

Gregor Cerinšek

Zakulisje Evropskih projektov



Gregor Cerinšek

Zakulisje
evropskih projektov



Založba ZRC

Ethnologica – Dissertationes 10

Urednica zbirke Ingrid Slavec Gradišnik
Uredniški odbor Saša Babič, Barbara Ivančič Kutin, Dan Podjed, Saša Poljak Istenič

Gregor Cerinšek
Zakulisje evropskih projektov

Uredil in spremno besedo napisal Dan Podjed

Recenzenta Tatiana Bajuk Senčar, Rajko Muršič
Jezikovni pregled Vesna Videnovič, Ingrid Slavec Gradišnik

*Oblikovanje, prelom in slika
na naslovnici* Monika Klobčar

Izdajatelj ZRC SAZU, Inštitut za slovensko narodopisje
Zanj Saša Babič

Založnik Založba ZRC, ZRC SAZU
Za založnika Oto Luthar
Glavni urednik Aleš Pogačnik

Tisk Collegium Graphicum, d.o.o.
Naklada 300

Izid knjige je omogočila Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS.

Knjiga je izšla s podporo Javne agencije za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS) ter raziskovalnega programa Etnološke, antropološke in folkloristične raziskave vsakdanjika (P6-0088).

Prva izdaja, prvi natis. Ljubljana 2024

Za prosto dostopno spletno različico prve e-izdaje veljajo določila mednarodne licence Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0: <https://doi.org/10.3986/9789610507963>.

Kataložna zapisa o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

Tiskana knjiga

COBISS.SI-ID 174223107

ISBN 978-961-05-0795-6

E-knjiga

COBISS.SI ID 174378243

ISBN 978-961-05-0796-3 (PDF)

Gregor Cerinšek

Z*akulisje
evropskih projektov*

Ljubljana 2024

*Nataši, Nikiti in Nikolaju,
brez katerih bi tako ali tako
bilo vse brez smisla.*

Contents

Predgovor: Antropolog v projektni predstavi	7
Uvod	11
Dinamika projektne omrežij	16
Vonj projektne sestanka	19
Klic po antropološkem pogledu	21
Evropska unija kot evropski projekt	25
Programi financiranja EU	26
Evolucija okvirnih programov EU	28
Trojna vijačnica	30
Od aktivnosti do učinkov	33
Vključenost Slovenije v okvirne programe EU	35
Enotnost v različnosti	39
Habemus prōiectum!	45
Življenjska obdobja projekta	48
Konvencionalno-mehanicistični pogled na projekte	50
Projekt kot postmoderna kibernetična adhokracija	52
Kura ali jajce?	56
Stanje trajne krize oz. kaotična projektna naključnost	60
Čut za projektno igro	63
Projektne polje	65
Zavzeti strokovnjaki projektne igre	67
Mit o projektne Ozirisu	73
Projekt je mrtev, naj živi projekt!	76
Kako ujeti želvo v evropskih projektih?	79
Ali občutek za projektno igro vodi v kakovostnejše projektne dosežke?	81
Onkraj posamičnih projektov	83
Kapital in strategije v projektne polju	85
Ekonomski kapital	87
Kulturni kapital	88
Socialni kapital	93
Simbolni kapital	96
Projektne trajektoriji	99
Naj se projektne igra začne	102
Pesem, boginja, zapoj	105

<i>Dramaturgija projektnega sveta</i>	107
Ritualnost projektne sestankov	111
Navdušena zavzetost ali srkanje kave iz ozadja?	113
J*** se mi za vaš projekt, jaz odhajam!	115
Odri in zaodrja projektne predstave	119
O projektne večerjeh oz. kdo mi je pojedel solato?	122
Sistem Ivana Groznega	126
Ali ste jedli jastoga?	128
Covido, ergo Zoom	131
<i>Projektne reprezentacije in uprizarjanja</i>	135
Apel podobo na ogled postavi	135
Čisto nasproti komercialnemu	138
Projekt kot biografska iluzija oz. v zagovor pripovedništva	140
Nadzorni sestanek	147
Epilog	152
<i>Odčaranje projektnega sveta</i>	155
Kako v evropskih projektih odstraniti nalepko s ceno?	156
O univerzalizaciji kot načelu projektne prizadevanja	159
O dvokraljevanju in poustvarjanju kolektivne iluzije	162
O družbenih učinkih skozi lastni žep	165
V začetku je bila beseda	166
Biti inovativen na neinovativen način	169
O birokratski dimenziji ali kdo bo prej splezal na drevo?	174
O potrditveni pristranosti	179
O odprti projektne družbi	181
<i>Sklep</i>	185
<i>Slovar kratic</i>	191
<i>Reference</i>	193
<i>The Backstage of European Projects</i>	207
<i>Projekt na obzorju (Dan Podjed)</i>	211

Predgovor: Antropolog v projektne predstavi

Spominjam se, kako sem pred malo manj kot 20 leti, ko sem še kot dodiplomski študent prvič postal član projektne skupine, daljnemu sorodniku pri družinski večerji s ponosom povedal, da sem postal koordinator evropskega projekta. Začudeno me je pogledal in odgovoril, da koordinacija ni služba, ampak samo način opravljanja dela. Nato je želel izvedeti nekoliko več o tej konkretni »službi«, pri pojasnjevanju pa sem imel precej težav – predvsem zato, ker mi ni bilo popolnoma jasno, kako enostavno, poljudno povedati, kaj želimo pravzaprav doseči z 20 organizacijami v projektu, vrednem nekoliko več kot 10 milijonov evrov. V nekem trenutku mukotrpnega pojasnjevanja in kriljenja z rokami me je prekinil in z rahlo sarkastičnim podtonom dejal, da je pomembno, da se »imamo fajn« in da lahko tudi obiščem druge evropske države in sodelujem z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.

Takšni pomisleki v moji projektne karieri še zdaleč niso bili osamljeni. Ljudje, ki v evropskih projektih nikoli niso sodelovali (in jim je, resnici na ljubo, pogosto tudi precej vseeno, kaj se v njih dogaja), me večkrat sprašujejo, kaj pravzaprav delamo in kakšen je njihov smisel. Lahko so tudi precej pikri, da npr. porabljam državni in evropski denar za potovanja in sestankovanja brez konkretnih učinkov. In ko omenjajo konkretne učinke, imajo mnogokrat v mislih, da nismo nikamor položili novega asfalta, ki bi ga lahko občudovala vsa vas in bi ga župan slavnostno odprl ob spremljavi lokalne godbe na pihala.

Mogoče so bila vsa ta nikoli zares pojasnjena vprašanja, cinične pripombe in nespretno ovinkarjenje ali pa samo moja raziskovalna želja po odkrivanju in osmišljanju česa novega glavni povod za nastanek te knjige, v kateri skušam »antropološko pogledati« na interdisciplinarne raziskovalno-razvojne projekte programov Evropske unije (EU). Pri svojem delu sem namreč ugotovil, da strogo (ali slepo) sledenje konvencionalni opredelitvi projekta, ki v prvi vrsti poudarja ciljno usmerjenost, instrumentalnost, organskost, enkratnost in partikularnost, hitro pripelje v past, da tudi pri evropskih projektih nereflktirano prevzemamo tovrstno mehanicistično misel in uporabljamo predvsem kategorije iz klasične teorije projektnega menedžmenta, ki so primarno povezane z organizacijo, vodenjem in izvajanjem razvojnih projektov v industrijskem okolju. Že sama beseda projekt namreč sugerira takšno konvencionalno opredelitev, kar pomeni, da na ta način tudi bistveno konstruira njegovo družbeno realnost. Med raziskavo sem opazil, da je to, kar sodelavci v evropskih projektih razumejo kot projektne resničnost (in kar skušajo zaobjeti v projektne prijavih, dokumentih in poročilih), lahko zgolj nekakšna fikcija, ustvarjena prav z besednjakom, ki nam ga t. i. projektne polje vsiljuje za definiranje, poimenovanje, opisovanje, organizacijo in vodenje evropskih projektov. In ta

realnost obstaja predvsem zato, ker jo kolektivno in nekritično sprejemamo kot nekaj samoumevnega, vsakdanjega – nekaj, kar je vedno bilo in vedno bo.

Zato v knjigi ne odkrivam nekakšnih naravnih zakonitosti, ki bi mehansko upravljale evropske projekte, niti ne ponujam čarobne paličice, ki bi z enim zamahom odčarala in izboljšala projektni svet. Če raznovrstni menedžerski priročniki in poljubno postavljena pravila svetujejo in narekujejo, kako bi se morali evropski projekti izvajati v ideal(izira)nem svetu, sem skušal z etnografskim pristopom raziskati, kako potekajo v resnični projektni praksi. V nasprotju z razpoložljivimi analizami evropskih projektov, ki primarno ovrednotijo merila uspešnosti – tj. doseganje obljubljenih učinkov, zadovoljstvo uporabnikov, inovativnost, komercializacijo, trajnost in vplive na politike –, sem pozornost preusmeril na manj očitne, zakulisne, zgolj na prvi pogled nebitvene spremljevalne elemente in jih postavil v ospredje svojega zanimanja – kot so pomežik projektnega vodje, namenjen skrbnici projekta med nadzornim sestankom, klicaji in odebeljeni poudarki v elektronskem sporočilu, ki projektним sodelavcem sporočajo spremembo v projektne načrtu, uporaba nekaterih slogovnih postopkov in izrazov pri oblikovanju projektne prijave in pa skupni pogovor o potovanjih med odmorom za kavo.

Vseskozi sem skušal premišljati o nekaterih miselnih avtomatizmih, o tistem, kar se zdi v svetu evropskih projektov samoumevno – ker da *»vsi dobro vemo, da ...«* in *»tako pač je in drugače ne more biti«* (kot mi je bilo nekajkrat predstavljeno). Iskal sem raznovrstnosti, nasprotja in še neodkrite prostore v tej zgolj na prvi pogled idealni, varni, udobni, lepo urejeni hiši. Različne ugotovitve sem skušal smiselno povezati, četudi mi rezultati niso bili vselej všeč. Kot nekomu, ki ima resnično rad evropske projekte in ceni raznovrstnost v učinkih, ki jih prinašajo družbam, me je npr. precej presunilo dejstvo, da je nemalo večjih, izkušenih ljudi to zaupanje izgubilo – da so npr. po dolgoletni karieri postali zagrenjeni in evropske projekte bolj kot z znanstvenim in družbenim napredkom povezujejo z birokratsko olesenostjo ali celo institucionalizirano korupcijo ali pa da se v projekte vključujejo predvsem iz ekonomskih vzgibov, ki nato narekujejo njihov pragmatični potek v smeri *»samo toliko, kot je nujno treba«*.

Med raziskavo sem se pogosto počutil kot zaupnik, ki mu kolegi priznavajo svoje grehe in skrivnosti ter razlagajo – nekateri brez zadržkov, drugi pa s kančkom previdnosti –, zakaj je bil npr. vtis, ki so ga skušali prikazati v sklepnem poročilu, zgolj vtis. Ugotovil sem, da četudi lahko tovariši v evropskih projektih marsikaj prikrijemo pred nadzorno-skrbniškim občinstvom EU, tega ne moremo zlahka prikriti drug pred drugim. Zdi se, da mask, ki jih sicer oblikujemo in ohranjamo pred nadzorniki, med kolegi ni treba vzdrževati, zato se, predvsem v zakulisnih kontekstih, lažje sprostimo in razgovorimo. In tukaj se verjetno skriva razlaga, zakaj so mi projektne sodelavci, s katerimi sem pogovarjal med raziskavo, lažje zaupali, saj so dokaj hitro ugotovili, da sem eden izmed njih in da pred menoj težko vzdržujejo masko kolektivne iluzije, četudi se morebiti sploh niso zavedali, da so jo kadar koli nosili. Dokaj hitro jim je bilo jasno, da se zaradi naše skupne projektne usode ne bomo napak razumeli in da njihovih zaupnosti ne bom narobe interpretiral, izkrivljal ali kako drugače z njimi manipuliral. Pri tem me je presenetilo predvsem jasno izraženo pričakovanje, da moram ugotovitve predstaviti

jasno, neposredno in brez olepševanj: »Naj slišijo, kako stvari dejansko potekajo, ker nas o tem tako ali tako nikoli ne vprašajo,« je dejal eden od njih.

A največji uspehi, ki sem jih kot antropolog doživel, so bili trenutki, ko so moji sogovorniki začutili resničnost evropskih projektov v vsej njihovi banalnosti. Ko so npr. govorili o precej običajnih stvareh in so med pogovorom – ki sem ga skušal krmariti brez večjih posegov, a vesla vseskozi prepuščati njim – doživeli nekakšen »trenutek aha«: »Saj res, kaj pa, če je v resnici zadeva takšna« ali pa »Mislim, da je to bistveno v projektih, a temu posvečamo premalo pozornosti.« Ko se »resnična resničnost« manifestira tam, kjer je najbanalnejša, in ko kar ne moremo verjeti, da so stvari tako zelo preproste in tako zelo jasne. Gre za enkratni trenutek antropološke blaženosti, ko sem se kar naenkrat jasno zavedel, kam moram usmeriti svojo nadaljnjo raziskovalno pozornost.

Poudariti moram, da sem kot raziskovalec preučeval projekte zunaj in onkraj svoje neposredne vključenosti vanje (kar je potekalo večino mojega časa), hkrati pa sem bil kot projektni sodelavec tudi sam del svoje raziskave in nisem ostal neprizadet opazovalec. Neposredno sem bil namreč v družbenem polju, ki sem ga analiziral. Kot aktiven udeleženec nisem preučeval le drugih niti se nisem skušal zgolj in samo vživeti v njihov položaj ter pogledati z njihovega stališča – pač pa sem vseskozi razmišljal tudi o samem sebi in se prav tako spreminjal. Namesto da bi zgolj opazoval z udeležbo, sem večkrat sam postajal objekt preučevanja in tako opazoval lastno udeležbo, bil samemu sebi predmet spoznavanja (Podjed 2011: 26–28). To pa tudi pomeni, da sem nenehno izzival lastne poglede, prepričanja, predsodke in zakoreninjene predstave. In spoprijeti se z resničnim življenjem v svojem lastnem okolju je pravzaprav krona etnografskega izskoka iz samoumevnosti (Muršič 2021: 185).

Prav gotovo se ne boste vsi prav na vsaki točki strinjali z mano, kar niti ni moj namen. Zavedam se tudi, da bom za marsikoga moteč, saj skušam kot nekakšen pošastni ovadah ljudi prisiliti, da se zavedo stvari, ki bi jih včasih najraje pustili pri miru, tam, kjer so, nekje spodaj pod preprogo ali daleč stran v eksotični deželi. V razlago sem skušal vključiti tudi skrajne primere, ob katerih bo verjetno marsikateri posameznik, ki deluje v evropskih projektih, zamahnil z roko in odvrnil, da ne izražajo prave resničnosti – ali pa da obstaja množstvo primerov, ki bi pokazali drugačno sliko.

Namen mojega razkrivanja je bil dvojen. Po eni strani sem zaradi celovitega razumevanja dinamike moral opozoriti na zakulisne posebnosti, anomalije ali bizarnosti, četudi gre zgolj za partikularne odklone ali resnično nenavadne primere, ki še ne porušijo večinsko priznane logike in prepričanja o delovanju evropskih projektov – kot nekakšna arheologija po odpadkih človeške ustvarjalnosti na vseh ravneh in v vseh smereh (Muršič 2020: 64). Drugi razlog pa je, da sem moral spregovoriti o zakulisju evropskih projektov, torej o vseh (samoumevnih) praksah, dogajanjih in aktivnostih, o katerih javno ne razpravljamo, a kljub temu bistveno vplivajo na pridobivanje projektov, njihov potek in dolgotrajno (ne)uspešnost.

Fizik William Edwards Deming je zapisal, da smo brez podatkov zgolj običajni ljudje z mnenjem (podobno naj bi nekoč izrekel tudi, da verjame samo v boga, za vse drugo pa potrebuje podatke) (Deming, v Saldana 2014: 21). Preden sem se podal na razburljivo pot

antropološkega poglobljanja v evropske projekte, sem bil – kljub dolgoletni vpletenosti in izkušnjam – zgolj projektni sodelavec z mnenjem. Upam, da bom na podlagi zbranih etnografskih podatkov, predstavljenih v tej knjigi, izluščil nekatere očitnosti in jih predstavil v nekoliko drugačni, drznejši luči. Želel bi si, da moje ugotovitve prinesejo več svobodnega premisleka tistim, ki so vpeti v utrjene strukture projektne polja, naj bodo to projektne vodje, raziskovalci ali pa ocenjevalci, nadzorniki, skrbniki projektov in drugi predstavniki EU. Zato je poleg raziskovalnih ciljev in izvirnega prispevka k znanosti namen te knjige tudi vzpostaviti stik z zainteresiranimi bralci, ki jim želim posredovati v premislek svoje ugotovitve in poglede, s tem pa jih tudi na svojevrsten način popeljati v zakulisje evropskih projektov.

Uvod

Vsi srečni projekti so si podobni, vsak nesrečen projekt pa je nesrečen po svoje.¹

V projektu je bilo vse narobe. Vodja je ugotovil, da imajo nekateri posamezniki težavna razmerja, zaradi katerih ne morejo več živeti pod isto streho. Ta položaj je trajal že tretji dan projektne sestanka in močno so ga čutili tudi vsi drugi projektne partnerji. Vsi so čutili, da je njihovo skupno življenje nesmiselno in da so ljudje, ki se po naključju snidejo v katerem koli prenočišču, tesneje povezani med seboj kakor oni, partnerji v projektu (prilagojeno po Tolstoj 2015: 9).

Kako ravnati v položaju, ko okoliščine v sodelovanje povežejo ljudi, ki najraje ne bi sodelovali ali pa se jim to zdi nepomembno, nesmiselno? S podobnimi zagatami se spopadamo tako v organizacijskih sestavih – kot je evropski projekt, ki bo v središču moje pozornosti – kot tudi v vsakdanjem družinskem življenju, kakor se je to zgodilo pri Oblonskih.² Ljudi lahko posedemo za skupno mizo ter skušamo zgladiti prepire in nesoglasja v upanju, da se v prihodnje ne bodo ponovili. Uporabljamo motivacijske prijeme in najrazličnejše metaforične puhlice ter upamo na najboljše. V projektu smo kot velika družina in moramo skupaj držati v dobrem in zlu. Smo v istem projektne čolnu, ki ga ne zapustimo, preden skupaj ne dosežemo kopnega. Res je, da smo sredi vihare, a to možnost smo predvideli že na začetku, ko smo s skupnimi močmi zgradili projektne čoln in začrtali smer plovbe. Tako kot projekt je tudi vsak čoln najvarnejši v zavetju pristana, a ni bil zgrajen s tem namenom. Ne manjka celo prisposodob iz literature, ko si jadro našega projekta želi viharja, kot da v viharju bil bi mir (Lermontov 1970: 13).

Spet drugi ocenjujejo, da lahko vztrajanje za vsako ceno dolgoročno privede do katastrofalnih razsežnosti. Če si znova sposodim poetično primerjavo iz istega literarnega obdobja – ko projektne vodja kot čolnar zaradi zasanjanosti ne uzre nevarnih čeri, kar ga naposled s projektne čolnom potegne na dno (Heine 1956: 37). V intervjuju mi je sogovornica, sicer vodja oddelka za projektne razpise v eni izmed nacionalnih izvajalskih agencij pod okriljem Evropske komisije, slikovito opisala, da je evropski projekt kot zakonska zveza, v kateri se nemalokrat znajdeš na kritičnih točkah, a ne moreš preprosto oditi že ob prvem nesoglasju, saj ločitve v projektih niso tako enostavne. Pri oblikovanju uspešnih projektov zato precej odtehta, da se povežemo s tistimi, s katerimi se bomo v prihodnje dobro razumeli (oz. vsaj predvidevamo, da bo tako). To je pogosto pomembnejše od konkretne vsebine projekta. Pa vendar, je nadaljevala, tako v projektu kot tudi v zakonski zvezi nismo trdno in za vsako ceno zvezani v okove, da

¹ To je parafraza znamenitega uvodnega stavka iz romana *Ana Karenina* Leva Nikolajeviča Tolstoj: »Vse srečne družine so si podobne, vsaka nesrečna družina pa je nesrečna po svoje« (Tolstoj 1999: 9).

² Družina, o kateri govori začetek omenjenega romana.

se v primeru nerešljivih navzkrižij ne bi mogli ali celo ne bi smeli raziti. Če ne gre, pač ne gre – in takrat se je treba odzvati jasno in odločno.

Takšna dinamika vsekakor ni nenavadna v evropskih raziskovalno-razvojnih projektih, s katerimi želi EU uresničevati svoje strateške cilje, saj naložbe v raziskave in inovacije predstavljajo njeno glavno razvojno prioriteto.³ Evropski projekti so kompleksne tvorbe, ki povezujejo ljudi iz raznovrstnih kulturnih in jezikovnih okolij, hkrati pa pripadajo tudi različnim strokam, poklicem in znanstvenoraziskovalnim tradicijam. Delujejo v institucijah, ki imajo specifične organizacijske cilje in pravila, hkrati pa se razlikujejo po velikosti, sektorju, osnovni dejavnosti, pridobitni ali nepridobitni naravnosti itn. Za nameček se v projekte vpleteni in zapleteni ločijo po starosti, izobrazbi, narodnosti, političnih preferencah, veroizpovedi, spolu in npr. privrženosti kateremu od nogometnih klubov. Če upoštevamo še množico različnih interesov, ki so lahko organizacijsko pogojeni, povezani s posameznikovim kariernim razvojem, ekonomskim položajem ali pa so povsem osebne narave (zaradi npr. medsebojne privlačnosti med projektnima sodelavcema), pridemo do pisane družine, katere edini vezni člen in oprijemljiva referenčna točka je v projektni latovščini spisan dokument – projektna prijavnica, ki pa je tudi nenehno podvržena različnim razlagam in interpretacijam.

V projektni prijavnici so na podlagi dolgoročnih predvidevanj in pričakovanj, ki včasih spominjajo na vedeževalsko napovedovanje prihodnosti, poleg projektnih ciljev, aktivnosti in odločilnih učinkov opredeljene tudi vloge in potrebni prispevki sodelujočih partnerskih organizacij in ljudi. Zаметki projekta najprej nastanejo v glavah ljudi, ki skupek bolj ali manj (ne)domišljenih in (ne)izostrenih idej nato prenesejo na papir, pri tem pa upoštevajo predpisano strukturo in zahteve razpisovalca – torej Evropske komisije in njenih izvajalskih agencij. Na ta način geografsko ločeni, institucionalno nepovezani posamezniki skupaj ustvarijo nov projekt kot časovno omejeno, izvirno, enkratno entiteto, saj dva projekta že po definiciji ne moreta biti popolnoma identična. Pa vendar, ko ljudje skupaj razmišljajo, se usklajujejo, pogajajo in »rešetajo«⁴ projektne zamisli ter navsezadnje oblikujejo projektno prijavnico in projekt, so vsa ta dejanja hkrati tudi produkt določenih ustaljenih konvencij, preteklih praks in navad – torej ne začnejo popolnoma iz nič. In tudi tisti, ki spišejo svojo prvo projektno prijavo, ne začnejo popolnoma iz nič, saj obstajajo določeni pogoji, ki so pripeljali v konkretne odločitve in akcijo pisanja. In večina tistih, ki so vpeti v evropske projekte, se je že srečala s podobnimi ugotovitvami, kot jih je npr. navedel sogovornik:

Zanimivo je, kako se tisti, ki ne prihajamo iz angleško govorečih držav, včasih veliko bolje sporazumevamo in razumemo med seboj, ko o projektnih aktivnostih govorimo v angleščini, kot pa kdo, ki sicer prihaja iz angleško govoreče države, a pri evropskih projektih ni nikoli prej sodeloval.

³ A New Strategic Agenda for the EU 2019-2024. <https://www.consilium.europa.eu/en/eu-strategic-agenda-2019-2024/>.

⁴ Tako bi slovenski pisatelj Vladimir Bartol (2002: 134) na slikovit način poimenoval dokaj izžet koncept vihranja ali viharjenja možganov (angl. *brainstorming*).

To je zato, ker so projektni sodelavci podobno habituirani, poznajo strategije, težave, skrivnosti in stališča drug drugega in ne glede na različne materne jezike govorijo »skupni družbeni jezik« (Goffman 2014: 178).

Z vidika projektne prijave nesrečne družine ne obstajajo. Predvideva se idealen svet brez nesoglasij, političnih pretresov, gospodarskih prevratov, epidemij ali islandskih vulkanov.⁵ Če se takšna notranja nihanja ali zunanje okoliščine vseeno pojavijo, jih je s strokovne perspektive projektne prijave vsekakor mogoče obvladati in nadzorovati kot v nekakšnem laboratoriju, izvzetem iz družbenega konteksta. Morebitna neskladja razumemo kot partikularne odklone, posledico kapric neprilagojenih posameznikov, ki ne vedo, kako evropski projekti delujejo; še najmanj pa jih obravnavamo kot značilnost nekega sistema. Projekti morajo na papirju delovati kot srečne (papirnate) družine, ki se ravna v skladu s projektno prijavo, če želijo v očeh nadzornikov in ocenjevalcev upravičiti svoj namen.

Nemalokrat se zato zgodi, da se kot klovnii smejiijo navzven, a jokajo navznoter. Mrzlično iščejo učinke, oglašujejo dobre prakse sodelovanja in se na splošno vedejo, kakor da je vse v najlepšem redu. Pomanjkljivosti se skrivoma pometejo pod preprogo, resnično dogajanje ostaja skrito v zakulisni intimi družinskega življenja projektov, ki je strogo varovana in skrita za zaprtimi (ali vsaj polodprtimi) vrati. Od zunanosti jo ločuje prag kot simbolična pregrada. Tako gre razumeti pričevanja projektnih sodelavcev, da smo v dobrih projektih sposobni lastne težave in nesoglasja razrešiti v projektni družini, in ne vpričo drugih, torej brez zunanjega vpletanja Evropske komisije in njenih nadzornih organov ali celo sodišč. Gre za naše umazano perilo, ki ga ne peremo v javnosti. V družini se dogovorimo, kaj bomo delili z zunanjim svetom in na kakšen način. Moč projektne družine temelji na povezanosti in vrlini, da njeni člani v kritičnih trenutkih stopijo in držijo skupaj.

Zakaj projekt povezujem z družino? Asociacija ni naključna, saj se je med raziskavo večkrat pokazalo, da ljudje delovanje in dinamiko v evropskem projektu radi primerjajo z odnosi v družinskem krogu. *»Smo kot družina, katere člani se spoštujejo, se imajo radi, si zaupajo, se zabavajo, delajo napake, a jih priznajo in se za neprijetna dejanja tudi opravičijo,«* mi je v naglici, medtem ko je vstavljal zadnje popravke v PowerPointovo predstavitev pred začetkom projektne sestanka, odgovoril nadobudni projektni vodja na vprašanje, kaj pripelje do uspeha v njegovih projektih. Uveljavljen diskurz v t. i. zahodnem svetu večkrat izpeljuje modele za druge medčloveške odnose iz družine, saj jo ima za eno najbolj temeljnih, realnih, globalno univerzalnih, samoumevnih družbenih kategorij in institucij; družinski odnosi in družinska identiteta pa delujejo kot zaznavna načela za konstrukcijo in razumevanje širših družbenih razmerij. Projekt je prav tako kot družina produkt instituiranja, ki je hkrati obredno in tehnično, njegov cilj pa je, da v vsakem članu projektne skupine kot instituirane enote zbudi in utrdi občutja, ki za-

⁵ Izbruh islandskega vulkana Eyjafjallajökull je marca leta 2010 povzročil večmesečne motnje v letalskem prometu. Zaradi te zunanje okoliščine je takrat mnogo projektnih sodelavcev po koncu projektne sestankov obtičalo v različnih krajih po Evropi, kjer so si sami ali v manjših skupinah mrzlično skušali urediti prevoz do doma.

gotavljajo integracijo. To pa je pogoj za to, da lahko projekt sploh obstaja in vztraja. Cilj institucijskih obredov v projektu – to so projektni in nadzorni sestanki, skupne večerje in druženja – je ustvariti projektno družino kot enotno, integrirano, stabilno entiteto, ki se ne meni za nihanja individualnih občutij in lahko navkljub kapricam neprilagojenih posameznikov deluje složno in povezano (Bourdieu 2019: 108–115).

Ženska ali moški je v vlogi projektne vodje kot glava družine, ki bdi nad celotnim dogajanjem, vzdržuje red, odloča o pomembnih stvareh in je tudi odgovorna za nastalo stanje. V projektu imamo lahko tudi koga, ki s pozitivno energijo in »materinsko ljubeznijo« povezuje različne ljudi ter spodbuja sodelovanje tudi v najbolj kritičnih trenutkih. Priden otrok kot mravljica naredi, kot mu je zaukazano (ali zapisano), in se po navadi odmakne od večernega omizja med prvimi, saj mora v hotelski sobi dokončati delo in se pripraviti za naslednji dan. Razvajeni mulec meni, da mora vse dobiti na pladnju in da mora biti izpolnjena vsaka njegova muha. Vsaka projektne družina ima tudi svojega težavnega otroka (fr. *enfant terrible*), ki je v središču pozornosti predvsem na neformalnih druženjih po projektnih sestankih. Rad se pomenkuje, zbija šale, naroča pijačo (večkrat tudi po načelu računa brez krčmarja) in v glavnem poskrbi, da se tudi drugi v njegovi bližini zabavajo in veseljačijo pozno v noč. To naslednje jutro pri nekaterih povzroči neljube zamude, dremavice, odsotnost, pri tistih, ki se družabnega dogodka niso udeležili, pa negodovanje, včasih tudi zavist. V projektni družini je tudi omikan zet, lepo vzgojen, široko razgledan, ki zna ravnati z besedami in pogosto prispeva precej tehten komentar k vsaki predstavitvi ali debati. Za druge je vir navdiha, a njegova težava je, da lahko postane zgolj zvezda na papirju. V trenutku, ko se sestanek konča (če sploh zdrži do njegovega konca), je z mislimi že drugje in ne gre pričakovati, da bo prispeval kar koli konkretnjšega, kar bi preseгло njegove verbalne sposobnosti. Takšen sodelavec na prvem sestanku osupne celotno omizje, naredi vtis in vsi so naravnost navdušeni, da je del skupine. A dolgoročno, med izvajanjem projekta, se postopoma pokaže njegova prava narava in utrdi se skupno prepričanje, da nanj pač ne gre računati. Nekateri projekti imajo lahko tudi »strica iz ozadja« oz. vodjo v senci. To je oseba z dolgoletnimi izkušnjami, znanjem in modrostjo, ki v projektni družini predstavlja glas razuma in zgolj z navzočnostjo zbuja spoštovanje. Glede na dokaj uveljavljeno družinsko pravilo morajo včasih starejši, izkušenejši člani projektne skupine iz svojih klepetov, opravljanj in priznanj izključiti (neprilagojene, nevedne, nehabituirane) otroke, kajti človek nikoli ne ve, komu bodo nespametneži prenesli skrivnosti iz projektne zaodrja (Goffman 2014: 236).

Povezovalne sile, kot so pripadnost, medsebojna naklonjenost in (sestrska, bratska, očetovska ali materinska) ljubezen, skušajo individualne interese posameznikov in posamičnih organizacij podrediti skupnim (univerzalnim) ciljem in interesom projektne družine kot celote. Zdi se nekako samoumevno, da evropski projekt ne more uspešno delovati brez sodelovanja, zaupanja in solidarnosti med člani projektne skupine. V navodilih za vzpostavitev »skupnosti, utemeljenih na znanju in inovacijah« (angl. *Knowledge and Innovation Communities – KIC*) je zapisano, da morajo »združene moči vseh part-

nerjev biti večje od vsote moči posamičnih partnerjev«,⁶ kar je primerljivo z osnovnim funkcionalističnim razumevanjem družbe, ki presega vsoto njenih posameznikov (npr. Durkheim 1982).

Zato je zanimivo razmišljanje projektne vodje, s katerim sem se zapletel v pogovor na seminarju v Leipzigu, ker je izrazil dvom o obstoju projekta, kot si ga vsi predstavljamo. Dejal je namreč, da se kot vodja včasih sprašuje, ali so ljudje v istem projektu dejansko sploh skupaj – torej, ali vsi sledijo skupnim ciljem projekta. Projektni sodelavci so namreč razpršeni in vsak na svojem koncu Evrope opravlja neko delo. Kaj sploh razumemo kot projekt? Pri odgovoru si je besede sposodil pri nekdanji premierki Združenega kraljestva Margaret Thatcher in dejal, da gre za skupek posameznikov in partnerskih organizacij s posebnimi pogledi in interesi, ter da je opazil, da svoje interne težave mnogokrat prelagajo na projekt.⁷ »Nečesa ne morejo, ne znajo ali ne želijo narediti in se izgovarjajo na to, da npr. projektna prijavnica tega ne omenja eksplicitno, da se o tem nismo vnaprej dogovorili, da njihove delovne naloge niso opisane na ta način, čeprav je jasno, da gre za skupno korist,« mi je zaskrbljeno zašepetal, saj so se predavanja na seminarju že skoraj začela. Ali lahko, podobno kot je ugotavljala Margaret Thatcher za družbo, rečemo tudi, da projekt ne obstaja? Da torej projektni sodelavci najprej poskrbijo zgolj zase in za svoje organizacije? »Grozljivo,« je z nasmeškom odvrnil sogovornik, pa vendar je hitro spremenil razpoloženje in nadaljeval v resnobnejšem tonu, da sam osebno ne zagovarja takšnega položaja, a se nemalokrat pokaže kot resničen.

Njegovo razmišljanje me je napeljalo do razvpite dileme, ki antropološko in sociološko vedo zadeva že od njunih prvih zametkov. Gre za dvojnost med posameznikom/posameznico in družbo, ki jo je mogoče prenesti tudi v kontekst evropskega projekta. Podobno kot sogovornik sem se vprašal, ali ima projekt kot enkratna, samostojna enota svoje lastne potrebe in cilje ali pa so to predvsem cilji in potrebe posameznikov (in organizacij), ki sodelujejo v projektu. Čeprav so v projektni prijavnici poudarjeni skupni cilji projekta, za uresničevanje katerih vsaka organizacija prispeva svoj delež, so lahko v projektni praksi glavno gonilo projekta individualni interesi posameznika(ov) (in/ali organizacij, v katere so ti vključeni), čemur se prilagodi tudi način vodenja. Posamezniki – projektni sodelavci – skušajo optimizirati razmerje med vloženim trudom in sredstvi na eni ter rezultati in učinki na drugi strani. Ko sem na enem od projektnih sestankov za potrebe te raziskave diskretno vlekel na ušesa, o čem sta se pogovarjala direktor partnerske organizacije in v njej zaposleni raziskovalec, sem bil priča navodilom prvega drugemu. Svetoval mu je, naj v projektno delo vloži le toliko časa, kot je nujno treba, in naj ne izgublja energije tam, kjer ni treba. »Ne želim, da mi potem hodiš jamrat, da nimaš dovolj časa,« je precej razburjeno, a za preostalo okolico dokaj neopazno zabrusil direktor: »Sam si kriv, če nimaš fokusa. Saj ne rečem, da ni fajn, ampak denar ne pada

⁶ EIT – European Institute of Technology. *KIC Call 2016: Framework of Guidance*. <https://eit.europa.eu/library/framework-guidance-eit-2016-call-kic-proposals>.

⁷ V intervjuju za angleško revijo *Woman's Own* (23. 9. 1987) je Margaret Thatcher med drugim izrekla sloviti stavek, da »družba ne obstaja« (angl. *There is no such thing as society.*) <https://www.margaretthatcher.org/document/106689>.

z neba.« V bolj omiljeni, a pomensko enakovredni inačici se je navodilo glasilo, da mu je kot direktorju pomembno, da je v prijavnici predvideno delo opravljeno in da ga koordinator projekta na koncu ne nadleguje. Dodaten angažma pa je osebna stvar sodelavca, torej nekaj, kar lahko po lastni želji opravlja v svojem prostem času.

Družina velja za kraj zaupanja, *philia*, kar pogosto prevajamo kot prijateljstvo, v nasprotju s preračunljivostjo in tekmovanjem (Bourdieu 2019: 107). Izhajajoč iz etnografskih spoznanj ugotavljam, da lahko evropski projekt – prav tako kot družino – destabilizira goli ekonomski interes. Evropska denarna sredstva projekt hkrati povezujejo in delijo. Vpliv ekonomskega polja lahko v projekt – enako kakor v družino – pripelje črva preračunljivosti, ki lahko omaja skupne projektne cilje. Tako kot dediščina po eni strani družino povezuje, istočasno pa jo lahko razbije na prafaktorje, tudi denarna sredstva primarno omogočijo, da projekt sploh nastane, hkrati pa mu vsiljujejo tekmovanje in koristoljubje, ki ves čas po tihem grozita, da bosta zrahljala ali celo podrla temelje za ohranjanje tega kapitala, se pravi enotnost, povezanost, integracijo, in s tem uničila projekt. Ugotavljam, da je projekt kot polje podvržen dvema protislovnima sistemoma moči: moči ekonomije, ki vnaša napetosti, nesoglasja in delitve (evropski projekt namreč po definiciji ni ekonomsko podjetje), ter na drugi strani povezovalnim močem, za katere pa prav tako velja, da je (re)produkcija različnih oblik kapitala (kulturnega, socialnega in simbolnega) v projektu v veliki meri odvisna prav od ekonomskega kapitala kot glavnega konstitutivnega elementa vsakega projekta.

Dinamika projektnih omrežij

Kaj se zgodi, ko se pritok evropskih denarnih sredstev, ki zagotavlja izvajanje projektnih aktivnosti, enkrat ustavi? Kako zagotoviti trajnost projektnih aktivnosti? Ali smo naredili dovolj, da bodo ustvarjeni rezultati preživeli naš projekt – in torej tudi po njegovem preteku generirali učinke? Takšna in podobna vprašanja si nenehno postavljamo vsi, ki smo kakor koli povezani z evropskimi projekti. Nanje je treba zelo jasno in prepričljivo odgovoriti že v projektne prijavnici, saj je zagotavljanje trajnosti rezultatov po koncu projekta bistvenega pomena za začetno odobritev finančnih sredstev – torej za sam obstoj projekta. Pa vendar so mi misli projektne sodelavke na vlaku proti Rotterdamu že takoj na začetku raziskave razkrile tudi drugačne vidike omenjenega načela trajnosti: »Projekt nikoli ne preživi, vsaj ne v popolnoma identični obliki, saj mu poteče financiranje. Včasih preživijo nekateri njegovi rezultati ali dejavnosti, največkrat pa preživi njegovo omrežje.«

V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* je pojasnjeno, da »omrežje« poleg bolj konvencionalnega pomena v smislu električnega ali vodovodnega omrežja označuje tudi »omrežje sodelavcev« kot »med seboj povezanih, načrtno razporejenih oseb«. ⁸ Kaj pa razumemo pod terminom projektno omrežje? Kako takšno omrežje nastane in kako se

⁸ Fran. <https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=omre%C5%BEje>.

ohranja? Zakaj se sploh oblikuje in kaj je njegov smisel? Vprašanja, ki so se mi zdelo bistvena že v izhodišču raziskave, nakazujejo, da poleg projekta v konvencionalnem pomenu – torej kot nečesa, kar sicer ustvarja rezultate in učinke, a ima vseeno določen rok trajanja – obstajajo še nekatere druge, univerzalnejše prvine, ki potrebujejo osvetlitev v novi, specifični, doslej malo uporabljeni luči. Da je poleg obravnave posamičnih primerov projektov treba razmišljati tudi o projektih onkraj konkretnih projektov – nekaj, kar je temeljni atribut antropološkega raziskovanja.

