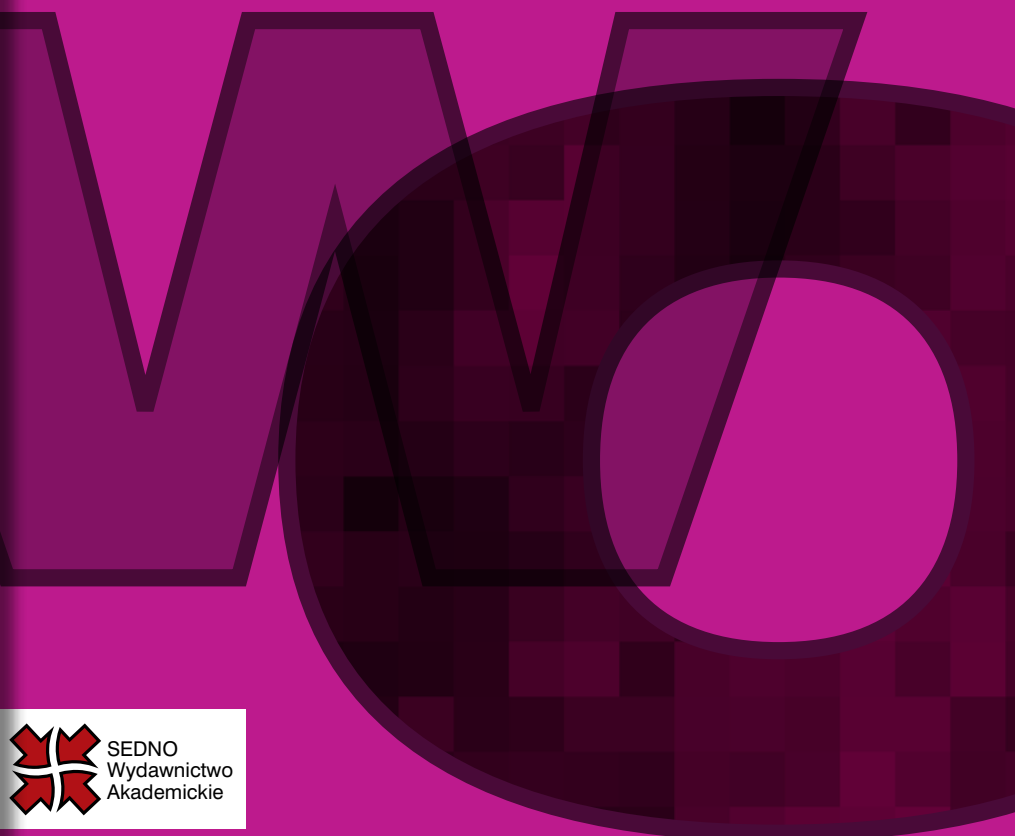


Redakcja naukowa
MONIKA KOSTERA

Organizować z polotem

Wyobrażenia
organizacyjna
w praktyce



SEDNO
Wydawnictwo
Akademickie

Organizować z polotem

Wyobrażenia
organizacyjna
w praktyce

Redakcja naukowa
MONIKA KOSTERA

Organizować z polotem

Wyobrażenia
organizacyjna
w praktyce

Wydawca
Bożena Kućmierowska

Recenzenci
dr hab. Małgorzata Rozkwitalska, prof. WSB
dr hab. Dariusz Jemielniak, prof. ALK

Redakcja merytoryczna i korekty
Anna Goryńska

Redakcja techniczna
Danuta Przymanowska-Boniuk

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Janusz Fajto

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Copyright © by Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.
Warszawa 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie w całości lub we fragmentach
jakąkolwiek techniką bez pisemnej zgody wydawcy zabronione

ISBN 978-83-63354-39-8
ISBN 978-83-63354-67-1 (e-book)

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.
00-696 Warszawa
ul. J. Pankiewicza 3
www.wydawnictwosedno.pl
info@wydawnictwosedno.pl

Spis treści

Monika Kostera

| | |
|--|----|
| 1. O wyobraźni, organizacjach i zmienianiu świata – Wstęp | 9 |
| 1.1. Wyobraźnia a organizowanie | 9 |
| Studia przypadku o wyobraźni | 15 |
| Struktura książki | 16 |

Michał Zawadzki

| | |
|--|----|
| 2. Życie w trasie – etnografia pracy muzyków | 19 |
| 2.1. Czasami zastanawiam się, jak to będzie potem | 19 |
| 2.2. Opowiadam Wam tę historię, posługując się metodą autoetnografii | 20 |
| 2.3. Opowieść z życia muzyka | 21 |

Ewa Kruk, Arkadiusz Kłós

| | |
|---|----|
| 3. O przekształcaniu twórczych wyobrażeń w biznesowe koncepcje | 37 |
| 3.1. Droga na arenę | 37 |
| 3.2. Wyobraźnia nieświadoma | 38 |
| 3.3. Nie wyobrażam sobie, żeby śnić cudze sny | 39 |
| 3.4. Siła tkwi po stronie działań | 41 |
| 3.5. Synteza – czas zestawień, czas porównań | 45 |
| 3.6. Analiza – co się okazało biznesową koncepcją, a co nie? | 47 |
| 3.7. Spojrzenie w przyszłość | 49 |
| 3.8. Wnioski | 51 |

Jagoda Gandziarowska-Ziołocka, Joanna Średnicka

| | |
|--|----|
| 4. Gry symulacyjne jako przestrzeń treningu wyobraźni organizacyjnej menedżerów | 53 |
| 4.1. Od menedżera do lidera | 53 |
| 4.2. Gry jako trening wyobraźni organizacyjnej | 56 |
| 4.3. Metoda badania | 57 |
| 4.4. Przebieg symulacji | 58 |
| 4.5. Od doświadczenia do refleksji i poszerzenia wyobraźni | 66 |

Monika Kostera

| | |
|--|----|
| 5. Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy, czyli rzecz o naukowcach | 71 |
| 5.1. Po co wyobraźnia w naukach społecznych?..... | 71 |
| 5.2. „Wyobraź sobie...” powiedział naukowiec | 72 |
| 5.3. Wnioski..... | 87 |

Marta Szeluga-Romańska

| | |
|---|-----|
| 6. <i>Navigare necesse est</i>, czyli o niełatwym życiu żeglarza | 89 |
| 6.1. Wstęp | 89 |
| 6.2. Żeglarz naszych czasów..... | 91 |
| 6.3. Żeglarstwo a kultura i sztuka..... | 100 |
| 6.4. Wnioski..... | 103 |

Roman Batko

| | |
|---|-----|
| 7. <i>Horror vacui</i> i wyobraźnia przestrzeni | 105 |
| 7.1. Zamiana <i>mythos</i> w <i>logos</i> | 106 |
| 7.2. Doświadczenie przestrzeni i miejsca: <i>chora</i> i <i>topos</i> | 112 |
| 7.3. Wyobraźnia w horyzoncie agatologicznym: o czułości wyobraźni..... | 117 |
| 7.4. Zakończenie | 121 |

Michał Izak

| | |
|--|-----|
| 8. Przewodnik po eurokracji – sanityzacja, karnawał i „organizacja poza kontrolą” | 125 |
| 8.1. Wprowadzenie..... | 125 |
| 8.2. Kontekst teoretyczny | 126 |
| 8.3. Język (proces translacji) | 129 |
| 8.4. Model organizacyjny – zarządzanie i rola jednostki | 134 |
| 8.5. Przestrzeń | 139 |
| 8.6. Podsumowanie..... | 144 |

Sylwia Ciuk, Marta Makowska

| | |
|---|-----|
| 9. Bez wyobraźni nie ma działania, czyli etnografia przedstawicieli medycznych | 147 |
| 9.1. Wstęp | 147 |
| 9.2. Przedstawiciel medyczny w pracy | 148 |
| 9.3. Praca z wyobraźnią – wyniki badań | 153 |
| 9.4. Uwagi końcowe..... | 161 |

