboliczne, co spowodowało konflikt:

[...] wynagrodzenie alterkowe ze wspólnego funduszu było bardzo, ale to bardzo symboliczne, a z drugiej strony byli brani tak zwani podwykonawcy, tak? Z grona innych użytkowników

„Wymiennika” – i oni byli wynagradzani na zasadach takich, jak oni to sobie zażyczyli, tak? Czyli na przykład ktoś za godzinę swojej pracy dostawał 50 alterek, a ktoś za trzy miesiące swojej pracy dostawał 30 alterek. Więc takie były proporcje. I też myślę sobie, że to nie w porządku było wobec wszystkich użytkowników „Wymiennika”, że oni nie mieli nawet świadomości tego, że ktoś wykonuje jakieś zadania, tak naprawdę może niepotrzebne, a może potrzebne, i może trzeba było ten fundusz zwiększyć, może trzeba było ludziom uświadomić, że jest taka potrzeba. No, bo to jest trochę tak, że gdzieś tam ci ludzie się chowali w cieniu, mam na myśli wolontariuszy. No i tak naprawdę narobili się, narobili się i w zasadzie cała reszta z tego korzystała, nawet nie mając świadomości, że ktoś tam, że tak powiem, zapieprza dla nich. I mogliby powiedzieć, że oni sobie wcale tego nie życzą i nie potrzebują tego, albo mogliby powiedzieć: „Aha, skoro tak, no to właśnie podzielmy jakoś tę pracę, że więcej tych alterek będziemy oddawali, albo my się też włączymy”. No nie wiem. Takie miałam wrażenie, że tutaj była grupa, która była mężczyznami (rozmowa z Kasią).

Kasia uważa, że kwestia wynagrodzeń dla wolontariuszy powinna być przedyskutowana na Zgromadzeniu Ogólnym. Ostatecznie zrezygnowała ona z funkcji działaczki Zespołu Koordynującego. Jednym z powodów był właśnie nieakceptowany przez nią sposób rozliczania za pracę na rzecz „Wymiennika”, który polegał na tym, że członkowie grup roboczych dostawali symboliczne wynagrodzenie w alterkach, a zewnętrzne podmioty wykonujące zlecenia (typu grafik, informatyk) otrzymywały satysfakcjonującą ich wypłatę. Kasia jest zdania, że aby utrzymać motywację do pracy nad systemem, należałoby uczciwie wynagradzać wolontariuszy i że nieprzemyślany sposób zapłaty doprowadził do wypalenia się członkiń i członków Zespołu Koordynującego:

Uważam, że opieranie się na korzyściach nie jest niczym złym. I to moim zdaniem właśnie też był błąd, tak? Że się zaprzecza pewnym ludzkim skłonnościom, dlatego żeby mieć poczucie sprawiedliwości, że moje nakłady chciałabym, żeby z efektami się gdzieś tam zrównoważyły (rozmowa z Kasią).

Od czasu rozstania twórców systemu nie istniał już ani Zespół Koordynujący, ani Zgromadzenie Ogólne, czyli instytucja spotkań użytkowników odbywających się co pół roku. Co ciekawe, rzeczywiście zwołano kilkakrotnie Zgromadzenie Ogólne (raz przybrało ono postać głosowania elektronicznego), ale od czasu, kiedy jestem na „Wymienniku”, czyli od grudnia 2013 roku, nie doszło do niego ani razu.

Opisywana wyżej sytuacja wskazuje na dwa problemy – opierania inicjatyw kulturalnych na energii liderów, którzy w życiu osobistym są parą. Historia upadku oddolnych inicjatyw kulturalnych, i nie tylko, wciąż wymaga opisu, w którym zostanie zawarty rozdział o rozstaniach charyzmatycznych liderów tych przedsięwzięć. Kolejny problem dotyczy niedofinansowania przedsięwzięć kulturalnych i budowania ich na podstawie pracy wolontariackiej i aktywistycznej.