Pripovedi projektnih sodelavcev so pokazale, da ti kot družbeni akterji v danih razmerah in okoliščinah nase prevzamejo različne identitete, kar je zelo odvisno od tega, kako interpretirajo kontekst in pa s kom ali proti komu se identificirajo, torej kakšno družbeno mejo si postavijo v danem kontekstu (Barth 1966). Zame so bila pomembna tudi vprašanja, kako projektni sodelavci kot družbeni akterji poudarjajo različne vidike svoje identitete v kontekstu evropskega projekta in kako sami sebe razumejo kot del evropskega projekta. Razlagali so, da službo opravljajo v svojih organizacijah – na oddelku, fakulteti, v podjetju, agenciji ipd., da so raziskovalci, ki skušajo ustvarjati novo znanje, pedagogi, ki prenašajo znanje, ali podjetniki, ki razvijajo in preskušajo nove produkte, da so del evropskega projekta (ali projektov) oz. da pripadajo projektni skupini (ali skupinam). Govorili so tudi o tem, da čutijo pripadnost svoji stroki ali znanstveni skupnosti, hkrati pa so nakazali, da so tudi člani neke širše skupine podobno mislečih in dejavnih.

Projektne sodelavci v evropskem projektu opravljajo določeno delo oz. izvajajo projektne aktivnosti. Med opravljanjem tega dela sočasno pripadajo različnim družbenim in organizacijskim entitetam, te pa so hkrati pod vplivom različnih polj (Bourdieu 1984; prim. Barnes 1954, 1990). Najprej je vsak posameznik pripadnik svoje matične organizacije (npr. podjetja, fakultete, nevladne organizacije ipd.), ki je formalni partner v projektu, posameznik pa je v njej zaposlen in za svoje delo pri projektu prejema plačo oz. druga nadomestila (npr. za potne stroške). Postavljen je v strukturo matične organizacije, v kateri obstajajo organizacijsko specifična pravila, tipične delovne prakse, postavljena so hierarhična razmerja in tudi neformalni načini delovanja (Giddens 1989). Ta enota je za razliko od drugih navadno vezana na ozemlje, na katerem je organizacija, zato zanjo poleg organizacijskih veljajo tudi državna pravila.

Druga entiteta je evropski projekt kot enkratna, samostojna, časovno omejena entiteta, v kateri posameznik opravlja predvidene projektne naloge ter sodeluje s projektnimi sodelavci iz drugih organizacij in držav. To poteka v strukturnem okviru delovnega načrta, opredeljenega v projektni prijavi in pripadajoči dokumentaciji. Smisel projektnega načrta je, da v projekt vnaša fiksnost, red in stabilnost ter krepí povezanost med funkcijami. Pomembno je, da so glavne značilnosti formalne organizacijske strukture projekta opredeljene že pred uradnim začetkom projekta in se med njegovim dejanskim izvajanjem bistveno ne spreminjajo.⁹ Formalna organizacijska struktura projekta je naj-

⁹ Zato je za vsako večjo spremembo treba skleniti dodatke oz. anekse k pogodbi. Spremembe ne smejo posegati v izhodiščno, torej v projektne dokumentacije opredeljeno naravo projekta, saj lahko bistveno spremenjeni elementi ogrozijo prvotno obravnavanje razpisnih meril, na podlagi katerih je bil projekt odobren.

vidnejši, zelo konkreten dejavnik, ki določa, kako morajo člani projektne organizacije usmerjati svoje delovanje.

Po drugi strani pa je fluidna podstat delovanja projekta neformalna struktura, ki lahko mimo uradnih pravil, norm in postopkov vpliva na to, kako bodo člani projektne organizacije uresničevali formalno sprejete dogovore, vloge, pravila in norme (Mesner Andolšek 1995: 8).¹⁰ Neformalna organizacijska struktura se večkrat izoblikuje spontano in se hkrati med izvajanjem projekta spreminja in prilagaja. Je skupek konkretnih dejavnosti posameznikov in projektnih skupin, medosebnih odnosov in komunikacijskih tokov. Potekajo pogajanja, usklajevanja, med sodelavci nastajajo tako konfliktna razmerja kot tudi recipročnost, sodelovanje in poenotenje. Do izraza pridejo muhavost posameznikov, pragmatizem, manipulacije. Ljudje v praksi kršijo pravila, delajo izjeme, si na različne načine in včasih prav nasprotno razlagajo norme itn.

Trenja med (formalnim) načrtom in dejansko izvedbo projekta lepo ponazori pogovor med Levinom in oskrbnikom iz uvodoma omenjenega romana *Ana Karenina*:

Vtem ko so mu sedlali konja, je Levin spet poklical oskrbnika, [...] da bi se pobotala, in mu začel govoriti o bližajočem se pomladnem delu in svojih gospodarskih načrtih. Gnoj bo treba začeti prej voziti, da bo do prve košnje vse narejeno. Daljno njivo je treba vso zorati, da bo še nekaj časa ostala v čisti prahi. In košnje naj ne opravijo na spolovino, temveč z dninarji. Oskrbnik je pazljivo poslušal in si prizadeval, da bi gospodarjeve načrte vneto sprejel, vendar je poslušal s tistim brezupnim in pobitim obrazom, ki je bil Levinu tako dobro znan in ga je vselej tako razdražil. Ta obraz je govoril: Vse to je prav in lepo, bo pa tako, kakor bog da. Nič ni Levina tako zadelo kakor ta oskrbnikov obraz. Toda tako so se držali vsi oskrbniki, kar jih je kdaj imel. Vsi so imeli isti odnos do njegovih zamisli, in zato se zdaj že ni več jezil; to ga je bolelo in še bolj spodbujalo k boju s to elementarno silo, ki ji ni vedel drugega imena kot *kakor bog da* in ki ga je nenehno ovirala. (Tolstoj 2015: 213–214)

Spremljanje, razumevanje in dopuščanje te »od boga dane« neformalne dinamike so pomembni elementi projektnega vodenja. V t. i. projektne zakulisju oz. zaodrju, ki ga ta knjiga postavlja na oder, se namreč izmenjuje veliko informacij, znanj, praks in izkušenj; teh izmenjav pa je pogosto bistveno več kot v formalnejših, bolj hierarhično postavljenih organizacijskih strukturah. V sobivanju z jasno opredeljeno formalno strukturo ter sistemi delegiranja in sprejemanja odločitev v projektih vidimo prepletenost družbenih statusov, funkcij in hierarhičnih razmerij.¹¹

To je pomembno tudi v odnosu do drugih, konkurenčnih projektne prijavi, ki niso bile izbrane prav zaradi izhodiščne prednosti odobrenega projekta.

¹⁰ Razmerje med formalno organizacijsko strukturo in dejanskim delovanjem organizacije so analitiki razlagali s konceptom »neformalne strukture« ali »podstrukture« ali kar je še sorodnih oznak za odklone od formaliziranih postopkov in vnaprej pričakovanih oblik delovanja članov organizacije (Mesner Andolšek 1995: 8). Gre za analitična koncepta, saj sta v realnosti formalna in neformalna organizacijska struktura precej prepleteni, če že ne neločljivi (Mintzberg 1979; Giddens 1989).

¹¹ Predvsem je to zanimivo, ko gre za različne delovne sklope ali pa različne projekte, v katerih so si isti posamezniki lahko v različnih hierarhičnih razmerjih – Gregor je npr. v delovnem sklopu 1 (ali projektu A)

Vse omenjene entitete – torej matične organizacije, projekti kot unikatne enote in projektna omrežja – so v dinamičnem, vzajemnem odnosu; soobstajajo na različnih ravneh ali pa se deloma ali pa celo popolnoma prekrivajo.¹² Posamezniki so v nenehni fluktuaciji, kar pomeni, da so lahko vključeni v več različnih projektov naenkrat, so del drugih omrežij ali interesnih združenj, so hkrati izvajalci v enem in nadzorniki ali ocenjevalci drugega projekta itn. Z aktivnostmi mreženja (angl. *networking*) gradijo svoj socialni kapital in tako utrjujejo svojo vključenost v omrežje poznanstev, ki jih lahko izkoristijo, npr. pridobivajo nove evropske projekte.¹³ Zaradi tega ne obravnavam samo evropskih projektov v konvencionalnem pomenu besede – torej kot samostojnih, časovno omejenih entitet, med katerimi, če sploh, obstajajo zgolj ohlapne povezave –, ampak se osredinjam na projektna omrežja, ki lahko postanejo neodvisna od specifičnega projekta, v katerem so se izoblikovala, in kot zbir (angl. *assembly*) tudi prečijo različne projekte (DeLanda 2006). Projektno omrežje lahko ustvari nov projekt, kar mu zagotavlja institucionalno organiziranost in sredstva, da ga ohranjajo pri življenju. In če se vrnem k ugotovitvi projektne sodelavke na vlaku proti Rotterdamu, lahko omrežje – bodisi trenutno ali novonastalo – zagotavlja trajnost projektne aktivnosti in rezultatov, zato so prav tako projektne rezultati *per se*, sam po sebi.

Vonj projektne sestanka

Kako si različni ljudje predstavljajo to, kar splošno označujemo kot evropski projekt? Med raziskavo sem ugotavljal, da jih asociira na zelo različne reči – še najmanj pa na tisto, kar ustreza njegovi konvencionalni definiciji. Omenjal sem že primerjave z družino, prav tako pa so ga pogosto povezovali s potovanji, spoznavanjem drugačnih kulturnih okolij, druženjem, prijateljstvom, večerjami, sestankovanjem, interdisciplinarnostjo, denarjem oz. potrebnimi sredstvi (npr. za zaposlitev), širjenjem evropskih vrednot, internacionalizacijo poslovanja in delovanja organizacije ipd. Kot mi je razlagal сосед, medtem ko sva se nekega deževnega dne z avtom peljala v center Ljubljane, je zanj evropski projekt to, da gre lahko sredi Lizbone na večerjo z domačinom, ki ga je spoznal v evropskem projektu. Dodal je, da vsi opravljamo različne dejavnosti, bistvena pa sta povezovanje med ljudmi in oblikovanje poznanstev ter prijateljstev, ki trajajo tudi, ko se projekti končajo.

Podobno sem se spraševal tudi sam. Že ko sem se odločal o podrobnostih raziskave, sem ob tako ljubi skodelici kave začel premišljati o svojih prvih korakih v svetu evropskih

nadreden Maji, v delovnem sklopu 2 (ali projektu B) pa je Maja nadrejena Gregorju. Prav tako lahko pride do drugačnih hierarhičnih razmerij v matičnih organizacijah, ki so partnerke v projektu, ter v projektu kot samostojni organizacijski enoti. Redna profesorica je npr. v projektu lahko podrejena asistentu, ki dela na drugi partnerski univerzi, saj slednji nastopa v funkciji koordinatorja projekta.

¹² Kadar npr. projekt kot formalna struktura služi za financiranje že prej potekajoče dejavnosti določene organizacije ali omrežja. V tem primeru projekt obstaja zgolj pro forma; obvezne elemente, ki jih narekuje formalna projektna struktura (npr. konzorcijske sestanke in poročila), obravnavajo kot nujno zlo ali pa jih neposredno prilagajajo rednim aktivnostim v organizaciji ali v omrežju.

¹³ Več o tem v razdelku »Socialni kapital« poglavja »Kapital in strategije v projektne polju«.

projektov, kako sem se, bolj ko ne po naključju, zapletel v ta klobčič, v katerem že skoraj 20 let vztrajam kot raziskovalec, projektni sodelavec in projektni vodja. Še kot študent sem opravljal delo za Regionalni tehnološki center Zasavje, in sicer sem bil vključen v evropski projekt *Custom-Fit* takratnega 6. okvirnega programa EU.¹⁴ Misli so me pripeljale do mojega prvega projektne sestanaka v Frankfurtu jeseni leta 2005. Ko sem skušal ugotoviti, kaj mi je od tega sestanka najbolj ostalo v spominu, to niso bile moje priprave na sestanek niti izvedba predstavitve pred celotnim auditorijem projektnih partnerjev. Pravzaprav se niti ne spomnim, o čem sem govoril in kaj konkretno sem predstavil. Ne vem, s kom vse in o čem sem se pogovarjal ob kavi ali na večerji. Ali je sploh še ostalo kaj v mojem spominu? Odložil sem skodelico in se še bolj potopil vase. Naenkrat sem se zdrznil in postal pozoren, ker se je v meni začelo dogajati nekaj nenavadnega – zapisano s pridihom patetike, ampak dejansko sem začel razmišljati tudi o Marcelu Proustu in njegovih magdalenicah (Proust 2004: 47–49). Počasi se mi je začel razkrivati poseben vonj, ki me je pahnil nekam drugam. Vonj, ki sem ga zaznal, ko sem v svojem prvem projektu prvič vstopil v večjo konferenčno sobo, kjer je potekal projektni sestanek. Ta specifični vonj me še danes spomni na projektne sestanke.

Med postopnim doživljanjem te precej drugačne estetske izkušnje mi je poleg Prousta na misel prišel še sloviti odlomek iz *Žalostnih tropov* etnologa in glavnega predstavnika strukturalizma Clauda Lévi-Straussa: popotnik se znajde v novem svetu in se najprej zave značilnega vonja, ki je popolnoma drugačen od tistega, ki ga je vajen od doma, in ga je tudi težko opisati komu, ki ga še ni vdihoval.

Razumeli bodo samo tisti, ki so kdaj vtaknili nos v sredico razprtega eksotičnega feferona, potem ko so prej v kakšnem *botequimu* v brazilskem *sertão* vdihovali vonj medenega in črnega zvitka *fumo de rôlo*, fermentiranih tobačnih listov, zvitih v več metrov dolge vrvi. In ki v tej združitvi sorodnih vonjev znova najdejo tisto Ameriko, ki je dolga tisočletja edina poznala njihovo skrivnost. (Lévi-Strauss 2015: 90)

Dozdeva se mi, da kamor koli grem na projektni sestanek, ne glede na to, kje poteka in v kakšni zasedbi, vedno ob vstopu v skupni prostor zaznam podobne vonjave, ki me opominjajo: tukaj si, zdaj gre zares. Ob podrobnejšem vživljanju v te vonjave sem ugotovil, da gre za dokaj raznovrstne odtenke. Včasih gre za izrazitost enega, ki med trajanjem sestanka nikakor ne izgubi intenzitete, mestoma nekateri odtenki prevladajo nad drugimi, spet tretjič se vsi skupaj zmešajo v kakofonijo neskladnih, zmedenih zaznav. Sestavljajo jih npr. vonj po kavi, pomešan z aromo svežih rogljičkov in peciva, ki te pričakajo takoj pri vhodu. Ali kak pristen vonj stavbe, ki se je sčasoma vtisnil vanjo in je bil tam že mnogo pred našim prihodom ter bo tam tudi ostal, da pričaka naslednje udeležence kdove kakšnih dogodkov in aktivnosti. Prav tako se zaznajo včasih bolj, včasih manj prijetne vonjave ljudi, ki sedijo ob tebi ali s katerimi se pogovarjaš ob kavi, sledmi jutranjega znoja, ki nastane zaradi treme, pričakovanj, živčnosti in nelagodja, ali parfumov, ki želijo na silo prikriti manj prijetne vonjave znoja ali slabega zadaha. Ali pa

¹⁴ Več o programih financiranja v naslednjem poglavju »Evropska unija kot evropski projekt«.

vonjave oblek, ki so pri nekaterih dolgo časa preživele v omarah, kot nekakšna mešanica zatohlosti in pretirano nanesenih dišav. Sestanek v hotelu spremlja tudi tisti značilni vonj po hotelski preprogi, ravnokar očiščeni z vedno enakimi čistili, največkrat z odenki limone ali sivke.

In če bi me vprašali, kaj je zame evropski projekt, bi odgovoril, da je to ta značilni vonj – torej vonj projektnega sestanka. Med epidemijo covid-19, ko je velika večina dejavnosti, vključno s projektnimi sestanki, potekala na spletu, tega vonja seveda ni bilo. Lahko bi postavil dokaj skrajno tezo: če tega vonja ni, potem tudi evropskega projekta ni – oz. ga ni, vsaj zame. Čeprav je bilo naše vsebinsko delo bolj ali manj enako kot v predkoronskem času, saj smo ga večino opravili na daljavo, brez fizičnih stikov, to vsekarno ni bil več evropski projekt, ker ni vseboval bistvene sestavine.¹⁵ In ko sem po več kot dveh letih z vsemi čuti in zaznavami znova vstopil v sobo projektnega sestanka in ko sem vdihnil ter zaznal ta vonj, šele takrat sem si rekel: spet sem tu, to je zdaj tisti pravi evropski projekt.

Klic po antropološkem pogledu

Po eni od opredelitev naj bi bila antropologija umetnost, zmožna stvari, ki so nam bližju, narediti eksotične, hkrati pa eksotične stvari približati (Eriksen 2021: 17). Vsakdanje prakse, ki jih večina vključenih raziskovalcev in projektnih sodelavcev – kakršen sem bil še do pred kratkim tudi sam – jemlje kot samoumevne, so z antropološkim pogledom postale predmet mojega zanimanja. Dinamiko interdisciplinarnih raziskovalno-razvojnih projektov okvirnih programov EU sem raziskoval z dialektiko med etnografskim živjetjem (angl. *immersion*) in oddaljenim pogledom (fr. *regard éloigné*) (Lévi-Strauss 1985). Sočasno sem torej uporabljal »povečevalno steklo«, ki z mikroskopsko senzibilnostjo izostri specifične podrobnosti v posamičnih projektih, in »ptičjo perspektivo«, ki omogoči preučevanje fenomena v njegovi epistemološki večplastnosti.¹⁶

Sledil sem nasvetu enega od utemeljiteljev sodobne antropologije in etnologije, Bronisława Malinowskega, ki je poudarjal, da se je za celovito razumevanje določene družbe v izhodišču treba naučiti lokalnega jezika in sodelovati v njenem vsakdanjem življenju (Malinowski 2017: 29–55). Skoraj 20-letno delovanje v evropskih projektih mi je omogočilo, da sem z etnografsko pozornostjo določene projektne prvine prepoznaval »od znotraj« ter odkrival komaj opazne povezave. Pri tem sem se vseskozi zavedal, da se lahko prednost na področju poznavanja okolja prelevi tudi v domačijsko zaslepljenost (Sluka in Robben 2007: 13–16). Zaradi podomačenja se utegne izgubiti kritična razdalja, določene vzorce pa je mogoče imeti za samoumevne in zaradi tega nebistvene (Podjed 2011: 15). Da bi se izognil tej pasti, sem pri raziskovanju v izbranih primerih uporabil različno sto-

¹⁵ Več o ritualnosti projektnih sestankov v poglavju »Dramaturgija projektne sveta«.

¹⁶ O tem, kako so s podobnim pristopom raziskovali institucije Evropske komisije, gl. Abélès, Bellier in McDonald 1993: 6.

pnjo lastne udeležnosti (Spradley 1980; DeWalt in DeWalt 2000) – od soudeleženca do zunanjega opazovalca. V raziskavi sem se tako poglobljal v evropske projekte, v katerih v zadnjih dveh desetletjih sodelujem oz. sem sodeloval kot koordinator in projektni vodja, projekte, v katerih sodelujem oz. sem sodeloval kot projektni sodelavec,¹⁷ in tudi projekte, v katerih neposredno nisem sodeloval oz. ne sodelujem.

Osrednja raziskovalna tehnika je bila opazovanje z udeležbo (angl. *participant observation*), ki pomeni »eksplicitno uporabo analize vedenja in zapisovanje informacij, ki jih pridobimo s sodelovanjem in opazovanjem« (DeWalt in DeWalt 2000: 259). Opazoval sem, kako potekajo projektne sestanki, kako nastajajo in razpadajo projektne skupine, kako posamezniki predstavljajo svoje delo, ugotovitve in načrte drugim ter samim sebi, kako se spremeni skupinska dinamika, če je na sestanku navzoč predstavnik Evropske komisije, kako potekajo nadzorni sestanki, kako poteka izobraževanje za ocenjevalce projektov ter kako se ti usklajujejo pri ocenjevanju, kako se skušajo rezultati projektov približati širšemu občinstvu na znanstvenih konferencah, strokovnih srečanjih, v običajnih pogovorih itn. Tako zainteresirano raziskovanje je potekalo v kombinaciji s poglobljenim druženjem (angl. *deep hanging out*) (Geertz 1998), ki je zahtevalo vživetje v določeno kulturno, skupinsko ali družbeno izkušnjo z vsemi čuti, večinoma v neformalnih kontekstih, npr. med odmori za kavo, večerjami, potovanji na sestanek, neformalnimi druženji po sestanku, ki so se zavlekla tudi pozno v noč, ipd. Z večkrajevno etnografijo (angl. *multi-sited ethnography*) sem se premikal med posamičnimi (geografskimi) lokacijami in lokalnimi položaji ter sledil predmetom svoje obravnave, tj. toku ljudi, idejam, identitetam, metaforam, zgodbam, konfliktom ipd. v različnih projektih in v različnih projektih omrežjih (Marcus 1995: 96).

S fenomenološkim pristopom in avtoetnografijo (Ellis in Bochner 2000; Ellis 2004), ki se ukvarjata s subjektivnim, sem skušal interpretirati lastne izkušnje in spoznanja v vlogi projektnega sodelavca in vodje.¹⁸ Hkrati pa sem upošteval tudi odgovore, ki so mi jih podajali drugi, »čuvaji drugih ovac v drugih dolinah« (Geertz 2019: 41), torej drugi projektne akterji, ki delujejo v različnih evropskih projektih. Z njimi sem imel polstrukturirane in nestrukturirane pogovore, da bi raziskal njihove partikularne, tudi nasprotnojuče si poglede.¹⁹

¹⁷ To so (bili) raziskovalni projekti 6. okvirnega programa (*CustomFit*), 7. okvirnega programa (*TARGET, IRIS*), programa Obzorja 2020 (*MobiStyle, TripleA-Reno, BUSLeague, Remarkable*), programa Koalicije znanja Erasmus+ (*EURL3A, Urban GoodCamp, PEOPLE in Active8-Planet*), programa Strateška partnerstva Erasmus+ (*TRAP-EE, CompoHUB, UCityLab*) in programa Krepitev zmogljivosti v visokem šolstvu Erasmus+ (*HAPPY, INSSPIRE*) (gl. Projekti IRI UL. <https://iri.uni-lj.si/projekti/>).

¹⁸ Znova opozarjam, da so večletne izkušnje z vodenjem in izvajanjem raziskovalnih projektov sooblikovale tako smer in potek raziskave kot tudi njene rezultate. Zato sem v besedilu knjige s slogovnimi postopki jasno razmejil, kateri raziskovalni uvidi so plod avtoetnografskega poglobljanja in retrospektivne analize lastnih izkušenj, kateri pa so nastali na podlagi drugih raziskovalnih metod, ki so opisane v naslednjih odstavkih.

¹⁹ Pogovarjal sem se z raziskovalci in profesorji na univerzah, podjetniki in zaposlenimi v industriji, raziskovalci iz javnih ali zasebnih raziskovalnih inštitutov, predstavniki nevladnih organizacij, učitelji na osnovnih in srednjih šolah, aktivisti, študenti, predstavniki Evropske komisije (nadzorniki in skrbniki projektov), ocenjevalci projektov in projektnih prijavitelj, pa tudi z zunanji, torej ljudmi, ki niso neposredno vključeni v evropske projekte. Sogovornikov nisem izbiral na podlagi kakšnega posebnega, vnaprej

Pri osmišljanju in razlagi podatkov sem se najbolj oprl na dva velikana antropološke in sociološke teorije. Teorija prakse Pierra Bourdieuja (1993, 2019) mi je pomagala razkriti pomen določenih habituiranih samoumevnosti v evropskih projektih, za katere ne obstaja vedno kak eksplisitni namen. Pri uresničevanju projektnih ciljev so poleg vidnih, empirično preverljivih aktivnosti in delovnih nalog pomembne tudi subtilnejše prakse izvajanja projektov in njihovega vodenja. Izražajo se s tipičnimi vzorci delovanja, obredja in ritualnosti, v razmerjih sodelovanja in menjave, boju za različne oblike kapitala, upravljanju konfliktov, razumevanju interesov in pričakovanj, delegiranju odgovornosti, spopadanju z birokracijo, nastajanju znanja, oblikovanju rezultatov in v njihovem artikuliranju v obliki poročil itn. Želel sem spoznati, osmisлити in razkriti ustaljene projektne prakse v preučevanih projektih in razumeti njihov pomen za vključene akterje. S teorijo dramaturgije vsakdanjega življenja Ervinga Goffmana (1961, 1982, 2014) pa sem v evropskih projektih skušal podrobno analizirati na videz neskončno, brezmejno prepletanje raznovrstnih družbenih interakcij, da bi lažje razumel delovanje projektnih sodelavcev, usmerjeno v ohranjanje družbenega reda. Etnografsko vživljanje v kombinaciji z Goffmanovim teoretsko-konceptualnim aparatom je bil učinkovit detektor neskladij in razpok v projektnem redu, ki jih zastira kulisa odrske normalnosti in samoumevnosti.

Evropski projekti so namreč več kot zgolj instrumentalno sredstvo za doseganje eksplisitnih, v projektnih prijavnicah opredeljenih ciljev in strateških evropskih prioritet, kakor jih razume zlasti Evropska komisija v vlogi financerja. Dinamika, ki se oblikuje v projektih, potrjuje, da projekti niso zgolj brezosebna, od zunanjega okolja izolirana struktura, podvržena formaliziranim postopkom projektnega menedžmenta, zagotavljanja kakovosti in ravnanja s »človeškimi viri« (tako so namreč ljudje pogosto obravnavani v klasični ekonomski in menedžerski literaturi). Tudi niso zgolj navadni smrtniki, katerih življenje, tako kot v starogrški mitologiji, oblikujejo tri sojenice: Kloto kot organizatorica, ki projektu načrtuje in prede nit življenja, Lahezis kot vodja in izvajalka, ki mu jo navija, in Atropa, ki kakor evropski nadzornik čaka, da mu jo na koncu še prestriže (Petiška 2001: 42). In hkrati niso zgolj državni ali institucionalni mehanizem za »(po)črpanje« evropskih sredstev – če uporabim besedno zvezo, ki pove, kakor je pri besedah v navadi, veliko več o tistem, ki jo uporablja, kot o tem, kar naj bi dejansko pomenila. Podobno kakor »počrpamo« usedlino iz greznice ali poplavno vodo iz kleti, je tudi pri »počrpanju« evropskih sredstev v tem pomenu pomembno, da izpraznimo razpoložljiv fond in ne, kaj z njim pametnega naredimo, kam ga smiselno usmerimo. Cilj je dosežen, ko v zajetju ni več vode, četudi je tekla po cesti mimo izsušenega vrta. Sorodna je tudi asociacija na nafto, ki jo prav tako črpamo, če gledamo na evropska sredstva kot na (naravni) vir. Ker je količina končna, se taki viri nekoč izčrpajo. In pride čas, ko je treba pritok tudi zapreti.

opredeljenega ključa, sem pa skušal zaobjeti čim večjo raznovrstnost glede na nekatere kriterije. Upošteval sem njihovo vključenost v evropske projekte in pridobljene izkušnje, npr. število projektov, v katerih so sodelovali, in leta delovanja v projektih (od novincev do t. i. starih mačkov). Pogovarjal sem se z ljudmi iz različnih delov Evrope. Iskal sem sogovornike raznovrstnih znanstvenoraziskovalnih tradicij in strok, ki so delali v javnem ali zasebnem sektorju, ki so bili na različnih hierarhičnih položajih v organizacijah, prav tako pa sem skušal zagotoviti uravnoteženost po spolu.

Evropski projekti so predvsem življenje. So sodelujoči ljudje, interakcije in zgodbe, ki jih ustvarjajo. So mreže pomenov, ki jih tkejo in v katere se tudi (usodno) zapletajo. So prigode o srečnih in nesrečnih družinah, o kolegialnosti, sodelovanju, prijateljstvu, priljubljenosti, ljubezni, spoštovanju, razumevanju, občudovanju, vizionarstvu, užitku, razumnosti, prizadetosti, negotovosti, sumničavosti, otopelosti, nenaklonjenosti, prepiru, nasprotovanju, nejevolji, cinizmu, zavajanju, obsojanju, napadalnosti, egoizmu, bahaštvu in nastopaštvu. V polje, ki naj bi bilo hladno, urejeno in nepristransko, vnašajo čustva in strasti. So kompleksni sociokulturni »sistemi perspektiv« (Schütz 1972: 8), vpeti v širše družbeno in kulturno okolje, skupaj s tehnologijami, idejnimi sistemi, simboli, birokracijo in ideologijami. Povežejo ljudi iz različnih jezikovnih okolij, ki se morajo, kot sem opazil na uvodnem oz. zagonskem (angl. *kick-off*) sestanku projekta *Eureka*, najprej dogovoriti, kako bodo sploh izgovarjali ime projekta: ali po latinsko – *euréka* ali po angleško – *yuor-ree-kuh*, mogoče celo *éureka*. So kot igra, katere praksa je nekje med samoumevnim upoštevanjem pravil ter improvizacijo znotraj teh pravil in različnih vpletenih interesov (Bourdieu 1993). Delujejo kot miselni kolektivi, v katerih si različni ljudje izmenjujejo znanje in zamisli ter krepijo intelektualno interakcijo (Fleck, v Douglas 2018: 142–147). So kot večna, nikoli zares potešena želja, ki se izraža v zavzetosti, zagnanosti (Bourdieu 2019: 121) in skoraj obsedenosti. Pri tem pa se pravi konec izmika podobno, kakor se je Ahilu izmikala želva. So preplet delovnih aktivnosti, neformalnega delovanja, zakulisnih praks, statusov, ritualov, menjave, birokracije, reprezentacij in predstavljanja. So mostovi med različnimi svetovi: med akademiki in industrijo, med podjetniki in nevladniki, med študenti in zaposlenimi strokovnjaki, med inženirji in antropologi, med teorijo in prakso, med tehnologijami in resničnim življenjem, med utopijo in distopijo ipd. Lahko so kot pripoved, ki teče po nekakšnem logičnem kronološkem zaporedju, po različnih smelih etapah do svojega »živel je srečno do konca svojih dni« (tako je predstavljeno v končnih poročilih), ali pa bolj spominjajo na modern(ističn)i roman, poln heterogenih, razpršenih, nepredvidenih, težko razumljivih, včasih celo nesmiselnih elementov, idej in motivov, ki pridobijo pomen in postanejo uporabni šele takrat, ko se kot »brkljarija« sestavijo v neko novo projektno tvorbo (Lévi-Strauss 2004: 30–34). In še kaj.

Kot novodoben družbeni fenomen evropski projekti naravnost kličejo po antropološkem pogledu in etnografskem vživljanju v dinamiko, razmerja, vzorce, vsakdanje dejavnosti in zakulisne prakse v tej zgolj na videz urejeni, strukturirani organizaciji.

Evropska unija kot evropski projekt

»Potolaži se, Evropa! Zeus je tisti, ki te je ugrabil. Ti si zemeljska žena nepremagljivega boga. Tvoje ime bo nesmrtno, zakaj tuji del sveta, ki te je sprejel, se odslej imenuje Evropa!« (Schwab 1990: 78)

Filozof Friedrich Nietzsche je leta 1886 v delu *Onstran dobrega in zlega* v poglavju »Ljudstva in domovine« zapisal za tisti čas naslednje revolucionarne misli:

Zaradi bolne odtujenosti, ki jo je med evropska ljudstva zasejala nacionalna blaznost, pa tudi zaradi kratkovidnih in hitrorokih politikov, ki so danes zaradi tega na površju in sploh ne slutijo, kako zelo samo začasna more biti razkrajalna politika, s kakršno se ukvarjajo – zaradi vsega tega in še marsičesa danes povsem neizgovorljivega zdaj spregledujejo ali namenoma in lažno napačno razlagajo najbolj nedvoumna znamenja, iz katerih se izrecno kaže, da *hoče postati Evropa eno*. (Nietzsche 1988: 168)

Nietzsche je v omenjenem poglavju ostro nastopil proti »pobebavljanju«, ki ga je povzročila razsajajoča nacionalna blaznost tedanjega časa, in proti »atavističnim primerom domovinstva in visenja na rodni grudi« (Waldenfels 2008: 67). Leta 1919, torej dobrih 30 let pozneje, je Jean Monnet, eden glavnih »očetov« EU, takrat še kot mlad funkcionar Društva narodov, oblikoval preliminarni memorandum, v katerem je predstavil svoj pogled na Evropo in njeno prihodnost. Zapisal je, da ima egoizem človeka in naroda najpogosteje vzrok v nepopolnem poznavanju problema, ki si ga postavlja – zato se sodelovanje med narodi najprej začne z medsebojnim spoznavanjem. Dosledno je zagovarjal tezo, da bodo evropska ljudstva, ko se bodo spoznala, znala na probleme, ki jih je treba razrešiti, gledati ne več z vidika svojega lastnega interesa, temveč z vidika splošnega, evropskega interesa (Monnet, v Geremek 2008: 118–119).

Morda patos teh besed danes zveni idealistično, celo utopično, pa vendar izrečeno v sebi skriva srž in gonilo evropskih projektov. Na začetku raziskave me je kolegica na doktorskem študiju pred začetkom predavanj vprašala, ali ji lahko v enem stavku pojasnim, kaj je po mojem mnenju primarni, temeljni smisel vseh evropskih projektov, ne glede na njihov namen (ali gre npr. za raziskovalni projekt, investicijski projekt ali projekt študentske izmenjave). Po krajšem premisleku sem ji odgovoril, da je to krepitev povezovanja in sodelovanja med različnimi državami EU, da bi dosegli družbeno relevantne učinke. Čeravno namen povezovanja v vsakem razpisu ni vedno jasno in neposredno poudarjen, pa implicitno prežema vse pore evropskih projektov – od dvostranskih izmenjav med državama do kompleksnejših interdisciplinarnih in medsektorskih projektov, ki transnacionalno povezujejo množstvo različnih partnerjev, od univerz, zasebnih podjetij do nepridobitnih in nevladnih organizacij.

Programi financiranja EU

O programih financiranja EU sem se februarja 2019 na Kemijskem inštitutu v Ljubljani pogovarjal s Seánom McCarthyjem, dolgoletnim strokovnjakom in svetovalcem za evropske projekte, v katere se vključuje že od leta 1984. Takrat je imel triurni seminar o »oblikovanju zmagovitih projektnih prijav«, ob tem pa je spregovoril tudi o zgodovini in razvoju programov EU. V predverju inštituta sva se ob zadnjih ostankih kave in peciva pomenkovala o trenutnih težnjah in izzivih evropskih projektov, evropskih smernicah in politikah, ki vplivajo na oblikovanje programov, ter pomembnih evropskih dokumentih in poročilih, ki so povzročili spremembe v usmeritvah in izvajanju evropskih projektov.

»Gregor, nekaj morava na samem začetku razčistiti glede Evropske unije,« je sogovornik prekinil moje modrovanje o evropskih projektih in raziskavi, ki jo opravljam:

EU ima trenutno [februarja 2019] 28 kapitank in kapitanov, ki potrebujejo precej časa, da se poenotijo, v katero smer želijo pluti. Ko pa se enkrat odločijo, potem ni več poti nazaj. Kar se zapiše v strateško agendo ali program, tudi tam ostane. Meni kot svetovalcu to precej olajša delo, saj lahko prepoznam trende in zgodaj ugotovim, kam bo EU skušala usmerjati prihodnje projekte in katere učinke bo želela z njimi dosegati.

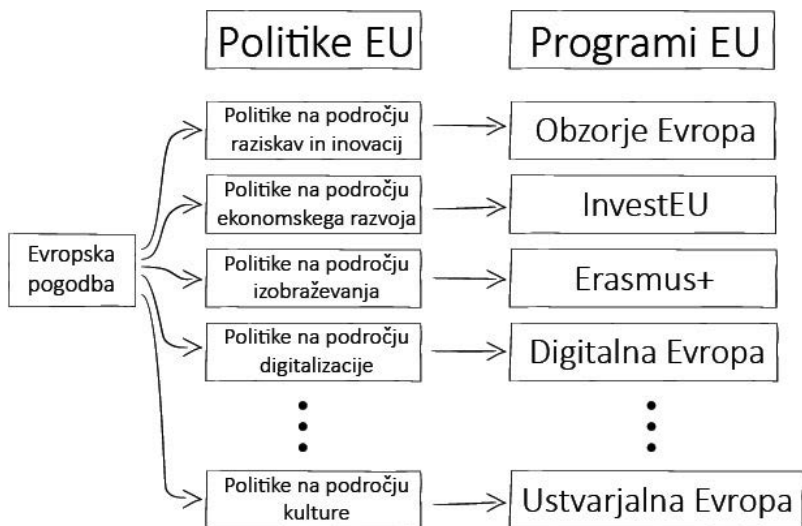
Naložbe v raziskave in inovacije so glavna strateška prioriteta EU. Evropski projekti pa so platforma za njeno uresničevanje, saj skušajo s povezovanjem in sodelovanjem med različnimi organizacijami in posamezniki spodbujati družbeno relevantne učinke v Evropi in širše. Evropska komisija (kot izvršilna veja EU) v svojem petletnem mandatu opredeli prioritete v t. i. strateških agendah.¹ Sprejema dolgoročne načrte odhodkov, znane kot večletni finančni okviri, ki veljajo za čas od pet do sedem let.²

Okvirni programi za raziskave in tehnološki razvoj so finančno-investicijske sheme EU v podporo politikam, ki jih države članice skupaj opredelijo v evropskih pogodbah (Slika 1). Za izvedbo, spremljanje in vrednotenje programov je Evropska komisija pod svojim okriljem ali okriljem vlad posamičnih držav ustanovila direktorate in izvajalske agencije.³

¹ *A New Strategic Agenda for the EU 2019-2024*. <https://www.consilium.europa.eu/en/eu-strategic-agenda-2019-2024/>. Trenutno se komisija osredinja na šest prednostnih nalog, in sicer so to »Evropski zeleni dogovor«, »Digitalna strategija«, »Gospodarstvo za ljudi«, »Močnejša Evropa v svetu«, »Evropski način življenja« in »Nova spodbuda za evropsko demokracijo« (Šest prednostnih nalog Komisije v obdobju 2019–2024. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_sl).

