

MACIEJ ZĄBEK

ANTROPOLOG W SŁUŻBIE PUBLICZNEJ

Pojęcie służby publicznej rozumiem tu szeroko, nie zawężając go do służby cywilnej czy wąsko pojętego aparatu państwowego. Służba publiczna to nie tylko praca w organizacjach publicznych, resortach i agendach rządowych, samorządach terytorialnych, edukacji, administracji, wojsku, policji czy służbie zdrowia, ale także w fundacjach i stowarzyszeniach na szerokim polu pozarządowym¹. Organizacje pozarządowe (NGO²) zazwyczaj nie są do niej zaliczane, gdyż należą do tzw. trzeciego sektora, często są tworzone przez podmioty prywatne, jak fundacje, ale z założenia nieorientowane na zysk i mające misję pomocową: humanitarną, rozwojową, prawo-człowieczą lub polityczną, choć oczywiście nie należą do jawnych organizacji politycznych, takich jak partie polityczne. Niemniej to organizacje pozarządowe są najważniejszymi partnerami społecznymi państwa w realizacji wielu jego zadań. Powinny z nim współpracować, wypełniać luki lub monitorować jego działania. Nie mówiąc już o tym, że wiele z tych organizacji, zwłaszcza większych, faktycznie finansowanych jest całkowicie lub częściowo przez rządy, a zatem są pod ich kontrolą. Innymi słowy przez służbę publiczną rozumiem pojęcie odwołujące się do troski o własne państwo, o dobro zbiorowości, której jesteśmy częścią albo wobec której widzimy potrzebę naszego działania, przywołującej etos służby czy misji w interesie *pro publico bono*, ogólnie pojętego dobra wspólnego i poprawy jakości życia.

¹ Organizacji pozarządowych, które mają powiązania międzynarodowe, jest na świecie ok. 40 tys. Liczby w poszczególnych krajach są zwykle dużo większe. Najwięcej jest w Indiach, gdzie szacuje się ich liczbę na ponad 3 mln. W Polsce według stanu na dzień 31 grudnia 2009 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było 136 829 podmiotów, w tym 81 967 stowarzyszeń i 10 451 fundacji, 14 113 jednostek organizacyjnych Kościoła katolickiego, 1462 jednostki innych kościołów i związków wyznaniowych, 3782 organizacje społeczne oddzielnie nie wymienione, 18 800 związków zawodowych, 5678 organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, 236 partii politycznych oraz 340 organizacji pracodawców.

² *Non-governmental organization.*

Dla absolwentów etnologii i antropologii kulturowej liczne organizacje wchodzące do tak rozumianej służby publicznej od dawna stanowią potencjalne miejsce pracy. Nie kuszą wysokimi zarobkami, ale często dają nadzieję, że zdobyta na studiach etnologicznych wiedza może znaleźć tu przynajmniej częściowe zastosowanie, nawet jeśli zatrudniający nie biorą tego aspektu w ogóle pod uwagę. Dla ciekawych świata etnologów tego typu instytucje oferują szansę zdobycia rozległego doświadczenia, interesujących szkoleń, możliwość ustawicznego kształcenia, wyjazdów i pracy w terenie. Sektor publiczny gwarantuje ponadto względną stabilność zatrudnienia, co na niepewnym rynku pracy jest zaletą nie do przecenienia. Można wynegocjować niekiedy nawet elastyczny czas zatrudnienia, pracę w niepełnym wymiarze, co istotne jest zwłaszcza dla osób podejmujących studia doktoranckie lub wychowujących dzieci. Dodatkowo, co dla wielu młodych etnologów z poczuciem misji najważniejsze, stosowanie antropologii nie musi tu wykluczać jej zaangażowania w sprawy społeczne i kwestie lokalnie wrażliwe, a nawet może do tego zachęcać, choć oczywiście w konkretnych sytuacjach nie musi to wyglądać aż tak optymistycznie.

Pracę w administracji czy w dużych organizacjach pozarządowych można także potraktować, jak robi to wielu, jako swego rodzaju przygotowanie do pracy we własnym biznesie czy do założenia fundacji. Daje ona bowiem szansę zdobycia, bez większego ryzyka, niezbędnego doświadczenia choćby w zakresie uporządkowania wiedzy w niektórych kwestiach prawnych. Zazwyczaj osoby prowadzące z sukcesem własne organizacje pozarządowe dysponowały właśnie takim doświadczeniem. Dla zainteresowanych możliwe jest też przejście ze szczebla administracji do polityki, co z perspektywy funkcjonowania państwa jest bardzo dobrą praktyką.

Do negatywów, obok niskich zarobków, można zaliczyć także ograniczone szanse na awans. Nie jest on możliwy tak szybko, jak w biznesie. Wymaga cierpliwości i strategicznego podejścia do własnej kariery, podobnie zresztą, jak i w świecie akademickim. Praca w administracji często zniechęca młodych także swoimi procedurami, hierarchicznością i wszystkim tym, co wiąże się z biurokracją i skostnieniem. Zauważyć jednak trzeba, że bywają w jej ramach departamenty i biura odbiegające od stereotypu, dynamiczne i nowatorskie.

Ogólnie rzecz biorąc, w sektorze publicznym stale rośnie zapotrzebowanie na analityków i badaczy charakteryzujących się pewną niezależnością myślenia, umiejętnością zarządzania i interpretowania ludzkich zachowań. Urzędy, fundacje czy stowarzyszenia coraz częściej poszukują osób z konkretnym wykształceniem i określonymi kompetencjami, zwłaszcza w zakresie tzw. umiejętności miękkich. Antropolodzy posiadają te zalety, choć zwykle wymagają

oni jeszcze dodatkowego przeszkolenia w zakresie niektórych dziedzin wiedzy. Praca ta wymaga bowiem posiadania pewnej znajomości prawa, ekonomii czy umiejętności menedżerskich.

Antropologia tzw. publiczna (*public anthropology*), o której wspomniałem już we wstępie, przygotowująca studentów do podjęcia kariery w szeroko rozumianej służbie publicznej, jest w niektórych krajach oddzielnym kierunkiem studiów. Obok klasycznego programu z etnologii dodatkowe wykłady z zakresu prawa, zarządzania, negocjacji, rozwoju międzynarodowego, ćwiczeniowe projekty badawcze i praktyki pozwalają studentom zdobyć konieczne umiejętności nie tylko w zakresie krytycznych dociekań, ale i rozwiązywania praktycznych problemów w komunikacji publicznej, by potem móc pracować w takich dziedzinach jak np. zarządzanie zasobami kultury, integracja uchodźców, ochrona środowiska czy problemy etniczne. Uruchomienie takich studiów lub wzbogacenie dotychczasowych będzie wskazane i w Polsce, jeśli chcemy, aby nasi absolwenci mieli lepsze możliwości wykorzystywania antropologicznych metod i teorii w zakresie praktycznego uczestnictwa w zmianie społecznej i podejmowania bardzo złożonych i strategicznych problemów związanych ze specyfiką sektora publicznego.

Zadania podejmowane przez antropologów w służbie publicznej, w tym doświadczenia własne

Przypomnijmy jednak raz jeszcze, że z antropologią stosowaną mamy do czynienia nie wtedy, kiedy nasz absolwent zostanie zatrudniony w jakiejś organizacji, jako po prostu osoba z wyższym wykształceniem, ale w sytuacji, kiedy dana instytucja zatrudnia właśnie antropologa, by lepiej realizować swoje cele.

Antropolog może zostać zatrudniony do realizacji różnych zadań, zarówno na stałe, jak i czasowo, do jednego tylko zagadnienia. W administracji państwowej lub samorządowej, a także w organizacjach pozarządowych może on pracować np. jako specjalista od spraw mniejszości religijnych lub etnicznych, konkretnych obszarów kulturowych, migrantów czy innych grup zagrożonych wykluczeniem. Osobiście przez wiele lat byłem zatrudniony w Urzędzie ds. Cudzoziemców przede wszystkim jako specjalista od Afryki i rozpoznawania przypadków z tamtego obszaru. Była to praca bardzo ciekawa, znacznie rozszerzająca moją dotychczasową wiedzę, często o kwestie unikalne i trudne do zdobycia w innym trybie, choć konieczność przestrzegania określonych procedur i poddania się temu, co nazywane jest kulturą danej organizacji, z pewnością stanowiła cenę tej wiedzy.

W podobnym charakterze, czyli np. jako specjalista od świata islamu czy regionu Kaukazu, antropolog może zostać zatrudniony do przeprowadzenia szkoleń z określonej tematyki. Wielokrotnie prowadziłem takie szkolenia dla pracowników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego, realizującego programy integracji uchodźców, oraz dla Oddziału Specjalnego Żandarmerii Wojskowej w Gliwicach, uczestniczącego w polskich misjach wojskowych za granicą. Tego typu szkolenie, zwłaszcza dla zawodowego wykładowcy, nie stanowi większego problemu, niemniej w przeciwieństwie do sytuacji, gdy słuchaczami są tylko studenci, oczekiwana jest tu od antropologa przede wszystkim umiejętność przełożenia wykładanych treści na praktykę, jak w całej antropologii stosowanej. Nie wystarczy więc powiedzieć o roli życia rodzinnego i klanowości struktur społecznych w kulturze Czeczenów, ale trzeba odpowiedzieć na pytanie, jak przełożyć to na konkretne działania wśród imigrantów tej grupy narodowościowej. Można próbować trzymać się zasady, postulowanej m.in. przez Monikę Kostere, że nie udzielamy praktykom porad co mają robić, tylko najwyżej służymy im refleksją, inspirując ich poprzez problematyzację określonego zagadnienia (2005, s. 23), ale i tak nie unikniemy konkretnych pytań o praktyczne zarządzanie problemem.

Dana organizacja może zatrudnić antropologa także jako konsultanta w trakcie projektowania programów, eksperta w ramach zespołu negocjacyjnego w konflikcie z daną społecznością lokalną lub grupą mniejszościową czy też jako fachowca do przeprowadzenia ekspertyzy sytuacyjnej przy realizacji określonego projektu lub badań ewaluacyjnych już po jego wykonaniu. Osobiście nie miałem w tym zakresie głębszych doświadczeń, choć w trakcie moich badań terenowych na obszarze Dar Hamid w Sudanie w 1991 roku, fińska organizacja pomocowa, realizująca w tym terenie program „walki z pustynnieniem”, zleciła mi przeprowadzenie takich badań. Program tej organizacji zakładał sadzenie drzew i budowę studni w tym rejonie Sahelu, ale miał on też jak zwykle ukrytą misję społeczną, czyli innymi słowy eksport współczesnej zachodniej ideologii. Była nią zaprojektowana próba podniesienia statusu miejscowych kobiet, silnie dyskryminowanych zwłaszcza w sferze publicznej, poprzez uaktywnienie ich przy pracy nad tym programem. Warunkiem finansowania programu był udział w nim kobiet, bezpośrednia ich praca przy budowie studni i przy opiece nad sadzonkami, co powinno później przełożyć się na zwiększenie ich roli w ramach większych komitetów. Zakładano bowiem, że kobiety będą chciały mieć władzę przynajmniej nad tym, co same wykonały. Badania jednak szybko wykazały, że dodatkowa praca kobiet wcale nie przekłada się na wzrost ich roli w sferze publicznej. Nie doceniono choćby roli religii w utrwaleniu się pewnych

ról społecznych. Władza w komitetach pozostała i tak w rękach mężczyzn. W związku z powyższym raport mój zawierał konkluzję, że dokładanie pracy kobietom w sytuacji i tak dużego ich obciążenia obowiązkami domowymi nie jest drogą do ich społecznej aktywizacji. Do pracy tej podszedłem sumiennie, poświęcając jej wiele starań i czasu, stąd byłem też zainteresowany, jaki będzie odbiór mego raportu. Tym większe było moje zaskoczenie, gdy okazało się, że nie został on nawet przeczytany. Jego treść nie miała żadnego znaczenia, chodziło tylko o sam fakt przeprowadzenia badań ewaluacyjnych i wydanie na ten cel pieniędzy, rozliczenie się wobec donatorów, co było obowiązkiem wykonawców programu. Został powierzony akurat mi, gdyż byłem na miejscu, a sprowadzenie kogoś tylko w tym celu z Europy byłoby zapewne kosztowniejsze.

