



mgr Alicja Koperska

Emergencja trybów organizowania w organizacjach
kooperacyjnych

Emergence of organizing modes in collaborative
spaces

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Maciej Ławrynowicz, prof. UEP

Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Poznań 2022

Spis treści

1. Wstęp.....	3
1.1. Ustalenia terminologiczne.....	6
1.2. Struktura pracy.....	8
2. Zarys teorii organizacji i zarządzania.....	10
2.1 Organizacje kooperacyjne.....	10
2.2 Teoria organizacji.....	33
3. Wyłanianie się nowych form w perspektywie złożoności organizacyjnej.....	50
3.1 Zbiorowy i indywidualny sposób działania aktorów organizacyjnych.....	50
3.2. Teoria złożoności i pojęcie organizacji złożonej.....	59
3.3. Tło historyczne i etymologia pojęcia emergencji.....	66
3.4. Użycie konstruktów emergencji w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu.....	69
4. Metodyka badań własnych.....	76
4.1 Problem i cele pracy.....	76
4.2. Założenia teoretyczne i przyjęty paradygmat badań.....	79
4.3 Metody i techniki badawcze.....	80
4.4. Analiza danych.....	87
4.5 Charakterystyka badanych organizacji.....	91
5. Porządki instytucjonalne i emergencja trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych.....	95
5.1. Organizacje kooperacyjne jako sieć.....	96
5.2. Organizacje kooperacyjne jako rynek.....	106
5.3. Organizacje kooperacyjne jako społeczność.....	119
5.4. Inne elementy porządków instytucjonalnych w organizacjach kooperacyjnych.....	128
5.5. Tryby organizowania w organizacjach kooperacyjnych i mechanizmy radzenia sobie ze złożonością instytucjonalną.....	137

5.6. Emergencja trybów organizowania i porządków instytucjonalnych w organizacjach kooperacyjnych.....	154
6. Zakończenie	173
7. Bibliografia.....	179
8. Wykaz tabel	197
9. Wykaz rysunków	199
10. Załączniki	200

1. Wstęp

W teorii organizacji postrzega się organizację jako złożoną, dynamiczną, wielopłaszczyznową i pluralistyczną zbiorowość wielu podmiotów, celów, interesów i oczekiwań (Cyert i March, 1963; Allison i Graham, 1971; Pfeifer, 1982; Scott, 1992). Od początku lat sześćdziesiątych XX wieku, coraz większa liczba badaczy interesuje się wyjaśnianiem warunków kontekstowych odpowiedzialnych za tę złożoność. Czynią to między innymi akademicy przyjmujący perspektywę teorii instytucjonalnej, którzy starają się zrozumieć relacje między strukturą organizacyjną, a codziennym działaniem aktorów organizacyjnych (DiMaggio i Powell, 1991; Friedland i Alford, 1991; Seo i Creed, 2002). Zdają się mieć konsensus co do twierdzenia, że to właśnie ekspozycja na złożoność umożliwia aktorom uwikłanym w zinstytucjonalizowane porządki organizacyjne dokonywać decyzji co do sposobu indywidualnego i zbiorowego działania (Holm, 1995).

Wczesne teorie dotyczące złożoności instytucjonalnej koncentrowały się na logikach instytucjonalnych śledząc jak jedna logika zastępuje inną (Thornton i Ocasio, 1999; Rao i inni, 2003; Reay i Hinings, 2005), ale ostatnimi laty coraz popularniejszy staje się postulat, że logiki mogą ulegać translacji (Battilana i Dorado, 2010) lub współistnieć przez dłuższy czas w kontekście "złożoności instytucjonalnej" (Greenwood i in. 2011). Reakcje aktorów organizacyjnych na złożoność badane były przy użyciu konstruktów przedsiębiorczości instytucjonalnej (ang. *institutional entrepreneurship*, DiMaggio, 1988), agencji wbudowanej (ang. *embedded agency*, Seo i Creed, 2002), czy też pracy instytucjonalnej (ang. *institutional work*, Lawrence i Suddaby, 2006). Literatura poświęcona tym problemom stanowi cenny wkład w rozumienie ról, jakie aktorzy organizacyjni przyjmują interpretując niejednoznaczny kontekst organizacyjny i problematyzują go, a następnie proponują alternatywne rozwiązania niejednoznaczności. Koncentrują się one jednak na tym jak aktorzy społeczni wykorzystują zasoby w celu tworzenia nowych instytucji lub przekształcania istniejących. W niniejszej pracy zdecydowałam się więc wykorzystać inną perspektywę - perspektywę emergencji trybów organizowania. Uczyniłam to aby odejść od założenia, że celem działania aktorów społecznych w organizacji są zmiany instytucjonalne. Zależało mi bowiem jedynie na zbadaniu tego jak konstruowany jest sposób ich indywidualnego i zbiorowego działania, nie natomiast jego potencjalny efekt w postaci rekonstrukcji otoczenia instytucjonalnego.

Empirycznym kontekstem prowadzonych przeze mnie badań jest środowisko organizacji kooperacyjnych. Nazywam tak przestrzenie pracy wspólnej rzemieślników, artystów i wytwórców pracujących w charakterze wolnych strzelców lub tworzących mikroprzedsiębiorstwa. Są one przykładem nowych form organizowania odbiegających od tradycyjnego rozumienia organizacji formalnych. Świadczy o tym ich otwarte członkostwo i niedookreślone granice (Ashkenas i inni, 2002; Schreyögg i Sydow, 2010; Tsoukas i Chia, 2002). Ilekroć piszę o organizacjach kooperacyjnych, przywołuję obraz przestrzeni pracy wspólnej, w obrębie której istnieje społecznie zdefiniowany zestaw reguł wpływających na kolektywne i indywidualne aktywności twórców ją użytkujących (Parker i inni, 2014). Są to przestrzenie funkcjonujące w sposób podobny do biur coworkingowych z tą różnicą, że poświęcone są pracy produkcyjnej, konstrukcyjnej, rzemieślniczej lub wykorzystującej wysokie technologie. Nazwami najczęściej używanymi przez samych jej użytkowników, a etykietowanymi w nauce jako "organizacje kooperacyjne" są makerspace, fab lab i hackerspace. Rozbieżności definicyjne i dotyczące nazewnictwa tłumaczę w rozdziale drugim. Praca w tych organizacjach umożliwia twórcom korzystanie z infrastruktury technicznej i wsparcia - moralnego, emocjonalnego, profesjonalnego i finansowego (Fuzi, 2015). Organizacje te łączą również rozproszonych aktorów gospodarczych poprzez wydarzenia, sytuacje i najczęściej otwarty charakter dostępu (Capdevila, 2015). Mają także swój wpływ na lokalną dynamikę gospodarczą stanowiąc swoisty inkubator dla początkujących przedsiębiorców (Marx, 2016). Nawigowanie tak różnymi funkcjami jest codzienną praktyką i ambitnym dążeniem organizacji kooperacyjnych. Sprawia to, że środowisko to jest odpowiednie do badania złożoności organizacyjnej. Możliwe więc było dokonanie tam eksploracji tego jak w sytuacji złożoności aktorzy społeczni organizują swoje działanie.

Problem badawczy przyjęty w tej pracy to wyłanianie się sposobów indywidualnego i zbiorowego działania rozumianych jako tryby organizowania w kontekście organizacji kooperacyjnych. Aby zrozumieć proces konstruowania się tych sposobów, przyjęłam w swoim projekcie badawczym perspektywę teorii emergencji. Pozwoliło mi to uchwycić dynamikę wyłaniania się trybów organizowania. Teoria emergencji zakłada, że zjawiska i procesy społeczne są złożonym rezultatem oddziaływania na siebie szeregu prostszych elementów (Chalmers, 1996). Założenie to wymagało podjęcia refleksji nad tym jakie elementy składają

się na tryb organizowania. Analizę przeprowadziłam ujmując tryb organizowania jako zinstytucjonalizowany (ang. *institutionalized mode of organizing*). Oznacza to tyle co “spleciony z porządkiem instytucjonalnym”, co autorzy koncepcji (Machado i Burns, 1998) przedstawiają powołując się na szereg elementów struktury społecznej, takich jak zasady organizujące, wartości uniwersalne, czy źródła legitymizacji oraz na wspólne praktyczne ich rozumienie i relacje pomiędzy dwoma tymi perspektywami. To właśnie te elementy (które są w istocie elementami porządków instytucjonalnych) stanowią w ramie analitycznej mojego projektu badawczego podstawę konstruowania się trybów organizowania. Dysertacja niniejsza zrodziła się z zainteresowania teorią instytucjonalną, a w szczególności jej wykorzystaniem do badania złożoności nowych form organizacyjnych wynikających ze zmian społecznych współczesnego świata. Poszukując więc konstruktów tłumaczących mechanizmy radzenia sobie ze złożonością, z moim uznaniem spotkała się teoretyzacja organizacji hybrydowej (Battilana i Dorado, 2010). Wskazuje ona na występowanie trzech mechanizmów wykorzystywanych przez aktorów społecznych do instytucjonalizacji indywidualnego i zbiorowego sposobu działania: łączenie, rozdzielanie i kompromis.

Aby rozwikłać postawiony w pracy problem badawczy, postawiłam pytanie o to **jak konstruowany jest proces wyłaniania się trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych**. Odpowiedź wymagała jednak zadania szeregu pytań pomocniczych. Pierwszym z nich było: **jakie tryby i porządki instytucjonalne wyłaniają się w tych organizacjach**. Jest to pytanie, które odpowiada na złożoność organizacyjną makerspace’ów, hackerspace’ów i fab labów. To z kolei rodzi pytanie o to **jak aktorzy organizacyjni radzą sobie z konkurencyjnymi trybami organizowania i porządkami instytucjonalnymi**.

Przedstawiony w niniejszej pracy projekt badawczy realizowałam na przestrzeni czterech lat (2018-2022). Do zbadania podjętej problematyki wybrałam instrumentarium etnografii organizacyjnej. Wybór ten pozwolił mi na zebranie na tyle bogatych i szczegółowych danych, aby można było dokonać teoretycznego uogólnienia na temat wzajemnie powiązanych procesów porządków instytucjonalnych i sposobów indywidualnego i zbiorowego działania w złożonym kontekście organizacji kooperacyjnych. Co więcej, instrumentarium to wspiera abdukcyjną logikę budowania teorii, na której opiera się przedstawiona w niniejszej pracy analiza. Prowadziłam obserwacje uczestniczące

w organizacjach w Polsce i poza nią oraz wywiady z twórcami. Dane uzupełniłam również o analizę dokumentów. Łącznie przeprowadziłam dwadzieścia jeden wywiadów, obserwowałam trzy organizacje i dokonałam analizy trzydziestu ośmiu dokumentów (statutów organizacji pozarządowych, biuletynów informacyjnych, dokumentacji projektowej). Taka kombinacja źródeł była konieczna, by stworzyć spójną relację obejmującą dwa poziomy analizy - indywidualny (widoczny w eksploracji trybów organizowania) i organizacyjny (widoczny w eksplikacji porządków instytucjonalnych). Opisuję to szczegółowo w rozdziale piątym.

Podstawowy uzysk poznawczy rozprawy koncentruje się na udzieleniu odpowiedzi na główne pytanie badawcze (jak konstruowana jest emergencja trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych). Postuluję, że wyłanianie się trybów organizowania to proces wielowymiarowy, co utożsamiam z charakterem sprawczości aktorów organizacyjnych. Nad znaczeniem i granicami ludzkiej sprawczości debatowali od zarania dziejów filozofowie i uczeni. Najpierw koncentrowali się na napięciu między indywidualnym działaniem, a ograniczeniami strukturalnymi, później natomiast odkryli, że interakcja między tymi dwoma biegunami jest znacznie bardziej zniuansowana. W niniejszej pracy proponuję podejście zgodnie, z którym sprawczość wyraża się w decyzjach wynikających z praktycznego działania, a konkretnie z organizowania aktywności podejmowanej w celu realizacji własnych celów i założeń. Sprawczość to w świetle rezultatów tej pracy zaangażowanie aktorów w działanie poprzez odtwarzanie i przekształcanie struktur wynikających z wzajemnego oddziaływania nawyków, osądów i celów w odpowiedzi na problemy w zmieniającym się kontekście. W dyskusji rezultatów swojej pracy przywołuję teorię agencji Emirbayer i Mische (1998), której moja praca stała się empiryczną weryfikacją. Synonimicznie do terminu "sprawczość" używam więc słowa "agencja" z uwagi na komplementarną teorię oraz semantyczną zbieżność tych terminów. Chciałabym jednak podkreślić, że nie nawiązuję w żadnej mierze do teorii agencji rozwijanych na gruncie ekonomii (jak pozytywna teoria agencji, czy twierdzenia Kennetha Arrowa).

1.1. Ustalenia terminologiczne

Wielość przyjętych w niniejszej dysertacji konstruktów rodzi konieczność przedyskutowania stosowanych terminów. Tym bardziej, że nie są one często stosowane w polskich pracach badawczych z dziedziny zarządzania.

Problematykę przedmiotową dla tej pracy osadzam w teorii organizacji. Ponieważ wizja teorii organizacji jest bardzo fragmentaryczna i trudno w niej o jednoznaczne definicje (Gibson, 1997), uzasadniam to przywołując koncepcję organizacji częściowej (Ahrne, Brunsson, 2011) definiującą organizację jako taką, w której występują różne niepełne kombinacje następujących elementów: członkostwa, hierarchii, reguł, kontroli i sankcji. Występowanie wszystkich tych elementów określa zdaniem autorów teorii organizację kompletną, w częściowej natomiast jeden lub kilka z elementów może nie występować. Opisuję to szczegółowo w rozdziale drugim.

Refleksję na temat trybów organizowania twórców w organizacjach kooperacyjnych prowadzę w perspektywie złożoności organizacyjnej, która jest w tym wypadku punktem wyjścia do rozważań na temat różnorodności porządków instytucjonalnych i współzależnych wobec nich trybów organizowania. Odwołuję się więc do koncepcji złożoności ilustrującej organizację jako *“zbiór podmiotów powiązanych ze sobą kompleksowym zestawem zinstytucjonalizowanych i trwałych relacji”* (Buckley, 1967, s.38). O teorii złożoności piszę w rozdziale trzecim pracy wskazując na pięć wymiarów, poprzez obserwację których można śledzić złożoność organizacyjną: systemowość, kompleksowość, nieliniowość, adaptację i emergencję. W związku z problematyką tej dysertacji, najwięcej uwagi poświęcam emergencji.

Analizując tryby organizowania przyglądam się temu, jak reguły społeczne w przestrzeniach pracy wspólnej konstytuują się w porządki instytucjonalne i na odwrót. Proces organizowania rozumiem natomiast nie jako działalność zarządczą, ale jako repertuar praktyk społecznych. Pojęcie trybów organizowania jest dobrą soczewką przyglądania się im, gdyż oprócz sposobów działania, obejmuje także perspektywę ich konstruowania i dekonstruowania w oparciu o reguły, normy, pozycje, czy role społeczne wynikające z porządków instytucjonalnych (Machado, Burns, 1998).

Tryb organizowania to w świetle mojej pracy zinstytucjonalizowany (ang. *institutionalized mode of organizing*) sposób indywidualnego i zbiorowego działania (Machado i Burns, 1998). Jego instytucjonalny charakter oznacza, że każdy tryb jest ukonstytuowany

i regulowany na podstawie systemu reguł społecznych składających się na określony porządek instytucjonalny lub wiele porządków i działa w kategoriach wynikającej z tego racjonalności.

Porządek instytucjonalny to system reguł, który definiuje pozycje i relacje aktorów, określa warunki ich udziału w interakcjach oraz ich prawa i obowiązki względem siebie, a także ich dostęp do strategicznych zasobów i kontrolę nad nimi (Burns i Dietz, 1997). System ten określa następujące elementy: wartości uniwersalne, podstawy normatywne, zasady organizujące, pozycje społeczne aktorów, źródła legitymizacji, cele i podstawy podejmowania decyzji.

Można powiedzieć, że tryby organizowania i porządki instytucjonalne to pojęcia opisujące różne konstrukty, które są jednak wobec siebie współzależne i mogą być rozpatrywane tylko w odniesieniu do siebie nawzajem. Zależności pomiędzy pojęciami trybu organizowania i porządku instytucjonalnego obrazuje rysunek 3 umieszczony na stronie 54.

Aby uchwycić wielowymiarowy kierunek konstytuowania się trybów organizowania i porządków instytucjonalnych, wykorzystuję pojęcie emergencji - wyłaniania się jakościowo nowych form z innych - już istniejących (Chalmers, 1996).

1.2. Struktura pracy

Praca stanowiona jest poprzez trzy części: teoretyczną, empiryczną i metodologiczną. Część teoretyczna składa się z dwóch rozdziałów. Pierwszy z nich przedstawia obszerny przegląd literatury dotyczący współczesnych teorii organizacji i miejsca, które wśród nich zajmują organizacje kooperacyjne. Drugi natomiast poświęcony jest złożoności organizacyjnej, w tym szczególnie trybom organizowania, mechanizmom radzenia sobie ze złożonością i porządkom instytucjonalnym, a także teorii emergencji. Część teoretyczna, choć różnorodna, stanowi zwarte podsumowanie najważniejszych nurtów we wspomnianych gałęziach dociekań naukowych. Jest też niezbędna do ukazania połączeń pomiędzy poszczególnymi wątkami i zasadności rozpatrywania ich na gruncie jednego projektu badawczego. Wskazuję w niej również na luki w poszczególnych obszarach badań. Za najważniejszą z nich uważam wykluczające się wzajemnie wnioski dotyczące działania twórców w organizacjach

kooperacyjnych oraz brak prac poświęconych porządkom instytucjonalnym obecnym w tych organizacjach.

Część empiryczna jest ilustracją pracy nad materiałem badawczym, który zebrałam prowadząc wywiady, analizując dokumenty i realizując obserwacje uczestniczące w polskich i brytyjskich makerspace'ach, hackerspace'ach i fab labach. Składa się z jednego rozdziału. Zawarłam w nim wnioski dotyczące zarówno organizacyjnego, jak i indywidualnego poziomu analizy. Pierwszy z nich omawiany jest w podrozdziałach 5.1, 5.2, 5.3 oraz 5.4, gdzie dokonuję deskrypcji porządków instytucjonalnych organizacji kooperacyjnych. W podrozdziale 5.5 podejmuję temat trybów organizowania zwracając uwagę na elementy porządków instytucjonalnych, z których są one skonstruowane oraz mechanizmów radzenia sobie ze złożonością, które wykorzystują aktorzy organizacyjni działający w zgodzie z tymi trybami. Rozdział 5.6 to natomiast eksploracja procesu wyłaniania się (emergencji) trybów. Uwzględniłam tam główny rezultat poznawczy niniejszej pracy, w którym postuluję, że tryby organizowania konstruowane są przez sprawczość aktorów organizacyjnych ukierunkowaną "ku przeszłości", "teraźniejszości" i "przyszłości".

Pracę wieńczy zakończenie będące podsumowaniem całości projektu, w którym wskazuję implikacje praktyczne oraz ograniczenia prowadzonych analiz, a także zarysowuję kierunki dalszych badań.

2. Zarys teorii organizacji i zarządzania

Od początku XXI wieku obserwujemy galopujący postęp technologiczny. Zmieniający się pod wpływem technologii świat, w którym pojawiają się coraz to nowe formy komunikacji człowieka z urządzeniami, stanowi zdaniem wielu symbol czwartej rewolucji przemysłowej (Schwab, 2017). Wciąż pojawiają się nowe, wspomagane komputerowo tryby produkcji i szybkiego prototypowania, wykonuje się też małe partie zindywidualizowanych produktów (Chesbrough, 2003). Jednocześnie, obserwujemy transformację rynku pracy (Morgan i Nelligan, 2018). Wzrasta poziom zatrudnienia tymczasowego (van Doorn, 2017), pracy w wielu przedsiębiorstwach (Sliter i Boyd, 2014) oraz freelancingu i drobnej działalności produkcyjnej, czasem określanej mianem "gospodarki wytwórców" (Wolf i Troxler, 2016). Wartość ekonomiczna jest w coraz większym stopniu generowana przez organizacje tymczasowe (Bakker i inni, 2016). Procesy innowacyjne stają się bardziej i bardziej powszechne, angażują nowe grupy aktorów, choćby laików, hobbystów, czy klientów (Vandor i Franke, 2016). Rozwój technologiczny oraz procesy transformacji gospodarczej i rynku pracy umożliwiły wyłonienie się praktyk opartych na współpracy, współprojektowaniu, współprodukcji i współtworzeniu (Dubois i inni, 2014). Na mapie gospodarczej miast pojawiły się w związku z tym nowe typy przestrzeni, produkcyjnych, takie jak hackerspace'y, makerspace'y, Fab Laby, living laby, biura coworkingowe czy akceleratory przedsiębiorczości (Schmidt, 2019). Właśnie im poświęcony jest niniejszy rozdział tej dysertacji. Parasolowymi nazwami, których będę używała, aby je określić są: organizacje kooperacyjne i przestrzenie pracy wspólnej.

2.1 Organizacje kooperacyjne

Organizacje kooperacyjne to pracownie służące pracy wytwórczej. W przestrzeni społecznej funkcjonują pod nazwami makerspace, hackerspace, fab lab, tech shop, męska szopa i innymi (Van Holm, 2014). Dyskurs naukowy określa je również mianem organizacji kooperacyjnych (ang. *collaborative spaces*, *collaborative organizations*).

Makerspace'y, hackerspace'y i fab laby rozwijały się niezależnie od siebie, ale z przeprowadzonych przeze mnie badań literaturowych wywnioskować można, że przyjmowane są za podmiot badań zamiennie (dla przykładu makerspace'y funkcjonują pod

nazwą fab lab). Każda z tych organizacji może bowiem być scharakteryzowana jako przestrzeń pracy, w której członkowie dzielą się dostępem do narzędzi w celu wytworzenia produktów fizycznych. Obecnie badacze są podzieleni co do tego, czy należy traktować te pojęcia jako odrębne, czy synonimy (Van Holm, 2014), co oznacza, że zanim przystąpię do głębszego opisu badań literaturowych, powinnam wypracować w tym zakresie pewną klaryfikację. Uważam to za potrzebne aby zrozumieć czy możliwe jest badanie tych organizacji jako jednorodną całość oraz czy należy oczekiwać różnych rezultatów badając przestrzenie pracy wspólnej identyfikujące się innymi nazwami. Odmienne nazwy to przecież nie koniec wieloznaczności. Mogą one implikować odmienne wzorce postępowania, przynależność do innych międzynarodowych sieci profesjonalnych, a także różnice w zakresie wartości i konstytutywnych reguł koordynowania istotnych dla twórców utożsamiających się z konkretnym typem organizacji. Podobnemu dążeniu poświęcona jest jedna z odnalezionych przeze mnie prac zatytułowana *“Libraries as makerspace? Information Technology and Libraries”* (Colegrove, 2013). Jej autor analizuje kilka nazw: makerspace, fab lab, hackerspace i biuro coworkingowe.

W jego ocenie, fab laby skupiają się na cyfrowej produkcji i są wyposażone w narzędzia przeznaczone do tego celu, takie jak wycinarki laserowe, frezarki i drukarki 3D. Hackerspace'y natomiast są poświęcone pracy z komputerami i technologiami oraz są szczególnie atrakcyjne dla osób pracujących w branży technologicznej. Biura coworkingowe z kolei są przez niego postrzegane jako organizacje dedykowane osobom, które pragną przejść od hobbystycznej do profesjonalnej produkcji. Wszystkie trzy typy natomiast uznaje za pochodne przestrzeni makerspace, które mogą *"mieścić wszystkie trzy podtypy i być częścią hackerspace'ów, fab labów i przestrzeni coworkingowych"* (s. 3). Włączenie przestrzeni coworkingowych jako terminu używanego synonimicznie z makerspace'ami Colegrove uzasadnia ich powstaniem w tym samym czasie, w podobny sposób i na bazie podobnych źródeł społeczno-kulturowych. Aby uzyskać większą jasność, proponuję przyjrzeć się dokładniej trzem najpowszechniejszym nazwom stosowanym do przywołania organizacji kooperacyjnych.

Fab Lab (skrót od *Fabrication Laboratory*) to przestrzeń, w której zainteresowani twórcy mogą spotykać się, wymieniać pomysłami i współpracować we wspólnym celu jakim jest projektowanie i produkcja przedmiotów na zamówienie. Koncepcja ta została opracowana przez Neila Gershenfelda z Center for Bits and Atoms (CBA) w Massachusetts Institute of

Technology (MIT) w 2005 roku. Jego pierwotnym celem był eksperyment służący zbadaniu zastosowań pozaprodukcyjnej formy wytwórstwa w częściach świata z trudnym dostępem do narzędzi, technologii i innych niezbędnych zasobów. Pierwsze fab laby powstały w Indiach, na Kostaryce, w północnej Norwegii i Ghanie. Tym co odróżnia fab laby od innych organizacji kooperacyjnych jest fakt, że powinny one przestrzegać zapisów dokumentu *"The Fab Charter"* regulującego wymagania sprzętowe i programowe (Walter-Herrmann, 2013). Założyciele przestrzeni zobligowani są do zapewnienia odpowiedniego, określonego zaplecza technologicznego. Ułatwia to współpracę pomiędzy fab labami, procesy dzielenia się wiedzą, wymiany pomysłów albo realizacji projektów opracowanych w innych laboratoriach. Bywa, że fab laby zakłada się na terenie innych instytucji: uniwersytetów, firm lub fundacji. Nie mają one jednak najczęściej powszechnego dostępu, korzystanie z nich obwarowane jest koniecznością wykupienia dostępu.

Hackerspace to koncepcja wywodząca się z późnych lat 80, kiedy to w Berlinie powstawały Chaos Computer Club i istniejący po dziś C-base. Zanim słowo "haker" zaczęło powszechnie kojarzyć się z osobą, które nielegalnie włamuje się do komputerów w celu kradzieży lub ujawnienia informacji, termin *"hack"* oznaczał otwieranie czegoś w celu zrozumienia sposobu działania tej rzeczy. Hackerspace'y zaczęły się popularyzować wraz z upowszechnieniem się dostępu do komputerów. Wśród hobbystów, pojawiła się wtedy chęć wspólnej pracy nad projektami, uczenia się od siebie nawzajem i łączenia się w społeczności o wspólnych zainteresowaniach (Levy, 2001). Wraz z rosnącą popularnością idei, termin *"hacker"* poszerzył się wykraczając poza programowanie zmierzając w kierunku prototypowania układów elektronicznych. Kostakis, Niaros i Giotitsas (2014, s. 3), w badaniu dotyczącym sposobu zarządzania hackerspace'ami definiują je jako *"fizyczne, kierowane przez społeczność miejsca, w których jednostki, zanurzone w etyce hakerskiej, spotykają się regularnie angażując się w znaczące, kreatywne projekty"*. W przeciwieństwie do fab labów i makerspace'ów, każdy hackerspace ma odrębny, nieregulowany i własny sposób organizacji, strukturę oraz kluczowe obszary aktywności (np. podejmuje głównie kwestię feministyczną związaną z udziałem przedstawicieli różnych płci w aktywności programistycznej lub służy przede wszystkim kształceniu kompetencji robotycznych). Odróżnia je również to, że ich celem jest w pierwszej kolejności zapewnienie hakerom środowiska do nauki, nie zaś dostępu do technologii. Podkreślany jest również ich polityczny charakter i swoista kultura oparta na anarchii i szerokiej autonomii (Maxigas, 2012).

Makerspace'y były pierwotnie warsztatami do majsterkowania dla dzieci tworzonymi w amerykańskich szkołach, świetlicach i bibliotekach. W ostatnich latach koncepcja ta stała się jednak bardzo powszechna wykraczając poza te miejsca i grupy docelowe. Pojęcie to zaczęło być używane przez praktyków w odniesieniu do każdej przestrzeni pracy wspólnej promującej dzielenie się wiedzą, współpracę, eksplorację i kreatywne wykorzystanie technologii (również w odniesieniu do fab labów oraz hackerspace'ów). W tym kontekście makerspace'y nie muszą więc posiadać żadnego zdefiniowanego zestawu narzędzi, ani typów preferowanych aktywności. Tym co je wyróżnia jest publiczny, powszechny dostęp i obecność jedynie podstawowej infrastruktury potrzebnej do majsterkowania. Ponadto zdecydowana większość przedmiotów wytwarzanych w nich nie trafia na rynek, a wiele projektów finalnie uznawanych jest za nieudane (Anderson, 2012).

W swojej dysertacji zdecydowałam się przyjąć dla wszystkich tych trzech typów organizacji parasolową nazwę organizacji kooperacyjnych, co oznacza, że uznaję je za wystarczająco podobne, by mogły być analizowane wspólnie. Jest to podyktowane faktem, że często sami wytwórcy i założyciele przestrzeni wspólnej pracy stosują nazwy kierując się intuicją. Osobiście, w toku swoich badań obserwowałam pracę fablabu, który zgodnie z przytoczonymi powyżej cechami należałoby nazwać makerspacem. Prowadziłam też wywiady z przedstawicielami hackerspace'ów o sposobie działania najbardziej zbliżonym do makerspace'ów. Nie oznacza to jednak, że nie będę wskazywała na różnice pomiędzy badanymi przeze mnie organizacjami. Wręcz przeciwnie - skupię się na opisanu różnorodności stosowanych weń trybów organizowania. Osią rozróżnień będą jednak właśnie te tryby i sposoby radzenia sobie z ich złożonością, nie zaś nazewnictwo. Wypowiedzi respondentów będę natomiast prezentować pisząc nie tylko z jakiego typu organizacji kooperacyjnej pochodzą, ale również stosując rozróżnienie bazujące na cesze jaką jest misja organizacji. Jest to zaproponowany w pracy *"Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space"* (Bouncken i inni, 2018) podział na:

1. organizacje korporacyjne,
2. organizacje korporacyjne otwarte,
3. organizacje konsultingowe,
4. organizacje otwarte.

To w tym podziale bowiem widzę dużo większą użyteczność poznawczą.

1. **Korporacyjne** makerspace'y i fab laby tworzone są przez firmy obecne na rynku w celu zwiększenia kreatywności, wymiany wiedzy i innowacji (Anderson, 2014). Pracownicy tych firm mogą korzystać z zaaranżowanej przestrzeni do codziennej pracy w nieco bardziej swobodnej atmosferze i organizować tam spotkania zespołów realizujących innowacyjne projekty. Zmniejsza to inercję zapewniając możliwość wchodzenia w otwarte interakcje społeczne (West i Greul, 2016). W niektórych firmach działalność przestrzeni pracy wspólnej zorganizowana jest tak, że pracownicy i zespoły ubiegają się o realizację w ich ramach swoich propozycji innowacji. Firma następnie wybiera propozycje i przyznaje budżet na ich realizację oraz umożliwia elastyczną i autonomiczną pracę zwycięskich pracowników. Misją tych miejsc jest tworzenie warunków do generowania pomysłów, ogólnej kreatywności, tworzenia innowacyjnych produktów i wypracowywania ścieżek ich rozwoju.
2. **Otwarte korporacyjne** organizacje kooperacyjne są natomiast w dużej mierze podobne do korporacyjnych. Różni je jednak to, że zachodzi tam włączenie osób z zewnątrz korporacji. Może to przynieść nową wiedzę specjalistyczną, ale wymaga też wdrożenia praktyk zarządzania różnorodnością, integracji uczestników oraz wynagradzania osób z zewnątrz (West i Greul, 2016). W organizacjach tych obserwuje się napięcia, które związane są z obecnością zewnętrznych ekspertów. Kwestią sporną są m.in. prawa własności intelektualnej. W przypadku organizacji korporacyjnych, prawo własności innowacji należy do firmy. W przypadku korporacyjnych organizacji otwartych, współpraca z zewnętrznymi ekspertami komplikuje ten temat. Nie zawsze bowiem cel działania znany jest już na początku trwania projektu i trudno o odpowiednią regulację umowy współpracy. Kwestią problemową jest też zaufanie i poczucie bezpieczeństwa związane z tajemnicami handlowymi, procesowymi i produktowymi. Organizacja może asymetrycznie definiować wartość wypracowanych efektów z uwagi na swój wkład infrastrukturalny i procesowy, władzę i doświadczenie. Ekspert natomiast wchodzi w posiadanie niejawną wiedzę, którą może wykorzystać w późniejszym czasie na niekorzyść organizacji. Napięcia występują także w przypadku współpracy pomiędzy pracownikami i ekspertami zewnętrznymi, zwłaszcza gdy nie mogą oni zidentyfikować i rozdzielić swojego wkładu w tworzenie wartości lub porozumieć odnośnie praktyk i procedur.

3. **Konsultingowe** organizacje kooperacyjne oferują twórcom (od których pobierają opłaty, co czyni ich nie tylko członkami, ale również klientami) nie tylko infrastrukturę niezbędną do realizacji innowacyjnych projektów, ale również bezwarunkowy dostęp do wiedzy eksperckiej. Obiekty powstałe dzięki usłudze doradztwa są więc wynikiem współdziałania twórców, konsultantów, ekspertów i osób z otoczenia. Źródłem napięć w tej kwestii może być fakt, że konsultanci w toku trwania projektu zdobywają wiedzę, która może być później przez nich wykorzystana przy innych projektach. Prawo własności intelektualnej wypracowanych obiektów znajduje się jednak niepodzielnie po stronie klienta. To on ma prawo do sprzedaży opracowanych produktów, licencji, czy procesów. Organizacja kooperacyjna służy też często jako źródło reputacji, sieć profesjonalna i główny partner w kontraktach.
4. **Otwarte** organizacje kooperacyjne oferują osobom indywidualnym, freelancerom, firmom rozpoczynającym działalność, a czasem także przedsiębiorstwom o ugruntowanej pozycji społeczną i zawodową przestrzeń tworzenia innowacji. Ich potencjał wynika w szczególności z otwartej i elastycznej współpracy pomiędzy uczestnikami. Użytkownicy mogą korzystać z przestrzeni i nawiązywać relacje z innymi użytkownikami, potencjalnie znajdując partnerów do realizacji swoich przedsięwzięć. Dużą korzyść dla tych działań przynosi rola menedżerów społeczności, którzy mogą budować innowacyjny klimat pracy i atmosferę współpracy. Menedżerowie mogą także przyciągać do organizacji zainteresowane nowe osoby o określonym profilu działalności (nastawionym zarówno na specjalizację, jak i budowanie różnorodności), może też promować praktyki, procesy, struktury oraz możliwości pracy projektowej dla osób pracujących na stałe. Tworzenie w warunkach wysokiego stopnia autonomii, elastyczności i dzielenia się wiedzą wiąże się z wieloma napięciami. Wywołuje je między innymi brak ustalonych struktur, narzędzi do rozwiązywania konfliktów oraz trudność w określeniu właściwych sposobów indywidualnego działania. Ponadto warunki samoorganizowania się, niedookreślone prawa własności i struktury hierarchiczne wpływają na niepewność technologiczną. Przedsiębiorcy działający w środowisku organizacji kooperacyjnej często pracują w tej samej branży, w podobnym obszarze lub nad podobnymi zadaniami. Z jednej strony dzielą się wiedzą i pomagają, z drugiej jednak konkurują o te same zasoby i klientów. Często podejmują wspólne działanie bez jasno zdefiniowanego celu co buduje późniejsze napięcia. Dojrzałe

firmy posiadające większe doświadczenie w zakresie pozyskiwania klientów, sprzedaży produktów i innych procesów biznesowych mogą wykorzystywać swoją przewagę na tym polu nie dzieląc się posiadaną wiedzą, aktywnie wykorzystując w tym samym czasie zasoby wiedzy organizacji kooperacyjnej.

Dwie powyższe typologie wyróżniają w obrębie organizacji kooperacyjnych różne idealne typy i próbują porównać je między sobą. Zróżnicowanie ze względu na cel działania, a w konsekwencji również charakter członkostwa (jako pracownik lub ekspert w organizacjach korporacyjnych i otwartych korporacyjnych, jako klient w konsultingowych oraz jako członek w otwartych) uważam za dużo bardziej użyteczne w świetle tej pracy. To członkostwo nakłada bowiem na zaangażowane strony prawa i obowiązki, które wpływają na późniejsze działania i zachowania aktorów organizacyjnych, a więc odzwierciedlają się w różnych porządkach instytucjonalnych. Warto jednak pamiętać, że choć organizacje kooperacyjne mogą różnić się charakterem członkostwa istnieje wiele cech, które upodabniają je do siebie i uprawniają rozpatrywanie na gruncie jednego projektu badawczego. Wszystkie bowiem zapewniają (van Holm, 2014):

1. **Demokratyzację dostępu do technologii** – z zasobów pracowni może korzystać każdy zainteresowany (dzięki powszechnemu dostępowi lub za sprawą kupna usługi, jaką jest możliwość użytkowania konkretnej maszyny w konkretnym czasie). Oznacza to, że nie istnieją kryteria dostępu do nich, a zaangażowani wytwórcy dysponują zróżnicowanymi kompetencjami (zarówno w rozumieniu ich treści, jak i poziomu).

2. **Wszechstronność** – pracownie wyposażone są zarówno w zaawansowane elektronicznie urządzenia (drukarki 3D, plotery laserowe i inne), jak i narzędzia związane z tradycyjnymi rzemiosłami (jak tokarki, czy krosna). Oznacza to również, że w zasadzie nie można określić produktu końcowego, który powstaje w pracowni, może być to zarówno odzież, mebel, jak i oprogramowanie komputerowe. W najmniejszym stopniu dotyczy to makerspace'ów, które najczęściej dysponują jedynie podstawowymi narzędziami, ale i w tym przypadku ich wielość pozwala na różnorodność produkcji.

3. **Wspólnotowość** – pracownia jest miejscem pracy osób wielu profesji, zarówno amatorów, jak i profesjonalistów, zarówno artystów, jak i inżynierów, programistów i rzemieślników. Czyni ją to potencjalną przestrzenią współpracy ludzi o różnych tożsamościach zawodowych.

W Polsce i na świecie organizacje kooperacyjne pojawiły się na skutek wzrostu znaczenia ruchu społecznego wytwórców. Jego pojawienie się interpretowane jest jako skutek zwiększającego się znaczenia kilku społeczno-kulturowych nurtów, w tym coworkingu oraz ruchu otwartego oprogramowania (Peppler i Bender, 2013). Przypisuje mu się też związki z hakerską etyką współdzielenia, współpracy i nauki przez dekonstrukcję i rekonstrukcję (Levy, 2001). Sam ruch społeczny nie ma jednak jasnej definicji z uwagi na swoje rozproszone korzenie i niezależny rozwój (Van Holm, 2017). Największy wpływ na jego kształt przypisuje się filozofii *zrób to sam* (ang. DIY).

Ruch *Zrób to sam* to określenie idei, w której zaangażowani hobbyści samodzielnie wykonują pracę używając surowych materiałów lub dekonstruując istniejące już objekty. Za jedno z jego źródeł uważa się filozofię indywidualistyczną (Maffesoli, 1996). Zamysłem organizacji kooperacyjnych zdaje się być jednak filozofia współpracy i solidarnego współtworzenia wspólnej przestrzeni. Odpowiedzią na tą pozorną sprzeczność jest koncepcja indywidualizmu kolektywnego. Wyraża się on w doświadczeniu przeżywanym indywidualnie ale współdzielonym z innymi poprzez wymianę pomysłów, koncepcji, obiektów zainteresowania, tematów i sposobów rozumienia procesu twórczego (Chon, 2018). Sam termin "*zrób to sam*" wszedł do powszechnego użycia w latach 50-tych XX wieku i związany był ze wzrostem popularności prac ręcznych oraz samodzielnego wykonywania drobnych remontów i napraw w domach. Centralnym punktem tej aktywności było więc odrzucenie kapitalistycznej w swych korzeniach idei, że powinno się rozwiązywać swoje problemy poprzez płacenie innym za dostarczenie rozwiązania (Gauntlett, 2011). Z czasem jednak ruch się upolityczniał nabierając więcej cech kontrkulturowych i alterglobalistycznych. W latach 80-tych i 90-tych jego emanacją było tworzenie zinów (nieprofesjonalnych czasopism o, najczęściej, niszowej tematyce, wydawanych i dystrybuowanych własnym nakładem) praktykowane głównie przez środowiska feministyczne i członków subkultury punk-rockowej, później także hackerów i fanów fantastyki (McKay, 1998). Mariaż kontrkultury i samodzielnego wytwórstwa doprowadził z czasem do wyłonienia się tzw. "*craftivismu*", czyli formy aktywizmu wykorzystującego jako formę ekspresji rękodzieło (Hackley, 2013). Motywy takiego działania mogą być różne, zarówno rynkowe (zyski finansowe, niedostępność produktów, słaby dostęp do produktów pożądanej jakości, potrzeba personalizacji), jak i odnoszące się do sieci i społeczności (doskonalenie umiejętności, zaangażowanie w podejmowanie decyzji, potrzeba identyfikacji ze wspólnotą, unikatowość) (Wolf, McQuitty, 2011). Wszystkie te aspekty,

poprzez fakt, że stanowią korzenie ruchu wytwórców, mogą mieć przełożenie na to jak dziś twórcy zrzeszeni w organizacjach kooperacyjnych rozumieją swoją pracę i ją organizują.

Kolejnym ważnym nurtem źródłowym dla fab labów, makerspace'ów i hackerspace'ów jest coworking. Ma on fundamenty społeczno-polityczne, zbudowane wokół wartości jakimi są: *"współpraca, otwartość, wspólnota, dostępność i zrównoważony rozwój"* (Gandini, 2015, s.196). Wiele organizacji deklaruje silną ideologiczną przynależność do tych wartości (Colleoni i Arvidsson, 2015) definiując się jako część globalnej społeczności coworkingowej. W literaturze przedmiotu bywa także opisywany jako fizyczna manifestacja ruchu open source (np. Lange, 2011) i wymiany peer-to-peer, a także ekonomii współdzielenia (Botsman i Rogers, 2011, DeGuzmann i Tang, 2011), wskazuje się też na jego silną przynależność do miejskich kolektywów artystycznych (Moriset, 2014).

Aby dokonać krytycznej analizy dyskursu naukowego dotyczącego organizacji kooperacyjnych w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu, dokonałam przeglądu literatury w oparciu o zasoby bazy Web of Science. Posługiwałam się rozumieniem organizacji kooperacyjnych spójnym z określonymi w toku wstępnych badań literaturowych typami organizacji: hackerspace'ami, makerspace'ami i fab labami. Analizowałam tym samym jedynie artykuły, w których używano tych terminów do określenia podmiotu lub przedmiotu badań.

Tabela 1. Opis syntaxu wyszukiwania i doboru danych źródłowych

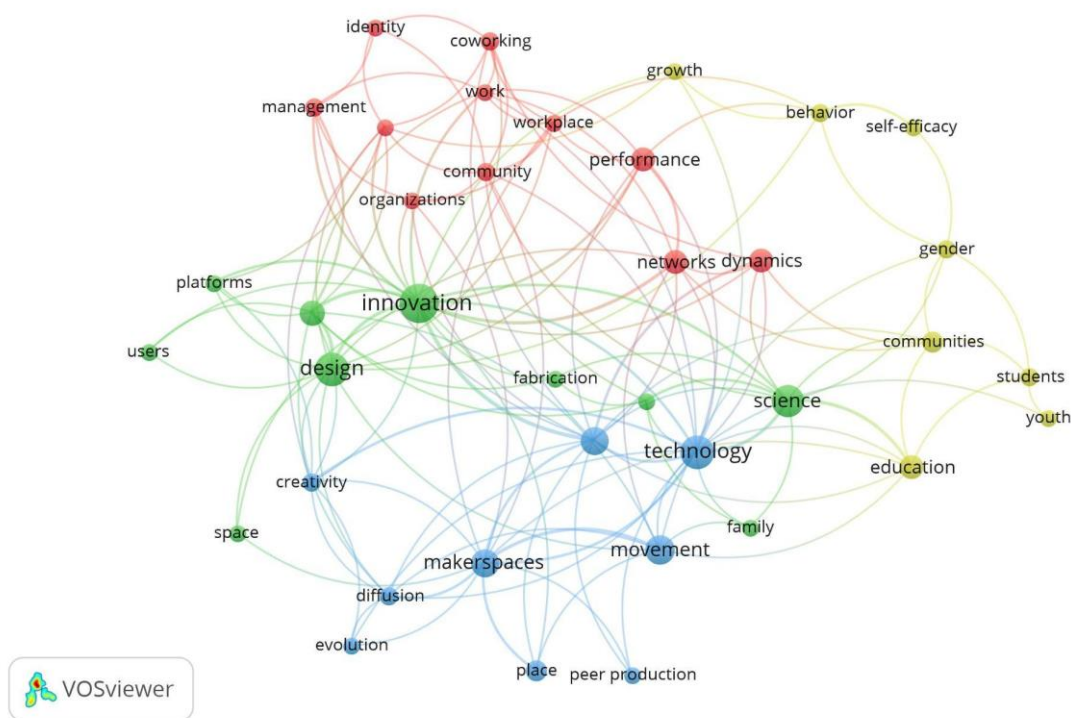
Etap	Frazy, zbiory lub kategorie	Operator	Liczba
Wyznaczenie zbioru	"makerspace*", "hackerspace*", "fab lab*", "fablab*"	OR	1 091
Wyznaczenie zbioru nauk ekonomicznych i o zarządzaniu	management, economics, business	Pozostaw	66

Redukcja	proceedings paper	Wyłącz	55
----------	-------------------	--------	----

Źródło: opracowanie własne

Dane dotyczące 55 artykułów spełniających podane w tabeli kryteria wykorzystałam do analiz w programach VOSviewer oraz Bibliometrix. VOSviewer jest oprogramowaniem służącym do konstruowania i wizualizacji sieci bibliometrycznych. Przedstawia on graficzną reprezentację klastrów oraz relacji pomiędzy nimi. Czyni to poprzez analizę wzajemnych cytowań autorów poruszających zbieżną tematykę oraz mapowanie wykorzystywanych przez nich terminów (Van Eck i Waltman, 2017). Bibliometrix natomiast jest dużo bardziej kompleksowym instrumentem. Dostarcza obszernego zestawu narzędzi do badań ilościowych w bibliometrii i naukometrii. W przeciwieństwie do VOSviewer, nie skupia się tylko na wizualizacji danych, ale również na poprawności i statystycznej kompletności wyników (Dervis, 2019).

Rysunek 1. Mapa zależności tematów w dyskursie o organizacjach kooperacyjnych



źródło: zrzut ekranu z pakietu Bibliometrix

W toku analizy, VOSviewer wskazał cztery kluczowe grupy tematyczne badań, którym zdecydowałam się nadać nazwy:

- **organizacja kooperacyjna jako miejsce pracy** (pojawili się tu takie pojęcia jak: społeczność, sieć, coworking, wydajność, dynamika, zarządzanie);
- **produkcja w organizacji kooperacyjnej** (np. innowacja, fabrykacja, nauka, projektowanie);
- **kultura organizacji kooperacyjnych** (m.in. technologia, ruch społeczny, ewolucja, kreatywność);
- **użytkownicy organizacji kooperacyjnych** (np. płeć, społeczności, edukacja, zachowania).

Użycie oprogramowania komputerowego, usprawniło moje badania literaturowe, ale nie powstrzymało mnie przed samodzielnym namysłem nad wyselekcjonowanymi materiałami. Oba wykorzystane przeze mnie programy opierają się na analizie językowej. Niektóre słowa mają jednak inne znaczenie w różnych dziedzinach nauki. Mogą one błędnie wskazywać, że pewne publikacje są ze sobą powiązane. Ponadto niektóre słowa są bardzo ogólne i używane w wielu różnych dziedzinach. Nie dostarczają one tym samym użytecznych informacji o pokrewieństwie publikacji (Janssens i inni, 2008). Przede wszystkim miałam jednak na uwadze, że celem analizy bibliometrycznej na potrzeby takiej pracy jak dysertacja doktorska jest wskazanie luk badawczych i obszarów tematycznych, czy metodycznych do których ta praca wnosi nowość poznawczą. Tym operacjom podporządkowany był mój przegląd literatury. W pierwszym kroku, poddałam więc namysłowi wątki tematyczne poruszane w badaniach organizacji kooperacyjnych i ustrukturyzowałam je w oparciu o klastrowanie programu VOSviewer.

Tabela 2. Przegląd badań dotyczących organizacji kooperacyjnych

Przedmiot badań	Wnioski	Autorzy
-----------------	---------	---------

Użytkownicy organizacji kooperacyjnych			
Przestrzenie pracy wspólnej wspierają jednostkowe działania budując tym samym spójność profesjonalne	Użytkownicy dzielą pomiedzy sobą wiedzę niejawną	Użytkownicy wspierają się moralnie, emocjonalnie, profesjonalnie i finansowo - charakter tego wsparcia jest przypadkowy i różnorodny	Użytkownicy elastycznie dopasowują do siebie swoje działania, są mobilni, ich relacje są krótkotrwałe
Castilho i Quandt, 2017	Soerjoamodjo i in., 2015	Moriset, 2014; Gerdenitsch, Scheel, Andorfer i Korunka, 2016	Dale i Burrell, 2007

<p>Użytkownicy dzieląc wspólne doświadczenia zdobywają kompetencje społeczne</p>	<p>Użytkownicy przejawiają różnicowane poczucie własności wobec zasobów zgromadzonych w przestrzeni</p>	<p>Przestrzenie pracy wspólnej się samoorganizują poprzez działania użytkowników - integrowanie nowych członków, dbałość o innych użytkowników.</p>	<p>Użytkowników łączy zaufanie i poczucie wspólnoty - ma ono pozytywny wpływ na proces uczenia się</p>	<p>Burret i Pierre, 2014</p> <p>Brafman i Beckstrom, 2006</p> <p>Brafman i Beckstrom, 2006</p> <p>Boucken i Reuschl, 2016</p>
--	---	---	--	---

<p>młodzi profesjonalisci, głównie mężczyźni prowadzący przedsiębiorstwa lub samozatrudnieni, zazwyczaj pracujący w sektorze IT lub branży kreatywnej</p>	<p>opłacani pracownicy, freelancerzy, mikro-przedsiębiorcy, pracownicy kontraktowi, studenci, bezrobotni, seniorzy, pracownicy zdalni, stażyści, małe przedsiębiorstwa, pracownicy sektora non-profit</p>	<p>Użytkownicy to przedsiębiorcy, którzy swoją działalność chcą opierać na relacjach społecznych</p>	<p>Użytkownicy pracują indywidualnie i kolektywnie (“ working together as equals” i “ working together alone”)</p>	<p>Holienka i Racek, 2015</p> <p>DeGuzman i Tang, 2011</p> <p>d’ Andria i Gabarret, 2017</p> <p>deKoven, 2002; Spinuzzi, 2012</p>
---	---	--	---	---

Produkcja w organizacjach kooperacyjnych		
demokratyzacja dostępu do technologii, wspieranie sieciowania, pracy koncepcyjnej, innowacyjności	koordynowanie dostępu do wykwalifikowanych profesjonalistów i wiedzy	facylitowanie sieciowania, wsparcie produktywności i pracy koncepcyjnej, umożliwianie bootstrappingu
Van Holm, 2015	Waters-Lynch i Potts, 2017	Hurry, 2012

<p>organizacje kooperacyjne pełnią funkcję wzmocnienia wiarygodności początkujących przedsiębiorców i ułatwiania im dostępu do potencjalnych partnerów.</p>	<p>wpływ na poczucie sensu pracy twórców, jej kontroli i budowanie wspólnotowości</p>	<p>łączenie rozproszonych aktorów gospodarczych poprzez wydarzenia, sytuacje i samą przestrzeń</p>	<p>udostępnianie użytkownikom infrastruktury technicznej i wsparcia - moralnego, emocjonalnego, profesjonalnego, finansowego</p>
<p>Frick, 2015</p>	<p>Spreitzer, Bacevice i Garrett, 2015</p>	<p>Capdevila, 2015, 2017</p>	<p>Fuzi, 2015</p>

Kultura organizacji kooperacyjnych	ostracyzm społeczny, hierarchiczność i sztywne zasady funkcjonowania hackerspace' ów				
	samoorganizująca się przedsiębiorczość niekonwencjonalna i nieorganizowana				
	industrializacja ruchu co- workingowego i zatracanie jego tożsamości				
	organizacje kooperacyjne stanowią optymalne środowisko rozwoju start-upów				van Weele, Van Rijnsoever i Steinz, 2014
Allen, 2017	Butcher, 2016	Dandoy, 2016			

<p>przestrzenie pracy wspólnej są perspektywiczną formą pracy</p>	<p>przestrzenie pracy wspólnej minimalizują negatywne skutki telepracy</p>	<p>importowanie etyki i praktyk hackerskich w korporacjach wpływa na zwiększenie innowacyjności badań i rozwoju</p>	<p>przenikanie się coworkingu i biznesu komercyjnego, możliwość pracy w przestrzeni coworkingowej jako benefit pracowniczy</p>	<p>Gandini, 2015</p>	<p>Raffaele i Connell, 2016</p>	<p>Fuzi, Clifton i Loudon, 2014</p>	<p>Pompa, 2017</p>
---	--	---	--	----------------------	---------------------------------	-------------------------------------	--------------------

wpływ na deregulację rynku pracy	zwiększenie wartości gospodarczej bibliotek i uniwersytetów, w których ulokowane są przestrzenie pracy wspólnej	wpływ na lokalną ilość początkujących przedsiębiorstw oraz, w konsekwencji, na dynamikę gospodarczą	wzmacnianie potencjału gospodarczego miast	przestrzenie pracy wspólnej to techno-utopia	<p>Ross i Ressler, 2015</p> <p>Lumley, 2014; Winter, Saltzman i Yang, 2016</p> <p>Marx, 2016</p> <p>Reuschke, Mason, Syrett i Van Ham, 2015</p> <p>Anderson, 2012</p>
----------------------------------	---	---	--	--	---

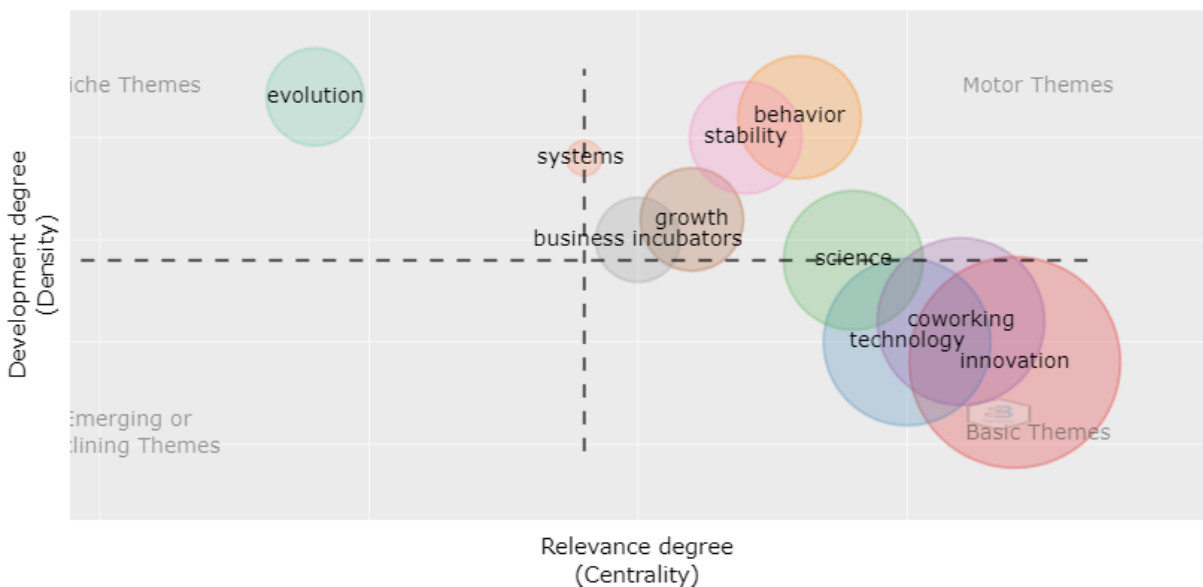
Organizacje kooperacyjne jako miejsce pracy				
postawy przedsiębiorcze zależą od przestrzeni coworkingowej rozumianej jako przestrzeń fizyczna i przestrzeń " społeczna"	postawy przedsiębiorcze zależą od typu przestrzeni pracy wspólnej	" trzecie miejsce" pomiędzy pracą a domem	typy przestrzeni: korporacyjna, otwarta, otwarta korporacyjna, konsultingowa	typy przestrzeni: makerspace, fab lab, biuro coworkingowe
Assenza, 2015	Gertner i Mack, 2017	Oldenburg, 1989	Bouncken i inni, 2018	Dougherty, 2012; Hatch, 2013; Diez, 2012

	<p>model biznesowy przestrzeni coworkingowej jest wartością dodaną dla modelu przedsiębiorstwa prowadzonego w tej przestrzeni</p>	<p>Bouncken, Clauss i Reuschl, 2016</p>
--	---	---

źródło: opracowanie własne

Dyskurs naukowy dotyczący organizacji kooperacyjnych jest dość młody. Przekłada się to na niejasność definicyjną w obrębie dyscypliny, o czym pisałam na początku tego podrozdziału. W kolejnym kroku, przygotowałam więc analizę dojrzałości wątków poruszanych w dyskursie o organizacjach kooperacyjnych w pakiecie Bibliometrix. Porównałam ją z tematyką klastrów zaproponowaną przez VOSViewer.

Rysunek 2. Macierz dojrzałości i relewacji tematów w dyskursie o organizacjach kooperacyjnych



źródło: opracowanie własne

Z widocznej na wykresie wizualizacji wynika, że najważniejsze dla strukturyzacji pola badawczego o organizacjach kooperacyjnych są prace dotyczące zachowania, stabilności, wzrostu i roli inkubatorów biznesu, jaką pełni część organizacji kooperacyjnych. Są to tematy

dobrze ugruntowane w polu badawczym i spójne (ang. motor themes). VOSviewer wskazał na obecność tych tematów w klastrach o tożsamości przestrzeni pracy wspólnej jako miejsca pracy, produkowaniu w organizacjach kooperacyjnych i użytkownikach tych miejsc. Prace związane z ewolucją są natomiast niszowe (ang. niche themes), a więc najmniej licznie występujące w porównaniu do innych. Są one jednak najmocniej powiązane z innymi obszarami badawczymi. W zestawieniu z klastrami zaproponowanymi przez VOSviewer zawierają się one w tematyce kultury organizacji kooperacyjnych.

Jakościowa analiza tych artykułów wskazuje, że odnoszą się one do tożsamości organizacji kooperacyjnych i ich zanurzenia w nurtach społeczno-kulturowych oraz źródeł powstania. Niszowość ta nie dziwi więc z uwagi na socjologiczny charakter takich dociekań, które w podstawowych badaniach ekonomicznych i o zarządzaniu stanowią najczęściej wartość uzupełniającą i wyjaśniającą. Badania dotyczące innowacyjności, coworkingu i technologii są natomiast w puli tematów przekrojowych i podstawowych dla całej dziedziny (ang. basic themes). Konstrukty te stanowią obszar poszukiwań albo są zmiennymi odpowiadającymi na inne pytania badawcze. VOSviewer wizualizuje je we wszystkich zaproponowanych przez siebie klastrach. Dowodzi to, że oba wykorzystane przeze mnie narzędzia, choć oparte na swoistych algorytmach, uzupełniają się wzajemnie. Można bowiem założyć, że każdy wyodrębniony klaster zawiera w sobie konstrukty uznawane za podstawowe dla badań oraz inne, które najczęściej z nimi konotują.

Przytoczone powyżej, a podsumowane w tabeli 2 badania, wśród wielu swoich kierunków, podkreślają samoorganizujący się, niekonkurencyjny, kierowany wartościami i wspólnotowy sposób koordynowania pracy w makerspace'ach, hackerspace'ach i fab labach. Zgodnie z przytoczonymi badaniami, koordynacja ta w mniejszym stopniu dotyczy fizycznej przestrzeni, a w **większym - sposobu organizowania pracy** osób zeń korzystających. Badania dotyczące użytkowników wskazują na ich charakterystykę. Podzielają oni **podobne postawy i wartości**, deklarują też **chęć współdzielenia zasobów** i dokonywania uzgodnień co do sposobu ich wykorzystywania (np. Brafman i Beckstrom, 2006). Silnie eksponowany w znacznej części dyskursu jest także wątek **społeczności i wspólnoty**. Z jednej strony podkreśla się istnienie ponadnarodowej *“społeczności coworkerów”*, *“społeczności makerów”* lub *“społeczności hackerów”* (Spinuzzi, 2012, Capdevila, 2013, Gandini, 2015, Waters-Lynch i in., 2015), z drugiej - zwraca się uwagę na aspekt wspierania społeczności sąsiedzkiej (Capdevila, 2013, Moriset, 2014, Merkel, 2015). Przestrzeń pracy wspólnej jako inicjatywy

o małej skali, niezależne i (często) niedochodowe są zazwyczaj zakładane i prowadzone przez lokalnych aktywistów lub przedsiębiorców. Są więc często dobrze zintegrowane z miejscem istnienia i wykazują "*silną identyfikację z lokalnym otoczeniem i zaangażowanie w nie*" (Merkel, 2015, s. 134). Często działają jako przestrzenie półpubliczne i świadczą usługi małej gastronomii lub udostępniają społeczności przestrzeń do spotkań.

Te kierunki badań pokazują, że przedmiotem zainteresowania badaczy organizacji kooperacyjnych są nie tylko modele funkcjonowania, czy prowadzenia przestrzeni pracy wspólnej, ale też **charakterystyka samych twórców weń zrzeszonych**. Badane są modele biznesowe, funkcje i wpływ jaki wywierają makerspace'y, hackerspace'y i fab laby na swoich użytkowników i otoczenie. Co szczególnie istotne z punktu widzenia tej dysertacji - wiemy, że tamtejsi aktorzy społeczni **działają zarówno indywidualnie, jak i wspólnotowo** oraz że część z nich identyfikuje się z **wartościami szerszych ruchów społecznych**. Wszystkie te perspektywy ujmują problem w kategoriach użytkowników i relacji społecznych. Charakter tych relacji zdaje się jednak być niedookreślony. Na podstawie dotychczasowych badań nie sposób chociażby określić czy możliwość pracy w organizacji kooperacyjnej stanowi dla użytkowników dostęp do sieci, społeczności, czy może jest kamieniem milowym w innowacyjnych procesach produkcyjnych. Dzieje się tak dlatego, że nie ma jasnych rozstrzygnięć co do **roli współpracy wytwórców**. Część badaczy zakłada, że współdziałają oni ze sobą (Moriset, 2014), druga natomiast twierdzi, że działają osobno, acz "obok" siebie (Spinuzzi, 2012).