Małgorzata Ćwikła

| | |
|--|-----|
| 10. Latać każdy może – teatr i marzenia w świetlicy socjoterapeutycznej | 163 |
| 10.1. Wstęp | 163 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| 10.2. Metoda | 165 |
| 10.3. Kulisy | 166 |
| 10.4. Odwołania..... | 171 |
| 10.5. Latać każdy może..... | 173 |
| 10.6. Wnioski..... | 176 |

Agnieszka Całek, Magdalena B. Król

| | |
|--|------------|
| 11. Profesja z wyobraźnią, czyli codzienna praca wróżki | 179 |
| 11.1. Wprowadzenie do świata wróżek..... | 179 |
| 11.2. Branża z potencjałem, czyli o wyborze tematu..... | 180 |
| 11.3. Wróżki i ich świat | 181 |
| 11.4. Koty, karty i dobra wróżka..... | 182 |
| 11.5. Koniec..... | 192 |

Agnieszka Brzozowska, Agnieszka Postuła

| | |
|--|------------|
| 12. Czy informatycy potrzebują wyobraźni? | 195 |
| 12.1. Wyobraź sobie informatyka | 195 |
| 12.2. Co jest najważniejsze w pracy informatyka?..... | 196 |
| 12.3. Wnioski..... | 209 |

Bartosz Sławewski

| | |
|---|------------|
| 13. Droga do szczęścia – wyobrażenia studentów o poszukiwaniu pierwszej pracy | 211 |
| 13.1. Narracje, konstruowanie rzeczywistości, wyobrażenia i wyobraźnia..... | 211 |
| 13.2. Gdzieś pomiędzy, czyli słów kilka o liminalności..... | 213 |
| 13.3. „Wczoraj, a może przedwczoraj...” – analiza narracyjna opowieści o szukaniu pracy..... | 214 |
| 13.4. Wnioski..... | 225 |

Beata Glinka

| | |
|---|------------|
| 14. Oswajanie przyszłości..... | 227 |
| 14.1. Wstęp, czyli o wyobraźni ekonomicznej..... | 227 |
| 14.2. Własna firma, przyszłość, sukces.... Wyobraź sobie..... | 229 |
| 14.3. Metoda | 232 |
| 14.4. Oswajanie przyszłości | 233 |
| 14.5. Podsumowanie i wnioski..... | 240 |

| | |
|---------------------------|------------|
| Bibliografia | 241 |
|---------------------------|------------|

| | |
|-------------------------|------------|
| O Autorach | 251 |
|-------------------------|------------|

| | |
|----------------------------|------------|
| Podziękowania | 257 |
|----------------------------|------------|

Monika Kostera

O wyobraźni, organizacjach i zmienianiu świata

Wstęp

1.1. Wyobraźnia a organizowanie

Obecne czasy charakteryzują się z jednej strony niespotykanym dotąd wszechdobylstwem organizacji (Perrow, 1992; Burrell, 1988), z drugiej zaś – ich destabilizacją, ciągłą erozją jakichkolwiek stabilnych ich podstaw, takich jak długotrwałość zatrudnienia, zaufanie społeczne czy faktyczne przestrzeganie głoszonych zasad etycznych (Bauman, 2006; 2011). Jednocześnie istnieje gigantyczny potencjał do przeprowadzenia zmian w postaci ogromnej i stale rosnącej liczby absolwentów kierunków zarządzania na całym świecie (Kostera, 2012). Jeśli rola państwa narodowego ulega atrofii (Bauman, 2011), to puste miejsce, jakie ono zajmowało, może zostać zajęte przez organizacje, czy to, jak dzieje się obecnie, korporacje, czy też inicjatywy oddolne, społeczne, w postaci rozmaitych rodzajów przedsiębiorczości (ekonomicznej, społecznej, ekologicznej itd.), czy też organizacji pozarządowych i alternatywnych. Jest to technicznie możliwe nie tylko ze względu na potencjał i dynamikę takich organizacji, ale też dzięki temu, że istnieje już społeczna kompetencja, która może zostać wykorzystana do zarządzania nimi. Istnieje wiele możliwych sposobów zarządzania, a także wiele kierunków dla możliwego rozwoju mniej lub bardziej konwencjonalnych organizacji (Kostera, 2012). Aby nadać dynamikę temu potencjałowi, niezbędne są odwaga intelektualna i wyobraźnia. O wyobraźni organizacyjnej w praktyce traktuje niniejsza publikacja.

Wyobraźnia odgrywa kluczową rolę w rozwoju pojedynczego człowieka, ludzkich społeczności i organizacji, a nawet całej ludzkości. Jean Jacques Rousseau (2007) pisał w *Emile*:

Świat rzeczywisty ma granice, lecz świat wyobraźni jest bez granic; skoro nie możemy poszerzyć tego pierwszego, ograniczymy zatem ten drugi; gdyż wszystkie cierpienia, które naprawdę czynią nas nieszczęśliwymi, pochodzą z różnicy między tym, co rzeczywiste, a tym, co wyobrażone (s. 43).

Immanuel Kant (2008) uważał ją za:

ślepą, lecz niezbędną funkcję duszy, bez której poznanie nie byłoby zgoła możliwe, lecz z działania której jesteśmy rzadko choćby świadomi (s. 78).

Wyobraźnia jest, zdaniem Kanta, tą właściwością umysłu, która umożliwia syntezę poprzez reprodukcję doznania oraz łączenie sposobów rozumienia i percepcji w schematy i uogólnianie. Jest integralną częścią procesu percepcji i sprawia, że wizerunki stają się uświadomione. Adam Smith (1799) przyznawał wyobraźni bardziej jednoznacznie pozytywną rolę – to dzięki niej filozof potrafi widzieć związki między zjawiskami, które innym wydają się nieciekawe lub oczywiste. Albert Einstein przypisywał wyobraźni jeszcze większą wartość:

Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza. Wiedza jest ograniczona do tego, co wiemy i rozumiemy, podczas gdy wyobraźnia obejmuje cały świat i wszystko, co kiedykolwiek będziemy wiedzieć i rozumieć (Einstein, 1929, cytowany w: Taylor, 2002).

W wywiadzie udzielonym poecie i dziennikarzowi George'owi Sylwestrowi Viereckowi uczony wyjaśnił, że intuicja i inspiracja odgrywają ważną rolę w jego pracy – zdarzało mu się nie wiedzieć na pewno czegoś, ale czuć, że jego poszukiwania idą w dobrym kierunku. Widział w sobie także duszę artysty, dzięki której mógł swobodnie czerpać z wyobraźni (Taylor, 2002).

Claude Bowman (1936) zauważa, że nie ma wyraźnej granicy między doświadczeniem a wyobraźnią. Przede wszystkim wyobraźnia jest częścią ludzkiego doświadczenia – nadawanie sensu przeżyciom i percepcjom następuje na zasadzie wyobrażania sobie bardziej ogólnych praw i wzorców, jakie nimi rządzą. W naukach zajmujących się człowiekiem – naukach społecznych – wyobraźnia stanowi pomost między tym, co prywatne i jednostkowe, a tym, co akumuluje się jako wiedza. Doświadczenie jednostkowe może stać się częścią

wiedzy socjologicznej przez transponowanie go na inne sytuacje i okoliczności. Wyobraźnia przydaje się też naukowcom do generowania zrozumienia psychologicznego, ponieważ bez niej musieliby pozostać w roli zewnętrznych obserwatorów i ograniczyć się tylko do percepcji. Również antropolog potrzebuje wyobraźni, by wytłumaczyć zachowania kulturowe i nadać im sens wykraczający poza prosty opis. Samo pojęcie kultury wymaga wyobraźni, by nadać mu znaczenia, które mogą być przydatne w różnych społecznych interakcjach. Zrozumienie historyka opiera się w jeszcze większym stopniu na wyobraźni, ponieważ nie jest w stanie empirycznie doświadczyć sytuacji przez siebie badanej – potrzebna jest nie tylko na etapie interpretacji materiału, ale także do jego rekonstrukcji i ułożenia danych w sensowne ciągi.