Tego typu potraktowanie wyników badań antropologa przez organizację humanitarną nie należy do rzadkości. Krytycy organizacji pozarządowych przytaczają wiele tego typu przykładów pokazujących, że nie można zmienić świata, zwłaszcza wtedy, gdy się go nie rozumie. Oczywiście nie można wszystkiego uogólniać. Znane są studia w ramach antropologii rozwojowej (*development anthropology*), które cieszą się dużym zainteresowaniem ze strony niektórych praktyków. Przykładowo można tu wymienić choćby porównawcze badania z Bośni i Konga Mary Anderson, *Do no harm. How aid can support peace – or war* (1999), czy Południowego Sudanu, Rwandy i Angoli pod redakcją Sary Pantuliano, *Uncharted territory. Land, conflict and humanitarian action* (2009). Krytyczne studia nad pomocą, wyciągające wnioski z katastrof i konfliktów, próbujące odpowiadać na pytanie, jakiego typu interwencje mają sens, a jakie są jego pozbawione, uwrażliwiające środowiska humanitarne na to, żeby przede wszystkim nie szkodzić i uwzględniać w swych programach tzw. miękkie komponenty tych projektów, pisane przez antropologów mających często długoletnią praktykę przy ich wprowadzaniu w życie, nie są odrzucane przez humanitariuszy, o ile tylko nie negują one samej idei pomocy.

Antropolog najczęściej potrzebny jest, aby dowiedzieć się czy funkcjonowanie danej organizacji jest skuteczne na terenie jej działania albo rzadziej w niej samej. Zwłaszcza w przypadku badań eksplorujących, rozpoznania zjawisk ukrytych lub o których niewiele wiadomo. W tym względzie etnograficzne badania jakościowe są nie do zastąpienia. Zdarzało się wprawdzie, że organizacje chcąc zaoszczędzić, próbowały wykonać je samodzielnie, ale z reguły kończyło się to niepowodzeniem. Do nieco innego typu należą badania poddające analizie funkcjonowanie całej organizacji lub jej wybranej części w kontekście instytucjonalnym, mające na celu poprawienie efektywności jej działania. Rozwijane są one w ramach tzw. antropologii organizacji, które

są nową subdyscypliną w ramach antropologii³. Jest ona raczej działalnością zbliżoną do antropologii stosowanej niż rodzajem właściwych badań na zlecenie. Organizacje bowiem, zwłaszcza z sektora publicznego, raczej nie ryzykują poddania się badaniu, gdyż niejako ze swej natury niełatwo poddają się zmianie.

Trzeba pamiętać także, że prowadząc badania nawet na innym polu niż sama organizacja, ale w końcu na terenie jej działalności, współpraca między antropologiem a zlecającą te badania instytucją może różnie się układać. Czasami jest bardzo dobra, gdyż niektóre z organizacji są otwarte i faktycznie nastawione na zwiększenie efektywności swojej działalności, zwłaszcza w sferze pomocowej. Przyjmują one z reguły wyniki badań ewaluacyjnych ze wszystkimi ich konsekwencjami. Przykładem pozytywnym z mojego doświadczenia były badania na zlecenie Polskiej Akcji Humanitarnej z funduszu europejskiego programu Equal, dotyczące integracji społecznej i zawodowej cudzoziemców, obejmujące m.in. tzw. działania preintegracyjne, prowadzone przez PAH w ośrodkach dla uchodźców. Mimo że raport sceptycznie ustosunkowywał się do tego programu, przyjęty został pozytywnie. Nie stwarzają zwykle większych problemów także badania, które mają dopiero dany problem w określonym terenie rozpoznać i nie dotyczą bezpośrednio działalności samej organizacji.

Zdarza się jednak, że antropolog krytykuje metody i skutki danej działalności, ujawnia błędy popełnione przez pracowników organizacji albo, co gorsza, same jej cele. Może więc spotkać się z niezadowolaniem, zwłaszcza że organizacje, których byt, a nawet legitymizacja zależy od różnego rodzaju sponsorów i donatorów, są szczególnie czułe na punkcie swojego wizerunku publicznego. Stąd często boją się „wtykających nos w nie swoje sprawy” antropologów. A przecież celem tych badań nie jest chęć zaszkodzenia danej organizacji, lecz tylko zrozumienie dlaczego np. dany projekt poniósł porażkę, znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak go poprawić i uniknąć podobnych błędów w przyszłości.

Antropolog pracujący na zlecenie uzależniony jest jednak od funduszy danej organizacji, a co gorsza często także od możliwości dostępu do danego terenu i ma niewielkie szanse przeciwstawienia się temu. Może dojść do sytuacji, że nie uwzględni się wyników badań, a samego antropologa zwalnia bądź naciska na niego, by zmodyfikował swoje podejście. Z moich doświad-

³ W Polsce antropologia organizacji rozwijana jest przede wszystkim przez prof. Monikę Kosterę z Wydziału Zarządzania UW. Dla czytelników zainteresowanych tym tematem godne polecenia są jej książki: *Postmodernizm w zarządzaniu* (1996), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych* (2005) czy *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm* (2007).

czeń mogę przytoczyć zajście, które miało miejsce, gdy podczas wizyty we Władykaukazie na zaproszenie tamtejszego oddziału UNHCR mój referat krytykujący koncepcję integracji w obozach dla uchodźców, przetłumaczony na angielski, został umieszczony na wewnętrznych stronach tej organizacji. Już następnego dnia miałem telefon z krajowego oddziału UNHCR ze stanowczą prośbą napisania natychmiastowego wyjaśnienia, że moje badania w ośrodkach w Polsce były prowadzone kilka lat temu i od tego czasu sytuacja tam diametralnie się zmieniła. Chcąc współpracować dalej z tą organizacją, nie miałem wyjścia i musiałem spełnić ich prośbę, choć według mojego rozpoznania zmiany w ośrodkach, które faktycznie od tego czasu zaszły, nie dotyczyły istoty zagadnienia poruszonego w tym tekście.

Podsumowując tą część wywodów, trzeba ponownie zauważyć, że w Polsce, w przeciwieństwie do wielu innych krajów zachodnich, zatrudnianie absolwentów etnologii i antropologii kulturowej przez organizacje wchodzące do szeroko rozumianej służby publicznej nie jest jeszcze powszechne. Tego typu badania są często u nas wykonywane przez socjologów. Wielu zlecających ma przekonanie o większej wiarygodności badań ilościowych, panuje mit „twardych danych”, których symbolem są liczby, tabele, wykresy. Tymczasem obiektywizm liczb jest często złudzeniem. Nawet w przypadku wspomnianych wyżej badań na zlecenie PAH poproszono mnie o przeprowadzenie ich razem z socjologiem, gdyż wyniki powinny zawierać „twarde dane”. Brak jest w dalszym ciągu szerszego zrozumienia, że badania ilościowe i jakościowe mają zupełnie inne cele. O ile te pierwsze służą do testowania hipotez i uogólniania wyników na całą populację, to te drugie poszukują zrozumienia badanych zjawisk, odpowiedzi na pytania dlaczego, odkrycia tego, co na co dzień niewidoczne, a na tego typu pytania organizacje często poszukują odpowiedzi. Stąd jest tylko kwestią czasu, kiedy wiedza ta będzie w Polsce powszechniejsza.

Inną kwestią obecną w całej antropologii stosowanej jest za każdym razem problem przekładania wyników badań na konkretne rekomendacje. Zakładają one z góry uproszczenie pewnych kwestii, co prowadzi do konfliktu z rozumieniem tych spraw na gruncie antropologii. Przykładem może być tu kwestia integracji cudzoziemców albo ostatnio dyskutowana kwestia tzw. mowy nienawiści na forum Komisji Ekspertów ds. Migrantów przy rzeczniku Praw Obywatelskich. Praktycy oczekują tu prostych zaleceń, co np. bezwzględnie zakazać, co można tolerować, a w jakich sprawach należy cudzoziemcom wyjść naprzeciw. Nie rozumieją zwykle, że kultura nie jest zbiorem rzeczy, którą można mechanicznie zmieniać. Coś dodawać lub odejmować i do tego w trybie administracyjnym. Antropolog nie chcąc praktykom doradzać co mają robić, powinien ich umiejętnie inspirować, aby określone rozwiązania padły raczej

z ich ust niż ze strony antropologa. Nie może jednak bez przerwy określonej kwestii problematyzować, gdyż wówczas sama obecność antropologa w tego typu gremiach staje się problematyczna.

Antropologia stosowana w wojsku i na wojnie

Formą zaangażowania antropologów w sprawy publiczne, budzącą zainteresowanie, ale wywołującą też wiele emocji i kontrowersji, jest ich praca dla wojska, policji czy wywiadu. Nie potrzeba tu już chyba tłumaczyć, że antropolog nauczony wnikania w rozmaite środowiska tubylcze, potrafiący odkrywać to, co ukryte, może być osobą w tych służbach bardzo pożądaną. Z drugiej jednak strony jego kodeks zawodowy nie pozwala na wykorzystywanie tych umiejętności przeciw swoim własnym rozmówcom. Nic więc dziwnego, że od początku tego typu zastosowanie antropologii zostało potępione przez autorytety antropologiczne. Franz Boas już w 1919 roku w artykule *Scientists as spies* (2005) potępił czterech antropologów, którzy pod pozorem badań terenowych prowadzili w czasie I wojny światowej działalność wywiadowczą na terenie Ameryki Środkowej. Wyraził wówczas zdanie, podzielane do dziś przez część antropologów, że wykorzystywanie antropologii do celów politycznych to zdrada nauki i narażenie wiarygodności badań terenowych. Amerykańskie Towarzystwo Antropologiczne odparło wówczas ten atak twierdząc, że w używaniu antropologii w służbie własnemu krajowi z pobudek patriotycznych nie widzi nic niestosownego, a sam Boas został usunięty nawet z rady Towarzystwa (Price 2000).

Do czasów II wojny światowej zaangażowanie antropologów w armii nie było jednak szerzej znane. Dopiero w jej trakcie wykorzystano zarówno patriotyzm, jak i konkretne ich umiejętności. Prawie 300 amerykańskich antropologów uczestniczyło w ten lub inny sposób w wysiłku wojennym swej ojczyzny (Kluckhohn 1949, s. 168–195; Mead 1977, s. 149). Do ich grona należała także Ruth Benedict, której słynna książka *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture* (1946, wyd. pol. 1999) także została napisana na zlecenie armii. Uznanie dla ich ekspertyz sprawiło, że wzrosło zapotrzebowanie na antropologów ze strony samego państwa i jego instytucji, a nauka ta zyskała sobie w Stanach Zjednoczonych dużą popularność i rangę.

