

Michał Wójciak  <https://orcid.org/0000-0002-4548-5967>

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: michal.wojciak@uj.edu.pl

Zarządzanie projektem w rzeczywistości sprojektyzowano-pandemicznej – autoetnografia projektu *Michał Wójciak – pracownia otwarta*

Abstract

Project Management in a Projectified Pandemic Reality – the Autoethnography of the Project *Michał Wójciak – Open Studio*

The main aim of the paper is to describe the impact of the COVID-19 pandemic on the project management process and on projectification. Two research questions are posed: *How does the COVID-19 pandemic affect the project management process and projectification?* and *What are the implications of projectification for the individuals?* For this purpose, the author uses autoethnography, which is a research method based on the researcher's personal experience. The subject of the study covered the project of an open fashion design studio launched as part of the *Creative Scholarships of the City of Cracow 2020* in the period from July to December 2020. On the one hand, the pandemic was an impediment to the project, which is why it was necessary to adjust the planned activities to the imposed restrictions; on the other hand, the pandemic inspired certain project events, i.e. organisation of the masquerade ball.

Keywords: project management, projectification, fashion management, fashion, pandemic

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem, projektyzacja, zarządzanie w branży mody, moda, pandemia

Wprowadzenie

Śmiało można stwierdzić, że współcześnie żyjemy w rzeczywistości sprojektyzowanej [Jensen, Thuesen, Geraldini 2016], a od wiosny 2020 roku wręcz w sprojektyzowanej-pandemicznej, która wymaga od nas ciągłego dostosowywania się do zmieniających się ograniczeń i obostrzeń, bądź też działania pomimo tych ograniczeń. Epidemia COVID-19, której początki zaobserwowano w Wuhan w Chinach, bardzo szybko rozprzestrzeniła się na cały świat, co zdecydowało o uznaniu jej przez WHO za pandemię w dniu 11 marca 2020 roku [Dolot 2020, s. 38]. W Polsce stan zagrożenia epidemicznego obowiązywał od 14 marca 2020 roku i został odwołany wraz z wprowadzeniem stanu epidemii 20 marca 2020 roku [Medexpress 2020]. Tym samym większość projektów została przedłużona, przełożona, anulowana bądź przeniesiona do sieci, a ludzie na całym świecie zostali zamknięci w domach: prędkość zakażeń i globalny wymiar rozprzestrzeniania się COVID-19 spowodowały, że ogromna liczba osób przebywała tygodniami w domu. W efekcie nastąpiła nagła społeczna zmiana w sposobach doświadczania czasu. W ciągu niespełna miesiąca urzeczywistnił się niemożliwy do zaaranżowania w kontrolowanych warunkach eksperyment chronobiologiczny o niespotykanej dotąd skali [Strzelecka 2020, s. 24].

Z jednej strony ogłoszona pandemia COVID-19 jest postrzegana jako wydarzenie z kategorii czarnych łabędzi [Szczepański 2020], czyli coś, co wydarzyło się kompletnie niespodziewanie i czego nikt lub prawie nikt nie przewidział, z drugiej strony zwraca się uwagę, że świat oraz gospodarka zmagają się ze zjawiskiem epidemii od czasów imperium rzymskiego [Chróst 2020, s. 94]. Mimo wielu doświadczeń epidemicznych z poprzednich lat w większości krajów wiadomości o wybuchu epidemii przyjmowano z dystansem i raczej wyczekiwano rozwoju wypadków, niż mobilizowano do odpowiednich interwencji [Golinowska, Zabdyr-Jamroz 2020, s. 6]. W większości krajów restrykcje w takich obszarach, jak duże zgromadzenia publiczne, instytucje kultury, placówki opieki zdrowotnej, komunikacja publiczna, wprowadzane były pod presją czasu i wykładniczo rosnących przypadków zakażeń na podstawie kryteriów medycznych, bez uwzględnienia konsekwencji społeczno-gospodarczych, tak by nie doprowadzić do paraliżu instytucji opieki zdrowotnej [Kędzierki, Lisiakiewicz, Matyja i in. 2020, s. 4]. Tym samym radykalnie zmieniło się otoczenie biznesowe, standardem stała się praca zdalna. Uczelnie i szkoły wdrożyły nauczanie zdalne lub hybrydowe [Chróst 2020, s. 94].

Niepewność związana z konsekwencjami pandemii skutkuje nie tylko dyskomfortem, ale także zaniechaniem niektórych działań przedsiębiorczych czy podejmowaniem decyzji zachowawczych lub wręcz odwrotnie – pochopnych i nieprzemysłanych [Dolot 2020, s. 37–38].

W trudnej sytuacji znalazł się również świat kultury. Na wiele miesięcy zamknięto kina, teatry, wstrzymano koncerty i festiwale. Według raportu *Krakowska Kultura*

w czasie epidemii COVID-19 – opracowanie wyników badania 76% respondentów przyznało, że wskutek pandemii zmuszeni byli odsunąć lub przełożyć realizację projektów/zadań, 61% odwołało planowane działania, a 52% przerwało projekty w trakcie realizacji. W niektórych przypadkach pandemia COVID-19 stała się szansą, na przykład dzięki obecności w sieci udało się podwoić liczbę widzów 60. jubileuszowej edycji Krakowskiego Festiwalu Filmowego [Wróblewski, AK 2021, s. 100]. Również muzea przeniosły swoją ofertę do świata cyfrowego. Muzeum Narodowe w Warszawie tylko w ciągu dwóch miesięcy zorganizowało 552 lekcje oraz wydarzenia *online*, w których udział wzięło 10 201 osób [Gaweł 2020, s. 533].

Jako przykład zarządzania projektem w czasie pandemii COVID-19 opisany został autorski projekt *Michał Wójciak – pracownia otwarta*, zrealizowany w ramach programu Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020. Tym samym wykorzystana została autoetnografia, która może być rozumiana na wiele sposobów [Kacperczyk 2014, s. 37–38]:

1. jako akt autonarracji, w ramach którego analizie poddaje się swoje własne przeżycia i doświadczenia życiowe;
2. jako efekt i produkt końcowy w formie dokumentu osobistego;
3. jako technika otrzymywania materiałów;
4. jako strategia badawcza;
5. jako nowatorski wzorzec uprawiania nauki w polu nauk społecznych.

W tekście autor odniósł się do znaczenia pierwszego i drugiego, opisując własne doświadczenie z zakresu realizacji projektu, uznając, że:

Podstawową cechą tej metody jest osobista, pisana z poziomu pierwszej osoby narracja, za pomocą której badacz komunikuje osobiste przeżycia związane z interakcją z danym kontekstem społeczno-kulturowym. Tym samym czytelnik ma możliwość identyfikacji z autorem i danym problemem, uzyskując możliwość jego zrozumienia na mocy empatii [Zawadzki 2015, s. 63].