Wyobraźnia jest medium zrozumienia psycho-społecznych faktów w naukach społecznych. Fakty psycho-społeczne to takie, które dotyczą ludzi w ich różnorodnych interakcjach ze sobą wzajemnie, do czego niezbędny jest rozumiejący wgląd (Bowman, 1936, s. 640).

Bez wyobraźni nauki społeczne zawężają swój ogłąd do małego, pozbawionego sensu światka.

Znane pojęcie wyobraźni socjologicznej C. Wright Millsa (1959) oznacza umiejętność, która daje nadzieję na wyzwolenie jednostki, oferuje jej możliwość wzniesienia się ponad ograniczające ją struktury społeczne i zrozumienie związków między tym, co jednostkowe, a tym, co ogólne i historyczne. Życie codzienne zdaje się oczywiste, a otaczający człowieka świat – jedynym możliwym. Dla większości ludzi doświadczenia życia codziennego nie uczą rozwiązywania problemów strukturalnych, wykraczających ponad zakres świata jednostki i najbliższej grupy społecznej. Wyobraźnia socjologiczna wynosi człowieka poza te ograniczenia. Jest umiejętnością łączenia doświadczenia człowieka z jego miejscem w społeczeństwie i historii. Dzięki niej możemy popatrzyć z dystansu na nasz codzienny świat i porwać się na projekty niedostępne w ograniczonej przez czas i pozycję przestrzeni społecznej. Fakty społeczne są bowiem zakorzenione w strukturach i procesach społecznych raczej niż w jednostce. Zazwyczaj rzeczywiście znajdują się poza zasięgiem oddziaływania pojedynczego człowieka. Wywierają wpływ na niego, lecz ten nie na ogół jest w stanie wpływać na nie. By móc to zrobić, potrzebne jest mu doświadczenie ponadjednostkowe – grupowe, społeczne – które istnieje tylko w sferze wyobrażonej. Wyobraźnia jest więc stanem ducha łączącym ludzi i przekraczającym jednostkowe granice. Może także pomóc odróżnić to, co jednostkowe, od tego, co społeczne, kolektywne. Dzięki niej uwaga człowieka zostaje ukierunkowana w sposób umożliwiający działanie na poziomie społecznym i wywieranie wpływu na ponadjednostkowe struktury i uwarunkowania. Daje także poczucie moralnego sensu, co jest szczególnie ważne w świecie, gdzie zmiany zachodzą

tak szybko, że konieczna staje się ciągła reorientacja, która może kończyć się bezrefleksyjnością, automatyzacją życia umysłowego.

Tempo kształtowania się historii obecnie przekracza możliwości mężczyzn i kobiet do orientowania się w świecie zgodnie z cenionymi przez siebie wartościami (Mills, 1959, s. 4).

Jednak przy pomocy wyobraźni socjologicznej można uniknąć dezorientacji i moralnej bezsensowności świata, świadomie używając tej umiejętności do tego, by widzieć szerszy społeczny kontekst i siebie, wraz ze swoją moralną wrażliwością, jako jego aktywną i odpowiedzialną część. Wyobraźnia socjologiczna jest zatem dla Millsa umiejętnością tak socjologiczną, jak polityczną i moralną.

W podręczniku zatytułowanym *The research imagination* (Wyobraźnia badawcza) Paul Gray, John Williamson, David Karp i John Dalphin (2007) zauważają, że wyobraźnia ożywia badania naukowe i nadaje im cel. Zdaniem autorów badania naukowe to „rzemiosło, wymagające umiejętności oceny i kreatywności, nie tylko opanowania zasad nauki stosowania ich” (ibid., s. xix, emfaza oryginału). Karl Weick (1989) zauważa, że proces generowania teorii na podstawie badań empirycznych też wymaga użycia wyobraźni. Często powstają błahе teorie dlatego, że badacze są bardziej skoncentrowani na zapewnieniu istotności metodologicznej, niż zainteresowani tym, do czego teoria może być potrzebna. Tymczasem dobra teoria powstaje w wyniku procesu zachodzącego w wyobraźni, przypominającego sztuczną selekcję, dokonywaną między dużą ilością możliwych modeli i twierdzeń w zdyscyplinowany (uporządkowany) sposób. Do powstania ciekawej i użytecznej teorii potrzebne jest zatem zarówno nastawienie na porządkowanie, zawężanie możliwości, jak i jednocześnie tworzenie wciąż nowych propozycji i poszerzanie zestawu możliwości. Szczególnie w naukach społecznych, zajmujących się skomplikowanymi przedmiotami badań, jest to bardzo ważne (Weick, 1989). Niektórzy autorzy rozszerzają ten postulat także na nauki humanistyczne i działalność artystyczną. Na przykład Harry Hunt (2012) przywołuje pojęcie jungowskiej wyobraźni archetypicznej, by pokazać, jak wielkie znaczenie ma aktywna praca wyobraźni w tych obszarach nauki i twórczości. Wyobraźnia archetypiczna jest źródłem energii, potrzebnej dla wszelkiej kreatywności – współdziała z myśleniem intuicyjnym, a jej substancją są skojarzenia metaforyczne. Jest zjawiskiem unikatowym dla człowieka.

Według Karla Weicka (2001) wyobraźnia odgrywa ważną rolę w codziennym nadawaniu sensu. Jest to tym bardziej istotne, że procesy organizacji aktywnie opierają się na nadawaniu sensu. Organizacje to procesy zbiorowo strukturyzowane poprzez nadawanie sensu działaniom przez uczestników. Gareth Morgan (1993) uważa, że tak w praktyce, jak w refleksji wyobraźnia

pomaga ludziom lepiej radzić sobie z zarządzaniem i udziałem w szybko zmieniających się współczesnych organizacjach. Autor podkreśla, że możliwe jest, aby nauczyć się myśleć twórczo, stale korzystając z różnych form treningu wyobraźni, takich jak gry umysłowe czy burze mózgu. Gibson Burrell (1997) twierdzi, że bez wyobraźni skazani jesteśmy na martwość umysłu, i nie tylko zresztą umysłu – *liniowość zabija*. Zygmunt Bauman (2011) jest zdania, że współczesny deficyt w sferze moralności wiąże się z deficytem wyobraźni. Bez niej człowiek nie jest w stanie sięgać poza percepcję zorientowaną na poszukiwanie standardowych technicznych rozwiązań. Nie ma miejsca na przekraczanie granic własnego świata i otworzenie się na konsekwencje, jakie te rozwiązania mogą mieć dla innych ludzi. Bez wyobraźni nie ma prawdziwej empatii. Karl Weick (2005) także uważa, że brak wyobraźni może mieć negatywne, a nawet katastrofalne skutki, podając przykłady niepowodzeń wyobraźni wskazanych przez Komisję 9/11 i Columbia Accident Investigation Board, w związku z atakiem terrorystycznym na World Trade Center w Nowym Jorku i katastrofą promu Columbia. Brak wyobraźni wynika w dużym stopniu z faktu, że współczesne organizacje preferują umiejętność określaną przez Weicka jako fantazjowanie (*fancy*), będącą rodzajem myślenia liniowego, polegającego na przegrupowaniu zapamiętanych doświadczeń. Wyobraźnią jest natomiast możliwość tworzenia czegoś zupełnie nowego na podstawie skojarzeń wykraczających poza liniowe sekwencjonowanie.

[W]yobraźnia pierwotna [fantazjowanie] polega na tworzeniu sensorycznych obrazów, które są podatne na kojarzenie [*associable*] ze sobą, natomiast wyobraźnia drugiego rzędu opiera się na zasadach kojarzenia które przyporządkowują, łączą i przemieszczają tę podatność [*associables*], co pozwala im „tworzyć się wokół i inkrustować jakikolwiek nowy obiekt lub doświadczenie, z którym mają powinowactwo... Z wewnętrznego zasobu idee i uczucia napływają, by otoczyć jakikolwiek obiekt, który pojawi się w umyśle” (Engell, 1981, s. 201). „Otoczyć” to w tym opisie słowo klucz, ponieważ wskazuje ono, iż zasady grupowania dotyczą czegoś więcej niż zwykłego składania razem epizodów, etapów i obiektów. Wyobraźnia drugiego rzędu zbiera doświadczenie i wizerunki w „bardziej wszechstronne schematy” (ibid., s. 14). Produktem wyobraźni drugiego rzędu są podobne do obrazów, na których przedstawione są wizerunki bez widocznych złącz czy szwów i nie sugerują, iżby były złożone razem z części składowych. Takie złącza są, jednakże, widoczne w wytworach fantazji [*fancy*] (Weick, 2005, s. 428).