Udział antropologów w zbiorowym wysiłku podjętym przez państwo przeciwko totalitaryzmowi i rasizmowi ucieleśnianemu przez niemiecki nazizm i japoński militarizm nie budził w tym czasie niczyich obiekcji. W przypadku akcji militarynych USA w okresie zimnowojennym i współczesnej wojnie z terroryzmem było już inaczej. Niemniej antropologów amerykańskich do

celów militarnych wykorzystywano jeszcze niejednokrotnie. W Wietnamie w ramach programu *Phoenix* włączano ich do specjalnych plutonów piechoty morskiej, które zamieszkiwały w wietnamskich wioskach (Price 2007). Antropolodzy nawiązywali realny kontakt z miejscową ludnością i prowadzili taktyczne rozpoznanie. Dostarczali informacji na temat osób podejrzanych o kontakty z siłami komunistycznymi w celu ich późniejszej „neutralizacji”. W latach sześćdziesiątych przygotowywano, ostatecznie zarzucony, projekt *Camelot* w celu zbierania informacji w krajach Trzeciego Świata o mogących pojawić się konfliktach etnicznych i społecznych oraz określeniu ich przyczyn. Dopiero w czasie wojny w Iraku i Afganistanie w 2005 r. Pentagon ponownie sięgnął po antropologów. Antropolożki Montgomery McFate i Andrea Jackson przyczyniły się do stworzenia programu pod nazwą *Human Terrain System* (HTS), którego zadaniem było zniwelowanie braków świadomości kulturowej na poziomie taktycznym przez dostarczenie dowódcom brygad pomocy przy podejmowaniu decyzji operacyjnych adekwatnych do warunków kulturowych i środowiskowych na danym obszarze. Założeniem *Systemu* było, że drużyny HTS nie biorą udziału w walce ani nie zbierają informacji wywiadowczych typu wojskowego. W praktyce antropolodzy mieli po prostu rozmawiać z ludźmi, rozpoznając problemy, do których rozpoznania wojskowi nie byli szkoleni. *System* zdawał egzamin. Niewielkim sześciuosobowym oddziałom, w skład w których wchodził antropolog, docierającym do irackich i afgańskich wiosek udawało się nawiązać znacznie głębszy kontakt z lokalną ludnością niż było to do tej pory. Antropolodzy zauważyli np., że ludność niektórych wiosek wcale nie zawsze popiera talibów, ale potrzebują oni wsparcia, aby się im oprzeć albo dodatkowych źródeł zarobkowania, aby żołd w oddziałach Talibanu nie był czynnikiem zachęcającym młodych do wstąpienia w ich szeregi. Niekiedy, jak to odkryły drużyny HTS, wystarczyło porozmawiać z miejscowymi mułłami, zorganizować częstsze patrole, szkolenia zawodowe albo nawet podarować siatkę do gry w siatkówkę, aby starszyzna danej wioski przestała talibów wspierać⁴.

Obecność antropologów w oddziałach wojskowych w Afganistanie okazała się mieć, podobnie jak wcześniej w czasie II wojny światowej i wojny w Wietnamie, wymierne efekty. Odnotowano spadek misji typowo bojowych, w poszczególnych przypadkach nawet o 60–70%⁵. Nic więc dziwnego, że posta-

⁴ Liczba publikacji internetowych dotyczących HTS jest ogromna. Patrz m.in.: <http://humanterrainsystem.army.mil/impacts.html> (lipiec 2011).

⁵ Więcej na stronie: www.openanthropology.wordpress.com, gdzie zamieszczono liczne artykuły dotyczące HTS.

nowiono rozszerzyć program, włączając antropologów do każdej z 26 brygad stacjonujących w Afganistanie.

Ryzyko związane z wojną (w ciągu 4 pierwszych lat działania *Systemu* zginęło trzech antropologów) i wysokie, przynajmniej z założenia, wymagania sprawiają jednak, że antropolodzy, mimo dobrych zarobków nie palą się do tej pracy. Wymagane jest obywatelstwo amerykańskie, znajomość języka regionu, możliwość wyjazdu na 6–9 miesięcy i wysoka sprawność fizyczna (zdolność do pracy przy małej ilości snu, noszenie obciążenia do 22 kg, mała wrażliwość na warunki pogodowe i nie posiadanie więcej niż 40% tłuszczu w ogólnej masie ciała). W praktyce, jak można dowiedzieć się z blogów, nie wszystkie te kryteria są szczegółowo sprawdzane (Ephron, Spring 2008).

Ministerstwo Obrony Stanów Zjednoczonych przystąpiło zatem do realizacji projektu *Minerva*, zakładającego kształcenie wysoko kwalifikowanych specjalistów w zakresie bezpieczeństwa na obszarach wysokiego ryzyka. Pod uwagę wzięte zostały przede wszystkim kraje muzułmańskie i Chiny. Przystąpiono także z udziałem antropologów do tworzenia baz danych znaczących osób w danych regionach, lokalnych struktur społecznych, nieformalnych powiązań między klanami, funkcjonowania lokalnej gospodarki czy transportu publicznego.

Interesujące jest jednak, że mimo docenienia przez amerykańskich wojskowych przydatności antropologów w działaniach militarnych, nie byli oni przez armię wykorzystywani na szczeblu wyższym niż taktyczny. Decyzja inwazji na Irak czy Afganistan nie była poprzedzona odpowiednimi badaniami (McFate 2011). Nie są znane przykłady, aby korzystano z ich ekspertyz przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Być może to jest przyczyną, że choć armia amerykańska wygrywa prawie wszystkie bitwy, to jednak przegrywa wojny. Gdyby pytano antropologów, być może do niektórych wojen by nie doszło, a jeśli już, to wiedziano by może, jak je wygrać. Tym bardziej, że w tekstach typowo akademickich o wojnie w Afganistanie nie brakuje interesujących pomysłów. Przykładowo psycholog kulturowy Karl Slaikeu (2009), pracujący w Afganistanie jako mediator, proponuje działania polegające na opanowywaniu każdej wioski z osobna i zapewnianiu jej mieszkańcom 100% bezpieczeństwa, w tym wyraźną poprawę ich dobrobytu. Przy czym to mieszkańcy mieliby decydować, co ma ulec poprawie (higiena, zdrowie, edukacja czy utrzymanie rodziny). Nowe, odmienione wioski byłyby dla sąsiadów przykładem tego, jak Afganistan może wyglądać po wygranej wojnie z talibami. Z kolei antropolog wojny, badacz radykalnego islamu Ronald Holt (2009) proponuje, aby żołnierze mieszkali z wieśniakami pod jednym dachem, pomagając miejscowej ludności swymi umiejętnościami, w ten sposób przekształcając ich w sojuszników.

Inną propozycją jest, aby szkolić, uzbrajać i opłacać wiejskie milicje, a dolary wsparte rozpoznaniem antropologicznym powinny wygrać z dżihadem. Wbrew pozorom rozwiązanie takie byłoby tańsze i przede wszystkim nawiązujące poniekąd do sprawdzonych brytyjskich rozwiązań sprzed 100 lat.

Inną kwestią jest fakt, że projekty typu HTS czy *Minerva* budzą od samego początku krytykę ze strony samych antropologów. Amerykańskie Towarzystwo Antropologiczne po II wojnie światowej wycofało się ze swojego wcześniejszego stanowiska i przyznało rację tezom Boasa. Kodeks etyczny, które przyjęło w 1971 roku, zakłada odpowiedzialność antropologa wobec badanych, stawianie ich interesów na pierwszym miejscu w trakcie konfliktu, ochronę rozmówców oraz szanowanie ich godności i prywatności. W 2007 roku Towarzystwo oficjalnie potępiło udział antropologów w HTS, podkreślając, że obowiązkiem ich jest przede wszystkim nie szkodzić osobom badanym i wyjaśnić kim się jest i w jakim celu zbiera się informacje. Organizacja ta podkreśla, że antropolog w żadnym wypadku nie powinien angażować się w pracę niejawną, naruszającą zaufanie rozmówców, mogącą przyczynić się do krzywdy innych ludzi.

Antropolożka McFate stara się odpierać ataki na HTS, dowodząc, że wspomniane drużyny działają jawnie, a pracujący w *Systemie* antropolodzy przestrzegają podstawowych zasad etycznych. Nikt poza tym nie jest zmuszony do rozmawiania z przedstawicielami HTS. Wymiernym zaś rezultatem „antropologizacji armii” jest spadek operacji ze skutkiem śmiertelnym. Wiedza zaś z zakresu społeczno-kulturowych uwarunkowań może przyczynić się do ograniczenia niepotrzebnej przemocy (McFate 2011).

Niemniej dylematy moralne, mimo tych argumentów, pozostaną, a każdy z antropologów musi sam je rozstrzygać we własnym sumieniu. Musi odpowiedzieć sobie przede wszystkim, na ile działanie w służbie swojego państwa i dla jego obrony są jego obywatelskim obowiązkiem, tak jak w czasie II wojny światowej, a na ile wyłącznie realizacją imperialnych interesów i ukrytych tendencji neokolonialnych. Na ile antropolog ma bronić zachowań tubylców niezależnie od tego, co właściwie oni robią, a na ile uczestniczyć w próbie ich zmiany. Pytania te nie dotyczą tylko dzisiejszej walki z terroryzmem, ale i starych tematów tego typu, jak np. okaleczenia genitalne. Działać na rzecz zmiany czy tylko tłumaczyć punkt widzenia tubylców. To są dylematy z zakresu relatywizmu kulturowego, znane co najmniej od czasów Boasa.

Kończąc, można tylko stwierdzić, że polski antropolog nie będzie musiał takich dylematów jeszcze rozstrzygać, ponieważ polska armia w przypadku wyjazdu żołnierzy na misje stabilizacyjne ogranicza się tylko do zorganizowania im wykładów dotyczących sytuacji w regionie i wynajęcia tłumaczy. Tymczasem udział antropologa w armii jest nie tylko przydatny w działaniach

typowo militarnych, ale także w misjach stabilizacyjnych czy pokojowych, w których polscy żołnierze w ciągu ostatnich dwóch dekad służyli dość masowo. Na potrzebę badań antropologicznych w tym kontekście zwracał uwagę m.in. Amitav Ghosh (1994).

W Polsce powstało jak do tej pory kilka prac magisterskich dotyczących wojska. Z ostatnich wymienić tu można studia w bazie Babilon w Iraku Anety Baranowskiej (2009) czy w Kosowie Anny Janickiej (2003). Niestety na razie nie była to jeszcze antropologia zastosowana. Temat wojny i wojska pozostaje jednak ciągle interesujący zarówno dla antropologii akademickiej, jak i stosowanej, a armia, nawet polska, to ciągle potencjalny dla antropologów pracodawca. Pozostaje mieć nadzieję, że polscy dowódcy nauczą się czegoś od swych amerykańskich kolegów i będą chcieli wykorzystać ich pomysły także we własnej armii.

Rozwiązywanie konfliktów. Negocjacje z udziałem antropologa

Nie ma zbiorowości ludzkich wolnych od konfliktów. Ludzie wykazują głęboką skłonność do tworzenia grup wewnętrznych i zewnętrznych, a tam, gdzie są takie grupy, dochodzi do napięć i problemów, gdyż jako istoty społeczne instynktownie opowiadamy się zawsze po jednej lub drugiej stronie. Całkowite ich wyeliminowanie nie jest możliwe ani nawet pożądane. Obok negatywnych skutków konflikty przyczyniają się niejednokrotnie do wzrostu motywacji, innowacyjności albo stanowią sygnał o złym funkcjonowaniu i dysfunkcyjności określonych systemów i obszarów. Przedłużające się i nierozwiązane konflikty powodują jednak napięcia i niepokoje, obniżają efektywne osiąganie celów, dezorganizują pracę, prowadzą niejednokrotnie do jawnej agresji zarówno na poziomie grup, jak poszczególnych jednostek.

Podjęmowane często tradycyjne strategie wobec konfliktów poprzez ich ignorowanie, deprecjonowanie, separację, reorientację, czyli wskazanie tzw. kozła ofiarnego i odwrócenie uwagi od istoty problemu, aż po otwartą walkę, której wynikiem są wojny i konflikty zbrojne nie są uważane za metody efektywne. Za takie uchodzą natomiast negocjacje mające za zadanie rozpoznanie sytuacji konfliktowych i podjęcie rokowań w celu osiągnięcia porozumienia, zawarcia transakcji lub rozwiązania problemu między stronami konfliktu (Sikorski 2005; Kamiński 2004).

We wszystkich negocjacjach jest jedna podstawowa zasada. Ten, kto wie najwięcej – wygrywa. Dlatego zdiagnozowanie danej sytuacji, określenie źródeł konfliktu, jego dynamiki i charakteru, poznanie historii związków mię-

dzy stronami i zrozumienie potrzeb drugiej strony należą do podstawowych elementów przygotowania się do negocjacji. Kluczową kwestią odniesienia sukcesu jest przy tym tzw. BATNA (*Best Alternative to Negotiated Agreement*), czyli najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia, a innymi słowy w miarę dokładne określenie zarówno swoich interesów, jak i przede wszystkim interesów drugiej strony, leżących u podstaw sporu. Realna siła negocjacyjna stron zależy przede wszystkim od tego, na ile atrakcyjne dla każdej z nich jest lub nie jest osiągnięcie porozumienia (Fisher, Ury, Patton 2009, s. 148).