Wśród zalet autoetnografii wymienia się między innymi jej funkcje poznawcze, kształtujące czy terapeutyczne [Ciechowska 2018, s. 225]. Daje bowiem możliwość wglądu w osobiste przeżycia i doświadczenia jednostki, co jest jednocześnie jej największą wadą. Zarzuca się bowiem autoetnografii brak obiektywizmu, który powinien przyświecać badaniom naukowym. Michał Zawadzki za Matsem Alvessonem i Stanleyem Deetzem wskazuje jednak, że każde badanie naukowe, szczególnie w naukach humanistycznych i społecznych, ma charakter subiektywny, niezależnie od tego, czy została zastosowana metodologia jakościowa czy ilościowa [2015, s. 67]. Zatem poprzez autoetnografię osobiste doświadczenia badacza zostają usytuowane w określonym kontekście społeczno-kulturowym [Jakubowska 2017, s. 38], w tym wypadku jest to kontekst zarządzania projektem w czasie pandemii.

W toku rozważań postawione zostały dwa pytania badawcze:

1. Jak pandemia COVID-19 wpływa na sam proces zarządzania projektami i w konsekwencji na samą projektyzację?
2. Jakie są konsekwencje projektyzacji dla jednostki?

W części teoretycznej przytoczono definicję projektu, kwestie związane z zarządzaniem projektami oraz zwrócono uwagę na zjawisko projektyzacji. W kolejnych podrozdziałach opisano program Stypendia Twórcze Miasta Krakowa, przytoczono opis projektu wraz z charakterystyką kolekcji, która powstała w jego ramach oraz w formie autoetnograficznego opisu scharakteryzowano kwestie związane z realizacją projektu w kontekście pandemii. Autor oparł się na dokumentach organizacyjnych: wniosku stypendialnym, umowie stypendialnej, sprawozdaniu z realizacji projektu, regulaminie oraz opisach doświadczeń i przeżyć. Integralnym elementem artykułu są również zdjęcia i ilustracje. Końcowe podsumowanie zawiera wnioski z przeprowadzonego postępowania badawczego.

Zarządzanie projektem a sprojektyzowana rzeczywistość

Projekt niejako łączy to, co przeszłe, z tym, co teraźniejsze, by dać to, co przyszłe. Na taki kontekst zwróciła uwagę Małgorzata Ćwikła, analizując wybrane aktywności naukowe i artystyczne poświęcone przyszłości [2018]. Oprócz kontekstu czasowego projekty możemy rozpatrywać także w innych znaczeniach, na przykład tematycznym lub społecznym (jako działanie indywidualne lub zbiorowe). Choć właściwie rzadko możemy mówić o projektach indywidualnych, nawet jeżeli za dany projekt odpowiedzialna jest jedna osoba, to i tak zawsze jest ona uwikłana w szereg relacji, a sam projekt staje się niejako soczewką relacji uwikłania jednostki w proces organizowania, gdzie również sam projekt staje się aktorem zgodnie z założeniami teorii aktora-sieci [Latour 2010]. Jako jednostki nie funkcjonujemy poza organizacją. Na co dzień jesteśmy związani z wieloma różnymi organizacjami [Griffin 2004, s. 4], a momenty kryzysu często obrazują braki i problemy wielu z nich. Dla przykładu, pandemia COVID-19 obnażyła między innymi słabości systemów ochrony zdrowia państw członkowskich Unii Europejskiej [Szymańska 2020].

W zależności od podejścia badawczego wyróżnić możemy cztery sposoby definiowania projektu [Trocki 2019b, s. 6–7]:

- zgodnie z podejściem operacyjnym to złożony proces, czyli ciąg działań zmierzających do osiągnięcia założonego rezultatu/produktu;
- zgodnie z podejściem procesowym to unikatowy zestaw procesów składających się ze skoordynowanych i kontrolowanych działań z datami rozpoczęcia oraz zakończenia, realizowanymi w celu osiągnięcia celów projektu (PMI);
- zgodnie z podejściem organizacyjnym to tymczasowa organizacja powołana w celu wytworzenia – w przyjętym czasie oraz przy wykorzystaniu uprzednio

określonych zasobów – niepowtarzalnych, a wcześniej określonych wyników czy rezultatu (PRINCE2);

- zgodnie z podejściem zrównoważonym to czasowa organizacja utworzona w celu dostarczenia produktów o zrównoważonym oddziaływaniu środowiskowym, społecznym i ekonomicznym.

Emil Bukłaha i Mateusz Juchniewicz na podstawie analizy literatury zaproponowali definicję projektu, łączącą elementy wspólne, występujące w różnych definicjach:

Projekt (przedsięwzięcie) można zdefiniować jako złożoną sekwencję logicznie uporządkowanych działań, mających określony cel i (o ile to możliwe) produkty końcowe o zdefiniowanych wymaganiach jakościowych, a także zasoby i środki potrzebne do ich osiągnięcia oraz wyznaczone ramy czasowe (początek i koniec). Projekt ma najczęściej charakter innowacyjny, niepowtarzalny, wnoszący unikatową wartość dodaną do organizacji, zaś jego realizacja jest obciążona wyższym ryzykiem niepowodzenia niż wykonywanie działań o charakterze procesowym (powtarzalnym). Realizacja projektów jest zwykle rozciągnięta w czasie, wymaga zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków i zasobów, opiera się na pracy zespołowej wyspecjalizowanych wykonawców i może być związana z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym oraz prestiżowym [Bukłaha, Juchniewicz 2019, s. 15].

Samo zaś zarządzanie projektami jest postrzegane jako: „obszar wymagający interdyscyplinarnej wiedzy oraz wysokiego poziomu kompetencji w zakresie metod i technik zarządzania” [Marciszewska, Jokiel 2019, s. 9]. Dotyczy to szczególnie organizacji, które realizują wiele projektów w tym samym czasie lub są częścią międzyorganizacyjnej sieci (będąc jedną z kilku organizacji realizujących dany projekt) [Marciszewska, Jokiel 2019, s. 10–11], jak również jednostek, które na czas trwania projektu łączą się z różnymi organizacjami, co w szczególności dotyczy osób pracujących w charakterze „wolnego strzelca”. Na zarządzanie projektem składają się trzy grupy procesów [Trocki 2019a, s. 11]:

- procesy wykonawcze projektu – mające bezpośredni wpływ na powstanie zamierzonego rezultatu o charakterze koncepcyjnym i realizacyjnym;
- procesy wspierające projekt – stwarzają warunki niezbędne do osiągnięcia rezultatu projektu (m.in. obsługa prawna, księgowość, informatyczna i administracyjno-biurowa);
- procesy zarządcze projektu – harmonizowanie procesów wykonawczych i wspierających celem uzyskania rezultatu projektu, takie jak wyznaczenie celów, planowanie, organizowanie, motywowanie i sterowanie, czyli kontrolowanie i koordynowanie.