Wytwórcy spotykający się w organizacjach kooperacyjnych są reprezentantami **różnych środowisk profesjonalnych** (DeGuzman i Tang, 2011). Sądzę, że wpływa to na **różnorodność wzorców i praktyk** reprodukowanych w tych organizacjach. Prowadzone dotychczas projekty badawcze zdają się dążyć do tego, aby opisać makerspace'y, hackerspace'y i fab laby jako homogeniczne. Tymczasem organizacje kooperacyjne zapewniają swoim użytkownikom wspólne miejsce pracy, społeczność opartą na wspólnych wartościach i możliwość wchodzenia w interakcje w przestrzeni społecznej ale jednocześnie zapewniają im też **autonomię w profesjonalnym środowisku pracy**. Z infrastruktury organizacji kooperacyjnych czerpią jednocześnie zainteresowani indywidualni twórcy, jak i zespoły lub początkujące firmy. Działają w ramach płaskich struktur hierarchicznych (Brafman i Beckstrom, 2006) i niezdefiniowanych praw własności (Fuzi, 2015), co zwiększa poziom złożoności chociażby procesów decyzyjnych. Te wszystkie cechy tworzą niepowtarzalną szansę obserwowania jak **różne porządki instytucjonalne spotykają się** w jednej organizacji i jaki

wpływ wywiera to na praktyczne działanie jej członków. Dlatego właśnie praca ta poświęcona jest odkrywaniu złożoności organizacyjnej organizacji kooperacyjnych poprzez analizę konstruowanych tam trybów organizowania. Za zasadną uważam bowiem próbę ukazania ich złożoności i różnorodności. To w obszarze praktyk i wzorców istniejące badania wskazują bowiem na najmniejszy konsensus. Ponadto w dyskursie o organizacjach kooperacyjnych nie spotkałam badań przyjmujących perspektywę złożoności organizacyjnej, którą uważam za cenną, ponieważ skupia się ona na wyzwaniach, które pojawiają się przed aktorami społecznymi stojącymi w obliczu sprzecznych ze sobą propozycji odnośnie sposobu działania.

2.2 Teoria organizacji

Ponieważ praktyki i wzorce postępowania ludzi w organizacjach są przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, to właśnie na gruncie tych nauk zdecydowałam się rozstrzygnąć niniejszy projekt badawczy. Bardziej szczegółowo natomiast, z uwagi na lukę badawczą w postaci braku badań dotyczących złożoności organizacyjnej przestrzeni pracy wspólnej, dysertację niniejszą osadzam w gałęzi teorii organizacji. Jest to w naukach o zarządzaniu dyscyplina relatywnie młoda. Ukształtowała się w latach sześćdziesiątych XX wieku (Hatch, 2002). Ponieważ obiektem jej badań jest organizacja – pojęcie o rozbudowanej strukturze - również obszar jej zainteresowań jest tożsamy z wieloma innymi naukami społecznymi, choćby socjologią, psychologią, czy filozofią. Teorię organizacji można więc nazwać interdyscyplinarną. Wiele prawd naukowych prezentowanych przez jej teoretyków jest dopiero weryfikowanych empirycznie, a niektóre wymagają uporządkowania i usystematyzowania. Historycznie za pionierskie dla tego pola uważane są prace Selznicka (1948, 1957) i Parsonsa (1956). Uczni ci teoretyzowali na temat znaczenia norm i wartości dla struktur i procesów organizacyjnych. Podejście to nazwano później instytucjonalizmem. W latach 70. i 80. XX wieku pojawiło się nowe podejście do analizy instytucjonalnej, którego autorami są Meyer i Rowan (1977), Zucker (1977), DiMaggio i Powell (1983) oraz Meyer i Scott (1983), którzy podkreślili rolę kultury i poznania. Ten etap konstituowania się nauk o organizacjach był przejawem sprzeciwu wobec postrzegania instytucji społecznych, jako predefiniowanych sposobów postępowania i wchodzenia w interakcje. Sprzeciw ten opierał na dwóch przekonaniach. Po pierwsze na założeniu, że aktorzy organizacyjni są sprawczy w transformowaniu procesów społecznych i porządków instytucjonalnych. Po drugie

natomiast, że zjawiska społeczne nie są wtórne wobec postaw jednostek (DiMaggio i Powell, 1991). Badania realizowane w duchu teorii organizacji potwierdzają, że praktyki, założenia i skrypty ludzkiego postępowania zależą od relacji odniesienia pomiędzy aktorami pozostającymi ze sobą w interakcji (Benders i inni, 2006).

Współczesne zarządzanie czerpie z teorii instytucjonalnej, aby lepiej rozumieć relacje zależności, władzę, procesy tworzenia i wdrażania praktyk, czy też dynamikę podejmowania decyzji (Bell, 2011). Warto jednak podkreślić, że instytucje nie są synonimem organizacji. Zbiór norm i cech kulturowych, który definiuje instytucje, wpływa na aktorów instytucjonalnych (i *vice versa*) nie tylko za pośrednictwem procesów organizacyjnych, ale znacznie szerzej za sprawą oddziaływań kulturowych (March i Olsen, 2005). Jak pisał Prof. Sułkowski (2012, s.9): *“mimo, że organizacja jest pojęciem konstytutywnym dla społeczeństwa oraz określeniem podstawowym dla nauk o zarządzaniu, to jednak zawsze nastroczała problemów poznawczych”*. Wychodząc z perspektywy aktora organizacyjnego można powiedzieć, że organizacja jest zaplanowanym, skoordynowanym i celowym działaniem zmierzającym do wyprodukowania wspólnego materialnego lub niematerialnego produktu albo usługi (Czerminski i inni, 1999). Działanie to jest zwykle ujęte w ramy formalnego członkostwa, choć teoria zna też oczywiście organizacje nieformalne lub nieplanowane (Soda i Zaheer, 2012). Wedle najszerszych definicji organizacje są ucieleśnieniem przemysłanej i celowej współpracy między ludźmi (Barnard, 1968). Wielość sposobów definiowania tego pojęcia ilustruje poniższa tabela:

Tabela 3. Definicje organizacji

Twórca	Definicja	Rdzeń definicji
T. Kotarbiński 1958, s. 75	Pewny rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości	Celowy system w działaniu
T. Pszczołowski 1978, s. 86	Zespół współdziałających osób wyposażonych w zasoby	Celowa grupa społeczna
K. Weick 1969	Działalność grupowa jest organizowaniem.	Działalność grupowa

G. Morgan 1997, s. 11	Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów.	Wieloznaczność organizacji
R.W. Griffin 1996, s. 35	Organizacji to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów	Celowa grupa społeczna
D. Katz i R.L. Kahn 1979, s. 64	System społeczny, który składa się z trzech elementów: 1) role organizacyjne, czyli zachowania ludzi związane z wykonywaniem zadań; 2) normy sankcjonujące te zachowania czyli oczekiwania lub żądania odnoszące się do ludzi pełniących rolę; 3) wartości, czyli ideologiczne uzasadnienia, z których wynikają normy	Celowy system społeczny
Ch. Barnard 1997, s. 20	Organizacje są "świadomym, przemyślanym i celowym typem współpracy między ludźmi"	Czynność celowej współpracy
J. Szczepański 1972, s. 234	Układ wzorów zachowań, instytucji, ról społecznych, środków kontroli społecznej, który zapewnia współżycie członków zbiorowości, przystosowuje ich dążenia i działania w procesie zaspokajania potrzeb i rozwiązuje problemy i konflikty wynikające w toku współżycia	Społeczne wzorce organizowania
M. Kolczyński i J. Sztumski 2003, s. 59	Relatywnie wyodrębniony z otoczenia system społeczny, utworzony dla realizowania określonych misji, wartości i celów, posiadający wewnętrzną strukturę łączącą w funkcjonalną całość elementy składowe	Celowy system społeczny
T. Parsons 1985, s. 65	Definitywną własnością organizacji, odróżniającą ją od innych typów systemów społecznych, jest prymat orientacji na osiągnięcie specyficznego celu	Celowe działanie zbiorowe

Źródło: „Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu”, Sułkowski Ł., 2012, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2012, s. 11; opracowanie własne.

Namysł nad istotą pojęcia organizacji jest w niniejszej dysertacji ważny nie tylko po to, by odróżnić je od instytucji, ale również dlatego, że nazwa "organizacje kooperacyjne" zakłada, że rzeczywiście są one organizacjami. Z tą tezą jednak dyskutować mogliby zwolennicy tradycyjnych podejść do nauk o zarządzaniu. W tej części pracy postaram się więc dowieść, że makerspace'y, hackerspace'y i fab laby są emanacją samoorganizującego się, niekonkurencyjnego, kierowanego wartościami i wspólnotowego sposobu koordynowania pracy (Grabher i Ibert, 2014) co wskazuje na ich organizacyjny charakter. Rozważania dotyczące tego przedmiotu zdecydowałam się wywieść od ogółu do szczegółu zastanawiając się najpierw czym jest organizacja i organizowanie, a później poruszając problematykę typów organizacji i miejsca jakie wśród nich zajmują przestrzenie pracy wspólnej.

Jedną z najbardziej poczytnych pozycji dotyczących podstaw teorii organizacji jest książka o takim właśnie tytule ("*Teoria organizacji*") napisana przez M. Hatch (2002). Autorka przedstawia tam model pojęciowy tłumacząc, że organizacja jest wspólnym wytworem technologii, kultury, struktury społecznej i fizycznej, a sfery te, wzajemnie powiązane, zanurzone są w otaczającym je środowisku. Jest to klasyczny pogląd, podzielany przez wielu badaczy. Podobne ujęcie prezentują chociażby powszechnie znane modele, takie jak model Leavitta (Krzyżanowski, 1999), czy Kasta i Rosenzweiga (Morgan, 1997). Podstawową wadą tych i podobnych koncepcji jest jednak niemożność rozłącznego rozróżnienia poszczególnych ich składowych (Jemielniak i Latusek, 2005). Stanowią więc one małą wartość wyjaśniającą. Jednakże założenie, że "organizacja" może się zdarzyć tylko w ramach formalnych struktur nie jest jedynym możliwym kierunkiem prowadzenia debaty. Organizacje nieustająco morfują w nowe formy (Brès i inni, 2018), a tradycyjne koncepcje teoretyczne coraz częściej nie są w stanie rzetelnie oddać ich empirycznego wymiaru (Davis, 2015). W ciągu ostatnich lat w teorii organizacji pojawiło się kilka koncepcji, które kwestionują tradycyjne założenia (den Hond i inni, 2015; Parker i inni, 2014; Böhm, 2006). Chciałabym skupić teraz na trzech, których ustalenia w największym stopniu korespondują ze zbadaną dotychczas tożsamością organizacji kooperacyjnych: **organizacje alternatywne, częściowe i hybrydowe**.

Wskazując na zjawisko nazywane przez siebie **organizacją alternatywną** Parker, Fournier i Reedy (2008), krytykują pogląd, że organizacja społeczna jest zawsze uformowana a priori. Organizacje alternatywne są przez nich rozumiane jako podmioty, które są mniej

zhierarchizowane, mniej zbiurokratyzowane i bardziej wyczułone na potrzeby ludzi i środowiska (Cheney, 2014). Mogą funkcjonować zarówno w sektorze prywatnym, publicznym, jak i pozarządowym (Land i King, 2014). Wyłanianie się organizacji alternatywnych stało się punktem centralnym dla rozważań teoretycznych w różnych dziedzinach. Powołuje się na nie dyskurs dotyczący nowych mediów, globalizacji oddolnej, postępu technologicznego i inne. Koresponduje to z zainteresowaniem ruchami kontestującymi porządek kapitalistyczny (Cruz i inni, 2017). Obrazuje to dążenie do poszukiwania alternatywnych sposobów opisu organizacji, po to aby uchwycić cechy tych z nich, których powstanie mogło mieć korzenie antykapitalistyczne lub też docelowo nie planowano dla nich celów li tylko gospodarczych. Bezspornie przyznać można, że w poczet takich organizacji zaliczają się przestrzenie pracy wspólnej. Świadczą o tym dotychczasowe badania dotyczące makerspace'ów, hackerspace'ów i fab labów oraz trzy kluczowe zasady funkcjonowania organizacji alternatywnych zdefiniowane przez autorów tego pojęcia (Parker i in., 2014): autonomia, solidarność i odpowiedzialność.

Zasada **autonomii** powiązana jest z poszanowaniem wolności i różnorodności członków organizacji. Oznacza, że mają oni wybór co do partycypacji w niektórych działaniach zgodnie ze swoją gotowością. Z zasadą tą korespondują między innymi badania Pennel (2013), która w toku empirycznych dociekań dowiodła, że członkowie organizacji kooperacyjnych elastycznie dopasowują do siebie swoje działania, są mobilni, a ich relacje są krótkotrwałe.

Kolejną zasadą organizacji alternatywnej jest **solidarność**, którą autorzy tego pojęcia definiują z perspektywy powinności wobec innych członków organizacji. Ich zdaniem, połączenie autonomii i solidarności jest bliskie "konstruowaniu społecznemu" (Berger i Luckmann, 1967) oraz wiąże się z pojęciami wolności pozytywnej i negatywnej (Berlin, 1969). Zdawać by się bowiem mogło, że autonomia i solidarność wykluczają się nawzajem, tak jak mogłyby się wykluczać indywidualizm i kolektywizm. Parker i jego współautorzy argumentują jednak, że jednostki mogą korzystać ze swojej autonomii tylko w ramach umowy społecznej. Dychotomię między jednostką, a społeczeństwem można uznać za zapośredniczoną przez tożsamość członka grupy, klasy albo kategorii w ramach szerszego spektrum społeczności lub pomiędzy nimi (Jenkins, 2008). Korespondują z tym również badania z zakresu organizacji kooperacyjnych. Dla przykładu Spreitzer, Bacevice i Garrett (2015) podkreślają silny wspólnotowy wpływ środowiska organizacji kooperacyjnych na poczucie sensu pracy twórców i jej kontrolę. Moriset (2014) natomiast poświęcając swoją uwagę opisowi wsparcia

moralnego, emocjonalnego, profesjonalnego i finansowego twórców wobec siebie wskazał, że jest ono konstytutywne dla relacji społecznych w przestrzeniach pracy wspólnej.

Trzecią, ostatnią zasadą definiującą organizacje alternatywne jest **odpowiedzialność**. W odróżnieniu od dwóch pozostałych zasad odnosi się ona nie do relacji pomiędzy członkami, a raczej do relacji organizacji lub jej członków z otoczeniem oraz długofalowych efektów gospodarczych i społecznych ich działań. Wiąże się to z promocją zrównoważonego rozwoju, uważnością na zmiany klimatyczne i degradację środowiska, zmianą dominującego ładu gospodarczego, a także unikaniem negatywnych efektów środowiskowych i społecznych. W dużej mierze odnosi się do relacji organizacji ze środowiskiem naturalnym, ale nie tylko. Odpowiedzialność za przyszłość, zdaniem Parkera i współautorów (2014) musi również uwzględniać bycie uważnym na wpływ technologii na społeczeństwo, na to jakie założenia dotyczące demokracji wprowadza się do organizacji tworząc w niej strukturę hierarchiczną, a jakie kiedy struktura ta jest "płaska". Innymi słowy, zwracanie uwagi na to jak organizacja przyczynia się do kształtowania postaw i przekonań kolejnych pokoleń poprzez swoje decyzje wewnętrzne oraz te, które widoczne są w otoczeniu. Korespondują z tym badania organizacji kooperacyjnych wskazujące na niektóre ich funkcje takie jak wspieranie jednostkowych działań, po to by budować społeczności profesjonalne (Castilho i Quandt, 2017), czy też stwarzanie warunków dla samoorganizującej się, niekonwencjonalnej i niezorganizowanej przedsiębiorczości (Butcher, 2016). Sam ruch społeczny wytwórców odnosi się też w swoich ideałach do aspektów środowiskowych, gospodarczych i społecznych oraz demokratyzacji procesów produkcyjnych, o czym piszą badaczki Unterfrauner i Voigt w artykule o wymownym tytule "*Makers' ambitions to do socially valuable things*" (2017).

Współczesna literatura z zakresu organizacji alternatywnych skupia się na opisywaniu stosowanych modeli biznesowych i modeli działania, procesów powstawania i rozwoju alternatywnych organizacji, a także na celach i wpływie tych organizacji na szerszy kontekst społeczny. Istnieją co najmniej dwa sposoby konceptualizacji ich modeli biznesowych i działania, co wynika bezpośrednio z faktu, iż jest to młoda dziedzina, w ramach której definicje i konsensus nie zostały jeszcze wypracowane (Cruz i inni, 2017). Przyjmując szerszą i bardzo inkluzywną perspektywę, organizacją alternatywną jest każda, która różni się od tradycyjnego modelu for-profit, np. spółdzielnie, stowarzyszenia, organizacje pozarządowe, czy przedsiębiorstwa społeczne (Esper i inni, 2017). W świetle tego założenia mogą nimi być

również organizacje kooperacyjne, które najczęściej powstają jako oddolne inicjatywy i przyjmują formę prawną organizacji pozarządowych. Znacznie bardziej restrykcyjnym podejściem jest konceptualizacja organizacji alternatywnej jako takiej, która kontestuje dominujący systemem ekonomiczny. W tym przypadku za alternatywne formy organizacyjne można by uznać tylko te organizacje, które kwestionują podstawowe cechy kapitalizmu - takie jak prawa własności czy akumulacja kapitału (Belz i Binder, 2017). Jako przestrzenie pracy wspólnej, makerspace'y, hackerspace'y i fab laby są doskonałym przykładem społecznego rozumienia własności (jak choćby interpretacja praw autorskich poprzez powinność pozostawiania materiału edukacyjnego w postaci dokumentacji projektowej kolejnym twórcom w celu nauki (Johns i Hall, 2020)), co również uwiarygadnia definiowanie ich jako alternatywne.

Posługujący się teorią instytucjonalną badacze organizacji alternatywnych, próbują zrozumieć, między innymi, jakie wyzwania napotykają organizacje funkcjonujące w gospodarce rynkowej hołdujące jednocześnie wartościom antykapitalistycznym (Smith i inni, 2013). Istnieje więc w tym zakresie tradycja badawcza, co uważam za ważny argument w dyskusji na temat zasadności rozpatrywania tego projektu poprzez perspektywę porządków instytucjonalnych.

Jak napisałam wcześniej, ta część pracy ma za zadanie uzasadnić definiowanie przestrzeni pracy wspólnej jako organizacji poprzez porównanie ich z istniejącymi już w naukach o zarządzaniu koncepcjami. Po opisie organizacji alternatywnej przechodzę więc do kolejnej - **organizacji częściowej**. Choć koncepcja ta kojarzona jest przede wszystkim z pracą Ahrne i Brunssona z 2011 roku, ideę tą autorzy rozwijali niezależnie od siebie już wcześniej. Początkowo, interakcje wewnątrz, na zewnątrz i między organizacjami były głównym przedmiotem zainteresowania Ahrne'a (Ahrne, 1994), Brunsson natomiast poświęcał się analizie złożoności form współpracy i konkurencji między organizacjami (Brunsson i Olsen, 1998). Ponad dekadę temu przedstawili oni wspólnie koncepcję organizacji częściowej i swoje rozumienie różnic między organizacją, instytucją i siecią (Ahrne i Brunsson, 2011). Zaproponowali aby przyjąć, że instytucje, organizacje i sieci wyrażają różne wymiary porządku społecznego. Instytucje ucieleśniają ich zdaniem koncepcje i normy, które są uznawane za oczywiste przez grupę aktorów i które strukturyzują działania społeczne w stabilne i rutynowo odtwarzalne wzory zachowań. Sieci to nieformalne struktury i relacje,

które łączą aktorów społecznych (indywidualnych: osoby, ale też zbiorowych: grupy i organizacje). Relacje są w nich niehierarchiczne, a sama sieć jest utrzymywana dzięki zaufaniu, wzajemności i kapitałowi społecznemu. Zamiast formalnej pozycji, sprawowanie władzy opiera się na rolach podejmowanych przez poszczególnych aktorów, a kontrola sprawowana jest za pomocą rozmów, relacji, opowieści, czy pogłosek. Granice są często rozmyte, co oznacza, że nieoczywiste jest to, kto należy do sieci. W odróżnieniu od instytucji i sieci, organizacje stanowią porządek o dobrze zdefiniowanych granicach. Znane i ustalone jest członkostwo, hierarchia, reguły, kontrola i sankcje. Występowanie tych pięciu elementów definiuje organizację kompletną. Organizacja częściowa opiera się natomiast na obecności tylko jednego lub kilku spośród nich. Istnieje więc wiele form organizacji częściowej, które składają się z różnych niekompletnych kombinacji elementów organizacyjnych.

Według Ahrne (1994) rdzeniem każdej organizacji jest zbiór zasobów, które są wytwarzane, utrzymywane i wykorzystywane przez podmioty powiązane z tą organizacją. Powodem, dla którego członkowie organizacji wracają do niej jest chęć wykorzystania tych zasobów. Mogą to być zarówno obiekty materialne, jak i niematerialne. Dostęp do zasobów różnego typu w organizacjach kooperacyjnych również był przedmiotem rozważań badaczy tej domeny. Wskazano między innymi na ważką rolę, którą makerspace'y, hackerspace'y i fab laby pełnią w zakresie udostępniania technologii, wspierania sieciowania i organizowania zbiorowej pracy koncepcyjnej (Van Holm, 2015).

Omówię w tym miejscu syntetycznie każdy z elementów organizacji według Ahrne i Brunssona i wskażę na dowody naukowe badaczy organizacji kooperacyjnych, które potwierdzają ich obecność lub brak w makerspace'ach, hackerspace'ach i fab labach.

Przynależność do kompletnej organizacji przejawia się poprzez formalne **członkostwo**. Jej funkcją jest w związku z tym określanie kryteriów decydujących o warunkach dostępu i statusie członka. Skutkuje to tym, że najczęściej członkowie są i stają się do siebie podobni (Ahrne i Brunsson, 2005). Członkostwo wiąże się bowiem z uzyskaniem pewnej tożsamości, która różna jest od tożsamości osób nie mających dostępu do tej samej afiliacji (Ahrne, 1994). Przynależność do organizacji różni się też od przynależności do innych form wyodrębnionych przez Ahrne i Brunssona. Sieć opiera się na relacjach pomiędzy osobami znajdującymi się i pozostającymi ze sobą w interakcjach o większym lub mniejszym nasileniu. Różnice w wyznawanych wartościach, praktykowanych rytuałach, czy stosowanych normach nie są podstawą negocjowania przynależności, a raczej prowadzić mogą do ostracyzmu i zmniejszenia

dynamiki relacji (Ahrne, Brunsson, 2019). Trudno o jednoznaczną konkluzję dotyczącą tego czy członkostwo w organizacjach kooperacyjnych opiera się na przynależności, czy relacjach. Z badań wynika, że wyróżnić można różne typy kryteriów decydujących o warunkach dostępu i statusie członka przestrzeni pracy wspólnej (Bouncken i inni, 2018): organizacje korporacyjne (dostępne tylko dla pracowników zakładającego je przedsiębiorstwa), korporacyjne otwarte (dostępne dla pracowników i współpracujących z nimi ekspertów), otwarte (dostępne dla wszystkich bez względu na kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia co implikuje, że nie istnieją żadne kryteria przyjęcia oprócz chęci samego użytkownika i uiszczenia przez niego opłaty członkowskiej) i konsultingowe (podobnie jak otwarte - dostępne dla wszystkich zainteresowanych).

Kolejną wyróżnioną przez Ahrne i Brunssona cechą organizacji kompletnych jest formalna **hierarchia** oparta na zajmowanych stanowiskach. Wyraża ona prawo do podejmowania pewnych wiążących decyzji lub "*decyzji o tym, kto ma decydować*" (Ahrne i Brunsson, 2011, s. 86). Prawo to może być realizowane w sposób formalny i nieformalny oraz przez różne osoby i grupy w ramach organizacji. Zgodnie z istniejącą literaturą, można przyjąć, że otwarte i konsultingowe organizacje kooperacyjne nie posiadają sformalizowanej hierarchii, cechują się natomiast otwartością i poziomą strukturą władzy oraz odpowiedzialności (Liotard, 2017). Organizacje korporacyjne i otwarte korporacyjne odpowiadają natomiast w swojej strukturze podmiotowi założycielskiemu – korporacji (Bouncken i inni, 2018). Na uwagę zasługuje jednak pewien niuans. Bywa, że takie organizacje, w szczególności zaś Makerspace'y i Fab Laby, funkcjonują jako jednostki w ramach struktur szkół, uniwersytetów, muzeów, czy bibliotek. Ciekawą analizę, która bierze pod uwagę ten czynnik opisał zespół akademików z Finlandii i Włoch w artykule "*Translating Sustainability into Action: A Management Challenge in FabLabs*" (Galuppo i inni, 2019). W licznych wywiadach z osobami zarządzającymi uniwersyteckimi Fab Labami oraz ich użytkownikami odnaleźli oni sprzeczność pomiędzy ideą współpracy i otwartości przyświecającą Fab Labom, a trybem działania w "*instytucji zorientowanej na wyniki*", jak określili badane uniwersytety. Przypisali to głębokiemu, ich zdaniem, rozdźwiękowi pomiędzy "tradycyjną" kulturą akademicką, a nową, wyłaniającą się kulturą pracy w Fab Labach. Opisywana sprzeczność uwidaczniała się między innymi w roli, jaką przyjmowało wielu studentów uczestniczących w działaniach Fab Labów. Przyzwyczajonym do hierarchicznych uprawnień oraz formalnych i biurokratycznych procedur młodym ludziom z trudem przychodziło branie

współodpowiedzialności za działania i wspólną przestrzeń Fab Labu. Preferowali udział w odgórnie sformułowanych projektach, a menedżerowie Fab Labów postrzegali swoją rolę jako tych, którzy zmuszają do angażowania się w zespołowe działania. Warto podkreślić, że do problematyki hierarchii, odnoszą się też w swoisty sposób badania społeczności hakerskich wskazujące na ich tendencje do zachowań segregujących i ostarczyjących (Allen, 2017). Ponadto organizacje kooperacyjne najczęściej mają formę prawną fundacji lub stowarzyszeń, co oznacza, że do podejmowania wiążących zobowiązań jest upoważniona zawsze jedynie wąska grupa osób. Kwestię hierarchii w organizacjach kooperacyjnych uznać więc można za niejednoznaczną i wymagającą pogłębienia.

Kontynuując dalej analizę cech organizacji kompletnej Ahrne i Brunssona, wskazać należy na tezę, że organizacje muszą monitorować i kontrolować przestrzeganie **reguł**, aby legitymizować działania swoich członków (2011). Można je nazwać normami lub zaleceniami, których przestrzeganie jest dobrowolne (Brunsson i Jacobsson, 2000). Mogą odnosić się do specyfikacji produktów, procesów produkcyjnych, sposobów zarządzania, handlu, czy ochrony środowiska. Literatura dotycząca organizacji kooperacyjnych nie wskazuje na obecność takich pisanych reguł. Analiza umów z użytkownikami przeprowadzona przez Moorefield-Lang (2015) wskazała natomiast, że jedyne regulacje odnoszą się do kwestii bezpieczeństwa, odpowiedzialności, procedur produkcyjnych i dopuszczalnego sposobu wykorzystania urządzeń. Dowolność w zakresie wytwarzania przedmiotów, stosowanych do tego celu technik i narzędzi zdaje się być nieograniczona. Podobnie jak koordynacja własnych działań, sprzedaży, czy efektów. Organizacje kooperacyjne opisywane są jako przejaw samoorganizującej się, niekonwencjonalnej i niezorganizowanej przedsiębiorczości (Butcher, 2016).

Ostatnią składową opisującą organizację kompletną jest występowanie **sankcji**. Nie ograniczają się one do karania za łamanie zasad, ale są również narzędziem pomiaru efektywności i nagradzania pozytywnych działań. Instrumentami sankcji mogą być: określony dostęp do zasobów, awanse, oceny, nagrody, dyplomy, medale, podwyżki wynagrodzenia, jawne karanie, wykluczenie i inne. Nie funkcjonują one bez reguł do których mogłyby się odnosić (Ahrne i Brunsson 2011). Publikacje dotyczące organizacji kooperacyjnych nie wskazują na istnienie takich sankcji w przestrzeniach pracy wspólnej. Niektóre spośród wymienionych instrumentów są tam, co prawda, obecne ale nie w charakterze sankcji. Przykładem jest zróżnicowany dostęp do zasobów, który może dotyczyć użytkowników

organizacji kooperacyjnych, jest on jednak związany z np. preferencją użytkownika co do wysokości opłaty członkowskiej, która uprawnia go do określonego zakresu dóbr. Nie ma to natomiast związku z poprawnym stosowaniem się do pisanych lub niepisanych zasad (Holman, 2015).

Z przytoczonych wyżej definicji poszczególnych cech organizacji kompletnej wynika, że nie można jednoznacznie określić czy przestrzeń pracy wspólnej cechują się istnieniem usystematyzowanych hierarchii, reguł i sankcji. Wskazać można na zdefiniowane warunki członkostwa. Świadczy to o tym, że organizacje kooperacyjne nie są organizacjami kompletnymi. Pojęcie organizacji częściowej ma tu jednak z pewnością swoje zastosowanie. W przypadku niektórych elementów składowych można wskazać na spójność tożsamości organizacji kooperacyjnych i opisów zaproponowanych przez Ahrne i Brunssona nie w kontekście organizacji, a np. sieci. To przywodzi nas do jeszcze jednej koncepcji zaproponowanej przez tych autorów, czyli metaorganizacji. Ahrne i Brunsson wprowadzili go do nauk o zarządzaniu w odniesieniu do organizacji, której członkami są inne organizacje, nie natomiast jednostki. Przytaczam go z uwagi na fakt, że w organizacjach kooperacyjnych funkcjonują również mikroprzedsiębiorstwa i startupy co w świetle tej koncepcji czyni je metaorganizacjami. Głównym celem metaorganizacji jest koordynowanie działań zbiorowych przynoszących korzyść dla jej członków, a jednocześnie ograniczająca ponoszone przez nich koszty. Ich podstawową zaletą jest to, że z jednej strony dysponują instrumentami organizacji formalnych, z drugiej strony natomiast, ich struktura organizacyjna pozostaje elastyczna (Berkowitz i Dumez, 2016). Metaorganizacje tworzą środowisko, w którym ich członkowie mogą połączyć swoje zasoby i informacje, oddziaływać na szerszy kontekst społeczny, budować swój potencjał rynkowy lub bronić swoich interesów poprzez lobbying. Tym, co zaburza spójność tożsamości organizacji kooperacyjnych i metaorganizacji jest fakt, że najczęstszymi użytkownikami fab labów, makerspace'ów i hackerspace'ów są jednak indywidualni użytkownicy, a nie organizacje.

Jak podkreślałam na wcześniejszych kartach tego podrozdziału, w tej części pracy zajmuję się przedłożeniem trzech korespondujących z koncepcją organizacji kooperacyjnej teorii organizacyjnych. Po omówieniu koncepcji organizacji alternatywnej i częściowej, chciałabym poświęcić uwagę teorii **hybrydowości organizacyjnej**. Ogólnie, pojęcie hybrydowości opisuje podmioty utworzone z istniejących elementów poprzez ich

rekombinację (Battilana i Lee, 2014). W teorii organizacji oznacza natomiast, że organizacje nie powstają niezależnie od środowiska zewnętrznego, są natomiast produktami kontekstu społecznego. Innymi słowy, że *"elementy składowe organizacji są rozrzucone po całym krajobrazie społecznym (...) potrzeba tylko odrobiny przedsiębiorczej energii, by złożyć je w strukturę"* (Meyer i Rowan 1977, s. 345). Warto również podkreślić, że rozpatrywanie organizacji kooperacyjnych przy użyciu koncepcji organizacji hybrydowej było już zastosowane w badaniach prowadzonych w korporacyjnym Fab Labie producenta samochodów Renault, gdzie autorzy przeprowadzili dwuletnie badanie etnograficzne. Opierając się na literaturze poświęconej władzy, pokazali, jak Fab Laby mogą wspierać sprawczość poprzez samozarządzanie. Ukazali tym samym jak aktorzy o niskiej pozycji społecznej w firmie motoryzacyjnej, w wydzielonej przestrzeni Fab Labu zyskiwali więcej władzy poprzez podejmowanie autonomicznych inicjatyw. Wskazali na trzy główne mechanizmy wspierające autonomię pracowników: destabilizację istniejącego porządku instytucjonalnego, działania eksploracyjne poprzez egalitarny dostęp do zasobów oraz systematyzację autonomicznych inicjatyw (Lô i Diochon, 2019).

Zidentyfikować można różne nurty rozpatrywania problemu hybrydowości doświadczanej przez organizacje. Trzy najpopularniejsze przyjmują pryzmat **tożsamości organizacyjnej, form organizacyjnych i logik instytucjonalnych**.

Pierwszy nurt opisuje stan łączenia kilku **tożsamości organizacyjnych**. Konsekwencje tego stanu rzeczy mogą się znacznie różnić w zależności od liczby tożsamości, które łączy dana organizacja, jak również od stopnia, w jakim te tożsamości są ze sobą synergiczne (Pratt i Foreman, 2000). Przedmiotem teoretycznych debat jest natomiast odpowiedź na pytanie na ile tożsamości współwystępujące w jednej organizacji należy postrzegać jako centralne i peryferyjne, a na ile jako równoważne (Corley i in., 2006). Badania nad organizacjami hybrydowymi, skupiają się na sposobie w jaki obecność wielu tożsamości kształtuje doświadczenia członków organizacji i ich sposób funkcjonowania w życiu organizacyjnym (Glynn, 2000). Pojęciami opisującymi te różne doświadczenia jest tożsamość holograficzna (różne tożsamości podzielane są w całej organizacji przez wszystkich jej członków) lub ideograficzna (różne tożsamości są uznawane przez podgrupy wewnątrz organizacji, ale nie są podzielane przez całą organizację) (Albert i Whetten, 1985). Niespójności pomiędzy tożsamościami mogą być negocjowane w obrębie organizacji lub pomiędzy jednostkami (Fiol i inni, 2009).

Hybrydowość jako połączenie wielu **form organizacyjnych** zakłada, że organizacje składają się z określonego zespołu cech, które instytucjonalizują, a z czasem ugruntowują się. Odbywa się to poprzez proces segregacji (Hannan i Freeman, 1977). Hybrydowość pojawia się, gdy owe procesy zostają przewyżnione przez mechanizmy przeciwdziałające, które prowadzą organizacje do łączenia wielu form (Haveman i Rao, 2006). Mogą to być połączenia planowane i celowe, ale też niezamierzone, powstające przypadkowo lub w wyniku nieoczekiwanej zmiany zewnętrznej. Niektórzy badacze używają pojęcia hybrydowości form organizacyjnych do opisanie powiązań pomiędzy aktorami organizacyjnymi i hierarchii, inni natomiast przypisują je upodobnieniu się do ugruntowanych form jak “rząd”, czy “biznes” (Billis, 2010).

Rozumienie organizacji hybrydowej jako połączenia **różnych logik**¹ wywodzi się z teorii instytucjonalnej (Battilana i Dorado, 2010). Organizacja taka jest z natury rzeczy areną sprzeczności. Obrazuje to przykład przedsiębiorstw społecznych, których celem jest realizacja misji społecznej poprzez działalność komercyjną. Doświadczają one konkurujących wymagań logiki rynkowej i logiki społecznej (Ko i Liu, 2021). Podobnie jest z partnerstwami publiczno-prywatnymi łączącymi logiki państwa, rynku i społeczeństwa obywatelskiego (Jay, 2013), czy firmami biotechnologicznymi łączącymi logikę naukową i rynkową (Powell i Sandholtz, 2012). Może mieć to swoje odzwierciedlenie w antagonistycznych względem siebie praktykach organizacyjnych. Możliwe są także implikacje dla relacji organizacji z otoczeniem. Ponieważ działanie spójne z jedną logiką często wymaga przeciwstawienia się wymaganiom innych, organizacje hybrydowe mogą być niespójne lub niewiarygodne dla ważnych podmiotów w ich otoczeniu organizacyjnym (D'Aunno i in., 1991). Współistnienie konkurencyjnych wzorców postępowania może też powodować wyłanianie się grup, czy też koalicji, które mogą walczyć przeciwko sobie doprowadzając do konfliktu wewnątrz organizacji (Zilber, 2002).

Dyskusje na temat hybrydowości rozwijają się w różnych, niezależnych od siebie wątkach. Osiągają one zbliżone do siebie wnioski, mimo że prowadzone są w odrębnych obszarach badawczych i opisuje się nimi różne poziomy analizy. Śledzenie logik, pozwala przyrzeć się bliżej porządkowi społecznemu i aspektom kulturowym, poprzez które elementy organizacyjne są konstruowane i reprodukowane (Greenwood i Hinings, 1988). Analiza form, poprzez swój nacisk na adaptacyjność, ukazuje jak przyjmowane przez organizacje działania

¹ Logiki instytucjonalne to przyjęte za pewnik normy społeczne, które kierują zachowaniem aktorów (Friedland i Alford, 1991)

zyskują społeczną legitymizację i instytucjonalizują się (Douglas, 1986). Przyglądanie się tożsamości pozwala natomiast odkryć unikalny charakter organizacji i jej własny system znaczeń przypisywanych konkretnym materiałom kulturowym (Hatch i Schultz, 2002).

W niniejszej pracy teoria organizacji hybrydowej wykorzystywana będzie po to, aby uchwycić współwystępowanie, niezgodności, niespójności, napięcia i konflikty pomiędzy różnymi wzorami postępowania. Rozważania na ten temat prowadzić będą jednak w kolejnym rozdziale poświęconym złożoności organizacyjnej. Opiszę tam mechanizmy reagowania na hybrydowość.

Podsumowując rozważania na temat współczesnych teorii organizacji, trzy przedstawione wyżej koncepcje - organizacje alternatywne, organizacje hybrydowe i organizacje częściowe, odbiegają od tradycyjnej narracji nauk o zarządzaniu. Każda z nich sytuuje jednak soczewkę swojego zainteresowania w nieco innym obszarze. Przedmiot zainteresowania tych koncepcji przedstawiam w pierwszych trzech kolumnach poniższej tabeli, w ostatniej natomiast uwidaczniam w jakim zakresie wykazuje on spójność z teoryzacjami przestrzeni pracy wspólnej.

Tabela 4. Analiza porównawcza współczesnych koncepcji organizacji i przestrzeni pracy wspólnej

Koncepcja organizacji Aspekty, na których skupia się koncepcja	Organizacja alternatywna	Organizacja częściowa	Organizacja hybrydowa	Przestrzeń pracy wspólnej
wartości cenione w organizacji lub cenione przez aktorów organizacyjnych	autonomia, solidarność i odpowiedzialność	-	-	autonomia wyrażona w samodzielności, solidarność wyrażona we wspólnotowości (Pennel, 2013), odpowiedzialność wyrażona w wartościach ruchu społecznego wytwórców, np. "The Fab Charter", etyka hakerska i inne (Assenza, 2015).

elementy konstytuujące organizację	-	organizacja kompletna: członkostwo, hierarchia, reguły, kontrola i sankcje; organizacja częściowa: niektóre spośród powyższych	-	możliwość korzystania z przestrzeni uzależniona jest od członkostwa (Capdevila, 2015), samoorganizacja (Brafman i Beckstron, 2006), kontrola ograniczona do przestrzegania zasad współżycia społecznego i bhp (d'Andria i Gabarret, 2017).
mechanizmy radzenia sobie ze złożonością organizacji	-	-	sposób indywidualnego i zbiorowego działania aktorów organizacyjny będący odpowiedzią na konkurujące ze sobą wzorce instytucjonalne	występowanie różnych porządków instytucjonalnych w konsekwencji działania różnych typów użytkowników (np. deGuzman i Tang, 2011), wykorzystywanie przestrzeni pracy wspólnej jako benefit pracowniczy (Pompa, 2017), postępująca industrializacja ruchu wytwórców (Dandoy, 2016), współwystępowanie pracy indywidualnej i kolektywnej (Spinuzzi, 2012).

źródło: praca własna na podstawie: Parker, Fournier i Reedy, 2014; Ahrne, Brunsson, 2011; Berkowitz i Bor, 2018

Definiując makerspace, hackerspace i fab laby jako przestrzenie pracy wspólnej, nie byłam w stanie odnaleźć wśród teorii organizacyjnych żadnej, która byłaby adekwatną ramą poznawczą kompleksowo opisującą tę rzeczywistość. Zdecydowałam się więc wyjść poza jednostkowe koncepcje zachowując jednocześnie użyteczne aspekty wszystkich z nich. Podejście to pozwala mi nie skupiać się tylko na rozróżnieniu pomiędzy przestrzenią pracy wspólnej, a innymi typami zorganizowanej ludzkiej działalności. Zyskuję holistyczne spojrzenie, które łączy różnorodne procesy organizacyjne. Wierzę, że pozwoli to na głębsze zrozumienie cech organizacyjnych przestrzeni pracy wspólnej, a to z kolei otworzy możliwości analiz porównawczych i analogii do innych form współdziałania w społeczeństwie.

Konceptualizując przestrzenie pracy wspólnej na gruncie zarządzania zakładam, że:

1. Są organizacjami, ponieważ ich użytkowników łączy członkostwo (Ahrne i Brunsson, 2011).
2. Umożliwiają jednocześnie oparte na autonomii i solidarności działanie wszystkich aktorów organizacyjnych. Aktorzy organizacyjni współdzielą zasoby wypracowując wspólny i solidarny sposób ich wykorzystania. Czują także odpowiedzialność za wybrane wartości przyświecające ruchowi wytwórców (np. Hurry, 2012; Dougherty, 2012).
3. Napięcia wynikające z autonomicznych działań aktorów i konieczności współdzielenia przez nich przestrzeni i zasobów, a także ich identyfikacji (lub jej braku) z wybranymi wartościami ruchu wytwórców implikują powstawanie mechanizmów radzenia sobie ze złożonością tych zależności (Battilana i Dorado, 2010).

Założenia te bazują na analizie komparatywnej współczesnych koncepcji rozumienia organizacji oraz literatury definiującej makerspace, hackerspace i fab laby (tabela 4). Zwracają więc uwagę na to jak wiele wiadomo już o przestrzeniach pracy wspólnej. **Tym co stanowi lukę badawczą na tym polu jest jednak określenie jak konstruowany jest sposób działania twórców będący konsekwencją jej unikatowych cech, takich jak brak mechanizmów kontroli i otwarte członkostwo.** Niezbadane są kierunki autonomicznych działań aktorów organizacyjnych, praktyki umożliwiające solidarne dostosowywanie tych działań do siebie i roli jaką odgrywają w tych procesach ideały ruchu wytwórców. Każda z trzech przytoczonych teorii: organizacja częściowa, hybrydowość i organizacja alternatywna przyczyniają się w pewnej mierze do rozwikłania problemu badawczego, który stawiam w tej pracy. Teoria organizacji alternatywnej poprzez rozróżnienie na działania autonomiczne, solidarnościowe i podyktowane odpowiedzialnością pozwoli uchwycić relacyjność sposobu działania aktorów organizacyjnych i ich wpływ na obecne tam tryby organizowania, co przyczyni się do odpowiedzi na pytanie o emergencję tych trybów. Teoria organizacji hybrydowej pokaże w jaki sposób aktorzy organizacyjni negocjują tworzenie nowych rozwiązań instytucjonalnych, utrzymanie istniejących oraz jak przeciwdziałają alternatywnym rozwiązaniom, znów - rzuci to spojrzenie na emergencję, ale pozwoli też przyjrzeć się mechanizmom radzenia sobie ze złożonością organizacyjną. Teoria organizacji częściowej natomiast stanowi dobrą ramę

analityczną wskazując na elementy organizacji, których obecność lub jej brak stanowi kontekst realizowania się sprawczości aktorów organizacyjnych. Różnorodność tych aktorów w przestrzeniach pracy wspólnej i pozwala zakładać, że tożsamość organizacji kooperacyjnych może być dwoista - mogą one pełnić inną funkcję wobec różnych użytkowników. Pryzmat organizacji częściowej, który porusza problematykę metaorganizacji naświetli aspekty, które mogą pomóc opisać różnice funkcjonowania indywidualnych wytwórców i zbiorowości w organizacjach kooperacyjnych.

3. Wyłanianie się nowych form w perspektywie złożoności organizacyjnej

Praca niniejsza stanowi próbę zrozumienia sposobu indywidualnego i zbiorowego działania aktorów organizacyjnych w kontekście organizacji kooperacyjnych. Aby uchwycić niuanse tego zagadnienia czerpię z koncepcji teorii złożoności. Złożoność procesów instytucjonalnych i ich wpływ na zachowania organizacyjne jest założeniem wynikającym z poczynionego blisko 50 lat temu spostrzeżenia, że organizacje muszą mierzyć się zarówno z oczekiwaniami społeczno-kulturowymi, jak i ekonomicznymi, oraz że oczekiwania te nie zawsze są ze sobą kompatybilne (Meyer i Rowan, 1977). Zainteresowanie tym, jak organizacje radzą sobie z napięciami między zinstytucjonalizowanymi zasadami, a chociażby kryteriami efektywności zostało jednak w późniejszych latach podporządkowane innym kierunkom badań. Dopiero niedawno podjęto próby pełniejszego zrozumienia natury i konsekwencji niekompatybilnych wpływów w organizacjach. Ukonstytuowało się wtedy pojęcie organizacji złożonej. Jej właśnie jest poświęcony niniejszy rozdział tej dysertacji. Wywód wyprowadzam jednak od pojęć porządków instytucjonalnych i trybów organizowania, co ułatwi mi uwypuklić czym odróżnia się pojęcie złożoności stosowane w tej pracy od innych kierunków badań nad tym konstruktem, takich jak na przykład koncepcja złożonych systemów adaptacyjnych. Uważam, że jest to niezbędne z uwagi na fakt, że skonstruowana przeze mnie rama analityczna uwzględnia posługiwanie się pojęciem emergencji, które jest często wykorzystywane w badaniach złożonych systemów adaptacyjnych. Moje rozumienie emergencji jest natomiast bliższe konstruktywistycznej tradycji badawczej. W drugiej części tego rozdziału charakteryzuję pojęcie emergencji będące naturalnym wyborem w tej dysertacji. Jego naturalność wynika ze ścisłego powiązania z teorią złożoności i koncepcją organizacji złożonej.

3.1 Zbiorowy i indywidualny sposób działania aktorów organizacyjnych

Moim podstawowym założeniem tej pracy jest to, że działanie aktorów organizacyjnych jest konstruowane przez społecznie wytwarzane i reprodukowane porządki (Machado i Burns, 2002). Zakładam również, że organizacje mogą integrować wiele takich porządków, a każdy z nich działa w ramach swojej własnej racjonalności. Integrowanie to pociąga za sobą ponadto ryzyko niespójności i napięć pomiędzy aktorami organizacyjnymi

(Saka, 2004) oraz, że nie są oni biernymi odbiorcami porządków instytucjonalnych, a konstruują i rekonstruują te porządki (Morgan i Quack, 2005).

Problematyka indywidualnego i zbiorowego działania była dotychczas rozpoznawana w obrębie wielu podejść teorii zarządzania. Z uwagi na szerokość tego zagadnienia chciałabym dokonać w tym miejscu syntetycznego przeglądu perspektyw badawczych, które uwzględniają założenie o tym, że działanie jest konstruowane i dekonstruowane w oparciu o kontekst społeczny. Czynię to, ażeby uzasadnić perspektywę, którą zdecydowałam się zastosować w tej pracy. Omówię tym samym perspektywę praktyk, podejście socjomaterialne, sensemaking, a więc konstruowanie i rekonstrukcję znaczeń oraz perspektywę władzy.

Jedną z wielu metod opisu działania aktorów organizacyjnych jest badanie **praktyk**. W podejściu tym analizuje się sposób, zgodnie z którym jednostki wchodzi w interakcje ze społecznymi i fizycznymi cechami organizacji, konstruują je i wykorzystują w codziennych działaniach. Badacze zajmujący się praktykami jako podstawowy poziom analizy przyjmują działania, interakcje i negocjacje między aktorami (Jarzabkowski i in., 2007).

Kolejnym podejściem jest perspektywa **socjomaterialna** uwzględniająca zagadnienia związane z technologią, pracą i organizacją. Badacze posługujący się tą perspektywą próbują zrozumieć *"uwikłanie tego, co społeczne i materialne w codzienne życie organizacyjne"* (Orlikowski, 2007, s. 1435). Badają więc jaki wzajemny wpływ na siebie mają język, interakcje i praktyki organizacyjne oraz człowiek, przestrzeń, fizyczne obiekty i technologie. Pozwala to na jednoczesne badania sprawstwa aktorów ożywionych i nieożywionych (Leonardi i Barley, 2010).

Inną perspektywą jest **sensemaking** definiowany jako proces konstruowania i rekonstrukcji znaczeń, poprzez który aktorzy społeczni nadają (i tworzą) sens zmieniającemu się kontekstowi organizacyjnemu (Weick, 1995). Zakłada się, że jest to proces cykliczny i ciągły oraz, że *"członkowie organizacji interpretują swoje otoczenie i swoje środowisko w interakcjach z innymi i konstruują relacje, które pozwalają im zrozumieć świat i działać zbiorowo"* (Maitlis, 2005, s. 21). Badacze skupiają się tu między innymi na procesach konwersacyjnych i narracyjnych, poprzez które aktorzy organizacyjni starają się wpływać na sposób myślenia innych osób w organizacji lub zmienić ich rozumienie doświadczanych sytuacji. Dość często z teorii tej korzystają również badacze zmiany organizacyjnej, którzy przyglądają się temu jak rozwijają się znaczenia dotyczące zmiany (Sonenshein, 2010).

Sposób działania człowieka w organizacji może być również analizowany przez pryzmat **władzy**. Władza jest w tych badaniach definiowana najogólniej jako asymetryczna kontrola nad cenionymi zasobami (Emerson, 1962). Jest z natury relacyjna, ponieważ istnieje tylko w związku z innymi, przy czym strony o niskiej władzy zależą od stron o wysokiej władzy, aby uzyskać nagrody i uniknąć kar. Badacze przyjmujący tę perspektywę analizują postaci aktorów organizacyjnych posiadających władzę (ich osobowość, kompetencje, pozycję w strukturze organizacji, motywy działania i inne), jak również czynniki moderujące władzę (stabilność, legitymizacja, status, mechanizmy kontroli, decyzyjność) i jej dynamikę (czynniki determinujące utrzymanie lub utratę władzy) (Anderson i Brion, 2014).

Z uwagi na fakt, że dyskurs dotyczący organizacji kooperacyjnych jest młody, a część rezultatów badawczych w jego obrębie wyklucza się nawzajem, za większą korzyść uznaję zastosowanie perspektywy, która daje potencjał możliwie szerokiej eksploracji tego pola badawczego. Z tego względu nie zdecydowałam się na przyjęcie zarówno podejścia skoncentrowanego na władzy, jak i opartego o sensemaking. Pierwszy z tych konstruktów koncentruje się bowiem w dużej mierze na obszarze kontroli i odpowiedzialności, a drugi - tworzenia i negocjowania znaczeń. Obszary te uważam za stosunkowo mało pojemne znaczeniowo i w wybiórczy sposób opisujące "działanie". Najszerszymi z punktu widzenia pojemności znaczeniowej są natomiast perspektywa praktyk i perspektywa socjomaterialna. Ta druga jednak wymaga dużego zaangażowania badań obserwacyjnych, co z punktu widzenia okresu, w którym prowadziłam badania (przypadającego na czas obowiązywania obostrzeń związanych z pandemią COVID-19) było niemożliwe do wdrożenia (piszę o tym szerzej w rozdziale piątym). Z tego względu zdecydowałam się udzielić odpowiedzi na stawiane przez siebie pytania wykorzystując perspektywę praktyk.

Ostatnimi laty obserwujemy rosnące zainteresowanie praktykami w teorii organizacji. Trend ten nazywany jest czasem przy użyciu angielskojęzycznego zwrotu "*practice turn*" (Schatzki i inni, 2001). W samych studiach nad zarządzaniem nacisk na praktykę był badany w odniesieniu do wspólnot praktyk (Wenger, 1998), wiedzy w praktyce (ang. *knowing in practice*) (Cook i Brown, 1999), strategii jako praktyki (ang. *strategy as a practice*) (Jarzabkowski, 2005), uczenia się jako praktyki (ang. *learning as practice*) (Gherardi i Nicolini, 2002) i wielu innych. Praktykę wykorzystywano również jako soczewkę do analizy innych

fenomenów. Dla przykładu Seo i Creed (2002) badali przy użyciu tej perspektywy zmiany instytucjonalne, a Dougherty (1992) pogłębiał teoretyzację społecznego znaczenia zmian technologicznych. Uważa się, że skoncentrowanie na praktyce pozwala uzyskać większy wgląd w złożoność organizacyjną (Smets i Jarzabkowski, 2013), co jest kolejnym z powodów dla których i ja skoncentrowałam się na niej pisząc niniejszą dysertację. Koncepcja ta rzuca ponadto światło zarówno na formalne, jak i nieformalne aspekty organizowania, a przede wszystkim, stawia w centrum zainteresowania samych praktykujących aktorów organizacyjnych.

Czyniąc badania literaturowe, poszukiwałam takiego ujęcia praktyki, które umożliwiłoby analizę pojemniejszych znaczeniowo konstruktów w rozbiciu na ich części składowe. Stoi za tym założenie, że wyłonienie się trybu organizowania to pojawienie się nowego sposobu indywidualnego i zbiorowego działania i że istnieją inne formy, które “dostarczają” elementów składających się jego konstrukcję. W świetle mojej pracy nowe sposoby to tryby organizowania. Są one natomiast konstruowane i dekonstruowane w oparciu o elementy porządków instytucjonalnych. Oba te pojęcia omawiam poniżej.

Zgodnie z koncepcją trybów organizowania proponowaną przez Machado i Burns (1998), każdy tryb organizowania jest konstruowany i dekonstruowany przez aktorów organizacyjnych w oparciu o przynależne różnym porządkom instytucjonalnym cechy. Cechy te przynależą do następujących kategorii:

- zasad organizujących,
- reguł konstytutywnych,
- podstaw normatywnych,
- pozycji i ról społecznych, w których występują aktorzy,
- źródeł legitymizacji,
- celów.

Porządki instytucjonalne zintegrowane w obrębie jednej organizacji są odrębne, a więc posiadają unikalny zestaw cech przynależnych do wymienionych wyżej kategorii. Tryby organizowania powstają niejako „na przecięciu” odmiennych porządków. Mogą więc zawierać w sobie zasady organizowania właściwe jednemu porządkowi i podstawy normatywne

właściwe innemu. Dzieje się to przy udziale aktorów zaangażowanych w dany sposób organizowania. Zależności pomiędzy trybami organizowania przedstawia poniższy rysunek:

Rysunek 3. Zależności pomiędzy pojęciami trybu organizowania i porządku instytucjonalnego



źródło: opracowanie własne na podstawie Burns i Dietz, 1997; Machado i Burns, 1998

Podstawowym założeniem trybów organizowania jest to, że większość ludzkiej aktywności społecznej jest zorganizowana wokół społecznie wytwarzanych i reprodukowanych porządków (Burns i Dietz 1997). Aktorzy wykorzystują je do strukturyzacji, koordynacji i regulacji swoich interakcji społecznych. Oznacza to, że relacje między aktorami odpowiadają porządkom z ich własną, odrębną racjonalnością (Burns i Flam 1987). Racjonalność ta definiuje role poszczególnych aktorów, ich prawa, obowiązki i sposób ich włączania do udziału w zbiorowym i indywidualnym działaniu (Burns i Flam, 1987).

Można pogłębić te tezy wskazując na pewne poziomy, które definiują porządki instytucjonalne:

1. Na poziomie **kultury** mówimy o porządku normatywnym (regułach konstytutywnych, języku, symbolach, kodach i formach kulturowych oraz uniwersalistycznych i partykularystycznych wartościach).
2. Na poziomie indywidualnego **aktora organizacyjnego** mówimy o konkretnych sposobach wykorzystania języka, autonomicznym przyjęciu zestawów reguł i norm, zaangażowaniu w określone procedury lub praktyki. Systemy reguł społecznych

odgrywają ważną rolę w wyborze tych sposobów poprzez wpływ na percepcję faktów i ich postrzeganie jako istotnych bądź nie, przekładając się tym samym na rozumienie sytuacji organizacyjnych (na przykład Goffman, 1974).

3. Na poziomie **zbioru aktorów** mówimy o strukturyzacji, koordynacji i regulacji autonomicznych zestawów reguł i norm oraz zaangażowań. Nie zawsze jest tak, że wszyscy aktorzy w zbiorowości są włączeni w każdy z tych procesów. Solidarne kształtowanie systemu reguł wiąże się z charakterem relacji społecznych, czy też układem ról.

Tak więc porządki instytucjonalne rzutują na interakcje aktorów nadając rozpoznawalne wzorce i znaczenia określonym zachowaniom. Sprawiają, że wzory te są zrozumiałe i znaczące dla ogółu aktorów. Odgrywają też ważną rolę w organizowaniu dostarczając intersubiektywnej i kolektywnej podstawy wskazującej które aspekty sytuacji mają być uważane za istotne fakty w jej określaniu i rozumieniu (Anspach, 1997). Innymi słowy, dostarczają ram interpretacyjnych, które umożliwiają aktorom trafną ocenę okoliczności oraz konstruowanie wspólnego rozumienia rzeczywistości. Aktorzy mogą wykorzystywać określone reguły jako środek legitymizacji, argumentowania, że określone działania są słuszne lub też odwrotnie - krytykowania i delegitymizowania ich.

Literatura z zakresu zarządzania i teorii organizacji wypracowała wiele opisów porządków instytucjonalnych. Klasycznymi przykładami są: biurokracja, hierarchia, klany, rynki, sieci i społeczność (Ouchi, 1980; Powell i inni, 1990; Adler i inni, 2008). Biurokracja i hierarchia wiążą się z wysokim poziomem rutyn, zasad i zależności (Ouchi 1980; Powell i inni, 1990), klany charakteryzują się wzajemnością, prawomocnym autorytetem i kontrolą (Ouchi, 1980), rynek organizuje się poprzez ceny, kontrakty i targowanie się (Powell i inni, 1990; Ouchi, 1980), sieć poprzez relacyjne, otwarte i wzajemne korzyści (Powell i inni, 1990), a społeczność wiąże się z zaufaniem, kolegalnością i troską (Adler i inni, 2008).

Poszczególne definicje i klasyfikacje każdego porządku instytucjonalnego generują zbiorowe rozumienie rzeczywistości z jej szczególnymi wzorami myślenia, działania, interakcji (Wittrock, 1986). Ważne jest więc, by poświęcić im więcej uwagi i nabrać należytego zrozumienia. Przegląd literatury dotyczący organizacji kooperacyjnych, który prezentuję w rozdziale drugim (s. 10) wskazuje, że spośród wielu wzorców instytucjonalnych opisanych

w tradycyjnych koncepcjach, organizacjom kooperacyjnym najbliższej do wzorców społeczności, sieci i rynku. W kolejnych akapitach opisuję szczegółowo te typy porządków. Podrozdział podsumowuję zestawieniem tabelarycznym syntetyzującym poszczególne ich cechy.

Porządek instytucjonalny rynku opisuje te obszary życia organizacji, które dotyczą spotkania kupującego i sprzedającego i wymiany pomiędzy nimi (Thompson i inni, 1991). Wejście na rynek, prawo do uczestniczenia w nim i wykluczenie z niego jest regulowane przez podstawę normatywną - prawo, normy grupowe i wspólnotowe, przepisy, konwencje, formy i procedury transakcji. Relacje rynkowe mają najczęściej charakter niehierarchiczny. Opierają się natomiast na dążeniu do realizacji własnych interesów i wymianie towarów lub usług (Thompson i inni, 1991). Dążenie do realizacji własnych interesów jest normatywnie uzasadnione i legalne w warunkach rynkowych. W porządku instytucjonalnym rynku występują reguły formalne i nieformalne. Formalne wynikają z regulacji dotyczących towarów, jak na przykład kontrola jakości oraz z ograniczenia dotyczące niektórych typów towarów, na przykład nikotyny, czy niebezpiecznych surowców. Nieformalne są natomiast wynikiem funkcjonowania rynku w kontekście społecznym i dotyczą na przykład postrzegania unikalnej wartości produktu. Praktyki zarządzania wywodzące się z wzorca instytucjonalnego rynku określone są czasem mianem menedżeryzmu, czyli wykorzystaniem najbardziej efektywnych środków do realizacji misji i celów organizacji (Bush, 1992). Służy to zapewnieniu stabilności finansowej, a w efekcie przetrwania organizacji (Landsberg, 2004).

Porządek instytucjonalny sieci skupia się na "*naturze relacji, powiązań i sieci, które istnieją pomiędzy aktorami*" (Huggins i inni, 2018, s. 1295). Zakłada się, że aktorzy działający zgodnie z tym wzorcem posiadają unikalne dla siebie cechy takie jak struktura, sposoby rozwiązywania konfliktów, czy podstawy legitymizacji (Jones i inni, 1997). Wyłanianie się praktyk organizacyjnych w sieci ma charakter adaptacyjny, a więc polega na działaniu samoorganizujących się grup decydentów, którzy ustawicznie uczą się i określają cele dalszego działania. Zasady kolektywnego działania nie są określone, a członkostwo jest otwarte. Aktorzy w sieci zajmują się konkretnymi problemami i mają skłonność do ryzyka w zakresie różnorodności sposobów swojego działania (Provan i Kenis, 2008). Część badaczy twierdzi, że sieć cechuje się niehierarchicznym trybem organizowania, ponieważ pozwala na znaczną swobodę koordynacji i samoorganizacji i dopuszcza korzystanie z usług zewnętrznych (Laffin

i inni, 2014). Na kształtowanie sieci wpływ ma sposób budowania relacji, przepływ informacji, regulacje, wspólne cele i normy kulturowe (Cabanelas i inni, 2017). Sieci najczęściej nie opierają się na stałych zasadach, normach i procedurach. Są raczej ramami, w obrębie których dochodzi do negocjacji, interakcji, podejmowania decyzji i koordynacji wspólnych działań (Klijn i Koppenjan, 2012). Dlatego też mówić można o ich nieformalnym i dynamicznym charakterze (Sørensen i Torfing, 2007). Provan i Kenis (2008) określają pewne różnice w sposobie strukturyzowania relacji między organizacjami i aktorami organizacyjnym w zależności od tego, czy sieci te są odgórnie administrowane lub koordynowane. W wypadku braku koordynacji sieć rozwija się w procesie oddolnym jako "sieć cieni", która nie ma oficjalnego powiązania ze sformalizowanymi normami i regułami (Pahl-Wostl, 2009). Drugi sposób podkreśla w jaki sposób centralne podmioty mogą koordynować sieć. Ten sposób organizowania jest powszechny w relacjach kupujący - dostawca, gdzie z pewnym prawdopodobieństwem jeden z podmiotów będzie miał silniejszą pozycję i zdolność narzucania warunków współpracy (Provan i Kenis, 2008). Trzeci sposób - administrowanie przez sieć - zakłada istnienie podmiotu zarządzającego powołanego do koordynowania działań uczestników sieci i upoważnionego przez tych uczestników do utrzymania sieci (Provan i Kenis, 2008). Lektura poświęcona sieciom zakłada, że relacje w niej służą przede wszystkim generowaniu zaufania i zniechęcaniu do nadużyć. Członkowie sieci preferują bowiem transakcje z osobami o znanej reputacji. Niewiele osób, w celu ochrony przed nieuczciwością i sporami jest w stanie polegać na ufności w uczciwość partnera lub narzędzia instytucjonalne, takie jak proces sądowy (Granovetter, 2018). Istotnym nurtem badań ekonomicznych nad uczciwością jest koszt uszczerbku na reputacji mierzony jako stosunek liczby oszustw do możliwości ich popełnienia (Quagraine i inni, 2001). Podmioty poszukujące partnerów do interesów lub wspólnego działania zadowolają się jednak takimi szacunkami, tylko gdy nie mają dostępu do lepszej jakościowo informacji. Ceniona jest natomiast informacja od zaufanego informatora, że miał on do czynienia z daną osobą lub podmiotem i uznał ją za godną zaufania. Jeszcze bardziej jakościowa jest informacja pochodząca z własnych kontaktów z tą osobą lub podmiotem w przeszłości. Zaletami tej informacji jest jej koszt, rzetelność, szczegółowość, dokładność i dopasowanie do potrzeb. Ponadto osoby pozostające w stałej relacji mają ekonomiczną motywację do bycia godnymi zaufania, aby nie zniechęcać do przyszłych transakcji. Odchodząc od motywów czysto ekonomicznych, warto też dodać, że na

stałe relacje gospodarcze często nakładają się treści społeczne, które niosą ze sobą oczekiwania uczciwości i powstrzymania się od oportunistu (Piore, 1975).