² Trenutni večletni finančni okvir zajema leta 2021–2027 in znaša 2,018 bilijona evrov, glavna cilja pa sta pospešiti prehod v sodobno, vzdržnejšo, odpornejšo Evropo ter pomagati popraviti gospodarsko in socialno škodo, ki jo je povzročila pandemija (https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings_sl). Proračun EU je razdeljen na sedem prednostnih področij oz. razdelkov odhodkov: 1. enotni trg, inovacije in digitalno, 2. kohezija, odpornost in vrednote, 3. naravni viri in okolje, 4. migracije in upravljanje meja, 5. varnost in obramba, 6. sosodstvo in svet, 7. evropska javna uprava.

³ Npr. Generalni direktorati za raziskave in inovacije, Generalni direktorat za komunikacijska omrežja, vsebine in tehnologijo, INEA – Izvajalska agencija za inovacije in omrežja, EACEA – Izvajalska agencija za



Slika 1: Politike in programi EU (McCarthy 2022).

Najnovejši evropski program financiranja OP9 Obzorje Evropa, ki je nasledil program Obzorje 2020, je v prvi kategoriji proračuna EU (enotni trg, inovacije in digitalno) in omogoča financiranje raziskovalno-razvojnih in inovacijskih projektov na področjih zdravja, odpornosti ter zelenega in digitalnega prehoda. Skupni proračun za Obzorje Evropa 2021–2027 znaša 95,51 milijarde evrov,⁴ kar je 4,7 % celotnega proračuna EU. Poleg raziskovalno-razvojnih projektov v okvirnih programih so v središču te knjige tudi projekti programa Erasmus+, ki sodijo v drugo kategorijo proračuna EU (kohezija, odpornost in vrednote). Erasmus+ krepi mednarodno sodelovanje na področjih izobraževanja, usposabljanja, mladih in športa. Njegov namen je dvigniti kakovost izobraževanja in usposabljanja ter s tem krepiti socialno kohezijo in konkurenčnost gospodarstva unije.⁵ Skupni proračun za Erasmus+ 2021–2027 znaša 26,2 milijarde evrov,⁶ tj. 1,3 % proračuna EU.⁷

izobraževanje, avdiovizualno področje in kulturo, CMEPIUS – Center Republike Slovenije za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja.

⁴ *Horizon Europe*. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_sl.

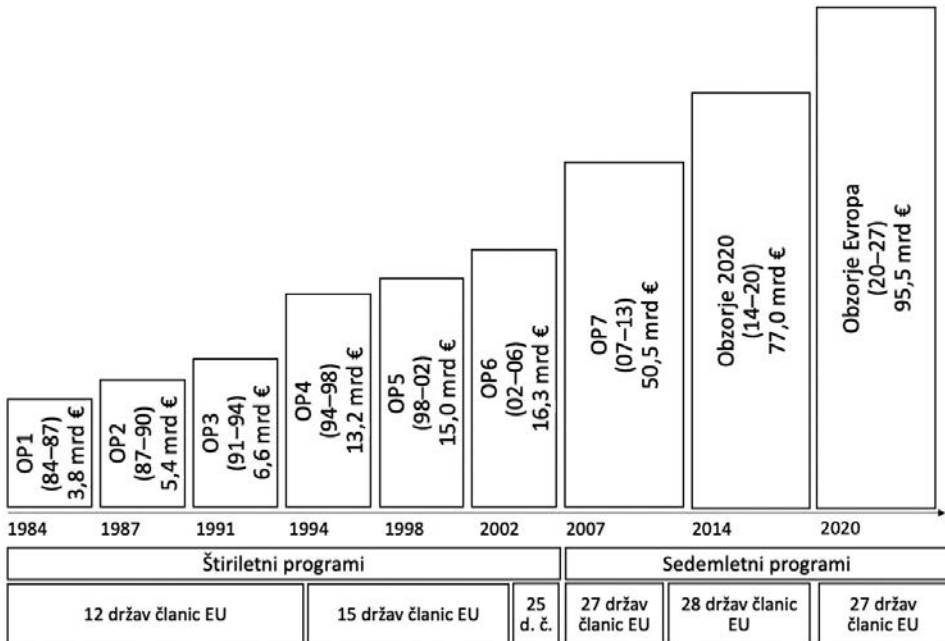
⁵ V središču te knjige so mednarodni projekti programa Erasmus+ v okviru glavnega ukrepa 2 (KA2): partnerstva, ki spodbujajo sodelovanje med različnimi institucijami (univerze, podjetja, nevladne organizacije, občine itd.). Projekti se izvajajo bodisi decentralizirano (nacionalne agencije v državah članicah) bodisi centralizirano (izvajalske agencije s sedežem v Bruslju). Tema knjige niso projekti Erasmus+ v okviru glavnega ukrepa 1 (KA1), ki so namenjeni predvsem za spodbujanje mobilnosti posameznikov (študentov, učiteljev, raziskovalcev, profesorjev, zaposlenih v podjetjih idr.).

⁶ *Erasmus+*. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sl/o-programu-erasmus/kaj-je-erasmus>.

⁷ V tretjo kategorijo sodi program LIFE, ki predstavlja instrument EU za financiranje okoljskih in podnebnih ukrepov. Skupni proračun za LIFE 2021–2027 znaša 5,43 milijarde evrov, tj. 0,3 % proračuna EU (https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life_sl).

Evolucija okvirnih programov EU

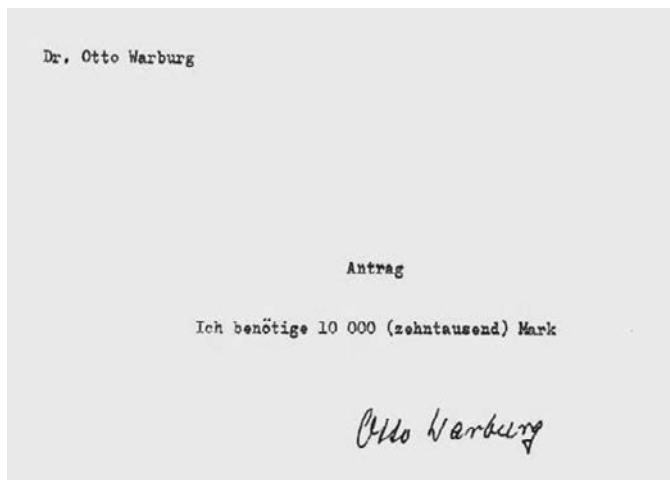
Slika 2 kronološko prikazuje okvirne programe EU ter sredstva, ki so bila in so še vedno na voljo za njihovo izvajanje (McCarthy 2022).⁸



Slika 2: Okvirni programi EU (McCarthy 2022).

Največ sredstev, približno 40 %, je EU v 1. okvirnem programu namenila za kmetijstvo, 30 % za regionalni razvoj, manj kot 2 % pa je usmerila v raziskave (McCarthy 2022). Prvih pet okvirnih programov je bilo namenjenih predvsem reševanju zelo specifičnih tehničnih problemov. »V prvem okvirnem programu ni bilo nobenih pravil, kar je povzročilo precej zmede in kaosa,« mi je po seminarju na Kemijskem inštitutu uvodoma razložil omenjeni strokovnjak za programe in projekte EU, Seán McCarthy: »Takrat niti ni šlo toliko za projekte kot bolj za nekakšne prošnje za sredstva.« Izjava me je spomnila na »projektno prijavo«, ki jo je nemški fiziolog Otto Warburg leta 1921 posredoval Združenju za nemško znanost (Slika 3) in se je v enem stavku glasila: »Potrebujem deset tisoč mark.« Podporo so Warburgu v celoti odobrili (Koppenol, Bounds in Dang 2011: 330).

⁸ Gl. tudi What is the budget of Horizon Europe? *EU Funds*. 2021. <https://eufunds.me/what-is-the-budget-of-horizon-europe/>.



Slika 3: Faksimile projektne prijave Otta Warburga iz leta 1921 (Koppenol, Bounds in Dang 2011: 330).

O evropskem financiranju temeljnih znanosti sem povprašal tudi Seána McCarthyja. Medtem ko sem mu pripravljal še zadnjo skodelico kave, mi je z nasmehom zaupal:

V 7. okvirnem programu (2007–2013) so se znanstveniki, ki so se ukvarjali predvsem s temeljnimi raziskavami, končno naučili, kako je treba lobirati. Namesto pošiljanja dopisov so začeli trkati neposredno na vrata Evropske komisije, organizirati razstave v Evropskem parlamentu in podobno, kar je privedlo do odločitve, da se nekaj denarja nameni tudi za temeljno raziskovanje.

Pred 7. okvirnim programom skorajda ni bilo evropskega financiranja temeljnega raziskovanja, ta sprememba pa je z leti pripeljala do oblikovanja današnjega Evropskega raziskovalnega sveta (angl. *European Research Council – ERC*), ki spodbuja pionirske raziskave najboljših evropskih raziskovalcev in njihovih raziskovalnih skupin.⁹

Da bi se izognili kaosu, ki je nastal zaradi pomanjkanja enotnih pravil v prvih okvirnih programih, so začeli direktorati in izvajalske agencije postopoma oblikovati in dodajati pravila delovanja, ki so postala obvezni del prihajajočih programov. Količina in kompleksnost birokratskih pravil in zahtev sta se eksponentno večali vse do 7. okvirnega programa, potem pa se je stanje stabiliziralo (McCarthy 2022). Kot mi je pojasnil McCarthy: »Ljudje, ki so bili redno vključeni v evropske projekte, od 7. okvirnega programa niso več zaznavali drastičnih sprememb glede pravil«. Povedal mi je, da beseda »poenostavitev« (angl. *simplification*), ki jo v organih Evropske komisije radi uporabljaja-

⁹ V današnjem programu Obzorje Evropa je to del prvega stebra Odlična znanost. Poleg Evropskega raziskovalnega sveta so v tem stebru še Ukrepi Marie Skłodowske-Curie za opremljanje raziskovalcev z novimi znanji in spretnostmi ob mobilnosti in usposabljanju ter Raziskovalna infrastruktura (*Horizon Europe*, https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_sl).

jo, pomeni predvsem doslednost. »Če se kdo ravnokar priključi prvemu evropskemu projektu ali če piše prvo projektno prijavo, 'poenostavitev' zanj ne pomeni, da se mu pravila zdijo enostavna. Pa vendar, ko jih enkrat obvlada, je že na konju, saj ta ostajajo bolj ali manj enaka,« je dodal v optimističnem duhu. Ob tem se je zamislil in z nasmehom pristavil, da je dodajanje novih in novih pravil številnim raziskovalcem in prijaviteljem projektov predstavljalo preglavice. »Zame pa so to bila nebesa,« se je hudomušno pohvalil, saj je podrobno preučeval in spremljal njihov razvoj in na ta način pridobival nove in nove projekte. »Obvladovanje pravil je bila moja konkurenčna prednost v primerjavi z drugimi!« je zmagoslavno razglasil, »bolj ko so pravila postajala kompleksna, uspešnejši sem bil.«

Trojna vijačnica

Okvirni programi in evropski projekti so v svoji zgodovini prešli nekatere pomembne mejnike, o katerih sem se z McCarthyjem bolj poglobljeno pogovarjal, saj je bil sam kot projektni sodelavec in svetovalec neposredno vpet v ta razvojni tok. V splošnem velja, da so bile na začetku njegove projektne poti pomembnejše konkretne aktivnosti: da so se npr. sestajali, organizirali dogodek ali konferenco, izvedli raziskavo in podobno – ter tako, kot mi je dobesedno povedal, naredili kljukico pred posamično aktivnostjo, ne glede na morebitne učinke. »Če si nekje ob koncu 80. oz. na začetku 90. let skupaj spravil Italijana, Irca, Nemca in Finca, da so sodelovali v projektu, je bil to že uspeh. Celotna ideja takrat je bila povezati evropske raziskovalce, da se začnejo pogovarjati med seboj,« je pojasnil. Danes pa so po njegovem mnenju veliko pomembnejši cilji, konkretni rezultati in učinki, ki jih aktivnosti povzročijo.

Na začetku smo se osredotočali predvsem na tehnične probleme, leta 1996 pa se je prvič pojavil termin 'inovacija' v znameniti Zeleni knjigi o inovativnosti.^[10] In leta 1998 se je v nekem poročilu o reviziji 4. okvirnega programa pojavil zapis, da bi morali 'učinki' postati odločilni evalvacijski kriterij za evropske projekte,

je poudaril s privzdignjeno obrvjo, ki je nakazovala resnost in pomembnost izrečenega.

Prva leta novega tisočletja so bila za evropske projekte prelomna v več pogledih. Leta 2000 je nastal Evropski raziskovalni prostor,¹¹ ki je želel spodbuditi prosto kroženje raziskovalcev.¹² Zgodil pa se je še en pomemben premik, ki je temeljito pretresel do te-

¹⁰ Green Paper on Innovation. *Bulletin of the European Union. Supplement 5/95*. Luxembourg: European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, 1996. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f>

¹¹ *Towards a European Research Area (ERA)*. 2000. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ai23010>.

¹² V današnjem programu Obzorje Evropa je to del drugega stebra; tj. t. i. projektnih grozdov za krepitev glavnih tehnologij in rešitev, ki podpirajo politike EU, in cilje trajnostnega razvoja (*Horizon Europe*. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_sl).

daj uveljavljeni način organiziranja in izvajanja raziskovalnih in inovacijskih procesov v podjetjih in širše. Leta 2003 je namreč izšla knjiga Henryja Chesbrougha *Odperto inoviranje (Open Innovation)*, ki je bila, kot mi je razložil McCarthy na podlagi lastnih opazanj in pričevanj, v tistem času obvezno počitniško branje direktorjev najpomembnejših svetovnih multinacionalk. Na podlagi Chesbroughovih idej – in drugih avtorjev in t. i. podjetniških gurujev, ki so mu sledili – je postopoma prišlo do paradigmatških zasukov od samozadostnosti, ko so morali skoraj vsi inovacijski procesi potekati v matični organizaciji, do odprtosti, povezovanja in sodelovanja med različnimi sektorji in deležniki, vključno s končnimi uporabniki izdelkov in storitev v t. i. inovacijski mreži.

Val tovrstne miselnosti je spodbudil tudi nastanek precej popular(izira)ne »trojne vijačnice« (angl. *triple helix*) Henryja Etzkowitza (2008), ki visokošolske, industrijske in vladne institucije obravnava kot enakovredno povezane akterje v »inovacijskem ekosistemu« vsake regije, države in širše.¹³ Etzkowitz (2003: 109) je nastanek modela trojne vijačnice povezal z razvojem globalne, na znanju temelječe ekonomije, ko se je, kot je zapisal, znanost uveljavila kot alternativno gonilo ekonomske rasti in tako zamenjala prevlado tradicionalnih produkcijskih sredstev, torej zemlje, dela in kapitala. Po njegovem gre za tri različna zgodovinska poslanstva univerz. Če je bilo prvo poučevanje in drugo raziskovanje, se od novodobnih univerz po njegovem pričakuje, da se bodo neposredno povezovale z zainteresiranimi skupinami zunaj ozkih akademskih mej, tj. snovalci politik, civilno družbo in partnerji iz industrijsko-podjetniškega okolja. Ne glede na to, da je bila v zgodovini znanost brez dvoma motor in podlaga družbenih sprememb tudi pred t. i. tretjo revolucijo, je Etzkowitz zagovarjal, da je prav ta povzročila konvergenco metodoloških in epistemoloških ciljev in nastanek skupnih norm, zaradi česar naj bi danes akademski svet lahko enakovredno sodeloval s podjetji in industrijo (in obratno). Govorimo o industrializaciji znanosti na eni in tudi poznanstvenosti industrije (angl. *scientification of industry*) na drugi strani istega kovanca (Etzkowitz in Viale 2010: 600).

Delovna skupina v okviru finskega predsedovanja EU je 20. novembra 2006 predstavila Helsinški manifest,¹⁴ v katerem so predlagali, da mora EU oblikovati »Evropsko mrežo živih laboratorijev«, da bi izboljšala svoj inovacijski potencial. Žive laboratorije (angl. *living labs*) so opredelili kot »ekosisteme, usmerjene k uporabnikom«. Delovali naj bi po načelu odprtega inoviranja (Chesbrough 2003). Raziskovalno-razvojne dejavnosti bi morale potekati v resničnih okoljih in kontekstih, raziskovalci pa bi morali v snovanje prihodnjih izdelkov, storitev in rešitev sistematično vključevati tudi uporabnike in »širše skupnosti«.

¹³ V Obzorje Evropa je to del tretjega stebra Inovativna Evropa za spodbujanje prodornih dosežkov in za ustvarjanje trga in ekosistemov, ugodnih za inovacije. Aktivnosti potekajo pod okriljem Evropskega sveta za inovacije (angl. European Innovation Council – EIC). Poleg njega so v tem stebri še Evropski inovativni ekosistemi (angl. European Innovation Ecosystems – EIE) za povezovanje z regionalnimi in nacionalnimi akterji s področja inovacij ter Evropski inštitut za inovacije in tehnologijo (angl. EIT – European Institute for Innovation and Technology) za združevanje glavnih akterjev iz raziskovalne, izobraževalne, poslovno-industrijske sfere s ciljem spodbujanja razvoja inovacij (*Horizon Europe*. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_sl).

¹⁴ *The Helsinki Manifesto*. 2006, 3. <https://www.scribd.com/document/290101063/Helsinki-Manifesto-201106>.

»Odrpito inoviranje«, »živi laboratoriji«, »trojna vijačnica«, »prenos znanja in tehnologij«, »medsektorsko sodelovanje« in »uporabnost znanja« so v evropskih projektih povzročili brezglav dir najrazličnejših kontekstualizacij in ustvarjalnih implementacij teh pojmov, da bi raziskovalci in projektni sodelavci do tedaj uveljavljene načine izvajanja raziskovalno-razvojnih dejavnosti prilagodili novodobnim smernicam EU in jih zakrili s popularnimi koncepti. Antropolog Chris Shore je opozoril, da so ekonomski koncepti trga, konkurenčnosti, komercializacije, učinkov in tekmovalnosti prodrli v visokošolski diskurz (in tudi v evropske projekte) in postali merilo statusa in prestiža univerz, ki čedalje bolj delujejo kot mednarodne korporacije v globalni ekonomiji, temelječi na znanju (Shore 2020: 29). Kritiziral je prevladujočo težnjo, da moramo novo znanje in »surove«, torej neobdelane rezultate, ki jih ustvarja raziskovanje, podprto z evropskimi sredstvi, preoblikovati v inovacije in komercialno zanimive produkte; ti naj bi bili edino gonilo družbenoekonomskega razcveta držav EU (nav. delo: 35). To je pogosto povezano s konceptom inovacijskega ekosistema, ki so ga danes prevzeli tudi projekti Obzorja 2020 in Obzorja Evropa:

Cilj je oblikovati evropski inovacijski ekosistem za spodbujanje inovacij, ki bo omogočil evropsko okrevanje, spodbudil zeleni in digitalni prehod in zagotovil globalno vodstvo pri pomembnih tehnologijah in inovativnih rešitvah ob upoštevanju ekonomske in družbene kohezije v evropskih regijah.¹⁵

Poudarjam, da do teh premikov ni prišlo zaradi nekakšnega »naravnega razvoja«, kot se dozdeva mnogo ljudem, ki delujejo v evropskih projektih, oz. tak razvoj jemljejo kot samoumeven. Uveljavljene strukture se namreč vsiljujejo kot precej logične – kdo bi lahko sploh podvomil o njihovi primernosti in plemenitosti? A vendar so kulturno in ideološko specifične, imajo svojo zgodovino in so se na določen način in po določeni poti oblikovale in uveljavile. Strinjam se s Shorom (2020), da gre za vdor poslovno-menedžerskih idej in narativov v evropske projekte; tudi sam sem jih razkril ob analizi terminologije in diskurzov v strateških dokumentih in projektnih razpisih EU. Posledica je, da skušajo projekti nereflektirano uvajati načela in posnemati prakse iz poslovnega sveta – oz. za katere si vsaj zamišljajo, da bi lahko bili iz poslovnega sveta. Tržna logika inovacije, komercializacije, podjetništva in ekonomske učinkovitosti se tako skriva preoblečena v projektnih diskurzih o inovacijskih ekosistemih, simbiotskih partnerstvih, učinkih in trajnosti.¹⁶ Te samoizpolnjujoče se prerokbe nihče zares ne problematizira, stvari pa se jemljejo kot samoumevne – tako pač je in drugače ne more biti.

¹⁵ *Co-shaping a Stronger European Innovation Ecosystem*. 2021. <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/building-european-innovation-ecosystem/co-shaping>.

¹⁶ O projektne izrazu gl. tudi poglavje »Odčaranje projektnega sveta«.

Od aktivnosti do učinkov

V dokumentih *Izboljšana regulacija raziskovanja* iz leta 2015¹⁷ in *Sredstva za rezultate* iz leta 2016¹⁸ je Evropska komisija poudarila, da želi od evropskih projektov pridobiti konkretne, merljive dokaze o ustvarjenih učinkih, na podlagi katerih bo lahko oblikovala prihodnje politike. »Pred tem je veljalo načelo 'financiraj in pozabi' [angl. *fund and forget*],« kot mi je ironično zaupal McCarthy, »zdaj pa pravijo, da želijo, če v projekte investirajo milijarde evrov, tudi vedeti in se prepričati, kaj bo iz tega nastalo.«

Ne glede na to, da se je potreba po dokazovanju učinkov prvič pojavila že leta 1998, so se ti šele v po letu 2015 dejansko uveljavili kot glavno ocenjevalno merilo, s katerim se presoja (ne)uspešnost določenega projekta. V evropskih projektih je prišlo torej do zelo pomembnega premika: od raziskovanja in izvajanja projektnih aktivnosti k zagotavljanju učinkov. Po McCarthyjevem mnenju po tem ni bilo več toliko pomembno, ali so se sestali enkrat ali desetkrat, ali so bili navzoči vsi ali samo nekateri, ali so porabili ves dan za intenzivne pogovore ali pa so vse skupaj opravili v eni uri. Pomembno je bilo – in enako velja tudi danes –, da so na koncu sposobni pokazati učinke in jih podkrepiti z merljivimi dokazi, da so njihove aktivnosti kaj spremenile.¹⁹

Vmesno revizijsko poročilo programa Obzorje 2020 iz leta 2017²⁰ je tlakovalo pot do novega, trenutno veljavnega programa Obzorje Evropa. Komisija je na podlagi longitudinalnih evalvacij preteklih programov ugotovila, da so ti preveč razdrobljeni in ne dovolj povezani. Osrednje sporočilo je bilo, da morajo biti obravnavana področja bolj odprta in povezovalna – projektne ideje, rešitve in ukrepi pa morajo biti zasnovani »od spodaj navzgor« (angl. *bottom-up*) z vključevanjem različnih udeležencev, tj. znanstvenikov, politikov, predstavnikov industrije, prihodnjih uporabnikov rezultatov in drugih državljanov, ki se jih projekti na kakršen koli način dotaknejo.

Leta 2017 je bilo v *Poročilu o sinergijah med okvirnimi programi za raziskave in inovacije in evropskimi strukturnimi in investicijskimi skladi*²¹ zapisano, da si je treba prizadevati za večje sodelovanje med programi v smeri reševanja pomembnih izzivov EU, kot so migracije, okoljska kriza in izzivi pri energijski oskrbi. Komisija je zato v dru-

¹⁷ *Better Research Regulation: Why and How*. 2015. https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how_en.

¹⁸ *2016 EU budget reports: generating added value out of every euro spent*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_1942.

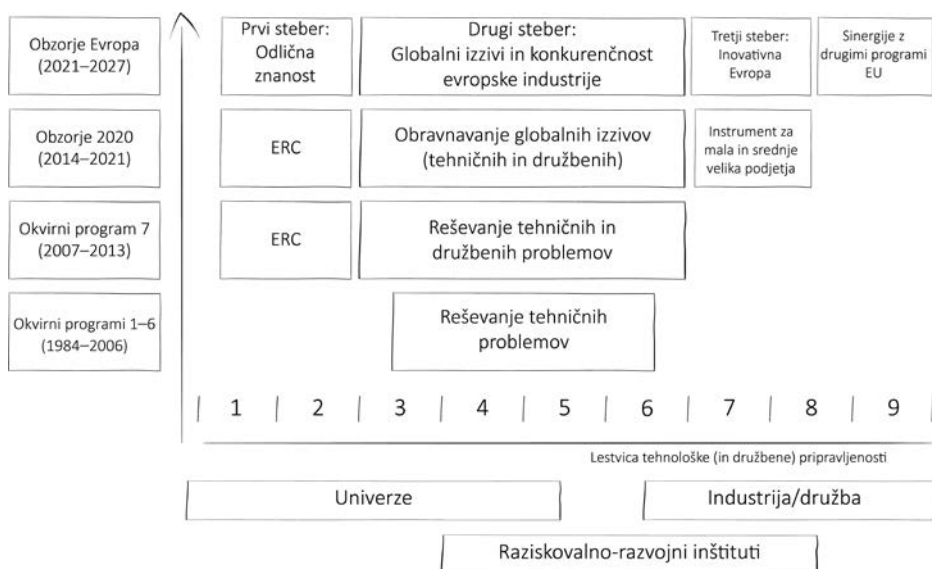
¹⁹ Leta 2016 je bil narejen še en pomemben korak v evoluciji evropskih projektov: Združeni narodi so objavili Cilje trajnostnega razvoja (angl. *Sustainable Development Goals – SDG*) (<https://sdgs.un.org/goals>), ki so postali osnova za današnji drugi steber v programu Obzorje Evropa. Vsi projekti in projektne aktivnosti morajo dokazovati, da so v svojem temelju povezani z določenim ciljem ali z več cilji trajnostnega razvoja in da dosegajo učinke, povezane s cilji.

²⁰ *In-depth Interim Evaluation of Horizon 2020*. 2017. https://ec.europa.eu/info/publications/interim-evaluation-horizon-2020_en.

²¹ *Synergies between Framework Programmes for Research and Innovation and European Structural and Investment Funds*. 2017. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d5e5627a-32fb-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en>.

gem stebru programa Obzorje Evropa oblikovala nov koncept »poslanstev« (angl. *mission*) za spoprijemanje z globalnimi izzivi. Poslanstvo zajema zbir ukrepov z različnih znanstvenoraziskovalnih področij, s katerimi je mogoče doseči merljive cilje in učinke na evropsko družbo in na oblikovanje politik.²² Pri tem je McCarthy pokomentiral, da je med svojo kariero spoznal, da si Evropska komisija prizadeva neki nov koncept programa – kot so v tem primeru poslanstva – najprej preskusiti in ga tako pripraviti za naslednji program. »Poslanstva so torej eksperiment programa Obzorje Evropa,« je še dodal, »nihče še ne ve natančno, kako se bodo obnesla, je pa pomembno, da že zdaj spremljamo ali celo skušamo vplivati na to, v kakšno smer bo komisija zapeljala naslednji program.«

Slika 4 prikazuje razvoj okvirnih programov EU glede na lestvico tehnološke pripravljenosti (angl. *technology readiness level – TRL*).²³



Slika 4: Razvoj okvirnih programov EU glede na lestvico tehnološke pripravljenosti (McCarthy 2022).

²² V programu Obzorje Evropa je opredeljenih pet področij poslanstev, ki so zasnovana na način, da dopuščajo več manevrskega prostora za oblikovanje projektnih idej in rešitev ter spodbujajo povezovanje med različnimi strokami ter znanstvenoraziskovalnimi področji in sektorji. Področja poslanstev so: 1. prilaganje podnebnim spremembam, 2. spopadanje z rakom, 3. obnova oceanov in vod, 4. podnebno nevtralna, pametna mesta, 5. zdrava tla in živila (*Horizon Europe*. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_sl).

²³ Lestvica vsebuje devet različnih stopenj tehnološke pripravljenosti: 1. osnovni principi opaženi, 2. formulirana zamisel oz. koncept tehnologije, 3. eksperimentalni dokaz koncepta, 4. tehnologija, potrjena (validirana) v laboratorijskem okolju, 5. tehnologija, potrjena v ustreznem okolju, 6. demonstracija tehnologije v ustreznem okolju, 7. demonstracija prototipa v operativnem okolju, 8. dokončan, preskušen, tehnično kvalificiran sistem, 9. sistem dokazano izkazuje uspešno izvedbo v operativnem okolju (*Technology Readiness Levels*. *Horizon 2020 Work Programme. General Annex, Part 19: 29*. 2014).

Okvirni programi so v svojem razvoju postopoma razširjali spisek financiranja raziskovalno-razvojnih dejavnosti, in sicer z reševanjem tehničnih problemov v prvih šestih okvirnih programih (stopnje TRL od 3 do 6), z reševanjem tehničnih in družbenih problemov v 7. okvirnem programu (stopnje TRL od 3 do 6), z dodatnim financiranjem temeljnih raziskav (stopnje TRL od 1 do 2) in tudi s spopadanjem z globalnimi družbenimi izzivi v programu Obzorje 2020.²⁴ Današnji program Obzorje Evropa s tremi stebri, misijami in spodbujanjem sinergij med različnimi programi EU pokriva vseh devet stopenj TRL.²⁵

Vključenost Slovenije v okvirne programe EU

Po statističnih podatkih Evropske komisije²⁶ je do leta 2022 v evropskih okvirnih programih za raziskave in tehnološki razvoj sodelovalo oz. še sodeluje 3746 slovenskih organizacij, kar predstavlja 0,61 % vseh sodelujočih organizacij iz vseh držav. Slovenske organizacije so za evropske projekte do takrat pridobile 699,1 milijona evrov, tj. 0,46 % vseh pridobljenih sredstev EU v zgodovini okvirnih programov. Skupaj so podpisale 2802 pogodb o (so)financiranju, tj. 2,41 % vseh podpisanih pogodb.²⁷

Sliki 5 in 6 prikazujeta sodelujoče države, razvrščene po vrednosti pridobljenih evropskih sredstev, sliki 7 in 8 pa sodelujoče države, razvrščene po vrednosti pridobljenih sredstev na prebivalca.²⁸

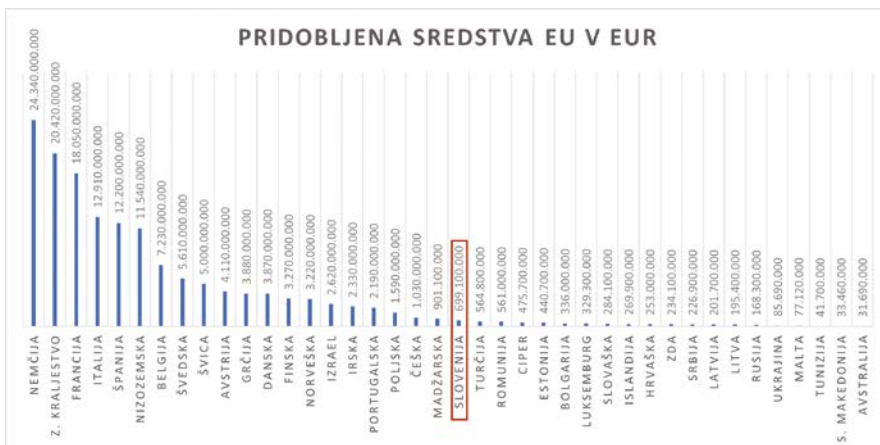
²⁴ Slednje je sprožila Lundska deklaracija, sprejeta med švedskim predsedovanjem EU (8. 7. 2009), v kateri so poudarili, da bi se morala skupna sredstva v Evropi namenjati za spopadanje s pomembnimi izzivi Evrope, česar ni mogoče doseči v enakem obsegu v posamičnih državah članicah ali v posamičnih projektih, ki delujejo vsak zase, neodvisno od dogajanja v projektni okolici (*The Lund Declaration*. 2009. <https://era.gv.at/era/societal-challenges/the-lund-declaration/>).

²⁵ Kot je zapisano, skuša program oblikovati: 1. znanstvene učinke (ustvarjanje izredno kakovostnega znanja, krepitev »človeškega kapitala« in spodbujanje odprte znanosti), 2. družbene učinke (obravnavanje prednostnih nalog EU in spopadanje z globalnimi izzivi), 3. ekonomske učinke (rast z inovacijami, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje naložb v raziskave in inovacije). (*A New Horizon for Europe: Impact Assessment of the 9th EU Framework Programme for Research and Innovation*. Direktorat za raziskave in inovacije. Bruselj: Evropska komisija, 2018. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/00d78651-a037-11e8-99ee-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-77975709>).

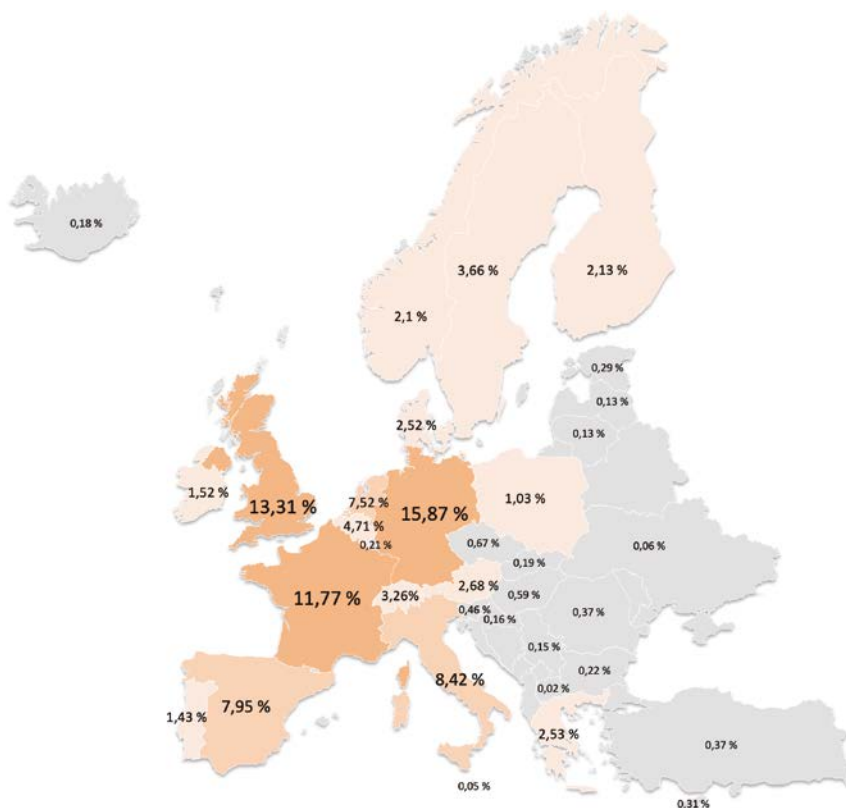
²⁶ *Slovenia Horizon 2020 Country Profile*. 2022. <https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/sense/app/a976d168-2023-41d8-acc6-e77640154726/sheet/0c8af38b-b73c-4da2-ba41-73ea34ab7ac4/state/analysis/select/Country/Slovenia>.

²⁷ V celotni zgodovini evropskih okvirnih programov je 611.937 organizacij prijaviteljic pridobilo 153,4 milijarde evrov evropskih sredstev in 116.464 evropskih projektov. Najuspešnejša evropska organizacija v pridobivanju evropskih sredstev je francosko Nacionalno središče za znanstvene raziskave (Centre national de la recherche scientifique – CNRS), ki je pridobilo 2,06 milijarde evrov (tj. 1,34 % glede na vse druge sodelujoče organizacije) in 3505 evropskih projektov (tj. 3,01 % vseh projektov). Sledijo mu francoski Komisariat za alternativne energije in atomsko energijo (Le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives – CEA) z 1,29 milijarde evrov in 1892 projekti, angleška Univerza v Oxfordu z 1,14 milijarde evrov in 2322 projekti, nemški Inštitut Maxa Plancka z 1,1 milijarde evrov in 1385 projekti, angleška Univerza v Cambridgeu z 922,5 milijona evrov in 1532 projekti ter angleški Univerzitetni kolidž v Londonu (University College London – UCL) z 901,7 milijona evrov in 1920 projekti.

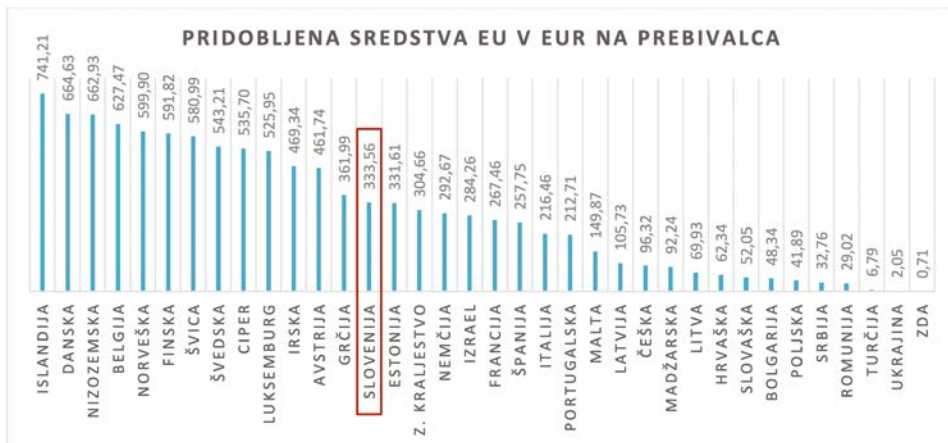
²⁸ Preračunano glede na število prebivalcev posamične države 1. 1. 2020 (Population on 1 January 2020. *Eurostat*, 2022. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00001/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=c0aa2b16-607c-4429-abb3-a4c8d74f7d1e>).