Obecność projektów w wielu dziedzinach ludzkiej aktywności sprawia, że coraz częściej zwraca się uwagę na zjawisko projektyzacji, czyli rosnące znaczenie projektów w działalności organizacyjnej, tudzież „instytucjonalizację projektów

w społeczeństwie” [Jałocha 2019, s. 36]. Projektyzacja po raz pierwszy została opisana i dostrzeżona w branży motoryzacyjnej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku jako proces przekształcenia organizacji z wykorzystaniem projektów [Midler 1995]. Obecnie może być rozpatrywana z trzech perspektyw: gospodarki jako całości, organizacji oraz jednostek [Juchniewicz 2018, s. 46]. Tym samym badaniom podlegają zarówno same projekty, jak i obejmujące je zjawisko projektyzacji. Typologia badań projektyzacji zaproponowana przez Jałochę obejmuje pięć poziomów [2019, s. 37]:

- meta – na tym poziomie możliwe do zaobserwowania są relacje i trendy transformujące struktury społeczne w wymiarze globalnym;
- mega – obserwowane są zjawiska projektyzowania się całych społeczeństw, krajów i regionów oraz organizacji ponadnarodowych, takich jak Unia Europejska czy ONZ;
- makro – projektyzacji ulegają poszczególne branże i sektory, na przykład sektor publiczny;
- mezo – badania w zakresie przewagi działań projektowych w poszczególnych organizacjach;
- mikro – wpływ zasad projektowych na życie prywatne i zawodowe jednostek.

W literaturze podkreśla się zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty powszechnej obecności projektów w rzeczywistości organizacyjnej. W ciągu ostatnich 100 lat rośnie udział projektów w tworzeniu globalnego PKB, a tym samym powstają „nowe, atrakcyjne perspektywy rozwoju zawodowego i osobistego związane z zarządzaniem projektami” [Trocki 2019a, s. 18]. Życie projektowe wiąże się jednak z wieloma problemami, takimi jak stres, wypalenie, depresja, zatarcie granic między życiem zawodowym i prywatnym, grantozą [Jensen 2012; Szreder 2016]. Pewną nadzieją w tym kontekście jest powiązanie zarządzania projektami z koncepcją społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju [Trocki 2019c] czy ekologii [Ćwikła 2020, s. 134].

Stypendia Twórcze Miasta Krakowa

Program stypendialny dla twórców na realizację projektów wspierających rozwój umiejętności artystycznych oraz mających na celu upowszechnianie w Krakowie kultury i opieki nad zabytkami funkcjonuje od roku 1994. Kwota stypendium to 10 000 zł brutto. Fundatorem stypendium jest Gmina Miejska Kraków. Od 2018 roku stypendium przyznawane jest w 16 dziedzinach [*Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020*]:

- literatura,
- film,
- architektura,

- taniec,
- teatr,
- zarządzanie kulturą i wspieranie rozwoju kadr kultury,
- muzyka poważna,
- muzyka popularna,
- kultura ludowa,
- niematerialne dziedzictwo Krakowa: folklor i tradycja,
- opieka nad zabytkami,
- kultura cyfrowa,
- intermedia: projekty interdyscyplinarne i z wykorzystaniem nowych technologii,
- animacja i edukacja kulturalna,
- sztuki wizualne (w tym projektowanie przemysłowe oraz moda),
- „street art” – sztuka uliczna.

W latach 1994–2020 przyznano 506 Stypendiów Twórczych Miasta Krakowa [*Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020*]. Stypendia przyznawane są na podstawie Uchwały Nr XC/2359/17 Rady Miasta Krakowa z dnia 6 grudnia 2017 roku w sprawie ustanowienia Stypendiów Twórczych Miasta Krakowa przez Prezydenta Miasta w trybie konkursu, który ogłaszany jest z początkiem danego roku kalendarzowego. We wniosku należy zawrzeć następujące informacje [BIP Miasto Kraków]:

- tytuł projektu;
- opis projektu i sposobu jego realizacji;
- uzasadnienie realizacji projektu ze względu na jego znaczenie dla wspierania rozwoju umiejętności artystycznych oraz upowszechniania kultury i opieki nad zabytkami na terenie Gminy Miejskiej Kraków;
- cele, rezultaty projektu;
- ramy czasowe programu (rozpoczęcie, przebieg/harmonogram programu, zakończenie).

Ze stypendystą zawierana jest umowa stypendialna, która określa:

- przedsięwzięcie, na które zostało przyznane stypendium;
- wysokość stypendium oraz termin wypłaty i sposób płatności;
- obowiązki stron;
- termin i sposób rozliczenia stypendium.

Stypendysta jest zobowiązany do wykorzystania stypendium na cele określone we wniosku, przedstawienia, na żądanie Prezydenta Miasta Krakowa, bieżącej informacji o sposobie wykorzystywania stypendium, a także przedłożenia sprawozdania końcowego z realizacji stypendium, w którym należy zawrzeć następujące informacje:

- opis projektu i sposoby jego realizacji wraz z dokumentacją fotograficzną;
- osiągnięte cele i rezultaty;
- w przypadku podjęcia dodatkowej edukacji: zakres zdobytej wiedzy i umiejętności, opis osiągnięć, zaświadczenie z uczelni, ewentualnie opinie nauczycieli/wykładowców;

- wskazanie, czy środki zostały wydatkowane zgodnie z celami opisanymi w umowie stypendialnej wraz z zawarciem informacji dotyczących zakresu i przyczyn ewentualnych niezgodności;
- sposób upowszechnienia/promocji projektu wraz z informacją o współfinansowaniu projektu ze środków Gminy Miejskiej Kraków – Stypendium Twórcze Miasta Krakowa.

W 2020 roku nagrodzono 60 zgłoszeń spośród ponad 200, które napłynęły. W związku z pandemią Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020 zostały włączone do programu *Kultura odporna*, a tym samym zwiększona została pula środków i przyznano o 20 stypendiów więcej, niż pierwotnie zakładano [Magiczny Kraków 2020]. Jednym z nagrodzonych projektów był opisany w kolejnej części projekt otwartej pracowni projektowania mody.

Opis projektu i zrealizowanej kolekcji

Pomysł na projekt pracowni otwartej narodził się w mojej głowie w 2017 roku, kiedy pracowałem w jednej z krakowskich fundacji. Już wtedy myślałem o chęci połączenia moich doświadczeń akademickich oraz projektowych w dziedzinie mody i uruchomieniu miejsca, w którym modę nie tylko się konstruuje i szyje, ale również się o niej dyskutuje. Stąd kiedy zobaczyłem ogłoszenie o możliwości aplikowania o środki finansowe w ramach programu Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020, postanowiłem złożyć wniosek z opisem projektu *Michał Wójciak – pracownia otwarta*. Zaproponowałem stworzenie, działającej przez trzy miesiące, otwartej pracowni projektowania mody, którą każdy chętny mógłby odwiedzić, by móc osobiście podejrzeć oraz uczestniczyć w procesie tworzenia kolekcji oraz zobaczyć efekty pracy w postaci gotowej kolekcji ubiorów uszytych zgodnie z ideą *recyclingu* oraz *upcyclingu* w ramach filozofii *less waste*. Do współudziału w projekcie została zaproszona krakowska artystka Małgorzata Markiewicz oraz malarz i rysownik Bogusław Bachorczyk. Zaproponowałem poruszenie w procesie realizacji następującej problematyki:

- Napięcie między tym, co lokalne, a tym, co globalne;
- Kategoria retrotopii i utopii w kontekście mody;
- Zagadnienie autorstwa i anonimowości w branży mody;
- Związki mody i sztuki, mody i kulinariów, a także miejsce mody w naukach społecznych;
- Kategorie płci w modzie.

Projektowi towarzyszyły następujące pytania, na które starałem się udzielić odpowiedzi odbiorcom:

- Jak technologia zmienia modę?
- Co wpływa na cenę ubrań i akcesoriów?