Porządek instytucjonalny społeczności opisuje "dobrowolny zbiór aktorów, których interesy się pokrywają i których działania są tego wynikiem" (O'Mahony i Lakhani, 2011, s. 8). Zakłada to zarówno przynależność opartą na relacjach, jak i motywach instrumentalnych. W tradycyjnych koncepcjach społeczności zwykło się używać takich pojęć jak Gemeinschaft (definiując ustrukturyzowane, stabilne więzi, na podstawie których aktorzy społeczni działają zgodnie z oczekiwaniami innych) oraz Gesellschaft (definiując kontekst niewielu reguł, na podstawie których aktorzy społeczni działają dopasowując się). Heckscher i Alder (2006) twierdzą jednak, że żadne z tych pojęć nie oddaje istoty współczesnych społeczności, które nazywają postindustrialnymi. Proponują koncepcję społeczności opartych na współpracy (ang. *collaborative communities*). Postulują, że pomiędzy członkami społeczności występuje współzależność oparta na zestawie sformalizowanych norm. Heckscher i Adler zakładają również występowanie w społeczności wspólnej tożsamości mającej swoje źródło w wąskiej, wspólnej domenie zainteresowania. Uważają też, że właśnie wspólna tożsamość sprzyja trwałości społeczności. W świetle badań formy społecznościowe sprzyjają rozwojowi wiedzy (Bechky, 2003), innowacyjności i rozwiązywaniu problemów (Lakhani i von Hippel, 2003) oraz wymianie i wsparciu (Wellman i in., 1996). Ma to miejsce m.in. poprzez tworzenie, wymianę, weryfikację i rekombinację wiedzy w dziedzinach, które wpisują się w ekspertyzę członków społeczności (von Hippel, 2005).

Istniejąca literatura wskazuje, że organizacje kooperacyjne opierają się na współdzielonych zasobach i relacjach oraz często są miejscem aktywności zarobkowej użytkujących je twórców. Te, i inne, cechy wskazują na ważką rolę, jaką w kontekście tych przestrzeni pełnią wzorce instytucjonalne sieci, społeczności i rynku. Poniższa tabela opisuje główne wymiary tych trzech idealnych typów (Adler i Heckscher, 2008; Kirsch, Ko i Haney, 2010; Ouchi, 1980, Powell, Staw i Cummings, 1990).

Tabela 5. Analiza porównawcza porządków instytucjonalnych definiujących tryby organizowania sieci, rynku i społeczności

	Sieć	Rynek	Spółeczność

Wartości uniwersalne	Relacje	Cena	Współdzielone zasoby
Podstawa normatywna	Komplementarność mocnych stron	Umowa, prawo własności	Kolegialność, troska
Zasady organizujące	Autonomia	Precyzja, efektywność	Uporządkowany stosunek zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb
Natura relacji aktorów i ich pozycji społecznych	Współzależność	Menedżeryzm	Wzajemność
Źródło legitymizacji	Reputacja	Pozycja rynkowa	Zaufanie
Misja/Cel	Obopólna korzyść	Rentowność	Rozwój społeczności przez wymianę przysług, prezentów, wiedzy
Podstawa podejmowania decyzji	Wartość wymienianego towaru lub usługi	Podaż i popyt	Dobrobyt społeczności

Źródło: praca własna na podstawie: Adler, Kwon i Heckscher, 2008; Kirsch, Ko i Haney, 2010; Ouchi, 1980, Powell, Staw i Cummings, 1990.

Podsumowując, moja perspektywa zakłada, że członkowie organizacji działają w odniesieniu do wielu porządków instytucjonalnych. Obecnie wachlarz sposobów organizowania i form organizacyjnych gwałtownie się rozszerza, co wynika z rosnącej różnorodności świata społecznego generowanej przez zmiany technologiczne i społeczne (Durand i Szostak, 2010). Dlatego właśnie zdecydowałam się koncepcje trybów organizowania i porządków instytucjonalnych uczynić osnową ramy konceptualnej tej dysertacji. Ich wykorzystanie do analizy stawianych przeze mnie pytań badawczych stanowi wartość w postaci ukazania złożoności badanego kontekstu i przede wszystkim - zwrócenia uwagi na oddolny charakter wyłaniania się nowych form organizacyjnych.

3.2. Teoria złożoności i pojęcie organizacji złożonej

Teoria złożoności wywodzi się z takich dyscyplin jak biologia i socjologia, ale szybko dostrzeżono jej związki z zarządzaniem. W naukach o organizacji i zarządzaniu teoria ta wykorzystywana jest od lat 80-tych, ale wiedza na jej temat wciąż się rozwija (Saygan, 2014).

Zwykło się zakładać, że za systemy złożone można przyjmować organizacje rynkowe i pozarynkowe, a zwłaszcza sieci biznesowe lub poszczególne rynki. Składają się one bowiem z różnorodnych jednostek posiadających własną intencjonalność i możliwość wyboru kierunków działania. Są więc częściami dynamicznej, złożonej struktury, która wzajemnie na siebie oddziałuje (Mason, 2016).

Teoria złożoności jest również badaniem nieliniowych i dynamicznych systemów składających się z wielu komponentów oraz fenomenu wyłaniania się weń nowych procesów i zjawisk (Cartwright, 1991). To właśnie fenomen wyłaniania się jest w istocie wyróżnikiem tej teorii. Sam wątek kompleksowości odnajdziemy bowiem w wielu prądach myślowych: holizmie, Gestalt, badaniach sprzężenia zwrotnego, chaosu i innych. Jest to powracający temat badań społeczności. Już wcześnie twórcy teorii socjologicznych i ekonomicznych tacy jak Ferdinand Tönnies (1887), Émile Durkheim (1893), czy Georg Simmel (1916) badali wzajemne powiązania relacji ludzkich i wymiany społecznej.

W zarządzaniu, teoria złożoności podkreśla dynamikę, ale także zakłada adaptacyjność organizacji (tj. pojawianie się weń jakościowo nowych cech i zanikanie starych). Obejmuje więc progres na wielu poziomach: całościowego powstawania i rozwoju struktur oraz procesów i zjawisk zachodzących wewnątrz nich (Urry, 2005). Stanowi tym samym podstawę do łączenia obserwacji na poziomie mikro, mezo i makro. Nie jest to, co oczywiste, zupełnie nowe podejście do postrzegania organizacji. Już Barnard (1938) konceptualizował organizacje jako "systemy współpracy" sygnalizując tym samym współzależności pomiędzy aktorami społecznymi. Mimo, iż część głoszonych przez niego poglądów (np. o społecznych aspektach przywództwa) była w latach 30. kontrowersyjna, jego książka "*The Functions of Executive*" została uznana za drugą najbardziej wpływową pracę z zakresu zarządzania XX wieku w plebiscycie Fellows of the Academy of Management. Niedługo później zaczęła się kolejna fala myślenia o złożoności. Miała ona swoje korzenie w nowym rozumieniu równowagi, które pojawiło się pod koniec lat 60. ubiegłego wieku. Rozwijano wtedy takie teorie jak na przykład prawo wymaganej różnorodności (Ashby, 1956), architektura złożoności (Simon, 1962), teoria systemów otwartych (Katz i Kahn, 1979), czy "*organizacje w działaniu*" (Thompson, 1967). Niedługo później zaczęła rozwijać się cybernetyka. Cybernetyczne, czy też matematyczne myślenie w kategoriach systemów, ekstrapolowało szybko na inne dziedziny (Beniger, 1986).

W latach 70. Weick wskazując na fakt, że organizacje społeczne są luźniej sprzężone, niż większość systemów fizycznych wprowadził teorię organizacji opartą na pętli sprzężenia

zwrotnego (1979). W ślad za nim badacze zaczęli wykorzystywać założenie o nieliniowości do badania wzorców zachowań. Powstała wtedy teoria złożonych systemów adaptacyjnych (w skrócie CAS od angielskiej nazwy *complex adaptive systems*), której cechą charakterystyczną było przekonanie, że na każdym poziomie analizy porządek jest właściwością wyłaniającą się z indywidualnych interakcji na niższym poziomie agregacji. Wbrew intencjom Weicka, zakłada to jednak myślenie systemowe nacechowane orientacją na uogólnianie wyników w oparciu o tworzenie systemów o obiektywnym i przyczynowo-skutkowym charakterze. Uwidacznia się tu też postrzeganie aktorów społecznych w systemie behawioralnym, w którym można w jakiś sposób manipulować ich sposobem działania lub cechami weryfikując jakie konsekwencje wywoła zmiana określonych warunków początkowych (Matthews i Thomas, 2007).

Przykładami prac badawczych nawiązujących do perspektywy złożonych systemów adaptacyjnych, ale odchodzących od paradygmatów systemowych są nawiązania dotyczące samoorganizacji, chaosu i autopoezy w *“Obrazach organizacji”* Garetha Morgana (1997), czy potencjał adaptacyjny u Ikujiro Nonaki (1988, s.71), który twierdził, że *“samoodnowa organizacji polega na jej zdolności do zarządzania ciągłym rozpadem i tworzenia na nowo porządku”*.

Chociaż do tej pory nie ma powszechnie akceptowanego paradygmatu odnośnie CAS, badacze teorii organizacji przyjmujący tę perspektywę zdają się traktować za pewnik, że w jej świetle aktorzy organizacyjni posiadają sprawczość. Sprawczość tą posiadają ponadto nie tylko jednostki, ale również aktorzy zbiorowi: grupy lub koalicje. Uwidacznia to, że pojęcie złożoności koresponduje z podejściami konstruktywistycznymi. Interpretacje sytuacji, z którymi stykają się w zbiorowości aktorzy społeczni oraz przypisywane im znaczenia, a także postrzegane konsekwencje składają się bowiem na bogaty obraz dużego spektrum złożoności. Piszę o tym, aby podkreślić, że choć posługuję się w pracy pojęciem emergencji, które najczęściej używane jest w badaniach złożonych systemów adaptacyjnych, posługuję się rozumieniem emergencji jako procesu „wyłaniania się” konstruowanego społecznie. Ponadto badania, które prowadziłam nie uwzględniały narzędzi stosowanych tradycyjnie w CAS takich jak np. modelowanie agentowe.

Jak pisałam we wstępie tego podrozdziału, charakteryzuję tu teorię złożoności, aby uczynić bardziej uchwytnym pojęcie **złożonej organizacji**. Współczesne jej rozumienie zdaje się cechować dużą różnorodnością ontologiczną i epistemologiczną założeń, poziomów analizy, zjawisk, wykorzystywanych koncepcji, a także stosowanych metod badawczych. Możliwe jest jednak wyróżnienie pięciu kluczowych koncepcji ją konstytuujących (Cilliers, 1998):

1. Systemowość w znaczeniu założenia, że organizacja jest zbiorem jednostek tworzących jednolitą całość poprzez wspólny udział w interakcjach i zależność od siebie nawzajem. To z ujęcia systemowego do teorii złożoności przeniknęły takie kategorie opisu rzeczywistości jak emergencja, adaptacja, sprzężenie zwrotne.
2. Kompleksowość, a więc obraz organizacji jako całego spektrum różnorodnych i odmiennych od siebie czynników wynikających z relacji i zależności pomiędzy jednostkami. Zmiany tych czynników cechują się ponadto dużą wrażliwością na warunki początkowe. Łączy się to z przekonaniem, że systemy mają historię, a więc, że dodatkowym czynnikiem różnicującym potencjalny efekt zachodzących interakcji jest przeszłość organizacji i moment wystąpienia konkretnych bodźców (Boal i Schultz, 2007).
3. Nieliniowość, a więc wyniesiony z nauk matematycznych pogląd o tym, że oddziałujące na siebie elementy systemu organizacyjnego mogą reagować w różny sposób na te same czynniki.
4. Adaptacja, a więc przekonanie, że organizacje mają zdolność do zmiany i uczenia się na podstawie doświadczeń. Jak już pisałam, w obrębie teorii złożoności definiuje się czasem organizacje jako złożone systemy adaptacyjne.
5. Emergencja, a więc założenie o wyłanianiu się poszczególnych elementów składających się na organizację z innych jego elementów. Poprzez odwołanie do tej koncepcji opisuje się procesy i zjawiska, które są trudne lub nawet niemożliwe do wynikowego przewidzenia poprzez analizę mniejszych elementów, które współtworzą złożoność. Z uwagi na stosowane w tej pracy podejście analityczne i rolę, którą odgrywa w nim kategoria emergencji to zagadnienie opiszę szerzej na dalszych kartach pracy.

Jak już wielokrotnie podkreślałam, organizacje kooperacyjne umożliwiają działanie różnych twórców posiadających rozbieżne cele i prezentujących odmienną od siebie przynależność zawodową. Sądzę, że lokowanie zainteresowania badawczego w takim

środowisku pozwala uchwycić jak aktorzy społeczni radzą sobie w sytuacji złożoności. Dlatego za istotne uznałam przedstawienie koncepcji organizacji złożonej, choć to nie cechy samej organizacji są przedmiotem pytań badawczych stawianych w tej pracy. Ponieważ jednak działanie aktorów społecznych zawsze odbywa się w określonym kontekście, zasadnym zdaje się przedłożenie teoretycznej koncepcji przybliżającej czytelnika do głębszego rozumienia tej perspektywy analizy organizacji.

Choć problem złożoności organizacyjnej przestrzeni pracy wspólnej, który w tej pracy podejmuje nie uwzględnia problematyki logik, tożsamości, ani form organizacyjnych, chciałabym w tym miejscu przywołać na powrót założenia konceptualne organizacji hybrydowych. Podważają one bowiem przekonanie o tym, że organizacje posiadają i reprodukują jeden spójny porządek instytucjonalny. Zakłada się nie tylko, że porządki te są różne, ale także, że nie zawsze są ze sobą kompatybilne. Szczególnie użyteczne jest więc prześledzenie jak różni badacze hybrydowości opisują mechanizmy radzenia sobie ze złożonością.

Badacze tematu współwystępujących logik wskazują na trzy mechanizmy obrazujące sposób w jaki organizacje łączą logiki: **rozdzielanie** (ang. decoupling), **kompromis** (ang. compromising) i **łączenie** (ang. combining competing logics). Pierwszy z nich odnosi się do sytuacji, w której organizacje symbolicznie popierają praktyki zalecane przez jedną logikę, podczas gdy w rzeczywistości wdrażają praktyki promowane przez inną logikę, często taką, która jest bardziej zbieżna z celami organizacji.

Rozdzielanie tradycyjnie odnosi się do procesu przez który organizacje oddzielają swoje struktury normatywne od struktur operacyjnych (Meyer i Rowan, 1977). Organizacje tworzą i utrzymują w ten sposób luki pomiędzy symbolicznie przyjętą polityką a faktycznymi zachowaniami organizacyjnymi (Tilcsik, 2010).

Kompromis odnosi się do strategii godzenia konkurencyjnych żądań różnych aktorów organizacyjnych lub podmiotów z otoczenia. Może mieć to swoją emanację w zmienionej formie wdrażania zaleceń różnych grup, tak by każda z nich odnalazła dla siebie możliwą do zaakceptowania alternatywę (Oliver, 1991). Może to nastąpić poprzez takie projektowanie struktur, praktyk, czy procesów, by łączyły one w sobie elementy sprzecznych żądań. Inną drogą są negocjacje pomiędzy grupami i zachęcanie ich do zmiany swoich żądań. Jedno i drugie

działanie wiąże się z faktem, że organizacja poświęca tylko na ich prowadzenie osobny czas i nierzadko zasoby materialne.

Ostatni mechanizm **łączenia** logik odnosi się do możliwości jakie stwarza dostępność wielu instytucjonalnych modeli działania. Zakłada się, że możliwość czerpania z szerszego repertuaru zachowań zalecanych przez konkurujące logiki przyczynia się do łatwości w budowaniu partnerstw i zyskiwaniu przychylności aktorów z otoczenia organizacyjnego. (Tracey i inni, 2011).

Badacze hybrydowości form wyszczególniają natomiast **mechanizmy segregacji** (reifikujące różnice pomiędzy różnymi cechami) oraz **mechanizmy mieszania** (reifikujące podobieństwa).

Opisując mechanizmy **segregacji**, badacze wyróżniają pięć sił napędzających je: czynniki technologiczne, strukturę społeczną, procesy polityczne, procesy instytucjonalne i konkurencję. Czynniki technologiczne obrazują nisze wynikające z niespójności pomiędzy swoistymi dla danej formy kombinacjami celów, struktur kontroli, sposobów produkcji i strategii marketingowych (Carroll, 1998). Struktury społeczne napędzają segregację kiedy organizacje zatrudniają pracowników z tych samych instytucji edukacyjnych lub szkoleniowych. Ułatwia to dyfuzję idiosynkratycznego języka, kultury, wiedzy i praktyk w obrębie społeczności organizacyjnej (Sørensen, 1999). Procesy polityczne to takie formy działania zbiorowego jak lobbing. Różnicują one organizacje zaangażowane w te działania i te, które nie biorą w nich udziału. Procesy instytucjonalne napędzają segregację poprzez legitymizację, to znaczy proces wyłaniania się pewnych struktur i rutyn jako oczywisty i naturalny sposób realizacji określonych działań (Hannan i Freeman, 1989). Piątą siłą wspierającą segregację jest konkurencja. Organizacje, które są podobne, zależą od podobnych zasobów i mają podobnych klientów. Aby zyskać przewagę, starają się więc odróżnić (White, 1981).

Badacze hybrydowości form wyróżniają także cztery typy **mechanizmów mieszania** cech organizacyjnych: zmianę, dryf, rekombinację i deinstytucjonalizację. Zmiana może być planowana lub nieplanowana. Polega na przeformułowaniu istniejących struktur i rutyn, aby na przykład wykorzystać nowe możliwości, uciec od ograniczeń środowiskowych lub uniknąć ryzyka (Lewis i Clark, 2020). Drugi mechanizm - dryf - to cykl stopniowych i pozornie niezauważalnych zmian w procedurach lub rutynach, który może być przyspieszany przez rotację personelu. Prowadzi najczęściej do zanikania form i zmniejszania różnorodności

organizacyjnej (March, 1981). Rekombinacja istniejących rutyn i struktur w nowe, prowadzi natomiast do mieszania się form organizacyjnych (DiMaggio i Powell, 1983). Odbywa się to poprzez naśladowanie organizacji podobnych lub postrzeganych jako lepsze. Może być też powodowana przez fuzje i przejęcia, zmiany zewnętrznych regulacji, uczestnictwo w przedsięwzięciach typu joint venture, aliansach strategicznych lub konsorcjach. Ostatni mechanizm - deinstytucjonalizacja - to odwrotność instytucjonalizacji. Może polegać na wprowadzeniu nowych, postrzeganych jako lepsze od istniejących, praktyk organizacyjnych lub po prostu na ich porzuceniu w wyniku zmiany przepisów prawnych lub warunków w otoczeniu organizacyjnym (Burns i Wholey, 1993).

Mechanizmy dostrzegane przez badaczy hybrydowych tożsamości organizacyjnych to **imitacja, emulacja i imprinting**.

Imitację można zdefiniować jako efekt procesów translacyjnych, w którym idee i praktyki przenoszone są z jednej organizacji do innej (Latour, 1986). Istotny jest tu aspekt konceptualizacji i performatywności - organizacja, która naśladuje inną, przekłada imitowane elementy na takie, które pasują do jej własnego kontekstu. Rezultat tego działania może, ale nie musi być podobny do pierwowzoru. Naśladownictwo jako przestanka zmiany organizacyjnej zostało przez Marcha (1981) nazwane logiką stosowności. Pisał on, że wymaga ono podjęcia namysłu nad tym co jest racjonalne poprzez odpowiedzi na pytania: Kim jestem? Jaka to sytuacja?

Emulacja to dążenie do dorównania lub przewyższenia innej organizacji w zakresie zestawu strategicznych cech lub właściwości. Może mieć wymiar symboliczny, czyli z powodu nieodpowiednich zasobów, celowej polityki lub niewystarczającej wiedzy, być działaniem wdrożonym jedynie częściowo. Może być też świadomym trwałym wysiłkiem włożonym w przyjęcie zewnętrznych rozwiązań (Vidmer, 1979).

Imprinting natomiast to proces, w wyniku którego organizacja rozwija cechy odzwierciedlające istotne cechy środowiska. Nabywa te cechy podczas krótkiego okresu podatności na czynniki środowiskowe. Cechy te utrzymują się następnie pomimo zmian w otoczeniu. Zakłada się więc, że istnieje pewien ograniczony czasowo okres wrażliwy, w którym organizacja jest podatna na wpływy środowiska oraz, że nabyte w tym okresie cechy są trwałe (Marquis i Tilcsik, 2013).

Teorie opisujące organizacje hybrydowe wskazują na wiele mechanizmów radzenia sobie z różnorodnością. Wymienione powyżej to te najczęściej przytaczane w poświęconym im pracom. Nie chcąc nadmiernie komplikować ramy konceptualnej moich badań własnych, zdecydowałam się na wykorzystanie tylko niektórych z nich. Za najbardziej spójne ze złożonością instytucjonalną i praktycznym działaniem aktorów organizacyjnych uznałam rozdzielanie, kompromis i łączenie. Mechanizmy te odnoszą się bowiem do sposobu działania aktorów organizacyjnych, nie natomiast do tożsamości organizacyjnej (jak imitacja, emulacja i imprinting) lub procesów społecznych wyższego poziomu (jak segregacja i mieszanie). O ich wyborze decydowały również względy analityczne, o których piszę w rozdziale piątym. Dalsza część niniejszego rozdziału poświęcona jest natomiast tematyce „wyłaniania się”, którą w tym projekcie badawczym badam przy użyciu konstruktów emergencji.

3.3. Tło historyczne i etymologia pojęcia emergencji

Emergencja jest jedną z kluczowych koncepcji teorii złożoności. Jako pojęcie warte samodzielnego badania najprawdopodobniej wywodzi się z końca XIX i początku XX wieku. Pisał o niej chociażby James Mill opisując etykę utylitarną: *“wiele z naszych najbardziej ogólnych idei, takich jak »rozciągłość«, »ruch«, czy »czas«, powszechnie uważa się za idee proste, mają one jednak inne pochodzenie, będąc złożonym rezultatem szeregu prostszych elementów”* (1829). Co więcej, będący jego synem John Stuart Mill jako jeden z pierwszych określił emergencję nie poprzez metaforę “mechaniczną” powołując się na łączenie mniejszych elementów w większą całość, ale “organiczną” zwracając uwagę na fakt, iż *“połączenie dwóch różnych substancji skutkuje wytworzeniem trzeciej substancji o właściwościach całkowicie odmiennych od którejkolwiek z nich”* (1843). Dawne rozumienie emergencji będące sporem mechanistów z witalistami zostało zażegnane w XX wieku, kiedy duży wpływ na to pojęcie zaczął mieć popularny wówczas pragmatyzm (El Hani i Philström, 2002). Tradycja emergentystyczna wykazuje bowiem interesujące związki z tzw. klasycznym pragmatyzmem. W swoich pracach do koncepcji odnosili się chociażby John Dewey i George Herbert Mead. W podjętej przez Meada próbie połączenia psychologii społeczno-behawioralnej z jego interpretacją teorii względności, pojęcie “emergencji” odnosi się do ewolucyjnego procesu relacyjnego, który zachodzi okazjonalnie i który może być wyjaśniony jedynie a posteriori (Baggio i Parravicini, 2019). W ślad za Meadem, Dewey rozwinął odrębną

odmianę emergentyzmu opartą na koncepcji doświadczenia jako interakcji organizmu i środowiska (Dewey, 1975).

Wraz ze spadkiem popularności idei pragmatyzmu, znikając z naukowej debaty zaczęły również rozważania dotyczące emergencji. Filozofia nauki od lat 30. do 60. XX wieku prezentowała bowiem głównie pozytywistyczne i redukcjonistyczne spojrzenie na naukę. Wpływowi filozofowie z tego okresu, jak choćby Carl Hempel i Ernest Nagel uznawali ideę emergencji za zagmatwaną i niespójną (Wheatley, 1962). Koncepcja okazała się być jednak żywotna odradzając się ponownie w późnych latach 70, kiedy to wzrosła krytyka redukcjonizmu (Elder-Vass, 2005). Współcześnie emergencję rozumie się dwojako - jako proces nieprzewidywalny i nieredukowalny do składników początkowych, oraz jako proces uporządkowany i odtwarzalny.

Pierwsze rozumienie przejawia się w stwierdzeniu, że własności emergentne są nowe i nieprzewidywalne oraz, że nie są one wytłumaczalne w kategoriach ich podstawowych właściwości. Aby to wyjaśnić posłużę się metaforą z obszaru teorii barw. Teoria ta dzieli barwy na pierwszorzędowe i drugorzędowe. Pierwszorzędowe to dla przykładu niebieska i żółta. Mimo, że jesteśmy w stanie opisać właściwości zarówno jednej, jak i drugiej barwy, właściwości te są mało użyteczne do opisu barwy drugorzędowej (czyli będącej wynikiem mieszania), w tym wypadku - zielonej. Innymi słowy pojawienie się własności emergentnych nie jest redukowalne do warunków bazowych, z których się one wyłaniają, nie są redukcyjnie wytłumaczalne w kategoriach początkowych zjawisk lub procesów (Sperry, 1986).

Drugie rozumienie obejmuje natomiast twierdzenia o mocy sprawczej emergentów (czyli czynników emergentnych). Wśród nich wyróżnia się tezę, że emergenty wnoszą do świata nowe, własne moce przyczynowe, które wpływają na zjawiska i procesy, z których się wyłaniają i kontrolują kierunek tego wpływu. Sugeruje to uporządkowaną hierarchię, której znaczenie nadaje określanie jednych elementów w stosunku do innych, znajdujących się na "wyższej", "niższej" lub "tej samej" pozycji. (Chalmers, 1996). Przyczynowość ta definiowana jest z trzech perspektyw wynikających z kierunku oddziaływania (Prosser, 2011):

1. Przyczynowość tego samego poziomu (same-level causation): obejmuje relacje przyczynowe pomiędzy dwiema własnościami na tym samym poziomie włączając w to przypadki, w których instancja jednej emergentnej własności wynika z instancji innej emergentnej własności. Warto tu dodać, że rozróżnienie pomiędzy własnościami emergentnymi, a wynikowymi jest centralnym elementem emergentyzmu.

Rozróżnienia tego dokonuje się w oparciu o kategorie przewidywalności i wyjaśnialności, co tłumaczę w dalszej części rozdziału.

2. Przyczynowość odgórna (downward causation): odnosi się ona do twierdzenia, że zjawiska i procesy o własnościach emergentnych mogą oddziaływać "w dół" - to znaczy w odniesieniu do zjawisk i procesów na niższych poziomach, niż te z których się wyłaniają.
3. Przyczynowość oddolna (upward causation): opowiada o określaniu własności wyższego poziomu przez własności niższego poziomu odnosząc się do twierdzenia, że zjawiska i procesy o własnościach emergentnych mogą oddziaływać "w górę".

Koncepcja emergencji nie tłumaczy wprost jakie zjawiska, czy procesy należy przypisać do „dolnego”, czy też „górnego” poziomu. Wimsatt (2007) opisując pojęcie poziomu tłumaczy natomiast, że poziom składa się z bytów i ich relacji, które są ze sobą silniej powiązane na tym samym poziomie niż z innymi jednostkami i relacjami na innych poziomach. Zakłada on więc, że na tym samym poziomie mieszczą się zjawiska i procesy o porównywalnej wielkości, tempie zmian, wzorcach, czy też właściwościach dynamicznych.

Choć, jak wynika z poprzednich akapitów, stanowiska współczesnych badaczy osadzonych w teorii emergencji nie zawsze są spójne, co do słuszności niektórych tez panuje jednak konsensus. Dotyczą one (Kim, 2008):

1. wyłaniania się procesów - procesy o wyższej złożoności wyłaniają się z łączenia się własności o niższej złożoności w nowe strukturalne konfiguracje;
2. wyłaniania się własności procesów - własności procesów wyższego poziomu powiązane są z własnościami i relacjami, które charakteryzują ich części składowe;
3. charakteru powiązań pomiędzy własnościami- zależy on od tego czy właściwości te są emergentne, czy też wynikowe;
 - a. właściwości emergentne - to takie, które nie są przewidywalne na podstawie informacji dotyczących warunków początkowych zjawisk i procesów, z których się wyłaniają;
 - b. właściwości wynikowe - to takie, które można przewidzieć na podstawie informacji dotyczących warunków początkowych zjawisk i procesów, z których się wyłaniają;

4. efektywności przyczynowej emergentów - zjawiska i procesy, które wyłoniły się z innych mają własne moce emergentne i przyczynowe - nowe i nieredukowalne do mocy ich składników początkowych.

Występujące tu pojęcia takie jak "własności procesów", "warunki początkowe", "wyższa złożoność", "emergenty" i inne mogą budzić konsternację. Jednak zasadność tak szczegółowego opisywania emergencji w tej pracy opiera się na założeniu, że do śledzenia procesu wyłaniania się potrzeba konstruktu, który traktuje ten zwrot głębiej, niż czyni to żargon akademicki. Znaczenie przytoczonych zwrotów dla procesu analitycznego tłumaczę w rozdziale piątym poświęconym ramie analitycznej odnosząc je bezpośrednio do kategorii związanych z trybami organizowania i porządkami instytucjonalnymi.

3.4. Użycie konstruktów emergencji w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu

Warto podkreślić, że prezentowany w tej pracy pomysł, ażeby proces wyłaniania się śledzić przy pomocy emergencji nie jest w naukach o zarządzaniu odosobniony. W niniejszym podrozdziale przedstawiam wyniki systematycznego przeglądu literatury posługując się rozumieniem emergencji spójnym z teorią złożoności. Implikuje to, że analizie poddałam jedynie te artykuły naukowe, które opisują podejmowaną tematykę jako system złożony z istniejących i wyłaniających się struktur, wzorów i właściwości. Aby dotrzeć do takich materiałów skupiałam się jedynie na artykułach, w których danych bibliograficznych pojawiały się odniesienia nie tylko do emergencji, ale również do teorii złożoności lub złożonych systemów adaptacyjnych. Zawężenie to uzasadnić można częstym stosowaniem pojęć "emergencja", czy "emergenty" jako synonimów pojawiania się nowości bez refleksji nad źródłem i właściwościami tejże.

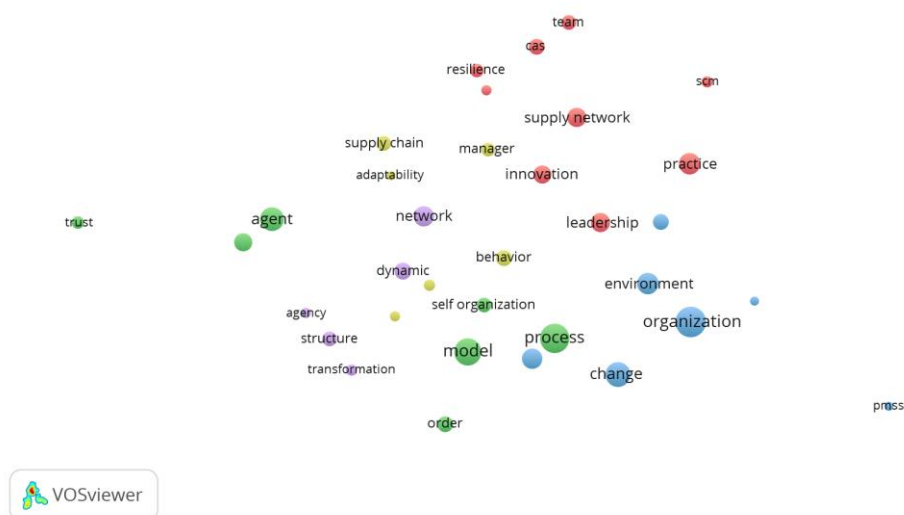
Aby określić zakres przedmiotowy prac wykorzystujących emergencję w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu, dokonałam przeglądu literatury w oparciu o zasoby bazy Web of Science. Dane dotyczące 90 artykułów spełniających podane kryterium wykorzystałam do analiz w programach VOSviewer oraz Bibliometrix. Pierwszy z nich służy do indukcyjnych opisów powiązań pomiędzy pracami naukowymi poprzez mapowanie (wizualne określenie relacji pomiędzy wykorzystywanymi pojęciami) i grupowanie (określanie przynależności używanych pojęć do spójnych klastrów budowanych poprzez miarę częstości

współwystępowania). Drugi natomiast opierając się na języku naturalnym, służy do oceny trendów i spójności poszczególnych tematów oraz dociekań wiodących autorów. Ich wspólne wykorzystanie pozwoliło mi określić obszary tematyczne, w których wykorzystuje się emergencję, zweryfikować czy konstrukt ten ma swoje zastosowanie w badaniach zachowań organizacyjnych, przyjrzeć się temu jak w obrębie takich badań jest definiowany oraz przy użyciu jakich metod się go bada.

W toku analizy, VOSviewer wskazał pięć kluczowych grup tematycznych, którym zdecydowałam się nadać nazwy:

- zachowania organizacyjne (pojawili się tu takie pojęcia jak: dostosowanie, współpraca, wspólne przywództwo);
- cykl gospodarczy (np. kryzys, innowacyjność, wzrost);
- zarządzanie jakością (m.in. tworzenie wiedzy, środowisko, system pomiaru wyników);
- procesy strategiczne (np. wydajność, tworzenie wiedzy, zdolność absorpcyjna);
- konkurencyjność (m.in. sprawczość, dynamika, sieć).

Rysunek 4. Mapa współzależności w dyskursie emergentystycznym

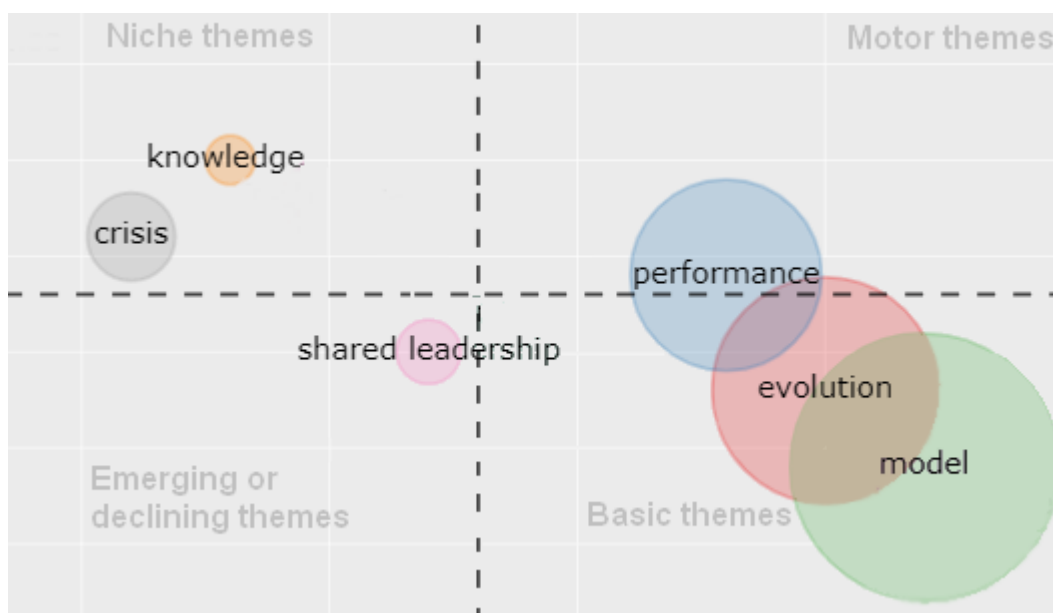


źródło: zrzut ekranu programu VOSViewer

Z analizy dojrzałości tych tematów wykonanej w pakiecie Bibliometrix, widocznej na wykresie powyżej wynika, że najważniejsze dla strukturyzacji pola badawczego emergencji są

prace dotyczące procesów strategicznych, a przede wszystkim efektywności. Są one dobrze ugruntowane oraz spójne (ang. motor themes). Prace związane z zarządzaniem jakością (np. dotyczące zarządzania wiedzą) i powiązane z koniunkturą gospodarczą (jak kryzys) są natomiast niszowe (ang. niche themes), a więc najmniej opisane w porównaniu do innych motywów w obrębie dyskursu emergentystycznego. W tym samym czasie są to tematy stanowiące pomost do innych wątków dyskusji naukowej. Problematyka badawcza związana z ewolucją jest natomiast tematem przekrojowym i podstawowym dla całej dziedziny. Jest to w istocie jedna z kategorii przynależnych do teorii złożoności, nie dziwi więc jej częste wykorzystywanie w analizowanych przeze mnie pracach. Badanie ewolucji wpisuje się w obliczeniowe podejście do emergencji i złożoności, wykorzystuje głównie algorytmy genetyczne (Holland, 1975). Tematem, który był kiedyś bardzo popularny, a w tym momencie nie pisze się już o nim dużo jest przywództwo współdzielone. To interesujące, ponieważ pojęcie to generalnie zyskuje na popularności (w bazie Web of Science, z roku na rok pojawia się coraz więcej artykułów). Zdaje się więc, że badacze odchodzą od wykorzystania emergencji w analizie tego tematu.

Rysunek 5. Macierz dojrzałości i relewancji tematów w dyskursie emergentystycznym



źródło: zrzut ekranu z pakietu Bibliometrix

Tym, co zmotywowało mnie do przeprowadzenia studiów literaturowych na temat emergencji nie była jednak jedynie analiza trendów, a także próba uchwycenia czym jest i czym

nie jest emergencją kiedy jej studiowaniem zajmują się badacze społeczni, w szczególności zaś ekonomiści i teoretycy zarządzania. Poddałam więc namysłowi różne sposoby definiowania tego pojęcia i odnalazłam w nich różnice. Autorzy zgadzają się co do faktu, że emergencja to wyłanianie się jakościowo nowych form. Nie mają natomiast zgodności co do ich sterowalności. Wskazuje to na dość istotną lukę we współczesnym rozumieniu własności emergentnych i utożsamianiu ich z własnościami wynikowymi. Szczególnie w pracach zgodnych z pragmatycznym paradygmatem zarządzania, w których istotną częścią są implikacje praktyczne, pojawia się rozumienie emergencji jako procesu podlegającego świadomemu zarządzaniu (Coetzee i in., 2016). Różni się także zakres pojęć przyjmowanych w badaniach jako czynniki emergentne, zdarzają się bowiem prace, które do definicji podchodzą aposteriorycznie zawężając pulę potencjalnych znaczeń o wyniki przeprowadzonych badań (Roundy i in., 2018). W grupie tych czynników wskazuje się zarówno aktorów indywidualnych, jak i zbiorowych oraz podmioty nieożywione przypisując im niejako sprawczość (na przykład oprogramowanie). Część definicji wskazuje bezpośrednio na powiązanie czynników emergentnych, środek swojej ciężkości umiejscawiając w samej idei złożoności (Olson, 2015). Niektórzy badacze postulują natomiast zgodnie z założeniem adaptatywności, że emergencja to nie tylko powołanie nowych form, ale również transformacja dotychczasowych (Leifer, 1989). Powyższe stwierdzenia obrazuje tabela:

Tabela 6. Definiowanie emergencji

Autor	Przedmiot badań	Definicja emergencji
Coetzee i in., 2016	dostosowanie się do skutków katastrof	sterowalny proces, w którym z lokalnych interakcji wyłaniają się wzory o nowych właściwościach
Olson, 2015	niezamierzone konsekwencje polityk przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw	powstawanie nowych, nieoczekiwanych struktur, wzorów, właściwości lub procesów w wyniku równoległych i powiązanych ze sobą działań różnych podmiotów
Holland, 1995	m.in. teoria systemowa badania miasta jako organizmu	wynik interakcji pomiędzy komponentami systemu : nawet stosunkowo proste elementy wchodzące w interakcje mogą generować nowe i zaskakujące efekty; niemożliwe jest przewidywanie przyszłych stanów.
Roundy i in., 2018	teoria ekosystemowa badań początkujących przedsiębiorców	pojawienie się nowych środków organizacyjnych (np. zasobów), które z kolei prowadzą do powstania

		nowych podmiotów , np. technologii, firm, sieci, klastrów, rynków, branż, instytucji
Leifer, 1989	zmiany organizacyjne	nie tylko powstawanie, ale także ciągła transformacja nowych populacji i form organizacyjnych

źródło: opracowanie własne

Część z powyższych definicji wynika bezpośrednio ze zogniskowania na konkretnych podmiotach badawczych, co ma swoje odzwierciedlenie w poziomach analizy. Widoczne jest to w badaniu początkujących przedsiębiorców (Roundy i inni, 2018), gdzie czynnikami emergentnymi były środki organizacyjne, a wyłanianiu się podlegały nowe podmioty. Podobnie sytuacja ma się w przypadku badań poświęconym łańcuchom dostaw (np. Olson, 2015). Przedstawiane w tej pracy analizy koncentrują się na perspektywie aktorów organizacyjnych, którzy działają indywidualnie lub wspólnie z innymi w kontekście określonych porządków instytucjonalnych spotykających się w obrębie organizacji. Bliżej jest im więc do definicji związanej z badaniem Laifera (1989), co przedstawiam w rozdziale piątym.

Do ciekawych wniosków prowadzi przegląd metod i technik badawczych, poprzez które emergencja jest analizowana. Obrazuje je poniższa tabela:

Tabela 7. Metodyka badań z zastosowaniem teorii emergencji

Analizowany obszar	Autorzy (daty)	Zastosowane metody	Zastosowane metody i techniki
Zachowania organizacyjne	Nair i in., 2016; Touboullic i in., 2018; Edson, 2012; Nilsson i Gammelgaard, 2013, Marques i in., 2020; Will, 2016; Miao i in., 2010; Marion i in., 2016; Nair i in., 2009;	Metody formalne i metody empiryczne	modelowanie agentowe, analiza sieciowa, symulacja, metoda powierzchni odpowiedzi, wywiad indywidualny
Cykl gospodarczy	Akgun i in., 2014; Borzillo i Kaminska-Labbe, 2011; MacIntosh, i MacLean, 2001; Beeson i Davis, 2000	Metody formalne i metody empiryczne	badania ankietowe, wielowymiarowe skale pomiarowe, studium przypadku, wywiady indywidualne, badania fokusowe
Zarządzanie jakością	Hei in., 2011; De Toni i in., 2012; Arevalo i Espinosa, 2015; Stacey, 1995; Nan i Lu, 2014; Elsner,	Metody formalne, metody empiryczne, metody	badania delfickie, obserwacja uczestnicząca, etnografia wirtualna, matryca układu społecznego

	2017; Chamberlin, 2009; Letiche, 2000	rozumiejące i metody pragmatyczne	Haydena, teoria ugruntowana
Procesy strategiczne	Choi i in., 2001; Dinh i in., 2014; Plowman i in., 2007a; Hearnshaw i Wilson, 2013; Plowman i in., 2007b; Roundy i in., 2018; Lord i in., 2011; Lichtenstein, 2000	Metody formalne, metody empiryczne	modelowanie agentowe, ekperyment, badania kwestionariuszowe i statystyczne
Konkurencyjność	Galkina i Atkova, 2020; Kok i in., 2021; Chiles i in., 2004 Dawkins i Barker, 2020; Ramos-Villagrasa i in., 2018; Patrucco, 2011; Bristow i Healy, 2015	Metody formalne, metody empiryczne, metody rozumiejące	studium przypadku, analiza narracyjna, teoria ugruntowana, mapowanie wizualne, analiza sieciowa, modelowanie agentowe, analiza treści

źródło: opracowanie własne

Najbogatsze metodycznie zdają się być rozważania o zarządzaniu jakością. Techniki wykorzystywane w badaniach prowadzonych na ten temat przynależą do czterech tradycji badawczych. Znajdują się tam zarówno metody formalne, empiryczne, rozumiejące i pragmatyczne (Sułkowski, 2010). Ogólnie natomiast najczęściej stosowane są metody formalne, na czele z modelowaniem agentowym. Nie dziwi to z uwagi na specyfikę tej metody wpisującą się trafnie w perspektywę złożonych systemów adaptacyjnych. Oparta jest ona na agentach² i służy do symulacji działań i interakcji autonomicznych podmiotów (zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, takich jak organizacje lub grupy) w celu oceny ich wpływu na system jako całość (Grimm i inni, 2005). Niemal tak samo często wykorzystuje się również metodę studium przypadku. Jest to spójne z tezą o jej użyteczności do analizy złożoności, efektów interakcji i zależności od wzoru (ang. *path dependency*). Studia przypadków mogą identyfikować zarówno warunki konieczne do wystąpienia określonych efektów, jak i niewystarczające, a także kombinacje obu (Goertz i Mahoney, 2012). Nieliczne studia wykorzystywały obserwację uczestniczącą. Dotyczyły one głównie procesów wewnątrzorganizacyjnych, które przez swoją naturę (domniemaną oczywistość dla aktorów organizacyjnych) mogłyby być trudno uchwytnie przy pomocy innych metod. Dokładnie z tego względu również w tej pracy zdecydowałam się wykorzystać instrumentarium właściwe

² "Agent" to inaczej pewien typ idealny o cechach odwzorowujących przedstawicieli jakiejś warstwy całej populacji. Ponieważ do modelu można wprowadzić wielu "agentów" metoda ta podkreśla różnorodność i pozwala śledzić następstwa wielu sprzężonych działań i ich konsekwencji (Dziesko i in., 2013).

badaniom etnograficznym - nieustrukturyzowany wywiad indywidualny, obserwację uczestniczącą oraz analizę źródeł zastanych. Szczegółowo opisuję to w rozdziale piątym.

4. Metodyka badań własnych

W niniejszym rozdziale przedstawiam problem badawczy przyjęty w tej pracy i będące jego konsekwencją pytania badawcze. Opisuję również ramę konceptualną³ badań tłumacząc jak łączą się w niej konstrukty opisywane w pierwszych rozdziałach. Następnie piszę o przyjętym paradygmacie, metodach i technikach badawczych oraz procesie analitycznym. Rozdział ten stanowi niezbędne w moim mniemaniu uspoźnienie, którego intencją jest syntetyczne ujęcie wykładni rozumienia konstruktów teoretycznych przyjętych w tej pracy i legitymizacja faktu, że jest ich tak wiele.

4.1 Problem i cele pracy

Kwestia działania człowieka w organizacji jest w zarządzaniu częściej prezentowana w dyscyplinie związanej z zachowaniami organizacyjnymi. Publikacje tej dyscypliny koncentrują się jednak na behawioralnych aspektach zarządzania. Badania nad tym jak zachowania społeczne są konstruowane częściej inicjuje się w ramach badań socjologicznych. Przeprowadzone przeze mnie przeglądy literatury dotyczące teorii organizacji, organizacji kooperacyjnych i emergencji zaowocowały zidentyfikowaniem problemu badawczego i, w konsekwencji, pytań badawczych. Problem badawczy przyjęty w tej pracy to wyłanianie się sposobów indywidualnego i zbiorowego działania rozumianych jako tryby organizowania w organizacjach kooperacyjnych. Teoria trybów organizowania konceptualizuje bowiem działanie społeczne wskazując na oddziaływanie porządku społecznego na aktorów organizacyjnych i na odwrót. Dla ramy poznawczej tej pracy kluczowe są dwa stwierdzenia (Machado i Burns, 1998):

1. Tryb organizowania jest zinstytucjonalizowany, co implikuje fakt, że jest konstruowany i dekonstruowany w oparciu o porządek instytucjonalny.
2. Porządek instytucjonalny to: kluczowe wartości, normy, źródła legitymizacji, podstawy podejmowania decyzji, zasady organizujące, natura relacji aktorów i cele przyświecające aktorom organizacyjnym.

³ Reprezentacja celu badawczego ukierunkowująca zbieranie i analizę danych zawierająca kategorie opisu odpowiedzi na stawiane pytania badawcze (Shields i Rangarajan, 2013)

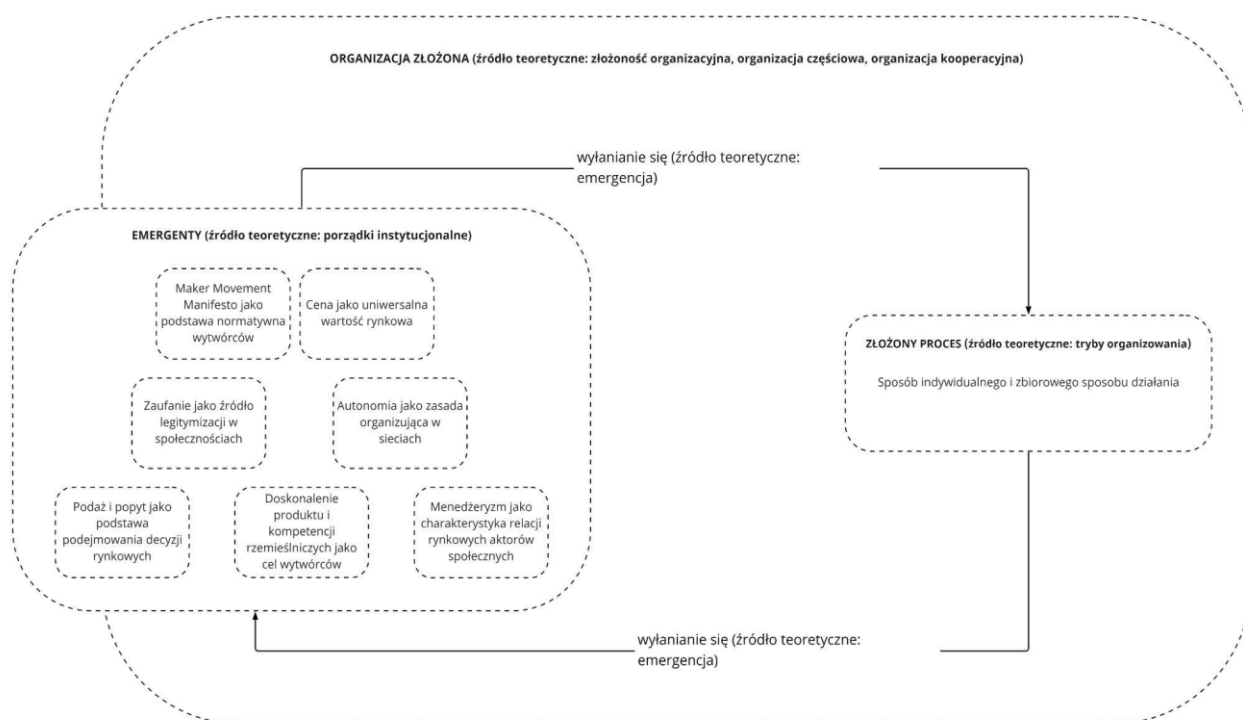
Ponieważ, jak pisałam problem badawczy wyłoniony został na podstawie kilku przeglądów literatury, nie sposób nie powiedzieć o dalszych elementach ramy poznawczej, które z tego wynikają. Założenie wynikające z teorii złożoności pozwala mi twierdzić, że w badanych przeze mnie organizacjach występuje więcej, niż jeden porządek instytucjonalny (Cilliers, 1998). Koresponduje to z wynikiem przeglądu literatury dotyczącej organizacji kooperacyjnych, z którego wynika, że są to przestrzenie wykorzystywane do różnych celów przez osoby o odmiennych tożsamościach zawodowych.

Ostatnim istotnym elementem ramy poznawczej tej pracy jest teoria emergencji. Kluczowe są tu dwa założenia:

1. Procesy o wyższej złożoności (w tej pracy to tryby organizowania) wyłaniają się z łączenia się emergentów, czyli własności o niższej złożoności (w tej pracy z elementów składowych porządków instytucjonalnych) w nowe strukturalne konfiguracje (Kim, 2008).
2. Emergenty (w tej pracy elementy składowe porządków instytucjonalnych) wnoszą do świata społecznego nowe, własne moce przyczynowe, które wpływają na zjawiska i procesy, z których się wyłaniają i kontrolują kierunek tego wpływu (przyczynowość odgórna, oddolna i tego samego poziomu) (Chalmers, 1996).

Wszystkie przytoczone założenia obrazuje poniższy schemat:

Rysunek 6. Rama poznawcza pracy⁴



źródło: opracowanie własne

Aby rozwikłać postawiony w pracy problem badawczy, postawiłam pytanie o to **jak konstruowany jest proces wyłaniania się trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych**. Odpowiedź wymagała jednak zadania szeregu pytań pomocniczych. Pierwszym z nich było: **jakie tryby i porządki instytucjonalne wyłaniają się w tych organizacjach**. Jest to pytanie, które uwidacznia złożoność organizacyjną makerspace'ów, hackerspace'ów i fab labów. To z kolei rodzi pytanie o to **jak aktorzy organizacyjni radzą sobie z konkurencyjnymi trybami organizowania i porządkami instytucjonalnymi**.

Zaprezentowane powyżej pytania badawcze uwidaczniają również poziomy analizy, które proponuję w niniejszym projekcie badawczym. Dokonuję bowiem eksploracji zarówno **organizacji** (badając porządki instytucjonalne), jak również **indywidualne** działania samych aktorów organizacyjnych (tryby organizowania). Emergencja natomiast związana jest zarówno z jednym, jak i drugim poziomem analizy, uwidacznia bowiem jak indywidualny aktor społeczny działa w kontekście organizacji.

⁴ przedstawione na schemacie emergenty są przykładowymi elementami różnych porządków instytucjonalnych, które omówione zostaną szczegółowo w rozdziale szóstym pracy

Część empiryczna niniejszej dysertacji stanowi odpowiedź na dwa cele szczegółowe pracy:

1. analiza eksploracyjna organizacji kooperacyjnych identyfikująca występujące tam porządki instytucjonalne, tryby organizowania i mechanizmy radzenia sobie ze złożonością
2. zidentyfikowanie jak konstruowany jest proces emergencji trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych.

4.2. Założenia teoretyczne i przyjęty paradygmat badań

Aby zrozumieć proces wyłaniania się trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych wykorzystałam koncepcję złożoności ilustrującą organizację jako *“zbiór podmiotów powiązanych ze sobą kompleksowym zestawem zinstytucjonalizowanych i trwałych relacji”* (Buckley, 1967 s.38). Wybrałam ją, ponieważ tryby organizowania są konstruktem zakładającym istnienie porządku instytucjonalnego (Machado i Burns, 1998: ang. *institutionalized modes of organizing*), a dane dotyczące organizacji kooperacyjnych wskazywały na ich pluralizm instytucjonalny opisując zestaw cech i własności właściwych różnym porządkom. Bazując na założeniu, że organizacje kooperacyjne wykorzystują użytkownicy o różnych tożsamościach zawodowych (DeGuzman i Tang, 2011) i czynią to w zróżnicowanych celach, np. hobbystycznie lub biznesowo (Holienka i Racek, 2015) zdecydowałam się na skoncentrowanie na trzech zidentyfikowanych w literaturze koncepcjach porządków instytucjonalnych rynku, społeczności i sieci (Adler, Kwon i Heckscher, 2008; Kirsch, Ko i Haney, 2010; Ouchi, 1980, Powell, Staw i Cummings, 1990).

W związku z przyjętymi założeniami, niniejsza dysertacja osadzona jest w nurcie konstrukcjonizmu społecznego (Berger i Luckmann 1967). Jak argumentuje Houston (2001, s. 846), *“szereg zmian w społeczeństwie, w tym utrata wiary w eksperckość technokratów oraz wyłaniająca się siła nowych ruchów społecznych do redefiniowania świata społecznego”* wpłynęły na powstanie rozbieżnych teorii nauk społecznych. Za jedną z takich teorii, czyli konstrukcjonizmem społecznym, zakładam, że znaczenie nie jest dane, ale konstruowane poprzez relacje społeczne i akceptowane w świetle jego użyteczności dla społeczności (Gergen, 1999). Różni się zatem w zależności od kontekstu kulturowego i historycznego,

w którym osadzona jest społeczność (Burr, 2003), ponieważ to ona właśnie dostarcza ram odniesienia dla struktury i organizacji znaczenia (Crotty, 1998).

4.3 Metody i techniki badawcze

Ze względu na eksploracyjny charakter prezentowanych badań i fundament konstruktywistyczny, na którym jest on oparty, projekt ma charakter **jakościowy**. Wiąże się to ze stosowaniem "gęstego opisu" (Geertz, 1973) analizowanych procesów społecznych i związanych z nimi przekonań, wartości i motywacji, aby zbadać znaczenie jakie jednostki konstruują w kontekście społecznym. Utrwalanie dyskursu społecznego w gęstym opisie jest kluczowe w badaniach jakościowych, ponieważ *"zasadniczym zadaniem tworzenia teorii (...) nie jest kodyfikacja abstrakcyjnych prawidłowości (...) nie uogólnianie na przypadki, ale uogólnianie w ich obrębie"*, a więc z uwzględnieniem konkretnego kontekstu (Geertz, 1973, s. 27). Z tego względu w części empirycznej prezentowanego projektu badawczego przytaczane są liczne wypowiedzi respondentów. Wierzę, że ułatwia to czytelnikowi zrozumienie kontekstu zachowań twórców i umożliwia interpretację stawianych tez.

Zastosowane przeze mnie metody i techniki wywodzą się z tradycji **etnografii organizacyjnej**. Etnograf *"zanurza się w grupie na dłuższy czas, obserwuje zachowania, słucha tego, co się mówi w rozmowach zarówno między innymi, jak i z badaczem, zadaje pytania"* (Bryman, 2012, s. 432). W ramach badań obserwowałam organizacje kooperacyjne, a ponadto **zbierałam dokumenty**, aby zrozumieć zachowanie użytkowników tych organizacji w ich kontekście organizacyjnym. W trakcie całego procesu sporządzałam **notatki terenowe** oraz prowadziłam **swobodne pogłębione wywiady indywidualne**. Badania prowadziłam w latach 2018-2022:

- obserwacje uczestniczące w latach 2019-2020,
- wywiady indywidualne w latach 2018-2020,
- analizę dokumentów w latach 2018-2022.

Pogłębiony wywiad swobodny jest jednym z najlepszych i najbardziej uznanych sposobów badania doświadczeń ludzi i nadawanych im znaczeń (Seidman, 2013). Niemniej jednak, warto podkreślić, że nie jest zadaniem trywialnym - jest to co prawda

nieustrukturyzowana rozmowa, ale posiada określony cel, który wykracza poza spontaniczną, codzienną konwersację (Kvale, 2007). Technika ta charakteryzuje się zestawem uprzednio zidentyfikowanych otwartych, ale ustrukturyzowanych zagadnień, opowiadając o których rozmówcy mogą mówić o tematach we własnym kontekście i w ten sposób dostarczają pogłębionej perspektywy badanego tematu (May, 2011). Przeprowadziłam łącznie 21 wywiadów swobodnych z użytkownikami różnego typu przestrzeni pracy wspólnej pytając ich o motyw, które skłoniły ich do zaangażowania się w pracę w tych przestrzeniach, oraz o ich sposób planowania, finansowania, podejmowania decyzji i metod organizowania, a także prosiłam o możliwie szczegółowe opisy prowadzonych projektów, które pogłębiałam często o historie kształtowania się profesjonalnych tożsamości wytwórców. Wywiady trwały od 45 do 120 minut, były nagrywane i transkrybowane. Część z nich prowadziłam w języku angielskim, te po transkrypcji były również tłumaczone na język polski dla wygody dalszych czynności analitycznych.

Ważną kwestią w każdym projekcie badań społecznych jest identyfikacja typu i liczby uczestników badań w kontekście możliwości wygenerowania jak największej ilości pogłębionych danych, przy jednoczesnym zarządzaniu zasobami i ograniczeniami czasowymi (Seidman, 2013). W badaniach ilościowych zazwyczaj stosuje się próbkowanie probabilistyczne, określając odpowiednią wielkość próby, w badaniach jakościowych natomiast pozostaje poszukiwanie uczestników, którzy dostarczą bogatych informacji na temat badanych zjawisk. Odnosi się to do nasycenia teoretycznego, czyli etapu, w którym nie uzyskuje się nowych istotnych informacji z danych (Bryman, 2012). Pojęcie nasycenia nie ma jednej definicji i zależy od homogeniczności uczestników, złożoności danych i dziedziny badania (Guest i inni, 2006). Nie ma jasnych wytycznych dotyczących ilości zgromadzonego materiału, który definiowałby saturację. Morse (1995) postuluje, że jest ona osiągnięta gdy "*wzorce tematów zaczynają nabierać sensu*" (s. 147). To badacz musi ocenić czy zgromadzona ilość danych pozwala mu osiągnąć założone cele badawcze.

Dane dotyczące wywiadów przeprowadzonych przeze mnie na poczet prezentowanego projektu badawczego przedstawia poniższa tabela. Uwidacznia ona, że najliczniej reprezentowanym typem organizacji kooperacyjnych są Fab Laby, a strukturą -

otwarta. Różnice pomiędzy typami organizacji (Makerspace, Fab Lab i Hackerspace) i struktur (otwarta, korporacyjna, korporacyjna otwarta i konsultingowa) tłumaczę w rozdziale drugim.

Tabela 8. Charakterystyka respondentów wywiadów indywidualnych

Imię	Typ organizacji	Struktura organizacji	Czas trwania
Ande	Fab Lab	konsultingowa	1 godzina 16 minut
Anoushka	Fab Lab	konsultingowa	57 minut
Candyce	Fab Lab	konsultingowa	1 godzina 2 minuty
Midushi	Fab Lab	konsultingowa	45 minut
Valentina	Fab Lab	konsultingowa	46 minut
Tom	Fab Lab	konsultingowa	51 minut
Szymon	Hackerspace	otwarta	1 godzina 34 minuty
Wiktor	Hackerspace	otwarta	1 godzina 12 minut
Grzegorz	Fab Lab	otwarta	2 godziny
Marta	Makerspace	otwarta	46 minut
Magda	Makerspace	otwarta	50 minut
Mateusz	Fab Lab	otwarta korporacyjna	48 minut
Lizzie	Makerspace	otwarta	1 godzina 43 minuty
Piotr	Makerspace	otwarta	1 godzina 12 minut
Piotr	Fab Lab	otwarta	57 minut
Tomasz	Fab Lab	otwarta	1 godzina 1 minuta
Kacper	Fab Lab	otwarta	1 godzina
Wojciech	Makerspace	otwarta	49 minut
Jakub	Makerspace	otwarta	46 minut
Piotr	Makerspace	otwarta	48 minut
Bethany	Fab Lab	konsultingowa	45 minut

źródło: opracowanie własne

Dobór metod i technik przyjętych w tym projekcie badawczym wynika z faktu, że moim celem było uzyskanie wglądu w kontekst rozmówców, bez narzucania im możliwych

odpowiedzi, ale pozostawiając sobie szansę na "*idiosynkratyczne podążanie za informacją w celu zbadania bardziej szczegółowych znaczeń*" (Burck, 2005, s. 240). W ramach wywiadów zachęcałam uczestników do refleksji nad swoimi doświadczeniami oraz rekonstrukcji ich szczegółów zgodnie z moimi pytaniami badawczymi. Przyjęłam przy tym założenie, że jednostki nie są oddzielone od kontekstu, w którym są zanurzone, ale są częścią rzeczywistości, którą społecznie konstruują. Dlatego też, uzupełniłam wywiady sesjami obserwacji uczestniczącej i analizą dokumentów.