Absolwenci etnologii i antropologii kulturowej będąc wyczuleni na zrozumienie drugiego człowieka, dysponując szeroką wiedzą faktograficzną o różnych grupach społecznych i kulturowych oraz mając umiejętność bezpośredniego kontaktu z ludźmi, umiejąc słuchać i zadawać pytania, są potencjalnie dobrze przygotowani do prowadzenia negocjacji, zwłaszcza typu międzykulturowego. Może brakować im tylko wiedzy i ćwiczeń z zakresu samych technik negocjacyjnych.

Negocjacje dzielą się zazwyczaj na tzw. negocjacje pozycyjne – polegające na przetargu o stanowiska i integracyjne – będące procesem budowania porozumienia na podstawie analizy interesów stron. Można je prowadzić samodzielnie albo w zespole. W skład zespołu, poza szefem podejmującym decyzje, wchodzi bardzo często ekspert w zakresie danego tematu lub analityk (tudzież doradca czy obserwator), którym może zostać oczywiście antropolog. Może on zostać także doproszony (zwłaszcza gdy negocjacje utkną w martwym punkcie) również w charakterze mediatora⁶. Jeśli występuje jako strona w konflikcie, może dostać zlecenie przeprowadzenia badań dotyczących strony przeciwnej.

W negocjacjach pozycyjnych celem jest dojście do punktu docelowego czyli punktu oporu drugiej strony. Na początku mamy zwykle do czynienia z tzw. pierwszą ofertą, ale przystępując do negocjacji zakładamy, że strona gotowa jest pójść na ustępstwa. Nie podejmuje negocjacji ten, kto nie chce ustępować. Różnica między pierwszą ofertą a punktem oporu to właśnie obszar negocjacyjnego porozumienia. Można jednak próbować zmienić ten punkt oporu, w najgorszym razie trzeba zawsze próbować się do niego zbliżyć. Dobrze jest jednak wcześniej znać możliwy obszar negocjacyjnego porozumienia, a więc poznać swojego rozmówcę, w tym celu etnograficzne ekspertyzy mogą być wręcz niezastąpione.

⁶ Mediator to osoba trzecia, z założenia neutralna i bezstronna, której zadaniem jest w bardziej poufny sposób dochodzenie do rozwiązania sporu i zawarcia satysfakcjonującego obie strony porozumienia.

Przykładem klasycznych negocjacji pozycyjnych są oczywiście negocjacje cenowe, a te, do których dochodzi na arabskim targowisku, mogą być wręcz wzorcem tego typu negocjacji. Arabowie uwielbiają negocjować, umiejętność targowania się jest częścią ich kultury. Mają dobrze wystudiowane czynienie ustępstw i taktyk w rodzaju podpuszczania czy ociągania się z podjęciem decyzji. Negocjują też do samego końca, nawet wówczas, gdy wydaje się, że transakcja została już zawarta. Nic więc dziwnego, że arabski kupiec europejskiemu turyście jest w stanie zazwyczaj sprzedać dużo więcej niż on miał zamiar kupić i to za cenę wyższą niż ten był gotów początkowo zapłacić.

Pamiętać jednak trzeba, że negocjacje mogą dotyczyć różnych kwestii konfliktowych nie tylko z zakresu kupna i sprzedaży czy ogólnie rzecz biorąc kwestii biznesowych. W zasadzie zdarzają się we wszystkich aspektach życia, a pracując w szeroko rozumianej służbie publicznej, będąc przedstawicielem administracji, policji czy organizacji pozarządowej ma się z nimi do czynienia wręcz na co dzień. Najczęściej dotyczą kwestii banalnych, np. terminu wydania decyzji administracyjnej, czy zakresu udzielenia świadczeń społecznych. Błędem negocjacyjnym jest tu zwykle wykazanie niezrozumienia drugiej strony i ograniczenie się do wyjaśnień formalnych. Prowadzi to zwykle do zaognienia konfliktu. Obietnica przyspieszenia procedury, wykazanie zrozumienia, empatii i współczucia jest tu strategią o wiele bardziej pożądaną, prowadzącą do rozładowania konfliktu, nawet jeśli z praktycznego punktu widzenia nie zmienia to sytuacji petenta.

Poważniejsze negocjacje dotyczą jednak konfliktów będących już w stanie znacznego zaawansowania, jak protesty czy strajki różnych grup lokalnych, zawodowych, etnicznych czy religijnych, gdzie żądania nie dotyczą tylko postulatów płacowych, ale np. zachowania różnych przywilejów czy równego traktowania. Mogą dotyczyć też takich kwestii konfliktowych, jak np. zgoda lokalnej społeczności na budowę autostrady, zapory wodnej czy rozszerzenia obszaru parku narodowego oraz poziomu ewentualnych rekompensat z tego tytułu. Przykładem znanym mi z własnego doświadczenia może być strajk osób ubiegających się o status uchodźcy, mieszkających w ośrodku pobytowym w Polsce. Postulatem protestujących było zezwolenie na legalne opuszczenie przez nich Polski i możliwość ubiegania się o status uchodźcy w innych krajach Unii Europejskiej. Przedstawiciele Urzędu ds. Cudzoziemców, po rozpoznaniu sprawy założyli, że ubiegający się dobrze zdają sobie sprawę, że władze nie przyjmą tego typu żądań, chociażby z powodu obowiązującej konwencji dublińskiej. Trzymając się więc swego stanowiska, zaproponowali protestującym tylko nieznaczną poprawę warunków w ośrodku. Usłyszeli wówczas listę żądań dotyczących kwestii związanych zarówno z zarządzaniem ośrodkiem, jak

i szybszego wydawania decyzji statusowych. W tym przypadku po miesiącu przetargów udało się zakończyć protest niezobowiązującą obietnicą ze strony Urzędu przyspieszenia procedur i przeniesienia na inne stanowisko nielubianego kierownika ośrodka. Niemniej nie jest to najlepszy sposób rozwiązywania sporów. Nie prowadzi on bowiem do trwałego porozumienia, ale co najwyżej do przesunięcia rozwiązania konfliktu aż do następnego strajku.

Strony nie zawsze chcą ustępować w tak prosty sposób, a chcąc zwiększyć szanse na porozumienie korzystne dla siebie, stosują klasyczne taktyki opóźniania rozmów, obstrukcjonizm, straszenie odejściem od stołu, czy klasyczną grę w tak zwanego dobrego lub złego policjanta i inne podobne posunięcia. Co więcej, gdy negocjatorzy targują się wokół stanowisk, zazwyczaj zamykają się w nich. Jest to widoczne zwłaszcza ze strony przedstawicieli administracji rządowej, którzy nie chcąc stracić twarzy i w trakcie negocjacji zwykle coraz bardziej identyfikują się ze swoim stanowiskiem. Sprawia to, że efektywne rozwiązanie sporu, czyli takie, gdzie osiąga się pogodzenie interesów obu stron, jest właściwie niemożliwe (Fisher, Urry, Patton 2009, s. 35).

Antropolog będący ekspertem w takim sporze, niezależnie od tego czy pracuje dla Urzędu czy został wynajęty przez którąś z organizacji pozarządowych do pomocy uchodźcom, będzie miał, jak na wojnie, dylematy etyczne, jeśli jest zaangażowany w interesie tylko jednej ze stron. Dlatego powinien on dążyć do zmiany formuły negocjacji na negocjacje typu integracyjnego, polegające na dokładnej analizie rzeczywistych potrzeb stron, gdzie tym bardziej jego kompetencje mogą zostać docenione.

Podręcznikowym, udanym przykładem odejścia od przetargu pozycyjnego były negocjacje pokojowe między Egiptem i Izraelem w Camp David. Egipt pragnął odzyskać utracone terytoria na Synaju, a Izrael nie chciał utraty bezpieczeństwa. Konieczne było znalezienie takiego rozwiązania, które zapewniłoby realizację żądań obu stron konfliktu. Znaleziono ją w formule integracji terytorialnej Egiptu w zamian za bezpieczeństwo Izraela. Egipt odzyskał Półwysep Synaj, ale za cenę jego demilitaryzacji.

W przypadku konfliktu służb migracyjnych z poszukiwaczami azylu, potrzeby tych pierwszych są zogniskowane na przestrzeganiu prawa, umów międzynarodowych i przyjętych procedur. Natomiast prawdziwy interes ubiegających się o azyl polega na tym, aby wyrwać się z niekończącej się wegetacji w ośrodku i rozpocząć prawdziwe życie. Pozostaje więc wiele miejsca dla negocjacyjnego porozumienia. Dzięki wewnętrznej restrukturyzacji urzędu można skrócić procedury statusowe do ustawowego minimum, a w przypadku przedłużającego się oczekiwania dać ubiegającym się prawo do pracy, jak również prawo mieszkania poza ośrodkiem, nie naruszając przy tym obowiąz-

zującego prawa. Postulaty te po latach częściowo zostały zrealizowane, co znacząco zredukowało liczbę strajków w ośrodkach. Możliwe jest więc osiąganie mądrych porozumień, które umożliwiają realizację uzasadnionych interesów stron w maksymalnym stopniu w zakresie tego co możliwe i względnie trwale rozwiązują konflikt interesów. Należy jednak zmierzać nie tyle do zwycięstwa, ile do obustronnej satysfakcji. W przypadkach naprawdę trudnych trzeba wyjść do drugiej strony z atrakcyjną propozycją, zbudować dla niej „złoty most”, jak zalecał Sun Tzu, aby mogła się wycofać, wciągnąć w tworzenie porozumienia i pomóc w zachowaniu twarzy (Ury 2009, s. 122–176). Przy rozwiązywaniu konfliktów zarówno na gruncie biznesowym, jak i tym bardziej w sferze publicznej tylko tego typu negocjacje mogą być naprawdę efektywne.

Antropolog, jeśli zostanie zatrudniony w charakterze negocjatora, to jednak przede wszystkim z uwagi na to, że jest uznany za specjalistę od stosunków międzykulturowych. Znaczenie różnic kulturowych przy podejmowaniu negocjacji, zwłaszcza z obcokrajowcami, dostrzegają niemal wszyscy autorzy podręczników na ten temat. Podkreślają oni coraz częściej bariery, jakie wynikają z faktu z odmienności stylów i celów negocjacji, które uwarunkowane są kulturowo oraz kosztów, jakie z tego tytułu muszą ponosić. Próbują jednak uporać się z tematem samodzielnie, czego skutki są podobne, jak w przypadku tych organizacji, które próbują samodzielnie przeprowadzić badania jakościowe. Amerykańska specjalistka od konfliktów, polityki publicznej i negocjacji antropolożka Jayne Docherty przyrównuje to do próby nauczania się angielskiego przez wkuwanie słówek ze słownika bez znajomości gramatyki (2004, s. 711). Sposób rozumienia kultury w popularnych książkach o negocjacjach jest daleki od antropologicznego, zawierając szereg błędnych założeń na ten temat. Ich autorzy widzą zwykle to, co na powierzchni, nie uwzględniając przy tym dynamiki i zmienności kultury. Powstają w ten sposób pewne katalogi nakazów, zakazów i uwag, o których negocjator powinien pamiętać, w stylu: naucz się podstawowych zwrotów i poszukaj informacji w Internecie, szanuj różnice kulturowe, zwracaj uwagę na mowę ciała, pamiętaj, że Hiszpanie mają skłonność do czynienia obietnic, a Francuzi do stosowania gróźb, Niemcy są konkretni, a Rosjanie nie uznają kompromisów, jeśli spotkasz Japończyka, to ukoń się głęboko, a w przypadku Araba uważaj przy zapraszaniu go na obiad. W ramach tych katalogów sporządza się też oddzielnie zbiór wskazówek dotyczących rozmawiania z płcią przeciwną⁷.