- Jakie są mechanizmy funkcjonowania współczesnego rynku mody?
- Czym są i jak funkcjonują trendy?

Jako uzasadnienie realizacji projektu ze względu na jego znaczenie dla wspierania rozwoju umiejętności artystycznych oraz upowszechniania kultury na terenie Gminy Miejskiej Kraków wskazałem:

Tematyka mody cieszy się dużym zainteresowaniem, a przemiany polskiego rynku mody wpisują się w przemiany globalne i z tych przemian też wynikają. Jesteśmy coraz bardziej świadomi negatywnego wpływu nadmiernej konsumpcji nie tylko na środowisko, ale również na nas samych. Jednocześnie tematyka mody jest często w polskim dyskursie naukowym i medialnym trywializowana. Tymczasem proces tworzenia mody jest procesem artystycznym i społecznym. Znakomicie może sprawdzić się jako narzędzie integrujące różne środowiska, w tym środowisko naukowe, artystyczne i studenckie. Co więcej, otwarta pracownia może stanowić forum wymiany myśli, idei, poglądów, jak również nieograniczonej i swobodnej dyskusji. Moda jest bowiem jednoczesnym źródłem i następstwem przemian [Wójciak 2020].

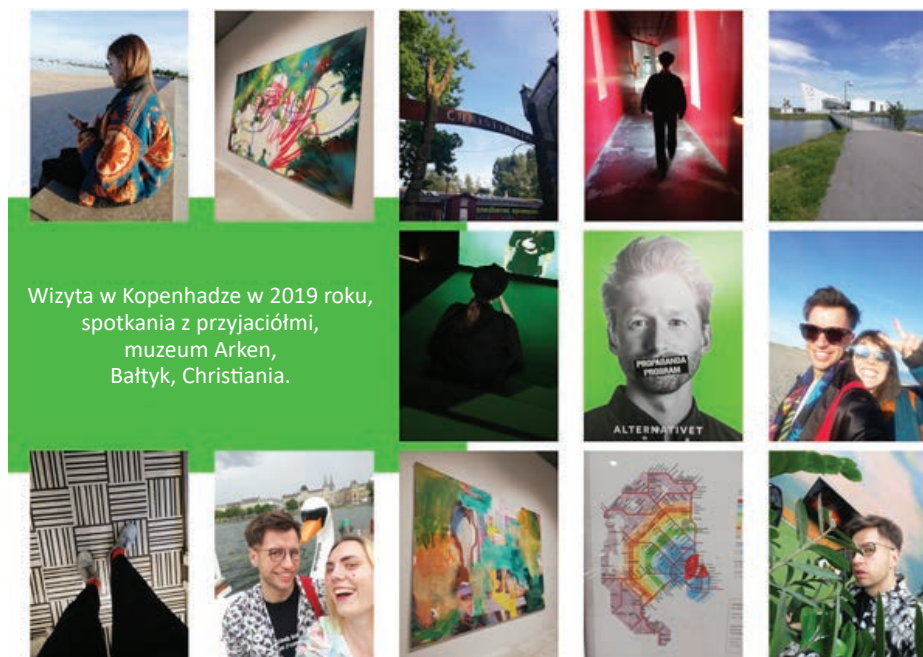
Oprócz samego procesu pracy nad kolekcją projekt miały dopełnić następujące wydarzenia: wykłady, otwarcie pracowni (zaprezentowanie osoby projektanta i współpracujących twórców), zamknięcie pracowni (podsumowanie projektu wraz z prezentacją kolekcji). Celem projektu było zaprezentowanie mody jako zjawiska wielowymiarowego, a także edukacja w zakresie zwiększenia świadomości konsumentów w kontekście produkcji lokalnej i procesu projektowego. W złożonym wniosku wskazałem również:

Głównym zamysłem jest chęć połączenia rzemiosła i sztuki, a także popularyzacja badań nad modą i chęć zintegrowania różnych środowisk twórczych oraz osób zainteresowanych tworzeniem mody, w szczególności studentów kierunków związanych z projektowaniem mody [Wójciak 2020].

Przyznane środki przeznaczone zostały na zakup elementów wyposażenia, tkanin i pasmanterii oraz pokrycie kosztów wynajmu przestrzeni. W ramach kolekcji powstały między innymi kurtki uszyte z abstrakcyjnych obrazów z cyklu „Kalejdoskop”¹, wzorzyste spódnice, garnitury *oversize* z tkanin znalezionych w *second handach*, top z ręcznie wykonanym haftem, inspirowanym jedną z realizacji Małgorzaty Markiewicz². Kolekcja w około 80% została uszyta z tkanin „z drugiej ręki” oraz

¹ Cykl stworzyłem w 2013 roku na potrzeby aneksu malarskiego do kolekcji dyplomowej w Szkole Artystycznego Projektowania Ubioru.

² Zdecydowałem się wyhaftować *Flyv ikke højere end vingerne bær* – słowa popularnej duńskiej piosenki, które artystka Małgorzata Markiewicz wykorzystwała w projekcie wzoru tkaniny przeznaczonej na ubiór dla mieszkańców Danii – projekt *Tkaniny EU* był prezentowany w krakowskim muzeum MOCAK w listopadzie 2011 roku [MOCAK 2011].



Wizyta w Kopenhadze w 2019 roku,
spotkania z przyjaciółmi,
muzeum Arken,
Bałtyk, Christiania.

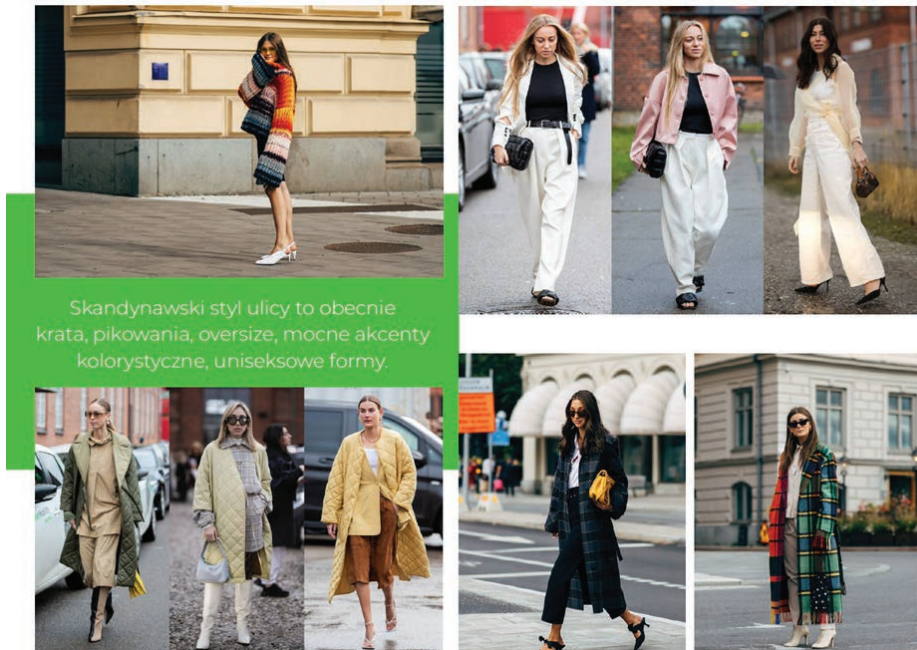
Rysunek 1. *Mood board* do kolekcji *Amager*