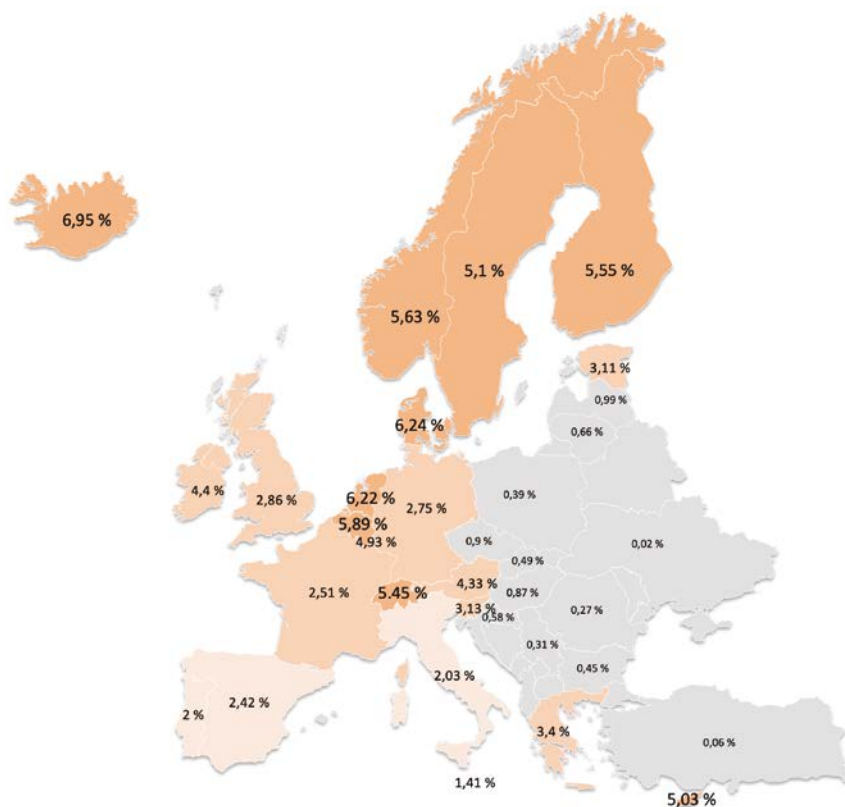
Slika 5: Pridobljena sredstva EU v evrih po državah v celotni zgodovini izvajanja okvirnih programov EU (*Horizon 2020 Country Profiles*. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/framework-programme-facts-and-figures/horizon-2020-country-profiles_en).



Slika 6: Delež pridobljenih sredstev EU po državah v celotni zgodovini izvajanja okvirnih programov EU (*Horizon 2020 Country Profiles*. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/framework-programme-facts-and-figures/horizon-2020-country-profiles_en).



Slika 7: Pridobljena sredstva EU v evrih na prebivalca po državah v celotni zgodovini izvajanja okvirnih programov EU (*Horizon 2020 Country Profiles*. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/framework-programme-facts-and-figures/horizon-2020-country-profiles_en).



Slika 8: Delež pridobljenih sredstev EU po državah na prebivalca v celotni zgodovini izvajanja okvirnih programov EU (*Horizon 2020 Country Profiles*. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/framework-programme-facts-and-figures/horizon-2020-country-profiles_en).

Institut Jožef Stefan je slovenska organizacija, ki je v okvirnih programih pridobila največ sredstev EU, in sicer 129,71 milijona evrov za sodelovanje v 525 evropskih projektih. Sledi ji Univerza v Ljubljani s 103,59 milijona evrov za 455 projektov. Sodelovanje slovenskih organizacij v evropskih okvirnih programih v določenih obdobjih prikazuje tabela 1. Podatki kažejo, da so slovenske organizacije prvič začele sodelovati v 3. okvirnem programu (1990–1994), in sicer Univerza v Ljubljani in Institut Jožef Stefan (vsaka organizacija je takrat sodelovala v enem evropskem projektu). V 4. okvirnem programu (1994–1998) se je sodelovanje skokovito povečalo; takrat so slovenske organizacije pridobile že 106 evropskih projektov, kar jim je skupaj prineslo 3,55 milijona evrov sredstev za raziskave in razvoj (na prvih dveh mestih po pridobljenih sredstvih sta bila znova Univerza v Ljubljani in Institut Jožef Stefan). V 5. okvirnem programu (1998–2002) so se pridobljena sredstva povečala na 39,6 milijona evrov (385 projektov), v šestem (2002–2006) na 74,57 milijona evrov (505 projektov), v sedmem (2007–2013) na 171,2 milijona evrov (725 projektov) in v programu Obzorje 2020 (2014–2020) na 379,8 milijona evrov (1.014 projektov).

Št.	Okvirni program	Obdobje	Sredstva EU, ki so jih pridobile slovenske organizacije (v milijonih evrov)	Delež prejetih sredstev EU glede na vse sodelujoče države
OP1	Prvi okvirni program	1984–1987	0	0
OP2	Drugi okvirni program	1987–1991	0	0
OP3	Tretji okvirni program	1990–1994	0	0
OP4	Četrty okvirni program	1994–1998	3,55	0,06 %
OP5	Peti okvirni program	1998–2002	39,6	0,3 %
OP6	Šesti okvirni program	2002–2006	74,57	0,45 %
OP7	Sedmi okvirni program	2007–2013	171,2	0,37 %
OP8	Obzorje 2020	2014–2020	379,8	0,56 %
OP9	Obzorje Evropa	2021–2027	<i>v izvajanju</i>	<i>v izvajanju</i>

Tabela 1: Sodelovanje slovenskih organizacij v evropskih okvirnih programih in pridobljena sredstva EU (*Slovenia Horizon 2020 Country Profile*. 2022. <https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/sense/app/a976d168-2023-41d8-acec-e77640154726/sheet/0c8af38b-b73c-4da2-ba41-73ea-34ab7ac4/state/analysis/select/Country/Slovenia>).

Enotnost v različnosti

V sklepu poglavja se vračam k začetnemu vprašanju: kaj nam evropski projekti sporočajo o EU kot »projektu«?

O nastanku, razvoju in smislu EU je veliko teorij, »ki jih proizvajajo poklicni Evropejci splošne prakse – vrsta, ki ji ne moremo odreči pravice do obstoja,« kot je cinično pripomnil pisatelj Vidosav Stevanović (2008: 144). Idealistične (utopične?) teorije razlagajo, da je to, kar zdaj obstaja kot EU, »uresničitev ideje, stare sedem stoletij«, najvišji izraz doslednosti »evropskega duha«. Glede na izvorne ideale naj bi bila (oz. naj bi EU postala) stvaritev političnega in duhovnega razvoja, ki bi preseгла klasične ideje nacionalnih držav in bi ob vsej kulturni raznovrstnosti ustvarjala enotnost nove vrste.

Kakšne vrste, še do danes nihče ne ve. Med raziskavo sem ugotavljal, da je za mnogo ljudi EU dokaj nejasna tvorba – pogosto kontradiktoren konglomerat besed, dejanj, simbolov, politik in vrednot. Kakor razlagata Bellier in Wilson (2000: 5), lahko na vprašanje, »kaj je EU«, sicer podamo več »pravilnih« odgovorov, prav tako kakor ob vprašanju, »kaj je Francija«. Če pa želimo preseči učbeniške odgovore, ki se dotikajo njene zgodovine ali delovanja njenih institucij in zakonodaje, postane položaj v primerjavi z odgovori na vprašanja o naravi neke nacije ali države precej zapletenejši. In to predvsem zato, ker »EU kot projekt« nima modernega zgodovinskega predhodnika, kulturnih predlog ali političnih oblik, s katerimi bi se ljudje v dolgotrajnih procesih inkulturacije lahko poistili (prav tam).

Raznovrstnost sodelujočih narodov, kultur in jezikov vpeljuje drugost (angl. *otherness*), zato skušata forma in organiziranost evropskih projektov zagotoviti in vzdrževati določeno raven integracije, enotnosti in harmonije med sodelavci.²⁹ Eden izmed prikritih, pa vendar pomembnih učinkov evropskih projektov je, da se vključeni akterji začenjajo »zamišljati« kot del širše skupnosti (Anderson 2007): da se s projektnimi dejavnostmi, ki narekujejo sodelovanje v »miselnih kolektivih« (Douglas 2018: 142–147), raznovrstne nacionalne identitete vpletenih polagoma začenjajo povezovati in identificirati s skupnimi evropskimi ideali, politikami, smernicami in – sicer v manjši meri, pa vendar prav tako – institucijami EU (te so za druge državljanke in državljane EU kot »neposvečene zunanje« še vedno lahko v veliki meri simbol birokratske odtujenosti). Menim, da so bili evropski projekti osnovani ravno z namenom, da bi v sebi zaobjeli, ponotranjili in z delovanjem izkusili izvorno plemenitost ideje EU ter da bi jo s subtilnimi procesi evropeizacije razširjali med vpletenimi sodelavci in vsemi tistimi, ki se jih na kakršen koli način dotaknejo.³⁰ Kot »skupnost«, ki podpira, spoštuje in utrjuje pluralizem narodov, kultur, jezikov in ver, skušajo biti njen idealni svet v malem.

²⁹ O organiziranosti Evropske komisije gl. Abélès, Bellier in McDonald 1993: 6.

³⁰ Antropologinja Tatiana Bajuk Senčar je evropsko integracijo kot kulturno prakso analizirala v knjigi *European Integration as Cultural Practice* (2014).

V skladu s takšnim premišljanjem gre pri evropskih projektih predvsem za investicije – torej vložke EU v mednarodno povezovanje in sodelovanje, ki prinašata rezultate in družbene učinke. Z vidika financerja je evropski projekt oblika daru, ki ga namenja izvajalcem projekta (projektneemu konzorciju), a pri tem je treba poudariti, da dar vsebuje element absolutne obveznosti, da se nekoč tudi povrne (v obliki obljubljenih projektnih dosežkov, družbenih učinkov in njihove trajnosti). Dar je v tem kontekstu dejanje, ki povezuje abstraktne subjekte, torej Evropsko komisijo v vlogi darovalca, »ki ima rad človeštvo«, in evropski projekt v vlogi obdarovanca, ki za nekaj let, torej za čas darovanja, uteleša »stisko tega sveta« (Godelier 2006: 13). Bogastvo darila tako prinaša element časti, ugleda, *mano*,³¹ prav tako pa zahteva povračilo, ker sicer projektne izvajalci izgubijo *mano*, avtoriteto in vir bogastva, ki je avtoriteta sama (Mauss 1996: 20). Četudi Evropska komisija kot darovalka projekt »preda« oz. »zapusti«, ji ta še zmerom pripada in ima kot darovalka v oblasti prejemnika darila (nav. delo: 25). Zato je obdarovanec tudi podvržen spremljanju, nadzoru in ocenjevanju ter se mora »bogovom« (nadzornikom, ocenjevalcem, birokratom EU) vseskozi dokazovati in *uprizarjati predstavo*, saj ravno »bogovi znajo določiti stvarnem ceno« (nav. delo: 34).³²

Komisiji kot darovalki je torej treba vrniti, kar naj bi bilo v resnici del njene narave – torej skrb za blaginjo sistemov in državljanov EU. Ko namreč izvajalci od darovalca sprejmejo projekt, s tem ne sprejmejo samo finančnih sredstev, temveč sprejmejo tudi del njegovega duhovnega bistva, njegove duše (Mauss 1996: 26). Projekt kot darilo je sicer predan projektneemu konzorciju, v resnici pa je namenjen ciljnim uporabnikom projektne dosežkov, torej državljanom in državljanom EU, evropski družbi in sistemom. Projektne izvajalci so kot nekakšni posredniki, »maskirane, šamanistične inkarnacije«, obsedene s (projektneim) duhom, katerega ime nosijo; v resnici pa delujejo kot predstavniki lastnine in duha EU (parafrazirano, po Mauss 1996: 33).

A vendar takšne teorije – in z njimi povezani konvencionalni pogledi na evropske projekte, kot jih dojemamo zlasti glede na evropske programe in razpise – zanemarjajo različne dejavnike, ki jih skušam osvetliti. Na mikroravni se ti primeri dotikajo (ne)oz-

³¹ Polinezijski izraz *mana* je »daljni poganjek indonezijskega izraza, ki definira učinkovanje osebnih bogov« (Lévi-Strauss 1996: 257) in »utemeljuje nekatere apriorne sintetične sodbe« (nav. delo: 295). V *Svetem pismu* je *mana* snov, ki jo je Bog pošiljal Izraelcem za hrano v puščavi na poti v Palestino (kakor sladko *mano* so sprejeli vsako njegovo besedo) (<https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=mana>). Lévi-Straussova analiza pa je razkrila, da so koncepcije tipa *mana* tako pogoste in razširjene, da gre za univerzalno, stalno miselno obliko in je funkcija nekega določenega položaja, v katerem se duh lahko znajde (nav. delo: 258). *Mana* je plavajoči označevalec z »ničto simbolno vrednostjo«, strukturna nujnost, potreba človeštva, ki zapolni in totalizira simbolni sistem (nav. delo: 262–264; gl. tudi razdelek »V začetku je bila beseda« v poglavju »Odčaranje projektneega sveta«).

³² EU prav tako zahteva, da se v vseh projektneih rezultatih, izdelkih, izročkih, brošurah itn. poleg logotipa projekta na vidnem mestu pojavi tudi logotip EU oz. njenega specifičnega programa, saj želi državljanom in državljanom pokazati, kako uspešne projekte je financirala s proračunskim denarjem in kakšne učinke prinašajo. V tem primeru se znova pokaže, da EU kot darovalka nikoli zares ne zapusti projekta: projekt je prejel sredstva EU, a v isti sapi je nujno tudi jasno, da so za specifične vsebine odgovorni izključno projektne partnerji kot njihovi avtorji in da EU kot financer ne odgovarja za kakršno koli uporabo teh vsebin (kar je treba tudi jasno navesti). Zdi se, kakor da bi se njeni predstavniki želeli zaščititi pred morebitnimi tožbami svojih državljanov in državljanov.

veščena neupoštevanja ali kršenja pravil in manipuliranja, da bi dosegli individualne ali ozke skupinske koristi, kar pa ni v skladu z javno priznано, predstavljeno podobo določenega projekta. Namesto enotnosti, povezovanja, složnega doseganja družbenih učinkov, idealistične zaverovanosti v napredek EU in njenih družbenih podsistemov v ospredje privreta egoizem in cinizem sicer izobraženih posameznikov, ki pa svojega dela pri evropskih projektih ne jemljejo resno (Graeber 2018).

Na širši, makroravni sem zaznal pomisleke o razlikah med evropskim »zahodom« in »vzhodom« (oz. »severom« in »jugom«) in z njimi povezanim paternalizmom: ko »zahod« v vlogi velikega brata narekuje svojo voljo in ukazuje, kako je treba voditi, izvajati in si predstavljati evropske projekte.³³ Še več, med raziskavo sem spoznal marksistično usmerjeno kritiko, da so evropski projekti (podobno kot sama EU) nekakšen »postkolonialen veleprojekt«, s katerim se vzdržuje gospodstvo kapitala. Ne glede na to, da naj bi šlo za skupna evropska sredstva, ki prihajajo namensko in po razrezih v glavne sestavine družbenih dejavnosti in napredka, gre po mnenju nekaterih kritikov za vložek premožnih v razvoj manj premožnih, ko se glavnina sredstev vrača k investitorjem in ne k »ljudstvu«, še posebej ne k tistemu na obrobju. EU naj bi tako bila sinonim za korupcijo na veliki nogi, birokratska delitev evropskih sredstev pa naj ne bi imela nikakršne zveze z omenjenim darom. (Eden mojih sogovornikov me je kritično opozoril: »Kako naj ti kdo podari kaj, kar je tako ali tako tvoje?«) Po takšnih interpretacijah naj bi šlo v najboljšem primeru za samoopravičevanje obstoja nadržav, v najslabšem pa za vzdrževanje koruptivnih vazalskih oblasti in njihovih prisklednikov, zgolj nekaj malega pa naj bi prikapljal nazaj k ljudem v obliki podcenjenega dela in zasilne infrastrukture. In enako naj bi veljalo tudi pri znanstvenoraziskovalnem delu: veliki dobijo več, manjši pa se jim morajo priseseati.

Tega na podlagi svoje raziskave ne morem niti podpreti niti ovreči, je pa za analizo vseeno pomembno, saj odkriva drugačno stran, ki je v nasprotju s konvencionalnim dojemanjem evropskih projektov.³⁴ Dodam lahko, da se zaradi določenih strukturnih značilnosti evropskih projektov (oz., v nadaljevanju, projektnege polja) in širšega stanja v družbi – kot so vse večja konkurenca v raziskovanju, pritiski v smeri nekritične komercializacije znanstvenih izsledkov, nestabilno financiranje in mrzlično iskanje sredstev – nove generacije ne zavezujejo več toliko k daljnosežnim raziskovalno-razvojnim projektom, pač pa so se prisiljene ukvarjati s kratkoročnejšimi, aplikativnimi projekti, za katere morajo financerjem ponuditi neposredne, kvantificirano dokazljive učinke. Zaradi prevladujočega izkoriščanja danega namesto spraševanja po mogočem je sociolog Jürgen

³³ Podobno je, primerjalno gledano in ne glede na konkretno vsebino, na političnem prizorišču ravnal francoski predsednik Jacques Chirac leta 2003, ko je Poljski, Madžarski, Češki in drugim državam vzhodne Evrope, podpisnicam vilenske izjave, zabrusil, da so zamudile dobro priložnost, da bi bile tiho (Eleanor Levieux in Michel Levieux, *The World; No, Chirac Didn't Say 'Shut Up'*. *The New York Times*, 23. 2. 2003. <https://www.nytimes.com/2003/02/23/weekinreview/the-world-no-chirac-didn-t-say-shut-up.html>).

³⁴ Tako npr. slika 8 pokaže, da so pridobljena sredstva na prebivalca v celotni zgodovini okvirnih programov EU neenakomerno razporejena, ko pogledamo številke evropskega »juga« in »severa« oz. »vzhoda« in »zahoda« – in to neodvisno od dejanske priključitve posameznih držav k EU. Zanimivo pa je, da so nekatere države, kot so Slovenija, Grčija, Estonija in Ciper, v isti skupini oz. za odtенок celo prehitvejo na prvi pogled bolj »renomirane« države, kot so Združeno kraljestvo, Nemčija, Francija, Španija in Italija.

Habermas med posledicami takšne usmeritve navedel »izčrpavanje utopičnih energij« (Marga 2008: 103). Razvil se je nekakšen »negativni futurizem«: pustimo stvari take, kot so, ker morda niso tako slabe. V knjigi tako opozorim na različne posledice tovrstne strukturne naravnosti projektov, za katero so značilne vzdrževanje kolektivne iluzije, evfemizacija projektnih praks, dramaturška zavajanja in potrditvena pristranost.³⁵ In naposled: projekti so izrazito prekarni (Standing 2014) – ne samo z vidika zaposlovanja, temveč po zasnovi, ki je omejena in ne prinaša nujno tudi smiselne implementacije pridobljenih znanj, veščin ali produktov.

Ali so torej evropski projekti simptom ali morda celo bolezen našega časa?

Menim, da se *raison d'être* evropskih projektov ne bi smel iskati niti v idealistično-utopičnih niti distopično-nihilističnih teorijah, pač pa onkraj njih. Po mnenju fenomenologa Edmunda Husserla je največja nevarnost za Evropo utrujenost (Waldenfels 2008: 68) – v kar nas, po mojem mnenju, pogosto nevede in v dobri veri silijo prav omenjene teorije. Ne nagibam se niti k nekritičnemu zaupanju v vseodrešujoče ideje in zveličavne ideologije, kakršne nam skuša enostransko vsiliti EU niti k (primarno teoretskemu) tarnanju, nihilizmu in vehementni destrukciji tega, kar imamo, brez jasno ponujenih alternativ in praktičnih izboljšav.

»EU kot projekt« vidim kot izraz nuje, (mogoče poslednji) poskus skupnega preživetja pred samouničenjem, »rešilni pas«, ki ga moramo in skušamo – tudi z evropskimi projekti – spremeniti v kopno, ker ni na vidiku nobenih otokov, arhipelagov in kontinentov (Stevanović 2008: 144). Slavoj Žižek (2022) je na Blejskem strateškem forumu ocenil, da je Evropa objekt sovraštva in zavisti, ker v očeh mnogo ljudi še vedno predstavlja sodelovanje narodov, osebno svobodo, socialno državo.

*Kolikor vem, je Evropa edina, ki vsaj v elementarni obliki predstavlja tisto, kar danes potrebujemo bolj kot kadarkoli prej. Ne potrebujemo več suverenosti, velike centralne vlade, ki bi pomenila nepredstavljivo korupcijo, ampak več sodelovanja – četudi obveznega.*³⁶

V knjigi prikazujem, da evropski projekti – kot tudi sama EU – niso umetni parki v Versaillesu, temveč bolj spominjajo na naravni travnik z raznovrstnim rastjem. In bistvo EU – in prav tako evropskih projektov – je treba iskati v mnogoglasju, enotnosti v različnosti, ko različni ljudje po vsej Evropi skupaj strnejo glave in razmišljajo o skupnem izzivu.

To v projektni svet prinaša različne posledice in dve sta prav gotovo (pogosto neljubi) standardizacija in birokratizacija. Če se vrnem k Monnetu, je ta dejal, da je »Evropa pred vsem drugim standardizacija« (Stevanović 2008: 147). Prav s to značilnostjo – delovanjem neštetihi, nevidnih, anonimnih dejavnikov na različnih krajih – je nastala današnja Evropa. Kot mi je v pogovoru omenil predstavnik ene izmed nacionalnih agencij, morajo okvirni programi, razpisi, pravila, obrazci za prijavo, obvezno poročanje ustrezati vsem

³⁵ Gl. predvsem poglavje »Odčaranje projektne sveta«.

³⁶ Pogovor s Slavojem Žižkom na Blejskem strateškem forumu 2022. <https://www.youtube.com/watch?v=HkT-bfbHnfE>.

državam članicam in vsem državljanom, ki živijo v Evropi. Zato je v njih kopica stvari, za katere se človek vpraša: »Zakaj že?« Odgovor se skriva v standardizaciji, ki poskrbi za to, da evropski projekti ustrezajo vsem v Evropi in tudi širše. V isti standardizaciji, ki poleg koristi prinaša tudi določeno inercijo ustvarjalnega duha – navado, da se ponavlja isto ali podobno, da se oponaša tuje in zanemarja osebno, da se vse uniformira (Stevanović 2008: 147).³⁷

Evropski projekti so kot pletež medsebojne vpetosti in prepletenosti lastnega in tujega, ki izključuje tako popolno prekrivanje kot tudi popolno nezdružljivost (Waldenfels 2008: 73). Če parafraziram sociologa Norberta Eliasa (prav tam), je v takšnem pletežu mnogo povezanih vlaken – torej projektnih sodelavcev in sodelujočih organizacij, ki jim pripadajo. Kljub temu pa niti celote evropskega projekta kot pleteža niti oblike, ki jo v njem prevzame posamično vlakno, ne gre razumeti izhajajoč iz enega samega vlakna, pa tudi ne iz vseh posamičnih vlaken na sebi, temveč izključno iz njihove povezanosti, iz njihovih medsebojnih odnosov in razmerij. Te izkušnje različnosti, ki jo občutimo tako v EU kot tudi v evropskih projektih, ni mogoče podrediti neki višji enotnosti – pa vendar nam je skupna in sestavlja svet, ki ga jemljemo kot »našega skupnega« (Komel 2008: 80).

³⁷ Gl. razdelek »O birokratski dimenziji ali kdo bo prej splezal na drevo?« v poglavju »Odčaranje projektnega sveta«.

*Habemus prōiectum!*¹

Kaj sploh pomeni beseda projekt? Izvira iz latinske predpone *prō* ('pred') in glagola *iacere* ('vreči'). Skupaj tvorita *prōiicere* ('vreči naprej oz. predse') oz. v samostalniški obliki *prōiectum* ('nekaj, kar je vrženo naprej, pred koga', 'nekaj pomembnega'). Etimološki slovar *Etymonline* pojasnjuje, da se je v angleškem jeziku beseda *project* v samostalniški obliki prvič pojavila okoli leta 1400 in je pomenila 'načrt', 'osnutek', 'shemo'; 200 let pozneje tudi 'mentalni načrt'.² Po *Slovenskem etimološkem slovarju* se je v slovenskem jeziku pojavila v 19. stoletju in je označevala 'načrt', 'osnutek', 'umetniško ali znanstveno delo'. Pletersnikov *Slovensko-nemški slovar* iz leta 1894/1895 opredeljuje *projekt* kot 'namero' oz. 'osnovo'. Beseda je bila prevzeta prek delno latiniziranega nemškega samostalnika *das Projekt* oz. *projektieren* v glagolski obliki;³ in iz francoskega samostalnika *le projet* ('projekt', 'načrt'), izpeljanega iz francoskega glagola *projeter* ('napraviti', 'delati načrt'; prvotno in dobesedno 'vreči ven' oz. 'vreči pred').

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje *projekt* kot tisto, »kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči«. ⁴ *Veliki slovar tujk* (2002) opredeljuje projekt kot »sestavljen, zaokrožen, celovit načrt za izvedbo česa, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb, podjetij (znanstveni, gledališki projekt)«. Tudi tuji slovarji podobno opisujejo projekt kot »določen segment načrtovanega dela« oz. »aktivnost, ki se v določenem obdobju konča in ki mora doseči določen namen«;⁵ »specifičen načrt ali dizajn« oz. »načrtovan podvig«;⁶ »nekaj, ker je premišljeno, razdeljeno in načrtovano« oz. »velik, zahteven podvig, ki vključuje finančna sredstva, osebe in orodja«.⁷

Konvencionalno razumevanje v strokovni literaturi o projektnem menedžmentu iz 70. in 80. let preteklega stoletja projekt opredeljuje kot načrtovano, dokončano, časovno omejeno, zaokroženo celoto z jasnim, vnaprej opredeljenim začetkom in koncem (npr. DIN 2009; PMI 2021). Definicije razmejijo projekt v odnosu do drugih aktivnosti oz. dejavnosti in kot glavno značilnost poudarjajo njegovo neponovljivost, enkratnost, začasnost (npr. za razliko od produkcijske linije kot kontinuiranega, ponavljajočega se procesa). Zaradi enkratnosti ga pogosto povezujemo z novostjo, inovativnostjo, tveganjem in negotovostjo (Lock 2013).

¹ »Imamo projekt« (lat. *Habemus prōiectum*), parafrazirano po »Habemus Papam« (Imamo papeža!), kar predstavlja začetek latinskega liturgičnega besedila, s katerim kardinal protodiakon po končanem konklavu razglasi ime novega papeža.

² *Etymonline*. <https://www.etymonline.com/search?q=project>.

³ *Fran*. <https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=projekt>.

⁴ *Fran*. <https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=projekt>.

⁵ *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project>.

⁶ *Merriam-Webster*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/project>.

⁷ *Dictionary*. <https://www.dictionary.com/browse/project>.

Projekt kot organizacija povezuje in združuje določeno skupino ljudi in institucij, ki imajo skupne, vnaprej opredeljene projektne cilje, poslanstvo in načrt dela.⁸ Posamični deli projekta so povezani v ciljno usmerjen, dejavni sistem, ki tvori celovito, zaokroženo enoto in vzdržuje svoje meje (Aldrich 2008: 4). Sodelujoče organizacije v projektu se imenujejo partnerske organizacije oz. projektne partnerji. Projektne skupine sestavljajo posamezniki (projektne sodelavci), ki lahko pripadajo različnim organizacijam in so neposredni izvajalci projektne aktivnosti. Meje projekta se vzdržujejo tako, da se postavijo razlike med člani projekta oz. projektne skupine, ki so upravičeni do finančnih sredstev, in nečlani, to so različna projektne občinstva in drugi »zunanji«, ki nimajo neposrednega stika s projektom.

Če sledimo konvencionalno-mehanicistični predstavi, je projekt načrtovan, instrumentalen proces, usmerjen ciljno in k rezultatom oz. izročkom (angl. *deliverables*). Sestavljen je kot organska celota, v kateri ima vsak del natančno določeno funkcijo.⁹ V projektne prijavnici je treba prikazati, kako posamične funkcije prispevajo k organski celoti in predvidenemu uspehu. Različne funkcije so logično razporejene v delovne sklope ali delovne svežnje (angl. *work packages*), ti pa so dodatno razčlenjeni na naloge in podnaloge (angl. *tasks/subtasks*) oz. aktivnosti (angl. *activities*).¹⁰

Za ustrezno načrtovanje, spremljanje in vodenje projektov so v rabi različne metode in orodja. Med najbolj razširjenimi je gantogram (angl. *Gantt chart*) (slika 9), ki prikaže terminski načrt projekta, torej časovni potek delovnih svežnjev, njihovih specifičnih nalog in aktivnosti.¹¹ Omogoča shematični pregled nad izvajanjem aktivnosti: posamične faze projekta razvrsti v časovno logično zaporedje in prikaže tudi pomembne mejnike projekta (angl. *milestones*).

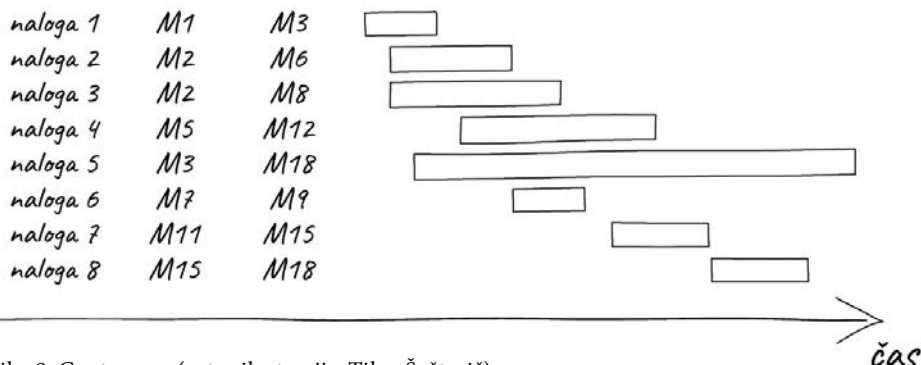
⁸ Načrt v obliki projektne predloge opredeli nekatere pomembne elemente projekta, in sicer opiše prvotno, izhodiščno stanje; analizira potrebe ciljnih posameznikov, skupin, organizacij, širšega okolja in družbe; opredeli namen in cilje ter opiše predvidene rezultate; ovrednoti stroške in predvidi potrebna sredstva za doseganje ciljev; vsebuje tehnično-tehnološke opise; in si postavi želene kratkoročne in dolgoročne učinke. Opisani elementi kot smiselna, povezana celota nakažejo potencialno dodano vrednost, zaradi katere kdo želi nameniti ali investirati sredstva, čas in energijo v uresničitev projekta.

⁹ Koordinacija in nadzor, raziskave in razvoj, finančno in administrativno vodenje, zagotavljanje kakovosti, razširjanje rezultatov, obvladovanje tveganja itn.

¹⁰ Vsak delovni sklop ima opredeljen začetek, konec in skupno trajanje, nosilca oz. vodjo, sodelujoče partnerje, cilje in pripadajoče naloge oz. aktivnosti, predvidene rezultate oz. izročke z določenimi časovnimi roki, lokacijo oz. različne lokacije izvajanja aktivnosti, potrebna (ne)materialna in finančna sredstva za vsakega projektne partnerja. Sorazmerno s kompleksnostjo projekta in številom njegovih ravni je podobno opredeljena vsaka posamična naloga oz. aktivnost. Kadar imamo večje število ravni, se zaradi boljše preglednosti in načrtovanja projekt razdeli na več podprojektov.

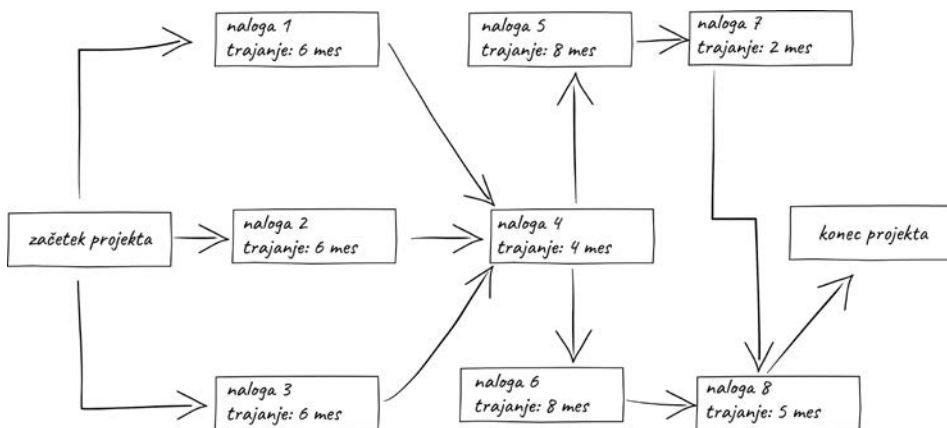
¹¹ Poimenovan je po Henriju Ganttu (1861–1919), ki je gantograme uvedel v zgodnjih letih 20. stoletja.

naloga začetek konec



Slika 9: Gantogram (avtor ilustracije: Tilen Šoštarič).

Diagram PERT (angl. *Pert chart – Program Evaluating Review Technique*) (slika 10) pa pokaže sosledje faz projekta, njihovo medsebojno povezanost, soodvisnost, prepletенost in iteracije. Za razliko od gantograma, ki prikazuje posamične aktivnosti, njihovo trajanje in morebitne stroške, so v diagramu PERT pomembnejši dogodki, njihovo sosledje in povezanost, poleg tega pa predvidi odgovore na vprašanja, kdaj in s kakšno verjetnostjo se bodo v projektu zgodili posamični, zlasti pomembni dogodki in mejniki. Diagram PERT je tako uporaben predvsem pri projektih, pri katerih ne poznamo natančnega trajanja aktivnosti, kakor je to pogosto pri znanstvenoraziskovalnem delu.



Slika 10: Diagram PERT (avtor ilustracije: Tilen Šoštarič).

Življenjska obdobja projekta

Časovnica priprave, razvoja in izvedbe projekta ima v grobem šest glavnih faz, ki jih lahko poimenujemo življenjska obdobja projekta. Ob tem je treba opozoriti, da je v pravno-formalnem smislu časovnica vsakega projekta določena z njegovim uradnim začetkom in koncem, kakor sta zapisana v pogodbi oz. sporazumu o (so)financiranju, ki ga podpiseta investitor/financer in koordinator projekta. V širšem pomenu pa se pred uradnim začetkom in po končanju projekta zvrsti še dodaten niz aktivnosti. V nadaljevanju opisana življenjska obdobja projekta vsebujejo tudi aktivnosti zunaj formalnega izvajanja, pri čemer se obdobja od ena do štiri zvrstijo pred uradnim začetkom, peto se nanaša na formalno izvajanje oz. realizacijo, šesto pa sledi uradnemu koncu projekta.

1. **Objava razpisa.** Evropska komisija (ali izvajalska agencija) objavi razpis, v katerem opredeli specifične izzive, prioritete in tematski obseg, zelene učinke, zahteve in omejitve ter predvidena sredstva, razpoložljiva za izvedbo projektov.
2. **Konceptualizacija in razvoj zamisli.** Prijavitelj in potencialni partnerji v projektu izvedejo preliminarno analizo stanja in potreb. Na podlagi ugotovljenega opredelijo zeleno stanje v prihodnosti oz. spremembo, ki jo želijo doseči s projektom, ter tudi namen in cilje. Izhodiščno idejo podrobneje razvijejo in v manjšem obsegu tudi testirajo. Nenapisano pravilo pravi, da si je v tem času treba odgovoriti na šest nizov vprašanj:
 - 2.1. *Izhodiščna motivacija.* Ali je udeležba smiselna in upravičena z vidika osebnih/ organizacijskih/družbenih ciljev, želja in razvojnih prioritet? Ali se bo potencialna udeležba obrestovala in na kakšen način? Ali smo sposobni izvesti projekt – torej, ali imamo potrebna znanja, veščine in v primeru soudeležbe tudi potrebna finančna ali materialna sredstva? Ali v projektini skupini obstajajo konkurenčni ali celo konfliktni odnosi?
 - 2.2. *Potrebe in izhodiščno stanje.* Kakšno je trenutno stanje v družbi? Katere potrebe družbe in ciljnih skupin bomo obravnavali? Kateri problem želimo rešiti? Katere že poznane rešitve bomo uporabili? Katere dobre prakse bomo uporabili kot zgled?
 - 2.3. *Namen.* Zakaj bi se sploh trudili? Kakšno spremembo in učinke bomo ustvarili? Kaj bo novega?
 - 2.4. *Strateška dimenzija.* Ali upoštevamo eno od (nacionalnih, evropskih) strateških prioritet? Če gre za evropski projekt, je pomembno vprašanje, ali bi lahko takšen projekt izvedli zgolj na nacionalni ravni in zakaj ne.
 - 2.5. *Časovna dimenzija.* Zakaj prav zdaj? Zakaj ni kdo tega naredil že pred nami? Kaj bi se zgodilo oz. kakšne bi bile posledice, če se tega ne bi lotili zdaj?

2.6. *Partnerstvo*. Zakaj je za izvedbo projekta najboljši prav naš projektni konzorcij?¹²

3. ***Opredelitev organizacijske strukture projekta in priprava projektne prijavnice ter dokumentacije***. Ta vključuje podrobno opredelitev in operacionalizacijo ciljev in želenih učinkov, pripravo delovnega načrta z delovnimi sklopi, razvoj projektne metodologije in vodenja, opredelitev tveganj, pripravo stroškovnega načrta, opredelitev strategij in postopkov spremljanja in zagotavljanja kakovosti, analizo in opredelitev potrebnih znanj in veščin sodelujočih – skupaj z njihovimi preteklimi izkušnjami in referencami, razvoj strategije razširjanja, seznanjenja javnosti s projektnimi rezultati ter objavljanja izidov projekta (angl. *dissemination*), uporabe (angl. *exploitation*) in trajnosti oz. vzdržnosti (angl. *sustainability*) rezultatov projekta.
4. ***Prijavitelj odda projektni predlog in zahtevano dokumentacijo v obliki projektne prijavnice***. Projektne predloge oceni Evropska komisija oz. pooblaščen zunanji strokovnjaki. Sledi formalna potrditev (odobritev, sprejetje) ali zavrnitev predlaganega projekta. V nekaterih primerih se lahko v vmesnem času izvedejo tudi pogajanja med prijaviteljem in komisijo, kar lahko privede do dodatnih prilagoditev projekta. Ta faza se za odobrene projekte konča s sklenitvijo in podpisom pogodbe oz. sporazuma o (so)financiranju projekta.
5. ***Čas formalnega izvajanja projekta glede na sklenjeno pogodbo***. Projektna dokumentacija iz prejšnje faze postane uradni dokument, ki opredeli glavne dogovorjene prvine projekta, kot so trajanje, roki, sredstva in vrednost investicije, rezultati in obvezno poročanje.
6. ***Čas po formalnem koncu projekta oz. po preteku (so)financiranja***. Projektne partnerji pripravijo in oddajo končna poročila. Evropska komisija (oz. pooblaščen zunanji strokovnjaki) opravi evalvacijo projekta in poda sklepno oceno, od katere je lahko odvisen prenos preostalih zadržanih sredstev od financerja do projektne skupine.

¹² Gl. razdelke »Socialni kapital«, »Naj se projektna igra začne« in »Pesem, boginja, zapoj« v poglavju »Kapital in strategije v projektne polju«.