Gdy ludzie angażują się w fantazjowanie w sposób liniowy i sekwencyjny, to tworzą w efekcie związku graniczenia. Wyobraźnia natomiast oparta jest na współwystępowaniu, a wywodzące się z niej pomysły i idee rosną

wykładniczo, tworząc związki równoczesności. Innymi słowy, „wyobraźnia nadaje kształt rzeczom nieznanym” (Weick, 2006, s. 447), podczas gdy fantazjowanie to rekonfigurowanie elementów zapamiętanych, wyzwolonych z kontekstu czasoprzestrzeni. Wyobraźnia wyłania to, co było postrzegane lub uzmysławiane tylko częściowo, fragmentarycznie, powołuje więc do życia nowe idee. Fantazjowanie układa na nowo i bawi się formą tego, co już istnieje. Weick (2006) podaje przykład pegaza jako wytworu fantazji – połączenie istniejących bytów: konia i skrzydeł daje istotę, która nie występuje w naturze, ale która zawiera w sobie kształty już istniejące.

Andrzej K. Koźmiński (1982) proponuje podobne do Millsowskiej wyobraźni socjologicznej pojęcie wyobraźni ekonomicznej, jako umiejętności łączenia indywidualnych i zbiorowych „strategii[i] działania podmiotów będących uczestnikami procesu gospodarowania”, która „dostarcza ludziom kategorii pozwalających zrozumieć oraz interpretować spostrzegane i osobiście odczuwane przez nich zjawiska gospodarcze” (ibid., s. 9). Analogicznie przedstawiam zjawisko wyobraźni organizacyjnej (Kostera, 1996) jako podobną zdolność w odniesieniu do zjawisk i procesów organizowania, umiejętność wykraczania poza bieżące miejsce w strukturze i myślenia o organizacji w szerszych kategoriach. Raza Mir i Ali Mir (2002) charakteryzują wyobraźnię organizacyjną jako łączenie teorii praktyki, właściwość będącą podstawą zaangażowanej społecznie nauki. Przesuwanie granic dotyczy nie tylko intelektualnej aktywności, polegającej na zdobywaniu dystansu do badanej sytuacji, ale także do granic między teoretyzowaniem a działaniem. Autorzy zauważają, że zwykli obywatele mają znikomy wpływ na działalność organizacji, które kompletnie zmieniają ich życie. Wyobraźnia organizacyjna ma pomóc badaczom, menedżerom i uczestnikom myśleć o organizacjach i relacjach między nimi jako o instytucjach, które można i należy kontrolować. Celem jest wypracowanie metod i środków kontroli, w razie potrzeby powołanie do życia organizacji kontrolujących.

Karl Weick (1998) opisuje sposób działania wyobraźni w odniesieniu do analizy organizacyjnej jako opierający się na improwizacji, podobnej do improwizacji jazzowej. Osoby zarządzające organizacjami muszą cały czas aktywnie używać wyobraźni, by łączyć ze sobą nieliniowo różne pojawiające się okoliczności i elementy procesu zarządzania, zazwyczaj przedstawiane w podręcznikach jako uporządkowane i przejrzyste, a w rzeczywistości bardzo odległe od tych normatywnych modeli. Menedżerowie jednocześnie wytyczają cele i podążają do nich, często dokonują wyborów w trakcie działania i to raczej na zasadzie, że któryś kierunek im nie pasuje, a nie dlatego, że mają sprecyzowane wizje celów i rezultatów. Prawdziwy talent do zarządzania przejawia się w tym, że menedżer radzi sobie z takim jednoczesnym, nieliniowym działaniem i, podobnie jak muzyk jazzowy, raz na kilkadziesiąt prób, odnosi sukces, trafia na motyw, który się sprawdza, który przynosi

wartościowe rezultaty. Weick zauważa, że umiejętne korzystanie z takiego improwizującego trybu działania jest wspólne dla menedżerów i naukowców, więc nie są to całkiem odmienne od siebie sfery ludzkiej aktywności. Jednak menedżer różni się od naukowca – i od muzyka – tym, że działa w zbiorowym medium i ponosi odpowiedzialność za całość, w tym także za los innych ludzi. Kolejnym przejawem myślenia w kategoriach wyobraźni organizacyjnej jest artykuł Karla Weicka (2002) poświęcony uczeniu się organizacji. Zdaniem autora zdyscyplinowana wyobraźnia potrzebna jest do tego, by w nielinowym i skomplikowanym procesie, obejmującym zapominanie, pamiętanie, zadawanie sobie pytań, podążanie za wartościami, stawianie celów i zbieranie faktów, zachować dynamikę, pozwalającą na przyrost wiedzy i mądrości. Prawdziwe uczenie się jest zdolne do tego, by wypchnąć nieprzydatne stare dogmaty, by z lekkością poszukiwać nowych idei. Takie uczenie możliwe jest dzięki użyciu czegoś więcej niż percepcji i zdolności do zapamiętywania – właśnie wyobraźni. Wraz z współautorem (Kociatkiewicz i Kostera, 2012) podejmujemy wątek wyobraźni i racjonalności organizacyjnej, posługując się przykładem fikcyjnej postaci, Sherlocka Holmesa. W normatywnej literaturze głównego nurtu dominuje redukcjonistyczna wizja zarządzania, gdzie centralną rolę odgrywa wąsko pojęta racjonalność. Tymczasem oparte na badaniach empirycznych publikacje ukazują inną, szerszą wersję używanej w praktyce przez dobrych menedżerów racjonalności – nie jest ona liniowa, lecz zawiera w sobie wymiar wyobraźni. Taka poszerzona racjonalność jest w zarządzaniu najbardziej przydatna, bo umożliwia rozwiązywanie złożonych problemów w kontekście, oferuje także możliwość patrzenia na organizacje jako na część szerszego otoczenia, a na takie spojrzenie nie pozwala ograniczony redukcjonizm, ponieważ przerasta on możliwości analityczne prostej racjonalności. Najbardziej przydatna wiedza menedżerska jest tym, co Gregory Bateson (1972) określał jako *wiedzę kompletną*, czyli holistyczną, systemową, a do jej zdobycia potrzebna jest racjonalność, którą określamy jako poszerzoną. Według Romana Batko (w tym tomie), wyobraźnia jest procesem opartym na obrazie, polegającym na oświetlaniu i nadawaniu kształtów temu, co nieznanne, niewidoczne, niepewne. Jest więc z definicji twórcza.

Wyobraźnia jest, zatem, bardzo potrzebna, naturalna dla człowieka, ale można ulec złudzeniu, że jest czymś innym niż w istocie (np. można ją pomylić z fantazjowaniem). Należy ją rozwijać i uczyć się jej wykorzystania. Ta publikacja oferuje możliwość takiej nauki w sposób dobrze do tego celu przystosowany – przez uczenie się na praktycznych przykładach.

Studia przypadku o wyobraźni

Studium przypadku (*case study*) jest bardzo cennym i uznanym narzędziem edukacyjnym, zwłaszcza na studiach i kursach z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości. Na światowym rynku podręczników istnieje wiele tego

rodzaju publikacji, w Polsce dopiero zaczynają się pojawiać. W proponowanej publikacji wszystkie rozdziały są przypadkami pochodzącymi z aktualnej praktyki organizacyjnej i oparte są na badaniach własnych autorów. Wszystkie badania prowadzone były przy pomocy metod etnograficznych lub pochodnych (Kostera, 2010). Opisane przypadki przedstawione są w sposób jak najbardziej autentyczny i zbliżony do praktyki, z jednoczesnym zachowaniem dystansu i zaangażowania, co sprawia, że są żywe, wciągające dla czytelnika i można na ich podstawie rozpatrywać różne warianty rozwiązań.