Źródło: materiały własne autora.

pochodzących z własnych zasobów. Do jej stworzenia zainspirowała mnie atmosfera stolicy Danii oraz skandynawski styl ulicy (tytuł kolekcji *Amager* to nazwa wyspy, na której częściowo położona jest Kopenhaga) – *mood board* do kolekcji na ilustracjach 1 i 2. Proces twórczy został oparty na technice *upcyclingu* oraz filozofii *less waste*, stąd idea, by w miarę możliwości unikać zakupu fabrycznie nowych tkanin. Wybór inspiracji związany był z udziałem w 11. edycji konkursu dla projektantów *Fashion Designer Awards*, której tematem było hasło „My City, My Energy”:

Poszukując inspiracji do tematu 11. edycji, będziemy chłonąć tożsamość miast, ich energię, oglądać murale, usiądziemy w kawiarni i godzinami będziemy przyglądać się ludziom, życiu ulicy, będziemy obserwować kolorowy tłum, modę uliczną, będziemy wsłuchiwać się w dźwięki miasta, jego niepowtarzalną muzykę, jego puls, będziemy szukać tego, co w każdym mieście jest inne, jego koloryt i zapach, czegoś co wibruje w powietrzu tylko w tym jednym miejscu, dla nas najlepszym na świecie, nucąc z Czesławem Niemenem „Miasto moje, a w nim: najpiękniejszy mój świat, najpiękniejsze dni” [Fashion Designer Awards 2020].

Chętni do udziału w konkursie mogli przesłać zgłoszenie, zawierające projekty pięciu sylwetek ubiorów damskich w terminie do 31 marca 2020 roku. Wybór padł na Kopenhagę ze względów osobistych. Miasto to miałem przyjemność odwiedzić



Rysunek 2. *Mood board* do kolekcji *Amager* (cz. II) – aut. Michał Wójciak

Źródło: materiały własne autora.

trzykrotnie, ostatni raz w 2019 roku. Kopenhaga kojarzy mi się nie tylko z rowkami, lecz również ze światem sztuki, czego dowodem są liczne muzea położone w samym mieście oraz jego okolicach, a także funkcjonowanie Wolnego Miasta Christiania. Stąd również pomysł, by w projekcie połączyć świat sztuki ze światem mody i zaprosić do współpracy artystów: Małgosię Markiewicz, która zaproponowała przetworzenie jej autorskiego wzoru, oraz Bogusława Bachorczyka, który zgodził się wykonać rysunki gotowych projektów. W ramach zaś wspomnianego konkursu powstały trzy sylwetki damskie zaprezentowane podczas obrad jury w Warszawie we wrześniu 2020 roku – był to etap półfinałowy. Kolekcja nie została zakwalifikowana do finału, była jednak kontynuowana w ramach projektu *Michał Wójciak – pracownia otwarta*. Projekty do kolekcji powstały zatem długo przed realizacją samego projektu pracowni, a chęć udziału w konkursie *Fashion Designer Awards* zbiegła się w czasie z realizacją projektu stypendialnego.

Realizacja projektu w kontekście pandemii

W pierwotnym zamyśle projekt miał być realizowany od początku czerwca do końca września 2020 roku. Po ogłoszeniu wyników ramy czasowe projektu zostały

zaktualizowane i wskazano jako czas realizacji miesiące od lipca do października. Ostatecznie projekt nieoficjalnie rozpoczął się 28 lipca 2020 roku w Pauza LATO w kompleksie Tytano na Dolnych Młynów. Przestrzeń ta została udostępniona przez Jacka „Kakę” Jenczewskiego – założyciela Fundacji na rzecz Rozwoju i Promocji Sztuki Współczesnej PAUZA oraz właściciela znanego krakowskiego Klubu Pauza. Równocześnie podnająłem miejsce w prywatnej pracowni krawieckiej przy ul. Stromej w dzielnicy Podgórze, z możliwością korzystania ze specjalistycznych maszyn przemysłowych. W pracowni krawieckiej przebywałem w ciągu dnia, natomiast popołudniami przenosiłem się do lokalu na Dolnych Młynów, gdzie zainteresowani mogli bezpośrednio ze mną porozmawiać, podejrzeć przy pracy, a także przymierzyć projekty z poprzednich kolekcji oraz bluzy z projektu *Betterave*, które zrealizowałem z fotografem Jackiem Szopikiem. Ciekawym doświadczeniem było obserwowanie reakcji ludzi. Część osób zdawała się nie zwracać uwagi na męzczyznę szyjącego na środku lokalu, część podchodziła i oglądała ubrania. Niektóre osoby dopytywały o to, czym się zajmuję, dzieląc się między innymi swoimi rękodzielniczymi doświadczeniami. Dla przykładu, jedna z kobiet powiedziała, że szydełkuje, a swoje prace pokazała mi na zdjęciach z telefonu. Odwiedzali mnie również znajomi, którzy często prosili, bym coś dla nich przerobił lub naszył. Mój partner był zaskoczony, że nie mam problemu z pracą na oczach gapiów. Dla mnie wydawało się to całkiem naturalne. Możliwość szycia w lokalu stanowiła ulgę po kilku miesiącach pracy w domu. Realizacja projektu umożliwiła również nawiązanie nowych znajomości, szczególnie z barmanami i barmankami. Jeden z nich – Norbert – został moim wiernym klientem, kupując kilka archiwalnych projektów.

Oficjalne otwarcie projektu odbyło się w formie balu maskowego [Facebook 2020], do czego zainspirowała mnie panująca sytuacja epidemiczna oraz obowiązek noszenia maseczek:

Co tam nędzne maseczki i przyłbice! Czas na prawdziwe maski!

Gdy świat stanął do góry do nogami (tak mówią na mieście) przywdziejcie, co tam macie w szafie najlepszego, załóżcie maski i przybądźcie na taneczne letnie płyśy, by uczcić oficjalnie rozpoczęcie projektu *Michał Wójciak – pracownia otwarta*, realizowanego w ramach programu Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020.

Wykażcie się kreatywnością! Dozwolone pióropusze, kimona, kominiarki, czułki itp. gadżety! Przebierzcie się cali albo tylko w połowie, a jeśli nie macie pomysłu i czasu, załóżcie Waszą najlepszą jungowską maskę! [Facebook 2020].

W trakcie wydarzenia zagrali zaprzyjaźnieni DJ-e: Silent [Furious Crew] oraz Tuszek Tusher Tuszyński. Ponieważ lokal nie miał koncesji na sprzedaż alkoholu, zamówiłem warzywno-owocowe *shoty*. Specjalnie na ten wieczór wypożyczyłem

maski z rabczańskiego Teatru Lalek Rabcio. Przygotowałem również wizualizacje, wykorzystując materiały w ramach otwartego dostępu. Zestawiłem ujęcia kojarzące się z pandemią, między innymi puste sklepowe półki, wizualizację koronawirusa, czynność mycia rąk z abstrakcyjnymi animacjami i ujęciami zwierząt, które z użyciem projektorów były wyświetlane na ścianach w trakcie wydarzenia. Wizualizacje przyciągały uwagę przechodniów, którzy robili zdjęcia i filmy. Przestrzeń na Dolnych Młynów udostępniona była do końca sierpnia. We wrześniu bowiem zaczynały się prace demontażowe związane z zakończeniem okresu dzierżawy obiektu przez Fundację Tytano [Piątkowska 2020].