Konvencionalno-mehanicistični pogled na projekte

Na prevladujoče razumevanje evropskih projektov kot organizacij, strukturiranih po klasičnih načelih projektnega menedžmenta, je vplivala definicija birokratske, mehanicistične organizacije v modernih industrijskih družbah, ki jo je med prvimi opredelil eden od utemeljiteljev sodobne sociologije Max Weber (1978).¹³ Po Webru racionalno delovanje vključuje zavest o cilju, sistematično oceni različna sredstva za doseganje cilja in med vsemi izbere najprimernejšega (za razliko od afektivnega delovanja, ki izhaja iz čustvenega stanja, ali pa tradicionalnega delovanja, ki temelji na uveljavljeni šegi ali zakoreninjeni navadi) (Pampel 2000: 106–121). Proces racionalizacije je povezan s prevlado racionalnega delovanja v modernih družbah, pri čemer birokracija predstavlja racionalno delovanje v institucionalni in institucionalizirani obliki. Birokratske institucije moderne družbe so po Webrovem mnenju organizirane okoli nalog, ki jih izvajajo, in ne na podlagi družbenih in medosebnih odnosov, ki v njih potekajo (Parkin 2002: 87–89). Po konvencionalnem razumevanju v projektu kot moderni organizaciji zato stvari ne delamo tako, ker smo jih vedno delali tako. Stvari delamo na določen način, ker je najboljši, da se delo opravi oz. da se dosežejo postavljeni cilji.

Tako želimo v projektu optimalno oblikovati, organizirati, uskladiti in nadzorovati delo projektne sodelavcev. Podobno kot za birokracijo so značilne specializacija in smiselna delitev dela, hierarhija in veriga ukazovanja (koordinator – vodja delovnega sklopa – vodja aktivnosti) ter do določene mere tudi standardizacija dela. Vsestranske, zapletene naloge se namreč razdelijo na dele, ki jih je mogoče obvladati, tj. na delovne sklope in posamične aktivnosti ter naloge. Projektnemu sodelavcu (ali organizaciji, ki ji pripada) je dodeljeno področje, za katero je specializiran glede na njegova (komplementarna) znanja, veščine, kvalifikacije, izkušnje in reference. Med izvajanjem projekta je za to področje usposobljen in odgovoren – od njega se pričakuje, da bo naloge izvajal in tudi opravil na podlagi vnaprej opredeljenih pravil, dogovorov in zahtev, kakor je zapisano v projektne prijavnici. Osebna čustva in partikularni interesi, ki lahko odvrtaajo od ciljev, so pri tem izvzeti, saj je projektne organizacija oblikovana po racionalnih načelih prav zato, da bi sledila ciljem projekta. Idealni projektne sodelavec bi – podobno kot birokratski uslužbenec – moral svoje dolžnosti, opredeljene v projektne prijavnici, izvajati v duhu nekakšne formalistične brezosebne, torej po pričakovanjih in predpisih, brez osebnih nagibov, čustev in strasti.

Konvencionalno-mehanicistični pogled skuša projekte razumeti in oblikovati po načelu francoskih parkov, pri čemer je »projektne park« neka transparentna, skoraj geo-

¹³ Tak pogled na organizacijo je v 19. stoletju sooblikoval še Charles Babbage, ki je zagovarjal strogo znanstven pristop k menedžmentu, njegov pogled pa je bil izhodišče za klasične teoretike menedžmenta, kot so Fayol, Mooney in Urwick. Njihova temeljna vodila za uspešno upravljanje moderne organizacije so bila načrtovanje, organizacija, koordiniranje, ukazovanje in nadzor (Podjed 2006: 586).

metrično urejena celota, podvržena vnaprejšnjemu načrtu.¹⁴ Pa vendar – ali se evropski projekt, katerega smisel so spodbujanje, ustvarjanje in razširjanje raziskovalno-razvojnih rezultatov, inovacij in učinkov ter povezovanje posameznikov in institucij v EU, res najbolj prilega opisani organizacijski obliki?

Že Weber je zaznal določene slabosti birokratsko-mehanicistične ureditve. Ena glavnih je omejevanje osebne svobode in pobud posameznikov, ker so strogo osredinjeni na specializirane naloge (Pampel 2000: 106–121). Organizacija z vnaprej predpisanimi in dokaj togo opredeljenimi nalogami, pravili in postopki lahko ovira spontanost, ustvarjalnost in individualno pobudo ljudi, kar je še posebej očitno pri znanstvenoraziskovalnem delu, ki že po svoji naravi vključuje tveganje in eksperimentiranje. Brezosebno ravnanje posameznikov po strogi črki projektne prijave lahko, podobno kot pri birokraciji, teži k ustvarjanju brezdušnih formalistov. Če se npr. pojavi potreba po dodatnih naporih, ki niso bili opredeljeni v projektni prijavnici, je značilen odmev projektnega sodelavca kot birokrata: *»Če bi bilo odvisno zgolj od mene, bi z veseljem opravili tudi dodatne naloge, ampak te niso bile načrtovane že na samem začetku, zato v tem trenutku ne moremo nič storiti,«* pri tem pa čaka, da se za delo prijavi kdo drug, ki ne razmišlja kot birokrat.

Odnos, za katerega je značilna ujetost v dokaj specializirane, vnaprej opredeljene projektne naloge oz. njihove opise, lahko povzroči, da se v praksi povezuje med delom projektnih sodelavcev in ciljem projekta kot celote pretrga – kar pa je v nasprotju s predpostavkami in predvidevanji konvencionalno-mehanicistične opredelitve projektne organizacije. Projekt kot birokratsko racionalizirana organizacija se lahko precej hitro obnaša nerazumno, neučinkovito, predvsem pa nečloveško, zlasti če se pravila uporabljajo popolnoma togo. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da tudi projektni vodja, ki se preveč posveča redu in pravilom – kot si jih pogosto sam zamisli ali interpretira – in skuša med druge projektne sodelavce na vsak način vsiliti uniformnost, postane živčen in negotov, če se ta red v nekem trenutku zamaje, in se počuti nemočnega, ko je iztrgan iz svoje popolne vključenosti vanj.

Tudi sam sem bil priča prenekaterim absurdom. Enega med njimi mi je med stoječim kosilom na projektnem sestanku opisal kolega in projektni sodelavec, sicer antropolog, s katerim sem se med raziskavo ob različnih neformalnih priložnostih večkrat zapletel v pogovore o evropskih projektih. V prvem projektu, v katerem je sodeloval, so imeli glavnega projektnega vodjo, njegov sodelavec pa je kot desna roka skrbel za organizacijo in operativno izvedbo. Zaradi togosti, ukazovalnosti in okorele zavezanosti pravilom (ter porekla) so ga krstili za *»Obersturmbannführerja«* (firerjev pribočnik). Ko se neka sodelavka ni mogla udeležiti projektnega sestanka, ker je bila povabljen na poroko v Grčijo, ji je *»Obersturmbannführer«* zaukazal, naj najde rešitev, sicer jo bo poiskal on. Njegova neživljenjska rešitev je bila, naj se posebej sestane z vsakim projektним partnerjem v njegovi državi.

Naslednja težava je neprilagodljivost togih organizacijskih struktur na nepredvidljive spremembe in izzive projektne dinamike. Večkrat sem zaznal, da se v primeru nena-

¹⁴ O francoskih in angleških parkih gl. Zgarbová 2014.

dne krize okorelo birokratsko vodenje projekta pokaže kot neuspešno. Projektni vodja je rešitve iskal v pravilih, ki pa v izrednem stanju niso ponudila natančnega, enoznačnega odgovora. Namesto da bi prevzel pobudo ter hitro, samostojno, suvereno odločil in ukrepal, je sledila dolgotrajna izmenjava elektronskih sporočil med projektnim vodjem in izvajalsko agencijo, pri čemer sta se obe strani želeli otresti odgovornosti za svoja prihodnja ravnanja.¹⁵

Tudi projektna prijavnica kot dokument *non plus ultra* lahko deluje kot »železna kletka racionalnosti« (Weber, v Baehr 2001), iz katere ni mogoče pobegniti, vsaka najmanjša sprememba pa zahteva podrobne utemeljitve in odobritev pri izvajalski agenciji EU. Če sem natančen, je Weber dejansko mislil na nekaj v smislu »bleščečega kovinskega ohišja« (nem. *stahlhartes Gehäuse*), torej ne puščoben zapor, temveč prej visokotehnoško embalažo, ki premore nekakšno površinsko privlačnost. In projektna prijavnica se prilega Webrovi metafori, saj je po eni strani potrebna za skupno urejeno življenje v projektu, po drugi strani pa ga lahko tudi utesnjuje. Težava nastane, ko projektni sodelavci in projekt kot celota postanejo ujetniki sistema lastnih pravil in postopkov zgolj zaradi teleološke učinkovitosti, ki se izraža in dokazuje predvsem na papirju, ter racionalne kalkulacije in (samo)nadzora.¹⁶

Projekt kot postmoderna kibernetična adhokracija

Med raziskavo sem se z ljudmi večkrat pogovarjal o različnih projektnih organizacijah. Kolega, s katerim sem sodeloval v projektu zaveznitva znanja, mi je nekega večera, ko sva se po telefonu pogovarjala o novi projektni prijavi, mimogrede pojasnil svoj pogled. Dejal je, da je, ko sedi za računalnikom v svoji pisarni ali ko zvečer v dnevni sobi leži na kavču pred televizijo, v tistem trenutku, ko opravlja delo, del nekega projekta. A že takoj v naslednjem trenutku, ko prejme in prebere neko elektronsko sporočilo, že pripada drugemu projektu, ki je popolnoma drugačen od prvega. In vse to se lahko zgodi v petih minutah – kakor da bi šlo za nekakšen kvantni preskok. Če bi bili natančni pri pisanju časovnic, kot od nas zahtevajo nadzorniki, bi morale te biti razdeljene na petminutne intervale, včasih pa celo na manjše.

¹⁵ Podajanje žogice se mi je največkrat primerilo pri finančno-administrativnih pravilih, ko je npr. prišlo do neskladja med zahtevami programa financiranja in izvajalske agencije na eni ter pravili in ustaljenimi praksami posamičnih partnerskih institucij na drugi strani. V kočljivih primerih sem od nadzornih organov pričakoval jasen odgovor, kaj je treba storiti, namesto tega pa sem dobil v pravniškem jeziku oblikovane formulacije, ki so bile prekopirane iz pravil programa in so vnesle še dodatne nejasnosti in zmedo. Med projektno prakso sem opazil, da v takšnih primerih projektne vodji ne preostane drugega, kakor da odgovornost interpretacije in ravnanja bodisi preloži na projektne partnerje – kar nemalokrat ne obrodi sadov, saj bo partner vrnil žogico in zahteval jasne odgovore, kako ravnati – bodisi kot vodja sam preseka gordijski voz, prevzame odgovornost, ponudi usmeritve in hkrati upa, da v primeru (finančne) revizije ne bodo ugotovljene (pre)hude nepravilnosti.

¹⁶ Več o birokratskih razsežnostih v poglavju »Odčaranje projektnega sveta«.

Pripoved sogovornika, ki je istočasno vključen v pet različnih evropskih projektov (za katere, kot je dejal, tudi vestno izpolnjuje časovnice – čeprav bi seštevek vseh ur krepko presegel njegov osemurni delavnik), nam glede na prejšnja poglavja razkrije nekoliko drugačno podobo evropskih projektov. Pregledne organizacijske sheme projektnega menedžmenta, kakor so opisane v projektih prijavnicah – vnašale in zagotavljale naj bi predvidljivosti in stabilnosti v projektu – so nemalokrat lahko zgolj okraski zaradi razpisnih zahtev in ocenjevalnih meril.

Projekt kot organska celota, v kateri ima vsak del natančno določeno vlogo in funkcijo, sicer deluje prepričljivo na papirju, v času izvedbe pa je lahko ena glavnih težav prav ukoreninjena metafora projekta kot stabilnega organizma, ki vpliva na razumevanje resničnosti in družbenih odnosov v projektu. Ne glede na dejstvo, da se v projektih prijavnicah skušata organizacijska struktura projekta in hierarhija odločanja dokaj natančno opredeliti, opažam, da v projektih praksi prav gotovo ne prevladuje stroga birokratsko-mehanicistična organizacija. Delovanje projektov v realnem življenju bolj spominja na koncept *adhokracije*, v kateri prevladuje spremenljiva hierarhična struktura. Projekti kot *adhokracije* so »organizacije, načrtovane za začasno delovanje [...] in zelo primerne za izvajanje kompleksnih in negotovih nalog v turbulentnem okolju« (Morgan 2004: 51).

Adhokracija po navadi vključuje projektne skupine, ki nastanejo z namenom, da rešijo določen problem; po končani nalogi razpadejo, posamezniki pa se razporedijo v nove skupine in se posvetijo novim projektom. Včasih je takšno podjetje poimenovano »virtualna« ali »mrežna« organizacija, še posebej takrat, ko so skupine ali člani skupine geografsko razpršeni in uporabljajo informacijsko-komunikacijske tehnologije ter občasne fizične sestanke, da bi uskladili svoje aktivnosti. (Morgan 2004: 51)

Če se vrnem k analogiji s parki: morebiti bolj kot na francoski, evropski projekti spominjajo na angleški park, v katerem svobodna, mestoma divja rast prevlada nad strogo strukturo. V prvem primeru je precej jasno, kam greš in kam boš prišel, drugi pa, nasprotno, ne dopušča pogleda na bolj oddaljeni razcep (Zgarbová 2014). Namesto ravnih poti, ki bi projekt po načrtu pripeljale do njegovih ciljev, se vijejo vijugaste, ozke steze, na katerih v določenih trenutkih ne veš, ali si še vedno v začrtani smeri ali pa si nevede zašel – mogoče celo v kak drug projekt. Projekt kot angleški park namesto reda in pravilnosti zbujata vtis divjosti, negotovosti, včasih tudi strašljivosti. Potek, organizacija, vodenje in izvajanje niso podvrženi strogim razumskim načelom, kot so sistematičnost, smotrnost, standardizacija in deduktivni red, temveč prej navadi, improvizaciji in stihijskemu urejanju (Kravanja 2017: 24). Na neki točki se pojavi vprašanje, ali je glavni cilj projekta res tisti, ki je zapisan v prijavnici in pripadajoči dokumentaciji. Kaj pa, če je vednost projekta inherentna v posamičnih etapah in je zato njegovo bistvo iskati v teh vijugastih poteh, ki so polne varljivih sklepov, zvičajne dialektike in spektakularnih spodletov (Hegel, v Komel 2021: 37)?

Projekt v skladu s postmoderno paradigmo kompleksnosti in deleuzovske mnogoterosti (angl. *multiplicity*) ni urejena organizacija, v kateri projektne sodelavci opravljajo projektne naloge in si prizadevajo za skupne cilje. Večkrat je mestoma precej ohlapna

skupnost razpršenih posameznikov in organizacij z raznovrstnimi interesi, ki se v projektnem polju borijo za dostop do različnih oblik kapitala (Bourdieu 2019). Projekt deluje kot *zbir* (skupek, sestav) (fr. *agencement*, angl. *assemblage*) raznovrstnih elementov; mnogoterosti stvari v stalnem gibanju ni mogoče organicistično zreducirati na sestavne dele (DeLanda 2006). Projekt kot zbir tako ni brezšivna celota. Čeprav se med njegovimi deli pojavijo tudi nasprotja, spori, tekmovalni odnosi, bodo kljub temu obstali in sodelovali. Enotnost projekta kot zbira se izraža prav v tej simbiozi oz. simpatiji. Pomembne so (večkrat neformalne) zveze in zaveznitva, ki oblikujejo projektne skupine in skupine v skupinah, horizontalne povezave in projektne omrežja, ki so prav tako zbiri in lahko prečijo različne svetove – bistvena sestavina projektov pa je njihovo spreminjanje, pretočnost in nestalnost (nav. delo).

Na podlagi izkušenj ugotavljam, da je življenje projekta dokaj nepredvidljivo in neopredeljeno, predvsem pa ni podvrženo preprostim pravilom, ki so zapisana v projektni prijavnici. To je bilo še posebej očitno, ko smo v ožji skupini pod časovnim pritiskom zaradi bližajočega se roka oddaje projektne prijave zbirali različne partnerje, kar je znova vplivalo na preoblikovanje prvotne zamisli in delovnega načrta. Nekatere partnerje smo poznali od prej, zanašali smo se na priporočila drugih, lahko bi jih tudi enostavno poiskali na spletu glede na predvidene vloge in potrebna znanja. Včasih smo imeli pri tem srečo, spet drugič smo se povezali s kom, ki je pozneje v projektu povzročal preglavice. Nekdo se je projektu pridružil zaradi vsebine, drugega so zanimala finančna sredstva, tretjega potovanja v nepoznane kraje.

Želim poudariti, da proces oblikovanja projekta in projektne konzorcija ni tako skrbno organiziran in strukturiran, kot si to prizadevamo predstaviti v projektni prijavnici, ampak gre nemalokrat za sestav nečesa, kar se skupaj poveže »silom prilike«, kot se je izrazil sogovornik srbskega rodu – torej po nepredvidenem naključju. Posamezniki se, včasih tudi precej po naključju, ujamejo v mrežo projektne tovarišije, poveže pa jih začasna okoliščina – torej evropski projekt. V njem skušajo kot »gmota posamičnih atomov, prepuščenih absurdnosti Brownovega gibanja«, osmišljati zapletene, vsebinsko določene raziskovalno-razvojne izzive, pa tudi vsakdanje banalnosti projektnega življenja (Lyotard 2002). Po naključju navrženi in skupaj sestavljeni pogosto spominjajo na sekvence pri dramskih likih Samuela Becketta (kamenčki – žep – usta; čevelj – glava tobačne pipe – mehak nedoločen zavojček – pokrovček zvonca na kolesu – polovica bergle), ki po nobeni logiki ne spadajo skupaj, a vendarle morajo (so)delovati. So razpršena množica posameznikov, ki jih po eni strani preveva občutek, da je v projektih vse mogoče – kar se pokaže predvsem v fazi pisanja projektne prijavnice, ko se obljublja nemogoče –, ko pa enkrat v fazi izvedbe trčijo ob surovo steno realnosti, se sočasno pojavi nasprotni pol, namreč da ni mogoče ničesar več storiti (Podjed 2006: 585). Tla se zamajajo in skupni projektni cilji, ki naj bi poenotili projektne sodelavce v enotni smeri kolektivnega napora, postanejo nejasni ter omogočajo različne razlage in interpretacije glede na individualne cilje in interese.

Logika delovanja evropskih projektov temelji na kombinaciji fizičnega in kibernetkega prostora oz. neposrednega, računalniško posredovanega komuniciranja (Morgan

2004: 51; Lenarčič 2010: 137).¹⁷ V kibernetskem prostoru se oblikuje virtualna projektna skupina, ki se osredinja na reševanje projektnih izzivov in preneha obstajati, ko so cilji projekta izpolnjeni oz. ko se projekt konča (Li, v Lenarčič 2010: 85). Kibernetska projektna adhokracija projektnim sodelavcem omogoča fleksibilno, časovno-teritorialno neodvisno delovanje. Tako smo v evropskih projektih priče večsmernim, večdimenzionalnim tokovom idej, informacij, interesov, simbolov in kulturne raznovrstnosti, ki cefrajo linearno celovitost časa in ustaljene razdalje geografskega prostora (Strinati 2004: 208). Sociolog Manuel Castells (2010) je takšno prostorsko obliko poimenoval prostor tokov (angl. *space of flows*), ki je prostor namenskih, ponavljajočih se sekvenčnih izmenjav in interakcij med projektnimi sodelavci kot teritorialno oddaljenimi družbenimi akterji v določeni formalni projektni strukturi.

Dostop do informacijsko-komunikacijskih tehnologij pa ne prinaša tudi dostopa do družbenih virov v kibernetskem prostoru, kajti ni nujno, da posamezniki tudi znajo uporabljati storitve in aplikacije, ki omogočajo projektno delo. V tem kontekstu ni nepomembno dejstvo, da lahko (ne)veščost v digitalni tehnologiji negativno vpliva na delovanje projektov, predvsem z vidika starejših posameznikov. Raziskovalec na fakulteti mi je razlagal o starejšem profesorju, ki se ni želel upokojiti, čeprav je že zdavnaj dosegel pogoje. Še vedno je želel imeti vodilno besedo pri evropskih projektih, ne glede na to, da mu je uporaba računalnika in novodobnih IKT (mednje je prišteval tudi elektronsko pošto) predstavljala precejšnje težave. *»Tajnica mu je morala natisniti vsa elektronska sporočila in mu jih vsako jutro kot časopis prinesiti zbrana na njegovo pisalno mizo,«* mi je povedal med pogovorom in me premeril s pogledom, kot da želi preveriti, ali ga sploh jemljem resno. *»Potem jih je prebral, podčrtal pomembne dele in na roko dopisal komentarje, ki jih je tajnica morala pretipkati v elektronska sporočila. Nikakor pa ni dopustil, da bi jaz ali moji kolegi neposredno komunicirali s partnerji v projektu.«*

Epidemija covid-19 je (znova) potrdila, da kibernetskega prostora ne moremo obravnavati kot nekakšnega začasnega prostora družbenega eksperimentiranja, temveč kot fizičnemu enakovreden ali celo nadrejen prostor družbenega delovanja. Izvajanje, vodenje in procesi sodelovanja ter (so)oblikovanja znanja in rezultatov v evropskih projektih v času epidemije so bili še prav posebej podvrženi gibanju razozemljanja (angl. *deteritorialization*), ki je vse bolj spodkopavalo pomembnost prostorske razsežnosti (Appadurai 1996: 37–39; Deleuze in Guattari 2017). Če so v dvojici ozemljanja in razozemljanja še do nedavnega evropski projekti temeljili na prvi osi, torej fizičnem uprostorjanju (npr. na projektnih sestankih, pri terenskem delu, delu v pisarnah, na znanstvenih

¹⁷ Kibernetski prostor je virtualno, omrežno, elektronsko posredovan interesni, komunikacijski prostor, dostopen z globalno povezavo računalnikov in vsebuje vse elektronske sisteme za komuniciranje, ki lahko prenašajo informacije iz digitalnih virov. Poenostavljeno rečeno je to prostor, ki nima specifične lokacije in v katerem posameznik deluje vsakokrat, ko brska po svetovnem spletu, bere in pošilja elektronsko pošto, sestankuje na daljavo na spletu ipd. Gre za nematerialno entiteto, ki ji ni mogoče določiti fizične lokacije, kar pa ne pomeni, da dejanja, ki se izvedejo v kibernetskem prostoru, nimajo posledic tudi v fizičnem prostoru – kar prispeva k temu, da ga družbeni akterji vse bolj dojemajo kot realnega (Lenarčič 2010: 49). Antropolog Arjun Appadurai je predložil skovanko tehnokrajina za globalno tehnološko podobo, ki na različne načine oblikuje tok kulturnih pomenov in podira fizične meje (Appadurai 1996: 34).

konferencah in predavanjih), pri čemer so IKT in spletni pripomočki za komuniciranje predvsem lajšali mednarodno povezovanje in sodelovanje, se je v zadnjem času glavna dela preselila v kibernetске prostore.¹⁸

Procesi razozemljanja bodisi stabilizirajo identiteto projekta ali pa jo, nasprotno, destabilizirajo in utrjujejo ostrine robov v projektu kot zbiru – torej med sodelujočimi posamezniki, partnerskimi organizacijami, nacionalnimi državami, omrežji. Med raziskavo sem identificiral projekte, ki so se dokaj hitro prilagodili novim razmeram in s tehnologijami in spletnimi orodji za komuniciranje, sodelovanje in soustvarjanje (angl. *co-creation*) učinkovito uveljavili časovno in teritorialno neodvisne interakcije in delo, nekaterim pa se to ni posrečilo, čemur so sledili zmeda, nejasnosti, otopelost in dolgotrajen komunikacijski molk.

Kura ali jajce?

Po teoriji porajanja oz. postajanja (angl. *emergence*) filozofov Gillesa Deleuza in Félixia Guattarija (1987) projekt kot celota vsebuje tudi sintetične, porajajoče se značilnosti – torej tisto, kar šele prihaja, kar šele nastaja, kar se šele kaže vnaprej, ne sledi pa nujno logiki in strategijam zagotavljanja trajnosti rezultatov, opredeljenih v projektni prijavnici. Zato je treba družbeno bistvo projekta razumeti ob kategorijah zmožnosti (angl. *capacities*) tistega, kar potencialno omogočajo (DeLanda 2006). Evropski projekt kot zbir ima svojo lastno identiteto, ki je specifična in posebna, a se ves čas tudi spreminja. Sestavi se v specifičnih zgodovinskih procesih, okoliščinah in kontekstih, ki jih upoštevamo kot enkratne danosti mogočega konstituiranja, zato ima tudi zgodovinsko identiteto, ki jo je treba spoznati in razumeti (npr. vključevanje beguncev in migrantov v času migrantskih kriz, digitalizacija in učenje na daljavo v času epidemije covid-19, obravnavanje ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov in Evropskega zelenega dogovora za reševanje okoljske krize).

Večkrat sem pri evropskih projektih zaznal večno vprašanje »kura ali jajce«: ali projektna ideja poišče primeren razpis, ki omogoči njeno preoblikovanje v projekt, ali pa, nasprotno, razpis s svojimi izhodišči in pogoji vpliva zlasti na projektno idejo, na njen nastanek in oblikovanje ter zato tudi na opredelitev projekta. Podobno oglasom tudi razpisi na neki način ponujajo tisto, kar potrebujemo, hkrati pa kar naenkrat ponujeno začnemo potrebovati.

V projektni praksi sem opazil prepletanje obojega. Značilen scenarij, ki pa še zdaleč ni edini, poteka v naslednjem zaporedju. Prijavitelj projekta ima oblikovano grobo idejno zasnovo za potencialen evropski projekt, ki izhaja iz njegovih (njihovih) potreb in interesov, preteklih izkušenj, razpoložljivih kapacitet in znanja ljudi, ki bi sodelovali v projektu, strateških usmeritev matične organizacije ipd. Ko se pojavi razpis, skušajo idejo preoblikovati tako, da se bo čim bolj prilegala razpisnim merilom, in sicer glede na

¹⁸ O antropologiji kibernetске kulture gl. tudi Escobar 1994.

ponujena sredstva, število vključenih partnerjev, držav in sektorjev, ki jih priporoča ali zahteva razpis, izhodiščne teme in prioritete razpisa, pričakovano trajanje projekta, zahtevane učinke na ciljne skupine itn. Razpis v tem kontekstu spominja na »aktant« (angl. *actant*), koncept, ki ga je v družboslovju populariziral sociolog in antropolog Bruno Latour. Razpis kot aktant – podobno kot nekakšna sila v fiziki – omogoča, spodbuja, naredi dostopno, dopušča, vpliva, narekuje, ovira, prepoveduje ter tako sproža delovanje in oblikuje integralne sestavine projekta (Latour 2021). V praksi potekajo nenehne razvojne iteracije, na podlagi katerih skušajo partnerji poiskati čim boljše ravnotežje med ponudbo – tj. potrebami, interesi, željami, pričakovanji, veččinami in zmogljivostjo sodelujočih partnerjev ter povpraševanjem – tj. izhodišči, merili, zahtevami in priporočili razpisa. V procesu oblikovanja in prilagajanja lahko organizacija ali partnerstvo ugotovi, da se je njihova prvotna ideja bistveno spremenila, zato od namere odstopi(jo); lahko pa se tudi prilagodi(jo) novim okoliščinam in nadaljuje(jo) razvoj in pripravo projektne prijave, ki se eventualno preoblikuje v projekt.

Čeprav opisani potek usklajevanja ponudbe in povpraševanja na prvi pogled deluje precej racionalno in strukturirano (zato sem tudi namerno uporabil koncept, ki izhaja iz klasične ekonomske teorije), projekti kot zbiru pogosto ne izhajajo iz nekih logičnih strateškoroazvojnih usmeritev, kakor se večkrat skuša prikazati v projektih prijavnih. Pogosto so posledica »okužbe od zunaj«: nepričakovanega povabila, pogovora ob kavi med odmorom, petminutne predstavitve na konferenci itn.

Ali potemtakem projektni razpis in projektni predlog spadata v kategorijo (čistega) afekta? To sicer zveni nenavadno, skoraj mistično, še posebej če ju, podobno kot projektno delo, jemljemo kot čisto birokracijo – ko projekt skoraj nima avtonomije, saj je njegovo bistvo opredeljeno že vnaprej, v projektih prijavnih. Po neoznačevalni teoriji afekta Briana Massumija prav afekti ustvarjajo nove razpise in projekte, ti pa spodbujajo nove afekte (Massumi 1995: 83–109).¹⁹ Ali, drugače rečeno, afekti so neka vmesnost in niti ne povzročajo (razpisov in projektov) niti niso povzročeni (od razpisov in projektov), zato jih ni mogoče misliti s konvencionalno logiko, pri kateri bi razpis kot vzrok povzročil projekt kot rezultat ali učinek.

Projektne razpise in tudi sami projekti so podobno kot afekt nekje vmes, torej med aktivnostjo in pasivnostjo, med »od zgoraj navzdol« in »od spodaj navzgor«. Projektne jaz oz. sebstvo (angl. *self*) (Mead 1997) ni neko samo po sebi stoječe bistvo ali esenca, ki vznikne iz projektne prijavnice in ga gradimo in oblikujemo izključno na podlagi raziskovalno-razvojnega dela ter zgolj čaka, da se bo lahko izrazil v različnih položajih (tako to razume prevladujoča konvencionalno-mehanicistična opredelitev) – ampak v teh položajih šele nastane oz. postaja. Projektne in nadzorne sestanke, delavnice, javne predstavitve z razpravami, konference in seminarje, dvostranske sestanke, pa tudi različne neformalne dogodke, večerje, pogovore med odmori in skupna pijančevanja lahko v kontekstu teorije afekta razumemo kot dogodke preobrazbe, ki so že sami po sebi

¹⁹ Afektov ne enačim zgolj s čustvi ali strastmi, saj veljajo sami zase in presejajo sleherno izkustvo in tudi tiste, ki jih izkušajo. Avtonomija afekta je njegova odprtost, avtonomen pa je do mere, do katere se izmuzne zaprtju v partikularno telo, ki mu služi kot potencialnost za interakcijo (Massumi 1995: 96).

»bistvo ali substanca« projekta oz. »ni nobenih drugih esenc ali substanc reči od njihove vsakokratne nove pojavitve« (Massumi 2011: 6). In sestvo projekta, njegova identiteta in red so produkt vseh teh dogodkov, ki se oblikujejo s ponavljajočimi se izkustvi afektivnega zaznavanja v idiosinkratičnosti vsakega projekta (Massumi 1995: 96–97).

In prav afekt uhaja nadzoru Evropske komisije, ki nastopa v funkciji oblastniškega polja. Tudi če želi še tako birokratsko natančno opredeliti vse potrebne postopke in zaželeno korake, na podlagi katerih naj bi se projekti razvijali – od ideje in razpisa do odobritve projekta, njegove izvedbe in uspešnega konca ter njegovih poznejših učinkov –, se afekt temu načrtu izmika. Bolj ko se trudimo slediti strukturirani, semiotični, označevalni ravni, toliko bolj lahko zgrešimo neujemljiv dogodek, ki je vselej dogodek ekspresije (Lobnik 2016: 67), oz. je »struktura mesto, v katerem se nikoli nič ne zgodi«, gre za »nebesa pojasnjevanja [...], pri dogodku pa ni nič predpostavljenege. Je kolaps strukturnih razlik v intenziteto, pravil v paradoks« (Massumi 1995: 96).

V projektne kaosu, v katerem imajo naključja pogosto precej odločilnejšo vlogo, nikoli ni mogoče natančno in z gotovostjo določiti jasne povezave med vzroki in učinki. Tega financerji in nadzorniki projektov, pogosto pa tudi projektne vodje in sodelavci, (vsaj javno) niso pripravljeni priznati in razumeti. Značilen primer je metuljev učinek, pri katerem lahko razmeroma obrobna dejanja povzročijo posledice in spremembe grozanskih razsežnosti (Eriksen 2012: 348). Naslednji etnografski primer izhaja iz pričevanj projektne vodje in njegovih tesnih sodelavcev, s katerimi sem se ob več priložnostih pogovarjal o dogodku – o na videz nepomembnem obisku projektne vodje pri kolegu iz Ljubljane, ki je vplival ne le na nastanek novega evropskega projekta,²⁰ marveč celo na paradigmatični obrat v strategijah in poslovanju dveh organizacij ter na karierni razvoj njunih zaposlenih (s tem je posredno povezana tudi ta knjiga).

Pripoved se začne v Ljubljani, po koncu dvodnevne projektne sestanka. Večina sodelavcev je že odletela domov, vodja pa je namenoma podaljšal bivanje še za en dan. Želel se je namreč srečati s kolegom, s katerim je v preteklosti že sodeloval pri pripravi dveh projektih prijavi, ki pa nista bili uspešni. Povedal mi je, da je bil v tistem trenutku precej utrujen, saj ga je sestanek izčrpal. Vse, kar si je resnično želel za ta večer, je bilo, da sede v bližnji bar in si v tišini in samoti privoščijo pivo. Dovolj je imel razpravljanja o projektih. Ko se je sprehajal proti stavbi univerze na Kongresnem trgu v Ljubljani, kjer je bil dogovorjen s kolegom, je ob poti zagledal tablo z napisom »piti pivo« ali »ne piti piva« in puščici, vsako obrnjeno v nasprotno smer. Tablo je fotografiral, ker je slikovito upodobila njegovo hamletovsko dilemo tistega večera. Fotografijo še danes pogosto uporabi pri predstavitev, ko želi pojasniti, kako lahko trenutna odločitev spremeni celotni tok prihodnjega razvoja (slika 11).

²⁰ *MobiStyle: Motiviranje končnih uporabnikov za spreminjanje njihovih navad na osnovi sestavljenih IKT informacij o rabi energije, kakovosti notranjega okolja, zdravja in načina življenja*. Projekt Obzorja 2020. Razpis: H2020-EE07-2016-IA, Behavioural change toward energy efficiency through ICT. Internetni vir. <http://www.mobistyle-project.eu/>.



Slika 11: Sprejeti odločitev: »Piti pivo« ali »Ne piti piva«, Ljubljana, 2015 (anonimni avtor fotografije).

Takrat se je namreč odločil za možnost »ne piti piva« in odšel h kolegu na univerzo. Tam sta v »čarobni sobici«, kakor je poimenoval pisarno v stolpu univerzitetne stavbe, več kot dve uri razpravljala o novem projektnem predlogu, pri katerem naj bi v izrazito inženirsko obarvano projektno skupino vključili antropologe, ki bi preučevali navade in ravnanje ljudi pri rabi energije. In, kot pogosto sklene svojo pripoved, imajo zaradi tega pogovora danes, torej po sedmih letih, osem različnih projektov Obzorja 2020 in Obzorja Evrope, v katerih inženirji uspešno sodelujejo z antropologi pri oblikovanju izdelkov in storitev po meri ljudi, pri zagotavljanju energetske učinkovitosti in kakovosti notranjega okolja v stavbah.²¹

²¹ O uvajanju antropoloških pristopov za razvoj izdelkov in storitev v projektih Obzorja 2020 gl. tudi Cerinšek idr. 2019, 2021; Prati idr. 2020; Cerinšek, Arko in Podjed 2021.

Stanje trajne krize oz. kaotična projektna naključnost

Evropski projekti kot kompleksna tvorba, ki jo lahko razvozljajo le redki? »*Trikrat sem natančno prebral opis delovnega sklopa, pa še vedno ne razumem, kaj je treba narediti in kako,*« mi je razlagal sodelavec dan po tem, ko sva v ljubljanski krčmi proslavljala uspešno odobritev projekta. Vodja ne pozna različnih partnerjev, a jim mora vseeno delo razporediti tako, da bodo doseženi postavljeni cilji. Zahtevani učinki, ki so opredeljeni v projektni prijavnici in ki naj bi jih dosegli med izvajanjem, so zapisani na dvoumen način in dopuščajo različne interpretacije. »*Iz vsega besedičenja, ki je prisotno na 150-stranski projektni prijavi, ne morem izluščiti treh glavnih stvari, ki naj bi jih dosegli v projektu,*« je še utrujeno dodal sodelavec, ki je že dan po obvestilu o odobritvi občutil trda tla projektne realnosti. Prijatelj mi je med pohajkovanjem po kraških gmajnah razkril, da si je pripravil »*razlago projekta za telebane*«, saj po prvem branju prijavnice ni ničesar razumel. »*Pravzaprav si moraš vedno izmisliti, kaj v teh projektih sploh počneš,*« mi je razkril, medtem ko je s telefonom iskal najbližji vinotoč terana.

V projektih pogosto prevladujejo zmeda in nejasnosti, kar posledično pomeni, da gre za nekakšno stanje permanentne krize in improvizacije. Ne moremo si zamisliti reda brez nereda, vse poteka miroljubno in mirno, dokler naenkrat ne eksplodira. Kriza v projektu je dejansko kazalnik njegove resničnosti oz., kot bi dejal Hegel, protislovje postane pravilo resnice, neprotislovje zmote (lat. *Contradictio est regula veri, non contradictio falsi*) (Dolar 2020).²²

Ocenjujem, da se v projektih večkrat spopadamo s kriznimi stanji, kot pa da bi potekalo vse po načrtu. Res pa je, da težave in njihove posledice po navadi ohranimo zase, o njih javno ne razglabljamo. Zato ima lahko zunanji opazovalec občutek, kot da v projektih vse poteka v harmoničnem sožitju,

mi je pojasnil projektni vodja po burnem izpadu sodelavca, ko je ta zagrozil, da bo njegova organizacija izstopila iz projekta, če se ne bo uveljavila njihova volja. Ko že misliš, da so se zadeve pomirile, pride do novega zapleta, ki ga je znova treba reševati.

Tisti, ki obvladujejo projektno igro, skušajo kaotičnost afekta čim bolj upoštevati že v projektni prijavnici. Določene stvari načrtno pustijo nedorečene, kar jim pozneje, v trenutkih krize in negotovosti, dopušča več manevrskega prostora. Da se »*z obljubami, ki jih dajemo v prijavnici, ne bi preveč zaklali, če bi bil projekt odobren,*« mi je zaupal izkušeni projektni vodja, ki sam zase pravi, da »*štanca in reciklira projektne prijave kot po tekočem traku in da je pri tem večinoma uspešen.*« Postmoderna nepreglednost, nedoločnost in konfuznost, ki so tako značilne za evropske projekte, nekatere posameznike zmedejo, drugim pa nadvse ustrezajo, saj se jim zdijo »*vznemirljive in polne neoznačenih prostorov*« (Cilliers 1998: 114).

²² Mladen Dolar: Denar ali življenje? Mladina (Posebna številka: Alternative - Novi svetovni red), 22. 5. 2020, 22–27.