Prowadziłam **dziennik obserwacji**, w którym zapisywałam dane z obserwacji i przebieg nieformalnych wywiadów i rozmów, a także swoje wrażenia i doświadczenia (Markowitz, 2001). Notatki nagrywałam lub spisywałam w dokumencie sieciowym. Nie sporządzałam notatek papierowych. Łączny czas spędzony przeze mnie w przestrzeniach pracy wspólnej wynosi około 220 godzin, sporządziłam przez ten czas 41 stron notatek.

Tabela 9. Spis notatek terenowych wykonanych w ramach badań etnograficznych

Organizacja	Typ organizacji	Struktura organizacji	Liczba stron
Fab Lab Londyn	Fab Lab	konsultingowa	14
Makerspace Kraków	Makerspace	otwarta	16
Fab Lab Kraków	Fab Lab	otwarta	12

źródło: opracowanie własne

Obserwacja uczestnicząca to technika wymagająca uczestnictwa badacza w życiu badanej społeczności w celu udokumentowania lub zarejestrowania przebiegu toczących się wydarzeń. Charakter uczestnictwa badacza określany jest przez metodologów w różnoraki sposób. Raymond Gold (1997) zaproponował cztery role obserwatora:

- pełne uczestnictwo - etnografowie wchodzący w tę rolę nie ujawniają swoich intencji badawczych, jest to praktyka coraz rzadsza, ponieważ coraz większy nacisk kładzie się na etykę prowadzonych badań, w tym szczególnie - na świadomą zgodę osób badanych;
- uczestnictwo w charakterze obserwatora – etnografowie wchodzący w tę rolę nie włączają się w życie społeczne badanej zbiorowości, skupiają się jedynie na zadaniach związanych z wykonywaniem notatek terenowych; często ich rola sprowadza się do krótkich wizyt w terenie badawczym w celu przeprowadzenia wywiadów z osobami w ich własnym środowisku - efektem ubocznym tego działania jest wtedy obserwacja;

- obserwowanie w charakterze uczestnika – badacze pozostający w tej roli są stale obecni w terenie badawczym, wykonują tam pewne zadania podobne do tych, które podejmują badane osoby, jednocześnie jednak ich jawnym działaniem jest obserwacja;
- pełne obserwowanie – forma obserwacji, która nie zakłada uczestnictwa w wydarzeniach społecznych, badacz natomiast przysłuchuje się i ogląda osoby badane z pozycji, z której stara się być przez nich niezauważonym. Technikę tę stosuje się najczęściej w miejscach publicznych. Podobnie jak pełne uczestnictwo, budzi ona zastrzeżenia etyczne z uwagi na brak świadomości badanych.

Większość etnografów w trakcie zbierania danych wchodzi w kilka z podanych wyżej ról (Preissle i Grant, 2004). Podobnie moja pozycja w terenie szybko zmieniła się z uczestniczenia w roli obserwatora do obserwatora uczestniczącego. Działo się tak za sprawą kontaktów z twórcami zaangażowanymi w działania integrujące, którzy włączali mnie do wewnętrznych grup dyskusyjnych, prosili o pomoc w niektórych obowiązkach w warsztatach, zapraszali na zamknięte spotkania, szkolenia i nieformalne spotkania. Zaletą występowania w takiej roli jest łatwiejszy dostęp do najważniejszych informacji i wiedzy o poszczególnych grupach w badanej społeczności. Było to dla mnie kluczowe szczególnie na początku badań w każdej z organizacji.

Wartość wynikająca z pozycji obserwatora jako uczestnika badanego świata społecznego jest podkreślana w literaturze poświęconej badaniom etnograficznym. Ohnuki-Tierney (1984) twierdzi, że istnieje "*zdecydowana korzyść*" z przynależności do społeczności na początku projektu badawczego, ponieważ taka pozycja znacznie zmniejsza potrzebę wstępnych negocjacji, które musi przeprowadzić osoba z zewnątrz, aby uzyskać dostęp do pewnych informacji i kluczowych „informatorów”. Niektórzy metodolodzy postulują też, że z zaangażowaną pozycją obserwacyjną wiąże się większy poziom zaufania do badacza, co może prowadzić do bardziej otwartej wymiany informacji (Haniff, 1985). Literatura metodologiczna wskazuje w końcu, że zaangażowana pozycja daje większą możliwość interpretowania kultury danej społeczności. Ryzykiem jest natomiast silna identyfikacja z wartościami lub emocjami członków badanej społeczności, która może wpłynąć na zmniejszenie obiektywizmu. Jego wystąpienie jest uzależnione od intensywności, z jaką badacz identyfikuje się z badaną społecznością Ohnuki-Tierney (1984). Ryzyko to ograniczałam podczas prowadzonych przeze mnie badań poprzez praktykę znaną z badań fenomenologicznych, kiedy badacze przed badaniami terenowymi lub przystąpieniem do analiz spisują wszystkie założenia, które mają

na temat potencjalnych rezultatów swojej pracy. Przygotowaną w ten sposób listę założeń wnikliwie porównywałam podczas analiz wykonywanych na poczet niniejszej dysertacji starając się sprawdzać, czy wszystkie postulowane przeze mnie tezy mają potwierdzenie w zgromadzonym materiale badawczym. Triangulowałam również źródła, na podstawie których dokonywałam teoretyzacji, co w praktyce oznaczało, że weryfikowałam czy potwierdzenie stawianej tezy mam w więcej, niż jednym źródle zgromadzonych danych.

Ostatnią wykorzystaną przeze mnie techniką zbierania danych była **analiza dokumentów**. Jako metoda badawcza, analiza ta ma za zadanie, jak zauważył Merriam (1988, s. 118) "*pomóc badaczowi odkryć znaczenie, rozwinąć zrozumienie i odkryć spostrzeżenia istotne dla problemu badawczego*". Pozwala też dokonać triangulacji źródeł danych, aby potwierdzić i zweryfikować wyniki. Takie też funkcje dokumenty pełniły w niniejszym projekcie badawczym – były głównie uzupełnienie innych technik. Dokumenty, które analizowałam to 17 statutów organizacji pozarządowych założycielskich wobec fab labów, makerspace'ów i hackerspace'ów, dokumenty konstytutywne dla światowego ruchu wytwórców (Maker Movement Manifesto oraz The Fab Charter), dokumentacja techniczna 19 projektów prowadzonych w organizacjach kooperacyjnych oraz inne dokumenty sieciowe i fizyczne udostępnione mi podczas badań.

Tabela 10. Spis dokumentów analizowanych w ramach badań etnograficznych

Dokument	Typ organizacji	Struktura organizacji	Liczba stron
Statut stowarzyszenia	Fab Lab	Otwarta	5
Statut stowarzyszenia	Fab Lab	Otwarta	6
Statut fundacji	Fab Lab	Otwarta	8
Statut fundacji	Fab Lab	Otwarta	5
Statut fundacji	Fab Lab	Otwarta	9
Statut fundacji	Fab Lab	Otwarta	11
Statut fundacji	Hackerspace	Otwarta	5
Statut fundacji	Hackerspace	Otwarta	3
Statut stowarzyszenia	Hackerspace	Otwarta	5
Statut stowarzyszenia	Hackerspace	Otwarta	7
Statut stowarzyszenia	Makerspace	Otwarta	5
Statut stowarzyszenia	Makerspace	Otwarta	9
Statut fundacji	Makerspace	Otwarta	5
Statut stowarzyszenia	Makerspace	Otwarta	5
Statut fundacji	Makerspace	Otwarta	11
Statut fundacji	Makerspace	Otwarta	10
Dokument wewnętrznej wiki – zasady korzystania z hackerspace	Hackerspace	Otwarta	5
Dokumentacja techniczna projektu	Hackerspace	Otwarta	17

Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	13
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	29
Dokumentacja techniczna projektu	Makerspace	Otwarta	3
Dokumentacja techniczna projektu	Makerspace	Otwarta	34
Dokumentacja techniczna projektu	Hackerspace	Otwarta	3
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	15
Dokumentacja techniczna projektu	Makerspace	Otwarta	6
Dokumentacja techniczna projektu	Hackerspace	Otwarta	41
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Otwarta	13
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	11
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	12
Dokumentacja techniczna projektu	Hackerspace	Otwarta	14
Dokumentacja techniczna projektu	Hackerspace	Otwarta	51
Dokumentacja techniczna projektu	Makerspace	Otwarta	22
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	35
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Otwarta	31
Dokumentacja techniczna projektu	Fab Lab	Konsultingowa	12
Dokumentacja techniczna projektu	Makerspace	Otwarta	11
Maker Movement Manifesto	-	Otwarta	20
The Fab Charter	-	Otwarta	1

źródło: opracowanie własne

Analizowane dokumenty pozwoliły mi określić jakie cele działalności mają poszczególne organizacje (głównie statuty) oraz sami twórcy (głównie dokumentacja techniczna) oraz jakie wartości niesie za sobą ruch społeczny wytwórców (Maker Movement Manifesto i The Fab Charter). Były też źródłem wiedzy o specyfice działania w cyklu pracy nad wytwarzaniem przedmiotów. Spis celów działania organizacji, których statuty zostały poddane analizie został umieszczony w niniejszej pracy w charakterze załącznika.

4.4. Analiza danych

Dane jakościowe nie dostarczają jasnych wzorców w takim stopniu w jakim zapewniają je dane ilościowe. Istnieją jednak metody, które mogą ułatwiać pracę z tym typem danych. Metodą zastosowaną przeze mnie jest analiza tematyczna, która jest jednym z najczęściej stosowanych podejść w badaniach jakościowych (Bryman, 2012). Może być ona stosowana w szerokim zakresie paradygmatów badawczych i zasadniczo służy do identyfikacji wzorców będących podstawą do wskazania tematów centralnych dla danego problemu badawczego.

Zastosowałam przy tym podejście abdukcyjne, czyli po wstępnej analizie danych opracowałam ramy interpretacyjne na podstawie ustalonych teorii, a następnie wielokrotnie przeglądałam dane w celu zidentyfikowania odstępstw od ustalonych konceptualizacji (Blaikie, 2000). Ten iteracyjny proces umożliwił mi zrealizowanie celu badań eksploracyjnych i dostosowanie materiału empirycznego do teorii w bardziej satysfakcjonujący sposób.

Notatki z dziennika pierwszej obserwacji i transkrypcje trzech pierwszych wywiadów najpierw zakodowałam przy użyciu procesu otwartego kodowania (Corbin i Strauss, 2012). Na ich podstawie opracowałam blisko 40 kategorii związanych z tym, jak te przestrzenie były faktycznie wykorzystywane. Następnie posługując się tematyką wstępnie odnalezionych kategorii przeprowadziłam studia literaturowe w poszukiwaniu kategorii uwidaczniających zaobserwowane zjawiska. Z tego procesu wyłoniły się kategorie opisujące szeroką gamę praktyk i towarzyszących im norm i reguł organizujących, z których część była wzajemnie sprzeczna lub przynajmniej pozostawała w napięciu (jedna kategoria, na przykład, opisywała przestrzeń coworkingową jako miejsce zakontraktowanej wymiany obejmującej relacje podwykonawstwa, inna opisywała ją jako miejsce barteru). Stało się więc oczywiste, że rama poznawcza potrzebna do wyartykułowania tego wachlarza kategorii powinna być zbudowana wokół tej różnorodności i wynikających z niej potencjalnych napięć. To właśnie w tym momencie procesu analizy danych zdecydowałam się stworzyć książkę kodową uwzględniającą kategorie wzorowane na koncepcji trybów organizowania (Machado i Burns, 1998), a w konsekwencji porządków instytucjonalnych. Kategorie te pozwoliły na uchwycenie zinstytucjonalizowanych trybów, nie pozwoliły jednak odpowiedzieć na pytanie jak się one konstruują. Konieczne okazało się włączenie do procesu analitycznego kolejnych kategorii związanych z procesem emergencji. Rewizja wcześniej już analizowanego materiału

badawczego przy użyciu tej struktury kodowej skłoniła mnie następnie do uzupełnienia książki kodowej o kolejne kategorie, tym razem korespondujących z mechanizmami radzenia sobie ze złożonością wyniesionymi z teorii organizacji hybrydowej. Szybko okazało się, że użyteczne (faktycznie wykorzystywane w kodowaniu) były jedynie “łączenie”, “rozdzielanie” i “kompromis”. Podsumowanie stosowanych kategorii analitycznych zawierają dwie poniższe tabele. Wskazują one na pierwszy etap kodowania, przed uzupełnieniem książki kodowej oraz późniejszy, kiedy było już jasne jak należy prowadzić analizę, żeby uzyskać pełniejszą odpowiedź na pytanie o to jak wyłaniają się tryby organizowania:

Tabela 11. Zestawienie kategorii analitycznych przyjętych w badaniu zgromadzonego materiału

Kategoria ⁵	Podstawa teoretyczna	Liczba cytatów
Relacje	Porządek instytucjonalny sieci	10
Komplementarność mocnych stron	Porządek instytucjonalny sieci	7
Autonomia	Porządek instytucjonalny sieci	5
Współzależność	Porządek instytucjonalny sieci	5
Wzajemność	Porządek instytucjonalny sieci	3
Reputacja	Porządek instytucjonalny sieci	3
Obopólna korzyść	Porządek instytucjonalny sieci	4
Wartość wymienianego towaru lub usługi	Porządek instytucjonalny sieci	14
Cena	Porządek instytucjonalny rynku	8
Umowa	Porządek instytucjonalny rynku	7
Prawo własności	Porządek instytucjonalny rynku	8
Precyzja	Porządek instytucjonalny rynku	6
Efektywność	Porządek instytucjonalny rynku	4
Menedżeryzm	Porządek instytucjonalny rynku	8
Pozycja rynkowa	Porządek instytucjonalny rynku	11
Rentowność	Porządek instytucjonalny rynku	15

⁵ Część nazw kategorii w programie Atlas.ti miała skróconą formę, np. w formie akronimu, w tabeli jednak przedstawiam rozwinięcia skrótów dla lepszego zrozumienia co podlegało kodowaniu

Podaż i popyt	Porządek instytucjonalny rynku	10
Współdzielone zasoby	Porządek instytucjonalny społeczności	7
Kolegialność	Porządek instytucjonalny społeczności	3
Troska	Porządek instytucjonalny społeczności	7
Uporządkowany stosunek zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb	Porządek instytucjonalny społeczności	5
Wzajemność	Porządek instytucjonalny społeczności	2
Zaufanie	Porządek instytucjonalny społeczności	6
Rozwój społeczności	Porządek instytucjonalny społeczności	9
Dobrobyt	Porządek instytucjonalny społeczności	1
Wkład w rozwój społeczności	Porządek instytucjonalny społeczności	7
The Fab Charter/Maker Movement Manifesto	Porządek instytucjonalny wytwórców	11
Pragmatyzm	Porządek instytucjonalny wytwórców	9
Elastyczność	Porządek instytucjonalny wytwórców	13
Produkcja analogowa	Porządek instytucjonalny wytwórców	8
Rozwój produktu	Porządek instytucjonalny wytwórców	9
Biurokracja	Kategoria indukcyjna	13
Inny porządek	Kategoria indukcyjna	22
Współczesny rzemieślnik	Kategoria indukcyjna	6
Technokracja	Kategoria indukcyjna	3
Personifikacja	Kategoria indukcyjna	4
Kickstarter	Kategoria indukcyjna	4
Hackathon	Kategoria indukcyjna	9
Jak dom	Kategoria indukcyjna	4
Łączna liczba cytatów		290

źródło: opracowanie własne

Po kodowaniu zgromadzonego materiału przystąpiłam do analizy tematycznej. Poszukiwałam kategorii, które najczęściej współwystępowały ze sobą, żeby sprawdzić czy istnieją pomiędzy nimi zależności, które w świetle mojej ramy poznawczej mogłyby zostać

nazwane trybami. Innymi słowy, wielokrotnie porównywałam między sobą zaetykietowane cytaty sprawdzając czy poszczególne kategorie opisywały jakieś działanie, w które uwikłane były powtarzające się elementy wzorców instytucjonalnych. Technicznie było to możliwe dzięki funkcjonalnościom programu Atlas.ti takim jak np. łączenie kodów oraz tworzenie tabel współwystępowania⁶, które umożliwiały wygodne i sprawne zapoznanie się z etykietowanymi cytatami. Na etapie poszukiwań wyłaniających się wzorców konieczne okazało się uzupełnienie książki kodowej - etykiet opisujących kierunki przyczynowości pomiędzy łączącymi się elementami wzorców oraz mechanizmy występujące pomiędzy nimi (jak już pisałam, najpierw poszukiwałam większej liczby mechanizmów, następnie zdecydowałam się poprzestać na trzech). Zestawienie tabelaryczne dodanych kodów zawiera poniższa tabela. Łącznie poddałam kodowaniu 692 cytaty.

Tabela 12. Zestawienie kategorii analitycznych dodanych do książki kodowej w trakcie analiz

Kategoria	Podstawa teoretyczna	Liczba cytatów
Mechanizm kompromisu	Organizacja hybrydowa	25
Mechanizm łączenia	Organizacja hybrydowa	79
Mechanizm rozdzielenia	Organizacja hybrydowa	27
Przyczynowość odgórna	Teoria emergencji	143
Przyczynowość oddolna	Teoria emergencji	53
Przyczynowość same level	Teoria emergencji	75
Łączna liczba cytatów		402

źródło: opracowanie własne

Jak każde oprogramowanie, program Atlas.ti, nie wykonał pracy badawczej automatycznie. Pozwolił mi jednak zaoszczędzić czas i usprawnić pracę, co było szczególnie istotne ze względu na ilość danych, które poddałam analizie na poczet niniejszego projektu badawczego. Proces badawczy stał się również bardziej przejrzysty i powtarzalny, dzięki możliwości częstego powracania do cytatów dopasowanych do odpowiednich kategorii

⁶ Przykład takiej tabeli znajduje się w załącznikach niniejszej dysertacji

i porównywania ich między sobą. Poniższy rysunek przedstawia zrzut ekranu z jednego z wywiadów uwidaczniający moją praktykę kodowania.

Rysunek 7. Przykład kodowania



źródło: zrzut ekranu z programu Atlas.ti

Wśród badaczy społecznych panuje powszechna zgoda, że badania powinny być prowadzone zgodnie z rygiem, który można zdefiniować jako: "*środek, za pomocą którego badacz uwidacznia swoją uczciwość i kompetencje oraz wykazuje prawomocność procesu badawczego*" Tobin i Begley (2004, s.390). Jednak w dyskursie badań społecznych toczy się niekończąca się debata na temat tego, jak osiągnąć rygor w badaniach jakościowych. Moją metodą uwidocznienia procesu badawczego jest dokładne i wnikliwie przedstawienie procesu analitycznego, dlatego właśnie rozdział ten zawiera dużo technicznych szczegółów dotyczących stosowanych przeze mnie narzędzi i ich funkcji.

4.5 Charakterystyka badanych organizacji

Jak już pisałam, metody badawcze przyjęte w tym projekcie wywodzą się z podejścia etnografii organizacyjnej. Co typowe dla tego typu badań, zgromadzone informacje nie

stanowią agregacji pochodzącej z kilkudziesięciu, czy kilkuset miejsc. Prezentują natomiast pogłębione poznanie specyfiki trzech organizacji. Warto jednakże podkreślić, że prezentowane rezultaty nie odnoszą się jedynie do nich. Badaniu podlega bowiem proces społeczny zaprezentowany w tej pracy przy użyciu wybranych przykładów, umożliwiającą jednakże zrozumienie procesów właściwych organizacjom kooperacyjnym w ogóle. Jak pisał Geertz: *“miejsce badania nie jest przedmiotem badania”* (1973, s.22).

Jak pisałam w poprzednich rozdziałach - organizacje kooperacyjne różnią się pod względem struktury (konsultingowe, otwarte, korporacyjne, otwarte korporacyjne). Starłam się więc dotrzeć do takich, które reprezentować będą całe spektrum tej różnorodności. Ostatecznie z uwagi na warunki pandemiczne nie udało mi się zrealizować sesji obserwacji uczestniczącej w organizacjach korporacyjnych i otwartych korporacyjnych. Poniższa tabela przedstawia charakterystykę organizacji, w których zrealizowałam sesje obserwacji uczestniczących. Zgodnie z zasadami etyki antropologicznej (Soyini Madison, 2005) ich nazwy zostały zmienione, aby uniemożliwić ich identyfikację.

Tabela 13. Charakterystyka organizacji, w których odbyły się sesje obserwacji uczestniczącej

Zmieniona nazwa organizacji	Typ	Struktura
Fab Lab Londyn	Fab Lab	Konsultingowa
Makerspace Kraków	Makerspace	Otwarta
Fab Lab Kraków	Fab Lab	Otwarta

źródło: opracowanie własne

Uszczegółowiony opis tych organizacji zawiera poniższa tabela:

Tabela 14. Opis organizacji, w których odbyły się sesje obserwacji uczestniczącej

Podstawowe dane	Użytkownicy	Cel
FAB LAB LONDYN		
Średniej wielkości organizacja zlokalizowana w Londynie. Podmiotem	Osoby zainteresowane korzystaniem z tej przestrzeni mają możliwość wykupienia	Celem Fab Labu Londyn jest

<p>założycielskim jest spółka Ltd. Zatrudnia 2 osoby. Dysponuje miejscem dla ok. 50 twórców. Do ich dyspozycji są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przestrzeń robocza do prowadzenia badań nad właściwościami materiałów. Służy do eksperymentowania z bio-materiałami i odpadami organicznymi. Przestrzeń dysponuje rozwijającą się biblioteką materiałów (widoczną na jednym ze zdjęć w części empirycznej pracy). Biblioteka służy jako miejsce, w którym profesjonaliści mogą szukać inspiracji i prognozować rozwój trendów materiałowych; - warsztat roboczy zapewniający dostęp do usług związanych z produkcją cyfrową, takich jak wycinarka laserowa, drukarki 3D, FDM, wyłaczarki 3D, stanowiska do pracy z układami elektronicznymi, prasa termiczna oraz narzędzia ręczne i CNC; - przestrzeń do uprawy roślin i hodowli owadów, w tym uprawy pionowej, akwakultury, hodowli alg oraz badań nad gatunkami roślin i grzybnią; - laboratorium biologiczne dostosowane do pracy z patogenami różnych grup ryzyka (poziom bezpieczeństwa 1). Znajduje się tam sprzęt do prowadzenia eksperymentów oraz sprzęt laboratoryjny do majsterkowania; - otwarta przestrzeń do pracy przy biurku. 	<p>dostępu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indywidualnego (możliwość korzystania ze wszystkich zasobów - w ramach ich dostępności bez przypisania niczego do wyłącznego użytku, niżki na wynajem przestrzeni na wyłączność, możliwość wystawienia opracowanego przez siebie materiału w Bibliotece Materiałów oraz notatka biograficzna na stronie organizacji. Koszt: 195 funtów miesięcznie); - dla start-upów (dla maksymalnie 3 osób, zakres usług taki sam, jak w przypadku dostępu indywidualnego. Koszt: 325 funtów miesięcznie); - dla studentów lub korporacji (zakres usług i ich cena są wtedy ustalane indywidualnie). 	<p>stworzenie środowiska pracy dla osób zajmujących się gospodarką obiegu zamkniętego. Pracownicy i twórcy korzystający z zasobów organizacji oprócz własnych projektów uczestniczą też w działaniach na zlecenie zewnętrznych podmiotów. Przykładem jest projekt dla sieci barów polegający na opracowaniu i produkcji podkładek do szklanek z bioodpadów). W Fab Lab Londyn przeprowadziłam sześć wywiadów, w tym dwa z osobami zatrudnionymi przez organizację. Przez około dwa tygodnie prowadziłam też obserwacje uczestniczące w warsztacie.</p>
MAKERSPACE KRAKÓW		
<p>Mała organizacja zlokalizowana w Krakowie. Nie zatrudnia nikogo. Podmiotem założycielskim jest stowarzyszenie założone przez twórców, którzy byli inicjatorami przedsięwzięcia. Dysponuje miejscem dla ok. 20 twórców. Do ich dyspozycji są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przestrzeń robocza do pracy manualnej w dziedzinie stolarstwa i ślusarstwa, renowacji mebli i tym 	<p>Osoby zainteresowane korzystaniem z tej przestrzeni mają możliwość wykupienia dostępu indywidualnego. Mają wtedy możliwość korzystania ze wszystkich zasobów - w ramach ich dostępności bez przypisania niczego do wyłącznego użytku. W ramach swojego abonamentu mogą korzystać z przestrzeni magazynowej, jeśli chcą korzystać ze sprzętu mechanicznego lub produkcyjnego, który się nie mieści w kubaturze magazynu - wnoszą dodatkową</p>	<p>Celem Makerspace jest tworzenie warunków, w których twórcy mogą dzielić się narzędziami, przestrzenią i wiedzą. Przeprowadziłam tam cztery wywiady. Przez</p>

<p>podobnych;</p> <ul style="list-style-type: none"> - warsztat roboczy zapewniający dostęp do usług związanych z produkcją cyfrową, takich jak wycinarka laserowa, drukarka 3D oraz narzędzia CNC; - pracownia ceramiczna. Znajduje się tam piec do wypału ceramiki; - stanowisko krawieckie z maszyną do szycia; - otwarta przestrzeń do pracy przy biurku. 	<p>opłatę za składowanie urządzeń lub udostępniają je innym do użytkowania. Koszt uzależniony jest od skali dostępu: od 100 zł miesięcznie (za dostęp 2 dni w miesiącu) do 450 zł (za nieograniczony całodobowy dostęp).</p>	<p>około trzy tygodnie prowadziłam też obserwacje uczestniczące w warsztacie.</p>
FAB LAB KRAKÓW		
<p>Mała organizacja zlokalizowana w Krakowie. Zatrudnia 6 osób. Podmiotem założycielskim jest jednostka samorządu terytorialnego. Dysponuje miejscem dla ok. 20 twórców. Do ich dyspozycji są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stanowisko krawieckie z maszynami do szycia i haftowania; - warsztat roboczy zapewniający dostęp do usług związanych z produkcją cyfrową, takich jak wycinarka laserowa, drukarka 3D oraz narzędzia CNC; - otwarta przestrzeń do pracy przy biurku; - warsztat stolarski dedykowany drobnym pracom z drewnem; - pracownia elektroniczna zapewniająca dostęp do urządzeń takich jak oscyloskopy, lutownice, zestawy arduino i tym podobne; - pracownia fotograficzna i VR. 	<p>Osoby zainteresowane korzystaniem z tej przestrzeni mają możliwość wykupienia dostępu jedynie do wybranych maszyn (każda z nich wyceniona jest inaczej, od 18 do 80 zł za godzinę pracy) lub do całego Fab Labu (ceny abonamentu również są zróżnicowane od 200 zł za dostęp 2 dni w miesiącu do 600 zł za nieograniczony dostęp w godzinach otwarcia). Warto przy tym podkreślić, że posiadanie abonamentu uprawnia jedynie do zniżek za korzystanie z parku maszynowego zgromadzonego w organizacji, nie zaś za swobodne użytkowanie go.</p>	<p>Celem Fab Labu jest rozwój innowacyjności małopolski poprzez tworzenie warunków, w których zainteresowani mieszkańcy będą mogli rozwijać swoje praktyczne umiejętności techniczne oraz brać udział w licznych warsztatach. Przeprowadziłam tam trzy wywiady. Przez około cztery tygodnie prowadziłam też obserwacje uczestniczące w warsztacie i przez około 6 miesięcy na zamkniętych komunikatorach społecznościowych twórców.</p>

źródło: opracowanie własne

5. Porządki instytucjonalne i emergencja trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych

Pierwszy etap systematycznego przeglądu literatury, który przedstawiłam w drugim rozdziale tej pracy został przeprowadzony w celu zidentyfikowania cech konstytutywnych organizacji kooperacyjnych. Jak się okazało, badania naukowe nie wypracowały dotychczas opisu porządków instytucjonalnych tych organizacji i wynikających z nich konsekwencji. Dzięki uzupełnieniu tych poszukiwań o wyniki drugiego etapu przeglądu (przedstawionego w trzecim rozdziale) udało mi się jednak zidentyfikować trzy istotne porządki instytucjonalne, które wpływają na praktyki w makerspace'ach, hackerspace'ach i fab labach. Niniejsza część mojej pracy doktorskiej poświęcona jest pogłębionej analizie złożoności poprzez eksplorację pola badawczego organizacji kooperacyjnych. Podrozdziały 5.1, 5.2 i 5.3 odnoszą się do zgromadzonych przeze mnie dowodów naukowych, które wskazują na teoretyczne koncepcje porządków instytucjonalnych rynku, społeczności i sieci. Podrozdział 5.4. natomiast opisuje jakie cechy organizacji kooperacyjnych wskazują na występowanie w organizacjach kooperacyjnych innych cech. Nie tworzą one osobnego porządku instytucjonalnego, są natomiast emanacją konstytutywnych dla trybów organizowania wartości, podstaw normatywnych, zasad organizujących, określeń natury relacji społecznych, źródeł legitymizacji i celów działania właściwych wytwórcom pracującym w organizacjach kooperacyjnych. Cechy te zdecydowałam się opracować indukcyjnie, kiedy w toku analizy okazało się, że zawężanie się do typów idealnych rynku, społeczności i sieci uniemożliwia wnioskowanie o procesach zachodzących w przestrzeniach pracy wspólnej. Komponując rozdział w ten sposób, wskazuję na aspekty unikatowe dla organizacji kooperacyjnych. Mając na uwadze, że są to opisy służebne wobec celu badawczego jakim jest opisanie konstruowania się emergencji trybów organizowania, nie prowadzę tam pogłębionego opisu naukowego. Skupiam się natomiast na uzasadnieniu tezy, że makerspace'y, hackerspace'y i fab laby są organizacjami złożonymi i hybrydowymi poprzez przyjmowanie różnych wzorców instytucjonalnych. Ponieważ wskazuję na konkretne cechy reprodukujące te porządki, uznać można ten materiał za ułatwiający zrozumienie opisu wyłaniania się trybów organizowania. Prezentuje on też eksplorację poziomu organizacyjnego analiz prowadzonych na poczet tego projektu. Eksploracja poziomu indywidualnego działania przedstawiona jest natomiast w podrozdziałach 5.5 i 5.6. Opieram się tam na analizie sposobów działania rozumianych jako

tryby organizowania (Machado i Burns, 1998) i mechanizmów, które twórcy stosują, by poradzić sobie z wieloma konkurującymi ze sobą porządkami. Wszystko to prowadzi do opisanego procesu emergencji, czyli wyłaniania się jakościowo nowych trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych.

5.1. Organizacje kooperacyjne jako sieć

Badacze nauk ekonomicznych i zarządzania zakładają, że sieci zawiązywane są głównie w celu koordynowania zbiorowych wysiłków podejmowanych we wspólnym interesie, albo w celu optymalizowania wewnątrz-sieciowych transakcji i minimalizowania ryzyka z nimi związanego. Takie cele przyświecają również członkom organizacji kooperacyjnych.

Zgromadzone dane empiryczne pozwoliły mi wyłonić w narracjach badanych respondentów cechy pozwalające na zdefiniowanie tych obszarów rzeczywistości organizacyjnej, które literatura przedmiotu tradycyjnie przypisuje wzorcowi instytucjonalnemu sieci. Poniższa tabela przedstawia ich syntetyczny opis. Opis pogłębiony, obejmujący kolejno wszystkie elementy tego wzorca, przedstawiony jest natomiast poniżej wraz z cytatami respondentów oraz spostrzeżeniami, które odnotowałam podczas obserwacji uczestniczących i analizy dokumentów.

Tabela 15. Elementy porządku instytucjonalnego sieci w organizacjach kooperacyjnych

Kategorie opisu porządku instytucjonalnego	Cechy porządku instytucjonalnego
Wartości uniwersalne	Relacje
Podstawa normatywna	Komplementarność mocnych stron
Zasady organizujące	Autonomia
Natura relacji aktorów i ich pozycji społecznych	Współzależność
Źródło legitymizacji	Reputacja
Misja/Cel	Obopólna korzyść

Podstawa podejmowania decyzji	Wartość wymienianego towaru lub usługi
-------------------------------	--

źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Badani twórcy zwracali uwagę na ważką rolę uniwersalnej wartości, jaką są **relacje** w organizacjach kooperacyjnych. Definiowali ją w kontekście sieci kontaktów, która umożliwia im realizację interdyscyplinarnych, nowatorskich przedsięwzięć:

“Wartości dla mnie? Na pewno sieć, sieć kontaktów. Ja na telefon mam chemika wojskowego, lutnika, elektronika, kilku frezerów CNC, z 20 programistów, designerów, grafików. I jakby to powoduje, że jak wpadnę na jakiś pomysł, wystarczy wykonać 4 telefony”

Magda, otwarty Makerspace

Wielu twórców, których w toku wywiadów pytałam o opisanie swojej sieci kontaktów, wskazywało na jej nietypowość i umiejscowienie w niszach rynkowych:

“...ta pani profesor z ASP, która nie jest członkiem naszego stowarzyszenia, ale jak gdyby blisko się trzyma, ona tak samo, jak gdyby ona się zajmuje bardzo mocno drukiem 3D i designem w przemyśle kosmicznym. Więc bardzo dziwni ludzie, bardzo dziwne kompetencje, ale chodzi, chodzi nam o to przede wszystkim, żeby ich zbierać w tym miejscu, żeby nawiązywać te połączenia, żeby jak gdyby ludzie z takimi dziwnymi kompetencjami, że tak powiem, mieli do siebie numer”

Mateusz, otwarty korporacyjny Fab Lab

Kolejnym aspektem, na który w kontekście relacji zwracali uwagę badani to na powód, dla którego są one dla nich tak dużą wartością. Członkowie sieci to pasjonaci i utrzymywanie z nimi relacji daje unikatowy zestaw korzyści. Pamiętając, że jednym z celów istnienia sieci jest usprawnianie zawieranych transakcji, należy podkreślić, że przykład pasji dobitnie wskazuje, że jednym z ważniejszych przedmiotów wymiany wśród wytwórców jest wiedza:

“spotykając pasjonata jakiejś dziedziny, w ciągu półgodzinnej rozmowy ja dowiem się wszystkiego. I to jeszcze z najlepszym ładunkiem takim, wiesz, emocjonalnym, technicznym i tak dalej. I to jest też budowanie sieci”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Mówiąc o pasjonatach, badani zwracali uwagę nie tylko na ich rolę jako wartościowego źródła informacji, ale opowiadali też o możliwości wspólnej pracy i korzyściach, które płyną z uczenia się w działaniu. Oprócz wiedzy technicznej, wskazywali na umiejętność samoorganizacji i zarządzanie produkcją. Podczas mojego pobytu w organizacjach zauważyłam też, że pasjonaci są bardziej przywiązani do efektów pracy innych, są dobrymi superwizorami, a często ich rady wykraczają poza formalną wiedzę z danej dziedziny. Interesującym przykładem jest tu jeden z członków otwartego Fab Labu, który opracował nietypową technikę przygotowania podstawy w drukarce 3D, która później była szeroko stosowana przez wszystkich wytwórców w tym miejscu. Zgodnie z oficjalną specyfikacją taką podstawę należy pokryć markowym klejem, który zapewnia kształtce do drukowanego obiektu dobrą przyczepność i zapobiega zniekształceniom drukowanej formy. Jest to jednak drogi klej i w praktyce szybkiego prototypowania, zgodnie z którą liczba wykonywanych prototypów jest duża, jego używanie stanowiłoby niewspółmierny do efektów koszt. Można założyć, że powstrzymywałoby wytwórców przed prototypowaniem i przyczyniało do dostarczania mniej funkcjonalnych efektów pracy. Sposobem na tą trudność okazał się jednak silnie działający żel do włosów dostępny za niewielką kwotę i możliwy do kupienia w każdej drogerii. Potrzeba było jednak pasji i długiego eksperymentowania, aby to odkryć:

„Kolejny dzień w Fab Labie. Robotycy przychodzą dziś z rana, żeby sprawdzić jak wyszły elementy, które włączyli w wydruku 3d na noc. Przysłuchuję się ich rozmowie z Lucjanem. Śmieją się, że „patent” na żel do włosów jest bardzo skuteczny....”

Notatka z obserwacji uczestniczącej w otwartym Fab Labie, poniedziałek 7 września 2020r.

Przechodząc do dalszej części rozważania na temat wzorca instytucjonalnego sieci, należy poruszyć temat podstawy normatywnej. Pojęcie to jest w dyskursie społecznym

wykorzystywane głównie w prawie i oznacza odwołanie się do dokumentu, który opisuje pewne reguły i normy stanowiące podstawę działania. W przypadku sieci, podstawą tą nie jest formalny dokument, ale podstawa nieformalna - **komplementarność mocnych stron**. Składa się na nią uogólniona wiedza o obszarach kompetencyjnych innych członków sieci. Wiedza o tych obszarach wynika z obserwacji obiektu pracy innych wytwórców oraz jest przedmiotem nieformalnych rozmów w przerwach. Z narracji badanych wynika, że prowadzi też do spontanicznej współpracy:

“... ona wykonywała tego dnia garnek i jedna z dziewczyn przechodząc obok zaproponowała, że zrobi na niego nadruk. I tak się stało. Dash wypaliła garnek, a podczas glazurowania dziewczyny dodały do niego specjalnie wydrukowany wzór. To się wydarzyło tak po prostu , akurat obie były tego dnia w przestrzeni i chciały zrobić coś innego, popracować z kimś chwilę razem”

Lizzie, otwarty Makerspace

Komplementarność mocnych stron członków organizacji kooperacyjnych zdaje się mieć wiele źródeł. Jednym z nich jest znajomość realiów pracy wytwórczej, empatyczne rozumienie zasobów i ograniczeń pozostałych członków sieci. Mówi o tym Valentina opowiadając o wsparciu jakie otrzymała od innej członkini swojej organizacji. Twórczynie wymieniały się informacjami o technice uprawy grzybni i jej obróbce. Valentina wykorzystywała ten materiał do wykonania niektórych elementów zastawy stołowej. Candice miała natomiast dużą wiedzę o gatunkach grzybów, a ponieważ znała ograniczenia wynikające z sytuacji finansowej Valentiny, kryterium na podstawie którego dzieliła się swoją wiedzą i kontaktami była cena:

“Jeśli chodzi o gatunki to Spawn, Trametes Versicolor lub Multicolor jest dobry - to też wiem od Candyce. Jest stosunkowo tani i ona bardzo dobrze rozumiała, że potrzebowałam wtedy takich rozwiązań. Zapoznała mnie też z lokalnym dostawcą”

Valentina, otwarty Fab Lab

Komplementarność oprócz podejmowania współpracy, wymiany wiedzy i kontaktów jest też podstawą normatywną określania podziału zadań. Mówi o tym Grzegorz - doświadczony wytwórca, który współtworzył jeden z pierwszych Fab Labów w Polsce, a po upadku organizacji, pracował także w kilku kolejnych. Opowiada o możliwości poznania talentów i obszarów deficytowych innych twórców, które daje praca w tym samym warsztacie. Ta wiedza może być podstawą do planowania działań przy założeniu uzupełniających się zasobów - wiedzy i umiejętności:

“on był bardziej techniczny, bardziej zajmował się produktami, takim wykonaniem tych produktów, zleceń (...) ale on do ludzi nie miał drygu. Po prostu zadziałał tandem, który jest sprawdzony w tego typu miejscach, czyli social guru i technical guru. Piechu był techniczny, ja byłem social, tyle. Więc jakby wiesz...”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Relacje aktorów społecznych w organizacjach kooperacyjnych można natomiast nazwać **współzależnymi**. Mówi o tym między innymi Mateusz opisując działanie jakie podjął w swoim Fab Labie w Trójmieście w pierwszych tygodniach trwania pandemii COVID-19 - efektywny czasowo i kosztowo projekt przyłbic oraz ich cięcie. Z czasem okazało się, że park maszyn Fab Labu jest niewystarczający do produkcji w skali, jaka była niezbędna w tamtym czasie oraz że logistyka transportowa pochłania wytwórcom zbyt dużo czasu. Opublikowano więc projekt przyłbicy na popularnych portalach dla projektantów. Dość szybko zainteresowały się nim podmioty z całego świata, również w Polsce. Właśnie o produkcji w Polsce opowiadał Mateusz. Jest to dobra ilustracja sytuacji, w której wszystkie podmioty przyczyniające się do tworzenia produktu czerpią proporcjonalne korzyści z wytworzenia go. Usprawnia się też przepływ wiedzy w sieci i komunikacja pomiędzy różnymi organizacjami.

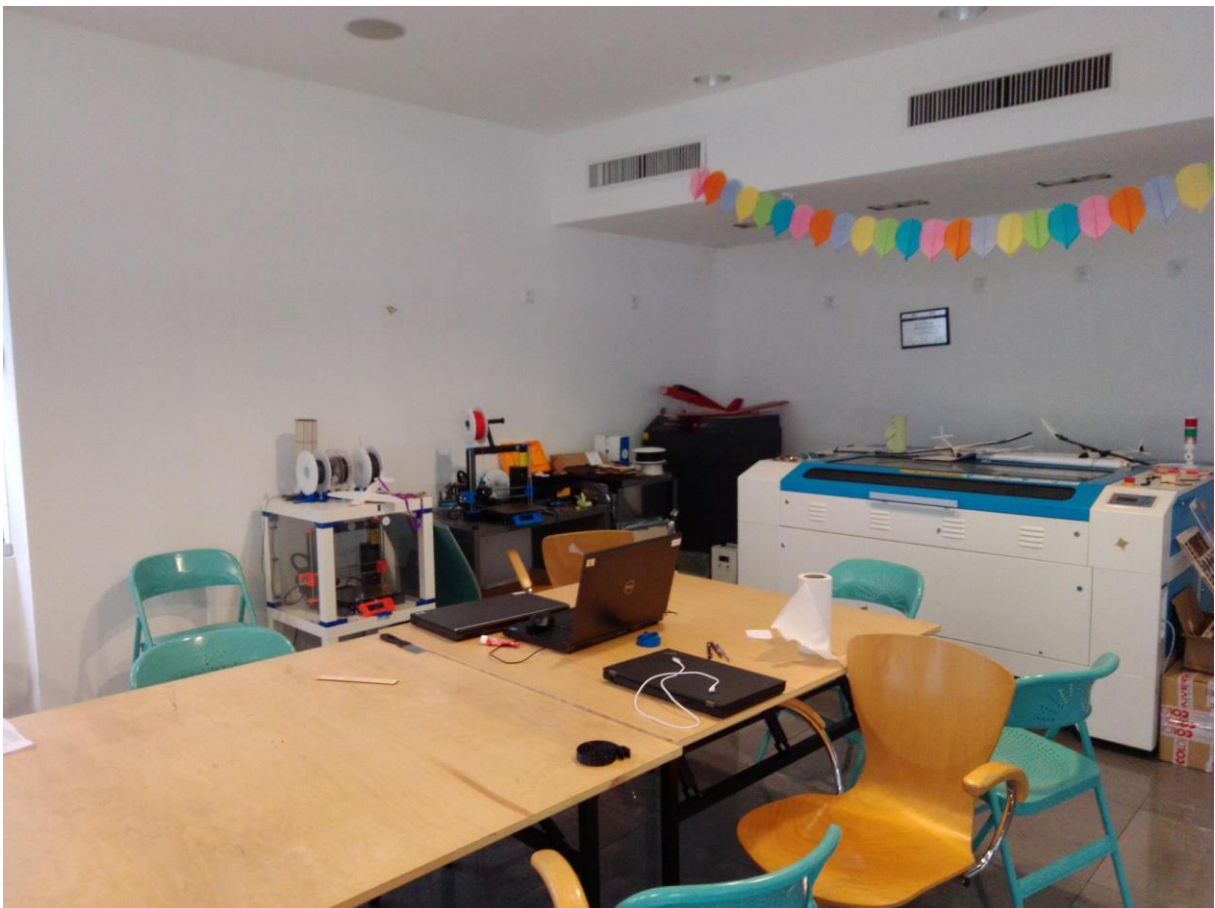
“Hackerspace Warszawa, który, który zaczął w ogóle te przyłbice wykonywać w tej, w tej technologii, w której my, my wykonywaliśmy, w zasadzie my się z nimi spartnerowaliśmy, a oni już robili nowe projekty właśnie pod te formy wtryskowe i postanowiliśmy, że z racji tego, że oni zaczęli nadganiać zapotrzebowanie z dużą górką, to my nie, nie będziemy już produkować, a oni

pokryją to zapotrzebowanie, które będzie. No, a potem to zapotrzebowanie wygasło, no bo pojawiły się firmy, które zaczęły produkcję tego taką zarobkową“

Mateusz, otwarty Fab Lab

Współzależność uwidacznia się też bardzo w organizacji korzystania z maszyn zgromadzonych w warsztacie. Większość sprzętów występuje tam w jednym lub dwóch egzemplarzach. To oznacza, że osoby wytwarzające w tej samej technologii muszą tak uzgadniać ze sobą grafik, by nie mieć nieplanowanego przestoju. Nie zaobserwowałam żadnego sporu, który by tego dotyczył, choć warto dodać, że większość badań prowadziłam w trakcie pandemii COVID-19 w związku z czym ruch w warsztatach był mniejszy.

Zdjęcie 1. Jedyne stanowisko do cięcia CNC w otwartym Fab Labie



źródło: własne badania terenowe

Kolejnym elementem porządku instytucjonalnego sieci źródło legitymizacji wykorzystujące przez aktorów organizacyjnych uwikłanych w ten wzór, a więc przyczyna akceptacji przez otoczenie jakiejś aktywności, czy też postawy. Literatura przedmiotu mówi, że tym co legitymizuje w sieciach jest **reputacja**. W organizacjach kooperacyjnych przejawia się ona m.in w użyciu języka profesjonalnego:

“...albo »PCB-A«, albo »PLB-K«, albo coś w tym stylu. No to jak ktoś w Labie, kto się tym nie interesuje, stał z boku, to mówi, »no obrażają mnie kuźwa, przeklinają«. No, ale to po prostu ci ludzie mega szybko się wyczuwają w takich przestrzeniach, tak? Jakby wystarczy 10 minut rozmowy i wiesz kto jest kto i kto w danej profesji działa i kto się zna i wiesz jak się między ludźmi poruszać”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Twórcy, którzy opowiadali o wizerunku profesjonalnym niemal zawsze odnosili go do legitymizacji przed członkami swojej branży, nie zaś ogółem środowiska wytwórców. Jednym ze wskazywanych powodów dlaczego zawężone grono jest punktem odniesienia był podobny sposób myślenia, dogłębne zrozumienie niuansów pracy, wiedza specjalistyczna oraz świadomość nakładów niezbędnych do wykonania danego obiektu.

“Respondentka: Materiom opublikuje też mój przepis. Cieszę się, bo to też rozszerzy wiedzę o mojej pracy.

Badaczka: Jak dużo osób tam zagląda?

Respondentka: Niedużo, nie jest to główny nurt. Ale ja pracuję w swojej niszy zamkniętej gospodarki i zależy mi na ludziach, którzy podobnie myślą”

Valentina, Fab Lab konsultingowy

Celem działalności uczestników sieci jest w świetle literatury **obopólna korzyść**. Mówią o niej również respondenci - twórcy pracujący w organizacjach kooperacyjnych. Pierwszą korzyścią, o której mówią twórcy jest wiedza, wymiana pomysłów. Wiąże się to z zasadą udostępniania dokumentacji projektowej, przepisów, instrukcji, skryptów i kodów źródłowych. Najczęstszą praktyką upowszechniania tych materiałów, na którą wskazywali badani jest tworzenie biblioteki, do której dostęp mają członkowie organizacji. Czasem

również inni interesariusze, na co wskazuje Szymon - członek jednego z polskich Hackerspace'ów.

“No wszyscy, bo łącznie z tutorami, nie wiem, z firmami, no ze wszystkimi, którzy uczestniczą w tym procesie, jest ta, ta informacja gdzieś, że to jest wiedza, którą tutaj... wiedza, która jest tutaj przekazywana, jest potem... no jakby know how jest otwarte, tak? Wszyscy to know how... jest udostępnione, o tak”

Szymon, otwarty Hackerspace

Obserwowałam biblioteki w różnych formach. Najczęściej miały one charakter dysku sieciowego, w którym znajdowały się produkty cyfrowe. Podczas badań spotkałam się jednak również z “Material Library”, czyli witryną prezentującą materiały ekologiczne wykonane w jednym z Fab Labów. Była ona ogólnodostępna, widoczna również dla gości będących w warsztacie jednorazowo oraz uczestników wydarzeń mających miejsce w przestrzeni wystawowej. Przepisy wykonania tych materiałów znajdowały się w osobnych zbiorach. Część z nich była upubliczniona w internecie, część znajdowała się w zamkniętych zasobach Fab Labu.

Zdjęcie 2. Fragment “Material Library” w Fab Labie konsultingowym



źródło: własne badania terenowe

Część respondentów wskazywała też na sytuację, w której organizacja kooperacyjna jest silnie powiązana z lokalnym środowiskiem gospodarczym lub z samorządem. Obopólność korzyści uwidaczniała się w ich narracji w diadzie złożonej z organizacji kooperacyjnej i jej bliskich partnerów. Organizacja otrzymywała potrzebne wsparcie finansowe, rzeczowe lub organizacyjne, partnerzy natomiast dostęp do profesjonalistów, wiedzy, technologii, wkład do oferty kulturalnej, dodatkową propozycję aktywności dla mieszkańców lub, tak jak w opowieści Piotra, instrument kształtujący wizerunek miasta.

“...koncept był taki, że to będą takie ogólnopolskie, może nie tyle ogólnopolskie, tylko że będziemy zapraszać z całej Polski uczestników tych warsztatów, tak żeby właśnie jak najszerszej, naprawdę nie tylko we [nazwa miasta], ale szerzej, żeby dowiedziały się osoby w Polsce, że we [nazwa miasta] coś takiego się dzieje”

Piotr, otwarty Fab Lab

Warto jednak zaznaczyć, że w sytuacjach, w których organizacja współorganizuje projekt z przedsiębiorstwem zewnętrznym lub samorządem przynosi również korzyść zrzeszonym weń twórcom. Może ona dotyczyć rozwoju kariery, tak jak w opowieści Grzegorza. Inni respondenci wskazywali też na wymianę praktyk związanych z produkcją oraz dyskusję o procesach ważnych na różnych etapach cyklu życia produktu.

“Robiliśmy też coś w stylu Fab Academy, ale przenieśliśmy to na polski buraczany grunt CSRowo to wyszło spoko, to było z [nazwa firmy]. Były trzy obiecujące prototypy. Niektórzy sobie ścieżkę życiową odnaleźli, a inni przynajmniej mieli referencje i wpis do CV. “

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Kończąc syntezę dotyczącą rozpoznanej przeze mnie tożsamości sieci organizacji kooperacyjnej, pragnę poświęcić uwagę na kryteria podejmowania decyzji. Literatura przedmiotu mówi, że w przypadku sieci jest to **wartość wymienianego towaru lub usługi**, o czym mówią również respondenci biorący udział w badaniach, które są podstawą tej pracy. Dla niektórych z nich usługą jest sama ich aktywność w organizacji. Obserwowałam osobiście oraz słyszałam przy okazji licznych wywiadów o praktyce, zgodnie z którą twórcy chcący korzystać z zasobów Makerspace’u, Fab Labu, czy też Hackerspace’u płacą za tą możliwość nie poprzez wykupienie subskrypcji, a barterowo - poprzez podjęcie się realizacji umówionych obowiązków związanych z operowaniem tej organizacji.

“Marc jest inicjatorem Makerspace. Bez niego... jak powiedziałam - ceramika jest droga. Musisz mieć, to zależy co robisz, jak to robisz, ale tak jak ja teraz robię to muszę mieć koło garncarskie, narzędzia do glazurowania i masę innych. Więc to wszystko się zbiera do kupy i jeśli kupujesz te rzeczy, albo wynajmujesz je, to może być naprawdę drogie. Więc, dobrze mieć miejsce, w którym jest to wszystko, a ty płacisz jakąś opłatę miesięcznie, żeby używać narzędzi. Cieszę się, że spotkałam Marca, bez niego nie miałabym dziś swojego biznesu. Jestem tutaj kimś w rodzaju administratora. Pracuję przez cztery godziny dziennie. W tym czasie ważne jest żeby tu była, nie zawsze mam jakieś konkretne

obowiązki. Oczywiście w zamian za to mam nielimitowany dostęp do Makerspace'u, 24 godziny na dobę”

Lizzie, otwarty Makerspace

Warto przy tej okazji również podkreślić, że w przypadku wielu twórców decyzja o wstąpieniu do organizacji kooperacyjnej podyktowana jest dostępem do materialnych zasobów, nie zaś sieci powiązań z innymi specjalistami o komplementarnych kompetencjach. W poszukiwaniu wartościowych usług, twórcy sięgają również poza zasięg organizacji kooperacyjnej.

“Mamy w tej chwili dwie osoby, z którymi tak na stałe współpracujemy i które nam pomagają w produkcji i w przygotowaniu mebli do wysyłki. Szukamy kolejnej osoby. Więc tak, rozwijamy się i oprócz tego współpracujemy z mnóstwem innych firm, które gdzieś tam podwykonują dla nas różne rzeczy. I ze szwalnią, i z drukarnią, i z inną stolarnią, która też wycina dla nas na przykład elementy na CNC. Tak naprawdę to jest rzesza ludzi, która pracuje nad tym, żeby to wszystko działało. Nie tylko jakby tutaj u nas, ale w różnych miejscach”

Magda, otwarty Makerspace

5.2. Organizacje kooperacyjne jako rynek

Jak pisałam w poprzednich rozdziałach tej pracy, wśród badaczy zajmujących się tematyką wzorca instytucjonalnego rynku zakłada się, że w organizacjach które go reprodukują istotną wartością jest cena. Wymiana ponadto regulowana jest przez umowy i kontakty. Oznacza to, że każda ze strony są wobec siebie zależne, każdy zobowiązany jest do dostarczenia tego, co zostało ustalone. Zgromadzone przeze mnie dane empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie tych i innych cech porządku rynkowego w badanych przeze mnie organizacjach. Przedstawia to poniższa tabela, której pogłębiony opis znajduje się na dalszych stronach tego podrozdziału.

Tabela 16. Elementy porządku instytucjonalnego rynku w organizacjach kooperacyjnych

Kategorie opisu porządku instytucjonalnego	Cechy porządku instytucjonalnego
--	----------------------------------

Wartości uniwersalne	Cena
Podstawa normatywna	Umowa, prawo własności
Zasady organizujące	Precyzja, efektywność
Natura relacji aktorów i ich pozycji społecznych	Menedżeryzm
Źródło legitymizacji	Pozycja rynkowa
Misja/Cel	Rentowność
Podstawa podejmowania decyzji	Podaż i popyt

Literatura poświęcona makerspace'om, hackerspace'om i fab labom wskazuje dość jednoznacznie, że dla wielu twórców jedną z ważniejszych funkcji organizacji kooperacyjnych jest umożliwienie bezpiecznego przetestowania pomysłu na działalność zarobkową i ograniczenie kosztów prowadzenia działalności, pożądane zwłaszcza na wczesnych etapach rozwoju przedsięwzięcia. Nie bez znaczenia jest tu więc **cena**, jaką należy zapłacić za wykupienie miesięcznej subskrypcji za dostęp do warsztatu. Mówi o tym między innymi Magda z jednego z polskich makerspace'ów:

“...to było dla nas super miejsce na to, żeby spróbować, czy w ogóle możemy produkować meble, czy w ogóle się w tym sprawdzimy, czy to się uda, a nie musiałyśmy zakładać swojego warsztatu, wynajmować swojego miejsca. I tak naprawdę dzięki temu, jakimś stosunkowo niskim kosztem, byliśmy w stanie sprawdzić, czy pomysł na biznes jest dobry i czy to się uda”

Magda, otwarty Makerspace

Ciekawe światło na ten problem rzuca jednak Ande, założyciel konsultingowego fab labu w Wielkiej Brytanii. Jego perspektywa jako osoby, która odpowiada za stabilność i ciągłość tej organizacji wskazuje na wyraźny konflikt interesów. Twórcy chcieliby ograniczyć koszty prowadzenia swojej działalności, założycielom zależy natomiast na utrzymaniu warsztatu i jego rozwoju, co jest niemożliwe bez kosztów.

“...utrzymywanie tego na dłuższą metę jest trudne, bo ludzie nie przywykli, żeby za to płacić. Wiesz, dużych pieniędzy, za to żeby używać wszystkich tych udogodnień. Studenci nie mają pieniędzy, Fab Lab kosztuje »x«. Tu jest przepaść. Przepraszam, nie możemy być darmowi. Więc staram się, tak myślę... Celujemy teraz w firmy, początkujące biznesy, a nie w studentów. Chcielibyśmy też móc pozwolić sobie, móc utrzymać swój biznes, wykorzystać tę niewykorzystywaną przestrzeń na dole”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Prace poświęcone profesjonalizacji ruchu społecznego wytwórców zwracają uwagę na dysonans oparty na tym co obrazują dwa przytoczone przed chwilą cytaty. Pisze się, że wraz z industrializacją, ruch zatracą swoją tożsamość. Sądzę, że proces ten odbywa się w różnym tempie w różnych typach organizacji. Choć o minimalizacji kosztów jako jednym z podstawowych motywów przystąpienia do organizacji mówili niemal wszyscy respondenci, opinię podobną do Ande mieli jedynie ci, którzy zaangażowani byli w pracę w konsultingowych organizacjach kooperacyjnych.

W końcu, warto powiedzieć że dążenie do jak najniższej ceny nie opiera się tylko na wycenie wartości zasobów zgromadzonych w warsztacie, ale odnosi się też do innych działań, które mają miejsce w organizacjach. Mówi o tym Mateusz, opowiadając o działaniu związanym z produkcją przyłbic na początku pandemii COVID-19. Kontekst tej historii przytaczam w podrozdziale 5.1. pisząc o współzależności aktorów organizacyjnych w sieci. Przytoczony poniżej fragment obrazuje sytuację, w której organizacja poprzez stosowny zapis w licencji rekomenduje cenę sprzedaży produktu wcześniej przez siebie opracowanego:

“I to było tak, że ja po prostu od, od, od 7 rano do 19 odbierałem cały czas telefony i tylko mówiłem tutaj jak gdyby ci... ten szpital ma taką potrzebę, tamtemu wyślij. Tam po drodze strasznie dużo fajnych rzeczy powstało. Między innymi powstała ad hoc taka licencja, która pozwalała, pozwalała tym ludziom produkować po sensownych cenach, bo nie chcieliśmy też narzucać im konieczności, żeby rozdawali to za darmo szpitalom czy tam za darmo ludziom,

którzy potrzebują, tylko żeby w racjonalnych, sensownych cenach to, to, to produkowali.”

Mateusz, otwarty korporacyjny Fab Lab

Wśród podstaw normatywnych obowiązujących w organizacjach kooperacyjnych można wskazać również takie, które literatura przedmiotu tradycyjnie przypisuje rynkowi: **wzajemność, umowę i prawo własności**. Wzajemność wyraża się między innymi w istnieniu otwartych zasobów wiedzy, o których pisałam już na poprzednich kartach pracy. W wielu warsztatach zakłada się, że wkład do tych zasobów jest działaniem oczywistym i obowiązkowym. O praktykach stosowanych w organizacjach kooperacyjnych aby zapewnić wzajemność opowiada Ande, który opisuje jak działa w Fab Labie kiedy ktoś odmawia dodania swoich materiałów do repozytorium. Opisuje on tu rynkową, tzn. opartą na cenie odstonę współzależności:

“...nie zwracamy depozytu. Jeśli ktoś używa tej przestrzeni, pobieramy depozyt. Jeśli coś się zniszczy, mamy ten depozyt. 100 funtów. Ale mówimy też »musisz napisać swój blog«. Isidora używa labu, może używać wszystkiego za darmo. Ale też daje nam swój czas - robi social media. To się nazywa kultura darów. To zazwyczaj działa 2-3 miesiące. Później zdajesz sobie sprawę, że umiejętności, które rozwinęłaś są warte więcej”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Umowa jako podstawa normatywna występuje w wielu aspektach codzienności organizacyjnej wytwórców w Fab Labach, Makerspace'ach i Hackerspace'ach. Pierwszą, na którą powoływali się respondenci jest umowa licencyjna. Opowiadali o kradzieży własności intelektualnej. Wielu z tych, którzy próbowali zbierać pieniądze na swoje przedsięwzięcia poprzez takie portale jak *“PolakPotrafi.pl”*, *“Kickstarter”* i inne, doświadczyło sytuacji, w której znajdowali produkty na bazie swoich pomysłów gotowe do zakupu na platformie Aliexpress. Posiadanie licencji było dla twórców rozwiązaniem tego problemu, choć wielu przyznawało też, że postępowanie patentowe jest dla nich zbyt drogie i czasochłonne.

Czasem jednak to otoczenie domaga się licencji, nie zaś sami twórcy. O takich okolicznościach opowiada Mateusz produkujący przyłbice w pandemii COVID-19 w opowieści, której cytowanie kontynuuję w tym miejscu:

“Jak projekt się zrobił międzynarodowy, jak zaczęli do nas pisać ludzie z zagranicy, to oni się zaczęli pytać o licencję. O licencję się pytali Niemcy i Amerykanie przede wszystkim. Dla nich to było istotne. Wszyscy inni mieli to w nosie. Po prostu sobie brali i tyle, ale Amerykanie pytali się nas o licencję i chcieli, żebyśmy im mówili, co mają zrobić. Dlatego ta licencja powstała w języku angielskim i oni nam odsyłali podpisane licencje”

Mateusz, otwarty korporacyjny Fab Lab

Prawo własności jest bardzo problematyczną kwestią w tych organizacjach kooperacyjnych, które są zorientowane technologicznie. Projekty programistyczne i dokumentacja techniczna powstaje najczęściej na bazie otwartej licencji, która pozwala na nieograniczony dostęp do kodu źródłowego. Twórcy wykonując projekty budują swoją reputację poprzez udzielanie innym pomocy w zrozumieniu i zaimplementowaniu przygotowanych przez siebie materiałów. To rozumienie prawa własności różni się od rynku, ponieważ licencje open source nie przyznają nikomu wyłącznych praw własności, a więc nie mogą być przedmiotem handlu. Inna sytuacja ma jednak miejsce w przypadku wytworów pracy rzemieślniczej. W ich przypadku schematy wykonania danego obiektu, przepisy przyrządzenia tworzywa niezbędnego do ich wykonania itd. również pozostają otwarte. Choć receptury mogłyby podlegać takim samym prawom patentowym jak kody źródłowe, twórcy nie przywoływali takich przykładów w swoich narracjach. Kiedy przywoływali takie przykłady odnosili się raczej do znanych sobie rzemieślników i twórców, nie zaś innych użytkowników swojego Makerspace’u, Hackerspace’u, czy Fab Labu:

“Ludzie na zewnątrz nie chcą się dzielić swoją wiedzą. Nie chcą podać Ci tego, do czego doszli, że jakby była to taka wiedza... Znaczą na pewno jest to wiedza, którą oni doświadczyli, ale ja jestem z góry zawsze skłonna temu, żeby się podzielić tym, co wiem i nie oczekuję... Nie widzę w tym człowieku konkurencji dla siebie, bo każdy z nas tworzy co innego, prawda? Ale wiem, że są tacy ludzie

i sama doświadczyłam ileś tam lat wcześniej, właśnie choćby we współpracy w organizacji warsztatów, że są rzemieślnicy, którzy nie chcą prowadzić warsztatów, bo zdradzają rzeczy i na przykład później ktoś wykorzystuje”

Marta, otwarty Makerspace

Zasadami organizującymi życie w laboratorium są między innymi **precyzja i efektywność**. Twórców nie obowiązują co prawda żadne procedury wynikające z norm produkcyjnych (np. ISO). Nie byłyby one możliwe do realizacji w społecznościowym warsztacie, sami jednak narzucają sobie zasady, które zmierzają do profesjonalizacji ich działań:

“To jest... Stworzyliśmy sobie tak naprawdę taki, taką prostą tabelkę, w której mamy spisane wszystkie koszty, jakie wchodzi w skład danego produktu, czyli wszystkie materiały, od drewna do najdrobniejszej śrubki i jakby tam wpisujemy całe, całe zużycie, które idzie. Mamy dokładnie policzone, ile, ile zajmuje pracy wykonanie... Ile czasu zajmuje wykonanie każdego mebla, bo my robimy meble powtarzalne, więc, więc jakby po kilku razach jesteśmy w stanie stwierdzić, ile to zajmuje czasu, więc wpisujemy, jakby wyceniamy ten czas i narzucamy na to marżę, którą gdzieś tam wyliczyliśmy, że po prostu przy jakiejś tam odpowiedniej ilości mebli da nam, no, no, no tyle zarobku, żebyśmy my sobie mogły wypłacić jakąś pensję i żeby, żeby tak naprawdę móc inwestować dalej w rozwój firmy, więc no wszystko jakby sprowadza się do matematyki”

Magda, otwarty Makerspace

Celem tego działania, o którym mówili badani było m.in. zwiększanie skali produkcji, wypracowanie spójnej linii produktowej, czyli powody związane z funkcjonowaniem na rynku, ale również dochodzenie do perfekcji oraz ustalanie sprawiedliwego podziału zadań z partnerami.