W okresie od września do grudnia projekt kontynuowałem już tylko i wyłącznie w Podgórzu. Była to również okazja do podejrzenia przy pracy oraz zaprzyjaźnienia się z Edytą – doświadczoną krawcową, która udostępniła mi miejsce w prowadzonej przez siebie pracowni. Opowiadała mi o swojej pracy, życiu, poglądach politycznych, a także pomagała, jeśli nie wiedziałem, jak coś uszyć. Edytę poznałem rok wcześniej przy okazji zlecenia, które dla mnie wykonywała, stąd wiedziałem, że mogę się do niej zwrócić z prośbą o podjęcie miejsca. Pod koniec września odbyła się sesja z krakowską fotografką Makahitzu w okolicach Rynku Podgórskiego. Pod pseudonimem ukrywa się Gosia, którą poznałem kilka lat wcześniej, kiedy pracowałem jako asystent w jednym ze sklepów. Już wtedy rozmawialiśmy o wspólnej sesji. Poprosiłem, by sfotografowała mnie w zestawie z żółtego lateksu, który uszyłem, co zbiegło się w czasie z objęciem Krakowa przez Ministerstwo Zdrowia żółtą strefą epidemii.

Również we wrześniu w pracowni w Podgórzu odbył się wywiad z członkami Sekcji Sztuki Współczesnej Koła Naukowego Studentów Historii Sztuki UJ w Krakowie w ramach prowadzonego przez studentów cyklu wywiadów „Robimy rzeczy” [Współczesna 2020]. Atmosfera wywiadu była tak pozytywna, że po wywiadzie poszliśmy razem na piwo, a jesienią członków sekcji Olę Pietrzak i Marcina Pańtaka zaprosiłem do współpracy przy finałowym wydarzeniu, które miało mieć charakter otwartej dla zainteresowanych sesji zdjęciowej, tak by każdy zainteresowany mógł zobaczyć kulisy takiego przedsięwzięcia. Chciałem zdobyć dodatkowe środki sponsorskie na ten cel, ale okazało się to zbyt skomplikowane i ostatecznie porzuciłem ten pomysł.

W październiku zastanawiałem się nad sposobem, w jaki mógłbym przeprowadzić wykłady, nie było bowiem możliwe ich zorganizowanie na żywo ze względu na obostrzenia. Rozwiązanie pojawiło się samo, ponieważ napisał do mnie Rafał Stanowski z Krakowskich Szkół Artystycznych z zaproszeniem do udziału w 7. edycji festiwalu *ZAPROJEKTOWANI. Krakowskie spotkania z dizajnem*. Cały festiwal został przeniesiony do sieci, a ja miałem możliwość połączenia swojego projektu z tym wydarzeniem. Tytuły wystąpień stanowiły nawiązanie do filmów Woody’ego Allena:

- 21 listopada 2020 roku – „(Prawie) Wszystko, co chcielibyście wiedzieć o rynku mody, ale baliście się zapytać”;

- 22 listopada 2020 roku – „Co słyhać na ryneczku, koteczku? – o rynku mody w Polsce”.

W części pierwszej nakreśliłem, w jaki sposób możemy definiować rynek mody, kto ten rynek tworzy, na czym polega proces projektowania mody, oraz krótko odniosłem się do przemian na tym rynku. W części drugiej przedstawiłem historię rynku mody w Polsce od czasów PRL do dzisiaj, odnosząc się do badań marek autorskich, które przeprowadziłem w 2017 roku na potrzeby rozprawy doktorskiej [Wójciak 2019]. Wykłady są dostępne w serwisie YouTube wraz z informacją o ich realizacji w ramach programu Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020 [Krakowskie Szkoły Artystyczne 2020a, 2020b]. Sam festiwal został zapowiedziany w programie „Kronika kulturalna” TVP3 Kraków z 19 listopada 2020 roku, w której również wziąłem udział z krótkim komentarzem dotyczącym branży mody w okresie pandemii [TVP3 Kraków 2020].

Ze względu na obostrzenia i zakaz zgromadzeń nie było możliwe zorganizowanie otwartego wydarzenia dla publiczności na zakończenie projektu. Ostatecznie postanowiłem zrealizować sesję zdjęciową przy użyciu aparatu Polaroid (rys. 3), w której udział wzięli, wspomniani wyżej, Ola Pietrzak z Marcinem Pańtakiem oraz mój partner Jan Skawski. Po raz pierwszy samodzielnie fotografowałem swoje projekty, stąd pomysł, by jako amator użyć prostego w obsłudze aparatu analogowego. Tym samym sesja stanowiła również odskocznnię od świata cyfrowego, do którego w czasie pandemii przenieśliśmy wiele naszych aktywności związanych z nauką, pracą oraz rozrywką. Był to bardzo miło spędzony czas, w trakcie którego żartowaliśmy oraz kręciliśmy krótkie filmy, które potem opublikowaliśmy na Instagramie. Dzień później, 30 grudnia 2020 roku, wspólnie z Bogusławem Bachorczykiem zrealizowaliśmy sesję rysunkową. Ponownie wcieliłem się w rolę modela, pozując w *oversizowych* wzorzystych garniturach. Z artystą poznałem się kilka lat wcześniej, kiedy napisał do mnie z propozycją współpracy. Jednym z warunków stypendium było zamknięcie projektu do końca 2020 roku, stąd końcem grudnia bardzo się stresowałem, czy uda mi się terminowo wykonać projekt. Zdałem sobie sprawę, że napisany przeze mnie wniosek był bardzo ambitny, bo obejmował nie tylko stworzenie kolekcji, ale również dodatkowe wydarzenia, takie jak wykłady czy otwarcie i zakończenie projektu. Udało się jednak ze wszystkim zdążyć i zrealizować wszystkie punkty pomimo ograniczeń. Pandemia miała zatem wpływ na kwestie organizacyjne, ale sama treść projektu nie uległa zmianie.

Projekt *Michał Wójciak – pracownia otwarta* był promowany przede wszystkim przez własne kanały w mediach społecznościowych. Fanpage na Facebooku, który założyłem w 2013 roku, zmienił nazwę z *Michał Wójciak* na *Michał Wójciak – pracownia otwarta*, co również wskazuje na chęć kontynuowania założeń projektu w przyszłości [Facebook 2021]. Promując wydarzenie, posługiwałem się hashtagami #openstudio oraz #pracowniaotwarta, które wykorzystywałem w ramach serwisu Instagram, tworząc relacje (z angielskiego tzw. *stories*) i posty. Stworzone relacje

zostały w ramach konta @michalwojciak dołączone do tzw. przypiętych relacji pod nazwą #openstudio [Instagram 2021]. W realizowanych materiałach zamieszczałem wymaganą przez organizatora informację o współfinansowaniu projektu ze środków Gminy Miejskiej Kraków w ramach programu *Stypendia Twórcze Miasta Krakowa*.