Vodenje projektov v tem smislu spominja na etnografijo, ki je v svojem bistvu nekakšna improvizacija. Kot pri etnografskem raziskovanju tudi pri projektnem načrtovanju, organizaciji in vodenju ne moremo v celoti in do vseh najmanjših podrobnosti predvideti vseh mogočih scenarijev, na podlagi katerih bomo ravnali. Še tako natančno načrtovano projektno (ali etnografsko terensko) delo v resničnem, vsakdanjem življenju in kriznih razmerah sili k improvizaciji. Brez te namreč ne bi bilo projektnega teatra (Goffman 2014). Določene prakse so predvidljivejše, zato jih je smiselno v projektni prijavnici dokaj natančno opisati: npr., kako se bomo sestajali, kdo in kako bo sodeloval pri razvoju določenega rezultata, koliko sredstev bo namenjenih kateri od aktivnosti. Resnično življenje pa je izrazito nepredvidljivo – in epidemija covid-19 je znova dober primer –, zato mora menedžersko, pa tudi etnografsko spoprijemanje z njim odgovoriti tako na predvidljive kot tudi nepričakovane položaje. Ker ljudje v vsakdanjem življenju improvizirajo, mora tako antropolog kot tudi vodja s čutom za projektno igro improvizirati v okviru postavljenih pravil, kar bom skušal podrobneje opisati v naslednjem poglavju.

Čut za projektno igro

»Ne morem si zamisliti človeka, ki bi se nekega dne prenehal igrati in bi ostal živ.«¹

Med sprehodom od hotela do poslovne šole v Portu, kjer je potekal projektni sestanek, sem se zapletel v pogovor z domačinom, prav tako projektnim sodelavcem. Poleg vseh drugih tem, ki se jih pogosto dotaknemo, ko po dolgem času ponovno srečamo dolgoletnega znanca, je beseda nanesa tudi na konkreten projekt, v katerem sva takrat sodelovala. Eno od vprašanj, ki sva jih premlevala ob sprehodu, je bilo tudi, ali je priporočljivo, da vodja evropskega raziskovalnega projekta za usklajevanje dela uporablja uveljavljena orodja za projektni menedžment, in če jih, kako takšne prijeme uspešno približati tudi drugim sodelujočim v projektu, ki tega morebiti niso vajeni.

Pogovor je prinesel nekaj pomembnih izhodišč in uvidov. Dokaj očitna ugotovitev je, da tisti, ki vodi in deluje v evropskih projektih, v veliki večini ni izkušen projektni vodja oz. menedžer. Gre npr. za raziskovalce na različnih fakultetah in inštitutih, specialiste za termodinamiko, oceanografijo, anorgansko kemijo, konstrukcije, elektronske komponente, nevrobiologijo, lesarstvo in rastlinsko biotehnologijo ali pa za sociologe, zgodovinarje, lingviste in še bi lahko našteval. Našteti nimajo priučenega znanja o projektnem menedžmentu, niso se udeleževali tečajev ali študirali tehnik obvladovanja in vodenja projektov (npr. Prince2, SCRUM in PMP). Učili so se predvsem s projektno prakso. *»Vajeni so določenih vzorcev iz preteklih projektov; in če skušaš preveč posegati vanje, se lahko kot projektni vodja hitro opečeš,«* mi je pred prehodom za pešce med čakanjem na zeleno luč omenil sogovornik.

Ko si enkrat v evropskem projektu, se moraš znati, kakor veš in znaš – in večina tistih, ki vodimo evropske projekte, smo bili na neki način nekoč postavljeni na njihovo prizorišče. Posnemamo, kaj delajo drugi, izkušenejši. Pri tem improviziramo, tvegamo, delamo napake, blefiramo itn. Kolega je dodal, da do zdaj še v nobeni knjigarni ni našel knjige ali priročnika, ki bi opisal, kako je treba voditi evropske projekte in katerim korakom je treba slediti, da te bo komisija na koncu nagradila z zadnjim finančnim nakazilom, ki ga vedno zadržuje kot nekakšen opomin in bombonček, ki ga dobiš samo v primeru, če si vestno naredil vse, kar si obljubil na začetku.

Določenih stvari se priučimo in jih nato tudi stalno uporabljamo pri vseh projektih. *»Mislim, da niti ne gre toliko za znanje kot pa za nekakšen občutek,«* je razmišljal Portugalec. Če se primerjamo z drugimi, ki prav tako vodijo evropske projekte, ali pa če se kot projektni sodelavci znajdemo v novem projektu, v katerem prvič srečamo ljudi in ne poznamo njihovih tehnik, pogosto zelo hitro ugotovimo, kako smo si podobni. Da so

¹ Misel naj bi zapisal slovenski pesnik in pisatelj Milan Dekleva, a vira ne morem najti. Navedek sem namreč našel med pregledovanjem srednješolskih zapiskov.

metode, ki jih uporabljajo drugi, prav takšne, kot jih uporabljamo sami. Da imajo podobne navade, poglede na svet, da razmišljajo podobno kot mi. Še celo, da imajo podobne šale in smisel za humor. »Nekaj je na tem, nekaj obstaja, kar si vsi mi, ki sodelujemo pri projektih, med seboj delimo – vendar ne znam točno ubesediti, kaj to je. Mogoče neka skupna kultura,« je sklenil svoje razmišljanje.

Kaj torej povezuje sodelujoče v evropskih projektih? Ali obstajajo ustaljeni načini razmišljanja, ravnanja in pogoste prakse? Ali ta skupna »kultura« presega unikatnost, vsebinsko specifičnost ter časovno in prostorsko omejenost posamičnih projektov? Nekatere stvari temeljijo na tradicijah in navadah, ki se prenašajo iz projekta v projekt, iz generacije v generacijo. Ob vprašanju, zakaj je tako, sem pogosto slišal pavšalne odgovore v smislu: »Tako pač je.«, »Tako delamo stvari v projektih.«, »Tako funkcionira ta projektna scena.« Zdi se, da gre za nekakšno kulturno pogojeno delovanje, ki se v določenih položajih zdi precej pravilno in samoumevno, in niti ne pomislimo, da bi lahko ravnali drugače. Delujemo po ustaljenih, pogosto nezapisanih konvencijah – torej po tistem, kar nam je blizu, drugo pa prezremo, zanemarimo, izločimo (Douglas 2018: 13–29).

Samoumevni, zgolj na prvi pogled transparentni modeli, prakse in razumevanja pa lahko zavajajo. Še bolj so problematične rutinske klasifikacije in kategorije – kot so učinki, trajnost, inovativnost –, ki jih v evropskih projektih uporabljamo na precej lahkoten način. Zato takšne koncepte obravnavam s primerno mero kritične skepse: kaj pravzaprav pomenijo, zakaj se razkrivajo kot samoumevni, kako so se razvili, katerim interesom služijo in kakšne so njihove praktične implikacije. Kot je dejala antropologinja Emily Martin, sem moral »prebuditi te speče metafore«, ki jih imamo za samoumevne, in se zavedati njihovih implikacij (Martin 1991: 501).

Antropologija mi je ponudila primerna orodja za takšen premislek. Da bi presegel gole opise dogajanj v projektih – pa naj so še tako podrobni, zgoščeni in »gostobesedni« (Geertz 2019) – in se poglobil pod površino eksplicitnih, pogosto precej tehničnih projektnih praks, sem moral upoštevati prikrita strukture in njihove vplive na projektno dinamiko. Ti mehanizmi so nekoliko podobni gravitacijski sili, ki je nihče ne vidi, a sem si jo vseeno moral predstavljati, če sem želel razumeti, kaj se v projektih dogaja in zakaj projektni sodelavci delujejo na določene načine (Bourdieu 2001: 47). Seči je bilo treba pod »lupo zunanjega videza« in ugotoviti, kako se strukture in specifična razmerja sil izražajo v konkretnem ravnanju, dejanjih, konfliktih, reprezentacijah in pomembnih odločitvah v tem zgolj na prvi pogled urejenem svetu evropskih projektov (nav. delo 2001: 43).

Zato je v tem in naslednjem poglavju misel spodbujena in zgrajena s teorijo prakse Pierra Bourdieuja (1984, 2002, 2019). Habitus – ki, po Bourdieuju, še najbolj spominja na navado (angl. *habit*) (Bourdieu in Chartier 2011a: 44) – se namreč nanaša na plast družbene resničnosti, ki je onkraj ozaveščenega delovanja posameznikov. Predstavlja celoten kompleks predrefleksivnega ravnanja, ki je vpisano v telo (Bourdieu 1993, 2002, 2019), zato ga ljudje največkrat ne morejo opisati, tudi če bi ga želeli. Posamezniki – projektni sodelavci – z učenjem, sodelovanjem in projektnim socializiranjem postopoma razvijejo določene dispozicije, skupne kode, predstave, sheme zaznavanja, vzorce razmišljanja in

delovanja ter vrednotenja: razvijejo občutek za projektno igro. Habitus poraja (projektne) prakse in jih tudi kategorizira in vrednoti. Izhaja iz prakse in je tudi sam praktičen (nav. dela). S habitusom kot praktičnim čutom se celotna logika in red v evropskih projektih zdita kot nekaj naravnega in samoumevnega – družbenoideološke implikacije pa pogosto ostajajo prikrite.²

Projektno polje

V skladu s konvencionalno opredelitvijo je vsak posamični evropski projekt samostojna, unikatna entiteta s svojim začetkom in koncem. Pa vendar se vsakič, ko pridobimo nov projekt, znajdemo v že oblikovanem polju, ki ga ni ustvaril naš projekt in bo obstajal tudi po njegovem (formalnem) poteku. Evropski projekti so postavljeni v strukturiran družbeni prostor – projektno polje – s svojo zgodovino, splošno priznanimi nazori, tipičnim obredjem, dramaturgijo, tihimi dogovori, nezapisanimi pravili, shemami dominacije, sankcijami, cenzurami in nagradami; vse to pa vpliva na konkretne prakse in dogajanja pri posamičnih projektih. Zelo je podobno igri s svojimi lastnimi pravili, ko se projektni sodelavci »igrajo različne reči« (Bourdieu in Chartier 2011b: 78, 2011c: 29).

Vplivi in učinki projektne polja so najvidnejši takrat, ko se v njegovo igro želi vplesti kdo z idejami, tehnikami in praksami, ki so polju tuje in nenavadne. To ponazarjam z etnografskim primerom iz svoje projektne prakse, ko se je posameznik z dolgoletnimi izkušnjami vodenja razvojnih projektov v industrijskem okolju prvič znašel v vlogi vodje evropskega projekta. V nasprotju z njegovimi pričakovanji ga polje ni sprejelo, kakor bi si želel.

Vse se je začelo natanko dva tedna pred uvodnim sestankom novopridobljenega projekta. Naključje je hotelo, da sem ravno sredi brskanja po spletu, ko sem preverjal različne načine prevoza in nastanitve, v nabiralnik prejel elektronsko pošto od koordinatorja tega projekta, sicer svojega dolgoletnega znanca in sodelavca, s katerim sem uspešno zaključil že nekaj evropskih projektov. V sporočilu, ki je bilo naslovljeno na vse projektne partnerje, nam je naznanil, da so vodenje projekta zaupali novemu sodelavcu, ki so ga ravnokar zaposlili. V precej spodbudnem tonu nam je razložil, da ima s tovrstnim delom naš novoustoličeni vodja neprecenljive izkušnje, saj je do nedavnega v večjem podjetju uspešno deloval kot menedžer

² Pri razlagi pojma habitus, ki izvira že od Aristotela in Tomaža Akvinskega (Bourdieu in Chartier 2011d: 60), je etnolog Marcel Mauss opozoril, da se ne nanaša na neki metafizični skrivnostni spomin, temveč gre za navade, tehnike in delo kolektivnega in individualnega praktičnega uma, ki pa se razlikuje glede na družbo, vzgojo, družbene konvencije, kaj je v modi in kaj velja za imenitno (Mauss 1996: 207). Gre za občutek, kaj je treba storiti v danem položaju, ne da bi si morali to eksplicitno in na ozaveščeni ravni postaviti za cilj (Bourdieu 2019: 35). Habitus je, podobno kot kapital (o tem več v poglavju »Kapital in strategije projektne polja«), en sam, saj sta oba po definiciji kolektivni oz. družbeni kategoriji. Ne enega ne drugega ni mogoče individualizirati. Tako kot pri kapitalu, ki si ga lahko prilasti tudi en sam posameznik, velja tudi za habitus, da ga lahko izraža en sam človek: a habitus je njegov samo toliko, kolikor se je kot kolektivni pojav naselil vanj.

industrijskih razvojnih projektov. Obvladuje različna orodja projektnega menedžmenta, zna voditi razvojne time, motivirati ljudi in podobno. Sam pri sebi sem si mislil, da bo to prav gotovo zanimiva izkušnja, saj do zdaj še nisem sodeloval v evropskem projektu, ki bi ga vodil ustrezno izkušen projektni menedžer.

Že na uvodnem sestanku smo ugotovili, da bo način dela res precej drugačen. Novi vodja je začel uvajati nam neznane tehnike za organizacijo in spremljanje dela ter določena orodja, ki so, kot se je pozneje izkazalo, tipična za vodenje industrijskih projektov. Njegove metode so temeljile na linearnih modelih, postavljanju množstva operacionaliziranih in merljivih ciljev, optimalni organizaciji delovnega procesa glede na zastavljene cilje in rezultate, določanju potrebnih »inputov« (njegovo izrazoslovje, s katerim je označeval predvsem denar in ure dela) in zahtevanih »outputov« (rezultati, ki so bili opredeljeni v projektni prijavi), nenehnem spremljanju kakovosti »procesov in produktov« (kot je sam poimenoval projektne aktivnosti in ustvarjene rezultate), vodenju »človeških virov« (kakor je imenoval nas, torej ljudi, ki smo sodelovali pri projektu) in podobnem izrazoslovju in tehnikah iz klasične ekonomske teorije in projektnega menedžmenta. Med partnerji je zavladalo nekakšno nelagodje in čutiti je bilo zaskrbljenost, kritičnost, celo posomeh. Z gest in mimike je bilo razvidno, da jim je tovrstni način dela tuj in da so precej skeptični, ali bo učinkovit za vodenje našega projekta, katerega namen je bil izboljšati učne metode in prakse v visokem šolstvu, s poudarkom na povezovanju med univerzami in podjetji ter razvoju praktičnih znanj in veščin med študenti.

Precej kmalu sem se lahko prepričal o tem, da je bila skepsa upravičena. Začeli smo se zapletati v procedure, ki niso dajale rezultatov in so bile same sebi namen, vsiljene zgolj zato, ker tako narekuje »učbenik projektnega menedžmenta« (ta argument sem slišal nešteto krat). Partnerji so se kmalu začeli upirati. Nekateri bolj subtilno – se niso več udeleževali rednih virtualnih »sestankov za spremljanje kakovosti«, niso izpolnjevali in pošiljali zahtevanih obrazcev, v bolj neformalnih položajih so za njegovim hrbtom kritizirali način vodenja itd., spet drugi pa so to počeli precej bolj neposredno in odkrito: svoje nestrinjanje in frustracijo so največkrat izlivali z elektronskimi sporočili, katerih prejemniki smo bili vsi partnerji (funkcija »odgovori vsem«). Projektne sestanke so bili čedalje bolj naporni, saj so se napetosti med partnerji samo še stopnjevale. Nazadnje je na sestanku izbruhnil pravi pravcati upor, ko je eden izmed partnerjev javno izrazil svoje nestrinjanje in v nekajminutnem govoru predstavil vse bistvene pomanjkljivosti v vodenju projekta. Po končani obojestranski izmenjavi mnenj, ki je bila burna in na trenutke tudi precej glasna, je sledilo nekakšno nevidno preštevanje, kdo je na čigavi strani.

Zaradi podobnih položajev, ki so postajali vse bolj pogosti, je tudi vodja ugotovil, da je izgubil zaupanje naše projektne skupine. Sicer svojih napak ni nikoli javno priznal, je pa za pomoč prosil svojega sodelavca. Tako je prišlo do nekakšnega dvojnega vodenja, ki pa je bilo navzven zelo usklajeno in enotno. To je nazadnje pripeljalo do pomiritve strasti, preoblikovanja metod vodenja in predvsem

načinov komuniciranja. Partnerji se nismo več počutili kot mezdni delavci v industriji, ki morajo izpolniti ukaze svojega nezmotljivega šefa. Projekt se je dokaj uspešno zaključil, na »zadnji večerji« pa smo se prav prijetno zabavali in tudi prijateljsko razšli.

Iz opisanega primera je razvidno, da polje vsiljuje nekakšno alkimijo (Bourdieu in Chartier 2011b: 78). Če želi posameznik delovati v projektne polju, se mora do določene mere podrediti pravilom delovanja tega univerzuma in svoje ideje in prakse preoblikovati – pri čemer ni nujno, da gre vedno za ozaveščeno opravilo. Primer ponazarja, kako lahko kdo, ki ni vajen pravil igre specifičnega polja in hkrati vsiljuje pravila igre na prvi pogled sorodnega, pa vendar drugačnega polja (v našem primeru industrijskega polja, v katerem prevladuje ekonomska logika), doživi nasprotovanja, nestrinjanje, celo hujše spore, ki lahko resno ogrozijo delovanje celotne projektne skupine. Sledil je namreč konvencionalnemu razumevanju projektov ter smernicam in pravilom projektnega menedžmenta, ki veljajo v industrijskem okolju, in bil v tem do nedavnega tudi zelo uspešen. V polje evropskih projektov je vstopil precej samozavestno in vehementno, skoraj podcenjujoče: *»Če sem uspešno vodil industrijske projekte, pri katerih sem se dnevno spopadal z rigoroznimi zahtevami trga, naročnikov in lastnikov, potem bom z lahkoto obvladal tudi evropski projekt, pri katerem tovrstnih pritiskov ni.«* Kljub zgornjim indicem, da gre za nekompatibilne prakse, se ni odzval in je pasivno, nereflktirano in trmasto še vedno sledil pravilom in značilnim praksam svojega predhodnega polja (Bourdieu 2001: 48), polje evropskih projektov pa ga je skoraj povsem izločilo.

Zavzeti strokovnjaki projektne igre

»Še danes se spominjam, kako sem bil na začetku ves izgubljen,« mi je pripovedoval kolega, s katerim sem nekega sončnega popoldneva na tlakovanem dvorišču univerze v Amsterdamu obujal spomine na najine začetke v evropskih projektih. Razložil mi je, da je bil takrat vključen samo v en projekt, zanj pa je porabil skoraj ves svoj delovni čas, pa tudi prenekatero soboto in nedeljo. *»Nisem razumel, kako so lahko nekateri kolegi iz drugih organizacij delali v treh ali štirih projektih naenkrat. Kako je to mogoče, če sam ne obvladam niti enega,«* se je spraševal.

Nedvomno je res, da je vsak začetek težaven, ne glede na to, ali gre za prvo službo, igranje kitare, vožnjo s kolesom, obedovanje s paličkami ali sporazumevanje v tujem jeziku. Znanja in veščine pridobivamo s prakso, z uporabo znanja v konkretnih okoliščinah, reševanjem problemov, napakami in neuspehi, ki jih doživljamo ob dejavnosti ipd. (prim. Roberts 2020). Evropski projekti pri tem prav gotovo niso izjema. Po nekaj letih oz. *»ko preveslamo neko število evropskih projektov«* (kot se je izrazil omenjeni kolega), postanemo strokovnjaki projektne improviziranja, kakor sem poimenoval to večino oz. občutek. Ne samo, da pridobimo znanje, veščine in izkušnje z izvajanjem in vodenjem – da npr. znamo spisati dobro prijavo, da smo sposobni razporediti in nadzirati

delo pri specifičnih nalogah, da organiziramo in vodimo projektne sestaneke –, gre za več kot to. Projekte začutimo, to pa nam v marsičem olajša delo. Ne da bi se jasno zavedali, kdaj in kako, se prilagodimo (nezapisanim) pravilom te družbene igre (Bourdieu 1986: 15). Kolega je nadaljeval pripoved in mi povedal, da je danes, po približno 15 letih, tudi sam sočasno vključen v štiri do pet projektov. Naučil se je, kateri dejavniki so pomembni in kateri ne, v kaj je treba vložiti več časa in kako včasih prepustiti, da stvari stečejo same od sebe. *»Nekje se bolj angažiram, spet drugje naredim samo toliko, kot je nujno treba,«* je povedal na način, kakor da bi se mi želel opravičiti za nekaj, česar ni zakrivil. *»Pravi čas, predvsem na začetku projekta, se potrudim in tako navdušim druge, potem pa malo počakam in opazujem, kaj se bo zgodilo.«*

Projektna sodelavka mi je podobno razlagala o svojih začetnih težavah, ko je zaradi nenadne odsotnosti sodelavca morala prevzeti vodenje projekta. Sodelavec ji je na hitro pojasnil pomembne vsebinske točke projekta, da si je ustvarila širšo sliko. Podoba pa je med težavnim prebiranjem projektne prijavnice postajala vse bolj meglena. *»Bolj ko sem brala, manj sem razumela,«* mi je osuplo povedala. Najprej je sicer mislila, da gre za osebni problem – da nima dovolj znanja s tematskega področja in da njene intelektualne sposobnosti ne zadostujejo, da bi lahko dojela, kaj bodo počeli v projektu in kako so aktivnosti med seboj povezane. Tudi med potekom projekta se ni kaj dosti spremenilo; nejasnosti so ostale, drugi partnerji pa se s tem niso kaj dosti obremenjevali. Dobila je občutek, da vsi bolj ko ne čakajo, kaj se bo zgodilo in kam jih bo pripeljal tok skupnih in individualnih aktivnosti. Težave izvirajo tudi iz besedišča: *»Kot bi šlo za neki kod, ki ga je treba še razvozlati, to je pa mogoče zgolj, če imaš pravi ključ, ki odklepa ta vrata projektne razumevanja.«*

Pozneje je ugotovila, da smo na začetku vsi v podobnem položaju in da so zmeda, nejasnost in nedefiniranost precej značilne lastnosti in se vlečejo v celotnem projektu. Redki so projekti, ki so sposobni z enostavno, razumljivo dikcijo jasno opredeliti vse cilje in aktivnosti. Velikokrat so povedi zapisane na način, da dovoljujejo različne interpretacije in odpirajo različne poti uresničitve. Na začetku je bila v dvomih in je porabila veliko časa za razglabljanje o svojih dilemah in nejasnostih s sodelavci, čez čas pa se ni več obremenjevala. *»In ti je skorajda smešno, ko vidiš neko osebo, ki se na novo priključi v projekt in se znajde v podobnem stanju konfuznosti, kot si se ti na začetku, v svojem prvem evropskem projektu,«* je še dodala in s pritajenim nasmeškom narahlo skomignila.

Pionir menedžerske teorije Peter Drucker je zapisal, da uspešne organizacije spominjajo na nogometne ekipe, v katerih ima vsak igralec svojo funkcijo in opravlja svoje delo, vendar od vsega začetka sodelujejo vsi: premikajo se z nalogo, kakor se nogometna ekipa premika z žogo (Drucker 2004: 138). Kolegica, s katero v evropskih projektih sodelujem že vrsto let, mi je na podoben način opisala, kako sama vidi uspešne projekte. Projekt je po njenem mnenju timski šport in je uspešen, ko deluje kot uglašena nogometna ekipa. *»Na začetku uvodnega sestanka sem projicirala sliko nogometne ekipe v tisti značilni pozi, ko se pred tekmo igralci postavijo skupaj in pozirajo pred kamerami,«* je dejala in mi pri tem kleče pokazala, kako se igralci objamejo in z resnimi obrazi strmijo v kamero. Želela je namreč sporočiti, da je vsak od njih pomemben člen in da vsi vodijo žogo proti

(skupnemu) голу – torej cilju. Tudi koordinator projekta mora – tako kot trener – znati vplivati na potek igre, npr. določiti, kakšna bo strategija, kje bodo stali igralci, kako naj se žoga podaja in podobno. Če takšnega vodenja ni, bo skupina prej ali slej razpadla.

V prejšnjem poglavju sem premišljal, kako lahko konvencionalni pogled na evropske projekte kot organske celote v določenih pogledih zamegli celovito razumevanje fenomena, vendar je primerjava z nogometno ekipo vseeno dobrodošla z različnih perspektiv. Nogometnaš postane dober z igro nogometa. Nogometno znanje, fizično pripravljenost in praktične veščine je sicer mogoče pridobiti z vestnim in pogostim treningom in aktivno udeležbo na kondicijskih pripravah, pa vendar se določene dispozicije ustvarijo šele z igro in ponavljanjem njene prakse, zaradi česar igralec ponotranji izkušnje igre. Enako velja za projektne sodelavce, ki postopoma pridobijo čut oz. smisel za projektno igro, »v kateri nekateri sponajo, drugi pa skačejo kot pri gumitvistu,« kot se je hudomušno izrazil že omenjeni sogovornik, s katerim sem občudoval kraške vrtače.³

Posamezniki se v projektnem polju niso kar rodili. So proizvod individualne zgodovine, vzgoje, povezane z določenim okoljem, obenem pa tudi skupnostne zgodovine (Bourdieu in Chartier 2011c: 60). Nekoč so prvič postali del evropskega projekta, vanj so vstopili z nahrbtniki, napolnjenimi z razmeroma trajnimi usedlinami sosednjih polj (npr. znanstvenega, ekonomskega, akademskega, nevladnega in političnega polja). Okolje evropskih projektov ni homogeno in niso vsi posamezniki pod enakim vplivom projektnega polja. Nekateri so mu podvrženi bolj, drugi manj, odvisno predvsem od časa, ki so ga preživeli v projektnem svetu (Bourdieu 2001: 23). V trenutku, ko se s svojo prtljago priključijo prvemu projektu, se poleg partikularne (vsebinske) specifičnosti projekta znajdejo v že izoblikovanem polju, ki ima svoja lastna pravila igre. Vsem tistim, ki so se že uspešno habituirali in pridobili občutek za projektno igro, se pravila in omejitve zdijo nekaj samoumevnega, prakse pa kot nekaj, kar se je vedno počelo, se počne in je na ta način tako tudi treba nadaljevati (Bourdieu 2019: 54).

Projektni sodelavec je abstraktna kategorija, ki v resničnosti ne obstaja (Bourdieu 2001: 20). V vlogah projektnih sodelavcev se namreč znajdejo zelo različni ljudje, ki se razlikujejo po spolu, starosti, izobrazbi, stroki, poklicu, sektorju, v katerem delujejo, izkušnjah, narodnosti itn. Lahko so neizkušeni, nadobudni, naivni novinci, ki v evropskem projektu opravljajo svojo prvo službo, lahko so posamezniki, ki skačejo iz projekta v projekt, nikjer pa ne pustijo pravega pečata, zagrenjeni nezadovoljneži, polni kritik, a brez konkretnih prispevkov, aktivisti in navdušenci, ki bi radi spremenili svet, a se znova in znova zaletavajo v nevidne stene, subverzivneži, ki se ne menijo za pravila in navodila ali pa si na vse kriplje prizadevajo vnesti malo raznovrstnosti ipd. Za nekatere projektne igra postane način življenja, saj jih ujame in posrka, spet druge pa lahko izvrže. Izkušeni projektni sodelavci imajo interes in verjamejo, da je projektno igro vredno igrati in jo zato jemljejo zelo resno (Huizinga 1980), so celo obsedeni z njo – bolj ko jo obvladajo, bolj so obsedeni (Bourdieu 2019: 121).

³ Ali, kot bi se podobno izrazil Bourdieu, je habitus kot vzmet, za katero je potreben sprožilec. In glede na okoliščine lahko ustvari zelo različne, tudi nasprotujoče si učinke (Bourdieu in Chartier 2011d: 62).

Med projektno večerjo sem poslušal enega takšnih izkušenih projektnih igralcev. Gospod srednjih let sočasno koordinira najmanj štiri projekte Obzorja 2020, spoznal pa sem ga pred približno desetimi leti na eni od amsterdamskih univerz, ko sva skupaj sedela na uvodnem sestanku projekta. Pri večerji je razlagal, da se od evropskih projektov ne more ločiti, saj so postali pomemben del njegovega življenja. Tako tudi med poletnimi počitnicami, ko se delo v tekočih projektih umiri, saj gre večina partnerjev na dopust, v ožji skupini najbolj predanih in »njemu podobnih«, kot se je izrazil, že načrtujejo nove prijave in pripravljajo delovne osnutke. Veliko rokov je septembra, zato zanje ni počitka. Vseskozi spremljajo razpise in razmišljajo, kaj zares »inovativnega« bi lahko ponudili ali kako bi že razvite zamisli, predloge ali prakse oblikovali ali preoblikovali na način, da bi se čim bolj prilagajali zahtevam novih razpisov. *»Projekti so moja zasvojenost – ne morem več brez njih,«* je v smehu zatrdil, medtem ko se je v ozadju vrtela Brelova *»V amsterdamskem pristanišču«* (fr. *Dans le port d'Amsterdam*). *»Predstavljajo mi izziv. Samega sebe ves čas preizkušam, ali sem sposoben oblikovati zmagoviti projekt, s katerim bom prepričal ocenjevalce,«* je sklenil ob znamenitem accelerandu na koncu pesmi.

Tistim, ki so se pravkar pridružili prvemu projektu, pa utegnejo biti določene značilnosti vsaj na začetku precej tuje, saj se ne skladajo z njihovimi dotedanjimi praksami in izkušnjami. Ne razumejo, zakaj ne delujejo tako, kot bi kje drugje – npr. v poslovnem svetu in na tržišču. *»Bolj ko sem v projekt želel vnesti podjetniško logiko, bolj so se stvari zapletale,«* mi je razlagal podjetnik, ki je ravnokar končal svoj prvi evropski projekt. *»Če sem npr. rekel, da takšnega produkta na trgu ne bo nihče kupil, sem v odgovor dobil argument, da se takšen produkt od nas pričakuje, ker smo tako zapisali v projektni prijavnici.«* Ko je vztrajal, da je škoda njegovega časa, energije in evropskih sredstev za nekaj, kar bo neuporabno in *»se s tem na trgu ne bo dalo nič zaslužiti,«* so mu drugi odvrnili, da evropski projekti niso namenjeni služenju denarja.

Primer pokaže, da delovanje habitusa ni odvisno zgolj od posameznika, temveč tudi od prostora, v katerem se izvaja: če gre za drugo polje, tudi habitus ustvari drugačne učinke (Bourdieu in Chartier 2011c: 67). Teoretično gre v obeh primerih za vodenje projekta: enak habitus bo v ekonomsko-gospodarskem polju deležen odobravanja, pohval in uspehov, v projektne polju pa negodovanja, kritik in upora. Tako se isto vedenje lahko komu zdi »nekaj imenitnega, drugemu nekaj pretencioznega in bahaškega, tretjemu nekaj vulgarnega« (Bourdieu 2019: 18).

Nenavadna stanja in prakse so lahko deležne odpora pri že habituiranih projektne sodelavcih. Projektne sodelavka, s katero si večkrat izmenjam mnenja, ki niso povezana zgolj z vsebino, pač pa se dotikajo tudi vodenja in medčloveškega sodelovanja v projektih, me je na nekem sestanku opozorila na polom, ki se ji je nekoč pripetil:

Nič ni potekalo tako, kot sem bila vajena iz drugih evropskih projektov. Še najhuje pa je bilo, da med odmori niso postregli kave. A si lahko zamisliš??? Dali so nam samo čaj, ker je projektni vodja menil, da kava slabo vpliva na naše želodce. Kakšen čaj neki, lepo te prosim? Kdo pa misli, da smo,

se je nasmehnila in z glavo pokazala na Angleže za sosednjo mizo. Na podobno

netipično prakso me je na projektne sestanku v Ljubljani opozoril projektni sodelavec, veseljak, ki sam zase pravi, da življenje rad zajema z veliko žlico: *»Po sestankih so nas posiljevali z obveznimi športnimi aktivnostmi. Dajte mi mir, sem si mislil ... Jaz sem si želel samo pivo in prijeten klepet z drugimi udeleženci – tako kot je to v navadi.«*

Projektni habitus je izdelek zgodovine evropskih projektov, ki ustvarja in vpliva na projektne prakse, ki jih v projektne polju priznavamo in prepoznavamo kot »tradicionalno učinkovite tehnike« (Mauss 1996: 210) in so kot take značilne za večino evropskih projektov. Značilne projektne prakse se s socializacijo in habituacijskimi procesi kažejo kot pravilne prakse. *»Kako pa si se ti priučil organizacije in vodenja projektov?«* sem po sestanku v Ljubljani povprašal projektne vodje, ko sva z miz pospravljala zadnje ostanke hrane in pijače ter zvijala električne kable. Opravek je za trenutek prekinil, si vzel nekaj sekund za premislek, se zastrmel vame in mi odgovoril, da se je zgledoval predvsem po predhodnikih. *»Če sem še bolj natančen,«* je pristavil po tem, ko je zategnil še zadnje vrečo za smeti, *»ko še nisem imel nobenih izkušenj z evropskimi projekti, sem določene načine vodenja in organiziranja enostavno prekopiral.«* Vzel je, kar je že obstajalo in mu je bilo takrat na voljo. *»Če je delovalo do zdaj, potem bo uporabno zame,«* je bilo njegovo osnovno vodilo. Je pa dodal, da je kot vodja med projektne prakse določene stvari prilagajal glede na potrebe in lastnosti različnih položajev in glede na svoj *»osebni stil vodenja«*. Tako je npr. vedno namenil več časa za uvodno spoznavanje; da so se ljudje sprostiti, se nasmejati, je bila dobra popotnica za nadaljevanje. Če se je razvila debata, jo je dopustil in spodbujal, četudi so že prekoračili predviden čas. Ljudi je spodbujal, da so bili odkriti. Ni jih obsojal, če so npr. zaradi časovne stiske pripravili slabše dokumente ali predstavitev. Ni pa popuščal, ko so bili potrebni dodatni popravki. *»Treba je biti pošten do vseh. Nekateri moji kolegi bi ravnali drugače, a jaz sem pač jaz,«* mi je še odvrnil, preden sva se ločila.

Pri habitusu torej ne gre le za pasivno sprejemanje in ponotranjanje določenih načel vrednotenja, razločevanja in klasificiranja v evropskih projektih, npr., kaj je v projektih dobro in kaj slabo, kaj deluje in kaj ne, za kaj se je vredno potruditi in za kaj ne, kdaj je smiselno strogo spoštovati pravila in kdaj ne. Projektni habitus je pasiven in aktiven. Pasiven je v pomenu, da je pridobljen kot neozaveščena usedlina zgodovine sodelovanja in izkušenj v evropskih projektih ter se med prakso in delovanjem vpiše v mišljenje in telo. Vendar ni usoda, saj je kot odprt sistem nenehno podvržen izkušnjam, ki ga tudi preoblikujejo (Bourdieu in Chartier 2011d: 64). Aktiven je kot čut za projektne igre, ki generira vedno nove odzive in dejanja, saj noben projekt ni enak drugemu – niti po organizacijski strukturi, sestavi partnerstva, vsebini, viziji in ciljnih niti po dinamiki, konkretnem delovanju in razvoju dogodkov. A vendar, kot sta opozarjala Bourdieu in Chartier (2011d: 64), obstaja verjetnost, da doživetja in izkušnje habitusu prikimavajo in ga tudi potrdijo. Povedano drugače: projektne sodelavci z delovanjem v različnih evropskih projektih doživljajo, kar je večinoma skladno s preteklimi izkušnjami, ki so oblikovale njihov projektne habitus.

Kako pa v projektih delujejo novinci, ki kot nehabituirani »naivci« brez izkušenj želijo z nekonvencionalnimi pogledi in zamislimi včasih tudi reformirati projektne

polje?⁴ Med projektno prakso sem srečal posameznike, ki zaradi pomanjkanja izkušenj, nepoznavanja pravil igre ali pa tudi pomanjkanja podpore od izkušenejših kolegov svojih zamisli niso bili zmožni oblikovati in izraziti na način, da bi ustrezale dani strukturi polja. Kljub npr. močni želji in začetni zagnanosti, da bi z evropskimi projekti obogatili svoje znanje ali prispevali k razvoju svoje organizacije, so se spopadali s prenekaterimi težavami: npr., kako poiskati ustrezne partnerje, kako analizirati in predstaviti trenutno stanje, kako primerno ubesediti ideje, da bodo ustrezale vnaprej postavljenim merilom in zahtevam razpisa. Profesor z manjše zasebne univerze mi je v pogovoru razložil, da je kot mlad, zavzet znanstvenik iskal različne možnosti, kako nadaljevati razvoj svojega prototipa, kot ga je teoretsko načrtoval v doktorski disertaciji. Pogosto so mu svetovali, naj pogleda, ali obstajajo kakšni razpisi, s katerimi bi lahko prišel do potrebnih sredstev za dodatne raziskave in razvoj. To je namreč precej pogosta praksa, saj posameznike pomanjkanje zagonskega kapitala prej ali slej pripelje do evropskih projektov. Tako je odkrival različne razpise, ki so mu vsebinsko sicer povsem ustrezali, vendar ni imel znanja, kako ustrezno oblikovati prijavo, še manj pa, da bi poznal partnerje iz drugih evropskih držav, ki bi jih vključil v svoj projekt. Mnogo časa je prebil v projektni pisarni na svoji tedanji univerzi, v najrazličnejših inštitutih za prenos tehnologij, v inkubatorjih in podobnih ustanovah, a nikjer ni prišel dlje od razumevanja in načelne podpore, da ima njegova ideja prav gotovo potencial in da se evropski projekt splača prijavit – kar pa je vedel že prej. Po nekaj letih je idejo opustil in se priključil tekočim projektom v laboratoriju.

Projektno polje – tako kot vsa druga polja – od tistih, ki vstopajo vanj, zahteva, da do njega vzpostavijo določen odnos, ki ga je Bourdieu (2019: 118–121) poimenoval *illusio* oz. zavzetost. To, kar projektni sodelavci v zavzetosti doživljajo kot nekaj očitnega, se komu, ki ni del te igre in njene očitnosti, lahko zdi iluzija. Izkušeni sodelavci projektno igro jemljejo precej resno – kar pa ne pomeni, da jo jemljejo resno popolnoma enako kot npr. zastopniki Evropske komisije in izvajalskih agencij. Gre za navdušen, zagnan odnos do igre. Takšni »ujetniki projektne igre« o njenem pomenu ne dvomijo oz. si sploh ne postavljajo vprašanja, ali je igra vredna truda. Gre za igre, za katere pozabljamo, da so igre (nav. delo: 119). Podobno pa tisti, ki evropskih projektov ne poznajo oz. pri njih še nikoli niso sodelovali – kakor prej omenjeni podjetnik, ki je v projekt želel vnesti podjetniško logiko –, ne razumejo značilnih vzorcev in dilem. In z njegove perspektive je ena izmed takih ravno doseganje družbenih učinkov, ki so primarno neekonomske narave, v nasprotju z ustvarjanjem tržno zanimivih produktov, ki prinašajo denarni dobiček.