Struktura książki

Wprowadzenie opowiada o roli wyobraźni organizacyjnej oraz przedstawia krótko metody badawcze przyjęte w publikacji. Każdy z kolejnych rozdziałów zawiera opis przypadku, do każdego z nich przypisana jest lista 4-5 pytań do rozważenia i dyskusji. Pytania te mają postać problemowych tematów do syntezy i pogłębionej refleksji.

Wprowadzenie opowiada o roli wyobraźni organizacyjnej – umiejętności kluczowej dla twórczego radzenia sobie z problemami organizacyjnymi, tak na poziomie kierowniczym, jak z perspektywy zwykłego uczestnika. Brak wyobraźni może mieć szkodliwe, a nawet katastrofalne skutki dla organizacji i ich otoczenia. Umiejętne korzystanie z wyobraźni może natomiast być kołem zamachowym dla wielu ważnych zmian, tak na poziomie organizacyjnym, jak, w efekcie, całych społeczeństw. Rozdział przedstawia także w skrócie metody badawcze przyjęte w publikacji, czyli etnografię i metody pochodne.

Rozdział Michała Zawadzkiego pokazuje, jak zaangażowanie w działalność zespołu muzycznego przypomina pracę w organizacji. Większość profesjonalnych zespołów ma menedżerów, odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji i kontakty z otoczeniem. Z punktu widzenia wyobraźni organizacyjnej ciekawe są tak zwane zespoły niezależne, które bez zatrudnionego menedżera organizują swoją pracę. Autor przedstawia studium przypadku jednego takiego zespołu, Uda, starając się naświetlić znaczenie wyobraźni organizacyjnej w codziennej pracy muzyków. Ewa Kruk i Arkadiusz Kłós opowiadają o cyrku, organizacji kulturalno-artystycznej, gdzie wyobraźnia szefa jest podstawą strategii i codziennej działalności. Potrafi zakomunikować swoje wizje artystom i z powodzeniem wspólnie z nimi je realizuje. Jagoda Gandziarowska-Ziołocka i Joanna Średnicka przedstawiają gry symulacyjne jako wehikuł rozwoju wyobraźni organizacyjnej. Autorki przeprowadziły badania w firmach polskich i międzynarodowych, wykorzystujących gry i symulacje w swoich programach rozwojowych. W badanych organizacjach poszukują wątków i symboli znamionujących działanie wyobraźni organizacyjnej. Monika Kostera prezentuje mapę wyobrażeń na temat wyobraźni w pracy naukowca, sporządzoną na podstawie collage'u narracyjnego skomponowanego z opowiadań naukowców zajmujących się naukami społecznymi. Rozdział

pokazuje pracę naukowca z punktu widzenia roli wyobraźni w jego/jej codzienności oraz przedstawia procesy, jakie składają się na jej działanie. Marta Szeluga-Romańska przedstawia bardzo zorganizowany sposób działania, który leży u podstaw wspaniałej przygody żeglarskiej. Pokazuje obszary działania żeglarzy, w których wyobraźnia okazuje się niezbędna, a także próbuje określić, w jakim stopniu żeglowanie jest sztuką. Roman Batko podejmuje się refleksji nad rolą wyobraźni zawartej w przestrzeni. Niekiedy przestrzeń ta jest pusta, jak w przypadku opisywanego przez Autora miasta w południowej Polsce, gdzie kiedyś żyli po sąsiedzku Polacy i Żydzi. Dzisiaj pustka ta mobilizuje obrazy, które służą temu, by zapomnieć, ukryć lub zniszczyć tamten świat. Michał Izak opowiada o rzeczywistości niekojarzącej się na ogół z wyobraźnią – o instytucjach europejskich i ich głównych aktorach, eurourzędnikach. Autor pokazuje, czy i w jakim stopniu tworzone przez nich przestrzenie niekontrolowane przez organizacje pozwalają na zawieszenie obowiązujących praw. Sylwia Ciuk i Marta Makowska opowiadają o codziennej pracy przedstawicieli medycznych, ukazując sposoby używania przez nich wyobraźni w tej mocno ograniczonej przepisami prawnymi profesji. Wyobraźnia pokazana jest jako ważny składnik efektywności pracy przedstawiciela medycznego. Małgorzata Ćwikła przedstawia działanie świetlicy dla trudnej młodzieży, organizacji, gdzie ogromny wysiłek pedagogiczny wymaga odpowiedzialności, wyczucia i wyobraźni. Młodzież z problemami nie jest bowiem „niemożliwa”, lecz ma określone blokady i problemy, których identyfikacja i sposoby rozwiązań wymagają uruchomienia wyobraźni, co jest związane z inicjowaniem procesów twórczych. Agnieszka Całek i Magdalena B. Król opisują zawód wróżki jako działalność zarówno zorganizowaną i podporządkowaną prawom biznesu, jak i wymagającą użycia niekiedy bardzo rozwiniętej wyobraźni. To bardzo ważne narzędzie pracy, pomocne nie tylko w stworzeniu własnej marki i w codziennych kontaktach z klientami. Agnieszka Brzozowska i Agnieszka Postuła charakteryzują profesję informatyków, cechującą się dużą elastycznością w przyjmowaniu na siebie ról społecznych. Umiejętne użycie wyobraźni pozwala im tworzyć przestrzeń na organizację czasu w projekcie przez pozostałych uczestników, a tym samym dostosować rolę społeczną do indywidualnych predyspozycji. Bartosz Sławecki podejmuje problem wyobrażeń studentów, którzy oczekują, że uczelnie wyższe przygotowują ich do wykonywania pracy zawodowej. Wyobrażają sobie przyszłych pracodawców i siebie jako osoby poszukujące zatrudnienia. Rozdział poświęcony jest roli wyobraźni w procesie przejścia ze szkoły wyższej na rynek pracy. Beata Glinka opisuje przedsiębiorców amerykańskich mających polskie korzenie i ich wykorzystanie wyobraźni dla kształtowania wizji i określania celów organizacji. Przedsiębiorcy ukazani są jako osoby mające oryginalne wizje i wyobrażenia dotyczące przyszłości ich własnych firm oraz kontekstów ich powstawania.

Michał Zawadzki

Życie w trasie – etnografia pracy muzyków

Nadam mojemu raportowi formę opowieści, bo kiedy byłem jeszcze dzieckiem, na mojej macierzystej planecie nauczono mnie, że prawda to kwestia wyobraźni (LeGuin, 1988, s. 5).

Gdybym był muzykiem, mógłbym bez trudu napisać melodię na dwa głosy, składającą się z dwóch linii, z dwóch szeregów dźwięków i nut, zdolnych odpowiadać sobie, uzupełniać się, walczyć ze sobą i pozostawać, w każdej chwili i w każdym punkcie serii, w najgłębszym i najżywszym związku wymiany i przeciwieństwa. A kto potrafiłby odczytać nuty, mógłby odczytać moją podwójną melodię, widzieć i słyszeć w każdym dźwięku przeciw-dźwięk, brata, wroga, antypodę (Hesse, b.d. cytowany w: Blanchot, 2007, s. 173).

2.1. Czasami zastanawiam się, jak to będzie potem

Na pewno spotkam kochanego dziadka Teodora, który kiedyś uszył dla mnie jedyne w swoim rodzaju dzinsy-dzwony. Moja mama na rozszerzonych nogawkach wyszyła dodatkowo trzy zazębiające się kółka – ukochany symbol perkusisty Led Zeppelin Johna Bonhama, który do dziś jest moim idolem – i wszyscy w liceum mi ich strasznie zazdrościli.