Rysunek 3. Sesja kolekcji *Amager* z użyciem aparatu *Polaroid*

Źródło: materiały własne autora.

Sprawozdanie z realizacji stypendium zostało przesłane pocztą w połowie stycznia do Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa, co stanowiło formalne zakończenie projektu. Omówiony przykład projektu pokazuje, że działania koncepcyjne często są podejmowane na długo przed realizacją projektu właściwego. Często musi pojawić się określona sposobność finansowa lub czasowa, by dany pomysł zrealizować. Pandemia COVID-19 wymagała często rezygnacji z wielu pomysłów, takich jak organizacja wydarzenia zamykającego projekt dla szerszej publiczności. Późna wypłata środków (dopiero w lipcu 2020 roku) uniemożliwiła też rozpoczęcie samego projektu, które początkowo planowano w czerwcu. Co ważne, w momencie złożenia wniosku (styczeń 2020) nie zdawałem sobie sprawy, że za kilka miesięcy znajdziemy się w zupełnie innej rzeczywistości.

Ograniczenia często stawały się inspiracją, tak jak w przypadku organizacji balu maskowego. Tego typu wydarzenia tradycyjnie kojarzą się z karnawalem, w tym wypadku organizacja wydarzenia o takim charakterze w sierpniu podyktowana była między innymi wymaganiami noszenia maseczek w przestrzeni publicznej. Również zorganizowanie zdalnych wykładów dało możliwość dotarcia do szerszego audytorium (na jednym z wykładów pojawiło się około 70 słuchaczy i słuchaczek). Musiałem się również zmierzyć z rzeczywistością „nakładających się projektów”, gdyż od października rozpocząłem pracę w Instytucie Kultury na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nowe obowiązki uniemożliwiły mi zakończenie projektu w październiku, stąd ostateczna decyzja

o zamknięciu z końcem grudnia, tak by dać sobie czas na skończenie kolekcji i zorganizowanie sesji zdjęciowej w czasie przerwy świątecznej. Cały projekt składał się z pomniejszych zadań-projektów, takich jak uszycie kolekcji czy organizacja wykładów. Sam projekt zaś miał w sobie elementy podejścia operacyjnego, procesowego, organizacyjnego oraz zrównoważonego (ze względu na odwołanie do założeń ruchu *less waste*), co jest dla mnie dowodem, że w procesie realizacji projektu sami stajemy się rodzajem organizacji.

Podsumowanie

Analiza zarządzania projektami we współczesnym świecie nie może być realizowana bez odniesienia do zjawiska projektyzacji. Sprawia ona, że żyjemy w rzeczywistości projektów równoległych, a wiele współczesnych organizacji ma charakter wieloprojektowy. Tak skonstruowana rzeczywistość stanowi wyzwanie nie tylko dla zarządzających, ale również pracowników takich organizacji. Jednostki włączają się tym samym w tryb nieustannego projektowego myślenia, polegającego na ciągłym udzielaniu sobie odpowiedzi na pytania, w jakie projekty można się włączyć, jak i gdzie aplikować, czy jest się obecnym w wystarczającej liczbie projektów, czy jest się dostatecznie zaangażowanym w dany projekt, czy liczba aktualnie realizowanych projektów pozwala na udział w jakimś dodatkowym przedsięwzięciu itd. Projektyzacja sprzyja przeciążeniu pracą (nakładające się terminy rozliczenia/ukończenia działań realizowanych równolegle) oraz obciążeniu psychicznemu (odpowiedzialność za ludzi, środki, zadania). Udział w projektach może wpływać na jakość bieżących inicjatyw i obowiązków pracowniczych, które mogą być zaniedbywane. Może pojawić się pozorowanie działania przez na przykład obecność w spotkaniach zespołów projektowych bez aktywnego uczestnictwa w bezpośrednim działaniu. Choć oficjalnie organizacje funkcjonują jako struktura liniowa, „po cichu” niejako wykształca się w nich struktura macierzowa, w której jednostki zwinnie zmieniają role. Pandemia COVID-19 niewątpliwie pogłębiła wiele z tych problemów. Badania potwierdzają, że negatywne konsekwencje pracy zdalnej, takie jak zacieranie się granicy pracy i życie osobiste oraz poczucie bycia stale w pracy zyskały w czasie pandemii na sile, co sprzyjać może przemęczeniu, wyczerpaniu fizycznemu i psychicznemu, wypaleniu zawodowemu oraz chorobom o podłożu psychosomatycznym i psychicznym [Dolot 2020, s. 42–43].

Praca w momentach kryzysu może stanowić jednak istotny element, umożliwiający jednostce skupienie się na zadaniach i celach większych od niej samej. Tak było w przypadku opisanego projektu, którego realizacja pozwoliła autorowi przetrwać trudny czas pandemii w okresie od lipca do grudnia. Realizacja projektów stanowi z jednej strony szansę rozwoju, pozwala zdobyć doświadczenie w zarządzaniu, aplikowaniu i rozliczaniu środków finansowych, nawiązać znajomości bądź pogłębić

te już istniejące. Z drugiej strony jest jednak źródłem ogromnych emocji i stresu, który pandemiczne okoliczności potęgowały, pojawiła się bowiem również troska o zdrowie własne i bliskich. Sama pandemia nie wpłynęła jednak na treść realizowanego projektu, lecz jedynie na kwestie organizacyjne, a wprowadzane ograniczenia stawały się często wyzwaniem, z którym należało sobie kreatywnie poradzić.

Autoetnografia projektu zaproponowana w niniejszym artykule jest próbą opisu zjawiska projektowego życia na poziomie mikro, niejako z punktu widzenia sprojektyzowanej jednostki, współcześnie skazanej na ciągłe poszukiwanie projektowych wrażeń. Może jest to jednak konieczność wynikająca z dynamiki współczesnego świata, w którym wciąż potrzebujemy nowych doznań i emocji, a może po prostu kolejny etap ewolucji nauk o zarządzaniu i samego zarządzania jako praktyki głęboko zakorzenionej w historii cywilizacji tudzież będącej podstawą tej cywilizacji. Choć początkowo wydawało się, że skutkiem pandemii będzie spowolnienie i odnowa świata, to ostatecznie doprowadziła ona do większego przyspieszenia, szczególnie w kontekście naszej zależności od technologii [Strzelecka 2020, s. 32–33]. Projektowe życie również przeniosło się do świata *online*, choć w opisanym przypadku projekt pozwolił na chwilę od tego cyfrowego świata uciec.