⁷ Dobrym przykładem tego typu zaleceń są np. książki Michaela Donaldsona, *Negocjacje dla bystrzaków* (2008), Magdaleny Kendik, *Negocjacje międzynarodowe* (2009) czy też Grażyny Rosa, *Komunikacja i negocjacje w biznesie* (2009).

Bardziej wyrafinowane podejście do kultury w podręcznikach do negocjacji polega na przedstawianiu listy cech dychotomicznych kultur, które dzielą je na wysoko i nisko kontekstowe, indywidualistyczne i kolektywistyczne, egalitarne i hierarchiczne, protransakcyjne i propartnerskie, o długim i krótkim horyzoncie czasowym⁸. I dopiero w tym kontekście opisywane są ich cechy przydatne z punktu widzenia negocjatorów. Tłumaczą one zainteresowanym czytelnikom, dlaczego przedstawiciel kultury wysokiego kontekstu, np. Chińczyk, nie oczekuje zapisania w umowie wszystkich wynegocjowanych szczegółów, gdyż opiera się często na komunikacji pośredniej, np. poprzez niewerbalne gesty, w przeciwieństwie do Amerykanina, przedstawiciela kultury niskiego kontekstu, dla którego umowa to rodzaj instrukcji obsługi danego przedsięwzięcia, w której wszystko musi być dokładnie wyszczególnione. Przedstawiciele z kolei kultur egalitarnych są mniej wrażliwi na kwestie rangi i przywileje niż kultur hierarchicznych. Reprezentantów kultury indywidualistycznej może z kolei mniej martwić odchodzące od konwenansu zachowanie strony przeciwnej niż negocjatorów z kultury kolektywistycznej. Ci pierwsi w przeciwieństwie do drugich nastawieni są na zawarcie jednorazowej transakcji, nie mają potrzeby trwałych kontaktów, słabo są zainteresowani rezultatem drugiej strony. Przedstawiciele kultur protransakcyjnych, jak np. Skandynawowie, są zwykle skupieni na zadaniach, a propartnerskich, jak kultury arabskie czy latynoamerykańskie – na ludziach, na ustanowieniu dobrych relacji między nimi. Stąd niejednokrotnie zdarzało się, że negocjatorzy arabscy zrywali uzgodniony już kontrakt, jeśli do jego podpisania wysyłano osobę, która tego z nimi nie negocjowała, a więc nie była z nimi wcześniej zaprzyjaźniona. W tym wszystkim zauważa się także niezmiernie istotne różnice, jeśli idzie o percepcję czasu. Istnieją kultury, jak np. chińska, o długim horyzoncie czasowym i krótkim, jak np. amerykańska. Podejście do czasu mierzone jest nawet tzw. wskaźnikiem LTO (*long term orientation*), który dla tych pierwszych wynosi 118, a dla tych drugich tylko 29, co obrazuje różnice w podejściu do negocjacji, ale też i w przestrzeganiu terminów. Przykładem tego typu różnic może być historyczny fakt zupełnie innego podejścia do negocjacji pokojowych między Wietnamem a Stanami Zjednoczonymi. Amerykanie przyjeżdżając do Paryża wynajęli hotel na tydzień, Wietnamczycy zaś na 2,5 roku.

Zdaniem Jayne Docherty ten sposób jest o tyle lepszy, że nie tylko zwiększa zdolność ze zdawania sobie sprawy ze znaczenia kultury w negocjacjach, ale przede wszystkim uświadamia stronom konfliktu, że oni sami

⁸ Podziały te oparte są zwykle na koncepcjach Edwarda Halla (1959, 1966) i Geerta Hofstede (1997).

także posiadają kulturę (2004, s. 715). Doświadczamy jej bowiem zwykle dopiero wtedy, gdy jesteśmy zmuszeni uznać, że nie wszyscy myślą w ten sam sposób co my. Autorka przytacza przykład konfliktu we Francji na tle noszenia symboli religijnych w szkole, kiedy to negocjacje wydają się w zasadzie niemożliwe, gdyż każda ze stron w trakcie rozmów stoi na gruncie swojej kultury. Dla muzułmańskich uczniów i ich rodziców nakrycia głowy dla dziewcząt są kwestią nienegocjowalną. Z drugiej strony francuscy urzędnicy odmawiają imamom posiadania autorytetu i prawa do włączenia się w proces negocjacji. Jak wówczas negocjować? Możemy się wówczas skupić, twierdzi badaczka, na tym, co druga strona robi źle wobec nas. Postuluje raz jeszcze przede wszystkim uczenie kultury negocjatorów w taki sposób, aby podnieść u nich świadomość własnej kultury, a także uznania tego, że kultury nie muszą odnosić się wyłącznie do etnosów, ale także do grup zawodowych, organizacji i innych lokalnych grup. Nawet spotkanie dwóch osób może być wielokulturowe, gdyż po pierwsze każda z nich może należeć do wielu grup. Po drugie ważne jest, aby w procesie negocjacji pomóc zrozumieć uczestnikom mechanizmy, które przekazują kulturę i po trzecie – prawie nigdy dana kultura nie jest w całości podzielana przez wszystkich członków danej grupy. Jednostki mają zdolność selektywnego jej przyjmowania i dostosowywania się do wielu kultur. Stąd nie można zakładać, że każda osoba z kultury X zrobi Y. Dlatego każde międzykulturowe spotkanie, jakim są często posiedzenia negocjacyjne, wymaga dużej dozy improwizacji, doświadczenia i po prostu „zdrowego rozsądku”. A także pamiętania, że żadnej z kultur nie są obce konflikty, choć nie wszystkie te same problemy spostrzegają jako konflikt lub mają te same założenia, jak ludzie powinni na nie reagować. Autorka, której misją jest, jak sama pisze, wykorzystać pozytywną energię konfliktu, jednocześnie minimalizując jej destrukcyjny potencjał, twierdzi, że wszyscy mimo wszystko należymy do jednej kultury ogólnoludzkiej, dlatego mimo różnic możliwe jest rozwiązywanie konfliktów i strategiczne budowanie pokoju (Docherty 2004, s. 711–722).

Kończąc ten podrozdział, należy zauważyć, że udział antropologów w zespołach negocjacyjnych nie stał się jeszcze normą ani na gruncie międzynarodowym, ani tym bardziej krajowym. Niemniej od dawna uczestniczą oni często w charakterze mediatorów między różnymi społecznościami tubylczymi a władzą państwową, samorządową, organizacjami pozarządowymi lub firmami prywatnymi, np. firmami turystycznymi, ale też wszelkiego rodzaju inwestorami.

Wspomnieć można jeszcze, że antropolożka Hazel Weidman (1976) rozwinęła koncepcję pośrednictwa kulturowego (*cultural brokerage*) w odniesieniu

do instytucji pomocy społecznej i ochrony zdrowia. Stwierdziła ona istnienie różnych, konkurujących ze sobą systemów w obrębie kultury zdrowotnej, zależnej od etniczności i zaplecza kulturowego jednostek w nią zaangażowanych. Stwierdzenie to pozwoliło jej na stworzenie projektu interwencyjnego, którego celem była zmiana relacji pomiędzy koegzystującymi systemami, a w konsekwencji dostosowanie publicznej opieki zdrowotnej do potrzeb grup mniejszościowych. Wykreowała w ramach programu zdrowotnego Departamentu Psychiatrii Uniwersytetu w Miami zawód tzw. brokera kulturowego, czyli osoby, która ułatwia ludziom przekraczanie granic z jednej kultury do drugiej. Brokerami kulturowymi powinny zostawać osoby znające obie kultury, ale niekoniecznie biculturowe, doświadczające pewnego dystansu wobec ich obu, czyli np. socjolog czy antropolog (Willingen 2002).

Należy mieć nadzieję, że dzięki wzrostowi świadomości roli czynników kulturowych, zwłaszcza w międzynarodowych negocjacjach, a także przy postępującej globalizacji biznesu i nieumiejętności radzenia sobie z kulturą przez dotychczasowych ekspertów, będzie to potencjalnie duży rynek pracy dla antropologów.

Od szkół po wioski tematyczne.

Inne przykłady zastosowań antropologii w służbie publicznej

Możliwych zastosowań antropologii, poza murami instytucji naukowych, jest jeszcze wiele. Poniżej przedstawiam przykłady tylko kilku z nich, podejmowanych na zlecenie resortów rządowych lub instytucji samorządowych.

Edukacja

Pierwszym z nich mogą być przykłady zastosowań antropologii w edukacji, realizowane w Stanach Zjednoczonych. Ten kierunek wykorzystania praktycznego antropologii poza medycyną i rolnictwem należy zresztą w tym kraju do najczęstszych. Ma on poza tym długą tradycję, której początki można datować od artykułu Niny Vandewalker opublikowanego w *The American Journal of Sociology* w 1898 r., postulującego konieczność połączenia pedagogiki i studiów nad kulturą (Greenman 2005, s. 266). Ważną rolę w tej sprawie odegrała książka Margaret Mead *Coming of Age in Samoa* (1928), wywierając z czasem ogromny wpływ na pedagogikę na Zachodzie. Trwały związek natomiast między nią a antropologią datuje się w USA od konferencji w Carmel Valley w 1954 r., z udziałem pedagogów i antropologów, gdzie po raz pierwszy wyraźnie stwierdzono, że antropologia może przyczynić się do poprawy nauczania (Spindler 2000).

Antropolodzy w swym podejściu do edukacji od początku zwracali uwagę przede wszystkim na środowisko pozaszkolne, edukację nieformalną i enkulturację, czyli po prostu w jaki sposób dzieci uczą się kultury (Greenman 2005, s. 263). Te badania otworzyły później drogę do dalszych szczegółowych pytań: Jak i gdzie uczą się dzieci? Kim są nauczyciele? W jaki sposób zachodzą zmiany w edukacji? Co się dzieje, gdy otrzymują one sprzeczne przekazy? Jak powinna wyglądać edukacja w środowisku wielokulturowym?

Współcześni badacze zwracają szczególną uwagę na konteksty, które mogą mieć wpływ na naukę i wychowanie dzieci, na znaczenie wpływu rodziców i rodziny, miejsca zamieszkania i szeroko pojętego środowiska pozaszkolnego. Antropolożka Nancy Greenman postuluje, aby kwestię nabywania kultury i rozpoznania całego środowiska edukacyjnego uczynić zadaniem najważniejszym i dopiero z tej perspektywy podjąć się projektowania i realizacji programów, które przyczynią się do poprawy nauczania (2005, s. 280).

Do podstawowych metod badawczych należą oczywiście rozmowy i obserwacja uczestnicząca, ale też i wywiady grupowe. Korzysta się też z materiałów zastanych, tworzy filmy i dokumentację fotograficzną, wykorzystywaną później w dyskusjach nad tematem. Badania mogą mieć miejsce zarówno w klasie podczas zajęć szkolnych, na boisku, w trakcie wycieczek, jak i w czasie wolnym, nie tylko wśród uczniów, ale i ich rodziców czy konkretnej społeczności, do której należą badane dzieci.

Obecnie działa w USA kilkaset placówek zajmujących się stosowaniem antropologii w edukacji, m.in. Rada ds. Antropologii i Edukacji przy Amerykańskim Towarzystwie Antropologicznym z licznymi komisjami koordynującymi projekty zgodnie ze swoim profilem. Otrzymują one szereg zleceń na tego typu badania zarówno od konkretnych szkół, jak i agencji rządowych, organizacji pozarządowych czy muzeów. Specjalnością ich są oczywiście badania etnograficzne prowadzone w szkołach, do których uczęszczają dzieci z mniejszości etnicznych, w rezerwatach indiańskich, w obozach dla uchodźców czy w ogóle wśród mniejszości imigranckich.