Bonhamowi również z chęcią uścisknę dłoń i wymienię się uwagami na temat perkusyjnego sprzętu. Nie ma co ukrywać: gdyby nie Led Zeppelin, zapewne nie poszedłbym na pierwszą lekcję gry na perkusji. Pewnego wakacyjnego dnia, gdy miałem siedemnaście lat, przeglądałem stare kasety znajdujące się w wielkim zakurzonej kartonie mojej siostry. Traf chciał, że znalazłem album *Presence*, a na nim znajduje się utwór *Achilles Last Stand*. Po odsłuchaniu tej energetycznej bomby muzycznej wyszedłem na spacer ochłonać, uspokoić się nieco, opanować ciarki na całym ciele spowodowane głównie rewelacyjną grą perkusisty. I spotkałem kolegę z podstawówki, który, jak się okazało po krótkiej rozmowie, uczęszczał na lekcje gry na perkusji w szkole prywatnej. Nie pozostało mi nic innego jak wziąć numer telefonu i zapisać się.

Historia, którą mam do opowiedzenia trwa właściwie od tamtej chwili, aczkolwiek swoje crescendo znajduje w zespole Uda, który stanowi jedną z najpiękniejszych i najważniejszych wartości w moim życiu. Granie na perkusji zawsze traktowałem jako pasję równie ważną jak moja pasja zawodowa, związana z działalnością naukową. O mojej pasji i pracy w charakterze muzyka zawsze chciałem napisać, bo jest to zbyt ważna dla mnie historia, aby nie została spisana i utrwalona. Ale dopiero dzięki Monice Kosterze zdecydowałem się na tę opowieść: Autorka ta swoimi publikacjami (Kostera, 2005; 2010), dobrym słowem na temat naszej muzyki, a także... udziałem w naszych koncertach dodała mi odwagi w przekraczaniu barier mojego rozumu i wyobraźni.

2.2. Opowiadam Wam tę historię, posługując się metodą autoetnografii

Pozwala ona na wyrażanie tego, co osobiste (Ellis, 2004; Jones 2009) i na łączenie indywidualnej biografii z szerszym kontekstem społecznym, pozwalając badaczowi i Czytelnikowi na rozwój wyobraźni socjologicznej (Mills, 1959), a także wyobraźni transcendentalnej – szczególnej dyspozycji poznawczej, która oznacza

umiejętność wyobrażania sobie samego siebie jako aktywnego elementu w tle stanowionym przez wcześniejsze wytwory natury i kultury (Żukrowska, 2008, s. 113).

Autoetnografia daje zatem możliwość dokonywania autorefleksji nad własnym usytuowaniem w świecie – jest to cecha postawy outsidera (ibid.), który zajmuje wobec rzeczywistości pozycję transcendentalną, sytuując się

na krawędzi dwóch światów: własnego, indywidualnego oraz zewnętrznego, społeczno-kulturowego, spoglądając na obydwa z dystansem i oscylując między nimi. Będę patrzył na siebie zarówno z perspektywy roli społecznej muzyka, naukowca, jak i spojrzę na te role z odległości mojego „ja”.

Opowieści autoetnograficzne to osobiste narracje, w których może dominować przekaz o charakterze emocjonalnym lub analitycznym. Podejście emocjonalne (inaczej ewokatywne) jest oparte na epistemologii emocji – badacz skupia się wtedy na wyrażaniu subiektywnych przeżyć, unika się wyjaśniania przedstawianej opowieści i abstrahowania od osobistego punktu widzenia (Anderson, 2006; Ellis, 1997). Z kolei autoetnografia analityczna – bliższa mojej opowieści – obok samego przedstawiania osobistych przeżyć dopuszcza możliwość ich analizy i wykorzystania wniosków do wglądu i zrozumienia innych fenomenów społecznych i kulturowych (Anderson, 2006; Denzin 2006; Anderson et al., 2003). W podejściu analitycznym wskazane jest, aby materiał empiryczny wzbogacić o dane zebrane od innych respondentów, z którymi współpracujemy w jakiejś grupie, będąc jej pełnoprawnymi członkami (Anderson et al., 2006).

Autoetnografia to

wytyczenie sceny, opowiedzenie historii, utkanie złożonych powiązań między życiem i sztuką, doświadczeniem i teorią, przywoływaniem wspomnień i wyjaśnianiem zdarzeń [...], a następnie puszczenie steru w nadziei na spotkanie odbiorców, którzy z równą jak ty uwagą przeniosą twoje słowa w kontekst swojego życia (Jones, 2009, s. 178).

Zapraszam na scenę mojej opowieści i puszczam ster w nadziei na wspólną, ryzykowną podróż w nieznanne. Podróż w kierunku wolności i zmiany świata na lepszy.

2.3. Opowieść z życia muzyka

Każde doświadczenie z muzyką jest bezcenne

I dla większości ludzi stanowi ona nieodłączny, nieuświadomiony lub uświadomiony element codziennego życia. Dla jednych muzyka odgrywa rolę terapeutyczną, umożliwiając szybsze dojście do zdrowia po skomplikowanej operacji (Lee, 2001), dla innych stanowi bodziec zwiększający efektywność pracy w organizacji (Elmes et al., 2007). Jedni traktują ją jako nieodłączny element wykonywanego zawodu (Bartleet, 2009; Harrison, 2012), inni traktują ją jako źródło wiedzy pozwalające na rozwój teorii organizacji i zarządzania (Spry,

2010; Weick, 1998). Dla jeszcze innych muzyka stanowi element szerszego procesu związanego z zarządzaniem w biznesie muzycznym (Allen, 2011; Field, 2008; Gałuszka, 2009). Na temat zarządzania zespołem muzycznym napisano do tej pory bardzo niewiele.

Jedną z takich publikacji jest książka Steve'a Overbury'ego (2007) pt. *Guns, Cash and Rock'n'Roll*, w której autor opisuje pikantne historie z życia i pracy menedżerów legendarnych zespołów rockowych lat 70. XX wieku. Obok ciekawych szczegółów o charakterze biograficznym (możemy się na przykład dowiedzieć, że żona menedżera Led Zeppelin, Petera Granta, odeszła od męża, stwierdzając, że bardziej niż ją kocha Jimmy'ego Page'a), poznajemy kulisy pracy menedżerów Led Zeppelin, Black Sabbath, The Rolling Stones i innych, dowiadując się szczegółów dotyczących działań, które pozwoliły wypromować zespoły i odnieść im sukces.

Najbardziej wartościowym dla mnie wnioskiem, wynikającym z tej publikacji, jest zwrócenie uwagi na ewolucję stylu zarządzania zespołami muzycznymi od połowy XX wieku do dzisiaj. O ile kiedyś menedżer był członkiem zespołu – jeździł z nim w trasy, osobiście dbał o zapewnienie dogodnych warunków dla muzyków, zwalczał nieuczciwą konkurencję czy nawet stawał w obronie muzyków podczas niechlubnych bijatyk – o tyle dziś menedżer jest zazwyczaj kimś anonimowym, kto pracuje z domu lub biura za pomocą telefonu i laptopa, i kto nierzadko zarządza wieloma zespołami naraz. Fakt ten odzwierciedla trend w światowym biznesie muzycznym, który kiedyś opierał się w głównej mierze na budowaniu trwałych relacji międzyludzkich w celu stworzenia dogodnych warunków dla produkcji dzieł artystycznych o wysokiej jakości, natomiast dzisiaj stanowi anonimowy, zinstrumentalizowany i nastawiony głównie na osiąganie zysków moloch, co odbywa się kosztem jakości artystycznej proponowanej muzyki.

Alternatywą dla tandety i amatorszczyzny opakowanej w kolorowe sreberko imitujące profesjonalizm i zdobywającej współcześnie pierwsze miejsca na listach przebojów, jest zespół niezależny, niezwiązany żadnym kontraktem z wytwórnią płytową ani z agencją muzyczną, nagrywający i wydający płyty własnym sumptem (lub przy wsparciu samodzielnie znalezionych sponsorów), zarządzany samodzielnie i kolegialnie przez członków zespołu. O takim właśnie zespole jest ta opowieść, pisana przez jednego z jego członków.