“Powieм wam, że ostatnio koleżanka nasza też próbowała różnych... Bo chciała dojść do perfekcji w białej glinie. I mimo że jest opis, i widać na próbkach w sklepie, jak ona wygląda, to i tak zrobiła kilkanaście próbek, żeby dojść, która

glina jest dla niej najbardziej satysfakcjonująca. No niestety taka trochę praca jest, że jak chcemy dojść do perfekcji, no to musimy po prostu testować rzeczy.”

Marta, otwarty Makerspace

“Prowadzenie własnej firmy jest bardzo wielozadaniowe i naprawdę trzeba mnóstwo rzeczy ogarniać, to jakby my mimo wszystko staramy się jak najbardziej podzielić tymi zadaniami. Czyli chcemy uniknąć raczej takiej sytuacji, że jedna osoba musi robić wszystko. Staramy się jakby raczej uzupełniać swoje kompetencje niż, niż robić te same rzeczy. Ja na przykład zajmuję się projektowaniem mebli, jakby przygotowaniem całej takiej... No wszystkiego do produkcji, jakby podzleceniem też produkcji wszystkich komponentów, zajmuję się kontaktem z klientami i trochę social mediami, mówię trochę, bo wiem, że te nasze social media jeszcze, jeszcze dalej kuleją. A Ania zajmuje się tak naprawdę całą tą ogromną papierkową robotą, która dla mnie jest czarną magią często, i wystawianiem faktur, przygotowywaniem, tam całą kwestią finansową, wszystkimi zakupami, jakby też wystawianiem produktów na stronę. Ania zbudowała naszą stronę internetową też...”

Magda, otwarty Makerspace

W organizacjach o porządku instytucjonalnym rynku relacje pomiędzy aktorami społecznymi zdefiniować można poprzez **menedżeryzm**. Dla części z respondentów użytkujących na co dzień przestrzeń pracy wspólnej, stosowane w organizacjach rynkowych metodologie projektowe i techniki zarządcze były oczywistym, domyślnym sposobem prowadzenia własnych projektów. Metodologie te stanowiły dla nich symbol profesjonalizmu i efektywności:

“Ale niektóre te techniki właśnie korporacyjne, no nie wzięły się znikąd, one się przydają i rzeczywiście taki leader w zespole musi być. Nie, nie po to, żeby budować komuś ego, że jest szefem, tylko żeby ten projekt sprawnie prowadzić, żeby on nie kulał w żadnym aspekcie organizacyjnym”

Tomasz, otwarty Fab Lab

“I dalej jakby spisane założenia, założenia koncepcyjne zostały przelane na taki wstępny model CARB. No tutaj jakby pod tym Waterfall’em są, są te, są te powiedzmy takie Scrum’owe smaczki, czyli na początek taki model CARB z grubsza, czyli taki komputerowy model tej części mechanicznej.”

Kacper, otwarty Fab Lab

Inne oblicze menedżeryzm przybiera natomiast w przypadku organizacji kooperacyjnych, które powstały z inicjatywy istniejącej już, zakorzenionej w systemie instytucji. Poniższy cytat to wypowiedź Wojciecha, jednego z respondentów, który opowiada o tym jak aktywność Makerspace’u, w którym pracuje dyktowana jest przez cele organizacji, która go założyła. Uwidacznia się tu uporządkowany system sprawowania władzy wyrażonej w decyzji o celach i działaniach podejmowanych przez zatrudnianiem w makerspace wytwórców. Sytuacja ta dodatkowo odróżnia się od pozostałych właśnie faktem zatrudniania pracowników:

“czasem jest jakieś zapotrzebowanie, ma dział badań na, na, na jakieś dane związane, nie wiem, z kompetencjami cyfrowymi założmy, tak? Albo myśli o stworzeniu jakiegoś produktu, no i zastanawiamy... no i testujemy jakieś różne rozwiązania na przykład związanego z mikrokontrolerami i badamy, w jaki sposób, nie wiem, dzieci i młodzież korzystają, nie wiem, z Arduino chociażby albo z Raspberry Pi. No i prowadzimy takie już bardziej takie badania i obserwacje.”

Wojciech, otwarty Makerspace

Kolejnym elementem wzorca instytucjonalnego rynku jest cel działalności uwikłanych weń aktorów. Wyraźnie inną misję zaobserwować można u respondentów, którzy w organizacji kooperacyjnej jedynie korzystają z zasobów, inny natomiast u tych, którzy są także zaangażowani w decydowanie o organizacji, odpowiedzialni za utrzymanie **rentowności, stabilności i ciągłości oraz za wzrost zasobów**. Twórcy prowadzący swoje mikroprzedsiębiorstwa opowiadali także o takich celach działania jak **wzrost udziału w rynku i zaufanie klientów**.

Perspektywa założycieli i osób decyzyjnych w organizacjach kooperacyjnych związana jest z ekspansją rynkową oraz odpowiedzialnością za rozwój organizacji - zatrudnianie pracowników i obowiązki, które z tego wynikają:

“Po pierwsze: jestem osobą, która płaci rachunki. Na mnie spoczywa płacenie pracownikom. Płacę też rachunki za nowy sprzęt, naprawę, amortyzację. Pokrywam koszty. Jestem też odpowiedzialny, w pewnym sensie, za sprawienie, żeby to miejsce na siebie zarabiało”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Organizacje podejmują działania, które zmierzają do uzyskania ciągłości i efektywności: piszą granty, pozyskują dofinansowania, współpracują z otoczeniem gospodarczym i samorządem:

“tyle rzeczy się nauczyłem. No zarządzać ludźmi, organizować duże, według mnie duże, no jak dla mnie po prostu duże warsztaty, duże tematy. Nauczyłem się zdobywać granty, pisać wnioski o dofinansowania. Sposoby rozmawiania z władzą, czyli samorządowcami, z przedstawicielami firm.”

Piotr, otwarty Fab Lab

Innymi metodami są też podnajem przestrzeni oraz usługi, które twórcy działający w organizacji świadczą dla klientów w zamian za wynagrodzenie:

“Robimy też trochę consultingu - na bazie wiedzy, którą mają różni członkowie Labu. Więc sprzedajemy nasze usługi, żeby zarabiać i prowadzić dalej Green Lab”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Twórcy, których aktywność w organizacji ogranicza się do wykorzystywania zgromadzonych weń zasobów zwracali uwagę na swoją własną pozycję rynkową, między innymi dywersyfikację produkcji:

“Też myślałyśmy o produktach, które będą niepowiązane z targami i z tego się zrodziła nasza taka marka córka., czyli [nazwa], to jest marka, gdzie też robimy takie postanka, domki dla zwierzaków. To też jest nam bardzo bliskie i to jest taka marka, którą w tym momencie też rozwijamy. My tu wciąż mamy swoje stanowisko w spejsie i w sumie nie chcemy się rozstawać z ekipą, ale w pandemii większość targów jest odwoływana, więc potrzebowaliśmy nowego rynku”

Marta, otwarty Makerspace

Rozpoczęcie działalności w organizacji kooperacyjnej jest dla wielu twórców momentem zwrotnym, kiedy ich działalność, początkowo hobbystyczna, zaczyna się profesjonalizować. Grzybnia hodowana niegdyś pod łóżkiem zyskuje własny inkubator i możliwe jest prowadzenie eksperymentów nad jej właściwościami jako tworzywa. Produkty, które w przydomowym garażu powstawały w pojedynczych egzemplarzach zaczynają powstawać w małych seriach:

“Nie powiedziałbym, że marnowaliśmy wtedy czas, ale na pewno tworzyliśmy mniej swoich produktów niż teraz. Mniej egzemplarzy. Tu mamy dostęp do narzędzi i przestrzeń, możemy mądrzej rozłożyć obowiązki i produkować więcej”

Tom, Fab Lab konsultingowy

Zdjęcie 3 przedstawia miskę z grzybni wyprodukowaną przez twórczynię z konsultingowego Fab Labu, dla której początkowo był to projekt zaliczeniowy na studiach związanych z projektowaniem użytkowym. Z czasem jednak postanowiła go sprzedawać, aby rozpocząć badania rynku i potrzeb klientów.

Zdjęcie 3. Miska z grzybni



źródło: zasoby respondentki badań własnych przekazane badaczce

Organizacja kooperacyjna jest w narracjach wielu twórców również dobrym miejscem prototypowania, testowania i zmieniania swojego produktu, mówi o tym między innymi Valentina, autorka widocznej na zdjęciu nr 3. miski:

“Ogólnie teraz jest tak, że moje prototypy drukuje dla mnie kolega w Holandii, który później wysyła mi je pocztą. To jest szaleństwo. Ale muszę sobie radzić, bo chcę przygotować trochę naczyń i zdobyć klientów. Zobaczyć czego oni chcą. Cały czas prowadzę badania nad nadaniem im koloru, ale białe też zaczynam sprzedawać niedługo, żeby rozpoznać rynek.”

Valentina, Fab Lab konsultingowy

Część twórców opowiadając o działaniu w organizacji kooperacyjnej odnosi się też do sposobów pozyskiwania klientów i stosowanych przez siebie metod marketingowych. Sposób sprzedaży jest, jak wynika z moich obserwacji, jednym z najczęstszych problemów poruszanych przez twórców podczas pracy. Otwarta przestrzeń, w której obok siebie znajduje się wiele stanowisk pracy sprawia, że osoby reprezentujące różne mikroprzedsiębiorstwa (lub prowadzące indywidualny projekt rzemieślniczy) wymieniają się wątpliwościami, dobrymi

praktykami, pomysłami i radami. Większość twórców w warsztacie zajmuje się produkcją, pozostałe aktywności wykonuje natomiast "po godzinach". Część jednak dba o taki podział pracy, żeby będąc w warsztacie dzielić czas pracy na odpowiednie proporcje pracy wytwórczej i operacyjnej lub związanej z działalnością rynkową:

"To nie jest rozwiązanie na zawsze. Mimo wszystko trzeba budować po prostu kolejne kroki, czyli właśnie tu mówię o sklepie internetowym, w którym mogę przedstawić swoje produkty i gdzie każdy może po prostu trafić, sobie pooglądać, wybrać to, co chce (...) Moim klientem, według wszystkich badań i rozmyślań, które tam robiłam, wynika, że on... głównie jakby mogę go znaleźć na Instagramie, tak? Że rzemiosło pod postacią ceramiki to są jednak zdjęcia, głównie zdjęcia, pokazywanie tego, co robię, niż jakby komunikacja jakby w postaci tekstu. Staram się przynajmniej pół godziny dziennie poświęcić na tą komunikację w socialach kiedy tu jestem. Pokazuję wtedy jak pracuję, co osiągnęłam danego dnia."

Marta, otwarty Makerspace

Dyskusje prowadzone w warsztacie bywają dla twórców przedmiotem refleksji nad ich wizerunkiem, marką osobistą i tożsamością produktu:

"No i dotarło do nas, w ogniu krytyki, że materiały używane przez nas powinny być spójne z naszą misją. Zarzucano nam hipokryzję. To nie było miłe, też nie zawsze słuszne. Ale skłoniło nas do myślenia"

Tom, Fab Lab konsultingowy

Ostatnim elementem porządku instytucjonalnego rynku pozostałym do omówienia jest podstawa podejmowania decyzji. Twórcy w organizacjach kooperacyjnych wskazywali, że jednym z czynników decyzyjnych są dla nich **подаż i popyt**. Dotyczą one zarówno decyzji założycieli organizacji związanych bezpośrednio z funkcjonowaniem Fab Labów, Makerspace'ów i Hackerspace'ów jako podmiotów prawnych, jak również związane są z działalnością tych spośród wytwórców, którzy zajmują się sprzedażą swoich produktów.

W narracji o podaży i popycie, respondenci opowiadali o tworzeniu odpowiedniej marki organizacji, która służyć ma przyciąganiu do warsztatu konkretnego profilu zawodowego wytwórców:

“Nikt inny w Londynie tego nie robi. A to znaczy, że to dobry kierunek. Mamy miks dziedzin: tworzywa, bio, Fab Lab, co-working. To dobra mieszanka. Większość Labów tego nie ma - skupiają się na druku 3d, CNC, cięciu laserowym, czyli bardzo typowych technologiach do budowania. My nie jesteśmy o budowaniu. Jesteśmy o gotowaniu, mieszaniu składników organicznych“

Ande, Fab Lab konsultingowy

Zdjęcie 4. Wnętrze Fab Labu skoncentrowanego na gospodarce obiegu zamkniętego



źródło: własne badania terenowe

Ma to dla niebagatelne znaczenie dla osiągnięcia przez organizacje progu rentowności. Odpowiedni profil działalności sprawia bowiem, że organizacja jest rozpoznawalna w lokalnym

otoczeniu gospodarczym. Wyrobiona w ten sposób marka przyciąga klientów, którzy przynoszą dochód samej organizacji lub poprzez swoje zamówienia dają pole do rozwoju dla wytwórców, którzy przyjmują zlecenia:

“chciałem poszerzyć spektrum naszej działalności, z naszych badań zapotrzebowania wynikało, że należy dołożyć nowe kursy. I dobrze wyszło, bo zarobiliśmy dzięki temu sporo kasy do fundacji. Ale też mieliśmy parę zgłoszeń komercyjnych na jakieś prototypy, które później głównie Moni dawaliśmy do robienia”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Badanie rynku nie jest natomiast ważnym tematem jedynie dla założycieli organizacji kooperacyjnych. Jak pisałam na poprzednich stronach, temat ten jest w towarzyskich rozmowach jednym z częściej poruszanych. Rozmowy te wskazują, że twórcy często nie czują się kompetentni w rozpoznawaniu zapotrzebowania na swoje produkty. Dla niektórych informatorami o potrzebach rynkowych są klienci.

5.3. Organizacje kooperacyjne jako społeczność

Badacze zajmujący się tematyką porządku instytucjonalnego społeczności poruszają takie aspekty badanych przez siebie fenomenów jak kolegalność, troska, zaufanie i wzajemność. Przyjmują, że jedną z uniwersalnych wartości w społecznościach są współdzielone weń zasoby, a podstawą podejmowania decyzji jest powszechny dobrostan. Wypowiedzi respondentów biorących udział w moich badaniach oraz notatki z obserwacji, a także analiza zgromadzonych dokumentów pozwoliła mi na odnalezienie tych wątków również w organizacjach kooperacyjnych. Poniższa tabela przedstawia syntetyczny opis wzorca instytucjonalnego społeczności, pogłębiona deskrypcja poszczególnych jego wymiarów znajduje się natomiast na dalszych stronach tego podrozdziału.

Tabela 17. Elementy porządku instytucjonalnego społeczności w organizacjach kooperacyjnych

Kategorie opisu porządku instytucjonalnego	Cechy porządku instytucjonalnego
Wartości uniwersalne	Współdzielone zasoby
Podstawa normatywna	Kolegialność, troska
Zasady organizujące	Uporządkowany stosunek zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb
Natura relacji aktorów i ich pozycji społecznych	Wzajemność
Źródło legitymizacji	Zaufanie
Misja/Cel	Rozwój społeczności przez wymianę przysług, prezentów, wiedzy
Podstawa podejmowania decyzji	Dobrobyt Społeczności

źródło: opracowanie własne

Uniwersalną wartością w organizacjach o porządku instytucjonalnym społeczności są **współdzielone zasoby**. Twórcy pracujący w organizacjach kooperacyjnych opowiadali o zasobach zwracając uwagę na ich różnorodność, która przynosi wymierną korzyść w postaci wzrostu ilościowego osób tworzących społeczności i jej różnorodności:

“biorąc pod uwagę fakt, że mamy i Lab elektroniczny, i właśnie hard room do, do, do działań takich bardziej w drewnie, w metalu, i mamy drukarki 3D i obrabiarki cyfrowe, no to gromadzimy takich ludzi, których, których interesuje to, co można robić na naszym sprzęcie, tak? “

Wiktor, otwarty Hackerspace

Respondenci wskazywali na dwa rodzaje współdzielonych zasobów: wiedzę i przestrzeń organizacji kooperacyjnej wraz ze zgromadzonym weń sprzętem. Przestrzeń ta jest w oczach wytwórców nie tylko miejscem gdzie można wykonywać swoją pracę, ale w której można również, poprzez przyglądanie się działaniom innych i uczestniczenie w towarzyskich dyskusjach, zyskać nowe kompetencje:

“Do [nazwa organizacji] przychodziliśmy codziennie na kilka godzin, ale część z tego czasu spędzaliśmy nie bezpośrednio na pracy tylko na rozmowach z innymi twórcami, na krytyce, na przeglądaniu material library, przyglądaniu się jak pracują inni.”

Tom, Fab Lab konsultingowy

Podstawami normatywnymi w organizacjach kooperacyjnych jest m.in. **kolegialność i troska**. Wyrazem dbałości o kolegialność jest ograniczanie struktury hierarchicznej oraz dbałość o podział zadań, który nie stoi w sprzeczności z dobrostanem żadnego z członków. Jedynym typem organizacji kooperacyjnej, w opowieściach o którym słyszalne były nawiązania do pionowych struktur decyzyjnych i podstawy normatywnej w postaci autorytetu przełożonego były organizacje założone przez instytucje. Większość twórców podkreślała jednak w swojej narracji dobroczynny wpływ jaki kolegialność ma na efektywność ich komunikacji i współpracy.

“...kiedy ta hierarchia jest, jest, jest nie-płaska, ale jest głęboka, to już za duża strata czasu, żeby te informacje właśnie podróżowały w pionie, bo chodzi o to, żeby ta informacja przeszła w poziomie jak najszybciej, nie?”

Tomasz, otwarty Fab Lab

Ważnym obszarem rozważań o kolegialności jest wola i autonomia. Zbiorowe ustalenia dotyczące tego czym chcą się w danej chwili zajmować wytwórcy zdaje się mieć dla wielu z nich decydujące znaczenie w wyznaczaniu harmonogramu działania:

“A dzień pracy, właśnie, bo tak trochę zboczyłam. Znaczy w sumie narzuciłyśmy sobie taki rytm trochę podobny do tego, jak, jak ludzie pracują na etacie, czyli staramy się pracować od 8 do 17 powiedzmy, wtedy jesteśmy praktycznie tutaj w pracowni. Na początku tygodnia zawsze sobie ustalamy jakby czym się chcemy... jakie są najważniejsze rzeczy w tym danym tygodniu do zrobienia, robimy taką krótką naradę i następnie dzielimy się zadaniami i jedziemy, nie?”

Magda, otwarty Makerspace

Kolegialność ma również swoje odzwierciedlenie w sposobie podejmowania decyzji w sytuacjach różnicy zdań. Twórcy sięgają wtedy np. po metodę głosowania lub grupowej burzy mózgów, podczas której każdy członek zespołu przedstawia swoją propozycję rozwiązania napotkanego problemu, a następnie wybierany jest najlepszy pomysł:

“To znaczy to jest tak, jest presja czasu, więc kwestia, no słuchajcie, no albo tak, albo tak, no głosujemy, tak? Jeżeli trzeba zagłosować, to głosujemy. I tyle. Gorzej, jak jest parzysta liczba osób, no to... ale, ale nie zdarzyło nam się, żeby ten. Są jeszcze dyskusje, typu, że inne argumenty, ale nie, nie zdarzyło nam się, żeby było tak, żeby ktoś się uparł strasznie”

Piotr, otwarty Fab Lab

Troska, którą okazują sobie na co dzień twórcy pracujący w organizacjach kooperacyjnych przejawia się między innymi w fakcie, że bardzo dużo miejsca w ich towarzyskich rozmowach poświęca się na próbę dokładnego zrozumienia misji innych oraz ich ideałów związanych z procesem twórczym. Wiele czasu wytwórcy poświęcają na poszukiwanie rozwiązań problemów innych:

“Respondent: Na pewno jakąś taką regułą jest otwartość przepływu tej, tej, tej informacji i taka otwartość wobec siebie. Nie wiem, no co by tu jeszcze można było taką, taką...”

Badaczka: A co to jest otwartość wobec siebie?

Respondent: Moim zdaniem, no to jest... w sensie, no moim zdaniem to jest taka miła rzecz, którą się spotyka w space, że przychodzimy z pytaniem i jednak ktoś jest otwarty na nasze pytania. Chociaż czasem z początku jego pytanie wydaje się niedorzeczne, ale staramy się na tyle otworzyć, żeby wejść w to pytanie na tyle, żeby je zrozumieć i spróbować na nie odpowiedzieć, że każde pytanie jest jednak ważne i musimy mieć taką na tyle otwartość, żeby każdy miał przejrzystość i powiedzmy możliwość zadania pytania, i uzyskania jakiegoś zdania od drugiej strony.”

Szymon, otwarty Hackerspace

Twórcy okazują sobie również troskę monitorując wzajemnie swoje postępy i udzielając pomocy w obliczu problemów:

“Mamy teraz około 70 członków. Um, więc naprawdę czujemy się jak społeczność, w której tak jakby rozliczamy się nawzajem i pytamy jak sobie radzimy. I, to jest też taka mała sieć wsparcia”

Lizzie, otwarty Makerspace

Ważna jest również dbałość o inkluzywny charakter grupy. Przyczynia się to do rozwoju społeczności:

“ dla nas, osób, które, na przykład w space są już od 5, 7, 8 lat, nie dostrzegamy pewnych barier, które dostrzegają osoby, osoby nowe. Na przykład nie wiemy, że ktoś się odbił od braku informacji o czymś, nie?”

Wiktor, otwarty Hackerspace

Uporządkowany stosunek zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb jako zasada organizująca w organizacjach kooperacyjnych przejawia się w przychylności wobec osób o nieszablonowych pasjach i wizji twórczej:

“ do tego chciałem dążyć. To, to, to jest to, co widziałem u Grzeška w Łodzi, tam w FabLab-ie, że wchodziłeś, miałeś maszyny, miałeś fajnych ludzi, zajawkowiczów i coś takiego, i to był, to był ten cel, kurczę, mieć, mieć tych ludzi, którzy nie pytają po co ty to robisz, kurczę, po, po co robisz kolejną lampkę.”

Piotr, otwarty Makerspace

Twórcy często doradzają sobie nad wyraz trafnie, ponieważ spędzając ze sobą dużo czasu i dzieląc podobne sposoby organizowania, mają możliwość poznania szans, możliwości i ograniczeń innych, a następnie dobrać optymalne rozwiązania:

“dużo rozmawiałam z hodowcami grzybów tutaj, z ludźmi którzy byli zawsze gotowi szukać alternatyw. Nie radzili mi bym walczyła z tą grzybnią, stosowała ograniczniki i nie pozwalała jej rosnąć, tylko starali się znaleźć takie opcje żeby współpracować z tym materiałem.”

Valentina, Fab Lab konsultingowy

Z pewnością atmosferze otwartości na wartości i potrzeby indywidualne oraz zbiorowe ma fakt, że ilość zasad, które obowiązują wszystkich jest w niemal każdym Makerspace, Hackerspace lub Fab Labie ograniczona do maksymalnie trzech - bezpieczeństwa pracy, płatności za dostęp i udostępniania części wiedzy w otwartym dostępie:

“Dobłą rzeczą jest to, że nie ma zbyt wielu zasad, jeśli chodzi o to, że pozwalamy ci eksperymentować i być naprawdę bardzo nieuporządkowanym. Tak długo, jak posprzątasz po sobie”

Candyce, Fab Lab konsultingowy

Wzajemność jako cecha natury relacji aktorów i ich pozycji społecznych przejawia się w przypadkowej wymianie wiedzy. Zachodzi ona ponieważ w organizacjach pracują twórcy zainteresowani dostępem do konkretnych technologii, a to sprawia że są to osoby o podobnych obszarach ekspertyzy, których wiedza może być wobec siebie komplementarna:

“Na przykład Net, ten który zaczął wczoraj, on chce zrobić pudełko śniadaniowe z glonów. Przyszedł akurat tutaj, taki przypadek, albo i nie. Oczywiście mamy tu Materiom. Dziewczyny zajmują się glonami, Anoushka też. I to jest jakaś baza wiedzy, na której on teraz może polegać. Ale to nie będzie formalne »porozmawiamy o glonach« ot tak po prostu, to bardziej zwinny proces uczenia się. Jeśli pomyślisz o jakimś bloku wiedzy, wiesz to, wiesz tamto, wiesz coś tam jeszcze, a tu czegoś nie wiesz. I jest ktoś inny, kto wie coś co wypełnia tą lukę. Z czasem Net będzie doradzał innym, tak się zawsze dzieje”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Niektórzy twórcy we wzajemnej wymianie wiedzy widzą wręcz formę wdrożenia albo socjalizacji organizacyjnej, która wiąże się z cyklem rozwoju twórcy w organizacji. Osoba raz będąca początkującym członkiem Hackerspace'u, czy Fab Labu po pewnym czasie posiada już kompetencje, by pomagać innym:

“często przychodziły osoby, które były niedoświadczone w danym temacie i chciały coś zrobić pod okiem kogoś bardziej doświadczonego. Ja też tak, tak, tak robiłem swoje projekty jakieś tam, tam takie pomniejsze, pierwsze. I zawsze można było liczyć na pomoc, potem też sam mogłem pomagać innym, którzy, którzy przychodzili ze swoimi jakimiś tam projektami, jakąś, jakimś pomysłem rzucić, radą.”

Szymon, otwarty Hackerspace

Zaufanie jako źródło legitymizacji w społecznościach organizacji kooperacyjnych skutkuje powierzaniem sobie prywatnych zasobów, takich jak narzędzia, czas albo praca:

“Tim miał wszystkie narzędzia do obróbki drewna, które wykorzystywałem żeby zbudować meble tutaj. Pożyczył mi je i pomagał przez około 2 tygodnie. A później dostał pracę, on jest programistą freelancerem. Zostawił mi narzędzia i po prostu powiedział, żebym ich przypilnował. Zrobiłem to”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Warunkami budującymi zaufanie, uwidaczniającymi się w wypowiedziach respondentów jest współdzielenie pasji, posiadanie wiedzy eksperckiej, doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej, a szczególnie - dobre wyniki sprzedaży produktów:

“... miałem pewną pasję, znalazłem ludzi, którzy tą pasję podzielali. Wiedzieli, że uciągnę to, zaufali mi i postanowiliśmy zrobić coś ambitnego, co będzie można zaprezentować na świecie i również co będzie miało potencjał komercjalizacyjny w przyszłości”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Rozwój społeczności przez wymianę przysług, prezentów i wiedzy jako cel działalności w organizacji kooperacyjnej przynosi efekty nie tylko na poziomie rozwoju każdego twórcy osobno, ale również jest wymierną korzyścią dla całej społeczności w postaci rosnącej liczby i różnorodności członków:

“próbuję się na tyle zachęcić ludzi, żeby jednak też coś wnosili do tego space’u, żeby go rozkręcali trochę, prawda? No bo kiedy każdy będzie po prostu przychodził i robił swoje gdzieś tam w kącie i tyle, to często ten Hackerspace znika informacyjnie. Hackerspace potrzebuje ludzi, bo często są jakieś składki i tak dalej, więc no potrzebuje też finansów. Jeśli nie będzie rozkręcany, pokazywany na zewnątrz właśnie eventami, pokazywaniem projektów, jakimiś inicjatywami no to ten Hackerspace w obecnych czasach ginie w mediach. I ktoś chciałby, mógłby, byłby nawet chętny do Hackerspace’u dołączyć, okazuje się, ale nawet nie wie, że taka inicjatywa istnieje”

Wiktor, otwarty Hackerspace

Społeczność rozwija się poprzez wymianę wiedzy i możliwość uczenia się w działaniu, o czym już wielokrotnie pisałam na poprzednich kartach, ale również poprzez zacieśnianie więzi międzyludzkich. Twórcy pracują w warsztacie w swoim tempie. Chętnym nie brakuje więc czasu na rozmowy nie tylko o meblach, porcelanie, czy technologiach, ale też tematach związanych z życiem osobistym:

“Warto się dzielić doświadczeniami, co też jest fajne, bo robimy to w [nazwa organizacji]. Pomiedzy koleżankami, które też tworzą ceramikę, wymieniamy się doświadczeniami, pewnymi testami, które przeszliśmy, bo warto jednak się, no łączyć w tych... i dzielić tymi, tymi rzeczami, i przy okazji jakby ten... Ty też doświadczasz tego, z czym drugi człowiek się mierzy. Dlatego jakby ja też zachęcam do tego, żeby mieć grupę wsparcia, wsparcia, że tak powiem, w swoim, w swoim rzemiośle i w osobach doświadczonych, i też po prostu w osobach, które są, no na drodze takiej jak Ty, po prostu gdzieś tam znajdując siebie i też różne techniki”

Marta, otwarty Makerspace

Z wkładu w rozwój społeczności może również wynikać władza polegająca na możliwości występowania w imieniu organizacji tak jak w przypadku, o którym odpowiada Wiktor kiedy grono bardzo zaangażowanych członków Hackerspace'u wpadło na pomysł komercyjnego zlecenia, z którego dochód postanowiło przekazać organizacji. Była to uprzywilejowana grupa, w przypadku której było dla wszystkich oczywiste, że w relacjach z innymi podmiotami może wykorzystać tożsamość prawną fundacji założycielskiej wobec Hackerspace'u:

“kiedyś wpadliśmy na pomysł »mamy tutaj taką galerię, to może by się z nimi zgadać i zrobić projekt piwo na tej galerii«. No i wykombinowaliśmy w końcu jakieś dojście do działu technicznego Galerii Krakowskiej. Skończyło się to tym, że zrobiliśmy projekt, podokumentowaliśmy go i sprzedaliśmy jako fundacja sterownik oświetlenia do Galerii Krakowskiej. Te efekty świetlne, które teraz, teraz widzisz na Galerii Krakowskiej, to jest nasza zasługa”

Wiktor, otwarty Hackerspace

Historia sterownika Galerii Krakowskiej przedstawiona przez Wiktora jest też dobrą ilustracją tego, że w organizacjach kooperacyjnych jedną z ważnych podstaw podejmowania decyzji jest **dobrobyt społeczności**. Członkowie grupy projektującej ten produkt motywowali się możliwością realizacji swojej pasji i budowaniem reputacji w środowisku, jednak społeczność odniosła wymierną korzyść z ich działania w postaci przelewu przychodzącego na koncie fundacji oraz zwiększonego zainteresowania Hackerspacem ze strony postronnych mieszkańców miasta:

“Wycenienie tego było w miarę proste ze względu na to, że my to zrobiliśmy w zasadzie bardziej dla szpanu i też kwestii tego, że przez jakiś tam czas utrzymywaliśmy ten projekt, jak na przykład był 11 listopada, no to trzeba było napisać program, który przypomina na przykład polską flagę, nie? Więc po prostu siadaliśmy sobie na ławeczce przed galerią i debugując na żywo, pisaliśmy te efekty, co było przyjemnością. Siedzisz sobie z laptopem i sterujesz

sobie galerią. Wspólnie dogadaliśmy się tak, że większość tych pieniędzy po prostu pójdzie na konto space'u na utrzymanie“

Wiktor, otwarty Hackerspace

5.4. Inne elementy porządków instytucjonalnych w organizacjach kooperacyjnych

Podczas gdy poprzednie podrozdziały odnoszą się do zgromadzonych przeze mnie dowodów naukowych wskazujących na teoretyczne koncepcje porządków instytucjonalnych rynku, społeczności i sieci, tutaj przedstawiam opis innych cech organizacji kooperacyjnych. Uważam je za konstytutywne dla trybów organizowania, było więc konieczne, aby je wymienić i opisać. Nie tworzą natomiast osobnego porządku instytucjonalnego. Są jednakże uzupełnieniem luk powstałych poprzez próbę opisu organizacji kooperacyjnych w wąskim rozumieniu społeczności, rynku i sieci. W podrozdziale 5.6 dla klarowności myśli nazywam go jednak roboczo „porządkiem instytucjonalnym wytwórców”. Obrazuje je poniższa tabela:

Tabela 18. Inne elementy porządków instytucjonalnych w organizacjach kooperacyjnych

Kategorie opisu porządku instytucjonalnego	Cechy porządku instytucjonalnego
Wartości uniwersalne	Elastyczność
Podstawa normatywna	The Fab Charter, Maker Movement Manifesto
Zasady organizujące	Pragmatyzm
Natura relacji aktorów i ich pozycji społecznych	Autonomia
Źródło legitymizacji	Produkcja analogowa
Misja/Cel	Rozwój produktu i umiejętności rzemieślniczych

źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Respondenci biorący udział w badaniu często powoływali się w swoich wypowiedziach na to jak bardzo cenią sobie możliwość **elastycznego** dostosowania oferty organizacji kooperacyjnej do swoich potrzeb:

“wyobraź sobie, że zaczynasz swój biznes związany ze stolarstwem albo po prostu lubisz się czymś takim zajmować hobbystycznie, no ale ciężko jest coś takiego robić w domu i ciężko jest funkcjonować w małej przestrzeni. Tutaj się możesz zapowiedzieć nawet tego samego dnia. Tutaj zawsze ktoś jest. Jest grubościówka, nie mamy w tej chwili chyba wyrównywarki. W każdym razie ideą wspólnego warsztatu jest coś takiego, żeby niekoniecznie kupować i doposażać się w pełni w cały sprzęt, ale żeby móc pracować albo hobbystycznie, albo zaczynając swój biznes, albo po prostu, żeby spróbować swoich sił. Po prostu możesz wybrać sobie takie członkostwo, jakie Ci pasuje. Taki pakiet. I przyjść, i pracować”

Jakub, otwarty Makerspace

Można na podstawie tych wypowiedzi stwierdzić, że zdolność do zmiany swojego zachowania w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu jest dla twórców uniwersalną wartością. Jest to widoczne w zakresie ich skłonności i zdolności do zmiany celów i planów długoterminowych:

“Więc jakby można powiedzieć, że tak, że [nazwa firmy] w głowie zaistniał jeszcze w fundacji jako po prostu oferta. Był używany, odpoczął, powstała marka w spółce, a potem marka stała się firmą, a potem może firma stanie się znowu spółką albo rozszczerpi się na coś”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Dotyczy też zdolności do zmiany struktur i procesów organizacyjnych, a także zdolności do wprowadzania zmian indywidualnego działania w ich ramach:

“Nie robiłem planów 30-letnich. Tylko z operacji na operację, czy ewentualnie 2 operacje do przodu miałem wymyślane jak to zrobić. No, ale jak tak z grubsza popatrzyłem na innych tutaj i zacząłem maszyny ogarniać, to z kolejnymi klientami ustaliłem już sobie jakie te meble mają być i jak oni chcą, żeby one były wykonane, jak mają wyglądać, no jaka ma być aura wokół nich, że tak powiem. Poprawiłem planowanie i wciąż poprawiam”

Zmieniające się okoliczności, które stawiają twórców przed wyzwaniem związanym z elastycznością zdają się wynikać z różnorodnych czynników. Respondenci wskazują, że mogą dotyczyć między innymi opóźnień w realizacji projektu, wymagań klienta, czy niekompletnych planów. Szczególnie ten ostatni aspekt wskazuje na fakt, że nawet w przypadku kwestii, na które twórcy mają bezpośredni wpływ nie dążą oni do normalizacji i usztywniania działań:

“jeżeli chodzi o takie wymyślanie koncepcyjne, to tak naprawdę tak jakby z niczego wymyśliłyśmy może tam, nie wiem, cztery pierwsze meble, które zostały gdzieś tam po prostu zaprojektowane, a później właściwie poprowadzili nas klienci, mówiąc nam, czego potrzebują. Czyli tak naprawdę ktoś mówi, a podoba mi się ten regał, ale jeszcze potrzebuję do tego wieszak albo jeszcze potrzebuję do tego stół, no i tak naprawdę projektowałyśmy pod potrzeby klientów”

Magda, otwarty Makerspace

Wśród elementów, które stanowią podstawę normatywną dla działań wytwórców zrzeszonych w organizacjach kooperacyjnych można również wskazać fundamenty ruchu społecznego wytwórców w postaci pisanych dokumentów, które powstały u zarania konstituowania się ich rozpoznawalności: **Maker Movement Manifesto**⁷, **The Fab Charter**⁸

⁷ Książka opublikowana w 2013 roku przez M. Hatch. Przedstawia dziewięć następujących zasad dla Ruchu Twórców: (1) tworzenie jest podstawą człowieczeństwa (2) dzielenie się powinno być dążeniem każdego twórcy (3) przedmiot wykonany samodzielnie powinien służyć zarówno twórcy, jak i jego otoczeniu (4) należy być nieustannie w procesie uczenia się i stawania lepszym w swoim rzemiośle (5) należy rozwijać lokalny dostęp do narzędzi (6) należy czerpać radość z tworzenia (7) należy aktywnie włączać się w działania ruchu wytwórców (8) należy wspierać innych twórców emocjonalnie, intelektualnie, finansowo, politycznie i instytucjonalnie (9) zmiana jest nieuchronna.

⁸ Dokument opublikowany przez Fab Foundation - parasolową organizację powołaną do szerzenia idei Fab Labów. Wskazuje, że laboratoria to globalna sieć o wspólnym, rozwijającym się zasobie podstawowych możliwości wytwarzania. Sieć zapewnia pomoc operacyjną, edukacyjną, techniczną, finansową i logistyczną wykraczającą poza to, co jest dostępne w pojedynczych laboratoriach. Laboratoria powinny być ponadto dostępne jako zasoby społeczności lokalnej i oferować otwarty dostęp dla osób indywidualnych oraz posiadać ofertę dla początkujących firm. Założyciele Fab Labu zobowiązani są do przestrzegania zasad bezpieczeństwa. Projekty i procesy opracowane w laboratoriach mogą być chronione i sprzedawane w dowolny sposób, ale dokumentacja powinna pozostać dostępna dla użytkowników Fab Labów, którzy mogą z nich korzystać i uczyć się. W laboratoriach można tworzyć prototypy i inkubować działalność komercyjną, ale nie może ona kolidować z innymi zastosowaniami, powinna rozwijać się raczej poza laboratorium niż w jego obrębie, a także powinna przynosić korzyści wynalazcom, laboratoriom i sieciom, które przyczyniły się do jej powodzenia.

i nieformalnych **instrukcji ułatwiających zakładanie Hackerspace'ów**. Respondenci często powoływali się na te dokumenty, a wskazania w nich zawarte opisywali między innymi jako podstawę ustalania zasad komunikacji:

“Spotkania organizacyjne, które prowadzimy co 2 tygodnie, jakieś dyskusje na, na grupach komunikacyjnych, bo mamy Telegrama, grupę mailową i to są takie 2 preferowane nawet w takich wzorcach, jak, jak stworzyć Hackerspace, właśnie sugerowane jest, żeby mieć jedno, jedno medium do komunikacji takiej instant na, na zasadzie, nie wiem, Messengera, Telegrama, WhatsAppa, cokolwiek, a jedną taką, gdzie dyskusje będą miały charakter bardziej formalny. Znaczą bardziej formalny, żeby nie popaść w skrajność, po prostu bardziej zorganizowany”

Wiktor, otwarty Hackerspace

Inny aspekt to wzorzec jakości produktów wytwarzanych w makerspace'ach, hackerspace'ach i fab labach. Część respondentów opisująca je powołuje się na tzw. “etykę hakerską”⁹:

“Już Levy, chyba Levy, o tym pisał, że dobrą praktyką jest takie myślenie o bezpieczeństwie użytkownika, o tym, żeby było... Urządzenie musi być intuicyjne dla użytkownika. Jednak, no tutaj też kolejna rzecz, czyli taka jakaś odpowiedzialność, czy robi to zgodnie z powiedzmy zasadami fair wobec rynku, żeby jednak zrobić to za odpowiednie koszty i odpowiednio potraktować ludzi i środowisko, więc tutaj kolejna etyka, która spada na producenta. I bezpieczeństwo, potrzeba, odpowiedzialność taka kosztowo-środowiskowa. No chyba to są takie, takie ważne cechy”

Szymon, otwarty Hackerspace

⁹ Pojęcie przypisywane Stevenowi Levy'emu, autorowi książki “Hackers: Heroes of the Computer Revolution” wydanej w 1984 roku i uważanej za pierwszą publikację przybliżającą filozofię hakerów. Etyka ta opiera się na założeniu, że praca hakerów powinna służyć wspólnemu dobru i buntowaniu przeciwko autorytetom, które ograniczają poziom wolności powszechnej.

Niektórzy respondenci dokonywali również definicji negatywnej swojej organizacji powołując się na rozumienie Makerspace'ów, Hackerspace'ów lub Fab Labów znanych z omawianych dokumentów. Poprzez wskazanie rozbieżności pomiędzy ich stylem funkcjonowania, zasobami lub strukturą, a wzorcem, wskazywali na tożsamość swojej organizacji. Używali definicji Fab Labu, czy Makerspace'u po to, aby podkreślić skąd czerpali inspirację lub czego chcieli unikać:

“Ale miałem też punkt odniesienia - Fab Lab w Barcelonie - Valldaura. Dlatego zacząłem [nazwa] właśnie, z powodu mojej wizyty na Fab 15 w Barcelonie i w Valldaura, które jest taką farmą - kampem, zielonym Fab Labem. Z tym, że my nie jesteśmy typowym Fab Labem, bo nie spełniamy wymagań tych od MIT. I nie planujemy, mamy swój brand, swoją unikalną wartość”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Pragmatyzm jako zasada organizująca działanie przejawia się w dążeniu do możliwie jak największego upraszczania założeń projektowych. Odnosić się to może zarówno do finalnego produktu, jak i prototypów, których w procesie tworzenia powstawać może kilka, kilkanaście lub więcej. W pierwszej postawie uwidacznia się imperatyw redukcjonistyczny i wiara w to, że rozbierając rzeczy na części i przyglądając się temu jak działają, można powołać do życia *novum*:

“hakowanie, jeśli chodzi o próbę usprawnienia i obejścia pewnych rzeczy, to czasem tak, czasem tak, mam, mam tak, że, że, że jest taka chęć obejścia i zrobienia tego łatwiej niż, nie wiem, główny, główny nurt to, to, to pokazuje”

Szymon, otwarty Hackerspace

Kiedy zaś twórcy odwoływali się do pragmatyzmu w zarządzaniu procesem prototypowania, tłumaczyli to potrzebą oszczędności pieniędzy lub czasu:

“Mamy pewien określony budżet materiałowy, także pieniężny, pieniężny i nie byliśmy... nie jesteśmy w stanie sobie po prostu sfinansować ciągłego takiego prototypowania”

Kacper, otwarty Fab Lab

Promowanie prostoty jest także utożsamiane z “ideami” ruchu społecznego wytwórców. Istotną jego częścią jest przekonanie o tym, że tworzenie jest dostępne i możliwe dla każdego. Poziom skomplikowania projektów może więc rosnąć wraz ze wzrastającym doświadczeniem:

“taka rola space’ów, żeby pokazywać, że można coś zrobić technicznego często, co nie jest tak naprawdę wymagające studiów i wielkich tutaj poświęceń godzinowych na, na naukę czegoś”

Piotr, otwarty Makerspace

Pragmatyzm, który uwidacznia się w postawie twórców wpływa też znacząco na te ich produkty, które są podstawą dalszego upowszechniania. O takiej sytuacji mówi Wojciech, który pracuje w Makerspace związanym m.in. z systemem formalnej edukacji szkolnej i wczesnoszkolnej. Zamysł, który przyświecał jemu i jego współpracownikom, kiedy zostali postawieni przed zadaniem stworzenia flagowego produktu, który mógłby popularyzować ideę wytwórstwa w szkołach, opierał się na potrzebie prostoty i umożliwianiu rozwiązywania problemów “*tu i teraz*”:

“Też stworzyliśmy taki projekt mobilnego Makerspace’u, to jest taki prosty wózek, który jest na bazie połówki europalety, i chodziło nam o to, żeby zrobić... to jest taki opensource’owy projekt, każdy może go tam ze strony pobrać, niestety jest zakopany bardzo mocno, ale jest pełna instrukcja, jak taki... to dosłownie kosztuje, nie wiem, jakieś 200 złotych, może nawet 150, sama konstrukcja, jeżeli tanio gdzieś wszystkie materiały zdobędziemy (...) No i to jest taki, taka hybryda właśnie, która... albo taka pomoc, która ma w jakiś sposób sprawić, że wystarczy nam jakakolwiek klasa, przestrzeń, trochę korytarza, stół.

Mamy wszystkie narzędzia na tym wózku i możemy sobie problem tej przestrzeni rozwiązać”

Wojciech, otwarty Makerspace

Zdjęcie 5. Mobilny Makerspace zaproponowany przez Wojciecha



źródło: instrukcja wykonania mobilnego makerspace

Relacje członków organizacji kooperacyjnych są niezależne. **Autonomia** jest jedną z zachęt, którymi kierują się dołączając do nich. Daje im możliwość niezależnego działania poza etatem i regulowanym czasem pracy. Dotyczy ona przede wszystkim osób samozatrudnionych, które nie mają potrzeby regularnego spotkania się ze swoimi klientami i kontrahentami. Potrzeba autonomii uwidacznia się też w sposobie, w jaki niektórzy twórcy

działają przy swoich stanowiskach. Najczęściej zajmują je samodzielnie (jedna osoba przy biurku, stole, stanowisku, bez względu na warunki pandemiczne), ubierają słuchawki i słuchają muzyki. Przyglądałam się temu w różnego typu warsztatach, zarówno tych otwartych, jak i konsultingowych. Pewnego dnia towarzyszyłam Grzegorzowi - architektowi, który w jednym z Fab Labów wycinał sklejkę potrzebną mu do stworzenia modelu osiedla. Jedynym kontaktem innych osób pracujących w tym miejscu z Grzegorzem było polecenie, żeby włączył pompę powietrza w wykrawarce CNC, bo laser, pod jego nieuwagę, nadpalił sklejkę która zajęła się ogniem.

Umiejętnością, która legitymizuje pozycję twórców w oczach innych, o której opowiadali często respondenci, i która była zauważalna dla mnie w toku obserwacji jest **produkcja bez użycia maszyn** służących obróbce materiałów. Część respondentów postulowała, że tylko unikatowość wynikająca z ręcznego wykonania jest tożsama z wartością, jaką zaoferować może światu ruch wytwórców. Dotyczyło to szczególnie tych spośród respondentów, którzy identyfikowali się z rzemieślnictwem. Zakłada to ulokowanie sprawczości w osobie twórcy, nie zaś wykorzystywanego przez niego narzędzia. Uwidacznia też jak istotną wartością w organizacjach kooperacyjnych jest wiedza - w tym wypadku wiedza ucieleśniona - podstawa praktycznego przekształcania materiału w użyteczny przedmiot. Produkcja przemysłowa oparta na przekazaniu części czynności związanych z manipulowaniem przedmiotami nie dla wszystkich jest równie cenioną praktyką:

“myślę, że każdy produkt taki rzemieślniczy jest, jest unikalny w stosunku... w przeciwieństwie do, do... no do fabryk, nie? No to teraz jest pytanie, rodzi się, czy operator, czy stolarz, posiadający CNC, może też być rzemieślnikiem, bo to już trochę, że tak powiem, no, no na CNC Ci wychodzi wszystko to samo, nie?”

Piotr, otwarty Makerspace

Powodem, dla którego część z twórców stawia ręczne wytwórstwo wyżej jest możliwość praktycznego poznania właściwości używanych surowców, konstrukcji i tworzyw. Wielu twórców opowiada o tych właściwościach personifikując tworzone przez siebie obiekty lub wykorzystywane materiały, np. opowiadając, że glina, czy też skóra “nie wybaczyłaby” im czegoś:

“musiałem wiedzieć jak coś zrobić żeby wiedzieć jak to można zaprojektować. Nie wyobrażam sobie siebie rysującego ścianę czy patio jeśli nigdy wcześniej nie wybudowałem ściany, a później patio”

Tom, Fab Lab konsultingowy

Misją wielu twórców pracujących w organizacjach kooperacyjnych zdaje się być **rozwijanie umiejętności rzemieślniczych** i jakości wytwarzanych przez siebie produktów. Przejawia się to m.in w zaangażowaniu i postawie zaabsorbowania procesem produkcji. Dzięki długotrwałemu zaangażowaniu w pracę, twórca zdobywa dogłębną wiedzę na temat potencjału, możliwości i ograniczeń swoich oraz wykorzystywanych przez siebie materiałów i technologii:

“Moja praca zdecydowanie ewoluowała i to dość szybko. Znam dziewczynę, która kupiła dużo mojej ceramiki w tym naprawdę wczesnych prac. I wysłała mi kiedyś zdjęcie tych prac w jednym rzędzie. Na mnie zrobiło to wrażenie. Pokazuje ewolucję mojej pracy w ciągu ostatniego półtora roku. I ona się zmieniła tak bardzo. Jestem bardziej pewna siebie w robieniu rzeczy. I widać, że udoskonaliłam swoje umiejętności. Ale także to, że udoskonalam swoje prace”

Lizzie, otwarty Makerspace

Proces tworzenia respondenci często opisują jako dwukierunkową relację między materiałem lub technologią którą wykorzystują, a nimi samymi. W ramach tej relacji wytwórcy zyskują nowe rozumienie doskonałości. Wraz ze wzrostem praktycznych umiejętności, zmieniają się standardy jakościowe, które stawiają przed sobą jako cel do realizacji:

“No pierwsze prototypy to była taka sztukateria, że wstyd się przyznać. Nawet nie wiem, gdzie ona poszła, kurczę, może bym ją odkupił i zniszczył. Dla kogoś te niedociągnięcia to jakaś pierdółka, a dla mnie to jest lot na inną planetę, bo każda taka rzecz czyni mnie lepszym rzemieślnikiem już później i dalej”

Piotr, otwarty Makerspace

5.5. Tryby organizowania w organizacjach kooperacyjnych i mechanizmy radzenia sobie ze złożonością instytucjonalną

Przeprowadzone przeze mnie analizy potwierdzają tezę, że złożoność instytucjonalna nie tylko podlega ciągłym zmianom, ale także że organizacje doświadczają jej w różny sposób i w różnym stopniu (Greenwood i inni, 2011). Ponadto pozycja aktora społecznego w danej organizacji kształtuje formę i intensywność złożoności, której doświadczą. W tym podrozdziale omówię zidentyfikowanych przeze mnie pięć trybów organizowania oraz wskażę w jaki sposób skonstruowane zostały one z elementów różnorodnych porządków instytucjonalnych i jakie mechanizmy (rozdzielanie, łączenie, kompromis) zachodzą pomiędzy poszczególnymi tymi elementami. Opiszę kolejno tryby organizowania: sieciowania, wymiany nieformalnej, zbiorowego rozwiązywania problemów, skalowania działalności oraz dostępu do zasobów.

Tabela 19. Tryb organizowania sieciowania twórców w złożonej organizacji społecznej

Tryb organizowania	Zakorzenie w porządkach instytucjonalnych	Elementy porządków	Mechanizm radzenia sobie ze złożonością
Sieciowanie	Sieć	Misja: obopólna korzyść	Kompromis
	Społeczność	Misja: rozwój społeczności	
	Sieć	Źródło legitymizacji: reputacja	Łączenie
	Społeczność	Źródło legitymizacji: zaufanie	
	Sieć	Uniwersalna wartość: relacje	Łączenie
	Rynek	Uniwersalna wartość: cena	

źródło: opracowanie własne

Porządki instytucjonalne sieci i społeczności niosą za sobą takie atrybuty jak przywiązanie do relacji, zaufania, reputacji, obopólnej korzyści, czy też działania na rzecz rozwoju społeczności. Zakorzenia się w nich tryb organizowania, który na potrzeby tej pracy nazywam **sieciowaniem**, czyli celowym zarządzaniem siecią kontaktów w celu poprawienia

swoich wyników finansowych (np. poprzez budowanie wiarygodności, pozytywnego wizerunku i dostępu do klientów). Z narracji respondentów wynika, że sieciowanie zapewnia im wzory do naśladowania, porady branżowe, dzielenie się doświadczeniami oraz dostęp do dostawców. Z wypowiedzi Piotra wynika, że zarządzanie kontaktami do dostawców usług szkoleniowych było celowym działaniem w Makerspace, z którego korzystał. Używano do tego narzędzi zdalnej komunikacji i planowania pracy:

“...on organizuje sobie, używając bardzo, wiesz, jakby rzadko używanych narzędzi typu tam Trelo czy jakieś inne tam Skype, nie Skype, on zarządzał po prostu trenerami w całym kraju i swoimi kontaktami...”

Piotr, otwarty Makerspace

W przypadku części wytwórców zauważalna jest tendencja do tego, by działania związane z wykorzystywaniem relacji w sieci miały incydentalny i doraźny charakter. Często jest to reakcja na konkretne warunki kontekstowe, na przykład potrzebę nagłego działania w obliczu zmieniających się okoliczności lub realizacja krótkofalowych projektów.

“Słuchanie i podglądanie. Na przykład dziś z rana na prezentacji, słuchałem kogoś i zacząłem myśleć »powinniśmy też w to wejść albo chociaż przyjrzeć się temu bliżej«. Więc dosłownie przysłuchiwanie się innym osobom z naszej domeny, które mają wiedzę i wyłuskiwanie rzeczy, które wydają ci się ważne. Zbieram to i mam w głowie. To się mieli w środku jak w pralce i wyciągam gotowe odpowiedzi. Więc na przykład, ci od plastiku, od bioplastiku. Są super interesujący. Dostali moją wizytówkę. Może napiszą maila, nie wiem. Ja po prostu słucham i staram się myśleć szeroko”

Ande, Fab Lab konsultingowy

W sieciowaniu widoczne są także osobiste relacje. Budowanie wiarygodności i pozytywnego wizerunku uwidacznia się poprzez zaufanie dla samych wytwórców, a nie zakładanych przez nich podmiotów gospodarczych:

“Jakby, jakby ona została w sieci. A to, że wypączkowała to nie ma znaczenia, tak? Bo to po prostu jest tylko narzędzie jej firma jedna czy druga”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

W przypadku początkujących i małych firm, czyli aktorów zbiorowych działających w organizacjach kooperacyjnych, bardziej widoczne jest natomiast sieciowanie w celu pozyskiwania heterogenicznej wiedzy i kompetencji, czyli takich, które nie były dotychczas obecne w mikroprzedsiębiorstwie, czy startupie. Zaobserwowałam również częstsze sieciowanie poza własną organizacją kooperacyjną - wszak wiedza z “własnych” zasobów jest powszechna i dostępna. Uwidacznia się to także w wymianie usług i zleceniu wykonania półproduktów z uwzględnieniem kryterium ceny:

“Ta automatyczna, można powiedzieć »zmotoryzowana« część składa się z niestandardowej płytki drukowanej w 3d i drewnianej podstawy wykonanej ręcznie przez taniego stolarza z innego labu”

Tom, Fab Lab konsultingowy

Narzędziem praktykowania sieciowania jest aktywny udział w konferencjach branżowych tzn. udział w nich w charakterze organizatora. Występuje tu ciekawy mechanizm łączenia motywacji altruistycznej w postaci wolontariatu jako sposobu pomagania innym i motywacji utylitarnej w postaci wolontariatu jako środka do pomocy sobie samemu:

“Tutaj odwiedziłem parę Makerfair’ów, Makerspace’ów w różnych miejscach w Europie i poza, byłem na takiej konferencji Makercon w Oslo kiedyś, to też był 2014 rok, tak w sumie pomagałem ją organizować, bo się zgłosiłem jako wolontariusz, bo Norwegia jest generalnie droga i po prostu napisałem tak maila, czy, czy, czy w zamian za jakąś tam pomoc by mnie tam nie przyjęli za darmo jako uczestnika”

Wojciech, korporacyjny Makerspace

Tryb organizowania sieciowania polega na połączeniu cech porządków instytucjonalnych sieci, rynku i społeczności. Jest zbiorem praktyk uwzględniającym uznanie

relacji jako wartości i ukierunkowanym na obopólną korzyść. Aby mógł dojść do skutku niezbędne jest zaufanie, które zdaje się być w tym wypadku podstawą legitymizacji podobnie jak reputacja uczestników sieciowania. Na ważną rolę zaufania wskazuje sporządzona przeze mnie notatka terenowa uwidaczniająca, że osoby, które nie znały się wcześniej, postanowiły współdziałać, a decyzję o współpracy podjęły na podstawie zaufania moderowanego reputacją wynikającą z wcześniejszych doświadczeń zawodowych jednego z zaangażowanych mężczyzn:

„Piotr opowiedział mi o przedsięwzięciu, w które był zaangażowany wraz z Wojciechem. Rozpoczęli wspólne działanie, kiedy okazało się, że Piotr nie potrafi skoordynować działań związanych ze sprzedażą lampy swojego autorstwa. Udał się do kilku sklepów z wyrobami rzemieślniczymi i okazało się, że w żadnym z nich nie podejmą się sprzedaży wyrobu elektrycznego bez certyfikatu CE. Wojciech był nowym członkiem Makerspace’u, ale wcześniej pracował jako designer w dużej firmie produkującej meble i sprzęt wyposażenia domu. Wiedział jakie działania należy podjąć, aby pozyskać certyfikat i rozpocząć sprzedaż online. Twórcy podzielili się obowiązkami – Piotr wykonywał lampy, a Wojtek zajmował się działaniami administracyjnymi i związanymi ze sprzedażą”

Notatka terenowa z otwartego makerspace, czwartek 17.09.2020r.

Co interesujące - w przypadku organizacji kooperacyjnych celem działania są często nie tylko indywidualne korzyści, ale też efekt w postaci rozwoju społeczności twórców zrzeszonych w makerspace, hackerspace lub fab labie. Podobnie było w przypadku Piotra i Wojciecha, który przytoczyłam powyżej. Piotr przyznał podczas krótkiej rozmowy ze mną, że kiedy przeszli już całą ścieżkę certyfikacji i sprzedaży lampy, było to przedmiotem kilku rozmów z innymi członkami organizacji i przekazywaniem doświadczeń wynikających z tego działania. Podczas prowadzenia badań poznałam jedną inną osobę, która korzystając z rad mężczyzn wykonała podobny projekt (różniący się estetycznie, ale wymagając tych samych certyfikacji).

Oprócz komercyjnej, kontraktowej i utylitarnej wymiany będącej efektem sieciowania, w organizacjach kooperacyjnych napotkać można również tryby organizowania, w których

dochodzi do **wymiany umownej i nieformalnej**. Formuły te przypominają barter, barter wielostronny, a czasem przybierają formę podziękowania lub prezentu.

Tabela 20. Tryb organizowania nieformalnej wymiany wśród twórców w złożonej organizacji społecznej

Tryb organizowania	Zakorzenie w porządkach instytucjonalnych	Elementy porządków	Mechanizm radzenia sobie ze złożonością
Wymiana nieformalna	Rynek	Zasady organizujące: precyzja	Rozdzielanie
	Społeczność	Zasady organizujące: uporządkowany stosunek zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb	
	Rynek	Podstawa normatywna: umowa	Rozdzielanie
	Społeczność	Podstawa normatywna: troska	
	Rynek	Uniwersalna wartość: cena	Łączenie
	Społeczność	Uniwersalna wartość: współdzielone zasoby	

źródło: opracowanie własne

Na tryb organizowania, który nazywam wymianą nieformalną składa się połączenie (właściwej organizacjom rynkowym) precyzji uzgadniania warunków wymiany i (właściwego społecznościom) uwzględniania przy tym zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb. Twórcy decydujący się na współpracę opartą o barter podejmują świadomą decyzję, żeby w danym momencie kierować się nie warunkami umowy, a troską o innego członka przestrzeni pracy wspólnej. Rezygnują też z wyrażonej w pieniądzu wyceny swojej pracy. Czasem wiąże się to z łamaniem prawa, np. z zaniechaniem księgowania pewnych usług:

“Po prostu dawałem zarobić porządne pieniądze w zamian za porządnie wykonaną pracę. I to jest różnica modelowa po prostu, że jeżeli chodzi o te

procesy, że dużo osób się w takich miejscach rozbija o to, że jakieś barterki, jakieś wymianki, jakieś coś w tym stylu. Tak to tutaj działa, a czasem nie działa”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Jest to tryb stosowany nie tylko pomiędzy użytkownikami organizacji kooperacyjnych, ale często jest też formą stosowaną przez założycieli organizacji wobec wytwórców celem zwiększenia dostępu do zasobów laboratorium osobom słabiej uposażonym lub potrzebującym interwencyjnego wsparcia. Wymiana barterowa polega wtedy na zaniechaniu pobierania opłat od twórcy, który zamiast kupna subskrypcji poświęca swój czas wzbogacając wspólne zasoby przestrzeni, np. przyjmując na siebie część obowiązków związanych z utrzymaniem jej. Mimo iż obserwowałam takie sytuacje osobiście i wielokrotnie mówili o nich respondenci, nie udało mi się ustalić jakie są zasady dotyczące tego, którzy członkowie społeczności mogą otrzymać jakąś formę finansowego wsparcia w zamian za podjęcie pracy na rzecz innych, a którzy musieli pracować za darmo lub za obniżoną stawkę:

“Zamiast otrzymywać pensję, dostaję miejsce, gdzie mogę pracować nad moim własnym biznesem, który jest, który uważam za udany. Pracuję jako gospodarz makerspace, taki opiekun społeczności i wszystkiego”

Lizzie, otwarty Makerspace

Respondenci pytani o powody angażowania się w działania oparte na wymianie nieformalnej wskazywali na właściwy im wynagradzający charakter budowania relacji interpersonalnych. Dodatkowym czynnikiem motywacyjnym było także przekonanie, że tak “nakazuje przyzwoitość”, ponieważ trudnią się tym również zaufani członkowie społeczności. Do wymian barterowych pomiędzy twórcami dochodzi zarówno w przypadku aktorów indywidualnych, jak i zbiorowych. W wymianie pomiędzy założycielami organizacji kooperacyjnej, a twórcą (polegającej na pracy na rzecz laboratorium zamiast wnoszenia opłaty subskrypcyjnej) biorą jednak udział jedynie aktorzy indywidualni.