Przykładem takiej antropologii stosowanej w dziedzinie edukacji wielokulturowej mogą być badania Jerry'ego Lipka wśród Eskimosów Yup'ik i Theresy McCarty wśród Indian Navajo, które miały za cel wypracować kompromis pomiędzy ich kulturami i ich sposobami uczenia się a państwowym ustawodawstwem obowiązującym w edukacji (Lipka 1998, McCarty 2002). Były też badania Nancy Greenman nad problemem dlaczego dziewczęta pochodzenia latynoskiego i afrykańskiego nie odnosiły znaczących sukcesów w nauce, zwłaszcza w przedmiotach ścisłych (2005) czy projekty prowadzone np. przez

Biuro Stosowanych Badań w Antropologii⁹ dotyczące tego, jak młodzież latinoamerykańska doświadcza różnych form nierówności w szkole albo w jaki sposób dzieci uchodźców z Somalii przystosowują się do amerykańskiej szkoły i co ona może zrobić, aby ułatwić im adaptację.

Wyniki tych i innych badań wprowadza się w życie. Mają one przede wszystkim na celu stworzenie przyjaźniejszego i efektywniejszego środowiska sprzyjającego nauczaniu. Należy jednak podkreślić, że podobnie jak w innych projektach antropologii stosowanej, nie wszystkie miały pozytywne konsekwencje. Badacze i ich sponsorzy też mają kulturę i to ona wpływa często na wybory, których dokonują. Na te same kwestie różni antropolodzy mogą patrzeć z różnych perspektyw, tym bardziej, że w badanych społecznościach też występują różne, często skrajnie odmienne głosy. Jedni popierają np. edukację dwujęzyczną, inni tylko w zakresie języka rodzimego, a jeszcze inni opowiadają się za nauką języka dominującego. Skutki mogą być różne, wzbudzające często kontrowersje, stąd badacze zajmujący się antropologią stosowaną w edukacji powinni mieć świadomość ich istnienia.

Na amerykańskim tle zaangażowanie polskich antropologów w edukację prawie nie istnieje, choć wiadomo, że nasi absolwenci dość często podejmują pracę w szkołach. Zazwyczaj jednak są tylko nauczycielami niektórych przedmiotów humanistycznych lub języków obcych, choć należy się spodziewać, że używają również swojej wiedzy etnologicznej przynajmniej tak często, jak mają ku temu okazję. Zapewne też wyjaśnianie zagadnień kulturowych przez nich jest dużo bardziej profesjonalne niż innych nauczycieli. Najlepiej, jak trafiają do gimnazjów i liceów niepaństwowych, gdzie istnieje nieco większa szansa samodzielnego kształtowania programu, a nawet dołączenia do niego jakiegoś wstępu do antropologii czy zajęć o mniejszościach etnicznych lub etnografii regionu. Jest to oczywiście też pewien rodzaj stosowania antropologii, ale niestety bardzo nieformalny.

Pewną szansę na zatrudnienie antropologów stwarzają także programy związane z koniecznością przeprowadzenia badań w zakresie edukacji specjalistycznej, np. na temat społecznego kontekstu żywienia niemowląt w związku z dość jednostronnym potraktowaniem tego tematu przez szkoły rodzenia. Jedna z absolwentek etnologii warszawskiej wystąpiła z projektem tego typu badań do Urzędu Miasta. Tego typu inicjatywy mają dużą szansę realizacji, jeśli wniosek zostanie odpowiednio przedstawiony i uzasadniony. Jest to jednak jednocześnie przykład, że antropolog w Polsce sam musi wyjść z pewną inicjatywą, musi przeszukiwać także strony internetowe różnych organizacji,

⁹ *Bureau of Applied Research in Anthropology* (BARA) założone w 1952 r. w Arizonie.

żeby dowiedzieć się o ogłaszanych konkursach na tego typu badania, a nie tylko oczekiwać, że dana instytucja zgłosi się do niego sama z odpowiednim zleceniem. Dotyczy to oczywiście nie tylko projektów z zakresu edukacji.

W ramach nowej podstawy programowej przewidziano wprowadzenie obowiązkowej dla uczniów edukacji regionalnej w celu, jak napisano: „kształtowania trwałych więzi z małą ojczyzną, świadomości własnych korzeni, odnajdywania w kulturze źródeł najistotniejszych wartości, zaangażowania do aktywnego działania na rzecz środowiska” (Ministerstwo..., 2009). Może to stanowić także pewne wyzwanie i szanse dla absolwentów etnologii, ale zapytać można, dlaczego MEN nie zaangażował antropologów do współpracy nad nową podstawą programową, aby sprawdzić choćby, jakie są społeczne (lokalne) oczekiwania i potrzeby wobec proponowanych zajęć? Badań tego typu jak amerykańskie, o ile mi wiadomo, nie prowadzi się jeszcze w Polsce, choć niektórzy studenci i absolwenci robili już takie badania w ramach wolontariatu na zlecenie organizacji pozarządowych. Dotyczyły one przeważnie problemów adaptacji cudzoziemców w szkole czy też źródeł powstawania konfliktów międzykulturowych. Przykładem tych ostatnich mogą być badania w ramach prowadzonych przez mnie warsztatów z antropologii stosowanej, na zlecenie Fundacji Polskie Forum Migracyjne, w szkole w warszawskiej dzielnicy Targówek, do której uczęszczają dzieci czeczeńskie z pobliskiego ośrodka dla uchodźców. Istnieje więc pewna szansa, że kiedyś staną się one normalną praktyką, zwłaszcza w sytuacjach problemów kulturowych w szkole. W ramach obowiązujących do niedawna minimów kształcenia na pedagogice przewidywano również wprowadzenie antropologii. Niestety, osobiście miałem okazję zaobserwować, że wydziały pedagogiki przeznaczały na nie niewystarczającą liczbę godzin albo w ogóle z nich rezygnowały. Podsumowując, trzeba stwierdzić, że kontakt między antropologami i pedagogami jak dotychczas jest w Polsce zbyt wąty i aby coś się zmieniło, trzeba go przede wszystkim rozszerzyć.

Rybołówstwo

Zupełnie innym przykładem na wykorzystanie antropologicznych badań społeczno-kulturowych mogą być badania nad rybołówstwem na zlecenie Departamentu Gospodarki Stanów Zjednoczonych¹⁰. Miały na celu z jednej strony zaradzenie ubytkowi zasobów rybnych w oceanach, a z drugiej pomoc w przetrwaniu lokalnych społeczności rybackich. Podjęcie tych badań wiązało się z zakazem połowu mieczników na Hawajach, zagrażających populacji żółwi

¹⁰ Dokładnie przez jednostkę wchodzącą w jego skład zajmującą się łowiskami morskimi i rybołówstwem (*National Marine Fisheries Service* <http://www.nmfs.noaa.gov/>).

morskich. Konsekwencją tego było jednak bankructwo lub zubożenie społeczności rybaków wyspecjalizowanych w połowach mieczników. Nie pomogły dotacje rządowe i próba ich przejścia na połowy tuńczyków, gdyż pieniądze z dotacji okazały się niewystarczające, a zmiana specjalizacji wymagała czasu, aby nauczyć się nowych technik połowu (Allen, Gough 2006). Początkowo nie uznawano tego za problem, ale po przegraniu kilku procesów sądowych postanowiono jednak zbadać podłoże tego zjawiska, zlecając badania antropologom (Abbott-Jamieson, Clay, Colburn, 2006).

Badania nad rybołówstwem różnych grup tubylczych zawsze interesowały wielu antropologów, stąd i tym razem nie było problemu ze znalezieniem chętnych, zwłaszcza gdy pojawiły się środki przeznaczone na ten cel. Zadali oni podstawowe pytania o to, jak są zorganizowane społeczności rybackie? Dlaczego rybacy podejmują się tego zawodu? Jak klasyfikują obszary swoich połowów i ich faunę? Jak wygląda ich życie w różnych grupach etnicznych? Jaki wpływ mają na nich działania rynkowe w skali globalnej?

W przypadku wspomnianych rybaków z Hawajów pochodzenia wietnamskiego pokazano, jak jedna decyzja administracyjna potrafi rozbić silnie dotąd zintegrowaną społeczność rybacką, doprowadzić do kłótni wewnątrz rodzin, zmusić kobiety do podjęcia pracy zarobkowej, wpłynąć negatywnie na wychowanie dzieci. Badania pokazały też dużą zdolność adaptacyjną badanej grupy, ale za cenę zmiany miejsca zamieszkania (emigracji do Kalifornii) i obniżenia dotychczasowego poziomu życia (Allen, Gough 2006). Porównawcze badania przeprowadzone z kolei na Puerto Rico pokazały natomiast, jak wiedza lokalna na temat środowiska morskiego może przyczynić się do wzbogacenia wiedzy akademickiej w tym temacie. Ze studiów podjętych na tym terenie przez antropologa Carlosa Garía-Quijano wynika, że rybacy portorykańscy rozpoznają zadziwiająco dużą liczbę gatunków żyjących w wodach przybrzeżnych i klasyfikują je według miejsca występowania i typów podwodnych środowisk. Przyjęli też inną strategię niż rybacy z Hawajów, nie koncentrując się na jednym gatunku, lecz na odławianiu różnych ryb i skorupiaków i utrzymując się na rynku poprzez dostarczanie świeżych owoców morza wysokiej jakości (Garía-Quijano 2007).

Badania tego rodzaju pokazały, że specjalizacja w połowie określonego gatunku staje się coraz bardziej ryzykowna, przyczynia się do naruszenia równowagi w środowisku, a w rezultacie grozi utratą dotychczasowych łowisk. Strategia rybaków portorykańskich jest natomiast pewnym sposobem zapobiegnięcia temu. Antropolodzy pokazali tu raz jeszcze, że są świetnymi „tłumaczami” między społecznościami lokalnymi a naukowcami od ochrony środowiska i administracją państwową. Dzięki dużej wartości danych zdo-

bytych dzięki tym badaniom, amerykańskie agencje rządowe obecnie stale przyznają środki na prowadzenie badań nad rybołówstwem, które stają się coraz popularniejsze wśród tamtejszych antropologów.

W Polsce niestety nikt nie zlecił antropologom przeprowadzenia badań jakościowych na ten temat, choć akurat w kwestii rybołówstwa byłyby one niesłychanie potrzebne i naglące, gdyż sytuacja polskich rybaków po wprowadzeniu przez Unię Europejską, w ramach tzw. Wspólnej Polityki Rybackiej, kwot połowowych zbliżona jest do tych z Hawajów. Na etnologii warszawskiej i szczecińskiej studenci podjęli badania tylko w ramach przygotowywanych prac magisterskich. Niestety, pisane są na użytek wyłącznie akademicki, a nie z uwagi na możliwość ich zastosowania¹¹.

Domy spokojnej starości w Danii

Praktyczne stosowania antropologii nie ograniczają się tylko do obszaru Stanów Zjednoczonych. Przykładem badań stosowanych w Europie mogą być badania duńskich antropologów Jensa Kofoda i Anny Birkemose w domach spokojnej starości (2004). Wykonane zostały one na zlecenie duńskiego Ministerstwa Zdrowia z uwagi na zaskakujący fakt stwierdzenia u pensjonariuszy tych domów niedożywienia. Było to tym bardziej bulwersujące, że mamy tu do czynienia z taką sytuacją nie w ubogim państwie Trzeciego Świata, lecz w Danii, gdzie w tego typu domach panują wręcz doskonałe warunki i jest oczywiście pod dostatkiem jedzenia. Każdy z lokatorów ma własny pokój, balkon i ogródek, a kuchnia przygotowuje posiłki przynajmniej w dwóch zestawach. Są organizowane zajęcia gimnastyczne, wycieczki, wieczorki taneczne i inne imprezy okolicznościowe. A jednak u jednej trzeciej pensjonariuszy stwierdzono niebezpieczny dla zdrowia spadek wagi ciała.

Władze próbowały się z tym problemem początkowo uporać same, tworząc specjalne domy eksperymentalne, w których starano się włączyć pensjonariuszy do wspólnych zajęć, także przy gotowaniu, gdzie mieli się oni poczuć jak we własnym domu. Dopiero gdy okazało się, że niechętnie włączają się oni w takie zajęcia, a indeks ich masy ciała nie wzrósł znacząco, dopiero wówczas rozwiązanie zagadki powierzono antropologom.