Okazuje się, że praca Zespołu Koordynującego na rzecz „Wymiennika” odgrywała ważną rolę animacyjną – zwiększała zainteresowanie systemem

(m.in. poprzez regularne działania popularyzatorskie) oraz dynamizowała wymiany. Utrzymywała również wrażenie żywotności inicjatywy. Brak satysfakcjonującego wynagrodzenia za pracę na rzecz „Wymiennika” doprowadziło do wypalenia liderów inicjatywy i wolontariuszy zaangażowanych w pracę na rzecz systemu⁴. Nie przedyskutowano kwestii wynagrodzeń na Zgromadzeniu Ogólnym – być może należałoby wprowadzić jakąś formę podatków pobieranych od użytkowników na rzecz funkcjonowania systemu?

Nie jest jednak tak, że liderzy inicjatywy nie zabiegali o zdobycie środków dla „Wymiennika”. Starali się oni o wsparcie wizerunkowe, finansowe i instytucjonalne Urzędu Miasta Warszawa. Dzięki grantowi powstał projekt „Wymiennik Kooperacja”, który miał być preludium do promocji „Wymiennika” na szerszą skalę. Niestety projekt okazał się krótkotrwały i niezadowolający, a Urząd Miasta odmówił kontynuowania współpracy, argumentując, że waluta używana w systemie jest rozwiązaniem kontrowersyjnym.

Delegaci sąsiedztwa

Okazało się, że „Wymiennikiem”, mimo szczerych chęci twórców, zarządzano w sposób przedstawicielski. Największym dowodem na to jest sposób, w jaki rozstanie liderów wpłynęło na funkcjonowanie systemu. Zapadła cisza organizacyjna, wypełniona dopiero rok później przez osoby zmotywowane do urządzania bazarków. Ani Zespół Koordynujący nie zareagował na nagłe zaniechanie prac na rzecz systemu, ani para liderów nie wytłumaczyła się z zaistniałej sytuacji. Nie zebrało się żadne Zgromadzenie Ogólne, które mogłoby okazać swoje niezadowolone. Świadczy to o słabym znaczeniu roli tej instytucji, a przede wszystkim o tym, że „Wymiennik” był w dużym stopniu inicjatywą autorską czy może opartą na Weberowskim panowaniu charyzmatycznym, które polega na swoistym oddaniu się osobie uznanej za wzorzec i bohatera wprowadzającego nowy porządek (Weber 2002)? Niewątpliwie twórcy „Wymiennika” zyskali autorytet wśród społeczności. Ich działania wymagały ogromnego nakładu pracy, wizjonerstwa i energii – i to właśnie te czynniki przekonywały innych do dołączenia się do tej niepowседневnej inicjatywy. Obojgu – ze względu na wypracowany kapitał społeczny wśród różnych alternatywnych społeczności miejskich (squat Syrena, kooperatywy spożywcze, ogrodnictwo miejskie) – udało się stworzyć na tyle mocną masę krytyczną, że przetrwała ona moment rozpadu ich związku. O tym, jak ważny był ten kapitał społeczny, świadczy fakt, że nie udało się wprowadzić wymiennikowych struktur

⁴ Istnieją inicjatywy walut lokalnych, które są długotrwałe. Przeszły one jednak proces instytucjonalizacji i mają wsparcie lokalnych władz. Przykładem są: brytyjskie waluty Brixton Pound, Bristol Pound, część kenijskich walut lokalnych oraz najsłynniejsza szwajcarska waluta lokalna WIR istniejąca od 1934 roku i używana przez 60 tys. małych i średnich przedsiębiorstw w Szwajcarii.

w innych miejscach w Polsce, mimo że takie próby podjęto – w Trójmieście i Lublinie.