Obstaja torej razlika med popolnimi novinci, ki niso in nikoli niso bili del projektnega polja in jim je za projektno igro malo mar, in tistimi, ki v njej zavzeto sodelujejo, čeprav so lahko (večni) nezadovoljneži, nergači, kritiki ali celo revolucionarji. Slednji si v igri želijo sprememb: morda obrniti razmerja moči v projektne polju in zaradi tega niso ravnodušni. Zavzet nezadovoljnež, moj dober prijatelj in sodelavec, mi je ob jutranji kavi že večkrat omenil, da ga v projektih izredno moti, kadar se »blefira«: da npr. drug drugemu obljubljam, kako bomo spoštovali roke, pa že vnaprej vemo, da jih ne bomo,

⁴ Za primer literarnega polja gl. Bourdieu 2019: 59.

kako z lupo iščemo učinke in jih napenjamo do skrajnosti, kako v prijavi obljublamo vesoljsko ladjo, na koncu pa komaj naredimo vozno kolo, da vsak zase s svojega vidika nekaj piše, potem pa pričakujemo, da se bo vse kar samo od sebe povezalo v neko smiselno celoto, kako se pretvarjamo, da smo za en rezultat porabili postavko en človek – mesec, čeprav vsi vemo, da smo mu v resnici namenili dve do tri ure časa ipd.⁵ »A ne glede na to še vedno obožujem evropske projekte in si brez njih ne morem predstavljati svojega dela in življenja!« je sklenil v bolj optimističnem duhu. Kritični drži navkljub še vedno prepoznava in priznava pomembne zastavke in skupni boj za »žezla«, ki jih ponuja projektno polje (Bourdieu 2019: 120).

Mit o projektnem Ozirisu

Vsak projekt ustvari otroke – rezultate, dosežke, učinke –, od katerih se pričakuje oz. zahteva, da preživijo svojega »projektnega očeta«. Dosežki so lahko nov ali izboljšan izdelek, storitev, program, proces, tehnološka rešitev, priporočila, reforma itn., skratka, neka izmerljiva, določljiva sprememba glede na izhodiščno stanje. Predstavnik izvajalske agencije mi je v pogovoru med kosilom v bruseljskem hotelu, kjer je potekala prireditev za koordinatorje evropskih projektov, pojasnil, da je zanj dober tisti projekt, ki pripelje do pozitivne razlike. Glavna značilnost in merilo uspešnosti projekta so torej (tudi) njegovi učinki (angl. *impacts*), ki jih povzročijo in so merljivi s kvantitativnimi ali kvalitativnimi kazalniki (angl. *impact indicators*). Čeprav je projekt končan, kar pomeni, da formalno preneha obstajati, se morajo rezultati in učinki ohranjati tudi dolgočasno, po njegovem koncu.

Ustvarjeni projektne rezultati za nadaljnji obstoj in razvoj po koncu projekta potrebujejo dodatne (finančne) investicije in/ali družbene spodbude in zagotovila. Trajnosti rezultatov ne zagotavljajo njihovi avtorji (torej projektne partnerji oz. projektne skupine) niti investitorji (EU); oboji jo lahko zgolj omogočijo in spodbujajo. Trajnost zagotavljajo končni uporabniki rezultatov – to so posamezniki, skupine, organizacije, družbe ali države, ki te rezultate uporabljajo, kupujejo ali vključujejo v svoje redne dejavnosti, jih dodatno razvijajo, lahko pa tudi ovržejo, kot npr. pri znanstvenoraziskovalnem delu.

Kakšno je torej življenje evropskega projekta po njegovem formalnem koncu? Težava številnih je, da ustvarijo rezultate, ki jih nihče ne uporablja in ostanejo mrtva črka na papirju. Zato projektne partnerje sredstva za ohranjanje rezultatov pri življenju ali za njihov nadaljnji razvoj skušajo pridobiti tudi z novimi projekti, ki v predrugačeni obliki – npr. s projekti v novi partnerski sestavi ali s projekti, odobrenimi v drugem programu financiranja – vzdržujejo ali nadaljujejo aktivnosti v skladu z izhodiščno idejo.

Ali gre v takšnem primeru, tako kot pri mitu o Ozirisu, za novo življenje v predru-

⁵ Za določanje vrednosti enote dela je v evropskih projektih več modelov, najpogosteje pa se opredeli bodisi z vnaprej opredeljenimi urnimi ali dnevnimi postavkami ali glede na povprečno mesečno vrednost dela posameznika v organizaciji (človek – mesec, angl. *person month*).

gačeni obliki? Evropska komisija (v vlogi Ozirisovega brata Seta) z odvzemom finančnih sredstev ubije projekt (v vlogi Ozirisa) ter razkosa njegovo projektno partnerstvo, kate-rega deli se razpršijo po vsej Evropi. Izoblikovano projektno omrežje (v vlogi Ozirisove sestre in žene Izide), ki projekt preživi, skuša ponovno povezati posamične dele projekta – tj. projektne partnerje ali zamisli, rezultate in aktivnosti, ki so bile z odvzemom finančnih sredstev na silo prekinjene ali močno spremenjene. Včasih se omrežju posreči zbrati vse pomembne dele – praviloma pa se kakšen izgubi ali pa gre svoja pota (kakor Ozirisov penis, ki ga pojé riba). S čudežno močjo zdravljenja, ki jo poleg sposobnosti omrežja, da oblikuje novo projektno prijavo, spodbudi tudi konkreten razpis za nove projekte, omrežju uspe, da projekt znova oživi. Če so projektne partnerji pri delu učinkoviti, s projektom ustvarijo inovacije, uporabne tudi po koncu projekta – tako kakor je Izida zanosila z Ozirisom in rodila boga Hora, ki je zavladal Egiptu. V takšnem primeru se projekt uspešno konča in se lahko kot Oziris umakne v puščavo ter kot primer dobre prakse ostane v večnem spominu (Tyldesley 2012).

Vendar pot evropskih projektov pogosto ne sledi opisanemu scenariju – uničenju, ki bi vodilo v ponovno rojstvo in njihovo nadaljevanje v spremenjeni obliki. »Pogosto se mi dozdeva, da je konec projekta njegova smrt in njegovi poprojektne učinki v resnici posmrtno življenje, če ne celo obstoj v smislu zombijev,« je poudaril univerzitetni profesor v povezavi z izzivom, kaj se pogosto zgodi s projektnimi dosežki po koncu projektov. Projektne smrt pa ne kaže nikakršnih znakov življenja, če parafraziram pesnika Iva Volariča Fea (Turk 2022). Glavna je vmesna faza med formalnim koncem projekta in morebitnim rojstvom novega, saj je v nasprotju s stabilnostjo projekta neko negotovo, brezprojektno stanje, na glavo obrnjen svet.

Antropolog Victor Turner, ki je preučeval faze in pomene iniciacijskih obredov pri ljudstvu Ndembu (na območju današnje Zambije v Afriki), je v delu *The Ritual Process* (Ritualni proces) podrobno opisal liminalno fazo, v kateri je posameznik izločen iz družbe, zagozden nekje na sredi med eno in drugo stopnjo, ne otrok ne odrasel človek (Turner 1991: 94–113). Če njegove ugotovitve prenesem v projektne kontekste, bi lahko opisanim življenjskim obdobjem projekta⁶ dodal še sedmo, liminalno obdobje, v katerem projektne snovi izgubi telo oz. strukturni okvir, kar pomeni, da v konkretnem projektu ni več utelešena. Ni ne eno ne drugo: je nejasna stopnja na prehodu med dvema stabilnima stanjema.

Kot pri drugih družbenih ritualih je ta položaj lahko precej nevaren v eksistencialnem smislu in prava preskušnja za *projektne snovi*⁷ – in tveganje se sorazmerno povečuje glede na dolžino liminalnega časa. Obstaja namreč nevarnost, da snovi

⁶ Gl. razdelek »Življenjska obdobja projekta« v poglavju »Habemus proiectum«.

⁷ Za potrebe analize sem različne atribute in lastnosti projekta – to so projektne ideje, postavljeni cilji, izvedbeni načrt, raznovrstne aktivnosti ter potencialni (ali že doseženi) projektne rezultati in učinki – poimenoval projektne snovi. Ta se lahko manifestira v individualni ali kolektivni misli projektne sodelavce ali pa v konkretnem telesu, ki je formalni strukturni okvir odobrenega projekta (duh in telo drug drugega ne omejujeta). V duhu filozofskega izročila Barucha Spinoze to pomeni, da je specifičen projekt kot subjekt definiran kot eden izmed modusov ali načinov obstoja te (neskončne) snovi oz., če povem drugače, projekt kot subjekt je specifičen modus obstoja (neskončne) projektne snovi (Spinoza 2004).

razvodeni, se razvrednoti, bistveno spremeni, da ni več skladna s prvotno idejo, izgubi svoj prvotni smisel ali pa se celo razblini. Konkretno, projektni partnerji npr. izgubijo stike med seboj, se preusmerijo na druga področja, projektna ideja postane neaktualna oz. zastarela glede na družbene prioritete in usmeritve itn. V liminalnem času obstaja tudi tveganje, da posamični projektni partnerji odklonijo reintegracijo ter zavržejo do tedaj uveljavljene projektne vrednote in hierarhije moči. Po drugi strani pa vsak partner prav tako tvega anomalijo in »družbeno brezdomstvo« – torej tvega, da ne dobi priložnosti za udeležbo v novem projektu, v katerem bi se (znova) utelesila projektna substanca (Eriksen 2012: 167). Če sledim Turnerjevim izsledkom, je lahko prav liminalna faza projekta odločilna, saj preskuša pravi potencial, vrednost in vztrajnost projektne substance, prepozna njene prednosti, slabosti in dolgoročne perspektive ter jo pripravi na ponovno rojstvo in reintegracijo v obliki novega projekta (Turner 1982: 93–110).

Če projektna substanca liminalno fazo uspešno preživi, je njena manifestacija v obliki novega projekta lahko bolj dodelana, spopolnjena in na višji zahtevnostni ravni. Če pa se v liminalni fazi razblini in preneha obstajati, se projektna skupina znajde v kočljivem odnosu tudi do investitorja, torej Evropske komisije, saj aktivnosti in rezultati v časovnem pogledu niso tako vzdržni in trajni, kakor je bilo obljubljeno in predvideno v projektni prijavnici. Če se vrnem k mitu o Ozirisu, takšnega projekta in njegovih rezultatov niti ni mogoče »pokopati« na pravi način, saj so njegovi deli – projektni partnerji – razpršeni po vsej Evropi.⁸ Evropski projekt je po eni strani izgubil svoje telo oz. formalni strukturni okvir – kar pomeni, da partnerjev pravnoformalna razmerja do investitorja več ne zavezujejo, saj se je projekt uradno končal – po drugi strani pa so zavezujoče obljube, povezane z ekonomijo daru.⁹ Gre za dvoumno stanje: obstajajo pričakovanja oz. celo zahteve po nadaljnji uporabi rezultatov, njihovega dejanskega uresničevanja pa sistemsko nihče ne preverja ali spodbuja. Velja nekakšen gentleman-ski dogovor, pri katerem se vsi akterji obnašajo, kakor da stvari uspešno tečejo naprej, hkrati pa se po tihem zavedajo, da so se aktivnosti dejansko ustavile – a tega nihče od vpletenih ne razglaša.

Antropolog Edmund Leach je analiziral politične sisteme pri Kačinih v višavju na severovzhodu Burme in odkril ciklični sistem, v katerem politična institucija že v svoji strukturi skriva klice lastnega propada.¹⁰ In v tem pogledu ni mogoče reči, da je funkcionalna. Podobno tudi evropski projekti v svoji strukturi skrivajo klice lastnega propada, saj imajo omejeno trajanje, česar se projektni sodelavci zavedajo že od samega začetka in skladno s tem tudi ravnajo. Omenjeni profesor, ki je govoril o zombijevskih poprojektnih učinkih, je hkrati poudaril, da je prav omejeno trajanje glavna frustracija vsakogar, ki v projektu kaj dejansko naredi. Ker ni financiranja niti minimalnih infrastrukturnih pogojev za vzdrževanje dosežkov, ti pač potonejo, izginejo. To je po njegovem mnenju

⁸ Antropolog in afrikanist Thomas Beidelman je v raziskavi tanzanijskega matrilinejskega ljudstva Kaguru ugotavljal, da dečka, ki umre takoj po obrezovanju, ni mogoče pokopati na običajen način, saj ob smrti ni bil ne otrok ne odrasel človek, pač pa nekakšna liminalna, nedoločena oseba ali celo neoseba (Eriksen 2021: 168).

⁹ Gl. poglavje »Evropska unija kot evropski projekt«.

¹⁰ O nestabilni družbeni organizaciji *gumsa* v skupnosti Hplanag gl. Leach 1954: 63–100.

glavni strukturni problem evropskih projektov, ki ima različne posledice, tudi prekar-
nost (prim. Standing 2014). »Na žalost sami rušijo tisto, kar gradijo. Jaz bi tukaj govoril
o gradovih iz mivke, ki jih valovi vedno znova uničijo. Pomembno je, da se gremo igrati
in se imamo fajn, dokler traja,« je sklenil svoje razmišljanje.

Projekt je mrtev, naj živi projekt!

Navedeno je povezano še z eno značilnostjo projektne polja, in sicer z neskončno zgod-
bo pridobivanja in vključevanja v nove projekte, ki lahko postane skoraj obsedenost ujet-
nikov projektne igre. Pisatelj George Orwell je v romanu *1984* zapisal parolo Partije,
da »kdor obvladuje preteklost, [...] obvladuje prihodnost: (in) kdor obvladuje sedanost,
obvladuje preteklost« (Orwell 2017: 41). Na vprašanje, kako zmorejo, da jim nikoli ne
zmanjka projektov, je sogovornik iz Irske, ki v projektne družbi uživa precejšen ugled
zaradi sposobnosti priprave zmagovitih projektov, odgovoril: »V trenutku, ko
pridobimo nov projekt, je pravi čas, da začnemo razmišljati o novih prijavih.«

Ugotavljam, da je takšno razmišljanje v projektne polju precej značilno, posebej
pri tistih posameznikih in organizacijah, katerih delo, zaposlitev, delovanje in obstoj so
odvisni od časovno omejenega trajanja evropskih projektov. To zahteva predvidevanje in
aktiven angažma pri pisanju novih prijavi in pridobivanju projektov. »Iskanje razpisov in
nenehno pisanje novih in novih prijavi me bolj zaposluje kot pa projekti, ki so v izvajanju
in ki neposredno prispevajo sredstva za mojo zaposlitev,« je dodal prej omenjeni »stari
maček« evropskih projektov, s katerim sem se po dvodnevnem projektne sestanku po-
govarjal na večerji pri njem doma. Pozneje mi je ob neki drugi priložnosti povedal, da je
ravno to bistvo evropskih projektov – da se po dolgem času srečaš s kolegi in prijatelji,
jih povabiš k sebi domov, nato pa še v lokalni irski pub, kjer kramljaš o najrazličnejših
temah: o sebi in svojih tegobah ter radostih, nogometu, politiki in pa mogoče tudi kaj
o projektu.

Zavzetost oz. poglobljenost v projektne igre (Bourdieu 2019: 118–121) od posa-
meznikov ne zahteva samo zbranosti za trenutno stanje, temveč tudi predvidevanje in
pričakovanja, kakšno bo nadaljevanje igre, ki pa je v »obrisih zarisano že v njenem se-
danem stanju« (nav. delo: 35). Irec je nadaljeval v podobnem slogu, da je namreč pri pro-
jektih vedno treba razmišljati vsaj tri do štiri leta vnaprej (podobno me je opozoril tudi
že omenjeni Seán McCarthy). Dober nogometaš se ne postavi tja, kjer je žoga, temveč tja,
kamor bo priletela – če znova uporabim nogometno primerjavo –, pogoj za to pa je, da
ves čas opazuje druge.

Pridobivanje novih projektov je nekaj, kar bi Husserl imenoval »protencija ali pred-
percepcijska anticipacija« (Bourdieu 2019: 122). Če je pozornost namenjena odnosu do
prihodnosti, se izriše tudi razlika med načrtom za projekt kot unikatno, sklenjeno enoto,
pri čemer je njegova prihodnost postulirana kot mogoča, opredeljena v projektne prijavi-
nici, projekt pa je mogoče na podlagi prijavnice pridobiti ali pa tudi ne. Anticipiranje

prihodnosti pa se nanaša na lastnost projektnega polja onkraj posamičnih, unikatnih projektov. Pri tem pa je prihodnost skoraj sedanost, vpisana v projektno igro, in pri tistih, ki so vanjo zavzeto vpeti, navzoča na enak harmoničen način kakor tisto, kar zaznamo neposredno (prav tam). Tudi projektno življenje je tako stekano iz neskončnega niza protencij (usmerjenosti v neposredno prihodnost, pričakovanj) in retencij (izkušenj, ki so pravkar minile).

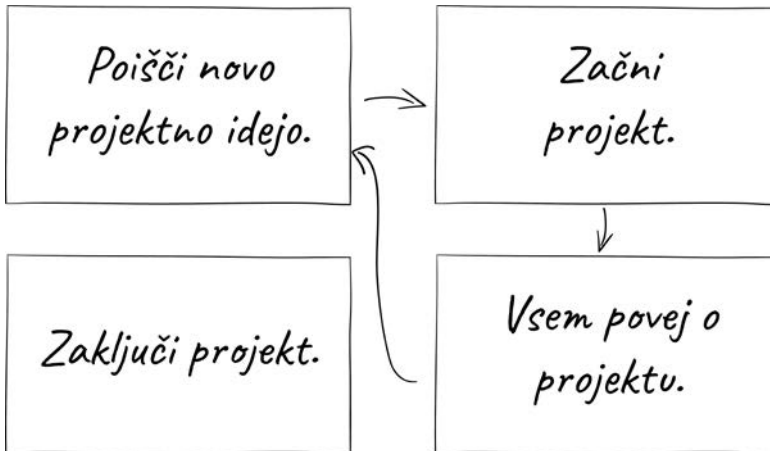
Z irskim prijateljem sem sedel v tradicionalnem pubu, v katerem sva nadaljevala pogovor ob kozarcu Guinnessa in zvokih jigov in balad, ki so jih iz harmonik, pločevinastih flavt, bendžov in irskih harf izvabljali bradati sivolasi možje. Takrat mi je še povedal, da »gre za nedokončano zgodbo. Če si vpet v evropske projekte, moraš razmišljati dolgoročno. Torej, kaj sledi, ko projekt zaključimo. Če se za trenutek ustaviš, je nevarnost, da boš tam tudi obstal.« Če imamo občutek za igro, potem obvladujemo tudi njeno prihodnost, kar pomeni, da ves čas razmišljamo o novih projektih, snujemo ideje, ustvarjamo nove projektne prijave in navsezadnje pridobivamo nove projekte. Projektne sestanke izkoristimo tudi za pogovore o novih projektih in prevetritev različnih idej. Tudi pri projektih večerjeh pogovor velikokrat nanese na nove prijave in pogosto se zberemo prav s tem namenom.

Slabi (nogometni) igralci pogosto zgrešijo, so lahko prepozni ali prehitri, medtem ko dobri igralci igro predvidijo, jo prehitujejo. Irec me je poučil, da je treba gledati naprej, torej vprašati se, kaj se bo zgodilo po koncu projekta. Zato se v sklepni fazah projekta večkrat primeri, da mu sodelavci ne namenjajo več enake pozornosti kot prej. Namesto da bi ga učinkovito končali, so z mislimi že drugje. V pomembnem trenutku, ko je treba oblikovati končne rezultate, opraviti kritičen premislek, podati priporočila oz. izdelati najverodostojnejši dokument, ostane projektni poročevalec sam. Če že, mu sodelavci posredujejo kopico neanaliziranih, precej podrobnih, nepovezanih podatkov. Poročevalec mora nato sam in s svojega vidika opraviti interpretacijo in spisati sklepno poročilo, nekakšno zlepljenko tega, kar so poslali drugi. To je tudi razlog, zakaj s pomembnimi rezultati nikoli ne gre čakati do konca projekta – takrat se namreč večina sodelavcev že izgubi, saj se zaposlijo pri drugih projektih oz. so kot Oziris razpršeni vsak na svoj konec.

Predvsem v akademskih krogih kroži precej različnih upodobitev tovrstnih dilem in naključje je hotelo, da sem ravno v času pisanja teh vrstic na *Twitterju* zasledil »čivk« z naslovom Akademski krog življenja (angl. *Academic circle of life*) (slika 12).

Protencija je nekaj, kar ni neposredno dostopno in česar ne zaznamo v sedanosti, a je vendar na nekakšen način že tam – skoraj sedanost, skoraj navzoča, zapisano v fizionomiji sedanosti (Bourdieu 2019: 124). Na ta način je v projektih pogost paradoks: ko sedanost tekočega projekta postane manj bistvena od protencije, ko torej v projekt ne vlagamo zahtevane energije, saj prevlada razmišljanje, da je to *zgolj eden izmed mnogo projektov* in *da je treba razmišljati na dolgi rok*. To misel ilustrativno prikaže tudi predelava popularnega mema, ki je zaokrožila po družbenih omrežjih (slika 13).

Večkrat sem že omenil, da je najpomembnejša razsežnost vsakega evropskega projekta zagotavljanje dolgotrajnosti rezultatov po njegovem formalnem poteku. Anticipiranje prihodnosti se v evropskih projektih dotika načrtovanja in predvidevanja, kar



Slika 12: Akademski krog življenja (Twitter, avtor ilustracije: César A. Hidalgo, 19. maj 2021, Toulouse, Francija).



Slika 13: Zakaj ne zaključujemo obstoječih projektov? (Twitter, neznani avtor).

pomeni, da so vse projektne aktivnosti že na samem začetku utemeljene in v projektni prijavi opredeljene tako, da vodijo k dolgotrajni vzdržnosti projektnih dosežkov (zaradi prepričljivosti dolgotrajnega načrtovanja projekt uspešno prestane postopek izbire). Pa vendar ugotavljam, da je tega v projektni igri manj, kakor bi na prvi pogled pričakovali. Predvsem igralci, ki ne odigrajo samo ene partije – ki torej niso vključeni v zgolj en projekt –, se bolj kot na trenutno osredinjajo predvsem na neprekinjeno oblikovanje novih projektov ali priključitev k novim projektnim prijavam. Te pa niso nujno vsebinsko povezane s potekajočimi projekti in njihovimi substancami. Paradoks je, da je v projektni igri pridobivanje novih projektov verjetnejše od usode posamičnih projektov – in to se niti ne problematizira oz. se v skladu s projektnim habitusom zdi povsem normalno in samoumevno – ali, če parafraziram tradicionalni vzklik ob smrti angleškega monarha: *Projekt je mrtev, naj živi projekt!*

Kako ujeti želvo v evropskih projektih?

Zakaj se to dogaja v projektne polju? Zakaj – kot šaljivo nakazujeta upodobitvi (sliki 12 in 13) – svoje energije ne vlagamo v potekajoče projekte, ampak se, nasprotno, bolj posvečamo iskanju novih priložnosti in oblikovanju novih projektne prijav? Ali so razlogi vedno zgolj strukturno-finančne narave, saj sta od prihodnjih projektov odvisna naša zaposlitev in preživetje, ali gre še za kaj drugega?

Ko sem po intenzivnem dvodnevem sestanku na eni od univerz v Amsterdamu, na katerem smo hkrati pripravljali dve različni projektne prijavi, s kolegom zvečer sedel v bližnji bar, da bi spila pivo, me je po uvodnem pomenkovanju o vtisih pogledal v oči in dejal: »Gregor, pri evropskih projektih sta najlepša dva trenutka: ko oddaš projektne prijavo in ko dobiš sporočilo, da je projekt odobren. Potem gre vse postopoma v k**** ...« Čeprav me je njegova psovka sprva presenetila, sta sledila smeh in zdravica, namenjena evropskim projektom.

Kljub hudomušnosti mi je povedano še nekaj časa odzvanjalo v glavi, tu pa zahteva nekaj dodatnega premisleka. Splošno rečeno, psihoanaliza zadovoljitev razlaga kot nekaj, kar si želimo ponavljati znova in znova. Najhujše, kar se človeku lahko zgodi, je takojšnja izpolnitev želje. Želja v sebi vsebuje idejo odlašanja, hrepenenja. Podobno kot zaljubljen človek ves čas pri sebi nosi sporočilo drage osebe in ga ne odpre, tako tudi prispelo elektronsko sporočilo o (ne)odobritvi projekta vnaša določen nemir. In večkrat sem se zalotil, da ga nisem odprl v tistem trenutku, ko je prispel v moj nabiralnik. Kot pri Schrödingerjevi mački je namreč projekt živ ali mrtev šele v trenutku, ko odpreš in prebereš elektronsko sporočilo o njegovi (ne)odobritvi.

Želja si ne želi zadovoljitve, če to pomeni njen konec. Cilj želje mora ostati nedotaknjen, da omogoči njeno nadaljevanje (Žižek 2008: 43–44). Skladno s kojévovsko tавтоloško samonanašalnostjo želje je njen cilj še naprej želeti – »želja si želi želeti« (Komel 2021: 39). V tem se skriva ena od mogočih razlag, zakaj ujetniki projektne igre – tisti, ki jih ta tako prevzame, da ne morejo prenehati igrati – večino svojega časa in energije vlagajo v pisanje novih in novih prijav, z odobrenimi projekti pa se nato ukvarjajo bolj zaradi nuje kot pa zaradi dejanskega užitka in zadovoljstva. Ne gre torej vedno, še manj pa zlasti ali zgolj za evropska denarna sredstva. Zavzeti, torej intenzivno vključeni projektne sodelavci, ki imajo občutek za projektne igro, ciljev svoje prakse ne razumejo kot namene: igra je cilj in ne sredstvo. »[Oni] niso enaki *subjektom*, soočenim z objektom (ali, še manj, s problemom), ki bi ga kot takega konstruiralo intelektualno spoznavno dejanje. Oni *živijo za posel*« (Bourdieu 2019: 122). Projektne igra jih posrka.

Ontološka povezanost med habitusom in projektne poljem zavrača golo utilitaristično preračunljivost v smislu pridobivanja projektov, ki jo vodita zgolj ekonomski interes in materialni dobiček (o proti utilitarizmu prim. Bourdieu 2019: 121–127). Obsedenost z novimi projekti je kot heglavska želja, ki ne najde zadovoljitve v predmetnosti. Poželenje namreč ob vsakem novem projektu z njim ni potešeno oz., povedano drugače,

noben nov projekt ne more ustrezati negativnosti želje po novem projektu. Zato vedno znova čutimo, kako ta projekt ni tisto, kar smo pričakovali – niti v vsebinskem niti finančnem smislu. In vsak naš histerični naskok na nov projekt, ko delamo dneve in noči, da bi ulovili rok oddaje – in ki se sicer orgazmično konča s hipnim olajšanjem, ko uspešno oddamo prijavo, kot je na začetku pripomnil moj kolega –, se vendarle sklene s toliko globljim razočaranjem, kolikor pretenciozno večja je bila ambicija naskoka.

Poželenje vsakič znova odkrije, da noben projekt ni dovolj dober in poželenja ne zadovolji, zato serijsko odpravlja, kar koli mu pade pod roko, le samega odpravljanja ne zmore odpraviti – kot pri Heglovem konceptu *Aufhebung*, ki je edini, ki ne more biti dialektično odpravljen, torej natanko sam proces odpravljanja kot tak (po Nancy 2002). Če sledimo psihoanalitiku Jacquesu Lacanu in njegovi teoriji nezavednega, se samozavedanje podvoji, želeča želja pa permutira v intersubjektivno željo Drugega – oz., kot bi dejal Lacan, »človekova želja je želja drugega« (fr. *Le desir de l'homme, c'est le desir de l'Autre*) (Lacan 2001: 223). Želja po odobritvi projekta je torej naša projekcija želje velikega (vse-mogočnega) Drugega (fr. *l'Autre/A*) oz. naše verjetje v njegovo željo – predvsem Evropske komisije, izvajalskih agencij ter skrbnikov projektov, ocenjevalcev in nadzornikov, ki delujejo v njenem imenu. Ti so kot vsemogočni Drugi nekakšni ljudje v senci, ki jih projektni sodelavci absolutizirajo (pa vendar so tudi oni zgolj ljudje). Problem poželenja pa je njegova krožna ujetost, saj potrditev nikoli ne zadošča in se vedno znova pričakuje. Že teden po odobritvi določenega projekta se lahko pojavi nov, še mogočnejši *veliki Drugi razpis*, po priznanju katerega bomo znova hrepneli.

Ali gre torej za večno čakanje na izpolnitev zadnje nemogoče želje, ki bi ustvarila presežek užitka, kakor so v svojih delih pogosto opozarjali Lacan, Deleuze in pa – Beckett (1997)? Pri alkoholiku, kadilcu ali kleptomanu je to pričakanje zadnjega kozarca, cigarete ali kraje, pri čemer vsak kozarec, cigareta ali kraja med samim pitjem, kajenjem ali aktom kraje postajajo predzadnji. In podobno kakor se med kajenjem cigarete želja začne odmikati in se na koncu vedno spremeni v ogorek in pepel, se tudi pri projektu tisto, kar naj bi bilo z njim doseženo, začne vse bolj odmikati, bolj ko se približuje koncu. Konec se izmika podobno, kakor se je Ahilu izmikala želva – nikoli ga ne dosežemo in zapademo v neskončno regresijo. Ali kot je zapisal slovenski pisatelj Vladimir Bartol v *Alamutu* (2001):

Trenutek, ki je pomenil višek v njegovem življenju, se je oddaljeval in neizrečena sladkost, ki ga je bila takrat izpolnjevala, se je začela pretvarjati v skelečo bolečino za nečim izgubljenim, prekrasnim. Zavedel se je: trenutek, ki ga je bil pravkar doživel in ki je bil tako obupno kratek, se ne bo povrnil nikdar več. (Bartol 2001: 190)

Če izhajam iz uvodne izjave svojega kolega iz amsterdamske pivnice, bi lahko strnil, da se projekt zaradi anticipiranja prihodnosti in pa nezavedne želje spremeni v pepel v trenutku, ko je v selekcijskem postopku odobren.

Ali občutek za projektno igro vodi v kakovostnejše projektne dosežke?

Tako smo navsezadnje pri glavnem vprašanju: ali virtuozne ekspertize in občutek za projektno igro (nujno) privedejo tudi do kakovostnejših rezultatov in učinkov v evropskih projektih?

»V splošnem opažam razliko med sodelavci, ki so se prvič priključili kakšnemu evropskemu projektu, in pa tistimi, ki so že dolgo časa na tej sceni,« mi je razložil projektni vodja, s katerim sodelujem v raziskovalnem projektu programa Obzorje 2020 in s katerim sem se večkrat pogovarjal o projektih, ki so zanj »njegova bolečina in užitek hkrati«. Čeprav bi najprej pomislili, da je v evropskih projektih boljše imeti izkušene ljudi, to ni vedno res. Novi ljudje večkrat s seboj prinesejo vedrino, ustvarjalnost, pozitivno naravnost, samoiniciativnost, ki jo prepogosto pogreša pri izkušenejših. Mlajši so zagnani, se trudijo, v projektu želijo slediti svojim vrednotam, skušajo rešiti svet. Po drugi strani pa je naravnost tistih, ki so že prebrodili nekaj evropskih projektov, prevečkrat precej pasivna ali ravnodušna. So sicer prizemljeni, tudi zanesljivi, kar pomeni, da je mogoče pričakovati, da bodo naredili, kar se od njih pogodbeno zahteva – pri tem pa se tudi ustavi. Čim se pojavijo dodatne zahteve ali cilji, da bi vsi skupaj naredili kaj več, lahko hitro postavijo piko in česa več od njih ne gre pričakovati. Ob tem se je kolega precej razvnel in dodal, da ga tak odnos večkrat spravi v nelagodje, saj vložijo le toliko energije, kolikor je nujno treba, kakor je zapisano v projektni prijavnici in nič več. »Ali boste natisnili sto izvodov letaka? Njihov odgovor: Ne, na prijavnici ni to nikjer zapisano,« je še zagodrnjal in mi izročil primer takšnega letaka, ki, resnici na ljubo, res ni bil kak vsebinski ali oblikovalski presežek.

Podobno mi je razlagal univerzitetni profesor, s katerim sem se pogovarjal v mariborskem bifeju na Trgu svobode s pogledom na spomenik narodnoosvobodilnega boja, bolj znanim pod imenom *Kodžak*.¹¹ Sogovornik, ki nekoliko spominja na znamenitega detektiva, mi je povedal, da je sam poleg rednih pedagoških obveznosti, za katere je plačan po veljavni sistemizaciji, dodatno vključen še v evropske projekte, kar mu vzame veliko dodatnega časa in energije. »Zato si moram na nekakšen način olajšati delo,« je pojasnil med pogovorom. V praksi to pomeni, da ne odgovarja na vsa sporočila (oz. vseh niti ne prebere), ni navzoč na vseh sestankih, naredi tisto, kar je res nujno, in še to največkrat v zadnjem trenutku itn. »Nepisano pravilo ali javna skrivnost je,« kot mi je pozneje razložil, »da se v projekte vključujemo le toliko, kolikor nam čas dopušča, pod pogojem, da naše redne delovne obveznosti na ta račun ne trpijo.« Dodal je, da imajo lahko manj izkušeni kolegi s tem precej težav, »jaz pa jim odgovarjam, kot bi rekli pri nas v Mariboru: 'Noben ti nêbo spomenika postavó'«. Med prakso se razvije neki poseben način dela

¹¹ Po plešasti glavi igralca Tellyja Savalasa, ki je v 70. letih 20. stoletja nastopal v vlogi detektiva Thea Kojaka v istoimenski ameriški akcijski seriji.

in razmišljanja, ki omogoča preskakovanje med delovnimi in projektnimi obveznostmi, ne da bi imel raziskovalec slabo vest, če ne naredi vedno v popolnosti prav vsega, kar se v projektu zahteva. Projektni sodelavec iz nemške nevladne organizacije pa je o tej temi šaljivo, a precej prepričljivo pripomnil, da so najhujši ravno profesorji: »*Hodijo na sestanke in pametujejo, ko pa je treba kaj narediti, jih kar naenkrat nikjer več ni.*« Dodal je, da se ti z drugimi pogosto zapletajo v nebitvene teoretske in metodološke spore, zaradi česar vsi izgubljajo veliko nepotrebnega časa. Zaradi profesorske avtoritete se jim nihče ne želi zoperstaviti, »*zato lahko samovoljno in arogantno rinejo dalje in vsem nam grenijo življenje,*« kot je dobesedno in brez zadržkov komentiral in dodal: »*V nemščini imamo lep izraz: Drei Professoren – das Projekt verloren*« (v prevodu: Tri profesorske brade, pa nam projekt propade.)¹²

Razliko med začetniki in izkušenimi sodelavci evropskih projektov je precej slikovito opisal kolega iz sorodne ustanove, ki že vrsto let, kot sam pravi, orje projektno ledino s svojim nekonvencionalnim vodenjem evropskih projektov. Namesto klasičnih projektnih sestankov organizira večdnevne aktivne delavnice »*po vzoru Silicijeve doline in Stanfordskega dizajnerskega razmišljanja*« (kot je izrecno poudaril), ki poleg intenzivnega dela v manjših skupinah vključujejo tudi dokaj ekstremne športne dejavnosti, izzive preživetja v naravi in druge aktivnosti za povezovanje skupine – zaradi katerih ga mnogo ljudi tudi preklinja. Omenil je, da se začetnik osredinja na opise specifičnih nalog in se tako izgublja v nepomembnih podrobnostih, hkrati pa ne vidi širše slike. Začetnik ne razume, da je te opise nekdo v nekem trenutku zapisal po takratnem navdihu, mogoče tudi brez tehtnega premisleka, pod časovnim pritiskom itn. Zaradi takšne pretirane pozornosti na besede in povedi, zapisane v projektni prijavnici, lahko izgubi veliko časa. Izkušeni projektni menedžer bo določene stvari pregledal diagonalno, z vrha. Skušal bo razumeti celoto – kaj je osrednji namen projekta in kaj je tisto, kar je treba res nujno narediti, da bi bil projekt uspešno končan. V glavi bo imel vsaj tri različne scenarije: 1., kaj je zapisano v prijavnici, 2., kaj od tega, kar je zapisano, bi bilo smiselno in dobro narediti, da bodo učinki doseženi, in 3., kje je minimalni prag, pod katerega se ne gre spustiti, da ne bi vračali denarja Evropski komisiji. Zaradi takšnega pragmatičnega razmišljanja pa lahko včasih projekt zaide tudi v težave, ko pretiran pogled z vrha povzroči pomanjkljivo pozornost in se lahko primeri, da je kaj pomembnega spregledano. »*Kot tisti znani izrek: hudič se skriva v podrobnostih,*« je sklenil svoje razmišljanje.

Ugotavljam, da čut za projektno igro ne pomeni nujno tudi boljše igre v smislu večje ustvarjalnosti, samoiniciativnosti, požrtvovalnosti, angažiranosti, motivacije in podobno. Podobno kot v drugih poljih (npr. akademskem, novinarskem in umetniškem) je tudi projektno polje lahko prizorišče boja med konservatorji in inovatorji, pravoverci in heretiki, med starimi in novimi (Bourdieu 2019: 54–55). Kot že omenjeno, so lahko začetniki nekakšni naivci, bolj pripravljeni braniti načela in vrednote svoje zamišljene vloge projektne sodelavca in pa polja, ki mu izvirno pripadajo (npr. znanstvene-

¹² V resnici se rek glasi »Drei Professoren – Vaterland verloren« in ga v več različicah pripisujejo nemškemu državniku Ottu von Bismarcku.

ga), pred bolj ciničnimi zahtevami starejših, pri čemer se starost meri z leti delovanja v evropskih projektih in ni mišljena kot absolutna kategorija.

Navzoč sem bil na projektnem sestanku, na katerem je vodja organizacije diskretno okrcal projektnega sodelavca, da prehitro odgovarja na elektronska sporočila, ki mu jih pošiljajo drugi partnerji. Hitrim odzivom se drugi hitro privadijo in jih bodo pričakovali tudi v prihodnje. Ko bo prvič zamudil s svojim odgovorom, bodo že mislili, da je kaj narobe in da pri delu popušča. Stanje je primerjal z zgodbo o očetu, ki je imel dva sinova: enega vestnega in marljivega ter drugega, ki je bil len in nagajiv. Ko je drugi sin naredil eno dobro stvar, ga je oče pred drugimi takoj začel hvaliti, ko pa je prvi po naključju naredil nekaj narobe, ga je oče nemudoma oštel. Pokazalo se je, da je oče pred drugimi ves čas hvalil porednega, grajal pa marljivega.