Antropolodzy na przykładzie czterech wybranych domów przeprowadzili z ich mieszkańcami typowe badania etnograficzne na temat ich postrzegania

¹¹ Na etnologii warszawskiej jedna z tych prac została już obroniona: N. Puciato, *Ja-stanicy, przedsiębiorcy, ekolodzy i ryby – debata na temat zmian w rybołówstwie związanych z wprowadzeniem Wspólnej Polityki Rybackiej*, pod kierunkiem prof. UW, dr hab. A. Malewskiej-Szałygin (archiwum IEiAK, UW).

życia w takich domach, relacji z innymi mieszkańcami i oczywiście ich opinii na temat przygotowywanych tam posiłków.

Wyniki może były do przewidzenia, choć niekoniecznie w Danii, gdzie tego typu domy opieki na seniorami stały się już czymś zupełnie naturalnym. Rodzina oddająca swoich bliskich nie musi obawiać się krytyki otoczenia, posądzenia o egoizm i brak troski, jak może zdarzyć się to jeszcze w Polsce. Pozornie ludzie starsi też są zadowoleni z takiego rozwiązania. Rozmówcy antropologów mówili im, że sami podjęli decyzję o przeprowadzce, gdyż nie chcieli być dla nikogo ciężarem. Okazało się jednak, że był to wybór ich rodzin. To one planowały przeprowadzkę, wynajdywały odpowiednią placówkę i załatwiały formalności. Tymczasem taka zmiana wiązała się z zawieszeniem dotychczasowej roli społecznej i staniem się uzależnionym od personelu i regulaminów ośrodka pensjonariuszem. Dlatego podejmowali walkę o utrzymanie odrobiny niezależności. Odmawiali uczestniczenia w różnych programach, ponieważ traktowali je jak zamach na swoją niezależność. Najbardziej jednak manifestowała się ona podczas posiłków, tym bardziej, że przy tej okazji byli często na siłę wyciągani ze swoich pokoi albo karmieni przez personel. Niejedzenie było więc jedną z nielicznych możliwych do zastosowania przez nich form buntu i zachowania swojej autonomiczności. Mimo że personel ciągle podkreślał, że w ośrodku panuje atmosfera domowa, to trudno było ją za taką uznać w sytuacji, gdy stosunek do nich był paternalistyczny, jak do małych dzieci. Istotne było także, że, jak pisze Kofod, nie tylko jedzenie jest ważne, ale także z kim się je. A musieli oni jeść z ludźmi, z którymi z reguły nie mieli nic wspólnego (2006).

Wniosek antropologów z tych badań był taki, że problemu niedożywienia nie można rozpatrywać jedynie w kontekście medycznym lub kulinarnym. W tym przypadku ważna była podmiotowość badanych, trudna czy wręcz niemożliwa do zachowania w „instytucji typu totalnego”¹². Pensjonariusze, nie znajdując innego wyjścia z sytuacji, wybierali bierny opór, unikanie wszelkich kontaktów i niejedzenie.

Podsumowując, antropolodzy wywiązali się z powierzonego im zadania i odpowiedzieli na pytanie, dlaczego pensjonariusze domów spokojnej starości chudną. Odpowiedzi na pytanie, jak temu zaradzić, zlecenie już nie przewidywało. Można podejrzewać tylko, że zleciodawca, jak w innych tego typu przypadkach, nie byłby z odpowiedzi zadowolony, jeśli wybiegałaby ona poza

¹² Nawiązanie do koncepcji E. Goffmana, który to „instytucjami totalnymi” nazywa wszystkie te miejsca zamieszkania i pracy, gdzie większość przebywających tam osób prowadzi wspólnie zamknięty i formalnie administrowany tryb życia (1961/1991).

dotychczasowy przyjęty i społecznie aprobowany system w postaci istnienia instytucji domów spokojnej starości.

Wioski tematyczne

Ostatni z przytoczonych tu przykładów zastosowań antropologii dotyczy polskiej wsi i zarazem interwencji w jej życie kulturalne. Koncepcja „wsi tematycznych” to idea ożywienia gospodarczego, polegająca na uczynieniu danej miejscowości atrakcyjną dla ruchu turystycznego i swego rodzaju pomysłu na zarabianie pieniędzy poprzez wykorzystanie specyfiki dziedzictwa kulturowego i kapitału społecznego mieszkańców z określonych miejscowości wiejskich. Polega głównie na wykorzystaniu popularności agroturystyki, ale wobec terenów, na których pozornie nie ma nic szczególnie interesującego, gdzie bez specjalnych zabiegów nie mogłaby się ona rozwijać. Zaletą tej koncepcji rozwoju są niskie, przynajmniej na początku, nakłady finansowe potrzebne na uruchomienie takich projektów i objęcie nim praktycznie całej społeczności wiejskiej.

Idea wsi tematycznych, w której aktywnie uczestniczą antropolodzy, nie jest nowa. Praktykowana jest już od dawna na terenie Stanów Zjednoczonych, Francji, Niemiec czy Austrii. W Polsce pojawiła się dopiero od niedawna. Rozwija się ona w odpowiedzi na kryzys lub wręcz upadek tradycyjnego rolnictwa, tam gdzie lokalna społeczność nie była w stanie z różnych przyczyn dostosować się do współczesnych zmian w tym sektorze.

W Polsce inicjatorem i koordynatorem projektu „Wioski tematyczne” został Waław Idziak¹³, który wraz z organizacjami pozarządowymi (Biurem Partnerstwa „Razem”, Fundacją Wspomagania Wsi, Koszalińskim Towarzystwem Społeczno-Kulturalnym i innymi) pozyskał środki unijne z programu operacyjnego EQUAL, Europejskiego Funduszu Społecznego do wprowadzenia tej idei w życie.

Pierwszym etapem jest poznanie wspomnianego dziedzictwa kulturowego i ukrytego potencjału społecznego, istniejącego w danej społeczności lokalnej oraz analiza potencjału zasobów lokalnych i sprawdzenie możliwości ich wykorzystania. Następnym jest przeprowadzenie badań etnograficznych i w razie potrzeby archiwalnych. Stąd współpraca realizatorów programu z naukowcami i studentami antropologii. W trakcie badań, w których uczest-

¹³ Waław Idziak, naukowiec i działacz społeczny, zainteresowany kulturą wsi, wykładowca socjologii i takich przedmiotów, jak zachowania organizacyjne czy zarządzanie rozwojem lokalnym na Politechnice Koszalińskiej i Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

niczą mieszkańcy wsi, dokonuje się wymiana wiedzy między badaczami a badaną społecznością, w wyniku czego pojawia się oczekiwany efekt sprzężenia zwrotnego i powstają w końcu pomysły na specjalizację danej wsi. Największą trudnością są tu, jak pisze Wacław Idziak, bariery związane z myśleniem, obawą narażenia się na śmieszność, jeśli się nie uda (2005). Antropolog musi tu także wejść w rolę negocjatora, umiejętnie przekonywującego do danego pomysłu.

Przykładem tego typu projektów może być jeden z nich pod tytułem „Iwięcino – wieś z końca świata”. Wykorzystano tu obraz „końca świata” z miejscowego kościoła, który pozwolił uruchomić wśród badanej społeczności różne interpretacje związane z tym zagadnieniem, np. końca świata przyrodniczego, historycznego czy dziecięcego. Na tej podstawie mieszkańcy Iwięcina, dawnej wsi cysterskiej, stworzyli produkt w postaci zajęć o tematyce historycznej, astronomicznej i różnicach kulturowych, a wspólnie z antropologami udało im się odnaleźć w przestrzeni społeczno-kulturowej wsi swoiste ślady owego tytułowego „końca świata”. Powstała w ten sposób ścieżka dydaktyczna o nazwie „Końce świata w Iwięcinie”, po której wędrując można obejrzeć obelisk, kościół, cmentarz i grodzisko w lesie. Uzupełnieniem tego pomysłu stał się targ cysterski oraz warsztaty regionalne na temat tradycji bożonarodzeniowej (krucha tajemnica bombek choinkowych) i wielkanocnej (malowanie i kraszenie pisanek, zabawy z jajem). Dla dzieci przygotowano program pod nazwą „Misiowa kraina na końcu świata”. Z czasem wymyślono nowe imprezy, np. nocne zwiedzanie kościoła pt. „Nocą daj poprowadzić się aniołom”, a dzięki temu, że przez wieś przebiega fragment nadmorskiego szlaku kolarskiego, otworzono przy szkole podstawowej schronisko młodzieżowe im. Kazimierza Nowaka, podróżnika, któremu jeszcze w latach trzydziestych udało się objechać na rowerze Afrykę. Zorganizowano nawet konferencję naukową pt. „Pomorskie końce świata”. Dopiero tego typu program pozwolił rozwijać we wsi dochodową agroturystykę. Przy okazji udało się mieszkańcom Iwięcina pozyskać pieniądze na renowację zabytkowej ambony, chrzcielnicy i tablicy inskrypcyjnej oraz nowej remizy strażackiej służącej za świetlicę wiejską. Powstało też monograficzne opracowanie historii Iwięcina.

Idea „wsi tematycznych”, bazująca na własnych pomysłach mieszkańców, stała się szansą szczególnie atrakcyjną dla miejscowości pozbawionych atrakcji turystycznych, jak np. typowe wsie popegeerowskie na Pomorzu. Tak np. w Sierakowie Sławieńskim zainspirowano się Tolkienem, budując bajkowe domki z gliny i słomy, organizując jarmarki hobbickie, warsztaty z pamiętkarstwa i rękodzieła, gry terenowe, liczne imprezy okazjonalne, jak majówka w wiosce hobbitów, a przy okazji serwując jadło hobbickie i oferując noclegi.

W Paprotach inspiracją do pomysłu okazały się okoliczne źródła i liczne poplątane ścieżki między gospodarstwami. I tak Paproty stały się „wioską labiryntów i źródeł”, gdzie odbywają się liczne gry i zabawy. Dąbrowa, w której zachowała się znajomość zielarstwa, stała się natomiast „wioską zdrowego życia” z własnym ogrodem medytacyjnym, ścieżką zdrowia i zdrową kuchnią a zwłaszcza produkowanymi tam wyrobami wędliniarskimi, miodami, syropami i oczywiście ziołami.

Idea się przyjęła i obecnie w całej Polsce można już spotkać wioski, które reklamują się jako np. Kraina Bajek i Rowerów, Królestwo Żab, Biegun Zimna i Sera itp. Poza pomysłem na powiększenie swych dochodów poprzez przejście z niedochodowego rolnictwa do sektora usług, zaletą tego typu programów okazało się przede wszystkim to, że mieszkańcy tych wsi nauczyli się współpracować i wierzyć, że potrafią sami realizować swoje marzenia. Dla antropologów natomiast programy tego typu stały się miejscem dodatkowego zatrudnienia, gdyż wymagają one kogoś, kto potrafi wejść w system społeczny wsi i wprowadzić jej mieszkańców w obszar gospodarki opartej na wiedzy.

Konkluzje

Szeroko rozumiana służba publiczna, do której wchodzi instytucje i organizacje międzynarodowe, rządowe, samorządowe i pozarządowe, jest potencjalnie dużym i względnie atrakcyjnym rynkiem pracy dla absolwentów etnologii i antropologii kulturowej. Projektują one i wdrażają corocznie szeroką gamę programów w niemal wszystkich dziedzinach życia zarówno w kraju, jak i za granicą. Programy te stwarzają wiele unikalnych możliwości zastosowania wiedzy antropologicznej i etnograficznych badań jakościowych. W przeciwieństwie do zastosowań wyłącznie biznesowych mają szersze cele, przeniknięte nierzadko ideologią mającą na uwadze aktywne zmienianie świata dla wspólnego dobra. Poza tym często pozwalają etnologom i antropologom kontynuować zainteresowania badawcze poza murami uczelni, z korzyścią także dla nauki akademickiej.