Życiem muzyka często rządzi szczęśliwy traf

Często też doskwiera mu głód. Głód fizyczny, głód grania, głód koncertowania. Głód spełnia pozytywną funkcję – determinuje do podjęcia działań, aby go eliminować. Jednym z takich działań jest założenie zespołu.

Mój pierwszy zespół o jakże nowatorskiej nazwie Nihil Novi zagrał kilka koncertów, z czego pierwszy w Młodzieżowym Domu Kultury w Toruniu zapamiętałem najbardziej. Menedżerem zespołu był brodaty nauczyciel plastyki

z I Liceum Ogólnokształcącego, który chciał nas doprowadzić na szczyt sławy – co najmniej taki, jaki odnosi jego ulubiony zespół Marillion. I faktycznie sporo nam pomagał: załatwił salę prób w szkole oraz trochę sprzętu, zorganizował kilka koncertów, pożyczał nam płyty i kasety dobrych zespołów rockowych. Zarządzał nami, nadając sens naszej pasji, wyznaczał bardzo poważne cele, motywował do samorealizacji i mogliśmy na niego liczyć w każdej sytuacji. Początki były jednak trudne.

Podczas owego pamiętnego koncertu grałem na ukradzionych blachach – po prostu koleczy z zespołu jakimś cudem na chwilę wynieśli talerze perkusyjne z pobliskiego sklepu muzycznego, bo nie mieliśmy swoich. Żeby tego było mało, do zespołu wskoczyłem dopiero kilka dni przed koncertem – poprzedni perkusista w nieznanym mi do końca, ale zapewne niezbyt miłych okolicznościach, postanowił odejść. Nie dość, że miałem bardzo mało czasu na opanowanie materiału to jeszcze... mój poprzednik w dzień koncertu oznajmił, że jednak wraca do zespołu! Z marketingowego punktu widzenia byłaby to dobra decyzja: zespół przyzwyczaił bowiem swoją stałą publiczność do siebie, zatem istniało ryzyko, że nagła zmiana bez wcześniejszego poinformowania wiernych fanów będzie przyjęta negatywnie. Na szczęście dwie godziny przed koncertem zespół kolegiąlnie podjął decyzję, że to jednak ja zasiądę za perkusją i mój udział stał się faktem.

Początkowo kilka osób z publiczności zapytywało, co z moim poprzednikiem (był dość charyzmatyczną postacią – miał długie do pasa włosy, a za perkusją stawał się zwierzakiem – a ja, z krótko przystrzyżonymi włosami, w okularach, w dość statycznej, skupionej pozycji za instrumentem...), ale jak zaczęliśmy grać, publiczność wpadła w euforię. Ja także: to wtedy pierwszy raz w życiu doświadczyłem scenicznej ekstazy związanej z żywą reakcją publiczności, która krzyczy, tańczy pogo lub po prostu buja się w rytm muzyki. I choć koncert w pewnym momencie został przerwany przez wściekłego właściciela sklepu muzycznego, który przyszedł po swoją własność (występ musiałem kontynuować bez talerzy perkusyjnych), nic nie zmałoło pozytywnych i trwałych emocji, jakie towarzyszyły mi tamtego dnia. Pamiętam, że po koncercie do późnych godzin nocnych rozmawiałem w pobliskim pubie z moim przyjacielem, Bartkiem, który przyszedł na koncert. Gadaliśmy o koncercie, o jakości grania, o podobieństwach Nihil Novi do innych bardziej znanych zespołów i ogólnie o przeżyciach związanych z tym wieczorem.

Kiedy dziś, po 12 latach wspominam tamten czas, dochodzę do wniosku, że było to dla mnie bardzo ważne doświadczenie. Pierwszy raz bowiem uczyłem się pracy w zespole i radzenia sobie ze stresem scenicznym i organizacyjnym. Kilka lat później z moim drugim toruńskim zespołem Syndrom grałem już koncerty w dużych klubach, nagrałem nawet dwie niezłe płyty. A przyjaźnie z tamtych lat trwają do dnia dzisiejszego.

Muzyka kształtuje tożsamość, ale pod pewnymi warunkami

W graniu na instrumencie, podobnie jak w zarządzaniu zespołem muzycznym, potrzebna jest pasja realizowana na serio. Niezależnie od tego, czy jesteś zawodowym muzykiem zarabiającym tylko na graniu, czy odgrywasz inne społeczne role zawodowe, a na muzykę przeznaczasz tylko pewną część swojego czasu: pasja muzykowania nie może być jedynie dodatkowym hobby, czymś obok-prawdziwego-życia. Niezależnie od tego, na jakim jesteś etapie w swojej karierze (zespół Nihil Novi, a może Marillion): każda sekunda spędzona na ćwiczeniu na instrumencie, każda sekunda próby z zespołem, każdy koncert (MDK w Toruniu, a może Madison Square Garden) muszą być traktowane przez ciebie jako najważniejsze wydarzenie w twoim życiu. Bez tego łatwo popaść w marazm i rytualizację pozorów tworzenia muzyki.

Fascynujące jest to, ile starszych osób, które spotykam przy różnych okazjach, opowiada o swojej pasji grania w jakimś zespole w dawnych latach młodości: profesorowie, menedżerowie, taksówkarze, a nawet księża.

Mój tata zaciąga się papierosem, na jego twarzy pojawia się uśmiech, patrzy gdzieś za okno:

Tata MZ¹: Tak, ja też kiedyś grałem. Najpierw w zespole zakładowym w toruńskim Towimorze, a potem w zespole weselnym. To było jeszcze długo przed 89. Byłem basistą i wymyśliłem innowacyjny patent: grałem przy pomocy ząbka wyjętego z grzebienia. Wszyscy zastanawiali się w jaki sposób uzyskuję tak kapitalne brzmienie!

Mój korepetytor angielskiego z czasów liceum, wielbiciel Marka Knopflera:

Nauczyciel MZ: Grałem kiedyś na gitarze w zespole wykonującym covery Dire Straits. Pamiętam jak graliśmy w latach osiemdziesiątych koncert w Berlinie. Perkusista przed koncertem wypił tyle alkoholu, że położył się w krzakach niedaleko sceny i zasnął. Koncert trzeba było jakoś uratować – więc ja wskoczyłem za bębny i zagraliśmy z jedną gitarą!

Krakowski taksówkarz, który zauważył, że wkładam do bagażnika zestaw talerzy perkusyjnych (tym razem mój, niekradziony):

Taksówkarz: O, gra pan? Ja też grałem w latach siedemdziesiątych w zespole weselnym. Fajnie było, dużo zabawy i darmowy alkohol. Ale potem to wie pan, poznałem moją przyszłą żonę i trzeba było skupić się na rodzinie.

¹ Cytaty wypowiedzi rozmówców pochodzą z notatnika badacza, MZ.

Jestem przekonany, że spory odsetek naszego społeczeństwa nosi w sobie jakąś historię związaną z muzykowaniem. Stanowi ona część kulturowej tożsamości, pozwala usystematyzować opowieść o sobie, skonstruować spójną narrację na temat własnego życia, poczuć się kimś wyjątkowym, jest przedmiotem częstych anegdot przy spotkaniach rodzinnych lub z przyjaciółmi. Wywołuje uśmiech na twarzy, pozwala oderwać się od codziennych problemów, staje się bodźcem do grania muzyki przez innych. Często jest podstawą więzi społecznej kultywowanej z tymi, z którymi się gra lub grało.

Muzyki i wyobraźni nie wolno ograniczać

Jeżeli chcesz założyć zespół, musisz mieć pasję do grania i ludzi z pasją, przy czym pod żadnym pozorem nie powinieneś próbować ograniczać nieograniczonego – daj się ponieść woli twojej wyobraźni. Muzyka jest zjawiskiem nieokiełznanym, nieograniczonym, dlatego nie ma sensu jej kontrolować przy pomocy wymyślania z góry przyjętych schematów. Rozkwita w pełni dopiero wtedy, gdy pozostawi się ją poza kontrolą.