Bibliografia

- BIP Miasto Kraków (2020), *Stypendia Twórcze Miasta Krakowa*, https://www.bip.krakow.pl/?sub_dok_id=119 [odczyt: 18.12.2020].
- Bukłaha E., Juchniewicz M. (2019), *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 14–20.
- Chróst M. (2020), *Zwinność przedsiębiorstwa w czasie pandemii COVID-19. Studium przypadku*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Przedsiębiorstwo zwinne w świetle badań empirycznych*, Poznań: Polska Akademia Nauk, s. 90–102.
- Ciechowska M. (2018), *Autoetnografia w badaniach pedagogicznych*, [w:] M. Ciechowska, M. Szymańska, *Wybrane metody jakościowe w badaniach pedagogicznych*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, s. 197–225.
- Ćwikła M. (2018), *Wielogłos na temat przyszłości w obszarach sprojektyzowanych. Analiza twórczości naukowej i artystycznej*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 19, nr 4, s. 335–360.
- Ćwikła M. (2020), *Zarządzanie projektami w kulturze. Co nowego? Potrzeba demistyfikacji, automatyzacja zadań i ekologia*, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 125–138.
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika, e-mentor*, nr 1 (83), s. 35–43.
- Facebook (2020), *Bal Maskowy! – oficjalne otwarcie projektu Michał Wójciak #pracowniaotwarta #openstudio 2020*, <https://www.facebook.com/events/2666307730277792/?acontext=%7B>

- %22event_action_history%22%3A[%7B%22mechanism%22%3A%22search_results%22%2C%22surface%22%3A%22search%22%7D]%7D [odczyt: 18.12.2020].
- Facebook (2021), *Michał Wójciak – pracownia otwarta*, <https://www.facebook.com/wojciakmichal> [odczyt: 18.12.2020].
- Fashion Designer Awards (2011), <https://www.fashiondesignerawards.com.pl/news/wystartowala-11-edycja-konkursu-fashion-designer-awards-my-city-my-energy> [odczyt: 18.12.2020].
- Gaweł J. (2020), *Muzeum i nowe media. Rozwój oferty cyfrowej w czasie pandemii*, „Zarządzanie Mediami”, t. 8, nr 4, s. 525–534.
- Golinowska S., Zabdyr-Jamroz M. (2020), *Zarządzanie kryzysem zdrowotnym w pierwszym półroczu pandemii COVID-19. Analiza porównawcza na podstawie opinii ekspertów z wybranych krajów*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, nr 18 (1), s. 1–31.
- Instagram (2021), <https://www.instagram.com/michalwojciak/> [odczyt: 18.12.2020].
- Jakubowska H. (2017), *Intymistyczny charakter autoetnografii na przykładzie badań sportowych doświadczeń*, „Autobiografia”, nr 2 (9), s. 37–49.
- Jałocha B. (2019), *Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, „Przeгляд Organizacji”, nr 8 (955), s. 34–41.
- Jensen A.F. (2012), *The Project Society*, Aarhus: Aarhus University Press.
- Jensen A., Thuesen C., Gerald J. (2016), *The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition*, „Project Management Journal”, Vol. 47, No. 3, s. 21–34.
- Juchniewicz M. (2018), *Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa”, z. 159, s. 43–60.
- Kacperczyk A. (2014), *Autoetnografia – technika, metoda, nowy paradygmat?: o metodologicznym statusie autoetnografii*, „Przeгляд Socjologii Jakościowej”, nr 10 (3), s. 32–75.
- Kędziński M., Lisiakiewicz R., Matyja R. et al. (2020), *Polityka zarządzania restrykcjami wprowadzonymi ze względu na epidemię COVID-19 – wielowymiarowy model analityczno-decyzyjny*, Kraków: Centrum Polityk Publicznych.
- Krakowskie Szkoły Artystyczne (2020a), https://www.youtube.com/watch?v=ioJnC_suTsk&t=155s [odczyt: 18.12.2020].
- Krakowskie Szkoły Artystyczne (2020b), <https://www.youtube.com/watch?v=VjKNaasmnk> [odczyt: 18.12.2020].
- Latour B. (2010), *Splatając na nowo to, co społeczne: wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas.
- Magiczny Kraków, *Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020 przyznane!*, https://www.krakow.pl/aktualnosci/240343,26,komunikat,stypendia_tworcze_miasta_krakowa_2020_przyznane_.html [odczyt: 18.12.2020].
- Marciszewska A., Jokieli G. (2019), *Granice zarządzania projektami – ujęcie systemowe*, „Przeгляд Organizacji”, nr 3, s. 9–14.
- Medexpress (2020), *Stan epidemii zamiast stanu zagrożenia epidemicznego – prawnicy o zakresie i znaczeniu zmian*, <https://www.medexpress.pl/stan-epidemii-zamiast-stanu-zagrozenia-epidemicznego-prawnicy-o-zakresie-i-znaczeniu-zmian/76893> [odczyt: 18.12.2020].

- Midler C. (1995), „*Projectification*” of the Firm: The Renault Case, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11 (4), s. 363–375.
- MOCAK (2011), <https://mocak.pl/tkaniny-eu> [odczyt: 18.12.2020].
- Piątkowska A. (2020), *To już koniec imprez przy Dolnych Młynów. 30 września kompleks zniknie z kulturalno-imprezowej mapy Krakowa*, <https://krakow.naszemiasto.pl/to-juz-koniec-imprez-przy-dolnych-mlynow-30-wrzesnia/ar/c13-7890981> [odczyt: 18.12.2020].
- Strzelecka C. (2020), *Doświadczenie czasu pandemii w późnym kapitalizmie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prace Etnograficzne”, nr 48, z. 1, s. 23–37.
- Stypendia Twórcze Miasta Krakowa 2020* (folder).
- Szczepański M. (2020), *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny łabędź”*, „Przegląd Ekonomiczny”, nr 20, s. 8–12.
- Szreder K. (2016), *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Warszawa: Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana.
- Szymańska J. (2020), *Perspektywy rozwoju polityki zdrowotnej UE po pandemii COVID-19*, https://www.pism.pl/publikacje/Perspektywy_rozwoju_polityki_zdrowotnej_UE_po_pandemii_COVID19 [odczyt: 18.12.2020].
- Trocki M. (2019a), *Miejsce i rola projektów w zarządzaniu*, [w:] M. Trocki (red.), *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 9–21.
- Trocki M. (2019b), *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 3–9.
- Trocki M. (2019c), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności działalności projektowej*, [w:] M. Trocki (red.), *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- TVP3 Kraków (2020), https://krakow.tvp.pl/50881420/19112020?fbclid=IwAR3wkX_Nn-rOV0lmYIgv7X-YLM001CW4_8YwL1r0d5pe10Oy3jkk9_bn5E [odczyt: 18.12.2020].
- Uchwała Nr XC/2359/17 Rady Miasta Krakowa z dnia 6 grudnia 2017 r. w sprawie ustanowienia Stypendiów Twórczych Miasta Krakowa.
- Wójciak M. (2019), *Metafory mody. Zarządzanie marką autorską w kontekście przemian rynkowych – perspektywa projektantów*, niepublikowana rozprawa doktorska, Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Wójciak M. (2020), *Wniosek o przyznanie Stypendium Twórczego Miasta Krakowa*, Kraków (w posiadaniu autora).
- Wróblewski J., AK (2021), *Kultura online nie zniknie*, „Polityka”, nr 1/2 (3294), s. 100.
- Współczesna (2021), <https://www.instagram.com/tv/CEro-AaHqWL/?igshid=1wezui0lq7130> [odczyt: 18.12.2020].
- Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa, Małopolski Instytut Kultury, Miejskie Centrum Dialogu (2020), *Krakowska Kultura w czasie epidemii COVID-19 – opracowanie wyników badania*, Kraków.
- Zawadzki M. (2015), *Autoetnografia*, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Sedno”, s. 61–70.