Kolejny ze zidentyfikowanych przeze mnie trybów organizowania obecnych wśród użytkowników makerspace’ów, hackerspace’ów i fab labów jest **zbiorowe rozwiązywanie problemów**, nazywane czasem crowdsourcingiem. Przyznać tu jednak należy, że forma jaką

przybiera on w przestrzeniach pracy wspólnej odbiega od większości definicji tego zjawiska. Crowdsourcing jest co do zasady otwartym zaproszeniem polegającym na zleceniu pracy nieokreślonej i dużej grupie osób. Co warto dodać - pracy która wcześniej stanowiła element obowiązków zatrudnionego do ich realizacji pracownika. Dzieje się tak np. kiedy firmy proszą swoich klientów o opinie w różnych sprawach, pomoc w rozwiązaniu konkretnych problemów i tym podobne. Jednak crowdsourcing może być także wykorzystywany przez organizacje non-profit, samorządy lub rządy do angażowania społeczeństwa w projekty partycypacyjne. Zdarza się też, że rozwiązanie to wykorzystują firmy wewnętrznie angażując swoich pracowników do zbiorowej pracy nad jakimiś problemami w zamian za dodatkowe wynagrodzenie lub wykorzystując inne czynniki motywacyjne, w tym uznanie. W organizacjach kooperacyjnych crowdsourcingiem nazywam sytuacje, w których twórcy, pracujący obok siebie, koncentrują się wokół wspólnego celu i rozpoczynają pracę ze sobą kierując swoje działania na rozwiązanie tego samego problemu.

Tabela 21. Zbiorowe rozwiązywanie problemów jako tryb organizowania twórców w złożonej organizacji społecznej

Tryb organizowania	Zakorzenie w porządkach instytucjonalnych	Elementy porządków	Mechanizm radzenia sobie ze złożonością
Zbiorowe rozwiązywanie problemów aktorów indywidualnych	Społeczność	Natura relacji: wzajemność	Rozdzielanie
	Wytwórcy	Natura relacji: autonomia	
	Rynek	Uniwersalna wartość: cena	Kompromis
	Wytwórcy	Uniwersalna wartość: elastyczność	
	Społeczność	Cel: rozwój społeczności poprzez wymianę przysług	Łączenie
	Wytwórcy	Cel: rozwój produktu i umiejętności rzemieślniczych	
	Sieć	Źródło legitymizacji: reputacja	Łączenie
	Społeczność	Źródło legitymizacji:	

		zaufanie	
Crowdsourcing aktorów zbiorowych	Rynek	Uniwersalna wartość: cena	Kompromis
	Wytwórcy	Uniwersalna wartość: elastyczność	
	Społeczność	Cel: rozwój społeczności poprzez wymianę przysług	Łączenie
	Wytwórcy	Cel: Rozwój produktu i umiejętności rzemieślniczych	
	Sieć	Źródło legitymizacji: reputacja	Łączenie
	Społeczność	Źródło legitymizacji: zaufanie	
	Rynek	Źródło legitymizacji: pozycja rynkowa	

źródło: opracowanie własne

Nie ma to nic wspólnego ze zlecaniem im zadań odgórnie, każdy posiada bowiem autonomię i twórcy w znakomitej większości nie pozostają z nikim w stosunku pracy. Są jednak sytuacje, w których są oni zachęceni do wspólnego działania, co rzuca ciekawe światło na problematykę agencji i władzy w tych niehierarchicznych strukturach. Tłum twórców zorganizowanych w crowdsourcingu jest nie tylko ośrodkiem wymiany wiedzy, ale stanowi też dyktat dynamiki innowacji. Dostęp do kapitału ludzkiego i społecznego, a także do baz wiedzy organizacji kooperacyjnej, umożliwia im transfer swojej wiedzy oraz doświadczeń, a to prowadzi do wyłaniania się nowych informacji. Podstawą tego procesu jest reputacja, która pozwala twórcom wierzyć nawzajem w jakość swoich pomysłów, a więc pozytywnie wpływa na zaufanie. Napięcia i sprzeczności mogą rodzić próby kontroli lub ochrony otwartej wiedzy. Użytkownicy organizacji kooperacyjnych dzielą się nią poprzez udostępnianie wypracowanych przez siebie wzorów i projektów we wspólnym repozytorium zezwalając tym samym na ich używanie lub modyfikowanie. Wiąże się to najczęściej z wymogiem zachowania oznaczenia (np. nazwiska, nazwy firmy) autora. Oczywiście twórcy mogą też korzystać z tych zbiorów. Aby ułatwić sobie rozwój nowych produktów, integrują posiadaną wiedzę z tą, która dostępna jest w repozytorium. Mogą ją też rekombinować w procesie tworzenia.

Nie zauważyłam, żeby działania związane z eksplorowaniem i rekombinowaniem wiedzy różnicowały aktorów indywidualnych i zbiorowych w organizacjach kooperacyjnych. Różni ich jednak oddawanie swoich projektów do otwartego repozytorium, aktorzy indywidualni zdają się robić to częściej. Prawdopodobnie jest to związane z faktem, że ich działalność jest w mniejszym stopniu skomercjalizowana i nie zależy im na utrzymywaniu informacji posiadających wartość gospodarczą w tajemnicy.

Crowdsourcing w organizacjach kooperacyjnych przybiera dwie formy: jest spontaniczny i planowy. Ma na celu przekazywanie i otrzymywanie informacji i zasobów, usprawnianie procesu pracy i zwiększanie szans na powodzenie prowadzonych przedsięwzięć. Spontaniczny ma miejsce zawsze wtedy, kiedy twórcy gromadzą się, żeby realizować wspólne cele na prośbę innego użytkownika przestrzeni lub kiedy problemy omawiane są bezpośrednio przy stanowiskach pracy, w chwili ich wystąpienia. O pierwszej z takich sytuacji opowiada Midushi:

“Kiedy szukałam tematu przewodniego mojego projektu, rozmawiałam w [nazwa organizacji] z kilkoma osobami. Byłam w biolabie, mieszałam agar, zrobiliśmy burzę mózgow. Potrzebowałam tego, choć mówiąc szczerze skończyło się tak, że odstawiłam garnek na bok i usiedliśmy na godzinę, żeby odetchnąć i zdystansować się. Wtedy ktoś przypomniał mi o Kulhad - tradycyjnym hinduskim kubku, to było to”

Midushi, Fab Lab konsultingowy

Planowy crowdsourcing ma natomiast miejsce wtedy, kiedy jest on elementem strategii służącej tworzeniu silniejszych więzi społecznych między użytkownikami. Jest świadomym działaniem osób zatrudnionych w organizacjach kooperacyjnych, które mobilizują twórców do udziału w interakcjach polegających na promowaniu swojej pracy i pomysłów oraz wspólnym rozwiązywaniu problemów:

“Ande zorganizował takie spotkanie, gdzie kilka początkujących firm dzieliło się swoimi koncepcjami. Wiesz, co produkujesz, jak chcesz to rozwijać. Byliśmy tam my, Ed, jeszcze jedna firma wykorzystująca glony i chyba Marks&Spencer, albo

inna sieciówka spożywcza. Dużo dyskutowaliśmy, padło trochę krytyki, ale konstruktywnej”

Tom, konsultingowy Fab Lab

Nie zaobserwowałam, ani żaden z respondentów nie zwrócił mi uwagi, aby interakcje (bez względu na ich spontaniczny lub planowy charakter) miały być oparte na interesie komercyjnym. Wyraźnie odróżnia to crowdsourcing w organizacjach kooperacyjnych od tego, który reprodukowany jest w rządach, organizacjach pozarządowych, czy korporacjach. Występuje tu raczej kompromis pomiędzy ceną, a elastycznością polegający na odstąpieniu twórców od wykonywanej zarobkowo pracy po to, by spontanicznie poświęcić swój czas innej osobie.

Kolejny tryb, który zidentyfikowałam opiera się na tym, że wytwórcy angażują się w działania związane z pozyskaniem klientów i zwiększeniem użyteczności ekonomicznej swojej pracy. Nazywam go **trybem skalowania działalności**. Polega on na wdrażaniu praktyk zwiększających wydajność, produktywność lub konkurencyjność. Powoduje to głębokie zmiany w aktywności twórców - dotychczas zajmowali się oni prototypową produkcją i projektowaniem, w miarę rozwoju ich produktów - zmuszeni byli (lub dążyli) do zintegrowania w obrębie swoich obowiązków dodatkowej roli - roli przedsiębiorcy.

Tabela 22. Skalowanie działalności jako tryb organizowania twórców w złożonej organizacji społecznej

Tryb organizowania	Zakorzenie w porządkach instytucjonalnych	Elementy porządków	Mechanizm radzenia sobie ze złożonością
Skalowanie działalności	Rynek	Zasada organizująca: efektywność	Łączenie
	Twórcy	Zasada organizująca: pragmatyzm	
	Rynek	Natura relacji Społecznych: menedżeryzm	Rozdzielanie
	Twórcy	Natura relacji społecznych: autonomia	

	Inny	Źródło legitymizacji: produkcja analogowa	rozdzielanie
	Rynek	Źródło legitymizacji: pozycja rynkowa	
	Rynek	Wartość uniwersalna: cena	Kompromis
	Inny	Wartość uniwersalna: elastyczność	

źródło: opracowanie własne

Bywa, że w tym obszarze pojawiają się trudności, ponieważ twórcy muszą zarządzać firmą od podstaw. Najczęściej nie posiadają wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania, marketingu, finansów. Przyzwyczajeni są też do eksperymentowania i poszukiwania, kierują się pragmatyzmem - tworzą proste prototypy, z czasem jednak zaczynają łączyć to z efektywnością rynkową:

“okazało się, że temat jest trudniejszy, niż myśleliśmy. Ande czasem pytał nas o skalowalność, o biznesową stronę naszego przedsięwzięcia. Zgodnie z prawdą mówiliśmy mu, że nic o tym nie wiemy. Odrobiliśmy tę lekcję oczywiście”

Tom, Fab Lab konsultingowy

Dość często twórcy starają się znaleźć partnerów w organizacji kooperacyjnej i podzielić obowiązkami, zbudować zespół, wybrać model biznesowy, zorganizować produkcję, prowadzić księgowość, zarządzać personelem oraz zajmować się PR, sprzedażą i marketingiem. Jest to próba rozłączenia autonomicznej pozycji twórców wobec siebie nawzajem i włączenia do ich relacji elementów menedżeryzmu. Konieczne jest rozłączenie momentów kiedy natura ich relacji jest zależna (menedżerska) i niezależna (autonomiczna). Wspomniana autonomia przejawia się w głębokim zaabsorbowaniu procesem tworzenia polegającym między innymi na nieustannym eksperymentowaniu z nowymi właściwościami stosowanych surowców, poszukiwaniem nowych form lub oddaniu wymogom rzemieślniczej precyzji wykonania. Notatka terenowa, którą poniżej przytaczam ukazuje duże oddanie pracy ręcznej jednego z twórców, którego forma sprzedaży była nieprofesjonalna i w dużej mierze sprzeczna z polskim prawem (m.in podatkowym). Twórca ten jest osobą, która nie była

w chwili, kiedy prowadziłam swój projekt zainteresowana skalowaniem. Ci twórcy natomiast, którzy korzystali z tego trybu wykonywali wysiłek by jednocześnie oddawać się procesowi tworzenia, ale też wyodrębnić czas w ciągu dnia na profesjonalne działania sprzedażowe i administracyjne.

„Przyglądałam się pracy Kajetana. Kajetan przyjechał do Krakowa z mniejszego miasta w Małopolsce. To jego pierwsze dni w Makerspace. Mężczyzna wykonuje galanterię skózaną, którą później sprzedaje na OLX. Jest koniec września, a to oznacza dla niego wzmożoną pracę, gdyż szyje m.in. pokrowce i teczki, a przed październikiem zakupy częściej robią u niego studenci kolekcjonujący „wyprawkę” przed kolejnym rokiem akademickim. Widząc ile pracy wkłada w wykonywanie idealnych równych szwów i szybkie, ale precyzyjne ruchy nożem introligatorskim zapytałam czy nie chciałby skorzystać ze stojących obok (bardzo profesjonalnych) maszyn do szycia, żeby przyspieszyć pracę w tym gorącym okresie. Kajetan odpowiedział, że używanie maszyny do szycia byłoby oszustwem i nie zależy mu na ilości sprzedanych egzemplarzy tak bardzo, jak na satysfakcji wynikającej z równo spasowanych elementów i pracy własnych rąk. Później długo opowiadał mi też o skórze kangurzej, którą sprowadza na potrzeby jednego z projektów. Przyznał też, że wcale nie potrzebuje podkręcać tempa szycia, bo i tak nie nadąża ze sprzedażą, nie ma na nią czasu. Jego zdaniem, żeby wszystko miało „ręce i nogi” musiałby mieć drugą osobę do pomocy i sensowny podział obowiązków, w ramach których on pracowałby ze skórą, a drugi członek zespołu zajmował się stworzeniem sklepu internetowego, robieniem zdjęć produktowych i obsługą firmy”

Notatka z obserwacji terenowej w otwartym makerspace, poniedziałek 21.09.2020r.

Aktorzy zbiorowi w organizacjach kooperacyjnych - mikroprzedsiębiorstwa lub startupy częściej zatrudniają osoby odpowiedzialne za dodatkowe zadania. Najczęściej jednak twórcy zaczynają sami i sami przyjmują na siebie wszystkie role i obowiązki. W rezultacie zazwyczaj nie skupiają się na projektowaniu w takim stopniu, jak wcześniej.

Przejdźcie od prostej produkcji małoseryjnej lub analogowej, często prowadzonej jako hobby u zarania aktywności, do produkcji w skali pozwalającej na zmianę pozycji rynkowej jest najczęściej kwestią zastąpienia jednej aktywności drugą. Ale bywa też, że udaje się to łączyć. Wydzielona część aktywności twórców jest wtedy ukierunkowana na działalność rynkową, a pozostały czas wciąż poświęcany jest produkcji analogowej. Wielu obserwowanych przeze mnie twórców i respondentów tych badań reprezentuje grupę właścicieli nowo powstałych firm. Niektórzy z nich działali na rynku krócej niż rok. Czasami firmy te były pierwotnie pracą dodatkową, podczas gdy twórca pracował również na etacie. Moment ich rezygnacji z etatu był niemal zawsze związany z momentem odejścia z organizacji kooperacyjnej. Powodem był fakt, że przedsiębiorstwo stworzone przez twórcę potrzebowało na tym etapie większych zasobów infrastrukturalnych, niż mógł mu zaoferować makerspace, fab lab, czy hackerspace:

“Joe pracował tu u nas. Przyszedł dawno temu, jakieś dwa lata. Kupiłem mu wtedy książkę o tym jak warzyć Kombuchę. Zaczął to robić, potem zaczął robić warsztaty o tym jak to robić, odszedł z pracy, bo zaczęło mu to dobrze iść. Warzył coraz więcej, zaczął to sprzedawać, zarobił, rozkręcił biznes i odszedł. Oczywiście dlatego, że się rozrósł”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Bycie przedsiębiorcą w sferze wymagającej produkcji materialnej oznacza konieczność inwestowania relatywnie dużych sum pieniędzy w produkcję serii większej, niż prototypowa. Gromadzenie tych środków wymaga więc od nich zastosowania szczególnych środków. Jednym z ich przykładów jest dywersyfikacja działalności firmy.

„W makerspace poznałam dwie młode dziewczyny, które zajmowały się przed pandemią produkcją mebli wystawowych. Ciekawy przykład pomysłu na produkt wprost wyciągniętego z własnych doświadczeń. Dziewczyny najpierw same jeździły na targi ze swoimi produktami. Kiedy okazało się, że zarówno one, jak i inni wystawcy nie mają ciekawych narzędzi do tworzenia stoisk, odkryły niszę rynkową. Zajęły się tworzeniem lekkich, możliwych do przewiezienia w samochodzie osobowym mebli. Kiedy targi zastopowały z uwagi na COVID, straciły podstawowe źródło dochodu. Nie chciały rezygnować ze swojej marki,

ale „potrzebowały czegoś na przeczekanie”. Wymyśliły wtedy, żeby produkować postania dla psów. I znów – same mają psy i tak zrodził się ich pomysł. Umówiłam się z na wywiad, jedna z nich wygospodaruje godzinę jutro”

Notatka terenowa z otwartego makerspace, środa 23.09.2022r.

Twórcy nawiązują też współpracę z profesjonalistami z pokrewnych dziedzin lub świadcząc usługi produkcyjne dla innych twórców. Rola właściciela marki wymaga umiejętności przywódczych. Twórcy muszą nauczyć się brać odpowiedzialność i podejmować szybkie decyzje. Te cechy stoją jednak zdaniem respondentów w sprzeczności z wizerunkiem wytwórcy jako osoby, która eksperymentuje, poszukuje, zmienia i “podąża za produktem”. Kierowanie się zyskiem stoi wtedy w sprzeczności z elastycznością, generuje to konieczność kompromisu pomiędzy tymi wartościami.

Kolejny zdefiniowany przeze mnie tryb organizowania to tryb **organizowania dostępu do zasobów**. Jest on silnie związany jest z pojęciem własności i dotyczy przynajmniej kilku aspektów: bycia właścicielem, przekazywania własności oraz ograniczeń korzystania z przedmiotu posiadania. Ideę własności rozumiem tu z punktu widzenia funkcjonalnego, to znaczy zakładam, że konstytuują ją normy określające kto i pod jakimi warunkami może korzystać z danej rzeczy (Waldron, 1990).

Tabela 23. Tryb organizowania dostępu do zasobów twórców w złożonej organizacji społecznej

Tryb organizowania	Zakorzenie w porządkach instytucjonalnych	Elementy porządków	Mechanizm radzenia sobie ze złożonością
dostępu do zasobów	Rynek	Podstawa normatywna: prawo własności	Rozdzielanie
	Inne cechy	Podstawa normatywna: Maker Movement Manifesto, The Fab Charter	
	Sieć	Podstawa podejmowania decyzji: wartość	Rozdzielanie

		wymienianego towaru lub usługi	
	Społeczność	Podstawa podejmowania decyzji: dobrobyt społeczności	
	Społeczność	Źródło legitymizacji: zaufanie	Łączenie
	Sieć	Źródło legitymizacji: reputacja	
	Społeczność	Źródło legitymizacji: zaufanie	Rozdzielanie
	Rynek	Źródło legitymizacji: pozycja rynkowa	

źródło: opracowanie własne

Aspekt bycia właścicielem omówię na przykładzie wiedzy wskazując, że w makerspace'ach, hackerspace'ach i fab labach możliwa jest społeczna instytucja własności tego obiektu. Dzieje się tak z uwagi na kontekst, jaki narzucają twórcom dokumenty takie jak Maker Movement Manifesto i The Fab Charter, które pełnią funkcję podstawy normatywnej w wielu organizacjach kooperacyjnych. Oba te dokumenty prezentują specyficzne rozumienie własności zakładając, że jest to przywilej, który może być rozdzielony na uprawnienia przysługujące różnym osobom, ale jednocześnie pierwotny właściciel może zachować prawo do wyłącznych uprawnień. Czyni to na określonych przez siebie zasadach. W praktyce, w większości przestrzeni pracy wspólnej oczekuje się upubliczniania dokumentacji technicznej projektów w specjalnym, wewnętrznym repozytorium. Nie spotkałam się jednak z sytuacją, żeby twórca, który chce ubiegać się o patent lub licencję nie mógł tego zrobić. Co oczywiste, pozostawia on w takim wypadku część dokumentacji jedynie do swojej wiadomości. Obrazuje to oddzielnie działań zwiększających pozycję rynkową twórcy i takich, które opierają się na zaufaniu. Jedna z respondentek, Bethany opowiada o motywach, które sprawiły, że zdecydowała z przyjaciółmi nie upubliczniać całości dokumentacji technicznej swojego projektu:

“Może nie będziemy mieli takiego wpływu jak [nazwa konkurencyjnej firmy], ale robimy rzecz, którą bardzo lubimy i też chcielibyśmy edukować innych.

Idziemy w stronę komercyjną. Dlatego potrzebujemy zabezpieczyć patentowo [nazwa produktu]. Choć długo się zastanawialiśmy, czy to co teraz robimy z radością nie będzie męczące jeśli sprowadzimy to do komercyjnej skali. W każdym razie, inni mogą wziąć część naszych projektów. Życzę im sukcesów”

Bethany, Fab Lab konsultingowy

Zdarza się też, że twórcy dopracowują produkty właśnie po to, aby inne osoby, które będą z nich korzystać i je rozwijać miały lepszy punkt wyjścia. Przekazują wtedy całość swoich dokonań do użytku innym:

“Dobry kod to jest pojęcie, które dla mnie znaczy tyle, że jeśli siądzie i spojrzysz na niego inna osoba programująca w tym samym języku programowania, to nie będzie miała trudności ze zrozumieniem go ze względu na to, że jego struktura jest uporządkowana, ze względu na to, że widać po prostu jak na dłoni, co, co dany kod robi. Bo da się napisać brzydki kod, który działa dobrze i jest sklepany na kolanie, tylko potem rozwijanie go jest ciężkie, jak ktoś by się tym miał zająć później”

Wiktor, otwarty Hackerspace

Przekazywanie własności zakłada wzajemne współgranie ze sobą dwóch źródeł legitymizacji jakimi są zaufanie i reputacja. Twórcy w przestrzeniach pracy wspólnej wchodzi z sobą w interakcje między innymi dla celów reputacyjnych. Dzieje się tak, ponieważ jako wolni strzelcy intensywnie wykorzystują wiedzę. Dynamika dzielenia się nią w organizacji jest więc wysoka. Napięcie pojawia się wtedy, gdy twórca nie posiada wiedzy i z uwagi na obawę przed utratą zaufania nie ujawnia tego. Zdarza się, że cierpi na tym wspólny zasób w postaci narzędzi, które przekazane niekompetentnemu twórcy mogą ulec zniszczeniu:

“Co jest największym problemem jak do nas ludzie przychodzą? Żeby się zaczęli pytać. To jest, to jest dla mnie w ogóle cały czas... ludzie przychodzą na przykład i są tak zawstydzeni tym, że nie umieją, mimo tego że byli 5 lat na elektronice albo na mechanice i budowie maszyn, że po 5 latach im jest tak wstyd zapytać się na przykład, jak się używa szlifierki albo jak się używa lutownicy, że oni się

wolą gdzieś schować w kącie, zacząć coś robić samemu, często coś rozwalić i się do tego nie przyznawać, dlatego że siara, bo, bo, bo oni to powinni umieć”

Mateusz, otwarty korporacyjny Fab Lab

Ograniczenie w korzystaniu z własności opiera się między innymi na współdzieleniu zakupionych przez siebie maszyn z innymi twórcami

“jeżeli masz sprzęt i on mieści się w twojej przestrzeni magazynowej no to go tam trzymasz. Jeśli się nie mieści no to masz dwie drogi w zasadzie. Albo dopłacasz za miejsce dla sprzętu, albo pozwalasz innym używać. Więc ja, ponieważ przestrzeń zajmowana przez te drukarki przekracza półkę na zapleczu, którą mam, no to je trzymam tutaj. Kiedy ktoś chce z nich korzystać to nie ma problemu, najczęściej i tak ludzie proszą mnie wtedy, żebym im zrobił szybki start-up, więc mam jakąś kontrolę kto kiedy co robił”

Piotr, otwarty Makerspace

Może też polegać na akceptowaniu, że przestrzeń organizacji nie zawsze jest w pełni dostępna. Każda organizacja kooperacyjna, ma oczywiście ciało założycielskie, czasami indywidualnego przedsiębiorcę, czasami organizację pozarządową powołaną specjalnie do celu prowadzenia warsztatu. Zawsze osoba prawna lub fizyczna jest więc właścicielem (lub najemcą, operatorem) samej przestrzeni roboczej oraz części lub wszystkich zgromadzonych na niej urządzeń. Częstą praktyką utrzymywania ciągłości finansowej organizacji jest świadczenie zewnętrznych usług, np. wynajmowanie przestrzeni. Stoi to jednak w sprzeczności z interesami społeczności, która poprzez zaangażowanie w życie laboratorium lub wniesienie opłaty subskrypcyjnej, otrzymuje prawo do użytkowania zasobów:

“możemy wynająć miejsce komuś. Poniedziałek - piątek, 9 rano - 10 wieczór. Nie pracujemy w weekendy. Jeśli jesteśmy zabookowani na 3 dni w tygodniu, to jest dwanaście eventów - to bardzo dobrze. Ale to też, z drugiej strony, wkurza członków labu. No ale na ten moment staramy się robić wszystko co się da. Więc na przykład - tutaj siedzą 3-4 osoby, tam mamy event, więc jest zajęte, a my mamy 15-20 członków. Więc oni nie mają gdzie usiąść”

Zidentyfikowane przeze mnie tryby organizowania: sieciowanie, wymiana nieformalna, zbiorowe rozwiązywanie problemów, skalowanie i tryb organizowania dostępu do zasobów nie wyczerpują oczywiście repertuaru trybów stosowanych w organizacjach kooperacyjnych. Jest to jednak ilość wystarczająca, ażeby omówić proces emergencji tych sposobów działania posługując się przykładami przestrzeni pracy wspólnych. Każdy z nich charakteryzuje się unikatowym zestawem mechanizmów radzenia sobie ze złożonością będących udziałem twórców, jak i wpływającym na ich sposób funkcjonowania w ramach porządków instytucjonalnych. Istniejące teorie dotyczące złożoności podkreślają celowe działanie aktorów organizacyjnych, ich zdolność przewidywania oczekiwań społecznych i dążenie do ich realizacji poprzez planowe działania. Wierzę, że prześledzenie procesu emergencji opisanych uprzednio trybów organizowania pozwoli zwrócić uwagę na warunki dynamizujące ten proces. Konstruowanie i utrzymywanie porządku społecznego jest bowiem zawsze do pewnego stopnia nieprzewidywalne (Chia i Holt, 2009).

5.6. Emergencja trybów organizowania i porządków instytucjonalnych w organizacjach kooperacyjnych

Na podstawie opisanych w poprzednim podrozdziale trybów organizowania udało mi się wyróżnić jeden element konstruuący emergencję tych trybów. Zdaje się nim być charakter agencji aktorów organizacyjnych. Sprawczość i intencjonalność wytwórców odgrywa, w świetle zgromadzonych przeze mnie danych dużą rolę w wyborze preferowanych sposobów działania. Zakładając, że emergencję definiuje charakter agencji aktorów organizacyjnych mam na uwadze sprawczość rozumianą jako intencjonalne ukierunkowanie działań aktorów organizacyjnych na **przyszłość, przeszłość lub teraźniejszość**. Ich ukierunkowanie na przyszłość polega na koncentrowaniu się aktorów na przewidywaniach dotyczących wydarzeń, które mają nadejść i skłania ich do konsekwentnego działania w kierunku ich urzeczywistnienia. Ukierunkowanie na przeszłość związane jest z poczuciem stosowności oraz z nawykami, które wpływały na sposób działania w przeszłości. Konsekwencją tych nawyków jest tendencja do powielania podobnych zachowań. Wcześniejsze doświadczenia wpływają na to jak aktorzy organizacyjni rozpoznają i interpretują otaczający ich świat. Ukierunkowanie na

teraźniejszość polega natomiast na tym, jak aktorzy reagują na sytuację “tu i teraz” i jak je postrzegają w chwili zdarzenia. Jest to empiryczne potwierdzenie tezy stawianej przez Emirbayer i Mische (1998) w artykule pod tytułem “What Is Agency?”, który wskazuje (w toku teoretycznej analizy) na fakt, iż sprawczość można rozpatrywać w kontekście osobnych, choć wzajemnie powiązanych elementów składowych. Autorzy konceptualizują sprawczość wyodrębniając trzy elementy odpowiadające właśnie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Nazywają je agencją iteracyjną, agencją projekcyjną oraz agencją praktyczno-ewaluacyjną.

Rysunek 15. Emergencja trybów organizowania postrzegana przez kryterium sprawczości



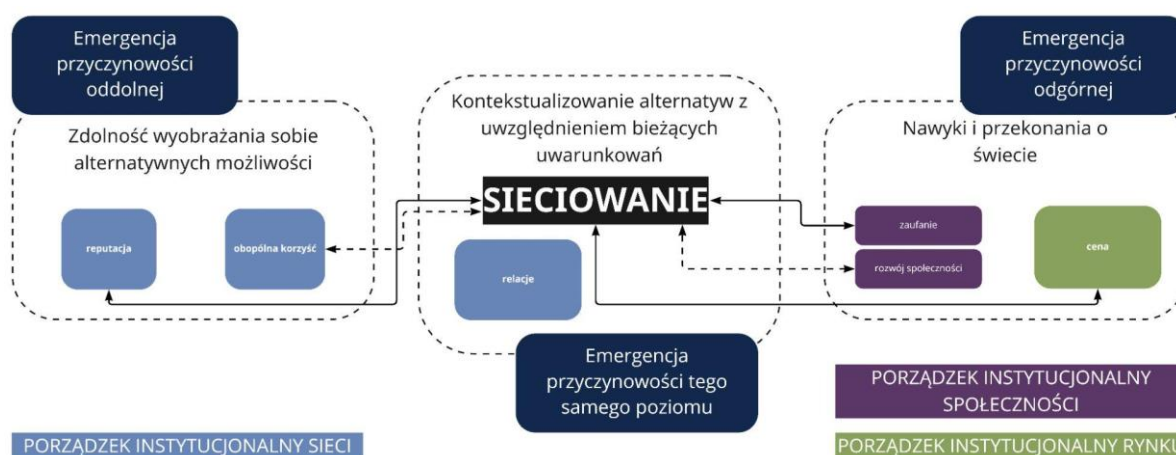
Poprzedni podrozdział uwidacznia, że tryby organizowania są złożone, to znaczy że liczba porządków, która się w nich “spotyka” i mechanizmów, które pomiędzy nimi zachodzą jest nie-pojedyncza. Ponadto każdy mechanizm i interakcja może charakteryzować się innym ukierunkowaniem sprawczości aktorów i skutkować odmiennym wzorem emergencji. W tej części pracy najpierw opiszę każdy z trybów przy pomocy posiadanego materiału badawczego wskazując na charakter agencji aktorów i posługując się nazewnictwem stosowanym przez Emirbayer i Mische (1998), następnie natomiast odniosę się do widzianych przeze mnie zależności w odniesieniu do kontekstu strukturalnego organizacji kooperacyjnych i wpływie tego kontekstu na występowanie tam poszczególnych trybów organizowania oraz “swobody agencyjnej” zrzeszonych twórców.

Zanim się to jednak stanie, chciałabym wyprzedzić jeden z ogólnych wniosków. Opisując ilustrację graficzną emergencji każdego z trybów podkreślam, że widoczne tam

strzałki posiadają groty z dwóch stron, by zilustrować iteracyjność występowania mechanizmów. Uważam bowiem, że łączenie lub kompromis konkurencyjnych wobec siebie elementów takich jak wartości, normy, czy podstawy legitymacji nie obrazuje binarnego porządku świata społecznego. Ich zależność od siebie nie kończy się na prostym rozróżnieniu na mechanizm łączenia, rozdzielania poszczególnych elementów. Złożone porządki społeczne są zawsze w fazie zmian i są nieustannie konstruowane poprzez praktykę. Iteracyjność wyraża się więc w tym, że twórcy w organizacjach kooperacyjnych konstruują relację między porządkami społecznymi w sposób ciągły w ramach swojej codziennej pracy. Również zdaniem Emirbayer i Miche (1998) agencja typu iteracyjnego polega na odtwarzaniu wzorców na podstawie nawyków i rutyn, które oprócz tego, że są bezrefleksyjne, mogą również podlegać świadomej asymilacji nowych doświadczeń z wcześniejszymi oraz dopasowaniu działania do istniejących warunków. Podobnie agencja typu praktyczno-ewaluacyjnego polega na tym, że twórcy reagują na bieżące wydarzenia w danym kontekście, wtedy kiedy są w trakcie działania. Czynią to poprzez refleksję i interpretację, to znaczy, że problematyzują to, charakteryzują i podejmują decyzję dotyczącą praktycznego działania. Odnoszą też swoją bieżącą sytuację (agencja praktyczno-ewaluacyjna) do wcześniejszych doświadczeń, schematów lub zasad (agencja iteracyjna). Agencja projekcyjna natomiast realizuje się poprzez odniesienie do iteracyjnej, ponieważ plany zawsze występują w relacji do tego jak aktorzy społeczni postrzegają sami siebie. Łączy się to również ze sprawczością praktyczno-ewaluacyjną, gdy aktorzy rozważają zasadność swoich wyborów w świetle przyświecających im celów.

W tej części podrozdziału przedstawię kolejno jak poprzez sprawczość konstruowane są tryby organizowania w organizacjach kooperacyjnych. Jako pierwsze omówię sieciowanie.

Rysunek 8. Emergencja trybu organizowania sieciowania w organizacjach kooperacyjnych



źródło: opracowanie własne na podstawie danych badawczych

Powyższy wykres obrazuje tryb organizowania, w skład którego wchodzi wartości, cele i źródła legitymizacji właściwe trzem porządkom instytucjonalnym: sieci, społeczności i rynku co sugerują trzy różne kolory elementów. Umieszczenie ich w prawej, centralnej lub lewej części wykresu wskazuje odpowiednio na agencję ukierunkowaną na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość. Strzałki oznaczają z kolei typ mechanizmu, poprzez który aktorzy organizacyjni radzą sobie z koniecznością godzenia różnych porządków. Strzałka z linią ciągłą to mechanizm łączenia, z linią przerywaną - kompromisu. Dwustronność strzałek symbolizuje iteracyjny charakter zachodzenia mechanizmów.

W trybie organizowania sieciowania istotne znaczenie odgrywa fakt, że wytwórcy podejmują działania mające na celu utrzymanie status quo w postaci niskich kosztów prowadzonej działalności. Ponieważ część z nich produkuje hobbystycznie i w niewielkiej skali, zależy im, by ceny usług zamawianych na zewnątrz nie obciążały ich budżetu. Jest to jednym z podstawowych i instrumentalnych motywów sieciowania w tej grupie. Piszę o tym szerzej w poprzednim podrozdziale poświęconym trybom organizowania (str. 53). Kolejnymi strukturami, które wpływają na emergencję sieciowania wśród wytwórców jest powszechne zaufanie bazujące na wspólnocie celu w postaci rozwoju społeczności. Przejawiają się one w tym, że zdecydowana większość sytuacji kooperowania, które obserwowałam i o których opowiadali respondenci zakładała współpracę zamkniętą w sieci wytwórców. Najczęściej partnerów poszukiwano w tej samej lub ewentualnie innej (ale również kooperacyjnej)

organizacji. W praktyce sieciowania wytwórców zakłada się pozostawanie w relacji z innymi członkami sieci. Ten eufemistyczny zwrot oznacza, że istotnym elementem sieciowania jest nawiązanie i pozostawanie w stałym osobistym kontakcie. Wiąże się to z ważką rolą samych organizacji kooperacyjnych tworzących warunki do komunikacji i przekazywania informacji pomiędzy twórcami. Użytkowanie tej samej przestrzeni daje ponadto zainteresowanym możliwość pozostawania w stałej komunikacji i jest bazą wspólnych doświadczeń lub wymiany poglądów, szczególnie w przypadku wąskich specjalizacji profesjonalnych:

“Wydaje mi się, że przyszłość tworzyw w designie to właśnie odpadki, ale ludzi zajmujących się tym tematem obecnie nie ma wielu w branży. Ale w [nazwa organizacji] jest Material Library, która ma otwarty dostęp, są różni ludzie z różnych obszarów i te obszary się dzięki temu spotykają. Więc nawet jeśli to tylko krótka rozmowa, zawsze wymieniasz się czymś ciekawym”

Midushi, Fab Lab konsultingowy

Aktorzy społeczni biorący udział w sieciowaniu dążą do zwiększenia swojej reputacji. Służy temu udział w dyskusjach przy stanowisku pracy oraz w formalnych i nieformalnych spotkaniach z innymi twórcami. Kryterium zwiększającym reputację jest między innymi umiejętność posługiwania się narzędziami, znajomość żargonu technicznego oraz pozostawienie w repozytorium części dokumentacji technicznej. Innym celem sieciowania jest również wizja obopólnej korzyści partnerów w sieci. Tu również niebagatelną rolę odgrywa kultura przestrzeni pracy wspólnej, a szczególnie jej nastawienie na uporządkowanie informacji na temat zbiorowych i indywidualnych zasobów i potrzeb.

Kolejnym trybem organizowania, którego emergencję omówię jest tryb wymiany nieformalnej.

Rysunek 9. Emergencja trybu organizowania wymiany nieformalnej w organizacjach kooperacyjnych



źródło: opracowanie własne

Powyższy wykres obrazuje tryb organizowania, w skład którego wchodzi wartości, podstawy normatywne i zasady organizujące właściwe dwóm porządkom instytucjonalnym: społeczności i rynku co sugerują dwa różne kolory elementów. Umieszczenie ich w prawej, centralnej lub lewej części wykresu wskazuje odpowiednio na agencję ukierunkowaną na przeszłość, terażniejszość lub przyszłość. Strzałki oznaczają z kolei typ mechanizmu, poprzez który aktorzy organizacyjni radzą sobie z koniecznością godzenia różnych porządków. Strzałka z linią ciągłą to mechanizm łączenia, z przerywaną natomiast – kompromisu. Ich dwustronność symbolizuje iteracyjny charakter zachodzenia mechanizmów.

Podstawą nieformalnej kooperacji wytwórców jest zbudowany w przeszłości fundament współdzielonych zasobów, głównie wiedzy.

“Z Moniką to do tej pory sobie już działamy i robimy różne rzeczy, i jakby zostało to na stopie przyjacielskiej, ale można to streścić tak: ktoś w Labie nauczył się, wygenerował produkt, zdobył umiejętności i know how, tak? Oczywiście też pomógł zbudować wówczas daną przestrzeń. Potem pojawia się opcja »no to zrobmy tu coś razem«. Jasne, że w to wszedłem, bo to ja ją tego nauczyłem. No i ja mam z tego korzyść i ona”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Sam moment wymiany w oparciu o nieformalny jej przedmiot charakteryzuje się działaniem ukierunkowanym na dwa aspekty, które się ze sobą łączą: precyzję i uporządkowany stosunek zbiorowych i osobistych wartości i potrzeb. Na transparentność w zakresie wartości i potrzeb wpływa brak hierarchicznej struktury, ograniczone mechanizmy kontroli i sankcji oraz otwarty charakter członkostwa organizacji kooperacyjnych, o których pisałam w podrozdziale poświęconym teorii organizacji częściowej i co potwierdziło się empirycznie w badaniach obserwacyjnych. Twórcy pracujący w przestrzeniach pracy wspólnej najczęściej poświęcają dużo uwagi rozmowom na temat swoich projektów. Ma to miejsce zarówno podczas pracy, jak i w chwilach przerwy. Daje im też dostęp do rozumienia procesu tworzenia i linii działania innych twórców. Umowy dotyczące nieformalnej współpracy określają więc precyzyjnie, choć w nieutralnej formie wzajemne powinności i oczekiwania. Nie zapobiega to konfliktom w każdym wypadku, ale minimalizuje ryzyko ich wystąpienia (cytat na stronie 142). Celem działania jest okazanie troski, nie natomiast wymiana finansowa skodyfikowana w formie umowy. W wielu rozmowach respondenci podkreślali, że usługi, które inni świadczyli im w ramach barteru charakteryzowały się należytyym poziomem staranności i trwałości oraz staraniem by efekt był jak najbliższy potrzebom odbiorcy:

“on był bardzo dobry w temacie sprzedaży. Więc ogarniał za mnie tą działkę. Ja nie miałem za bardzo serca do tamtego produktu. On sobie dobrze radził, więc zająłem się czym innym. I do tej pory pracuję nad tym. Marcin korzysta tu od czasu do czasu... no jak coś potrzebuje to tak sobie pomagamy po prostu”

Piotr, otwarty Makerspace

Co warto podkreślić, wymiana ta ma miejsce zarówno wśród twórców, jak i pomiędzy twórcami, a zarządcami organizacji kooperacyjnych. Przejawia się również w możliwości ustalenia indywidualnych warunków korzystania z przestrzeni lub korzystanie z niej nieodpłatnie:

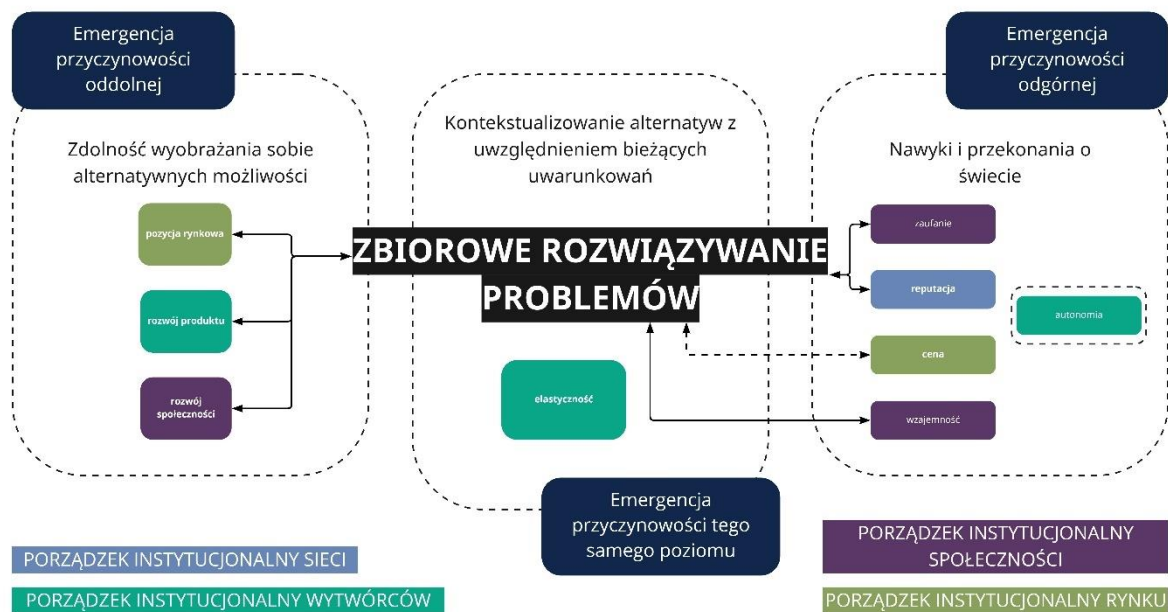
“Potem, jak, jak się przeprowadziliśmy, to się pojawiło może z 8-10 osób aktywnie pracujących, w sensie robiących cokolwiek, bo to one coś robiły, w sensie stowarzyszenia w tej organizacji i one przychodziły, one coś tam

grzebały, coś tam tworzyły sobie. I raz, że swoje robiły i współtworzyły organizację, więc od nich nie pobieraliśmy żadnych opłat”

Piotr, otwarty Fab Lab

Kolejnym trybem organizowania, którego emergencją omówię jest zbiorowe rozwiązywanie problemów. W trybie tym w największym stopniu widoczne było różnicowanie organizowania aktorów indywidualnych i zbiorowych. Bliższy ogląd tej rozbieżności umożliwia jednak wskazanie niejednorodności emergencji trybów wśród indywidualnych wytwórców oraz mikroprzedsiębiorstw.

Rysunek 10. Emergencja trybu organizowania zbiorowego rozwiązywania problemów aktorów indywidualnych w organizacjach kooperacyjnych

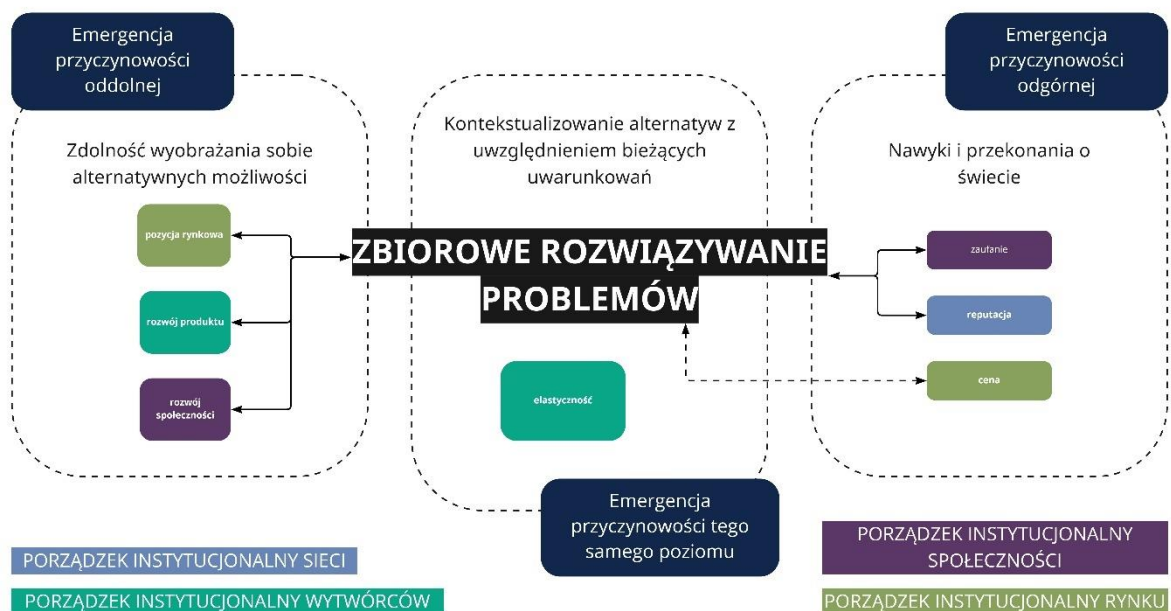


źródło: opracowanie własne

Powyższy wykres obrazuje tryb organizowania, w skład którego wchodzi wartości, cele, źródła legitymizacji i określenia natury relacji aktorów właściwe czterem porządkom instytucjonalnym: społeczności, rynku, sieci i wytwórców (dlaczego użyłam tu takiej nazwy tłumaczę w podrozdziale 5.4.) co sugerują cztery różne kolory elementów. Umieszczenie ich w prawej, centralnej lub lewej części wykresu wskazuje na agencję ukierunkowaną na przeszłość, terażniejszość lub przyszłość. Strzałki oznaczają z kolei typ mechanizmu, poprzez

który aktorzy organizacyjni radzą sobie z koniecznością godzenia różnych porządków. Strzałka z linią ciągłą to mechanizm łączenia, linia przerywana natomiast oznacza mechanizm kompromisu. Ich dwustronność symbolizuje iteracyjny charakter zachodzenia mechanizmów. Ponadto mechanizm rozdzielania symbolizuje przerywany okrąg oddzielający element autonomii widoczny z prawej strony wykresu. Bardzo podobny obraz wyłania się z rysunku ilustrującego tryb organizowania dla aktorów zbiorowych widoczny poniżej. W tym wypadku jednak dochodzi do zmian w agencji iteracyjnej. Aktorzy zbiorowi bowiem pewien etap skalowania działalności mają już za sobą i mogą aktywnie wykorzystywać fakt, że uświadomili sobie konieczność odejścia od autonomicznego działania. Płyne z tego ciekawy wniosek o różnicach pomiędzy funkcjonowaniem aktorów indywidualnych i zbiorowych w organizacjach kooperacyjnych. Uwidacznia on, że wykorzystując te same tryby, mają cele (agencję projekcyjną) ukierunkowane na te same porządki instytucjonalne, często jednak ich przekonania i nawyki (agencja iteracyjna) są inne z powodu innego sposobu działania profesjonalnego.

Rysunek 11. Emergencja trybu organizowania zbiorowego rozwiązywania problemów aktorów zbiorowych w organizacjach kooperacyjnych



źródło: opracowanie własne

Relacje wytwórców w organizacjach kooperacyjnych można jednocześnie scharakteryzować używając dwóch przeciwstawnych sobie określeń: niezależność i współzależność. Wiąże się to z ilością i jakością interakcji, w które wchodzi oni ze sobą nawzajem podczas pobytu w warsztacie. W dużej mierze pracują obok siebie nie współdzieląc celu działania i obiektu, który jest jego przedmiotem. Bywa jednak, że działają wspólnie kiedy dzielą środki produkcji, na przykład rozrysowują na tej samej matrycy kilka projektów, żeby oszczędzić czas potrzebny na ich wycięcie lub wydrukowanie oraz pieniądze dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu materiałów. Do podobnej optymalizacji kosztowej dochodzi w kontekście pozyskiwania wiedzy merytorycznej lub biznesowej. Wśród twórców, z którymi rozmawiałam nie było takich, którzy korzystaliby z usług doradców lub firm konsultingowych, czy audytowych. Rzuca to dodatkowe światło na fakt, że nawyk lub konieczność optymalizacji kosztowej jest istotnym czynnikiem reprodukcji trybu zbiorowego rozwiązywania problemów. Ponadto posługiwanie się nim sprawia, że troska o autonomię, niezależność oraz praca na rzecz realizacji własnych celów ulegają oddzieleniu (np. poprzez odsunięcie w czasie). Zastępuje je natomiast zintensyfikowanie interakcji nastawione na współ-konstruowanie pewnej wiedzy: dzielenie się informacjami, rozwiązywanie problemów i uczenie się na podstawie doświadczeń innych.

“Ciągłe gadanie i analiza każdej informacji zwrotnej, niezależnie od jej przychylności, pozwoliła nam na wprowadzenie znaczących ulepszeń do naszych produktów i będziemy je wprowadzać tak długo, jak długo będą wciąż chętni, żeby poświęcać nam czas. Teraz widzę, że krytyka osób zajmujących się gospodarką o obiegu zamkniętym, z którym nie mielibyśmy styczności gdyby nie to miejsce, sprawiła, że zaczęliśmy w ogóle rozważać zmianę plastików na bioplastiki w naszym projekcie. To trwa. Coraz częściej my też mamy coś do powiedzenia innym. To fajne”

Tom, Fab Lab konsultingowy

Procesy te zapośredniczone są poprzez zaufanie do twórców, którzy cieszą się szczególną reputacją (o reputacji piszę od strony 102). Ich udział w reprodukcji trybu zapewnia innym wsparcie w radzeniu sobie ze złożonymi zadaniami i odpowiedzialnością za pokonywanie problemów koncepcyjnych. Oddzielenie od siebie autonomii i wzajemności jest

możliwe m.in. dzięki temu, że twórcy cenią sobie elastyczność. Jej istota wiąże się ze zdolnością i chęcią zmiany struktur i procesów organizacyjnych. Zmiana zachowania, która jest tego wynikiem to partycypacja w zadaniach innych twórców. Ostatnim elementem emergencji trybu zbiorowego rozwiązania problemów są elementy definiujące dążenia aktorów reprodukujących go. Dochodzi tutaj do łączenia interesów zbiorowych i indywidualnych. Twórcy korzystający z pomocy pragną udoskonalenia swojego produktu. Ci pomagający dążą natomiast do rozwoju społeczności poprzez zwiększenie ogólnego poziomu wiedzy. W połączeniu z faktem, że twórcy pracują na ogół w wąskich dziedzinach i posiadają specjalistyczne umiejętności procesy te najczęściej prowadzą do wygenerowania heterogenicznej, zupełnie nowej wiedzy, która jest korzyścią również dla tych twórców, którzy w tryb zaangażowali się jako rozwiązujący problem należący do kogoś innego. Nie dotyczy to tylko osób z tej samej branży, ale często jest propozycją sprawdzenia czy rozwiązanie znane w jednej technologii można zaimplementować do innej:

“to są osoby techniczne, które mają już jakiś background technologiczny, tylko że w innych technologiach. I często one potrafią też pokazać: »ale tutaj jest jeszcze to i to. W mojej działce jest inne rozwiązanie: takie, a takie, a takie«. Więc opowiadają mi o tym i pokazują, i szukają, czy to jest lepsze Twoim zdaniem, czy to. Ja oczywiście muszę sobie czasem coś doczytać, ale to oczywiste.”

Szymon, otwarty Hackerspace

Jeszcze jednym dążeniem, które przejawiają aktorzy organizacyjni w trybie organizowania zbiorowego rozwiązywania problemów jest zmiana pozycji rynkowej na bardziej korzystną. Dzieje się to poprzez udoskonalanie produktu i dotyczy w większym stopniu aktorów zbiorowych. Aktorzy indywidualni bowiem znacznie rzadziej dążą do skalowania na tyle, by postrzegać swoją działalność poprzez pryzmat bycia na rynku.

Kolejnym trybem organizowania, którego emergencję omówię jest skalowanie działalności.

Rysunek 12. Emergencja trybu organizowania skalowania działalności w organizacjach kooperacyjnych



źródło: opracowanie własne

Powyższy wykres obrazuje tryb organizowania, w skład którego wchodzi wartości, źródła legitymizacji, zasady organizujące i określenia natury relacji społecznych właściwe dwóm porządkom instytucjonalnym: rynku i wytwórców (dlaczego użyłam tu takiej nazwy tłumaczę w podrozdziale 5.4.) co sugerują dwa różne kolory elementów. Umieszczenie ich w prawej, centralnej lub lewej części wykresu wskazuje na agencję ukierunkowaną na przeszłość, terażniejszość lub przyszłość. Strzałki oznaczają z kolei typ mechanizmu, poprzez który aktorzy organizacyjni radzą sobie z koniecznością godzenia różnych porządków. Strzałki z linią ciągłą to mechanizm łączenia. Ich dwustronność symbolizuje iteracyjny charakter zachodzenia mechanizmów. Ponadto mechanizm rozdzielenia symbolizuje przerywany okrąg oddzielający autonomię i produkcję analogową od pozostałych widoczny z prawej strony wykresu.

Żeby mogło dojść do skalowania aktorzy organizacyjni zmuszeni są zrezygnować ze swojej autonomicznej pozycji. Często pierwszym krokiem jest w tym wypadku odejście z pracy etatowej i rozpoczęcie działalności produkcyjnej w znaczeniu zawodowym, a nie hobbystycznym:

“Tak, no to jest praktycznie ten rok, na pewno go nie zapomnimy. To jest bardzo taki, no nie wiem, wymagający rok. I już od samego początku, jak się zaczął, a właściwie taką decyzję podjęliśmy pod koniec zeszłego roku, czyli to, że zaczniemy się zajmować [nazwa firmy] już na pełny jakby etat, bo zrezygnowaliśmy z pracy właśnie tej naszej drugiej, etatowej, więc mieliśmy od lutego zająć się tylko [nazwa firmy]”

Marta, otwarty Makerspace

Kolejnym krokiem jest natomiast oddzielenie potrzeby wykorzystywania swoich rzemieślniczych umiejętności. Skalowanie produkcji dość szybko przestaje być możliwe, kiedy podstawą działania są analogowe metody wytwarzania. Pomocny okazuje się w tym wypadku pragmatyzm. O tym jak rozumiany jest on w tej pracy piszę od strony 132. Jego istotą jest postawa polegająca na realnej ocenie sytuacji i skutkująca podejmowaniem działań, które zapewniają skuteczność i szybkość. Utożsamia się ją w środowisku wytwórców z rozsądkiem. Twórcy o większym stażu wskazują, że umiejętność kierowania się pragmatycznymi celami zdobyli lub udoskonalili pracując w organizacji kooperacyjnej:

“Net zamierza wydrukować to - jak duża cegła [pokazuje prototyp pudełka śniadaniowego]. 9 godzin druku. Używa akrylu. Wystarczy 10 sekund, żeby przyciąć akryl, ale druk zajmuje więcej czasu. No i to jest mniej czasu na inne działania. On musi przemyśleć cały zamysł i mieć więcej zdrowego rozsądku, tak sędzę na podstawie swojej wiedzy o prototypowaniu. Powinien robić rzeczy najszybciej jak się da. Powinno być porażka, szybko dalej, porażka, szybko dalej, porażka, szybko dalej. Teraz właśnie Net zmienia zamysł. Niestety.... Powinien pracować szybciej i robić więcej prototypów. Wtedy szybciej dojdzie do punktu, w którym będzie już miał finalny design”

Ande, Fab Lab konsultingowy

W praktyczne działanie związane z posługiwaniem się trybem skalowania uwikłana jest zasada elastyczności i właściwe metodom menedżerskim sposoby organizowania pracy. To one uzdalniają aktorów do reagowania na bieżące wydarzenia poprzez refleksję i interpretację, prowadzą do podejmowania decyzji i ich wykonania. Fakt, że ilość urządzeń

w warsztacie jest ograniczona oraz że skończona jest liczba stanowisk, przy których mogą pracować twórcy, wymusza na nich konieczność elastycznego ustalania pomiędzy sobą czasu pracy i harmonogramu wykonywania konkretnych operacji:

“Tak, tak, dzielimy się później, no to w zależności od tego, od umiejętności osób, które... i wiedzy, i doświadczeń osób, które w danym, no nie wiem, temacie działają, no to się dzielimy, bo część trzeba naprawdę rysunkowo, zamodelować coś albo coś przeliczyć, albo zrobić wizualizację, no to dzielimy się na poszczególne osoby. Każdy tu przychodzi osobno, bo nie ma za bardzo miejsca żebyśmy się zwałili całą gromadą, no chyba, że późno. Czasem przychodzimy tak późno właśnie koło 20.00-22.00, gadamy i zapuszczamy wydruk, bo w ciągu dnia drukarki są zajęte. Z rana przychodzimy zrobić ewaluację tego co powstało przez noc. Michał to najczęściej robi, bo on odpowiada za ten obszar. Dużo by ci opowiedział jakie hocki klocki czasem odstawia, żeby się dopasować do harmonogramu użycia ploterów i drukarek”

Tomasz, otwarty Fab Lab

Menedżeryzm ma natomiast szczególne znaczenie w częstych przypadkach odchodzenia od organizacji kooperacyjnej. Uwidacznia się to w pomiarze efektów skalowania, które przy braku wolnego dostępu do parku maszynowego i w warunkach ograniczonej przestrzeni magazynowej wykazują pożądaną tendencję wzrostową jedynie w wąskim zakresie. Wielu twórców posługujących się trybem skalowania, doświadcza więc konieczności zmiany przestrzeni:

“Kiedy myślisz o tym miejscu to jest trochę jak punkt obsługi podróżnych na autostradzie - ludzie przelatują. Zostają na chwilę i jadą dalej. Więc jesteśmy takim punktem. Ludzie przychodzą i odchodzą ponieważ ich biznesy upadają albo rozwijają się i my nie jesteśmy w stanie już ich pomieścić. Każdy Fab Lab jest taki sam - przychodzisz, uczysz się czegoś i odchodzisz”

Ande, Fab Lab konsultingowy

Cele krótko- i długoterminowe twórców skalujących działalność zorientowane są na wartości przynależne do świata rynkowego: zwiększenie efektywności, zmianę pozycji rynkowej, uzyskanie korzystniejszej ceny. Co warto podkreślić, w przypadku twórców często wartości te podporządkowane są ideom środowiskowym i alternatywnym formom produkcji, o których pisałam w początkowych rozdziałach tej pracy przywołując koncepcję organizacji alternatywnej:

“...zbudowaliśmy początkowy prototyp. Po tym prototypie znaleźliśmy dwie osoby, które zapłaciły nam 500 funtów za kolejny - kawałek wyciętego laserowo, sklejonego superglue »czegoś«. Od tego zaczęliśmy kampanię na Kickstarter, gdzie zebraliśmy około stu pięćdziesięciu tysięcy funtów. Okazało się zresztą później, że jak na Hardware to nie jest dużo pieniędzy. Żeby skonfigurować i wyprodukować maszynę... Ale chcieliśmy być znani jako ci, którzy umożliwiają prowadzenie niezależnych badań, angażowanie się, opowiadanie o nauce. Chcemy przyczynić się do czegoś, co naprawdę ma znaczenie na świecie. I to jest też projekt, który mamy nadzieję rozszerzyć i przynieść do szkół w Wielkiej Brytanii.”

Bethany, Fab Lab konsultingowy

Kolejnym, ostatnim już trybem, emergencją którego omawiam na łamach tej pracy jest tryb organizowania dostępu do zasobów.

Rysunek 13. Emergencja trybu organizowania dostępu do zasobów w organizacjach kooperacyjnych



źródło: opracowanie własne

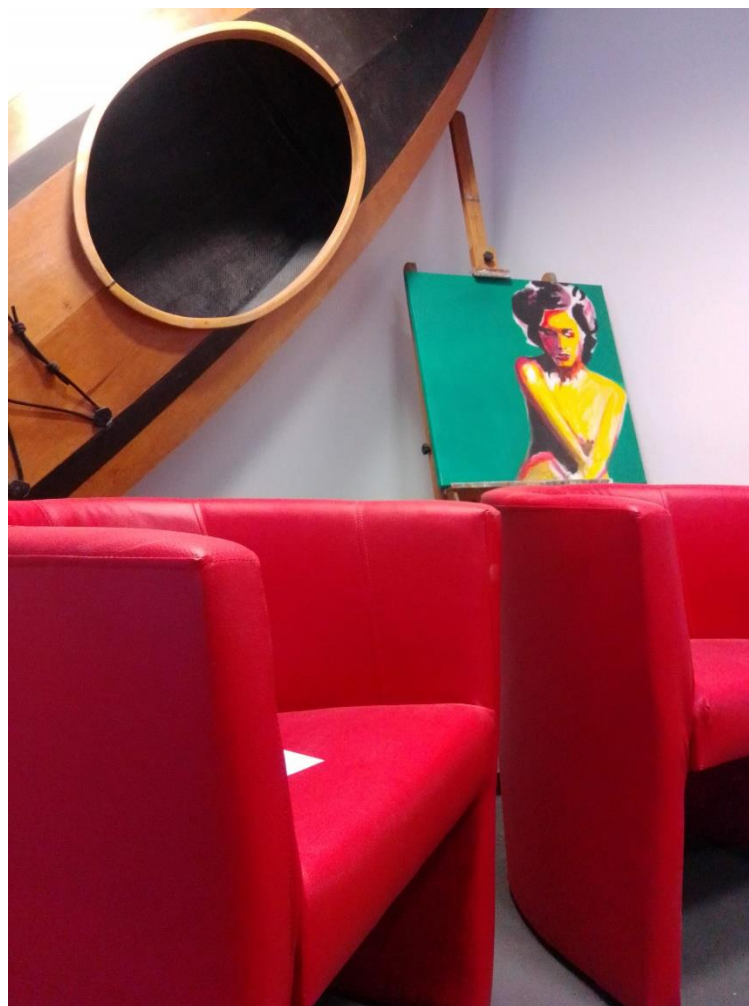
Powyższy wykres obrazuje tryb organizowania, w skład którego wchodzi podstawy normatywne, źródła legitymizacji, i podstawy podejmowania decyzji właściwe czterem porządkom instytucjonalnym: wytwórców (dlaczego używam tej nazwy tłumaczę w podrozdziale 5.4.) rynku, społeczności i sieci co sugerują trzy różne kolory elementów. Umieszczenie ich w prawej, centralnej lub lewej części wykresu wskazuje na agencję ukierunkowaną na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość. Strzałki oznaczają z kolei typ mechanizmu, poprzez który aktorzy organizacyjni radzą sobie z koniecznością godzenia różnych porządków. Strzałki z linią ciągłą to mechanizm łączenia. Ich dwustronność symbolizuje iteracyjny charakter zachodzenia mechanizmów. Ponadto mechanizm rozdzielania symbolizuje przerywany okrąg oddzielający prawo własności pozostałych.