Pewnego jesiennego dnia 2009 roku mój kolega basista, Kuba Sieńczyk, miłośnik historii wojen polsko-rosyjskich, zaproponował mi założenie zespołu.

Kuba Sieńczyk²: Mam taki pomysł: będzie to zespół grający muzykę wojskową do filmów i projekcji obrazów związanych w wojną polsko-bolszewicką.

Znaleźliśmy gitarzystę, zagraliśmy próbę i... tak oto powstał zespół jazzrockowy Uda, mieszający różne style i gatunki muzyczne i wykorzystujący w swojej narracji muzycznej absurdalny humor.

Próba polegała na kilkugodzinnej improwizacji, z której wynikały trzy kluczowe wnioski: rozumiemy się doskonale bez słów; podoba nam się muzyka, która powstaje na mocy tego milczącego porozumienia; chcemy dalej grać ze sobą. Pomysły o wojnach polsko-bolszewickich przestały mieć jakiegokolwiek znaczenie.

Od owej pamiętnej pierwszej próby aż do dzisiaj tworzenie muzyki w zespole Uda wygląda podobnie: spotykamy się, improwizujemy bez żadnych schematów, wybieramy ciekawsze momenty, na koniec dodajemy gdzieś absurdalne słowa. Nasze doświadczenia wyniesione z poprzednich zespołów wskazują nam na fakt, że tzw. komponowanie utworów, polegające na tym, że ktoś przynosi gotowy pomysł, a reszta się go uczy, nie zdaje egzaminu. Ogranicza wolność twórczą i wyobraźnię.

Specyficzne poczucie humoru to kolejna cecha, która nas łączy. Rzeczywistość składa się dla nas z tylu niedorzecznych i śmiesznych elementów, że czasami ze śmiechu trudno nam utrzymać instrument na scenie. Wpadają

² Członkowie zespołu Uda pozwolili na opublikowanie ich prawdziwych nazwisk.

nam w oczy i uszy znieca takie absurdy jak np. film pod tytułem *Edward Penisoreki* będący kwintesencją kiczu branży filmów porno z lat 90., a o którym przeczytałem w jakimś artykule naukowym o kulturze pornografii; stwierdzenie „żryj tatarak”, które pojawiło się po jakimś koncercie w Brzegu, gdy jeden z naszych fanów postanowił w przepływie radości zjeść sztuczny tatarak stojący na stoliku; czy sformułowanie „łowy kraby”, które stanowiło część wypowiedzi przypadkowo napotkanego starszego człowieka po koncercie w Gdańsku, który chwalił się, że jego syn „łowy kraby w Yrlandii”. I tak dalej.

Uda to zespół zarządzany kolegiąlnie

I od początku swojego istnienia nie miał zewnętrznego menedżera, który zajmowałby się zarządzaniem zespołem. Menedżerami na równych prawach jesteście my wszyscy – członkowie zespołu. W związku z tym każde najdrobniejsze osiągnięcie organizacyjne jest naszą wspólną zasługą – a to bardzo motywuje do dalszej pracy. Paradoksalnie motywują, a także wiele nas uczą, również porażki: jeżeli coś nam nie wychodzi, nie obwiniamy siebie nawzajem ani nikogo z zewnątrz, tylko wspólnie analizujemy niekorzystną sytuację i wyciągamy z niej wnioski na przyszłość.

Naszymi podstawowymi narzędziami pracy są Internet oraz telefon. Bieżące sprawy dotyczące zespołu omawiamy na wewnętrznej, zamkniętej grupie na portalu społecznościowym Facebook. W pilnych sprawach dzwoniemy do siebie. W sprawie koncertów piszemy maile do klubów, a następnie dzwoniemy, a w razie konieczności spotykamy się z ich menedżerami. Podobnie postępujemy, kontaktując się z mediami. Sporo rzeczy związanych z zespołem uzgadniamy, widząc się twarzą w twarz podczas prób, podczas naszych koncertów, a także wspólnych wyjść na piwo. Można śmiało powiedzieć, że jest to praca 24 godziny na dobę: ale praca podszyta marzeniami, pasją i uśmiechem.

Jak wy to robicie?

Często pada takie pytanie ze strony osób grających w innych zespołach. Odpowiedź na to pytanie jest bardzo prosta: piszemy, dzwoniemy i umawiamy się na spotkania. Organizujemy koncerty, pisząc tysiące maili i wykonując setki telefonów. Wysyłamy płyty do recenzji w mniejszych i większych mediach. Próbujemy nawiązywać kontakt z osobami, które w powszechnej opinii środowiska muzycznego mają z jakiegoś powodu status osób kultowych i dlatego niedostępnych. Wiadomo, że czasem się udaje, a czasem nie. Ale bez determinacji i walki nie udałoby nam się zagrać koncertów z legendą gitary Apostolisem Anthimosem z zespołu SBB i zaprosić go na nagranie naszej trzeciej płyty; podobnie ani Krzysztof Ścierański – legendarny polski basista, ani Marcin Gałazyn – akordeonista z fenomenalnego Motion Trio nie zagraliby

dla nas solówki na wspomnianej płycie. Nie zorganizowalibyśmy dziesiątek koncertów, w tym świetnej trasy koncertowej. Szczełlibyśmy w popłuczynach niespełnionych marzeń i aspiracji.

Dlatego zamiast marudzić, jak źle jest w naszym kraju i że trudno jest odnosić sukcesy, zabierz się do działania i realizuj swoje marzenia!

Organizowanie trasy koncertowej przez zespół Uda i przeżycia z nią związane – relacja członków zespołu³

Trasa zespołu Uda – 2012 PsychosexxxEstravaganza Tour⁴

- 09 II – Kraków, Centrala (Mały Rynek 4, 20:00, support: Frukty)
- 10 II – Warszawa, Tygmont (Mazowiecka 6/8, 19:00)
- 10 II – Warszawa, Skłot Elba (Elbląska 9/11, 21:30 + Orange the juice)
- 11 II – Zgierz, Agrafka (Mielczarskiego 1, 20:00, support: Origami)
- 12 II – Częstochowa, Carpe Diem (Aleje NMP 29, 19:00)
- 14 II – Rawicz, Iljicz (Saperska 2a, 20:00)
- 15 II – Poznań, Lizard King (Stary Rynek 86, 20:00)
- 16 II – Wrocław, Alive (Kolejowa 12, 20:00)
- 17 II – Brzeg, BCK (Mleczna 5, 19:00, support: Olven)
- 18 II – Rybnik, White Monkey (Kościuszki 62/1, 20:00)

W opowieściach członków zespołu wyglądało to tak, na początek – basista, Kuba Sieńczyk:

Dla mnie lutowa trasa była doświadczeniem wielopłaszczyznowym. Po pierwsze, była wielką przygodą. Powtarzalność niepowtarzalności: co dzień inne miasto, inny koncert, inni ludzie, inne sytuacje. Jedyne, co pozostawało niezmiennie, to zupełnie minimalny zakres czynności: składanie sprzętu, rozkładanie, sam koncert – choć nawet to różniło się od siebie za każdym razem, z uwagi na inne warunki sceniczne, lokalowe, stopień głuchoty akustyka, przygody po drodze. Na trasie wystarczy drobne opóźnienie, które natychmiast może przemienić się w wielkie, aby pozornie niewinny odcinek drogi, chociażby Rawicz–Poznań, zamienił się w opętańczą walkę z wpływającym czasem i niespodziewanym atakiem syberyjskiej zimy.

Po drugie – sprawdzian organizacyjny. 10 koncertów wymaga logicznego ustawienia ich w czasie i przestrzeni, aby uniknąć pięciuset kilometrowych odcinków drogi. Ponadto pozostają noclegi oraz lokalne zespoły

³ Każdy z członków zespołu przygotował krótką wypowiedź na temat: „Moje kluczowe wspomnienia dotyczące przeżyć związanych z organizacją trasy koncertowej w lutym 2012 roku”.

⁴ Na podstawie materiałów dostępnych na stronie zespołu (Uda, 2012).

*Dalsza część książki dostępna w wersji
pełnej.*