Na „Wymienniku” model demokracji bezpośredniej ścierał się ze zwyczajowym przywódczym schematem zarządzania. „Zasady Społeczności Wymiennika” stanowiły wysiłek legislacyjny będący chęcią wprowadzania Weberowskiego przywództwa racjonalnego opartego na porządku prawa. Mimo próby sabotowania miejsca centralnego w strukturze, szczególnie zaznaczającej się na poziomie „Zasad Społeczności Wymiennika”, nie udało się uniknąć wyłaniającej się charyzmy liderów. Niewątpliwie próbowano ją tonować, tłumić i mitygować, ale koniec końców – ona zwyciężyła. Lider „Wymiennika” podczas wywiadu przeprowadzonego już półtora roku po rozpadzie Zespołu Koordynującego zaczął snuć wizję lepszej przyszłości. Podkreślał w niej rolę lidera działającego w strukturze demokratycznej, ostrzegał przed tyranią większości oraz wyobrażał sobie idealny system władzy, który opierałby się na nieprofesjonalnej bezpartyjnej polityce zarządzanej przez „delegatów sąsiedztwa”:

Zaczynamy od poziomu mikro, od sąsiedztwa, tak? Więc założmy, że jest dziura w chodniku. Zbiera się grupa osób, które mają swój interes w tej zmianie lub w ogóle w zarządzaniu jakimś obszarem i oni rozmawiają, długo rozmawiają, rozmawiają ze sobą, przedstawiają różne racje. No, a później podejmują decyzję. I jeżeli jest to możliwe – decyzję podejmują jednogłośnie, jeżeli nie – przez głosowanie. Myślę, że w takiej społeczności są też potrzebni liderzy, którzy widzą dalej. Na przykład zdają sobie sprawę z tego, że demokracja nie powinna być tyranią większości. Tylko powinna bardzo mocno respektować interesy mniejszości. Bo jeżeli pozwolimy na to, że pewne grupy – kobiety, osoby niepełnosprawne, osoby starsze i osoby, które mają słabszy głos, dzieci, a nawet zwierzęta, tak? Więc wszystkie głosy muszą być wysłuchane. To jest dla mnie... to jest coś oczywistego. I myślę, że gdyby taki system, poczynawszy od sąsiedztwa, zaczął stopniowo się rozrastać na wyższe poziomy, można te poziomy oczywiście ze sobą łączyć i pewnie warto, wybierając delegatów, tak? Delegatów sąsiedztwa na poziomie dzielnicy, potem na poziomie miasta i tak dalej, i tak dalej. Aż do poziomu globalnego. No, to jest jakiegoś wyidealizowany system, który mógłby działać, tak? System demokratycznego podejmowania decyzji, w których nie ma profesjonalnych polityków. Każdy jest, każdy może zostać politykiem, tak? I każdy ma prawo głosu (rozmowa z liderem „Wymiennika”).

Propozycja delegatów sąsiedztwa jest ciekawa również z perspektywy wizji lokalności promowanej przez systemy walut lokalnych (*community currencies*). Demokracja bezpośrednia stanowi urzeczywistnienie tęsknoty do autarkii i małych, przejrzystych wspólnot.

Przykład „Wymiennika” pokazuje, jak ambitne inicjatywy z zakresu animacji kultury i wyobraźni organizacyjnej potykają się o stały repertuar problemów typowych dla przedsięwzięć kulturalnych – brak wsparcia instytucjonalnego oraz opieranie działalności na wolontariacie i osobistym związku liderów. Dodatkowo brak pogłębionej refleksji nad modelem demokracji bezpośredniej oraz jego

ograniczeniami doprowadził do uświęcenia zasady konsensusu, który przybierał kształt nie tyle kolektywnej decyzyjności, ile niszczenia twórczego agonizmu. Aby nie blokować decyzji i nie tworzyć konfliktów, gremialnie dostosowywano się do zdania liderów. Konsensus może być zastojem, ale

[...] nie zawsze jest problematyczny, za to często niezbędny – niezbędny [...]. Chociaż panuje przekonanie, że to konfliktowy model partycypacji prowadzi do podziałów w społeczeństwie, to właśnie model konsensualny jest odpowiedzialny za ten proces – dzieje się tak za sprawą zbiorowej bierności [...]. Konsensus oznacza często spadek interakcji (Miessen 2013, s. 133).