Bazą trybu organizowania dostępu do zasobów w organizacjach kooperacyjnych jest kierowanie się dobrobytem ich społeczności. Odzwierciedla się to między innymi w dbałości o wygląd przestrzeni pracy wspólnej. Twórcy zdają się traktować ją jak własną. Do dekoracji miejsc, które obserwowałam przynosili osobiste przedmioty lub eksponowali w nich produkty swojej pracy. Zapytany o to twórca porównał organizację kooperacyjną do domu. Co jednak istotne, za własność społeczności i podstawę jej dobrobytu uznawana jest nie tylko sama przestrzeń, ale również zgromadzone w niej materialne i niematerialne zasoby.

“...każda miejscówka jest też takim... ma elementy squoterskie, po prostu albo ktoś przyniósł z domu i uznał, że się przyda. I wiesz, kajak, obraz albo ktoś zostawił jakiś projekt, a jest to ładne, to powieśmy na ścianę. Jakbym Ci pokazał zdjęcia z FabLab-u Bilbao, z dawnej fabryki ciasteczek, no to tam po prostu znajdziesz wszystko, jakieś lampiony ręcznie robione i tak dalej”

Grzegorz, otwarty Fab Lab

Zdjęcie 6. Kajak wykonany przez jednego z twórców otwartego Makerspace pozostawiony w przestrzeni organizacji



źródło: własne badania terenowe

Mechanizmowi rozdzielania ulegają natomiast fundamenty, na podstawie których określone są normy określające własność w organizacji. W zdecydowanej większości przypadków za filar uznaje się zasadę współdzielenia obecną w dokumentach ważnych dla

ruchu społecznego wytwórców (The Fab Charter, Maker Movement Manifesto), odrzuca się natomiast możliwość swobodnego korzystania z osobistych środków produkcji. Niektóre z zasad ograniczania tej swobody wskazują na stronie 153. Praktyczne działania aktorów korzystających z trybu organizowania dostępu do zasobów nacechowane jest zaufaniem do pozostałych członków organizacji i instrumentalnym przekonaniem, że o narzędzia potrzebne wielu osobom dbać będzie każdy zainteresowany:

“Respondentka: mój świat się połączył z [nazwa organizacji] dwa lata temu, kiedy dołączyłam do zespołu wytwórców i od tego czasu razem tworzymy to miejsce, które uważam, że jest bardzo fajnym miejscem do rozwoju, w ogóle tworzenia też rzemiosła razem, wspólnie też z innymi rzemieślnikami. Z dofinansowania unijnego kupiłam ten piec, którego tu wszystkie używamy, bo ceramiką w [nazwa organizacji] tak się złożyło, że tylko dziewczyny się zajmują...

Badaczka: A nie boisz się o ten piec? On tu stoi cały czas?

Respondentka: Oj, może na początku miałam obawy? Że ktoś ukradnie, albo zepsuje. Już nie pamiętam, dwa lata minęły. Ale teraz to nie. Niektóre dziewczyny są tutaj większymi ekspertkami ode mnie. Nie zdarzyło się, żeby ktoś nie zapytał mając problem z uruchomieniem czegoś”

Marta, otwarty Makerspace

Działania twórców korzystających z omawianego trybu ukierunkowane są na budowanie reputacji, co dotyczy przede wszystkim współdzielenia wiedzy lub jej artefaktów w postaci dokumentacji technicznej i tym podobnych. Drugim istotnym dążeniem aktorów jest zmiana swojej pozycji rynkowej poprzez korzystanie ze wspólnych zasobów w obliczu braku dostępu do jakichkolwiek innych. Odgrywa tu więc znaczenie wartość jaką stanowi dla wytwórców dostęp do przestrzeni pracy wspólnej:

“miałem taki produkt, który się nazywał podłoga interaktywna. takie coś, że jak ktoś przejdzie to tam się wyświetlają różne rzeczy. No i nie chciałem wynajmować swojej przestrzeni, wystarczyło mi to co tutaj”

Piotr, otwarty Makerspace

Opisując emergencję trybów organizowania zdecydowałam się na jej odniesienie do sprawczości aktorów organizacyjnych. Analiza materiału badawczego skierowała moją uwagę na aspekt osadzenia sprawczości w czasie. Wielokrotne przyglądanie się próbkom badawczym utwierdziło mnie w przekonaniu, że można wyróżnić trzy jej kierunki “ku przeszłości”, “ku przyszłości” i “obecnie”. Pierwszy kierunek związany jest z przyjmowaniem struktur i paradygmatów kulturowych za pewnik i postępowanie w ich ramach. Drugi odnosi się do celów i dążeń. Trzeci natomiast opisuje prawidłą praktycznego działania pozwalającego z jednej strony na reprodukcję wartości spójnych ze zwyczajowymi ramami, z drugiej jednak - umożliwiającego realizację krótko- lub długoterminowej misji. Jak już pisałam empirycznie potwierdza to teoretyczne dociekania badaczy pracujących nad tematyką agencji przede mną (Emirbayer i Miche, 1998).

Część analiz sprawczości prowadzonych w teorii instytucjonalnej zakłada, że kiedy aktorzy organizacyjni napotykają na złożoność (np. sprzeczne ze sobą logiki instytucjonalne), znajdują korzystniejszą alternatywę i decydują się ją realizować (Perkmann, 2022). W niniejszej pracy, dzięki wykorzystaniu konstruktowi emergencji w połączeniu z porządkami instytucjonalnymi i zakorzenionymi w nich trybami organizowania wskazuję natomiast jak dochodzi do realizacji korzystniejszej alternatywy.

6. Zakończenie

Aby rozwikłać postawiony w pracy problem badawczy, postawiłam pytanie o to **jak konstruowany jest proces wyłaniania się trybów organizowania w organizacjach kooperacyjnych**. Uzyskane w toku badań empirycznych wyniki wskazały na podstawowy rezultat poznawczy tej pracy w postaci określenia, że elementem konstruowania się emergencji trybu organizowania jest sprawczość aktorów organizacyjnych. Sprawczość ta wyraża się w działaniu ukierunkowanym ku rutynom z przeszłości, celom stawianym na przyszłość oraz aktywności będącej odpowiedzią na bieżące warunki. Każdy z tych sposobów działania współzależny od pozostałych.

Odpowiedź na pytanie główne wymagała jednak zadania pytań pomocniczych. Pierwszym z nich było: **jakie tryby i porządki instytucjonalne wyłaniają się w tych organizacjach**. Analizy przeprowadzone na poczet niniejszego projektu badawczego wskazały na abdukcyjne wyłonienie trzech porządków: rynku, społeczności i sieci oraz doprowadziły do wyłonienia dodatkowych elementów porządków instytucjonalnych, które nie stanowią jednolitej epistemologicznie całości. Wyłonione tryby to natomiast: tryb organizowania sieciowania, wymiany nieformalnej, dostępu do zasobów, skalowania działalności oraz zbiorowego rozwiązywania problemów.

Drugie pytanie pomocnicze dotyczyło tego **jak aktorzy organizacyjni radzą sobie z konkurencyjnymi trybami organizowania i porządkami instytucjonalnymi**. Na to pytanie odpowiedziałam posługując się wyniesionym z teorii organizacji hybrydowej repertuarem mechanizmów łączenia, rozdzielania i kompromisu. Umożliwiło mi to wskazanie zarówno jakie elementy różnych porządków instytucjonalnych są przez twórców wykorzystywane do konstruowania trybów organizowania (łączenie), jak i z których są oni zmuszeni zrezygnować (rozdzielanie) lub w jakich wypadkach wymagana jest integracja różnorodnych elementów do podobnego działania w różnym kontekście (kompromis).

Dzięki przeprowadzonej analizie dokonuję eksploracji wpływu kontekstu instytucjonalnego organizacji na zdolność aktorów społecznych do rozwijania sprawczości. Postuluję, że zależy on od występowania w organizacji elementów różnych porządków. Mimo to, praca niniejsza nie przyjmuje dychotomicznego ujęcia sprawczości jako opozycji do struktur. Określa natomiast proces wyłaniania się jakościowo nowych form działania aktorów organizacyjnych w kontekście czasowo-relacyjnych ram ich sprawczości. Ramy te zawierają się w procesach interakcji społecznych opartych o przeszłość (w aspekcie nawyków i przekonań o świecie), ale także zorientowanych na przyszłość (w aspekcie zdolności do wyobrażania sobie alternatywnych możliwości) oraz na teraźniejszość (w aspekcie zdolności do kontekstualizowania alternatyw z uwzględnieniem bieżących uwarunkowań). Uzupełnia to analizę sposobu, w jaki instytucje wpływają na sprawczość (Meyer i Jepperson, 2000). Teorię agencji odnosi się bowiem najczęściej do ekonomii (np. Jensen i Meckling, 1976). Założenia ekonomiczne natomiast nie zawsze są adekwatne do teorii organizacji, szczególnie gdy badania prowadzone są w duchu konstruktywizmu. Jednak również prace dotyczące organizacji lub instytucji zawierały przez długi czas uproszczone rozumienie sprawczości nie uwzględniające choćby tego w jaki sposób aktorzy organizacyjni są w stanie pracować nad kontekstem instytucjonalnym w celu promowania swoich interesów. Współczesne rozumienie agencji jest znacznie bardziej rozbudowane, czego przykładem jest koncepcja Emirbayer i Miche (1998), na którą powołuję się teoretyzując rezultaty własnych badań. Niniejsza dysertacja stanowi empiryczną weryfikację tej koncepcji. Agencja rozumiana jest w niej jako proces oddziaływania na siebie przekonań, dążeń i praktycznego "bieżącego" działania. Rozpatruje się ją również w kontekście pracy instytucjonalnej (Maier i Simsa, 2021) oraz sprawczości "podstawowej" (Archer, 2000).

Zapleczem teoretycznym tej pracy, wśród wielu konstruktów, są współczesne koncepcje organizacji. Jedną z nich jest organizacja alternatywna. Część środowiska akademickiego podejmująca ten temat docieka jakie wyzwania napotykają antykapitalistyczne organizacje funkcjonujące w gospodarce rynkowej. Prowadzone w niniejszej pracy analizy sposobów działania wytwórców produkujących w ramach organizacji kooperacyjnych dostarczają części odpowiedzi na te pytanie. Zobrazuję to trybem organizowania skalowania działalności. "Spotykają się" w nim porządki instytucjonalne rynku i wytwórców. Uwidacznia się przy tym, że działający w ramach kontrkulturowego ruchu wytwórców aktorzy

organizacyjni część zasad i wartości zakorzenionych w agencji iteracyjnej, jak elastyczność i pragmatyzm mogli asymilować z praktycznym działaniem uwikłanym w gospodarkę rynkową, a z części z nich zmuszeni byli zrezygnować. Oddzieleniu ulec musiała produkcja rzemieślnicza (nazywana przeze mnie w pracy analogową) oraz autonomia (występowanie w interakcjach z innymi podmiotami rynkowymi w pozycji niezależnego twórcy zanurzonego w swoim procesie produkcyjnym). Konieczne jest tu jednak wtrącenie, że nie wszyscy respondenci moich wywiadów (lub twórcy, których spotkałam podczas obserwacji) wykorzystywali ten tryb organizowania. Sądzę więc, że jednym z głównych wyzwań, z którymi mierzą się organizacje alternatywne jest wspieranie zaangażowanych weń aktorów organizacyjnych w rozwoju kompetencji i narzędzi do realizacji swoich dążeń. Przy założeniu, że posiadane cele (agencja projekcyjna) zawsze odnoszą się do wyobrażenia o sobie (agencja iteracyjna), w praktyczne działanie (agencja praktyczno-ewaluacyjna) uwikłane będą zarówno zasady, reguły, czy wartości rynkowe, jak i te, które wywodzą się z innych porządków instytucjonalnych. Istotne jest jednak to, że ich współwystępowanie to wynik konstruowania i dekonstruowania sposobu działania w oparciu o nawyki i dążenia, nie natomiast wzór “dany z góry”.

Odnosząc się do współczesnych teorii organizacji powoływałam się także na konstrukt metaorganizacji. Ahrne i Brunsson opisują go w kontekście organizacji, której członkami są inne organizacje, nie zaś jednostki. W rozdziale drugim pisałam, że “metaorganizacje tworzą środowisko, w którym ich członkowie mogą połączyć swoje zasoby i informacje, oddziaływać na szerszy kontekst społeczny, budować swój potencjał rynkowy lub bronić swoich interesów poprzez lobbying”. Co interesujące, większość tych zadań odzwierciedla się w agencji projekcyjnej wytwórców zaangażowanych w zidentyfikowane przeze mnie tryby organizowania. Ponadto we wszystkich z nich brali udział zarówno aktorzy zbiorowi - mikroprzedsiębiorstwa i start-upy, jak i indywidualni - wytwórcy. W części trybów organizowania (jak na przykład tryb zbiorowego rozwiązywania problemów) udział indywidualnych aktorów wyłaniał się w oparciu o inny zestaw wartości i zasad organizujących, niż aktorów zbiorowych. Nie zmieniało to jednak faktu, że dążenia wpisujące się w agencję projekcyjną różnych typów aktorów opierały się na tych samych elementach porządków. Kierując się tym kryterium można założyć, że pojęcie metaorganizacji można definiować szerzej, nie tylko w kontekście organizacji członkowskich, ale również indywidualnych podmiotów lub osób pracujących w charakterze wolnych strzelców. Wnosi to również asumpt

do dyskusji na temat tego czy rama poznawcza uwzględniająca charakter organizacji kooperacyjnej jako metaorganizacji mogłaby prowadzić do nowych sposobów rozumienia tej rzeczywistości społecznej.

W podsumowaniu tego projektu badawczego nie sposób jest nie powiedzieć o ograniczeniach przeprowadzonych badań. Pragnę podkreślić, że choć metody jakościowe mają dużo zalet, nie oferują one reprezentatywności, nie jestem więc uprawniona do generalizowania otrzymanych wyników na ogół społeczności wytwórców. Ma to jednak większy wpływ na implikacje praktyczne pracy, niż na jej uzysk teoretyczny, który koncentruje się wokół problematyki sprawczości jako faktora konstruującego wyłanianie się sposobu działania.

Kolejnym ograniczeniem jest dobór próby, który uniemożliwił mi odniesienie problematyki pracy z porządkami instytucjonalnymi do różnych typów organizacji kooperacyjnych. Na podstawie moich rezultatów eksploracyjnych można przybliżyć się do lepszego rozumienia organizacji otwartych i konsultingowych, nie tłumaczę jednak w żaden sposób tych typu korporacyjnego i otwartego korporacyjnego.

Ponadto, ponieważ duża część posiadanych przeze mnie danych została zebrana poprzez wywiady indywidualne, istnieje ryzyko nadreprezentacji intencji opartych o agencję projekcyjną. Respondenci moich badań są z pewnością w różnym stopniu świadomi swoich osobistych wartości i pracy którą w związku z nimi wykonują. Zabiegiem, który miał w tych badaniach zminimalizować ryzyko opowiadania o świecie niezobiektywizowanym świecie postrzeganym przez aktorów społecznych, było łączenie wywiadów, analizy dokumentów i obserwacji. Ponieważ jednak pandemia COVID-19 uniemożliwiła mi przeprowadzenie dłuższych badań, materiał z obserwacji jest mniej obfity, niż ten zebrany przy pomocy dwóch pozostałych źródeł.

Z **praktycznego** punktu widzenia, wyniki tego badania mogą pomóc menedżerom zaangażowanym w działalność organizacji kooperacyjnych w rozszerzeniu oferty kierowanej do wytwórców. Organizacje kooperacyjne powinny wspierać początkujących przedsiębiorców w skalowaniu ich działalności i wchodzeniu na rynek. Ze zgromadzonych przeze mnie danych wynika, że część twórców jest tym zainteresowanych, ale w większości jako eksperci w dziedzinie rzemiosła lub technologii nie posiadają oni kompetencji niezbędnych do

funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Przestrzenie pracy wspólnej, w których wyłania się tryb organizowania zbiorowego rozwiązywania problemów wskazują, że celowo organizowany "crowdsourcing" jest sprawdzonym i dobrym narzędziem do zwiększania heterogeniczności wiedzy wytwórców o przedsiębiorczości.

Kolejną istotną **implikacją praktyczną** tych badań jest ryzyko konfliktów związane z często podejmowaną w organizacjach kooperacyjnych współpracą barterową. Ze zgromadzonych danych wynika, że w części przypadków nie sprawdziła się ona jako dobra podstawa współpracy i prowadziła do wewnętrznych konfliktów. Menedżerowie społeczności w przestrzeniach pracy wspólne powinni być przygotowani do facylitacji ewentualnych konfliktów lub ustalania warunków współpracy na etapie ją poprzedzającym.

Ostatnim **praktycznym** wskazaniem, na które chciałabym zwrócić uwagę jest to, że sieciowanie pomiędzy twórcami było znacznie częściej wykorzystywane jako sposób działania w tych organizacjach, które dysponowały narzędziami do prezentowania potrzeb i wartości twórców. Do takich narzędzi należą między innymi aplikacje mobilne zawierające informacje o projektach realizowanych przez twórców, dokumenty sieciowe obrazujące zapotrzebowanie na narzędzia, środki pracy i surowce lub otwarte repozytoria projektów. Zwiększały one wiedzę twórców o różnorodności projektów realizowanych w organizacji i były podstawą do późniejszych relacji i interakcji.

Dysertacja niniejsza dostarcza ciekawych spostrzeżeń i wnosi wkład w naukę. Jestem mimo to świadoma pewnych kwestii, które powinny zostać podniesione w **przyszłych badaniach**. Sądzę, że na uwagę zasługuje urynkowienie działalności wytwórców, które ja podjęłam opisując jeden z trybów organizowania jakim jest skalowanie działalności. Ponieważ jednak cele mojej pracy były bardzo ogólne, jej przedmiotem zainteresowania nie mogła pozostać głęboka eksploracja tego zagadnienia. Uważam też, że na uwagę zasługują próby dalszych analiz samej emergencji. Poprzez swoje badania wyróżniłam jeden element składowy konstruujący ten proces - jest to sprawczość. Byłam ją w stanie udokumentować na podstawie prowadzonych przez siebie analiz. Podobnych elementów jest jednak prawdopodobnie więcej i być może ich uchwycenie wymaga inaczej skonstruowanej ramy poznawczej.

W końcu sądzą, że warto dokonać analizy wpływu struktury organizacji kooperacyjnej na możliwość rozwijania się weń agencji aktorów. Wnoszę bowiem, na podstawie

przywoływanego przeze mnie charakteru przestrzeni pracy wspólnej jako organizacji częściowej, że otwarty charakter członkostwa, brak rozbudowanych mechanizmów kontroli i sankcji, mała ilość reguł i niehierarchiczność w istotny sposób wpływają na skłonność twórców do agencyjnego działania. Być może analiza komparatystyczna polegająca na zestawieniu studiów skrajnych przypadków zróżnicowanych pod względem wspomnianych przed chwilą warunków mogłaby pogłębić rozumienie agencji w teorii organizacji.

Podsumowując, żywię nadzieję, że niniejsza dysertacja stanowi wartość dla wiedzy o organizacjach kooperacyjnych. Są one bowiem zwykle opisywane albo z perspektywy korzyści dla użytkowników (dostęp do technologii, wsparcia emocjonalnego, profesjonalnego i tym podobne. zob. Van Holm, 2015, Fuzi, 2015), albo w kategoriach efektów społecznych (jak np. deregulacja rynku pracy, czy zwiększanie potencjału gospodarczego miast zob. Reuschke i inni, 2015; Ross i Ressia, 2015). Z jednej strony, w ramach perspektywy strukturalnej, organizacje kooperacyjne są badane pod kątem stopnia specjalizacji, typów użytkowników i modeli biznesowych (Dougherty, 2012; Assenza, 2015). Z drugiej strony, badacze osadzeni w perspektywie sieciowej zwracają uwagę na procesy kształtowania współpracy i decydowania o poziomie indywidualizmu (zob. *“working together alone”*, *“working together as equals”*, Spinuzzi, 2012). Wszystkie te perspektywy uwidaczniają wątek relacji społecznych i działań w ramach określonego porządku społecznego. Nie powstały jednak dotychczas badania podejmujące temat złożoności instytucjonalnej przestrzeni pracy wspólnej. Zidentyfikowane w tej pracy porządki instytucjonalne i tryby organizowania są pierwszą tego typu analizą organizacji kooperacyjnych. Mają więc potencjał by być podstawą do dalszych badań w ramach teorii instytucjonalnej.

7. Bibliografia

1. Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Perspective—professional work: The emergence of collaborative community. *Organization science*, 19(2), 359-376.
2. Ahrne, G. (1994). Social organizations: interaction inside, outside and between organizations. *Social Organizations*, 1-192.
3. Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian journal of Management*, 21(4), 429-449.
4. Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
5. Ahrne, G., & Brunsson, N. (Eds.). (2019). *Organization outside organizations: The abundance of partial organization in social life*. Cambridge University Press.
6. Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. C. (2014). Complex adaptive systems theory and firm product innovativeness. *Journal of Engineering and Technology Management*, 31, 21-42.
7. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
8. Allen, D. W. (2017). Hackerspaces as entrepreneurial anarchy. Available at SSRN 2749016.
9. Allison, G. T., & Graham, A. (1999). Essence of decision.
10. Anderson, C. 2012. *Makers: The new industrial revolution*. New York: Crown
11. Anderson, C. 2010. „In the Next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits”. *Wired Magazine*, January 25, 2010.
12. Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 67-97.
13. Anspach, R. R. (1997). *Deciding who lives: Fateful choices in the intensive-care nursery*. Univ of California Press.
14. Arévalo, L. E. B., & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 20-29.
15. Archer, M. S. (2000). *Being human: The problem of agency*. Cambridge University Press.
16. Ashby, W. R. (1991). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. In *Facets of systems science* (pp. 405-417). Springer, Boston, MA.
17. Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey-Bass, San Francisco 2002
18. Assenza, P. (2015). If you build it will they come? The influence of spatial configuration on social and cognitive functioning and knowledge spillover in entrepreneurial co-working and hacker spaces. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(3), 35–48.
19. Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.

20. Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
21. Barnard C. I. (1997), *Funkcje kierownicze*, AE w Krakowie: Czytelnik, Kraków
22. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
23. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
24. Bechky, B. A. (2003). Object lessons: Workplace artifacts as representations of occupational jurisdiction. *American Journal of Sociology*, 109(3), 720-752.
25. Becker, S., Bryman, A., & Ferguson, H. (Eds.). (2012). *Understanding research for social policy and social work 2E: themes, methods and approaches*. policy press.
26. Beeson, I., & Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
27. Bell, S. (2011). Do we really need a new 'constructivist institutionalism' to explain institutional change?. *British journal of political science*, 41(4), 883-906.
28. Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17.
29. Benders, J., Batenburg, R., & Van der Blonk, H. (2006). Sticking to standards; technical and other isomorphic pressures in deploying ERP-systems. *Information & Management*, 43(2), 194-203.
30. Beniger, J. (1986). *The control revolution: Technological and economic origins of the information society*. Harvard university press.
31. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor.
32. Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
33. Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
34. Berlin, I. (1969). Two concepts of liberty. *Berlin, i*, 118(1969), 172.
35. Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, 46-69.
36. Blaikie, P. (2000). Development, post-, anti-, and populist: a critical review. *Environment and Planning A*, 32(6), 1033-1050.
37. Borzillo, S., & Kaminska-Labbé, R. (2011). Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 353-366.
38. Botsman, R. R., & is Yours, R. W. S. M. (2011). *How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live/R*. Botsman, R. Rogers. London: HarperCollinsPublishers.
39. Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391-410.

40. Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
41. Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2016). Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 1–18.
42. Böhm, S. (2006). Repositioning organization theory. In *Repositioning organization theory* (pp. 179-192). Palgrave MacMillan, London.
43. Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. New York: Penguin.
44. Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364-386.
45. Bristow, G., & Healy, A. (2015). Crisis response, choice and resilience: insights from complexity thinking. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 241-256.
46. Brunsson, Nils, & Johan P. Olsen. 1998. "Organization Theory: Thirty Years of Dismantling, and Then . . . ?" In *Organizing Organizations*, ed. Nils Brunsson and Johan P. Olsen. Oslo: Fagbokforlaget. Pp. 13–43.
47. Bryman, A. (Eds.). (2012). *Understanding research for social policy and social work 2E: themes, methods and approaches*. policy press.
48. Buckley, W. (1967). *Sociology and modern systems theory*
49. Butcher, T (2016) Co-working communities: Sustainability citizenship at work. In: Horne, R, Fien, J, Beza, BB, Nelson, A (eds) *Sustainability Citizenship in Cities: Theory and practice*. *Advances in Urban Sustainability*. Abingdon, Oxon: Routledge, 93–103.
50. Burck, C. (2005). Comparing qualitative research methodologies for systemic research: The use of grounded theory, discourse analysis and narrative analysis. *Journal of family therapy*, 27(3), 237-262.
51. Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of management journal*, 36(1), 106-138.
52. Burns, T. R., & Dietz, T. (1997). Evolutionary Sociology: Selective Environments, Human Agency, and Institutional Dynamics. In *Sociological Theory and the Environment*, the International Sociological Association, Research Committee 24, *Environment and Society*.
53. Burns, T. R., & Flam, H. (1987). *The shaping of social organization: Social rule system theory with applications*. Sage Publications.
54. Burr, V. (2003). Social Constructionism. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition) 2015, Pages 222-227
55. Burrell, G. (1997). *Pandemonium: Towards a retro-organization theory*. Sage.
56. Burret, A., & Pierre, X. (2014). The added value of co-working spaces in the area of business development support: Encouraging peer networks. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 51–73.

57. Bush, R. (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 21(4), 391-410.
58. Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The leadership quarterly*, 18(4), 411-428.
59. Cabanelas, P., Rüdiger, K., & Lampón, J. F. (2017). Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
60. Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(03), 1540004.
61. Capdevila, I. (2017, June 7). Knowing communities and the innovative capacity of cities. *City, Culture and Society*.
62. Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis. *Journal of Management studies*, 35(6), 699-717.
63. Castilho, M. F., & Quandt, C. O. (2017). 'Convenience Sharing' or 'Community Building': Collaborative capability in coworking spaces. In 28th ISPIIM Innovation Symposium. Composing the Innovation Symphony, 18–21 June, Vienna.
64. Chalmers, D. J. (2006). Strong and weak emergence. *The re-emergence of emergence*, 244-256.
65. Chamberlin, W. (2009). Networks, emergence, iteration and evolution. *Emergence: Complexity and organization*, 11(4), 91-98.
66. Cheney, G. (2014). Alternative organization and alternative organizing. *Critical Management*.
67. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
68. Chiles, T. H., Meyer, A. D., & Hench, T. J. (2004). Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters. *Organization Science*, 15(5), 499-519.
69. Choi, T. Y., Dooley, K. J., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of operations management*, 19(3), 351-366.
70. Chon, Harah. (2018). *Collective Individualism in Design*.
71. Cilliers, P. (2002). Why we cannot know complex things completely. *Emergence*, 4(1-2), 77-84.
72. Colegrove, T. (2013). Editorial board thoughts: libraries as makerspace?. *Information Technology and Libraries (Online)*, 32(1), 2.
73. Colleoni E. and A. Arvidsson (2014) 'Knowledge sharing and social capital building. The role of co-working spaces in the knowledge economy in Milan', Unpublished Report, Office for Youth, Municipality of Milan
74. Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4), 381-400.

75. Corbin, J., & Strauss, A. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2012.
76. Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
77. Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: SAGE Publications Inc.
78. Cruz, L. B., Alves, M. A., & Delbridge, R. (2017). Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda. *Management*, 20(4), 322-335.
79. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
80. Czermiński, A., Grzybowski, M., & Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.
81. Dale, K., & Burrell, G. (2007). *The spaces of organisation and the organisation of space: Power, identity and materiality at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
82. Dandoy, A. (2016). Collaborative communities and their roles in education in the city (No. hal-01919899).
83. Davis, G.F. (2015), Celebrating Organization Theory: The After-Party. *Journal of Management Studies*, 52: 309-319.
84. Dawkins, C. E., & Barker, J. R. (2020). A complexity theory framework of issue movement. *Business & Society*, 59(6), 1110-1150.
85. De Guzman, G. V., & Tang, A. I. (2011). *Working in the unoffice: A guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits*. Night Owls Press LLC.
86. De Toni, A. F., Biotto, G., & Battistella, C. (2012). Organizational design drivers to enable emergent creativity in web-based communities. *The Learning Organization*.
87. DeKoven, B. (2002). *The well-played game: A playful path to wholeness*. Bloomington: iUniverse.
88. den Hond, F., de Bakker, F. G., & Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54(2), 187-228.
89. Derviş, H. (2019). Bibliometric analysis using Bibliometrix an R Package. *Journal of Scientometric Research*, 8(3), 156-160.
90. Dewey J., *Sztuka jako doświadczenie*, Ossolineum, 1975
91. Diez, T. (2012). Personal fabrication: Fab labs as platforms for citizen-based innovation, from microcontrollers to cities. *Nexus Network Journal*, 14(3), 457–468.
92. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

93. DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991). Introduction, in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
94. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
95. Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.
96. Dougherty, D. (2012). The maker movement. *Innovations*, 7(3), 11–14.
97. Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse University Press.
98. Dubois, V. (2019). Institutional order, interaction order and social order: Administering welfare, disciplining the poor. *Social Policies*, 6(3), 507-520.
99. Durand, R., & Szostak, B. (2010). Prestigious organizations and heterodox choice in institutionally plural contexts.
100. Durkheim, É. (1893). *De la Division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. F. Alcan.
101. D'Andria, A., & Gabarret, I. (2017). The entrepreneurial connection. In A. d'Andria & I. Gabarret (Eds.), *Building 21st century entrepreneurship* (pp. 73–92). London: Wiley.
102. D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of management journal*, 34(3), 636-661.
103. Edson, M. C. (2012). A complex adaptive systems view of resilience in a project team. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(5), 499-516.
104. Elsner, W. (2017). Complexity economics as heterodoxy: Theory and policy. *Journal of Economic Issues*, 51(4), 939-978.
105. Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
106. Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency?. *American journal of sociology*, 103(4), 962-1023.
107. Esper, S. C., Cabantous, L., Barin-Cruz, L., & Gond, J. P. (2017). Supporting alternative organizations? Exploring scholars' involvement in the performativity of worker-recuperated enterprises. *Organization*, 24(5), 671-699.
108. Frick, J. A. (2015). A comparative study of entrepreneurial clusters and co-working spaces in Norway: The sudden boom of private initiatives from 2010–2015. In *Operations Management for Sustainable Competitiveness*, 22nd Conference of European Operation Management Association (Euroma 2015), June 26–July 1, Neuchatel, Switzerland.
109. Friedland, Roger & Alford, Robert. (1991). *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*.
110. Fuzi, A. (2015). Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales. *Regional studies, regional science*, 2(1), 462-469.

111. Fuzi, A., Clifton, N., & Loudon, G. (2014). New in-house organizational spaces that support creativity and innovation: the co-working space. In R&D Management Conference 2014, 3–6 June, Stuttgart.
112. Galkina, T., & Atkova, I. (2020). Effectual Networks as Complex Adaptive Systems: Exploring Dynamic and Structural Factors of Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 964–995
113. Galuppo, L., Kajamaa, A., Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2019). Translating sustainability into action: A management challenge in FabLabs. *Sustainability*, 11(6), 1676.
114. Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review.
115. Gauntlett, D. (2011). Media studies 2.0, and other battles around the future of media research.
116. Geertz, C. (1973). *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture* 1973.
117. Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). Coworking spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in Psychology*, 7, 581.
118. Gergen, K. J. (1999). Agency: Social construction and relational action. *Theory & Psychology*, 9(1), 113-115.
119. Gertner, D., & Mack, E. (2017). The Entrepreneurial Orientation (EO) of incubators, accelerators, and co-working spaces. *International Journal of Regional Development*, 4(2), 1–24.
120. Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance?. *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436.
121. Gibson, B. (1997). *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*. Sage.
122. Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, 11(3), 285-298.
123. Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
124. Gold, R. L. (1997). The ethnographic method in sociology. *Qualitative inquiry*, 3(4), 388-402.
125. Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.
126. Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
127. Grabher, G., & Ibert, O. (2014). Distance as asset? Knowledge collaboration in hybrid virtual communities. *Journal of Economic geography*, 14(1), 97-123.
128. Granovetter, M. (2018). *The sociology of economic life*. Routledge.
129. Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9(3), 293-316.
130. Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
131. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

132. Guido Baggio and Andrea Parravicini, "Introduction to Pragmatism and Theories of Emergence", *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, 2019.
133. Hackley, C. (2013). *Marketing in context: Setting the scene*. Springer.
134. Haniff, N. Z. (1985). Toward a native anthropology: Methodological notes on a study of successful Caribbean women by an insider. *Anthropology and Humanism Quarterly*, 10(4), 107-113.
135. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
136. Hatch, M. (2013). *The maker movement manifesto: Rules for innovation in the new world of crafters, hackers, and tinkerers*. New York: McGraw Hill Professional.
137. Hatch, M. J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa : Wydaw. Nauk. PWN
138. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
139. Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.
140. He, Z., Rayman-Bacchus, L., & Wu, Y. (2011). Self-organization of industrial clustering in a transition economy: A proposed framework and case study evidence from China. *Research Policy*, 40(9), 1280-1294.
141. Hearnshaw, E. J., & Wilson, M. M. (2013). A complex network approach to supply chain network theory. *International Journal of Operations & Production Management*.
142. Heckscher, C. & Adler, P. (2006). *Towards collaborative community*.
143. Hensel, P. *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020
144. Holienka, M., & Racek, F. (2015). Coworking spaces in Slovakia. *Management Review*, 9(2), 29–43.
145. Holland, J. H. (1995). Hidden order: How adaptation builds complexity. *Artificial Life*, 2(3), 333–335.
146. Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 398-422.
147. Holman, W. (2015). *Makerspace: Towards a new civic infrastructure*. *Places Journal*.
148. Houston, S. (2001). Beyond social constructionism: Critical realism and social work. *British journal of social work*, 31(6), 845-861.
149. Huggins, R., Waite, D., & Munday, M. (2018). New directions in regional innovation policy: a network model for generating entrepreneurship and economic development. *Regional Studies*, 52(9), 1294-1304.
150. Hurry, C. J. (2012). *The Hub Halifax: A qualitative study on coworking*. MBA Research Project, St. Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
151. Janssens, F., Glänzel, W., & De Moor, B. (2008). A hybrid mapping of information science. *Scientometrics*, 75(3), 607-631.

152. James, S. (2011). The complexity of industrial ecosystems: classification and computational modelling. In P. AllenS. Maguire, & B. McKelvey The sage handbook of complexity and management, SAGE Publications Ltd
153. Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity based approach. Sage.
154. Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
155. Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137-159.
156. Jemielniak, D., & Latusek, D. (2005). Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Leona Koźmińskiego, Warszawa.
157. Jenkins, P. D. (2008). Redesigning community colleges for completion: Lessons from research on high-performance organizations (Assessment of Evidence Series).
158. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
159. Johns, J., & Hall, S. M. (2020). 'I have so little time [...] I got shit I need to do': Critical perspectives on making and sharing in Manchester's FabLab. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(7), 1292-1312.
160. Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.
161. Kim, J. (2008). Making Sense of Emergence. In: Bedau, M. A., & Humphreys, P. E. (2008). *Emergence: Contemporary readings in philosophy and science*. MIT press.
162. Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.
163. Liotard, I. (2017, June). FabLab—a new space for commons-based peer production. In 29th Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) Conference: "What's Next? Disruptive/Collaborative Economy or Business as Usual?".
164. Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa.
165. King, N. and Horrocks, C. (2010) *Interviews in qualitative research*. Sage, London.
166. Kirsch, L. J., Ko, D. G., & Haney, M. H. (2010). Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, 21(2), 469-489.
167. Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
168. Ko, W. W., & Liu, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15-32.
169. Kok, K. P., Loeber, A. M., & Grin, J. (2021). Politics of complexity: Conceptualizing agency, power and powering in the transitional dynamics of complex adaptive systems. *Research Policy*, 50(3), 104183.

170. Kolczyński M., Sztumski J. (2003), *Zarys socjologii organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice
171. Kostakis, V., Niaros, V., & Giotitsas, C. (2015). Open source 3D printing as a means of learning: An educational experiment in two high schools in Greece. *Telematics and informatics*, 32(1), 118-128.
172. Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa.
173. Krzyżanowski L.J., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
174. Kvale, S. (2007). Contradictions of assessment for learning in institutions of higher learning. *Rethinking assessment in higher education: Learning for the longer term*, 57-71.
175. Laffin, M., Mawson, J., & Ormston, C. (2014). Public services in a ‘postdemocratic age’: An alternative framework to network governance. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(4), 762-776.
176. Lakhani, K. R., & Hippel, E. V. (2004). How open source software works: “free” user-to-user assistance. In *Produktentwicklung mit virtuellen Communities* (pp. 303-339). Gabler Verlag.
177. Land, C., & King, D. (2014). Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization. *Ephemera: Theory & Politics in Organisation*, 14(4), 923-950.
178. Landsberg, A. (2004). *Prosthetic memory: The transformation of American remembrance in the age of mass culture*. Columbia University Press.
179. Latour, B. (1986). Will the last person to leave the social studies of science please turn on the tape-recorder?. *Social studies of science*, 16(3), 541-548.
180. Leifer, R. (1989). Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure Model. *Human Relations*, 42(10), 899–916
181. Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2010). What’s under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. *Academy of Management Annals*, 4(1), 1-51.
182. Letiche, H. (2000). Phenomenal complexity theory as informed by Bergson. *Journal of Organizational Change Management*.
183. Lewis, A., & Clark, J. (2020). Dreams within a dream: Multiple visions and organizational structure. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 50-76.
184. Levy, S. (2001). *Crypto: How the code rebels beat the government--saving privacy in the digital age*. Penguin.
185. Lichtenstein, B. M. B. (2000). Emergence as a process of self-organizing-New assumptions and insights from the study of non-linear dynamic systems. *Journal of Organizational Change Management*.
186. Lord, R. G., Hannah, S. T., & Jennings, P. L. (2011). A framework for understanding leadership and individual requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 104-127.

187. Lô, A., & Diochon, P. F. (2019). Unsilencing power dynamics within third spaces. The case of Renault's Fab Lab. *Scandinavian Journal of Management*, 35(2), 101039.
188. Lumley, R. M. (2014). A coworking project in the campus library: Supporting and modeling entrepreneurial activity in the academic library. *New Review of Academic Librarianship*, 20(1), 49–65.
189. Machado, N., & Burns, T. R. (1998). Complex social organization: multiple organizing modes, structural incongruence, and mechanisms of integration. *Public Administration*, 76(2), 355-386.
190. MacIntosh, R., MacLean, D. (2001), "Conditioned emergence: researching change and changing research", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss 10, 1343 - 1357
191. Maffesoli, M. (1996). *The contemplation of the world: Figures of community style*. U of Minnesota Press.
192. Maier, F., & Simsa, R. (2021). How actors move from primary agency to institutional agency: A conceptual framework and empirical application. *Organization*, 28(4), 555-576.
193. Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
194. Marion, R., Christiansen, J., Klar, H. W., Schreiber, C., & Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 242-260.
195. Marques, L., Yan, T., & Matthews, L. (2020). Knowledge diffusion in a global supply network: A network of practice view. *Journal of Supply Chain Management*, 56(1), 33-53.
196. Matthews, J. I., & Thomas, P. T. (2007). Managing clinical failure: a complex adaptive system perspective. *International journal of health care quality assurance*.
197. Maxigas, P. (2012). Hacklabs and hackerspaces: Tracing two genealogies. *Journal of Peer Production*, (2).
198. March, J. G. (1981). Decisions in organizations and theories of choice. *Perspectives on organization design and behavior*, 205, 44.
199. March, J. G., & Olsen, J. P. (2005). Elaborating the "new institutionalism". In *The Oxford handbook of political science*.
200. Markowitz, L. (2001). Finding the field: Notes on the ethnography of NGOs. *Human Organization*, 60(1), 40-46.
201. Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 195-245.
202. Marx, A. (2016). *The Ecosystem of Urban High-Tech Entrepreneurs in Munich*.
203. Mason, C. (Eds.). (2016). *Handbook of research on business angels*. Edward Elgar Publishing.
204. May, T. (2011). *Social Research: Issues, Methods and Process*. 4th Edition. Maidenhead, Berks: Open University Press/Mc Graw-Hill

205. McEvoy, P., Brady, M., & Munck, R. (2016). Capacity development through international projects: a complex adaptive systems perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*.
206. McKay, G. (Ed.). (1998). *DiY culture: party and protest in nineties' Britain*. Verso.
207. Merali, Y. (2006). Complexity and Information Systems: the emergent domain. *Journal of Information Technology*, 21(4), 216-228.
208. Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera: Theory & Politics in Organizations*, 15(1), 121–139.
209. Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
210. Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological theory*, 18(1), 100-120.
211. Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.
212. Meyer, J.W. and Scott, W.R. (1983). *Organizational Environments*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
213. Miao, X., Xi, B., & Yu, B. (2010). Triplex-network design for research of supply chain reliability. *African Journal of Business Management*, 4(1), 031-038.
214. Moorefield-Lang, H. (2015). Change in the making: Makerspaces and the ever-changing landscape of libraries. *TechTrends*, 59(3), 107-112.
215. Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
216. Morgan, G., & Nelligan, P. (2018). *The creativity hoax: Precarious work in the gig economy*. Anthem Press.
217. Morgan, G., & Quack, S. (2005). Institutional legacies and firm dynamics: the growth and internationalization of UK and German law firms. *Organization Studies*, 26(12), 1765-1785.
218. Moriset, B. (2014) 'Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces', proceedings of the 2nd Geography of Innovation, International Conference 2014, Utrecht University, Utrecht (The Netherlands).
219. Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative health research*, 5(2), 147-149.
220. Nair, A., Narasimhan, R., & Choi, T. Y. (2009). Supply networks as a complex adaptive system: Toward simulation-based theory building on evolutionary decision making. *Decision Sciences*, 40(4), 783-815.
221. Nair, A., Yan, T., Ro, Y. K., Oke, A., Chiles, T. H., & Lee, S. Y. (2016). How environmental innovations emerge and proliferate in supply networks: A complex adaptive systems perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 66-86.
222. Nan, N., & Lu, Y. (2014). Harnessing the power of self-organization in an online community during organizational crisis. *Mis Quarterly*, 38(4), 1135-1158.
223. Nilsson, F., Gammelgaard, B. (2012), "Moving beyond the systems approach in SCM and logistics research", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42 Iss 8/9, 764 -783
224. Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms. *California management review*, 30(3), 57-73.

225. Obłój, K. (2007). Zarządzanie strategiczne. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
226. Ohnuki-Tierney, E. (1984). " Native" Anthropologists. *American Ethnologist*, 11(3), 584-586.
227. Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Vadnais Heights, Minnesota: Paragon House Publishers.
228. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
229. Olson, D. L. (2015). Systems perspective of the primary aluminum supply chain: Unintended consequences of participant policies. *Human Systems Management*, 34(4), 237-248.
230. Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.
231. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.
232. O'Mahony, S., & Lakhani, K. R. (2011). Organizations in the shadow of communities. In *Communities and organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
233. Quagraine, K. K., McCluskey, J. J., & Loureiro, M. L. (2001). Reputation and state commodity promotion: The case of Washington apples (No. 374-2016-19808).
234. Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global environmental change*, 19(3), 354-365.
235. Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (eds.) (2014): *The Routledge Companion to Alternative Organization*. London: Routledge.
236. Parker, M., Fournier, V., & Reedy, P. (2008). *The dictionary of alternatives: Utopianism and organization*. Bloomsbury Publishing.
237. Parsons T. (1985), „Sugestie dla socjologicznej teorii organizacji” w: Wybrane zagadnienia socjologii organizacji, Cz. I, wybór tekstów, opracowanie i wstęp A. Marcinkowski, J. B. Sobczak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
238. Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative science quarterly*, 63-85.
239. Patrucco, P. P. (2011). Changing network structure in the organization of knowledge: the innovation platform in the evidence of the automobile system in Turin. *Economics of Innovation and new Technology*, 20(5), 477-493.
240. Pepler, K., & Bender, S. (2013). Maker movement spreads innovation one project at a time. *Phi Delta Kappan*, 95(3), 22-27.
241. Perkmann, M., Phillips, N., & Greenwood, R. (2022). Institutional Arbitrage: How Actors Exploit Institutional Difference. *Organization Theory*, 3(2), 26317877221090313.
242. Pfeifer, Karl (1982). A Problem of Motivation for Multipliers. *Southern Journal of Philosophy* 20 (2):209-224.

243. Piore, M. J. (1975). Impact of immigration on the labor force. *Monthly Labor Review*, 41-44.
244. Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.
245. Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The leadership quarterly*, 18(4), 341-356.
246. Poczobut, R. (2009). Między redukcją a emergencją. Spór o miejsce umysłu w świecie fizycznym. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
247. Pompa, L. (2017). From the unusual to the useful: Digital platforms and co-working spaces as instruments for human resource management in emerging economic and organizational environments. *International Journal of Business and Management*, 12(8), 143–159.
248. Powell, W. V. (1990). NETHER MARKET NOR. *Research in organizational behavior*, 12, 295-336.
249. Powell, W. W., & Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 94-115.
250. Praszkiec, R., Nowak, A. (2012). *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer
251. Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
252. Preissle, J., & Grant, L. (2004). Fieldwork traditions: Ethnography and participant observation. *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, 161-180.
253. Prosser, S. (2012). Emergent causation. *Philosophical studies*, 159(1), 21-39.
254. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
255. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
256. Racek, M. H. F., & Holenka, M. (2015). Coworking spaces in Slovakia. *Management Review*, 9(2), 29-43.
257. Raffaele, C., & Connell, J. (2016). Telecommuting and co-working communities: What are the implications for individual and organizational flexibility? In J. Connell & J. Burgess (Eds.), *Flexible work organizations: The challenges of capacity building in Asia* (pp. 21–35). London: Springer.
258. Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., & Rico, R. (2018). Teams as complex adaptive systems: Reviewing 17 years of research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176.
259. Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86, 1-10.

260. Reuschke, D., Mason, C., Syrett, S., & Van Ham, M. (2015). Connecting entrepreneurship with homes and neighbourhoods. In C. Mason, D. Reuschke, S. Syrett, & M. van Ham (Eds.), *Entrepreneurship in cities: Neighbourhoods, households and homes* (pp. 1–18). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
261. Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
262. Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization studies*, 26(3), 351-384.
263. Ross, P., & Ressia, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15(1), 42.
264. Saka, A. (2004). The cross-national diffusion of work systems: Translation of Japanese operations in the UK. *Organization studies*, 25(2), 209-228.
265. Saygan, S. (2014). Complexity theory in organization science. *Ege Academic Review*, 14(3), 413-424.
266. Scott, J.P. (1992), *Aggression: Functions and control in social systems*. *Aggr. Behav.*, 18: 1-20.
267. Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & Von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory* (Vol. 44). London: Routledge.
268. Schmidt, S. (2019). In the making: Open Creative Labs as an emerging topic in economic geography?. *Geography compass*, 13(9), e12463.
269. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
270. Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity ? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21 (10), 1251 – 1262
271. Seidman, I. (2013) *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press, New York.
272. Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
273. Selznick, P. (1957). *Law and the Structures of Social Action*.
274. Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.
275. Simon, H. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, V. 106, No 6, December, 1962, pp.467-482
276. Simmel, G. (1916). *Das Problem der historischen Zeit:[Vortrag, gehalten am 3. März 1916 in der Berliner Abteilung der Kantgesellschaft]. Philosophische Vorträge*.
277. Sliter, M. T., & Boyd, E. M. (2014). Two (or three) is not equal to one: Multiple jobholding as a neglected topic in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1042-1046.
278. Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human relations*, 66(10), 1279-1309.

279. Smith, V. L., Balcerowicz, L., & Dąbrowski, M. (2013). *Racjonalność w ekonomii*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
280. Soerjoatmodjo, G. W. L., Bagasworo, D. W., Joshua, G., Kalesaran, T., & van den Broek, K. F. (2015, November). Sharing workspace, sharing knowledge: Knowledge sharing amongst entrepreneurs in Jakarta co-working spaces. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (p. 259). Academic Conferences International Limited.
281. Soda, G., & Zaheer, A. (2012). A network perspective on organizational architecture: Performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33(6), 751-771.
282. Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
283. Soyini Madison, D. (2005). *Critical ethnography: Method, ethics, and performance*.
284. Sørensen, A. B. (1999). Ownership organization and firm performance. *Annual review of sociology*, 25(1), 121-144.
285. Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Introduction governance network research: Towards a second generation. In *Theories of democratic network governance* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan, London.
286. Sperry, Roger W. (1986) "Discussion: Macro- Versus Micro-Determinism," *Philosophy of Science*, 53, 265–70
287. Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441.
288. Spreitzer, G., Bacevice, P., & Garrett, L. (2015). Why people thrive in coworking spaces. *Harvard Business Review*, 93(7), 28–30.
289. Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic management journal*, 16(6), 477-495.
290. Sułkowski, Ł. (2012). Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13(2).
291. Thompson, G.D. and Lyon, C.C. (1991), Marketing Order Impacts on Farm-Retail Price Spreads: Reply. *American Journal of Agricultural Economics*, 73: 511-514.
292. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
293. Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
294. Tilcsik, A. (2010). From ritual to reality: Demography, ideology, and decoupling in a post-communist government agency. *Academy of management journal*, 53(6), 1474-1498.
295. Touboulic, A., Matthews, L., & Marques, L. (2018). On the road to carbon reduction in a food supply network: a complex adaptive systems perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.

296. Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of advanced nursing*, 48(4), 388-396.
297. Tönnies, F. (1988). *Wspólnota i stowarzyszenie. Rozprawa o komunizmie i socjalizmie jako empirycznych formach kultury*, przeł. M. Łukasiewicz, Warszawa.
298. Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.
299. Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
300. Unterfrauner, E., & Voigt, C. (2017). Makers' ambitions to do socially valuable things. *The Design Journal*, 20(sup1), S3317-S3325.
301. Urry, J. (2005). The complexity turn. *Theory, culture & society*, 22(5), 1-14.
302. Van Doorn, N. (2017). Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the 'on-demand' economy. *Information, Communication & Society*, 20(6), 898-914.
303. Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053-1070.
304. Van Holm, E. J. (2014). What are makerspaces, hackerspaces, and fab labs?. *Hackerspaces, and Fab Labs*.
305. Van Holm, E. J. (2015). Makerspaces and contributions to entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 24-31.
306. Van Holm, E. J. (2017). Makerspaces and local economic development. *Economic Development Quarterly*, 31(2), 164-173.
307. Van Weele, M. A., Van Rijnsoever, F. J., & Steinz, H. (2014). Start-ups down under: How start-up communities facilitate Australian entrepreneurship. In DRUID (Dynamics of Organizations, Industries, Systems and Regions) Society Conference, Copenhagen Business School, Copenhagen, June 16-18 (27 pp.).
308. Vandor, P., & Franke, N. (2016). See Paris and... found a business? The impact of cross-cultural experience on opportunity recognition capabilities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 388-407.
309. Vidmer, R. F. (1980). Management Science in the USSR: The Role of "Americanizers". *International Studies Quarterly*, 24(3), 392-414.
310. Von Hippel, E. (2005). Open source software projects as user innovation networks. *Perspectives on free and open source software*, 267-278.
311. Walter-Herrmann, J. (2013). *Fab Labs—A Global Social Movement. FabLab: Of machines, makers and inventors*, 33-46.
312. Waltman L., van Eck N. J., Noyons E. C. M. (2010), A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks, *Journal of Informetrics*, 4(4).
313. Waters-Lynch, J. M., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J., & Hurley, J. (2016). *Coworking: A transdisciplinary overview* (58 pp.).
314. Webb, E., & Weick, K. E. (1979). Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 650-659.
315. Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Uniwersytet Michigan.

316. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
317. Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual review of sociology*, 22(1), 213-238.
318. Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
319. West, J., & Greul, A. (2016). Atoms matter: the role of local 'makerspaces' in the coming digital economy. In *Research handbook on digital transformations*. Edward Elgar Publishing.
320. White, H. C. (1981). Where do markets come from?. *American journal of sociology*, 87(3), 517-547.
321. Will, T. E. (2016). Flock leadership: Understanding and influencing emergent collective behavior. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 261-279.
322. Winkler, C., Saltzman, E., & Yang, S. (2016). Investigating student coworking as a catalyst for entrepreneurial success. In *United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings* (pp. FB1–FB29). Boca Raton: United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
323. Wolf, M., & McQuitty, S. (2011). Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes. *AMS review*, 1(3), 154-170.
324. Wolf, P., & Troxler, P. (2016). Community-based business models: Insights from an emerging maker economy. *IxD&A*, 30, 75-94.
325. Yang, S., Han, R., Wolfram, D., & Zhao, Y. (2016). Visualizing the intellectual structure of information science (2006–2015): Introducing author keyword coupling analysis. *Journal of Informetrics*,
326. Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, 45(1), 234-254.
327. Zitt, M. Meso-level retrieval: IR-bibliometrics interplay and hybrid citation-words methods in scientific fields delineation. *Scientometrics* 102, 2223–2245 (2015).
328. Zucker, L.G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review* 42(5): 726–743.

8. Wykaz tabel

Tabela 1. Opis syntaxu wyszukiwania i doboru danych źródłowych.....	18
Tabela 2. Przegląd badań dotyczących organizacji kooperacyjnych	20
Tabela 3. Definicje organizacji	34
Tabela 4. Analiza porównawcza współczesnych koncepcji organizacji i przestrzeni pracy wspólnej.....	46
Tabela 5. Analiza porównawcza porządków instytucjonalnych definiujących tryby organizowania sieci, rynku i społeczności	58
Tabela 6. Definiowanie emergencji	72
Tabela 7. Metodyka badań z zastosowaniem teorii emergencji.....	73
Tabela 8. Charakterystyka respondentów wywiadów indywidualnych	82
Tabela 9. Spis notatek terenowych wykonanych w ramach badań etnograficznych	83
Tabela 10. Spis dokumentów analizowanych w ramach badań etnograficznych	85
Tabela 11. Zestawienie kategorii analitycznych przyjętych w badaniu zgromadzonego materiału	88
Tabela 12. Zestawienie kategorii analitycznych dodanych do książki kodowej w trakcie analiz	90
Tabela 13. Charakterystyka organizacji, w których odbyły się sesje obserwacji uczestniczącej	92
Tabela 14. Opis organizacji, w których odbyły się sesje obserwacji uczestniczącej	92
Tabela 15. Elementy porządku instytucjonalnego sieci w organizacjach kooperacyjnych	96
Tabela 16. Elementy porządku instytucjonalnego rynku w organizacjach kooperacyjnych ..	106
Tabela 17. Elementy porządku instytucjonalnego społeczności w organizacjach kooperacyjnych.....	120
Tabela 18. Inne elementy porządków instytucjonalnych w organizacjach kooperacyjnych ..	128
Tabela 19. Tryb organizowania sieciowania twórców w złożonej organizacji społecznej	137
Tabela 20. Tryb organizowania nieformalnej wymiany wśród twórców w złożonej organizacji społecznej.....	141
Tabela 21. Zbiorowe rozwiązywanie problemów jako tryb organizowania twórców w złożonej organizacji społecznej.....	143

Tabela 22. Skalowanie działalności jako tryb organizowania twórców w złożonej organizacji społecznej.....	146
Tabela 23. Tryb organizowania dostępu do zasobów twórców w złożonej organizacji społecznej.....	150

9. Wykaz rysunków

Rysunek 1. Mapa zależności tematów w dyskursie o organizacjach kooperacyjnych	19
Rysunek 2. Macierz dojrzałości i relewancji tematów w dyskursie o organizacjach kooperacyjnych.....	30
Rysunek 3. Zależności pomiędzy pojęciami trybu organizowania i porządku instytucjonalnego	54
Rysunek 4. Mapa współzależności w dyskursie emergentystycznym	70
Rysunek 5. Macierz dojrzałości i relewancji tematów w dyskursie emergentystycznym	71
Rysunek 6. Rama poznawcza pracy	78
Rysunek 7. Przykład kodowania	91
Rysunek 9. Emergencja trybu organizowania sieciowania w organizacjach kooperacyjnych	157
Rysunek 10. Emergencja trybu organizowania wymiany nieformalnej w organizacjach kooperacyjnych.....	159
Rysunek 11. Emergencja trybu organizowania zbiorowego rozwiązywania problemów aktorów indywidualnych w organizacjach kooperacyjnych	161
Rysunek 12. Emergencja trybu organizowania zbiorowego rozwiązywania problemów aktorów zbiorowych w organizacjach kooperacyjnych	162
Rysunek 13. Emergencja trybu organizowania skalowania działalności w organizacjach kooperacyjnych.....	165
Rysunek 14. Emergencja trybu organizowania dostępu do zasobów w organizacjach kooperacyjnych.....	169

10. Załączniki

Załącznik A.