Prawdą jest, że w warunkach polskich tego typu organizacje nadal zbyt rzadko mają świadomość praktycznych możliwości wykorzystywania antropologii. Należy jednak przypomnieć, że zdarza się to nadal także w Stanach Zjednoczonych i innych krajach zachodnich. Przykładem może być opisana wyżej decyzja administracyjna w sprawie połowów mieczników. Nie zawsze jest to tylko kwestia niewiedzy lub chęci zaoszczędzenia środków na badania antropologiczne. Jest to także często problem arogancji władzy w ogóle lub poszczególnych organizacji, które są skłonne wdrażać swoje pomysły bez szer-

szych konsultacji czy mediacji z grupami lokalnymi, nie patrząc na możliwe skutki ich interwencji w delikatną materię życia społecznego.

Przykładem mogą być konflikty między inwestorami (prywatnymi, ale także publicznymi), którzy dokonują dajmy na to wyburzeń lub budowy czy modyfikacji pewnych obiektów, a społecznością lokalną lub urzędem. Dochodzi do tego często już po zakończeniu realizacji danej inwestycji bez wcześniejszej konsultacji i partycypacji społecznej. W Polsce zbyt często dopuszcza się do otwartej konfrontacji w takich sytuacjach. W analogicznej sytuacji np. w Hiszpanii, kiedy pojawił się problem zagospodarowania byłego więzienia z czasów Franko, które to miejsce było przez wiele lat pustostanem, a jednocześnie miejscem kultowym dla graficiarzy, władze dzielnicy Carabanchel w Madrycie, na którego terenie znajdował się ten pustostan, zamówiły u antropologów badania jakościowe na ten temat¹⁴. W rezultacie przeprowadzono inwentaryzację obiektu, nakręcono film o historii i obecnym stanie więzienia, pokazano go mieszkańcom dzielnicy, potem przeprowadzono z nimi wywiady na temat ich stosunku do obiektu, ale także i ich pomysłów, co z nim zrobić. Kiedy okazało się, że większość z nich opowiedziała się za budową szpitala w tym miejscu i ewentualnie stworzenia w nim niewielkiej izby pamięci, dopiero wówczas ruszyły prace rozbiórkowe. Uniknięto w ten sposób większych protestów, co niestety w Polsce jest na porządku dziennym w tego typu sytuacjach.

Należy tu podkreślić, że zastosowaniu antropologii w sferze publicznej sprzyja rozwój instytucji i przestrzegania praw społeczeństwa obywatelskiego. Przykłady jej niestosowania, zwłaszcza przez samorząd terytorialny, są zawsze dowodem na niedorozwój tych instytucji i brak poszanowania reguł demokracji.

Inną kwestią jest, że antropolodzy chcący zatrudnić się w służbie publicznej muszą wykazać się pewną własną inicjatywą w tym zakresie, a nie po prostu oczekiwać na propozycje, tym bardziej, że w Polsce brak tego typu stowarzyszeń, jak w USA, które mogłyby pełnić funkcje swego rodzaju pośrednictwa pracy dla antropologów. Powinni też pamiętać o uzupełnianiu swojego wykształcenia, szczególnie w zakresie znajomości prawa, ekonomii, technik negocjacyjnych czy umiejętności menedżerskich. Muszą też nauczyć się pracować w pewnych określonych limitach czasowych, do których zobowiązują programy realizowane przez organizacje. Poza tym powinni umieć przekładać wyniki swych badań na praktykę, mieć umiejętność pisania skondensowanych raportów i rekomendacji, a nie tylko rozpraw i esejów naukowych, pamięć-

¹⁴ Informacje na ten temat otrzymałem z relacji absolwenta etnologii Gawła Walczaka, który pracował jako mediator kulturowy właśnie w tej dzielnicy.

tając przy tym, że też nie są z natury obiektywni, też mają kulturę i mogą popełniać błędy.

LITERATURA

Abbott-Jamieson S., Clay P., Colburn L.L.

2006 – *Anthropological Applications in the Management of Federally Managed Fisheries: Context Institutional and Prospectus*, „Human Organization”, Washington, vol. 65, s. 231–240.

Allen S.D., Gough A.

2006 – *Monitoring Environmental Justice Impacts: Vietnamese-American Longline Fishermen Adapt to the Hawaii Swordfish Fishery Closure*, „Human Organization”, Washington, vol. 65, nr 3, s. 319–329.

Anderson M.

1999 – *Do no harm. Haw aid can support peace – or war*, London.

Baranowska A.

2009 – *Proces kształtowania się tożsamości w instytucji totalnej na przykładzie żołnierzy obozu Babilon w Iraku*, w: J. Maciejowski, W. Nowosielski (red.), *Tożsamość społeczna grup dyspozycyjnych*, Wrocław.

Bednarek S.

1998 – *Czym jest regionalizm?*, Wrocław – Ciechanów.

Benedict R.

2003 [1946] – *Chryzantema i miecz. Wzory kultury japońskiej*, tłum. E. Klekot, Warszawa.

Birkemose A., Kofod J.

2004 – *Meals in nursing homes*, *Scand J Caring Sci*, 18, s. 128–134.

Boas F.

2005 [1919] – *Scientists as Spies*, „Anthropology Today”, June, vol. 21, p. 27.

Docherty J.S.

2004 – *Culture and negotiation: Symmetrical anthropology for negotiators*, „Marquette Law Review”, 87(4), 711–722.

Donaldson M.C.

2008 – *Negocjacje dla bystrzaków*, Gliwice.

Dul R.A.

2009 – *I coś to za zawód, ten antropolog?*, „Etnografia Nowa”, nr 1, s. 155–157.

Dżurak E.

2010 – *Antropolog z karabinem na ramieniu*, „(op.cit.)”, nr 41.

Ephron D., Spring S.

2008 – *A gun in one hand, a pen in the other*, „Newsweek Magazine”, Apr 12.

Ervin A.M.

2005 – *Applied Anthropology: Tools and perspectives for contemporary practice*, Boston.

Fisher R., Urry W., Patton B.

2009 – *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa.

Garia-Quijano C.

2007 – *Fishers' Knowledge of Marine Species Assemblages: Bridging Between Scientific and Local Ecological Knowledge in Southeastern Puerto Rico*, „American Anthropologist” Washington, vol. 109, s. 529–537.

Goffman E.

1961 [1991] – *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*, London.

Gonzales R.J.

2007 – *Phoenix Reborn?*, „Anthropology Today”, Dec., vol. 23, s. 21–22.

Greenman N.P.

2005 – *Anthropology Applied to Education*, w: *Applied Anthropology: Domains of Application*, S. Kedia, J. Willingen (eds.), Westport and London, s. 262–306.

Griffith D.

2006 – *Editor's Foreword: The Puertoricanization of North American Fisheries Research*, „Human Organization”, Washington, vol. 65, s. 229–231.

Hall E.T.

1987 [1959] – *Bezgłówny język*, Warszawa.

1978 [1966] – *Ukryty wymiar*, Warszawa.

Holt R.L.

2009 – *Afghan Village Militia: A People-Centric Strategy to Win*, www.samllwar-sjournal.com (maj 2012).

Hofstede G.

2000 [1997] – *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa.

Idziak W.

2005 – *Wiś tematyczna*, www.witrynawiejska.pl/strona.php?p=455/ (lipiec 2012).

Janicka A.

2003 – *Doświadczenie miejsca misji pokojowej przez polskich żołnierzy Kosovo Force*, (niepublikowana praca magisterska, archiwum IEiAK UW, Warszawa).

Kamiński J.

2004 – *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Warszawa.

Kedia S., van Willingen J. (eds.)

2005 – *Applied Anthropology: Domains of application*, Westport and London, s. 262–306.

Kendik M.

2009 – *Negocjacje międzynarodowe*, Warszawa.

Kofod J.

2006 – *Waiting to go into a Danish Nursing Home*, *Generation Review*, vol. 16, nr 2.

Kluckhohn C.

1949 – *Mirror for Man: The Relation of Anthropology to Modern Life*, New York – Toronto.

Kukuczka J.

2010 – *Antropologia na wojennej ścieżce. Wojny i konflikty jako wyzwanie dla współczesnego etnologa*, w: F. Wróblewski, Ł. Sochacki, J. Steblik (red.), *Antropologia Zaangażowana*, „Prace Etnograficzne”, z. 38., s. 75–83.

Lipka J. (ed.)

1998 – *Transforming the culture of schools: Yup'ik Eskimo examples*, Mahwah.

Mead M.

1928 – *Coming of Age in Samoa*, New York.

1977 – *Applied Anthropology: The State of the Art*, w: E.M. Eddy, W.L. Partridge (eds.), *Applied Anthropology in America*, New York, s. 425–437.

Ministerstwo...

2009 – Ministerstwo Edukacji Narodowej, rozporządzenie z dnia 15 lutego 1999 roku, /Dz.U. 1999 Nr 14, poz. 129/ o „Edukacji regionalnej”.

McCarty T.

2002 – *A place to be navajo: Rough Rock and the struggle for self-determination in indigenous schooling*, Malwah.

McFate M., Fondacaro S.

2008 – *Cultural Knowledge and Common Sense*, „Anthropology Today”, Feb., vol. 24, s. 27.

2011 – *Reflections on the First 4 Years of the Human Terrain System*, „Prism. Journal, National Defense”, vol. 2, no 4.

Pantuliano S.

2009 – *Uncharted territory. Land, conflict and humanitarian action*, Warwickshire.

Price D.

2000 – *Anthropology as Spies*, „The Nation”, November, 20. <http://www.thenation.com/issue/november-20-2000> (lipiec 2012).

2007 – *Anthropology, Counterinsurgency, the Kill Chain, and Plagiarism*, <http://zeroanthropology.net/2007/10/31/david-price-anthropology-counterinsurgency-the-kill-chain-and-plagiarism/> (lipiec 2012).

Puciato N.

2012 – *Jastanicy, przedsiębiorcy, ekolodzy i ryby – debata na temat zmian w rybołówstwie związanych z wprowadzeniem Wspólnej Polityki Rybackiej*, praca magisterska pod kierunkiem prof. UW, dr hab. A. Malewskiej Szałygin (archiwum IEiAK, UW).

Rosa G.

2009 – *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Szczecin.

Satish Kedia and John van Willigen (eds.)

2005 – *Applied Anthropology: Domains of Application*, Westport, Connecticut.

Sikorski C.

2005 – *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa.

Slaikou K.

2009 – *Winning the War in Afghanistan: An Oil Spot Plus Strategy for Coalition Forces*, www.samlwarsjournal.com (maj 2012).

Słaboń A.

2008 – *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków.

Spindler G. (ed.)

2000 – *Fifty Years of Anthropology and Education 1950–2000*, Mahwah.

Weidman H.

1976 – *On getting from „here to there”*, „Medical Anthropology Newsletter”, vol. 8,1, s. 2–7.

Winch A. i S.

2010 – *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Warszawa.

Willingen J. van

2002 – *Applied anthropology: an introduction*, Greenwood Publishing Group.

Ury W.

2009 – *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa.

Vandewalker N.C.

1898 – *Some Demands of Education upon Anthropology*, „American Journal of Sociology”, 4,69.

Netografia (maj – czerwiec 2012):

American Anthropological Association: www.aanet.org.

Alliance for Applied Research in Educational Anthropology: <http://antropology.usf.edu/aarea/>.

Bureau of Applied Research in Anthropology: <http://bara.arizona.edu/index.htm>

Council on Anthropology and Education: www.aanetorg./section/cae/.

Human Terrain System: www.humanterrainsystem.army.mil.

Ministerstwo Obrony USA: www.defenselink.mil.

National Association for the Practice of Anthropology: www.practicinganthropology.org/.

National Marine Fisheries Service: <http://www.nmfs.noaa.go>.

Partycypacja społeczna: www.abc.com.pl/problem/1500/4/.

Wioski tematyczne: www.wioskitematyczne.org.pl/.