Paradoksalnie więc konsensus może prowadzić do zarządzania opartego na charyzmatycznym liderze, czego empiryczną egzemplifikacją stanowi próba wprowadzenia modelu demokracji bezpośredniej do koordynacji systemem „Wymiennik”. Ambicje okazały się na dłuższą metę niespełnione, mimo to trudności opisane w tym artykule mogą być wskazówką dla innych inicjatyw próbujących eksperymentować z konsensualnym podejmowaniem zgody.

Bibliografia

- Albert M.
2003 *Parecon. Life after capitalism*, London–New York.
- Castells M.
2013 *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze internetu*, przeł. O. Siara, Warszawa.
- Harvey D.
2012 *Bunt miast. Prawo do miasta i miejska rewolucja*, Warszawa.
- Karalus A.
2018 „*The Philosophy of Money*” and the modernization paradigm, „*Polish Sociological Review*”, nr 4, s. 429–445.
- Kociatkiewicz J., Kostera M.
2013 *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „*Problemy Zarządzania*”, nr 4, s. 9–19.
- Kostera M.
2013 *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa.
- Lietaer B.
2011 *The Future of Money. Creating New Wealth, Work and Wiser World*, London.
- Lopaciuk-Goncaryk B.
2019 *Social Capital Formation Through a Polish LETS: Challenging the Presumed Merits of Local Currencies*, „*Ecological Economics*”, nr 158, s. 75–87.

- Marszałek P.
2014 *Systemy pieniężne wolnej bankowości. Koncepcje, cechy, zastosowanie*, Poznań.
- Mendel T.
2001 *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Poznań.
- Mergier L., Pobłocki K., Wudarski M.
2013 *Anty-bezradnik [!] przestrzenny – prawo do miasta w działaniu*, Warszawa.
- Miessen M.
2013 *Koszmar partycypacji*, przeł. M. Choptiany, Warszawa.
- Pobłocki K.
2017 *Kapitalizm. Historia krótkiego trwania*, Warszawa.
- Polanyi K.
2010 *Wielka transformacja*, przeł. M. Zawadzka, Warszawa.
- Ruddick W.
2011 *Eco-Pesa: An Evaluation of a Complementary Currency Programme in Kenya's Informal Settlements*, „International Journal of Community Currency Research”, nr 15, s. 1–12.
- Ruddick W., Richards M., Bendell J.
2015 *Complementary Currencies for Sustainable Development in Kenya: The Case of the Bangla-Pesa*, „International Journal of Community Currency Research”, nr 19, s. 18–30.
- Rycombel M.
2021 *Alterka – pieniądz czy dar? Projekt pieniądza społecznego*, „Czas Kultury”, nr 3, s. 57–63.
- Sobiecki G.
2014 *Walut świata równoległe*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4, s. 5–17.
2015 *Waluty alternatywne jako czynnik ograniczający niestabilność w gospodarce globalnej na przykładzie bitcoina i Argentyny*, w: R. Sobiecki (red.), *Przeciwdziałanie turbulencjom w gospodarce*, Warszawa.
- Sowada T.
2019 *Ruchy miejskie w działaniu. Oblicza partycypacji*, Poznań.
- Sułkowski Ł.
2011 *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, s. 7–25.
- Stodder J., Lietaer B.
2016 *The Macro-Stability of Swiss WIR-Bank Credits: Balance, Velocity, and Leverage*, „Comparative Economic Studies”, nr 58.
- Weber M.
2002 *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. D. Lachowska, Warszawa.