Podsumowanie celów działalności organizacji pozarządowych założycielskich dla polskich makerspace'ów, hacekrspace'ów i fab labów

FAB LAB Ł.				
nr	cel / sposób realizacji	1	2	3
		Działanie	Stan lub obiekt dążenia	Samodzielnie – we współpracy
1	upowszechnianie idei opartego na wiedzy społeczeństwa informacyjnego i informatycznego, korzystającego z osiągnięć technicznych w dziedzinie automatyki i robotyki	Popularyzowanie	Społeczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy	Samodzielnie
2	wspieranie rozwoju nauki, edukacji, oświaty i wychowania, zwłaszcza w zakresie edukacji technicznej	Wpieranie	Edukacji technicznej	Samodzielnie
3	wspieranie kształcenia twórczych i kompetentnych kadr technicznych, wychodzące naprzeciw zapotrzebowaniu przemysłu	Wspieranie	Kształcenia technicznego	Samodzielnie
4	inicjowanie i wspieranie nowatorskich rozwiązań, zwłaszcza w dziedzinie techniki, edukacji i zarządzania	Inicjowanie Wspieranie	Innowacji technicznych, edukacyjnych, zarządczych	Samodzielnie
5	popieranie zrównoważonego rozwoju i wyrównywanie dysproporcji edukacyjnych na terenach wiejskich, w małych miasteczkach i blokowiskach	Wyrównywanie	Dysproporcji edukacyjnych	Samodzielnie
6	wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów i zmniejszanie dysproporcji w ich osiągnięciach edukacyjnych oraz podnoszenie jakości procesu kształcenia	Wspieranie	Jakości procesu kształcenia	Samodzielnie

7	wspomaganie regionalnego rozwoju gospodarczego, szczególnie w obszarze nowoczesnych technologii	Wspieranie	Regionalnego rozwoju gospodarczego nowoczesnych technologii	Samodzielnie
8	kształtowanie postaw odpowiedzialności obywatelskiej, otwartości na inne kultury, wzajemnego szacunku, tolerancji, sprawiedliwości społecznej i zaangażowania na rzecz dobra wspólnego	Wspieranie	Postaw obywatelskich	Samodzielnie
9	rozwijanie kontaktów i współpracy między społeczeństwami oraz działania na rzecz integracji europejskiej	Wspieranie	Współpracy i integracji europejskiej	Samodzielnie
10	wdrażanie nowych, innowacyjnych form nauczania i oceniania cechujących się wyższą skutecznością niż formy tradycyjne, wspieranie aktywnych metod nauczania, tworzenie programów edukacyjnych	Edukowanie	Przy użyciu innowacyjnych i aktywnych technik	Samodzielnie
11	udzielanie pomocy inicjatywom zmierzającym do zreformowania edukacji technicznej	Wspieranie	Reform edukacji technicznej	Samodzielnie
12	tworzenie ośrodków kształcenia pozaszkolnego, ustawicznego i zawodowego	Inicjowanie	Nieformalnej edukacji zawodowej	Samodzielnie
13	przewodzenie szkoleń i kursów technicznych i edukacyjnych	Inicjowanie	Nieformalnej edukacji zawodowej	Samodzielnie
14	organizowanie i finansowanie konferencji, seminariów i zjazdów naukowych	Inicjowanie	Spotkań naukowych	Samodzielnie
15	organizowanie i finansowanie konkursów związanych z promocją nauk przyrodniczo-matematycznych i technicznych	Popularyzowanie	Nauk technicznych i przyrodniczo-matematycznych	Samodzielnie
16	przyznawanie stypendiów, pokrywanie kosztów studiów, szkoleń, udziału w imprezach	Wspieranie	Osób promujących nauki techniczne i technologie	Samodzielnie

	promujących nauki techniczne i nowoczesne technologie			
17	przyznawanie nagród oraz innych wyróżnień za wybitne osiągnięcia w dziedzinie promocji kultury i wiedzy technicznej	Wspieranie	Osób promujących nauki techniczne i kulturę	Samodzielnie
18	dotowanie publikacji książek, skryptów, artykułów, broszur, informatorów i innych opracowań związanych z celami Fundacji	Popularyzowanie	Celów fundacji	Samodzielnie
19	prowadzenie i finansowanie badań w zakresie edukacji technicznej i wykorzystania najnowszych technologii	Inicjowanie	Badań naukowych	Samodzielnie
20	zaangażowanie zakładów przemysłowych w proces kształcenia studentów, w szczególności poprzez organizację staży studenckich	Współpraca Inicjowanie	Z zakładami przemysłowymi Staży studenckich	Samodzielnie
21	współpracę z samorządem lokalnym, środowiskiem naukowym i przemysłowym, a także fundacjami i stowarzyszeniami, w zakresie wymienionym w celach działania Fundacji	Współpraca	Z samorządem i ngo	-
22	rozwijanie kontaktów z krajowymi i zagranicznymi środowiskami związanymi z działalnością Fundacji	Współpraca	Ze środowiskiem makerów	Samodzielnie
23	organizowanie zbiórek funduszy przeznaczonych na realizację celów statutowych (dotyczy również zbiórek internetowych)	Inicjowanie	Zbiórek	Samodzielnie
24	organizowanie, finansowanie, budowanie przestrzeni twórczych, laboratoriów, warsztatów	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie
25	aktywizowanie osób niepełnosprawnych	Inicjowanie	Działań na rzecz niepełnosprawnych	Samodzielnie
FAB LAB W.				
26	ochrona środowiska	Ochrona	Środowiska	Samodzielnie

27	działalność kulturalna i oświatowa	Inicjowanie	Działań związanych z edukacją i kulturą	Samodzielnie
28	wzmacnianie więzi miejscowej ludności z ojczyzną, pielęgnowanie jej tradycji	Wspieranie	Tradycji narodowej	Samodzielnie
29	udostępnianie i promocja wiedzy na tematy wysoko wyspecjalizowanych technologii używanych w różnych gałęziach przemysłu	Popularyzowanie	Wiedzy o wysokospecjalizowanych technologiach	Samodzielnie
30	poszerzanie grona miłośników i sympatyków ogólnie pojętej techniki	Popularyzowanie	Techniki	Samodzielnie
31	upowszechnianie wiedzy technicznej	Popularyzowanie	Wiedzy technicznej	Samodzielnie
32	poprawa walorów estetycznych i krajobrazowych regionu oraz jego promocja	Wspieranie	Lokalnego środowiska naturalnego	Samodzielnie
33	przeciwdziałanie bezrobociu	Wspieranie	Bezrobotnych / zagrożonych bezrobociem	Samodzielnie
34	wspieranie rozwoju ekonomicznego regionu	Wspieranie	Lokalnej ekonomii	Samodzielnie
35	działalność wspomagająca wychowanie i rozwój psychofizyczny dzieci i młodzieży	Wspieranie	Rozwoju psychofizycznego dzieci i młodzieży	Samodzielnie
36	działalność na rzecz ochrony zdrowia mieszkańców	Ochrona	Zdrowia lokalnych mieszkańców	Samodzielnie
37	działalność na rzecz tworzenia i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego	Wspieranie	Spółczeństwa obywatelskiego	Samodzielnie
38	popularyzowanie wiedzy z dziedziny techniki z wszystkich dziedzin nauki wśród społeczeństwa	Popularyzowanie	Wiedzy technicznej	Samodzielnie
39	promocja i popieranie wykorzystywania nowoczesnych usług dostępnych w Internecie	Popularyzowanie	Innowacji internetowych	Samodzielnie
40	wzbogacanie zasobów sieci Internet	Wspieranie	Zasobów internetowych	Samodzielnie
41	tworzenie płaszczyzny wymiany informacji, wiedzy i doświadczeń	Inicjowanie	Współpracy makerów	Samodzielnie

	między zainteresowanymi osobami i instytucjami			
42	działania na rzecz propagowania dostępu do sieci Internet	Popularyzowanie	Dostępu do internetu	Samodzielnie
43	wspieranie i niesienie pomocy osobom poszkodowanym, będącym w trudnej sytuacji życiowej lub materialnej w stosunku do społeczeństwa	Wspieranie	Potrzebujących	Samodzielnie
44	działalność wspomagająca realizację zadań w zakresie edukacji elementarnej	Wspieranie	Edukacji elementarnej	Samodzielnie
45	wsparcie finansowe osób prawnych i fizycznych	Inicjowanie	Akcji charytatywnych	Samodzielnie
46	kształtowanie właściwego stosunku do środowiska, szerzenie zrozumienia celów ochrony środowiska oraz propagowanie spraw ochrony środowiska i poczynań zmierzających do zapewnienia tej ochrony	Popularyzowanie	Ochrony środowiska naturalnego	Samodzielnie
47	inicjowanie i podejmowanie <u>społecznych działań</u> dotyczących edukacji technicznej	Inicjowanie	Edukacji technicznej	Współpraca ze społeczeństwem
48	inicjowanie i podejmowanie działań dotyczących właściwego stosunku do zwierząt i innych składników przyrody żywej w celu jej ochrony	Inicjowanie	Ochrony środowiska naturalnego	Samodzielnie
49	zgłaszanie wniosków mających na celu ochronę własności intelektualnej	Ochrona	Własności intelektualnej	Samodzielnie
50	współdziałanie z jednostkami samorządu terytorialnego w opracowaniu i realizacji programów i planów działania zmierzających do poprawy stanu wiedzy z zakresie technologii szybkiego prototypowania i nauk powiązanych	Popularyzowanie	Wiedzy technologicznej	Współpraca z JST

51	zwiększenie społecznego wpływu na działalność jednostek samorządu terytorialnego w celu zapewnienia optymalnej efektywności poczynić na rzecz edukacji dzieci, młodzieży i osób dorosłych	Wspieranie	Wpływu społecznego lokalnych mieszkańców	Samodzielnie
52	organizowanie spotkań mających na celu rozszerzenie zainteresowania ogólnie dostępnymi technologiami	Popularyzowanie	Zainteresowania technologiami	Samodzielnie
53	inicjowanie projektów wynikających z zadań Freelab i organizowanie publicznych zebrań i dyskusji nad nimi	Inicjowanie	Projektów	Samodzielnie
54	prowadzenie Inkubatora Przedsiębiorczości	Wspieranie	Przedsiębiorczości	Samodzielnie
55	tworzenie miejsc dostępu do ogólnie pojętej wiedzy technicznej	Inicjowanie	Dostępu do wiedzy technicznej	Samodzielnie
56	tworzenie Funduszy Pożyczkowych i Gwarancyjnych (Poręczeniowych)	Wspieranie	Finansowe os. Pr i fiz	Samodzielnie
57	organizowanie różnych form wypoczynku, zwłaszcza dla dzieci i młodzieży	Inicjowanie	Wypoczynku dz. I mł.	Samodzielnie
58	prowadzenie działalności edukacyjnej	edukowanie	-	Samodzielnie
59	przekazywanie projektów odpowiednim władzom, instytucjom, organizacjom społecznym i organom administracji (władze samorządowe)	Współpraca	Z władzami samorządowymi	-
60	gromadzenie zbiorów dokumentujących przeszłość i teraźniejszość techniki	Popularyzowanie	Historii myśli technicznej	Samodzielnie
61	działalność wydawnicza w zakresie dokumentacji archiwalnej, wspomnień, albumów, kart widokowych, czasopism i innych publikacji mających na celu upowszechnienie wiedzy o technice	Popularyzowanie	Wiedzy o technice	Samodzielnie

62	organizowanie lub inicjowanie zjazdów, konferencji, dyskusji publicznych i wycieczek związanych z celami Freelab	Inicjowanie	Spotkań naukowych i popularno-naukowych	Samodzielnie
63	ogłaszanie lub inicjowanie wszelkiego rodzaju odczytów, zjazdów, spotkań autorskich, imprez i wystaw, konkursów wynikających z zadań i działalności Freelab	Popularyzowanie	Spotkań naukowych i popularno-naukowych	Samodzielnie
64	współpracę i wymianę doświadczeń z instytucjami i Towarzystwami regionu	Współpraca	Ze społecznością lokalną	-
65	inicjowanie wydawnictw artystycznych i reklamowych o ogólnie pojętej technice	Popularyzowanie	Techniki	Samodzielnie
66	inspirowanie twórców do tworzenia wynalazków	Wspieranie	Innowacji	Samodzielnie
67	propagowanie nauk technicznych i nietechnicznych	Popularyzowanie	Nauki	Samodzielnie
68	działanie na rzecz wzmocnienia więzi międzyludzkich i międzypokoleniowych	Wspieranie	Współpracy międzyludziej i międzypokoleniowej	Samodzielnie
69	informowanie opinii publicznej o podejmowanych działaniach i ich wynikach za pośrednictwem środków masowego przekazu oraz własnych wydawnictw	Popularyzowanie	Swojej działalności	Samodzielnie
70	współdziałanie z innymi jednostkami i organizacjami przeciwko wykluczeniu społecznemu	Ochrona	Osób wykluczonych	We współpracy z otoczeniem
71	współpraca ze szkołami podstawowymi, gimnazjalnymi, średnimi oraz uczelniami	Wspieranie	Strategii edukacyjnej gminy	Z placówkami oświatowymi
72	oddziałami przedszkolnymi i świetlicami wiejskimi w zakresie realizacji zapisów strategii edukacyjnej gminy	Wspieranie	Strategii edukacyjnej gminy	Z placówkami oświatowymi
FAB LAB T.				

73	STWORZENIE I PROWADZENIE OŚRODKA ROZWOJU OTWARTYCH TECHNOLOGII I PROJEKTOWANIA OPEN SOURCE TZW. FAB LABU	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie
74	AKTYWNOŚĆ W OBSZARZE OTWARTYCH TECHNOLOGII, EKOLOGII, KULTURY, SZTUKI, ARCHITEKTURY, WZORNICTWA PRZEMYSŁOWEGO I UŻYTKOWEGO: 1. INICJOWANIE I WSPIERANIE DZIAŁAŃ INNOWACYJNYCH NA POLU NOWYCH TECHNOLOGII, 2. BADANIE, TWORZENIE, UPOWSZECHNIANIE, PROPAGOWANIE, EDUKOWANIE, ANIMOWANIE, INTEGROWANIE I AKTYWIZOWANIE SPOŁECZEŃSTWA W W/W DZIEDZINACH, 3. PROTOTYPOWANIE I WDRAŻANIE NOWYCH TECHNOLOGII	Wspieranie	Innowacyjności	Samodzielnie
75	PODNIOSZENIE ŚWIADOMOŚCI SPOŁECZNEJ W DZIEDZINIE TECHNOLOGII OPEN SOURCE	Popularyzowanie	Otwartych technologii	Samodzielnie
76	AKTYWIZACJA LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI POPRZEZ DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z OSOBISTĄ FABRYKACJĄ	Wspieranie	Aktywności	Samodzielnie
77	KSZTAŁTOWANIE POSTAWY AKTYWNEGO UCZESTNICTWA W KULTURZE I ŻYCIU SPOŁECZNYM	Aktywizowanie	Społeczeństwa	Samodzielnie
78	PROFILAKTYKA I PRZECIWDZIAŁANIE PATOLOGIOM I WYKLUCZENIU SPOŁECZNEMU POPURZEZ ZWIĘKSZANIE DOSTĘPU DO CYFROWYCH TECHNOLOGII	Wspieranie	Dostępu do technologii	Samodzielnie
79	PROFILAKTYKA I PRZECIWDZIAŁANIE ALKOHOLIZMOWI I NARKOMANII	Ochrona	Przed uzależnieniami	Samodzielnie

80	WYRÓWNYWANIE SZANS SPOŁECZNYCH I DAŻENIE DO RÓWNOUPRAWNIENIA	Wspieranie	Wykluczonych	Samodzielnie
81	DZIAŁANIA NA RZECZ MŁODZIEŻY I OSÓB STARSZYCH	Wspieranie	Młodzieży i emerytów	Samodzielnie
82	PROPAGOWANIE IDEI RUCHU OTWARTEGO OPROGRAMOWANIA, OTWARTYCH TECHNOLOGII I WOLNEJ KULTURY	Popularyzowanie	Wolnej kultury	Samodzielnie
83	DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNA	Edukowanie	-	Samodzielnie
84	EDUKACJA EKOLOGICZNA, WSPIERANIE, INICJOWANIE I PROPAGOWANIE DZIAŁAŃ NA RZECZ OCHRONY ŚRODOWISKA NATURALNEGO. PROPAGOWANIE EKOLOGICZNEGO STYLU ŻYCIA, ŚWIADOMEGO I ODPOWIEDZIALNEGO KORZYSTANIA Z ZASOBÓW	Ochrona	Środowiska naturalnego	Samodzielnie
85	PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ NA RZECZ TWORZENIA, POSZUKIWANIA, TESTOWANIA, WDRAŻANIA I PROMOCJI ROZWIĄZAŃ UŁATWIAJĄCYCH SPOŁECZNOŚCIOM LOKALNYM I WSPÓLNOTOM OSIĄGNIĘCIE SAMOWYSTARCZALNOŚCI	Wspieranie	Samowystarczalności społeczności i wspólnot	Samodzielnie
86	PROPAGOWANIE ROZWIĄZAŃ SPRZYJAJĄCYCH ZRÓWNOWAŻONEMU ROZWOJOWI LOKALNEMU MIAST, ZAGOSPODAROWANIU PRZESTRZENI MIEJSKIEJ ORAZ PODNOSZENIU JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW	Wspieranie	Rozwoju lokalnego	Samodzielnie
87	STWORZENIE ŚRODOWISKA SPRZYJAJĄCEGO WZAJEMNEJ WYMIANIE KOMPETENCJI I WSPÓŁPRACY PRZEDSTAWICIELI RÓŻNYCH PROFESJI, INTEGRUJĄCEGO DZIAŁALNOŚĆ	Inicjowanie	Wymiany wiedzy	Współpraca z edukatorami, społecznikami i biznesmenami

	EDUKACYJNĄ, SPOŁECZNĄ I BIZNESOWĄ			
88	PROMOWANIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ TECHNOLOGICZNYCH WE WSPÓŁPRACY Z SEKTOREM PRZEDSIĘBIORSTW	Popularyzowanie	Innowacji technologicznych	We współpracy z przedsiębiorstwami
89	PODNOSZENIE KOMPETENCJI W KORZYSTANIU Z CYFROWYCH TECHNOLOGII	Wspieranie	Kompetencji technologicznych	Samodzielnie
90	WSPIERANIE I ROZWIJANIE TECHNOLOGII POZYSKIWANIA ENERGII ZE ŹRÓDEŁ ODNAWIALNYCH I ALTERNATYWNYCH	Ochrona	Środowiska naturalnego	Samodzielnie
91	DZIAŁANIA NA RZECZ WSPIERANIA WOLONTARIATU	Wspieranie	Wolontariatu	Samodzielnie
92	DZIAŁANIA W RAMACH INTEGRACJI I WSPIERANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH	Wspieranie	Integracji ngo	Samodzielnie
93	WSPÓŁPRACA Z ORGANAMI WŁADZY PUBLICZNEJ, PRASĄ MEDIAMI I INNYMI ŚRODKAMI MASOWEGO PRZEKAZU ORAZ PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI, OSOBAMI PRAWNYMI I FIZYCZNYMI	Współpraca	-	Wsółpraca: władza, media, przedsiębiorstwa, otoczenie
94	ORGANIZOWANIE SPOTKAŃ, SEMINARIÓW, KONFERENCJI, WYKŁADÓW, SYMPOZJÓW, PREZENTACJI, WARSZTATÓW, SZKOLEŃ, FESTIWALI, HAPPENINGÓW, WIDOWISK, KONCERTÓW, PERFORMANCE, WERNISAŻY, WYSTAW, IMPREZ KULTURALNYCH, EDUKACYJNYCH I INNYCH BLIŻEJ NIEOKREŚLONYCH AKCJI I DZIAŁAŃ	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
95	PROWADZENIE BADAŃ NAUKOWYCH W DZIEDZINIE: 1. OCHRONY ŚRODOWISKA NATURALNEGO 2. ROZWOJU OPEN SOURCE'OWYCH TECHNOLOGII	Inicjowanie	Badań naukowych	samodzielnie

	CYFROWYCH 3. ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII 4. ALTERNATYWNYCH SPOSOBÓW UPRAWY ROŚLIN			
96	PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ, OŚWIATOWEJ, WYCHOWAWCZEJ, WYTWÓRCZEJ, PRODUKCYJNEJ, INFORMACYJNEJ, WYDAWNICZEJ I LOBBINGOWEJ	Inicjowanie	Działalności wytwórczej i produkcyjnej	Samodzielnie
97	INICJOWANIE DZIAŁAŃ EDUKACYJNYCH WYNIKAJĄCYCH Z DZIAŁALNOŚCI STAUTOWEJ W SZKOŁACH I INNYCH PLACÓWKACH OŚWIATOWYCH I KULTURALNYCH	Edukowanie		We współpracy z placówkami oświatowymi i kulturalnymi
98	UDOSTĘPNIANIE POMIESZCZEŃ LUB NIERUCHOMOŚCI POZOSTAJĄCYCH W POSIADANIU FUNDACJI LUB W JEJ ZARZĄDZANIU, OSOBOM FIZYCZNYM I PRAWNYM	Wspieranie	Os. Fiz i pr.	Samodzielnie
99	WSPIERANIE ORGANIZACYJNE, FINANSOWE, RZECZOWE OSÓB FIZYCZNYCH I PRAWNYCH	Wspieranie	Os. Fiz i pr.	Samodzielnie
100	TWORZENIE I WSPIERANIE PROJEKTÓW URZĄDZEŃ I OPROGRAMOWANIA NA WOLNYCH LICENCJACH	Wspieranie Inicjowanie	Wolnego oprogramowania	Samodzielnie
101	WSPÓŁPRACA Z MIĘDZYKRAJOWĄ SIECIĄ FABLABÓW	Współpraca	Z FabLabami	Samodzielnie
102	WSPÓŁPRACĘ Z PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI W ZAKRESIE PROTOTYPOWANIA NOWYCH TECHNOLOGII I URZĄDZEŃ	Inicjowanie	Wynalazków	We współpracy z podmiotami gosp
FAB LAB T.				
103	wszelkstronna działalność na rzecz dobra publicznego w szczególności wspierająca rozwój społeczeństwa informacyjnego, nauki, edukacji, oświaty i wychowania, kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji	Wspieranie	Społeczeństwa informacyjnego	Samodzielnie

104	upowszechnienie kultury fizycznej i sportu	Popularyzowanie	Kultury fizycznej	Samodzielnie
105	upowszechnianie ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego	Popularyzowanie	Ekologii	Samodzielnie
106	ochrona i promocja zdrowia i opieki socjalnej	Ochrona	Zdrowia	Samodzielnie
107	organizowanie i wspieranie, w tym finansowanie i współfinansowanie, programów, kampanii społecznych i kampanii edukacyjnych	Inicjowanie	Kampanii społ i edu	Samodzielnie
108	inicjowanie i prowadzenie programów i kampanii społecznych oraz edukacyjnych wspólnie z Fundatorami	Inicjowanie	Kampanii społ i edu	Współpraca z fundatorami
109	tworzenie i wspieranie organizacyjne oraz finansowanie programów stypendialnych promujących wybitnie uzdolnione dzieci i młodzież	Wspieranie	Wybitnie uzdolnionych	Samodzielnie
110	prowadzenie, wspieranie organizacyjne i finansowanie szkoleń dla nauczycieli i młodzieży ze szkół i placówek oświatowych	Edukowanie	Nauczycieli i młodzieży	Samodzielnie
111	wspieranie organizacyjne i finansowanie programów badawczych, konferencji i publikacji naukowych, w szczególności poświęconych rozwojowi nowoczesnych technologii teleinformatycznych	Inicjowanie	Badań i spotkań naukowych poświęconych technologii	Samodzielnie
112	prowadzenie działalności charytatywnej na rzecz polepszenia warunków życia i rozwoju dzieci i młodzieży oraz na rzecz osób pochodzących z regionów słabszych ekonomicznie, regionów niedoinwestowanych i zacofanych, prowadzenie działalności charytatywnej na rzecz osób niepełnosprawnych,	Inicjowanie	Działalności charytatywnej	Samodzielnie

	chorych i pokrzywdzonych przez los			
113	udzielanie wsparcia organizacyjnego, finansowego i rzeczowego organizacjom pożytku publicznego, szkołom, placówkom oświatowym, szpitalom i domom dziecka	Wspieranie	Ngo, placówek	Samodzielnie
114	wspieranie organizacyjne oraz finansowanie szczególnie wartościowych działań w zakresie kultury i sztuki	Wspieranie	Kultury i sztuki	Samodzielnie
115	wspieranie organizacyjne oraz finansowanie ważnych społecznie inicjatyw związanych z krzewieniem kultury fizycznej i sportu	Wspieranie	Kultury fizycznej i sportu	Samodzielnie
116	wspieranie organizacyjne, finansowanie i współfinansowanie inicjatyw ogólnopolskich, lokalnych i regionalnych w zakresie celów Fundacji	Wspieranie	Inicjatyw	Samodzielnie
117	zakup sprzętu specjalistycznego dla dobra publicznego	Inicjowanie	Działalności charytatywnej	Samodzielnie
118	udział w odbudowie, renowacji i ratowaniu obiektów zabytkowych	Ochrona	Zabytków	We współpracy
119	działanie na rzecz ochrony środowiska	Ochrona	Środowiska	Samodzielnie
120	działalność na rzecz wsparcia finansowego opieki zdrowotnej i socjalnej	Wspieranie	Służby zdrowia i pracy socjalnej	Samodzielnie
FAB LAB KS.				
121	EDUKACJA NAUKOWO-TECHNICZNA	Edukowanie	O nauce technice	Samodzielnie
122	PROPAGOWANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII	Popularyzowanie	Technologii	Samodzielnie
123	DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE OCHRONY ŚRODOWISKA W SZCZEGÓLNOŚCI POPRZEZ PROMOWANIE I WDRAŻENIE ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII	Ochrona	Środowiska	Samodzielnie

124	POMOC SWOIM CZŁONKOM ORAZ SYMPATYKOM W BUDOWIE URZĄDZEŃ ELEKTRYCZNYCH, ELEKTRONICZNYCH I MECHANICZNYCH ZARÓWNO W ZAKRESIE DOSTĘPU DO WIEDZY JAK I MASZYN, URZĄDZEŃ, NARZĘDZI ORAZ NIEZBĘDNYCH CZĘŚCI	Wspieranie	Dostępu członków i sympatyków do zasobów potrzebnych do fabrykacji	Samodzielnie
125	PROMOWANIE I WSPIERANIE ŹRÓDEŁ ZRÓB TO SAM	Popularyzowanie Wspieranie	Źródeł DIY	Samodzielnie
126	PROMOWANIE POWSTAŁYCH KONSTRUKCJI W KRAJU I ZA GRANICĄ NA TARGACH, WYSTAWACH, KONKURSACH I SPOTKANIACH	Popularyzowanie	Wyrobów członów i sympatyków	Samodzielnie
127	ORGANIZACJA ZAJĘĆ EDUKACYJNYCH ORAZ REKREACYJNYCH DLA DZIECI I MŁODZIEŻY, W SZCZEGÓLNOŚCI Z RODZIN WIELOPROBLEMOWYCH	Inicjowanie	Edukacji i rekreacji dzieci i mł	Samodzielnie
128	ORGANIZOWANIE POKAZÓW, IMPREZ, TARGÓW, KONFERENCJI SŁUŻĄCYCH PROPAGOWANIU NOWOWCZESNYCH TECHNOLOGII, OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-TECHNICZNYCH I OCHRONY ŚRODOWISKA	Popularyzowanie	Technologii i ochrony środowiska	Samodzielnie
139	REALIZACJA PROJEKTÓW NAUKOWYCH	Inicjowanie	Badań naukowych	Samodzielnie
FAB LAB KM.				
140	INICJOWANIE, PROWADZENIE, WSPIERANIE ORAZ ROZWÓJ W ZAKRESIE DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ I NAUKOWO-TECHNICZNEJ	Inicjowanie Wspieranie	Badań naukowych i technicznych	Samodzielnie
141	INICJOWANIE, PROWADZENIE, WSPIERANIE ORAZ ROZWÓJ W ZAKRESIE DZIAŁALNOŚCI KULTURALNEJ	Inicjowanie Wspieranie	Kultury	Samodzielnie
142	INICJOWANIE, PROWADZENIE, WSPIERANIE ORAZ ROZWÓJ W	Inicjowanie Wspieranie	Rehabilitacji społecznej i zawodowej inwalidów	Samodzielnie

	ZAKRESIE DZIAŁALNOŚCI Z ZAKRESU REHABILITACJI ZAWODOWEJ I SPOŁECZNEJ INWALIDÓW			
143	INICJOWANIE, PROWADZENIE, WSPIERANIE ORAZ ROZWÓJ W ZAKRESIE DZIAŁALNOŚCI Z ZAKRESU DOBROCZYNNOSCI, ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM STUDENTÓW, MŁODZIEŻY, SENIORÓW I OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	Inicjowanie Wspieranie	Studentów, młodzieży, seniorów i niepełnosprawnych	Samodzielnie
HACKERSPACE W.				
144	upowszechnianie wiedzy	Popularyzowanie	Wiedzy	Samodzielnie
145	wspieranie innowacyjności	Wspieranie	Innowacyjności	Samodzielnie
146	rozwój interdyscyplinarnych badań, prac naukowo-badawczych, działań kulturalnych oraz artystycznych	Inicjowanie	Interdyscyplinarnych badań naukowych Działań kulturalnych i artystycznych	Samodzielnie
147	tworzenie i utrzymywanie infrastruktury stymulującej rozwój projektów i użyczenie potrzebnych narzędzi	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie
148	realizację i wspieranie projektów naukowych	Inicjowanie Wspieranie	Badań naukowych	Samodzielnie
149	działalność edukacyjną, w szczególności prowadzenie spotkań, konferencji, seminariów, wykładów i szkoleń	Edukowanie	-	Samodzielnie
150	organizowanie konkursów i imprez promocyjnych oraz działalność kulturalną, w szczególności organizowanie wystaw, prezentacji, projekcji, happeningów oraz udział w wydarzeniach promujących naukę, edukację, sztukę	Popularyzowanie	Nauki, edukacji i sztuki	Samodzielnie
151	działalność publicystyczną i wydawniczą	Popularyzacja	-	Samodzielnie

152	integrację środowiska akademickiego, naukowego, przemysłowego i artystycznego	Współpraca	Nauki, przemysłu i sztuki	Samodzielnie
153	współpracę z krajowymi i zagranicznymi organizacjami o podobnych celach	Współpraca	Z branżą	-
HACKERSPACE L.				
154	Propagowanie zainteresowań technicznych, promowanie działań twórczych i edukacja techniczna wśród wszystkich grup wiekowych.	Popularyzacja	DIY, techniki i technologii	Samodzielnie
155	Promocja i wspieranie przedsiębiorczości	Popularyzacja	przedsiębiorczości	Samodzielnie
156	Promocja zatrudnienia i aktywizacja zawodowa uczniów, studentów i absolwentów, a także osób niezatrudnionych lub chcących się przekwalifikować	Inicjowanie	Działań aktywizacyjnych	Samodzielnie
157	Upowszechnianie kultury wolnego oprogramowania i wolnej wiedzy	Popularyzacja	Wolnego oprogramowania i wolnej wiedzy	Samodzielnie
158	Skupianie pasjonatów różnych dziedzin technicznych chętnych do wspólnego poszerzania wiedzy oraz dzielenia się doświadczeniem	Inicjowanie	Współpracy pasjonatów na rzecz dzielenia się doświadczeniem	Samodzielnie
159	Wspieranie rozwoju techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych	Wspieranie	Nowych technologii	Samodzielnie
160	Wspieranie i upowszechnianie kultury i sztuki	Wspieranie	Kultury i sztuki	Samodzielnie
161	Promocja i organizacja wolontariatu, w tym również wolontariatu pracowniczego	Popularyzacja	Wolontariatu pracowniczego	Samodzielnie
162	Aktywność w obszarze technologii informatycznych, ekologii, kultury, sztuki, architektury, wzornictwa przemysłowego i użytkowego	Inicjowanie	Działań związanych z IT, Eko, kulturą, sztuką, architekturą, wzornictwem	Samodzielnie
163	inicjowanie i wspieranie działań innowacyjnych na polu nowych technologii	Inicjowanie Wspieranie	Innowacji technologicznych	Samodzielnie

164	badanie, tworzenie, upowszechnianie, propagowanie, edukowanie, animowanie; integrowanie i aktywizowanie społeczeństwa w wyżej wymienionych dziedzinach	Inicjowanie Popularyzowanie Edukowanie	Animacji społecznej IT, Eko, kultury, sztuki... Społeczeństwa	Samodzielnie
165	prototypowanie i wdrażanie nowych technologii, produktów i procesów	inicjowanie	Powstawania prototypów nowych produktów	Samodzielnie
166	wspieranie i upowszechnianie działań oraz realizowanie projektów związanych z programowaniem, elektroniką, robotyką, mechaniką, odnawialną, technologiami kosmicznymi i innymi innowacyjnymi technologiami.	Popularyzowanie	Innowacyjnych technologii	Samodzielnie
167	Podnoszenie świadomości społecznej w dziedzinie technologii open source	Popularyzowanie	Otwartego oprogramowania	Samodzielnie
168	Aktywizacja lokalnych społeczności poprzez działania związane z osobistą fabrykacją	Inicjowanie	Aktywności „fabrykacyjnej” dla społeczności lokalnych	Samodzielnie
169	Kształtowanie postawy aktywnego uczestnictwa w kulturze i życiu społecznym	Wspieranie	uczestnictwa w kulturze i życiu społecznym	Samodzielnie
170	Profilaktyka i przeciwdziałanie patologiom i wykluczeniu społecznemu poprzez zwiększanie dostępu do cyfrowych technologii	Wspieranie	Wykluczonych technologicznie	Samodzielnie
171	Działania na rzecz młodzieży, w zakresie realizacji celów statutowych	Wspieranie	Młodzieży	Samodzielnie
172	Działania na rzecz osób starszych, w zakresie realizacji celów statutowych	Wspieranie	Osób starszych	Samodzielnie
173	Działania na rzecz wsi, w zakresie realizacji celów statutowych.	Wspieranie	Wsi	Samodzielnie
174	Propagowanie idei ruchu wolnego i otwartego oprogramowania, otwartych technologii oraz wolnej wiedzy i kultury	Popularyzowanie	Idei wolnego oprogramowania	Samodzielnie

175	Działalność edukacyjna, mająca na celu budowanie postawy aktywnej w sferze fabrykacji, rozwoju zrównoważonego, otwartych technologii i innych aspektów życia społeczeństwa informacyjnego.	Edukowanie	Społeczeństwa informacyjnego	Samodzielnie
176	Edukacja ekologiczna, wspieranie, inicjowanie i propagowanie działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego. propagowanie ekologicznego stylu życia, oraz świadomego i odpowiedzialnego korzystania z zasobów	Edukowanie Inicjowanie	O ekologicznym stylu życia Działań pro-ekologicznych	Samodzielnie
177	Propagowanie rozwiązań sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi lokalnemu miast i wsi, zagospodarowaniu przestrzeni miejskiej i wiejskiej oraz podnoszeniu jakości życia ich mieszkańców	Inicjowanie	Działań zw. Ze zrównoważonym rozwojem	Samodzielnie
178	Stworzenie środowiska sprzyjającego wzajemnej wymianie kompetencji i współpracy przedstawicieli różnych profesji, integrującego działalność edukacyjną, społeczną i biznesową	Współpraca	Edukatorów, społeczników i biznesmenów	Samodzielnie
179	Promowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych we współpracy z sektorem przedsiębiorstw	Popularyzowanie	Inowacji technologicznych	We współpracy z sektorem przedsiębiorstw
180	Podnoszenie kompetencji w korzystaniu z technologii w tym technologii cyfrowych	Edukowanie	Technologie cyfrowe	Samodzielnie
181	Podjęcie działań na rzecz tworzenia, poszukiwania, testowania, wdrażania i promocji rozwiązań ułatwiających społecznościom lokalnym i wspólnotom osiągnięcie samowystarczalności, we wszelkich możliwych aspektach	Wspieranie	Samowystarczalności społeczności lokalnych	Samodzielnie

182	Wspieranie i rozwijanie technologii pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych i alternatywnych	Wspieranie	Rozwoju odnawialnych i alternatywnych źródeł energii	Samodzielnie
183	Działanie na rzecz osób niepełnosprawnych, w zakresie realizacji celów statutowych	Wspieranie	Niepełnosprawnych	Samodzielnie
184	Działania w ramach integracji i wspierania organizacji pozarządowych	Wspieranie	NGO	Samodzielnie
185	Udostępnianie przestrzeni, środków i wiedzy do realizacji projektów i zainteresowań	Wspieranie	Makerów	Samodzielnie
186	Organizację szkoleń, wykładów, konferencji, warsztatów i innych form edukacji służących poszerzaniu kompetencji i wiedzy dla wszystkich grup wiekowych	Edukowanie	Wszystkich grup wiek	Samodzielnie
187	Wymianę doświadczeń	Współpraca	Międzyludzka	Samodzielnie
188	Współpracę z innymi instytucjami, organizacjami i osobami fizycznymi w zakresie realizacji celów fundacji	Współpraca	Instytucje, org, os.fiz	Samodzielnie
189	Działalność naukowo-badawczą	Inicjowanie	Badań naukowych	Samodzielnie
190	Organizację wizyt studyjnych i wyjazdów	Inicjowanie	Wizyt studyjnych i wyjazdów	Samodzielnie
191	Prowadzenie kampanii promocyjno-informacyjnych	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
192	Organizację wystaw, wernisaży, happeningów i innych form ekspresji artystycznej i kulturowej	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
HACKERSPACE W.				
193	upowszechnianie wiedzy	Popularyzowanie	Wiedzy	Samodzielnie
194	wspieranie innowacyjności	Wspieranie	Innowacyjności	Samodzielnie
195	rozwój interdyscyplinarnych badań, prac naukowo-badawczych	Wspieranie	Interdyscyplinarnych badań	Samodzielnie
196	rozwój działań kulturalnych oraz artystycznych	Wspieranie	Kultury i sztuki	Samodzielnie
197	tworzenie i utrzymywanie infrastruktury stymulującej rozwój projektów, organizującej i użyczającej potrzebnych narzędzi	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie

198	prowadzenie spotkań, konferencji, seminariów, wykładów i szkoleń	Popularyzowanie Edukowanie	--	Samodzielnie
199	organizowanie konkursów i imprez promocyjnych oraz działalność kulturalną, w szczególności organizowanie wystaw, prezentacji, projekcji, happeningów	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
200	udział w imprezach promujących naukę	Popularyzowanie	Nauki	Samodzielnie
201	realizację i wspieranie projektów naukowych	Wspieranie	Nauki	Samodzielnie
202	działalność edukacyjną	Edukowanie	-	Samodzielnie
203	działalność publicystyczną i wydawniczą	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
204	integrację środowiska akademickiego, naukowego i przemysłowego	Współpraca	Nauki i przemysłu	Samodzielnie
205	współpracę z krajowymi i zagranicznymi organizacjami	Współpraca	Lokalna i międzynarodowa	Samodzielnie
HACKERSPACE B.				
206	PROPAGOWANIE ZAINTERESOWAŃ NOWYMI TECHNOLOGIAMI I EDUKACJA W TEJ DZIEDZINIE WŚRÓD WSPIERANIA WSZYSTKICH GRUP WIEKOWYCH	Popularyzowanie	Nowych technologii	Samodzielnie
207	WSPIERANIE WYNALAZCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI	Wspieranie	Wynalazczości i innowacji	Samodzielnie
208	WSZECHSTRONNA DZIAŁALNOŚĆ WSPIERAJĄCA ROZWÓJ SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO, W TYM RÓWNIEŻ WSPOMAGANIE ROZWOJU NAUKI I NOWOCZESNYCH FORM EDUKACJI, SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU I ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	Wspieranie	Społeczeństwa informacyjnego	Samodzielnie
209	SKUPIANIE INICJATYW WSZELKICH PODMIOTÓW I OBYWATELI Z RÓŻNYCH DZIEDZIN NOWYCH	Współpraca	Podmiotów związanych z nowymi technologiami	Samodzielnie

	TECHNOLOGII CHĘTNYCH DO WSPÓLNEGO POSZERZANIA WIEDZY ORAZ DZIELENIA SIĘ DOŚWIADCZENIEM W SFERZE NOWYCH TECHNOLOGII, WYNAŁAZCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI			
210	TWORZENIE MIEJSC SPOTKAŃ WSZELKICH PODMIOTÓW I OBYWATELI ZWIĄZANYCH Z NOWYMI TECHNOLOGIAMI I INNOWACYJNYMI ROZWIĄZANAMI	Inicjowanie	Spotkań osób zainteresowanych nowymi technologiami	Samodzielnie
211	UDOSTĘPNIANIE NARZĘDZI ORAZ NOWOCZESNEJ INFRASTRUKTURY INFORMATYCZNEJ, KTÓRE ZE WZGLĘDU NA DOSTĘPNOŚĆ SĄ OBECNIE OGRANICZONE DLA WĄSKIEJ GRUPY KOMERCYJNYCH DZIAŁALNOŚCI	Inicjowanie	Powstawania pracowni z dostępem do narzędzi i infrastruktury inf.	Samodzielnie
212	PROMOCJA I ORGANIZACJA WOLONTARIATU, W TYM RÓWNIEŻ WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO	Popularyzowanie	Wolontariatu	Samodzielnie
213	ANGAŻOWANIE ŚRODOWISK BIZNESU WE WSPIERANIE NOWYCH TECHNOLOGII I EDUKACJI W TEJ DZIEDZINIE	Inicjowanie	Współpracy na rzecz edukowania o nowych technologiach	Samodzielnie
214	DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA ROZWÓJ GOSPODARCZY, A W SZCZEGÓLNOŚCI ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W DZIEDZINIE NOWYCH TECHNOLOGII I EDUKACJI, WYNAŁAZCZOŚCI ORAZ INNOWACYJNOŚCI	Wspieranie	Rozwoju przedsiębiorczości w dziedzinie nowych technologii i edukacji	Samodzielnie
215	TWORZENIE NIEZALEŻNYCH OŚRODKÓW NOWYCH TECHNOLOGII ORAZ WARUNKÓW DLA SWOBODNEGO ROZWOJU WYNAŁAZCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI	Inicjowanie	Powstawania ośrodków nowych technologii	Samodzielnie

HACKERSPACE O.				
216	DZIAŁALNOŚĆ WSPIERAJĄCA ROZWÓJ TECHNIKI, KREATYWNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI	Wspieranie	Rozwoju techniki, kreatywności i innowacyjności	Samodzielnie
217	ROZPOWSZECHNIANIE I WDRAŻANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ TECHNICZNYCH W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ	Popularyzowanie	Stosowanie nowych rozwiązań technicznych w gospodarce	Samodzielnie
218	DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA ROZWÓJ GOSPODARCZY, W TYM ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	Wspieranie	Przedsiębiorczości	Samodzielnie
219	WSPIERANIE ZADAŃ W ZAKRESIE KULTURY, SZTUKI, OCHRONY DÓBR KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO	Wspieranie	Kultury, sztuki, dziedzictwa narodowego	Samodzielnie
220	DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ ORAZ ROZWIJANIA KONTAKTÓW I WSPÓŁPRACY MIĘDZY SPOŁECZEŃSTWAMI	Inicjowanie	Działań integracji europa	Samodzielnie
221	EDUKACJA I UPOWSZECHNIANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII	Popularyzowanie	Nowoczesnych technologii	Samodzielnie
222	POMOC W POKONYWANIU BARIER DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ	Wspieranie	Niepełnosprawnych	Samodzielnie
223	WSPIERANIE INICJATYW REGIONALNYCH	Wspieranie	Inicjatyw lokalnych	Samodzielnie
224	DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA ROZWÓJ GOSPODARCZY, W TYM ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, WDRAŻANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ EKONOMICZNYCH I PRAWNYCH W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ	Wspieranie Inicjowanie	Przedsiębiorczości Powstawania nowych rozwiązań prawno-eko	Samodzielnie
225	DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA TECHNICZNIE, SZKOLENIOWO, INFORMACYJNIE LUB FINANSOWO ORGANIZACJE POZARZĄDOWE, JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO, MNIEJSZOŚCI NARODOWE ORAZ INNE	Wspieranie	NGO, JST, mniejszości narodowe i inne OK	Samodzielnie

	PODMIOTY O PODOBNYCH CELACH STATUTOWYCH			
226	WSPÓŁPRACA Z ORGANIZACJAMI, KTÓRYCH CELAMI STATUTOWYMI JEST: DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNA, RESOCJALIZACYJNA, MEDIACYJNA, SPOŁECZNA, CHARYTATYWNA, OŚWIATOWA, WSPIERAJĄCA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, KULTURALNA, W ZAKRESIE KULTURY FIZYCZNEJ I SPORTU, OCHRONY ŚRODOWISKA, DOBROCZYNNOSCI, OCHRONY ZDROWIA I POMOCY SPOŁECZNEJ	Współpraca	Z podmiotami o celach <-	-
227	PROMOCJA DZIAŁAŃ STATUTOWYCH	Popularyzowanie	Swojej działalności	Samodzielnie
HACKERSPACE S.				
228	Odpłatne i nieodpłatne upowszechnianie wiedzy	Edukowanie	-	Samodzielnie
229	Odpłatne i nieodpłatne wspieranie innowacyjności	Wspieranie	Innowacyjności	Samodzielnie
230	Odpłatny i nieodpłatny rozwój interdyscyplinarnych badań, prac naukowo-badawczych	Wspieranie	Interdyscyplinarnych badań	Samodzielnie
231	Odpłatny i nieodpłatny rozwój działań kulturalnych oraz artystycznych	Wspieranie	Kultury i sztuki	Samodzielnie
232	Odpłatne i nieodpłatne tworzenie i utrzymywanie infrastruktury stymulującej rozwój projektów, organizującej i użyczającej potrzebnych narzędzi	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie
233	Odpłatne i nieodpłatne prowadzenie spotkań, konferencji, seminariów, wykładów i szkoleń	Inicjowanie	--	Samodzielnie
234	Odpłatne i nieodpłatne organizowanie konkursów i imprez promocyjnych oraz działalność kulturalną, w szczególności organizowanie wystaw, prezentacji, projekcji, happeningów (przy przestrzeganiu	Popularyzowanie	-	Samodzielnie

	przepisów ustawy z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych)			
235	Odpłatny i nieodpłatny udział w imprezach promujących naukę (przy przestrzeganiu przepisów ustawy z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych)	Popularyzowanie	Nauki	Samodzielnie
236	Odpłatną i nieodpłatną realizację i wspieranie projektów naukowych	Wspieranie Inicjowanie	Nauki	Samodzielnie
237	Odpłatną i nieodpłatną działalność edukacyjną (przy przestrzeganiu przepisów ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty i ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym)	Edukowanie	-	Samodzielnie
238	Odpłatną i nieodpłatną działalność publicystyczną i wydawniczą (przy przestrzeganiu przepisów ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe)	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
239	Odpłatną i nieodpłatną integrację środowiska akademickiego, naukowego i przemysłowego	Współpraca	Nauki i przemysłu	Samodzielnie
240	Odpłatną i nieodpłatną współpracę z krajowymi i zagranicznymi organizacjami	Współpraca	Lokalna i międzynarodowa	Samodzielnie
HACKERSPACE K.				
241	Propagowanie zainteresowań technicznych i edukacja techniczna wśród wszystkich grup wiekowych	Popularyzowanie	DIY, techniki i technologii	Samodzielnie
242	Promocja i wspieranie przedsiębiorczości	Wspieranie	Przedsiębiorczości	Samodzielnie
243	Promocja zatrudnienia i aktywizacja zawodowa uczniów, studentów i absolwentów, a także osób niezatrudnionych lub chcących się przekwalifikować	Inicjowanie	Działań aktywizacyjnych	Samodzielnie
244	Upowszechnianie kultury wolnego oprogramowania i wolnej wiedzy	Popularyzowanie	Wolnego oprogramowania i wolnej wiedzy	Samodzielnie

245	Skupianie pasjonatów różnych dziedzin technicznych chętnych do wspólnego poszerzania wiedzy oraz dzielenia się doświadczeniem	Inicjowanie	Współpracy pasjonatów na rzecz dzielenia się doświadczeniem	Samodzielnie
246	Wspieranie rozwoju techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych	Wspieranie	Nowych technologii	Samodzielnie
247	Wspieranie i upowszechnianie kultury i sztuki	Wspieranie Popularyzowanie	Kultury i sztuki	Samodzielnie
248	Promocja i organizacja wolontariatu, w tym również wolontariatu pracowniczego	Popularyzowanie	Wolontariatu	Samodzielnie
249	Udostępnianie przestrzeni, środków i wiedzy do realizacji projektów i zainteresowań	Wspieranie	Makerów	Samodzielnie
250	Organizację szkoleń, wykładów, konferencji, warsztatów i innych form edukacji służących poszerzaniu kompetencji i wiedzy dla wszystkich grup wiekowych	Edukowanie	Wszystkich grup wiek	Samodzielnie
251	Wymianę doświadczeń	Inicjowanie	Międzyludzka	Samodzielnie
252	Współpracę z innymi instytucjami, organizacjami i osobami fizycznymi w zakresie realizacji celów fundacji	Współpraca	Instytucje, org, os.fiz	-
253	Działalność naukowo-badawczą	Inicjowanie	Badań naukowych	Samodzielnie
254	Organizację wizyt studyjnych i wyjazdów	Inicjowanie	Wizyt studyjnych i wyjazdów	Samodzielnie
255	Prowadzenie kampanii promocyjno-informacyjnych	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
256	Organizację wystaw, wernisaży, happeningów i innych form ekspresji artystycznej i kulturowej	Inicjowanie	-	Samodzielnie
MAKERSPACE C.				
257	INICJOWANIE, ORGANIZOWANIE I WSPIERANIE DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ, OŚWIATOWEJ, TECHNICZNEJ, EDUKACYJNEJ I KULTURALNEJ W SZCZEGÓLNOŚCI W ZAKRESIE ZAWODÓW RZEMIEŚLNICZYCH ZE	Wspieranie Inicjowanie	Zawodów rzemieślniczych Inicjowanie dz. Naukowej, tech i kult	Samodzielnie

	SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM SZKUTNIKA I STOLARZA,			
258	INICJOWANIE, ORGANIZOWANIE I WSPIERANIE DZIAŁALNOŚCI W ZAKRESIE KULTURY, SZTUKI, OCHRONY DÓBR KULTURY I TRADYCJI, A W SZCZEGÓLNOŚCI W ZAKRESIE ROZPOWSZECHNIANIA ZAWODÓW RZEMIEŚLNICZYCH W TYM SZKUTNIKA I STOLARZA	Popularyzowanie	Zawodów rzemieślniczych	Samodzielnie
259	UPOWSZECHNIANIE KULTURY FIZYCZNEJ I SPORTU, A W SZCZEGÓLNOŚCI KAJAKARSTWA I KOLARSTWA WŚRÓD DZIECI, MŁODZIEŻY, OSÓB DOROSŁYCH I SENIORÓW	Popularyzowanie	Kultury fizycznej i sportu	Samodzielnie
260	ORGANIZACJA WYPOCZYNKU DLA DZIECI, MŁODZIEŻY, OSÓB DOROSŁYCH I SENIORÓW	Inicjowanie	Wypoczynku dz. I mł.	Samodzielnie
261	PROPAGOWANIE ZDROWEGO, NOWATORSKIEGO I AKTYWNEGO SPOSOBU SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO WŚRÓD DZIECI, MŁODZIEŻY, OSÓB DOROSŁYCH I SENIORÓW	Popularyzowanie	Aktywnego spędzania czasu	Samodzielnie
262	INICJOWANIE, ORGANIZOWANIE I WSPIERANIE DZIAŁALNOŚCI Z ZAKRESU OCHRONY ŚRODOWISKA	Ochrona	środowiska	Samodzielnie
263	PRZECIWDZIAŁANIE WYKLUCZENIOM SPOŁECZNYM	Ochrona	Wykluczonych społ	Samodzielnie
264	PRZECIWDZIAŁANIE PATOLOGIOM SPOŁECZNYM	Ochrona	Przed patologiami społ.	Samodzielnie
265	DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	Wspieranie	Niepełnosprawnych	Samodzielnie
266	DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA ROZWÓJ WSPÓLNOT I SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH	Wspieranie	Społeczności lok	Samodzielnie
267	DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ ORAZ ROZWIJANIA KONTAKTÓW I WSPÓŁPRACY MIĘDZY SPOŁECZEŃSTWAMI	Wspieranie	Integracji eur	Samodzielnie

268	DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ ORGANIZACJI, KTÓRYCH CELAMI STATUTOWYMI JEST DZIAŁALNOŚĆ: OŚWIATOWA, KULTURALNA, W ZAKRESIE KULTURY FIZYCZNEJ I SPORTU, OCHRONY ZDROWIA I POMOCY SPOŁECZNEJ, AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ I SPOŁECZNEJ	Wspieranie	Organizacji o celach	Samodzielnie
269	PROMOCJA WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO	Popularyzowanie	Śląska	Samodzielnie
MAKERSPACE K.				
270	Dbłość o jakość środowiska człowieka	Ochrona	Środowiska	Samodzielnie
271	Tworzenie dobrej przestrzeni	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie
MAKERSPACE Z.				
272	prowadzenia wszechstronnej działalności w zakresie wspierania, promocji i pomocy w rozwoju młodzieży uzdolnionej artystycznie, w tym wspierania i prowadzenia inicjatyw o charakterze charytatywnym oraz edukacyjnym,	Wspieranie	Uzdolnionych artystycznie	Samodzielnie
273	udzielania pomocy osobom znajdującym się w szczególnie trudnej sytuacji życiowej i materialnej	Wspieranie	Potrzebujących	Samodzielnie
274	upowszechniania idei opartego na wiedzy społeczeństwa informacyjnego i informatycznego, korzystającego z osiągnięć technicznych w dziedzinie automatyki i robotyki	Popularyzowanie	Spółczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy	Samodzielnie
275	wspierania rozwoju nauki, edukacji, oświaty i wychowania, zwłaszcza w zakresie edukacji technicznej	Wpieranie	Edukacji technicznej	Samodzielnie
276	wspierania kształcenia twórczych i kompetentnych kadr technicznych, wychodzące naprzeciw zapotrzebowaniu przemysłu	Wspieranie	Kształcenia technicznego	Samodzielnie

277	inicjowania i wspierania nowatorskich rozwiązań, zwłaszcza w dziedzinie techniki, edukacji i zarządzania	Inicjowanie Wspieranie	Innowacji technicznych, edukacyjnych, zarządczych	Samodzielnie
278	popierania zrównoważonego rozwoju i wyrównywania dysproporcji edukacyjnych na terenach wiejskich, w małych miasteczkach i blokowiskach	Wyrównywanie	Dysproporcji edukacyjnych	Samodzielnie
279	wyrównywania szans edukacyjnych uczniów i zmniejszania dysproporcji w ich osiągnięciach edukacyjnych oraz podnoszenie jakości procesu kształcenia	Wspieranie	Jakości procesu kształcenia	Samodzielnie
280	wspomagania regionalnego rozwoju gospodarczego, szczególnie w obszarze nowoczesnych technologii	Wspieranie	Regionalnego rozw. Gosp	Samodzielnie
281	kształtowania postaw odpowiedzialności obywatelskiej, otwartości na inne kultury, wzajemnego szacunku, tolerancji, sprawiedliwości społecznej i zaangażowania na rzecz dobra wspólnego	Edukowanie	Obywatelskie	Samodzielnie
282	rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami oraz działania na rzecz integracji europejskiej	Współpraca	Europejska	Samodzielnie
283	promowanie i wspieranie aktywności artystycznej dzieci, młodzieży i osób dorosłych, oraz osób zagrożonych wykluczeniem w różnych przejawach w tym poprzez organizowanie warsztatów, kursów, szkoleń, zajęć manualnych, pokazów, wystaw, wernisaży prac młodych twórców	Wspieranie	Aktywności artystycznej	Samodzielnie
284	rozwijanie form aktywizacji społeczno-zawodowej poprzez organizowanie i wspieranie	Inicjowanie	Aktywizacji społ-zawod	Samodzielnie

	organizacji wspólnych warsztatów i szkoleń			
285	prowadzenie działalności wydawniczej w zakresie realizacji celów statutowych	Popularyzowanie	Celów stat	Samodzielnie
286	Dobroczynność	Inicjowanie	Akcji charytatywnych	Samodzielnie
287	ochronę zdrowia i pomocy społecznej	Ochrona	Zdrowia	Samodzielnie
288	działalność kulturalną polegającą na kształceniu uczniów i studentów	Edukowanie	Przez kulturę	Samodzielnie
289	wspieranie wszelkich form aktywności sprzyjającej zdrowiu psychicznemu, samorealizacji i rozwojowi osobistemu takich jak kluby zainteresowań, grupy hobbyistyczne	Wspieranie	Aktywności	Samodzielnie
290	wdrażanie nowych, innowacyjnych form nauczania i oceniania cechujących się wyższą skutecznością niż formy tradycyjne, wspieranie aktywnych metod nauczania, tworzenie programów edukacyjnych	Inicjowanie	Powstawania nowych form nauczania i oceniania	Samodzielnie
291	udzielanie pomocy inicjatywom zmierzającym do zreformowania edukacji technicznej	Wspieranie	Reformy edukacji tech	Samodzielnie
292	tworzenie ośrodków kształcenia pozaszkolnego, ustawicznego i zawodowego	Edukowanie	Nieformalne, zawodowe	Samodzielnie
293	prowadzenie szkoleń i kursów technicznych i edukacyjnych	Edukowanie	techniczne	Samodzielnie
294	organizowanie i finansowanie konferencji, seminariów i zjazdów naukowych	Edukowanie	-	Samodzielnie
295	organizowanie i finansowanie konkursów związanych z promocją nauk przyrodniczo-matematycznych i technicznych	Popularyzowanie	Nauk przyr-mat i tech.	Samodzielnie
296	przyznawanie stypendiów, pokrywanie kosztów studiów, szkoleń, udziału w imprezach	Wspieranie	Osób zainteresowanych technologiami i naukami technicznymi	Samodzielnie

	promujących nauki techniczne i nowoczesne technologie			
297	przyznawanie nagród oraz innych wyróżnień za wybitne osiągnięcia w dziedzinie promocji kultury i wiedzy technicznej	Wspieranie	Wybitnych promotorów kultury i techniki	Samodzielnie
298	dotowanie publikacji książek, skryptów, artykułów, broszur, informatorów i innych opracowań związanych z celami Fundacji	Popularyzowanie	Celów	Samodzielnie
299	przewodzenie i finansowanie badań w zakresie edukacji technicznej i wykorzystania najnowszych technologii	Inicjowanie	Badań naukowych	Samodzielnie
300	zaangażowanie zakładów przemysłowych w proces kształcenia studentów, w szczególności poprzez organizację staży studenckich	Inicjowanie	Powstawania staży studenckich	We współpracy z zakładami przemysłowymi
301	współpracę z samorządem lokalnym, środowiskiem naukowym i przemysłowym, a także fundacjami i stowarzyszeniami, w zakresie wymienionym w celach działania Fundacji	Współpraca	Samorządem, nauka, przemysłem, ngo	-
302	rozwijanie kontaktów z krajowymi i zagranicznymi środowiskami związanymi z działalnością Fundacji	Współpraca	Z innymi org. Koop.	Samodzielnie
303	organizowanie zbiórek funduszy przeznaczonych na realizację celów statutowych (dotyczy również zbiórek internetowych)	Inicjowanie	Zbiórek funduszy	Samodzielnie
304	organizowanie, finansowanie, budowanie przestrzeni twórczych, laboratoriów, warsztatów	Inicjowanie	Powstawania pracowni	Samodzielnie
305	aktywizowanie osób niepełnosprawnych	Wspieranie	Niepełnosprawnych	Samodzielnie
306	przewodzenie portalu internetowego z poradnikami	Edukowanie	Techniczne i „zrób to sam”	Samodzielnie

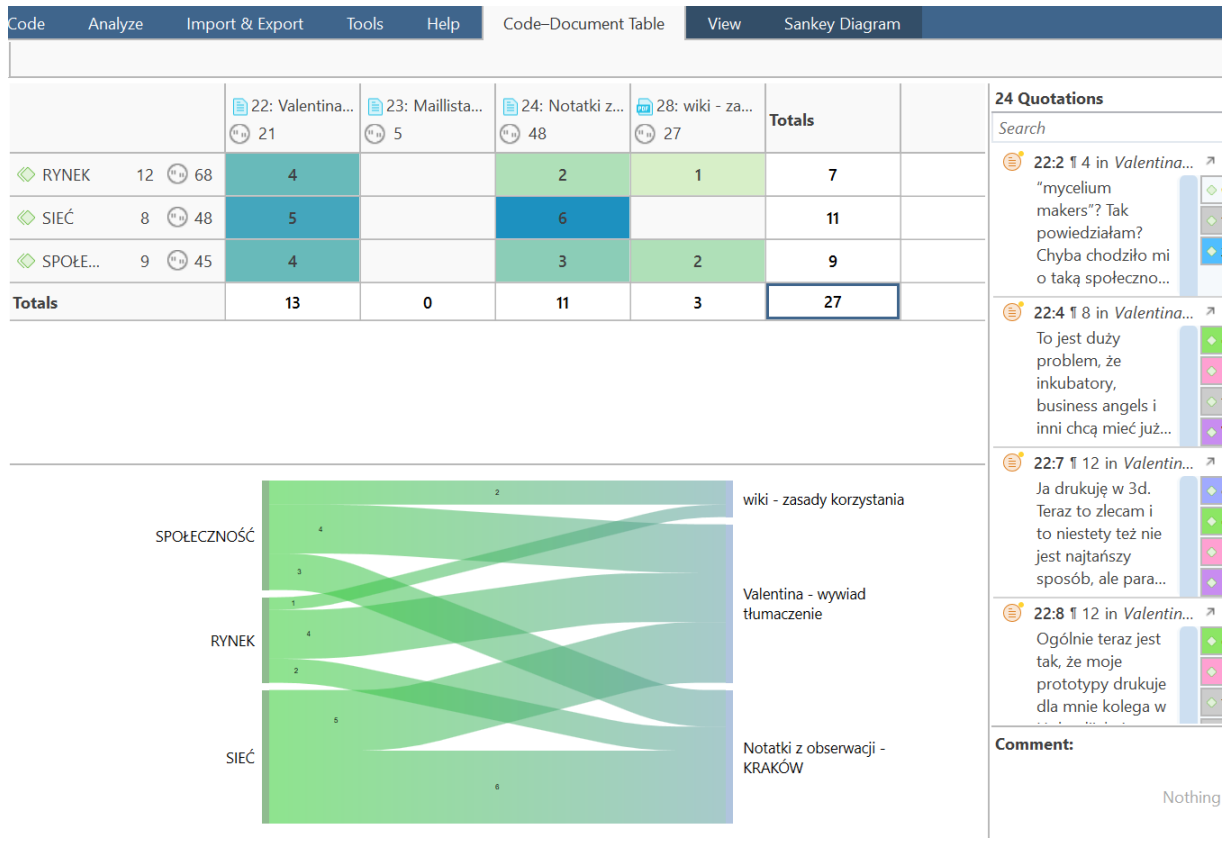
	„zrób to sam” wraz z internetowym forum technicznym			
MAKERSPACE P.				
307	Wspieranie i tworzenie projektów artystycznych wzbogacających życie kulturalne Poznania	Wspieranie Inicjowanie	Życie kulturalne Poznania Projektów artystycznych	Samodzielnie
308	Działalność edukacyjna w zakresie kultury i sztuki	Edukowanie	O kulturze i sztuce	Samodzielnie
309	Wspieranie i integracja młodych twórców: profesjonalistów i amatorów	Wspieranie	Młodych twórców	Samodzielnie
310	Tworzenie programów społeczno-edukacyjnych, służących reintegracji społecznej, wyrównywaniu szans, promocji kultury, współpracy międzynarodowej i ekologii	Wspieranie	Wykluczonych społecznie	Samodzielnie
311	Animacja kultury w społecznościach lokalnych	Wspieranie	Kultury w społecznościach lokalnych	Samodzielnie
312	Wszechstronny rozwój osób zaangażowanych w proces animowania lokalnych społeczności i grup zmarginalizowanych	Wspieranie	Animatorów społecznych	Samodzielnie
313	Propagowanie i organizowanie wymiany międzykulturowej	Inicjowanie Popularyzowanie	Wymiany międzykulturowej	Samodzielnie
314	Przeciwdziałania patologiom społecznym	Wspieranie	Osób zagrożonych patologią społ.	Samodzielnie
315	Wspieranie społecznej aktywności obywateli, w szczególności: dzieci, młodzieży, kobiet, osób niepełnosprawnych, uzależnionych, chorych psychicznie, bezdomnych, bezrobotnych, migrantów, mniejszości etnicznych	Wspieranie	aktywności społecznej	Samodzielnie
316	Zwiększanie udziału osób starszych w życiu społecznym oraz tworzenie i wspieranie form współpracy międzypokoleniowej	Wspieranie	Współpracy międzypokoleniowej	Samodzielnie

317	Propagowanie środowiskowych form pracy z dziećmi i rodzinami zagrożonymi marginalizacją	Popularyzowanie	Środowiskowej pracy socjalnej	Samodzielnie
318	Promowanie idei mediacji jako alternatywnej metody rozwiązywania konfliktów	Popularyzowanie	Mediacji	Samodzielnie
319	Organizowanie wydarzeń kulturalnych	Inicjowanie	Wydarzeń kulturalnych	Samodzielnie
320	Organizowanie warsztatów, szkoleń, kursów, konferencji, targów, wystaw, pokazów filmowych, wydarzeń artystycznych, imprez, staży, rezydencji twórczych, wolontariatu oraz konkursów w kraju i za granicą	Inicjowanie Edukowanie	-	Samodzielnie
321	Aktywizację społeczności lokalnych w zakresie rozwoju inicjatyw społecznych i ekonomicznych	Wspieranie	Inicjatywności społ. lokalnych	Samodzielnie
322	Działania artystyczne i edukacyjne na rzecz środowisk lokalnych	Edukowanie	Środowisk lokalnych	Samodzielnie
323	Prowadzenie badań w obszarze kultury i życia społecznego	Inicjowanie	Badań społ-kult	Samodzielnie
324	Tworzenie programów społeczno-kulturalnych i badawczych wspierających społeczną aktywność obywateli, w szczególności: dzieci, młodzieży, kobiet, osób niepełnosprawnych, uzależnionych, chorych psychicznie, bezdomnych, bezrobotnych, migrantów, mniejszości etnicznych	Wspieranie	Społecznej aktywności obywateli	Samodzielnie
325	Organizowanie projektów międzynarodowych	Inicjowanie	Projektów międzynarodowych	Samodzielnie
326	Współpracę z instytucjami państwowymi, samorządowymi i pozarządowymi, sektorem gospodarczym oraz środkami masowego przekazu w kraju i za granicą	Współpraca	Z inst. Państw., sam, ngo, gosp, mediami	-

327	Prowadzenie kampanii społecznych oraz stron i portali internetowych	Popularyzowanie	-	Samodzielnie
328	Prowadzenie działalności informacyjno-promocyjnej i edukacyjno-szkoleniowej	Edukowanie	-	Samodzielnie
329	Organizowanie imprez i akcji charytatywnych, zbiórek publicznych	Inicjowanie	Akcji charytatywnych	Samodzielnie
330	Prowadzenie działań z zakresu profilaktyki uzależnień, resocjalizacji, w dziedzinie kultury, sztuki, sportu i rekreacji oraz edukacji	Wspieranie	Uzależnionych i wykluczonych	Samodzielnie
331	Wszechstronne wsparcie dzieci i młodzieży, rodzin oraz osób i grup zagrożonych marginalizacją	Wspieranie	Marginalizowanych grup	Samodzielnie
332	Organizowanie czasu wolnego dzieci i młodzieży, szczególnie ze środowisk zagrożonych patologiami i z rodzin nieudolnych wychowawczo	Wspieranie	Potrzebujących dzieci i młodzieży	Samodzielnie
333	Tworzenie placówek opiekuńczo-wychowawczych i środowiskowych	Inicjowanie	Placówek op-wych i środ.	Samodzielnie
334	Działania o charakterze renowacyjnym i readaptację budynków na potrzeby realizacji celów fundacji	Inicjowanie	Renowacji i deadaptacji budynków	Samodzielnie
335	Organizację i prowadzenie centrum kultury, biura, sal szkoleniowych i innych pomieszczeń służących realizacji celów fundacji	Wspieranie	Zasobności fundacji w nieruchomości	Samodzielnie
336	Gromadzenie środków finansowych i zasobów materialnych na rzecz fundacji	Wspieranie	Zasobności finansowej fundacji	Samodzielnie

Załącznik B.

Tabela współwystępowania kodów w poszczególnych dokumentach korpusu danych niniejszego projektu badawczego



24 Quotations

Search

- 22:2 ¶ 4 in Valentina...
"mycelium makers"? Tak powiedziałam? Chyba chodziło mi o taką społeczno...
- 22:4 ¶ 8 in Valentina...
To jest duży problem, że inkubatory, business angels i inni chcą mieć już...
- 22:7 ¶ 12 in Valentin...
Ja drukuję w 3d. Teraz to zlecam i to niestety też nie jest najtańszy sposób, ale para...
- 22:8 ¶ 12 in Valentin...
Ogólnie teraz jest tak, że moje prototypy drukuje dla mnie kolega w

Comment:

Nothing