Onkraj posamičnih projektov

Če se vrnem k izhodiščnemu vprašanju tega poglavja – kaj torej povezuje tiste, ki delujejo v evropskih projektih – je mogoče odgovoriti, da projektna igra presega unikatnost posamičnih projektov, dogaja se onkraj njih. Sodelavci projektni habitus kot čut za projektno igro inkorporirajo z njenim ponavljanjem. Z delovanjem v projektih od okolice prevzemajo niz podobnih dispozicij za razumevanje projektnega sveta in njegove dinamike. Projektna igra se na podlagi delovanja in vodenja projektov ter s procesi socializacije in učenja postopoma vtiskuje v glave in telesa udeležениh (Bourdieu 2019: 119). Ker jo projektni sodelavci ponotranjijo in utelesijo, postane naravna, samoumevna. Pri-dobljen projektni habitus pa v pomembni meri določa, kakšne so navade v vlogi projektnih sodelavcev ter kako ravnajo v konkretnih položajih v projektni igri. V nogometnem žargonu: poteze in dejanja, npr. komu igralec poda žogo in kdaj strelja v gol, kdaj stori prekršek ali ga morebiti simulira, kdaj izvaja pritisk na sodnike, se spreminjajo glede na položaje in zunanje okoliščine.

V sklepu tega poglavja je treba opozoriti, da v nasprotju z mehansko-determinističnimi pogledi projektni sodelavci niso zgolj »pasivni epifenomeni strukture« projektnega polja (Bourdieu 2001: 48, 2003: 14). Projektni habitus omogoča svobodno mišljenje in delovanje sodelavcev kot agensov praktične logike habitusa, vendar v določenih mejah in z omejitvami, ki jih vrisuje struktura projektnega polja (Bourdieu 2002: 94). Tako je projektna praksa aktivna, ustvarjalna dejavnost, ki (vsaj na prvi pogled) v projektnem polju poteka precej avtonomno in proti zunanjim omejitvam, kar je načeloma dokaj samoumevno; navsezadnje so evropski projekti raziskovalno-razvojni in inovacijski podvigi.

Projektni sodelavci torej avtonomno zaznavajo, razmišljajo, delujejo in v skrajni posledici delajo vse, kar se jim zazdi, oz., kot bi dejal antropolog Nigel Rapport, iz sebe lahko naredijo skoraj kar koli na kateri koli točki svojega (projektnega) življenja (Rapport 2003, 2012). A tisti, ki imajo čut za projektno igro, najverjetneje delujejo podobno, pa četudi gre za neko novo, doslej nepoznano stanje. Habitus, ki je kolektiven, se namreč

kaže kot obstojnejši od priložnostnih želja in interesov partikularnih posameznikov (Münch, v Stanković 1999: 238). Četudi omejitve in zahteve projektne igre niso zaprte v kod pravil, se vseeno vsiljujejo tistim – in samo tistim –, ki so pripravljeni, da jih opazijo in izpolnijo, ker imajo čut za imanentno nujnost igre (Bourdieu 2003: 48).

Projektna praksa je tako nekaj med neozaveščenim igranjem (pogosto samoumevnih) pravil projektne igre ter nedoločnostjo in fluidnostjo, ki sta posledici improvizacije posameznikov v teh pravilih in njihovih različnih interesih (Jenkins 2002: 70–72). Filozof Paul Feyerabend je ponudil precej slikovito razlago oportunitizma v znanosti, ki ga je mogoče primerjati s tako opevanim pragmatizmom v evropskih projektih, ko pravi, da se že habituirani projektni sodelavci ne držijo togo zapisanih pravil niti racionalnih metod: so oportunisti, kar pomeni, da uporabljajo tiste duhovne in materialne pripomočke, za katere je videti, da v določenem položaju najverjetneje vodijo do cilja.¹³ Za boljše razumevanje nekaterih posledic in učinkov, ki jih projektno polje kot objektivna struktura onkraj posamičnih projektov vnaša v projektno igro, bom v naslednjem poglavju podrobneje analiziral njegove značilnosti in skušal predstaviti, kako se izvajajo strategije ter kako potekajo izmenjave in boji za posamične oblike kapitala, s katerimi polje razpolaga.

¹³ O pametnih ljudeh gl. Feyerabend 2007: 11.

Kapital in strategije v projektnem polju

Za kaj se v evropskih projektih sodelavci pravzaprav borijo? Ali gre predvsem za iskanje sredstev za razvoj novih znanj, raziskovalnih rezultatov, inovacij, napredka znanosti, kulture ali izobraževanja? Ali so v ospredju družbeni učinki, ki naj bi jih ti oblikovali? Ali si z njimi raziskovalci ohranjajo zaposlitev? Ali gre za ustvarjanje novih povezav in prijateljstev po vsej Evropi? Mogoče za akademski ugled, s katerim se postavijo pred drugimi raziskovalkami in raziskovalci, organizacijami ali državami? Brezplačni turizem?

Odzivi sogovornikov na ta vprašanja so bili različni. Mlajši solastnik treh podjetij, s katerimi rad sodeluje tudi v evropskih projektih, je odgovoril, da zanj in za njegova podjetja obstajajo tri glavne vrednote: *»rast, prihodki in dobiček«*. Vključenost v evropske projekte je povezana s temi tremi vrednotami, sicer *»vse skupaj ne bi imelo nekega smisla,«* je še pristavil. Predstavnika izvajalske agencije, s katerim že več kot pet let redno sodelujem pri ocenjevanju projektnih prijav in končanih projektov, pa je ponudil nekoliko drugačno razlago. Evropska sredstva omogočajo organizacijam in širšim sistemom razvojno priložnost. Na razpisu partnerji v projektu pridobijo sredstva, s katerimi lahko strateško rešitev vpeljejo v svoje organizacije in ustvarijo družbeno koristne učinke – zato se oblikuje projektni predlog, ki se predstavi v projektni prijavnici, pišejo se poročila, med izvajanjem je treba komunicirati s skrbnikom projekta, rezultate je treba razširjati in jih ne zadrževati samo zase itn. Dobička praviloma ni. Po njegovih izkušnjah ljudje velikokrat gledajo na projekte kot na vir denarja, kar pa ne bi smelo biti glavno gonilo in motivacija – projekti so orodje za strateški razvoj, zato je treba pred prijavo opraviti poglobljen razmislek. *»Treba se je vprašati, kaj je tisto, kar nujno potrebujemo kot organizacija in kot evropska družba, da bomo uspešnejši, razvitejši, konkurenčnejši v primerjavi s preostalim svetom,«* mi je odgovoril v mesijanskem slogu. *»Prijavitelji projektov, ki tega niso opravili, pa iščejo predvsem denar za plače. Če pa iščejo samo denar za plače, potem evropska sredstva niso pravi naslov.«*

Vsak evropski projekt je kot enkratna, sorazmerno samostojna entiteta del širšega projektnega polja, kakor je bilo opredeljeno v prejšnjem poglavju. Četudi je projektno polje razmeroma avtonomen mikrokozmos, kar pomeni, da »dogajanja v njem ne moremo razlagati neposredno in izključno na podlagi zunanjih dejavnikov«, ga opredeljujeta njegov položaj v množstvu sosednjih polj in privlačna oz. odbojna sila, s katero (ti) drugi mikrokozmosi delujejo nanj (Bourdieu 2001: 35). V vsakem polju namreč prevladuje ena forma interesa, ki se lahko z zornega kota drugega polja zdi kakor nezainteresiranost, nesmisel, pomanjkanje realizma, norost itn. Z vidika projektnega polja je primarno ali izključno prizadevanje za evropski denar lahko videti kot egoizem posameznikov. Z vidika partnerske organizacije v projektu pa je čezmerna, četudi upravičena poraba lahko videti kot neučinkovito zapravljanje – zato je vplive drugih polj treba analizirati pred-

vsem takrat, ko nekaterih značilnosti praks in reprezentacij v projektih ni mogoče v celoti pojasniti zgolj s sklicevanjem na avtonomnost projektnega polja.¹

Za uspešno pridobitev in hkrati dokončanje projekta je treba poleg vsebinsko specifičnega znanja razumeti tudi širši kontekst, razmerja v projektnem polju ter vpetost in soodvisnost z drugimi polji, ki ga obkrožajo. In prav to razumevanje loči profesionalce od amaterjev, torej izkušene projektne sodelavce, ki razumejo pravila igre, od popolnih začetnikov, ki so pravkar stopili na projektno prizorišče in se zanašajo zgolj na svojo briljantno projektno zamisel in vrhunsko znanje z določenega znanstvenoraziskovalnega področja. Habituirani profesionalci imajo v glavi celoten koordinatni sistem. To pomeni, da vedo, kakšno je bilo ozadje, ki je pripeljalo do določenega razpisa in njegovih specifičnih poudarkov in zahtev (ali pa so celo sodelovali pri njegovem oblikovanju), kaj je v tem pogledu treba posebej poudariti v projektni prijavnici, kaj se je dogajalo v preteklih projektih, kako upoštevati trenutno stanje v panogi ali družbi (angl. *state-of-the-art*) in predstaviti, kako bo projekt to presegel (angl. *beyond state-of-the-art*), kako opraviti in prikazati analizo potreb, določiti cilje, učinke in strategijo trajnosti in predvsem, kako vse to povezati v celovito, konsistentno, prepričljivo projektno prijavo.

Prav tako pa v projektnem polju vsak posameznik ali organizacija, ki je vključen(a) v evropski projekt, v konkurenci z drugimi uveljavlja (relativno) moč, katere nosilec je in ki definira njegov/njen položaj v polju ter posledično njegovo/njeno strategijo delovanja (Bourdieu 2001: 36). Na projektno polje je zato treba pogledati tudi kot na bojišče, v katerem se projektne sodelavci in njihove organizacije spopadajo za uveljavitev, upravičenost, ohranitev ali spremembo razmerij moči in dostopa do različnih oblik kapitala, pri čemer imajo različna sredstva in cilje, ki so odvisni od njihovega položaja v strukturi polja (Bourdieu 2019: 53). S svojimi boji pa pripomorejo, da se struktura polja bodisi ohranja bodisi spreminja (nav. delo: 42). Struktura projektnega polja je osmišljena z razmerji med štirimi oblikami kapitala, okoli katerih potekajo boji (Bourdieu 1986). Meje med idealnimi tipi kapitala so pogosto zabrisane, vendar je za potrebe analize priporočljivo razlikovati med ekonomskim, kulturnim, socialnim in simbolnim kapitalom.

¹ Bourdieu bi v tem kontekstu pripomnil, da se je treba premakniti od konvencionalnega razmišljanja (tj. projekta kot samostojne, enkratne enote) k relacijskemu, ki zahteva poznavanje celotnega univerzuma problemov, referenc, zgodovinskega razvoja, intelektualnih mejnikov, konceptov – skratka, celotnega koordinatnega sistema, na katerega je treba misliti, če želimo (uspešno) sodelovati v (projektne) igri (Bourdieu 2019: 45, 51). Projektno polje presega posamične projekte in deluje kot nekakšen skupni koordinatni sistem, zaradi katerega so vsi projekti v določeni shemi ali programu objektivno postavljeni drugi glede na druge, četudi se neposredno ne sklicujejo drug na drugega.

Ekonomski kapital

Ekonomski kapital se materializira predvsem v finančnih prilivih na bančni račun organizacije – projektne partnerja in pa v obliki plač in drugih nadomestil, ki jih projektne sodelavci prejmejo za delo v projektu. Izraža se v obliki projektne proračuna (angl. *project budget*), dostop do katerega vpliva na oblikovanje in izvajanje vsakega evropskega projekta in je temeljni pogoj njegovega obstoja – brez zagotovljenih evropskih sredstev namreč ni evropskega projekta.²

Dostop do ekonomskega kapitala lahko predstavlja glavni – včasih tudi edini – motiv za priključitev neke organizacije v evropski projekt. Večkrat sem bil navzoč na sestankih v manjših in večjih slovenskih podjetjih, katerih namen je bil raziskati in predlagati različne strategije, s katerimi bi lahko podjetje z evropskimi projekti pridobilo dostop do ekonomskega kapitala. Približno pred petimi leti sem sedel v skupini z direktorjem razvoja, tržnikom, projektne vodjem in razvijalcem. Seznanili so me, da v podjetju razvijajo sistemsko rešitev, ki bi jo želeli pripeljati do stopnje tržno zanimivega produkta, za ta namen pa bi potrebovali dodatna evropska sredstva. Podjetje v takšnem primeru v projekt vstopa z jasnim, vnaprej ekspliciranim motivom, ki je lahko v okviru njihovega rednega poslovanja precej ozko omejen. Drugi projektne partnerji, projektne cilji, medevropsko povezovanje, zagotavljanje širših družbenih učinkov itn., vse to je zgolj dodatno breme, skoraj nujno zlo, potrebno za dostop do potrebnega ekonomskega kapitala. Sodelovanje v takšnem primeru ni podvrženo skupnim ciljem projekta, temveč je predvsem omejeno na partikularne interese organizacije.

V evropskih projektih ekonomski kapital niso samo sredstva za (dodatne) raziskave, razvoj, investicije ali nadgraditev siceršnjih dejavnosti ipd., temveč je lahko tudi pomemben vir preživetja za sodelujoče organizacije in njihove zaposlene. To ne velja samo za manjša podjetja ali nevladne organizacije, pač pa tudi za precej večje sisteme, kot so fakultete, njihovi oddelki in laboratoriji. Mladi raziskovalec mi je v elektronskem sporočilu razložil, da so mu na fakulteti že vnaprej jasno povedali, da mu lahko podaljšujejo pogodbo samo pod pogojem, da bo za pokritje svoje plače pridobival evropske projekte. Konkretna zgodba in pričevanja razkrivajo primere pogojevanja, izsiljevanja in groženj

² Boji za ekonomski kapital so včasih bolj, včasih manj očitni že v času oblikovanja projektne prijave. Navadno se proračun opredeli glede na predvidene vložke partnerjev, torej konkretnih aktivnosti, ki jih bodo izvajali, in sredstva, ki jih bodo za to potrebovali (npr. stroški dela, potovanj, opreme, investicij, porabnega materiala, režijski stroški ipd.). Prihodnji koordinatorji projekta oz. glavni snovalci projektne prijave, ki so hkrati zadolženi za pripravo proračuna projekta, za ta namen uporabljajo različne strategije. Kot ugotavljam na podlagi raziskave, nekateri najprej sami oblikujejo prvo inačico proračuna in jo predstavijo partnerjem, da pridobijo njihove odzive. Tako se največkrat začnejo dvostranska usklajevanja in pogajanja. To je pristop od zgoraj navzdol, saj koordinator sam predlaga okvirno razporeditev sredstev po predvidenih aktivnostih, z upoštevanjem zgornje meje, ki jo določa razpis. V drugem primeru, od spodaj navzgor, koordinator prosi partnerje, da sami ocenijo svoje stroške za načrtovane aktivnosti, in sicer glede na kompetence, interese in predvidene aktivnosti, v katerih želijo sodelovati. Po prejetih predlogih se lahko oblikuje prva verzija proračuna, ki ji sledi dodatno usklajevanje.

na delovnem mestu, ko se je moral sodelavec, ki je bil vključen v projekt, zaradi samovoljne nadrejenega ukloniti njegovim zahtevam, sicer bi mu ta onemogočil izvajanje delovnih nalog, ga izključil iz projekta ali pa mu ne bi podaljšal pogodbe o zaposlitvi.

Boji za projekte kot vir ekonomskega kapitala ne potekajo samo med organizacijami, temveč tudi v njih. Akterji iz univerzitetnega okolja so me opozorili na različne vidike takšnega boja. Včasih so o teh stvareh govorili precej strastno in odkrito, spet drugič s pridihom nezaupljivosti, prizadetosti in samocenzure. Projektni sodelavci so mi zaupali, da so bili izrinjeni iz projektov, ki so jih sami pridobili na podlagi lastnega znanja in poznanstev. Namigovali so na pretakanje raziskovalnega denarja iz evropskih projektov v zasebna podjetja vodij projektov ali predstojnikov laboratorijev. Razlagali so o opremi, ki je bila kupljena s projektnimi sredstvi in se uporablja v zasebne koristi, z njo pa se na tržišču konkurira z nižjimi cenami, saj delo – po možnosti brezplačno – opravijo študentje, kar je nelojalna konkurenca drugim podjetjem, ki delujejo v panogi. So tudi primeri, ko so študentje projektno delo opravljali brezplačno, saj so bili »lahko hvaležni velikodušnemu profesorjevemu povabilu, da lahko sodelujejo in pridobivajo praktična znanja v eminentnem raziskovalnem projektu, kar jim bo koristilo pri njihovi nadaljnji karieri,« kakor mi je v pogovoru zaupal eden od njih. Pridobljene rezultate pa so lahko – »znova velikodušno« – uporabili pri pisanju diplomskih ali magistrskih del. Omenjeno je bilo tudi nezakonito veriženje pogodb za določen čas, pri čemer je vsaka oblikovana glede na specifične projekta. Pri upravičevanju in porabi projektne denarja je v praksi tudi veliko neprimerne prožnosti, ko včasih določene prakse celo mejijo na nezakonita dejanja, npr. izdajanje fiktivnih računov za storitve, ki niso bile nikoli opravljene, izogibanje javnim naročilom in črpanje sredstev na podlagi neizdanih potnih nalogov.

Kulturni kapital

Kulturni kapital se v evropskih projektih kaže v treh oblikah: »objektivirani«, »institucionalizirani« in »utelešeni« (angl. *embodied*) (Bourdieu 1986: 17).

Projekti ustvarjajo kulturni kapital v obliki novega znanja, rezultatov, dosežkov, inovacij, večšin, intervencij, konceptov, rešitev, izdelkov, storitev ipd. To je njihov temeljni namen in pogoj, skladen z logiko in izhodišči projektnih razpisov. V »objektiviranem stanju« (nav. delo: 19) se tak kulturni kapital konkretizira v različnih prenosljivih materialnih dobrinah – v zapisih, dokumentih, poročilih, člankih, knjigah, prototipih itn.

Kako pa nastajajo miselni preboji in rezultati v evropskih projektih? Nekateri rezultati so lahko plod popolnoma izolirane miselne aktivnosti (osamljenega) projektne sodelavca. Pa vendar je (ali bi morala biti) takšna individualizirana praksa ustvarjanja rezultatov redkost. Pogosto različne verzije osnutkov in nedokončanih dokumentov krožijo med projektnimi sodelavci, ki jih dopolnjujejo in kritično presojajo. Največkrat ne gre za natančno določen, strukturiran proces, saj imamo opraviti

z množtvom disperznih komunikacijskih tokov in naključno izmenjavo elektronskih sporočil, ki jih je zelo težko obvladati in osmisлити njihov pomen, če ne zaradi drugega, zaradi njihovega števila.³

Kratkotrajni, a intenzivni trenutki nastajanja idej in konceptov se večinoma dogajajo v ožjih projektne skupinah, ki so bile s tem namenom sestavljene in zbrane v fizičnem ali virtualnem okolju. Po takšnih srečanjih, ko gredo udeleženci vsak po svoje in na svoje, je vse nakopičeno znanje, koncepte, informacije, podatke, predloge ipd. treba analizirati, strukturirati in pretvoriti v smiselno, povezano celoto – kar je pogosto naloga tistega, ki je srečanje sklical, organiziral in moderiral. Prevzame odgovornost in breme, da bo znanje, ki je v tistem trenutku priplavalo na površje, smiselno evidentirano, urejeno, izkoriščeno, predstavljeno in preneseno v naslednje faze raziskovalno-razvojne procesa ali pa bo obmirovalo in po določenem času poniknilo, kakor da do njega sploh nikoli ne bi prišlo. Projekti in projektne skupine v tem pogledu delujejo kot »miselni kolektivi«, v katerih se izmenjujejo ideje in ohranja intelektualna interakcija (Douglas 2018: 142–147).⁴

Projekt tudi ne ustvarja iz nič. Skupinska dinamika temelji na doseženem zbiru znanja in izkušenj, s katerim projektne sodelavci vstopajo v kolektivne miselne aktivnosti, kar bistveno vpliva na spoznanja, dosežena v projektu. Tako je evropski projektno prizadevanje, na katero vplivajo struktura projektne polja, vpetost (ali izključenost) posameznikov iz skupinskih miselnih procesov, delitev dela in odgovornosti, sodelovanje in izmenjava idej, obstoj znanstvenih skupnosti in paradigem – vse tja do jezika in posamičnih besed kot oblike kolektivne vezi v projektu (Douglas 2018: 142–147).

Razpisi za projekte in odobreni projekti lahko v veliki meri vplivajo in usmerjajo intelektualni in karierni razvoj posameznikov in strateški razvoj sodelujočih organizacij. Projektne polje tistim, ki v njem delujejo, zarisuje pogoje in možnosti (*epistème*) za razvoj kulturnega kapitala, kar pa ni neodvisno od širšega družbenega konteksta, saj vsako zgodovinsko obdobje s trenutno priznano resnico in prevladujočim diskurzom vpliva na definiranje in izvajanje vsakega posamičnega projekta (Foucault 2010). V »institucionaliziranem stanju« (Bourdieu 1986: 20) se kulturni kapital konkretizira v usposobljenosti projektne sodelavcev in partnerskih organizacij ter obsega znanje, veščine in izkušnje, ki so jih pridobili na podlagi sodelovanja v projektih.

³ Gre za precej kaotično prizorišče z majhnimi otočki jasne, razdelane artikulacije. Prevladuje nekakšna zmes anarhije, demokracije, meritokracije in tehnokracije, pri čemer noben sistem ne prevladuje; uporablja se stihijsko in po potrebi. Podoben sistem opazimo pri spletni enciklopediji Wikipedija, v kateri njeni uporabniki sooblikujejo vsebino in skušajo doseči skupno nevtrarno stališče, ki se nenehno dopolnjuje, namesto da bi – kot je to v navadi pri klasičnih enciklopedijah – le en pisec skušal ubesediti objektivno resnico (Podjed 2006: 39).

⁴ V intenzivni skupinski dinamiki gre za različne vzporedne, prepletajoče se tokove misli, »kot da bi hoteli zapisovati naravni tok vznemirljivega pogovora med različnimi posamezniki, ki govorijo sočasno, med seboj, pri čemer vsak stremi k temu, da bi bil slišan, a kljub temu dopušča vznik konsenza« (Fleck, v Douglas 2018: 142–147). Projektne skupine kot miselni kolektiv ima skupen miselni svet, ki jo tudi združuje in povezuje: biti v projektu pomeni sprejeti določeni miselni slog, skupne kategorije, konvencije in (nezapisane) dogovore. Kar pa nikakor ne pomeni, da so projektne sodelavci popolnoma enotni v mišljenju in dojemanju resnice. Projekti kot miselni kolektivi učinkovito delujejo navkljub dejstvu oz. prav zaradi tega, ker se njegovi člani ne strinjajo o vsem.

O različnih kariernih poteh raziskovalcev in njihovi povezanosti z evropskimi projekti sem se pogovarjal z univerzitetnim profesorjem po koncu projektnega sestanka v Lizboni, ko sva se sprehajala do hotela in si vmes privoščila *um café* v značilni portugalski kavarnici na Bairro Alto. Razgovoril se je o svoji raziskovalni karieri, ki ni tekla v smeri od ideje do projekta, kakor bi morda pričakovali od »*ciljno usmerjenih znanstvenikov*« (kot se je sam izrazil), temveč nasprotno, od projekta, v katerega se je vključil na oddelku za menedžment in tehnologije, pa do doktorata. Dispozicijo in pozneje disertacijo je namreč prilagodil vsebinskim izhodiščem, ki so bila v projektu že postavljena in na katera sam ni vplival. Če tega projekta in njegovih raziskovalnih zastavkov ne bi bilo, bi bili njegova doktorska disertacija in pa tudi celotna raziskovalna pot verjetno popolnoma drugačni. »*Imel sem srečo, da me je projekt navdušil za tovrstne tematike in pa da sem lahko sodeloval z vrhunsko mednarodno ekipo. Projekt mi je odprl nove dimenzije, za katere prej nisem vedel, da na mojem raziskovalnem področju obstajajo,*« je še dodal, nato pa zapustil dvigalo v svojem nadstropju.

Niso pa vse takšne izkušnje pozitivne, na kar me je opozoril sodelavec, ki je doktorsko disertacijo povezal z rezultati evropskega projekta in tako postal odvisen od tega, kaj bodo naredili drugi raziskovalci v projektni skupini. Ker niso bili vsi tako »s srcem pri stvari«, kot je bil sam, zahtevanih nalog niso opravili dovolj kakovostno, da bi lahko projektne rezultate uporabil za svojo nalogo. Tako je imel na fakulteti precejšnje težave, saj je moral spremeniti temo in ponovno pridobiti soglasje komisije za doktorski študij.

Kulturni kapital je poleg objektivirane in institucionalizirane oblike v osnovnem stanju povezan tudi s telesom, zaradi česar predvideva teleženje kot tretjo obliko konkretizacije (Bourdieu 1986: 17). Projektni sodelavci najprej opazujejo projektne prakse in navade ljudi okoli sebe. Te prakse posnemajo in ponavljajo, se jih učijo in prevzemajo od prejšnjih generacij: kaj deluje in kaj ne, kaj se obrestuje in kaj ne (Roberts 2020: 81–191).

Projektni sodelavci zaznavajo resničnost evropskih projektov na podlagi lastnih čutnih izkušenj in telesne soudeležbe, te pa se lahko precej razlikujejo od sodelavca do sodelavca (Ingold 2011), če pomislimo npr. na izkušnje projektnega sestanka (v živo ali v virtualnem prostoru), projektne večerje, na interdisciplinarno sodelovanje v projektnih skupinah, medkulturno raznovrstnost in razumevanje, sklepanje kompromisov, pogajanja, predstavitev rezultatov ipd. Gre za estetiko (lat. *aisthēsis*) evropskih projektov z vidika vseh tistih, ki s(m)o (čutno, telesno) postavljeni v ta svet oz. »projektno sceno«, če se oprem na antropologa Vincenta Crapanzana (2006). »*Recimo projektne večerje in restavracije, v katere hodimo. Ene in iste scene. Ko že vsi odhajamo, si Italijani naročijo še svoj 'espresso'. Tudi to je evropski projekt!*« je v smehu dodal kolega, s katerim sem nekega zimskega večera pred ljubljansko restavracijo ob pozni večerni uri in temperaturi krepko pod ničlo čakal naše italijanske goste, da sklenejo svoj priljubljeni obred.

Uteleseno znanje (angl. *embodied knowledge*) se z dolgotrajnim delovanjem in prakso v evropskih projektih kopiči in postaja vse bolj samoumevno, skoraj refleksno (Roberts 2020: 81–191). Oblikuje se sistem specifičnih, razmeroma trajnih dispozicij telesa in duha, nekaj, kar bi Bourdieu poimenoval *hexis*, ki označuje, »kako se nosimo«, naše geste, držo, navade, manire, način govorjenja in izražanja, vedenjska nagnjenja, življenj-

ski slog in – zaradi tega – tudi občutenja in razmišljanja (Bourdieu 1984, 2019: 18–19).⁵ Ta sistem specifičnih dispozicij se lahko izraža kot habitus v zelo različnih segmentih vsakdanjega življenja, npr. v pogovoru s prijatelji, pri potovalnih navadah, vzgoji otrok, prehranjevanju ipd. Takšen kapital zaradi kompleksnosti in neposredne neprenosljivosti pogosto funkcionira kot simbolni kapital (Bourdieu 1986: 18).

Uteleseni *hexis* je tudi vezni člen med posameznikovimi subjektivnimi svetovi in sistemskim, družbenim. Je »realizirana politična mitologija« (Jenkins 2002: 75). Na projektni večerji v manjšem nizozemskem mestu smo se pogovarjali o tem, kako evropski projekti pripomorejo k ponotranjenju določenega spektra skupnih evropskih vrednot oz. kako prispevajo k »spodbujanju evropskega duha«, kakor se je izrazila gostiteljica sestanka, psihologinja, ki zadnja leta dela v večjem nizozemskem podjetju za električna omrežja. »Če se že pogovarjamo o evropskem duhu, ki naj bi ga projekti vzgajali, sama menim, da je sprejemanje kompromisov nekaj, kar nas združuje,« je navrgla češka sociologinja, ki se je sicer v tem projektu srečevala s prenekaterimi težavami, ko je prišlo do sprejemanja kompromisov. »Kompromis kot dogovor med različnimi položaji zame predstavlja najpomembnejšo projektno in evropsko vrednoto,« je še dodala. Projektna sodelavka iz Budimpešte je opisala svojo izkušnjo, kako je ob evropskih projektih ugotovila, kaj pomeni biti Evropejka. Je namreč iz Madžarske in je kot otrok živela 15 kilometrov od slovenske meje. Z očetom je občasno potovala v Slovenijo, ki je bila takrat še del Jugoslavije, kjer sta dotočila gorivo in si privoščila po njenem najboljši sladoled. Zaupala nam je, da je bilo njeno razmerje s Slovenijo »zelo transakcijsko«. Šele evropski projekti pa so jo dejansko zblížali z državo in njeno kulturo, saj je tako spoznala nekaj dobrih prijateljev, s katerimi se še danes srečuje. Potrebna je bila neka zunanja sila, ki jo je povezala s Slovenci, čeprav je ves čas živela praktično pred njihovim pragom. »Brez evropskih projektov bi verjetno obtičala v svojem malem svetu,« je zatrdila na koncu. Najmlajši med navzočimi, Slovak po rodu, ki je prav pred kratkim končal doktorski študij na eni od dunajskih univerz, pa je dejal, da se sam počuti kot del novodobne »erasmuskе generacije«: »Podobno kot zdaj smo tudi s kolegi študenti iz raznih evropskih držav ob poceni pivu iz pločevinke večkrat premlevali, kaj pomeni biti Evropejec, in odkrivali presenetljive podobnosti in različnosti med nami in državami, iz katerih smo prihajali.« Ponosno je povedal, da mu izostreni posluh za prepleteno raznovrstnost evropske stvarnosti omogoča tudi večjo občutljivost za lastne nacionalne specifične, pa tudi za realnost globalnih procesov, ki vstopajo čez prag. Gre torej za nekakšno sposobnost razvijanja skupnega zbira vrednot in sočasne različnosti. Evropski projekti mu omogočajo prav to kot nekakšen stranski produkt vsebinsko specifičnega udejstvovanja. »Ali ni prav to bistvo projektov, kar nemalokrat tudi zasenči vse vsebinske dosežke, o katerih tako vestno poročamo?« je sklenil svoje razmišljanje, ki je spodbudilo odobravajoče prikimavanje vseh za omizjem.

⁵ Izraz *hexis* je uporabljal že Aristotel in je grška različica latinske besede *habitus*. Z njim je Aristotel razlagal pridobljene dispozicije, ki so na določen način aktivne (Aleš Mendiževc, *Habitus in Bourdieujev boj za distinkcije*. *Teorema*. Radio študent, 17. 11. 2013 ob 20:00. <https://radiostudent.si/kultura/teorema/habitus-in-bourdieujev-boj-za-distinkcije>).

Opisano ponuja sklep, da evropski projekti povezujejo neznanke onkraj mej lokalnih in nacionalnih skupnosti in jim omogočajo, da se lahko – kot sem že opozoril v drugem poglavju – »zamišljajo« kot del širše evropske skupnosti, v kateri obstajajo njim podobni ljudje (Anderson 2007). Projektna scena predstavlja življenjski svet projektnih sodelavcev in omogoča neko identifikacijo – kar pa ne pomeni, da je enotna, uniformna, saj v njej delujejo različni ljudje z raznovrstnimi interesi. Hkrati vnaša dialektiko med skupno (evropsko) idejo in partikularnostjo njenih (nacionalnih, regionalnih, organizacijsko-specifičnih) delov. Lahko ponovim, kar sem zapisal že na koncu drugega poglavja, da je ta »enotnost v različnosti« celo bistvena. Evropski projekti, kot jih poznamo danes, so lahko nastali in delovali ravno zato, ker so njihovi akterji imeli jasno zavest o drugosti v tem, kar označuje krovno ime evropski projekt.

Pri tem pa je pomembna tudi časovna komponenta zbiranja izkušenj v času delovanja posameznikov v evropskih projektih. Kolega z ene od fakultet Univerze v Ljubljani mi je v odzivu na moja vprašanja poslal elektronsko sporočilo, v katerem je opisal lastno preobrazbo. Mestoma precej poetično razmišljanje navajam v celoti:

Ker so mi lepe ideje blizu in se rad sprehajam po fenomenalnosti zgodovine, naj ne skrivam svojega občudovanja do oseb, ki zmorejo življenjske tragedije obrniti v rodovitno prst najsibo osebnostnega najsibo družbenega zorenja. Zatorej do združene Evrope, njenih institucij, njenih poznanih ljudi, kot so Robert Schuman, Konrad Adenauer in Alcide De Gasperi, ter manj poznanih graditeljev čutim veliko spoštovanje.

S takšnim spoštovanjem sem tudi vstopil v delovanje evropskih projektov. Sprva sem čutil navdušenje, ko sem radovedno odkrival sistemske predpise, sodelavce, posebnosti v načinu delovanja. Sčasoma in postopoma me je navdušenje minevalo. Pa ne toliko zaradi izpolnjevanja formularjev, ki se pogosto zdijo sami sebi namen. Bolj kot to sem spoznal, da so prijavnice preveč ambiciozno napisane – leporečje, ki ne odslikava nujno lepote zastavljenega, da so rezultati lahko kreativni, interpretativni izdelki. V svoji togi, strogi, dogmatični presoji smisla projektov sem spregledal bistvo Evropske skupnosti.

Njeni ljudje, ki se povezujejo in sodelujejo za skupne cilje. Delovanje v mednarodnih ekipah ter sodelovanje z drugimi narodi in jeziki, četudi je to lahko tudi zelo težavno, predstavljata uresničene sanje naših prednikov. Živim sanje združene, sodelujoče Evrope. Ne gre pozabiti, da je evropski mir v zadnjih desetletjih zgodovinski unikum. Evropa je za sedanje blagostanje pretočila veliko gorja, veliko krvi, veliko je bilo nesrečnih ljudi. Naši predniki, z vsemi slabostmi vred, so nam omogočili današnje blagostanje. In če želimo živeti v miru, brez nacionalističnih tendenc pretvarjanja narodne samozadostnosti, se enostavno moramo povezovati, moramo sodelovati, moramo graditi skupne cilje in projekte, da uresničimo bratstvo med narodi.

Če povzamem, eksplicitni rezultati projekta so nujnost kakovostnega sistemskega pristopa, ne nazadnje sploh možnost ovrednotenja uspešnosti. Toda prava vre-

dnost sodelovanja pri evropskih projektih, bistvo in smisel so njena implicitna vrednost mednarodnega sodelovanja; spoznavanja človeka, naroda, jezika. Ko se spoznamo kot ljudje, si lahko pridemo bližje k srcu.

Socialni kapital

Navedeno pričevanje pelje k ponovnemu premisleku, da so prvi pogoj in zagotovilo uspešnosti evropskega projekta predvsem ljudje, s katerimi sodelujemo in se z njimi, včasih tudi usodno, zapletamo v omrežja. Prepoznavne organizacije, visokoleteče reference in celo vsebina projekta so lahko v tem kontekstu drugotnega pomena. S partnerji, s katerimi imamo dobre izkušnje sodelovanja in jim zaupamo, lahko najbrž sodelujemo v večini projektov ne glede na specifično tematiko. Dobri odnosi, ki temeljijo predvsem na spoštovanju, upoštevanju in uresničevanju dogovorjenega, so zato ključ do uspešnega dolgotrajnega sodelovanja v evropskih projektih.

Med raziskavo je bilo pogosto moje prvo vprašanje sogovornikom, s čim povezujejo evropske projekte. In večkrat so njihovi odgovori v ospredje postavili družabnost (angl. *sociability*) (Simmel 1949; Bourdieu 1986: 22), saj projekti nastanejo zaradi in z razmerji med (podobno mislečimi) ljudmi ter jih tudi opredeljujejo in omejujejo (Aldrich 1972). Ali kot mi je v neki podkleteni pivnici v Vroclavu, ki ga nekateri imenujejo tudi poljske Benetke, omenil domačin in organizator projektne sestanka: če bi ga po vseh teh letih projektnega življenja vprašali, kakšne projekte želi v prihodnje oblikovati in v katerih si želi sodelovati, bi odgovoril, da so to projekti, ki povežejo ljudi, ki dobro v srcu mislijo, kar precej spominja na osmo kitico Prešernove »Zdravljice«.

Projektne sodelavci s svojim ravnanjem pletejo projektne omrežja, sestavljena iz posameznikov in organizacij (projektne akterjev), s katerimi so v preteklosti sodelovali, trenutno sodelujejo ali skupaj snujejo nove projektne predloge. Omrežja nimajo jasno določenih geografskih ali institucionalnih mej. So odprte strukture, sposobne širjenja brez mej (Castells 2010), kar pomeni, da časovno niso vezana zgolj na en projekt, temveč se prenašajo, nadgrajujejo in razdružujejo glede na specifične potrebe in dolgoročni razvoj njihovih članov in vsebin.⁶

Če uporabim koncept, ki sta ga Deleuze in Guattari v svojem projektu *Kapitalizem in shizofrenija* (2017: 3–25) iz botanike prenesla v filozofijo, je projektne omrežje kot rizom (angl., fr. *rhizome*), saj mu ne moremo določiti središčne točke niti začetka ali konca – vsak posameznik se ima lahko za središče takšnega omrežja, lahko je njegov začetek ali konec. Priča smo odpravi hierarhij vmesnih posredniških ravni, ki so značilne za teritorialni način povezovanja posameznikov, kar projektne akterjem omogoča delovanje

⁶ Projektne omrežja se zaradi dinamike, neotipljivosti in kompleksnosti izmikajo konvencionalnemu pogledu na evropske projekte. V primerjavi s posamezniki, njihovimi organizacijami in konkretnimi projekti omrežja kot takšna ne obstajajo niti v kibernetnem niti v fizičnem prostoru, ampak so zgolj uporaben analitični konstrukt za razumevanje dinamike v evropskih projektih (Wellman 1996).

z višjo stopnjo avtonomije. Po ugotovitvi sociologa Manuela Castellsa, pa »sposobnost omrežij, da vključijo nove akterje in nove vsebine v proces družbene organizacije z relativno neodvisnostjo centrov moči, narašča s tehnološkimi spremembami ali, natančneje, z evolucijo informacijsko-komunikacijskih tehnologij« (Castells 2004: 5).

Projektne omrežja niso naravno dana, temveč se ustvarijo z investicijskimi strategijami med projektnimi sodelavci (Bourdieu 1986: 22). Spletajo se tako načrtno kot tudi spontano – na podlagi zaupanja, (poklicnih in strokovnih) interesov, prijateljstva, simpatije, privlačnosti, skupnega sodelovanja v projektih itn. Ker gre za medčloveške vezi, se omrežja lahko hitro spreminjajo, preoblikujejo ali celo izginejo, če ljudje zaradi kakršnega koli razloga vezi prenehajo vzdrževati ali verjeti vanje. Včasih je namreč treba kakšno skupino zapustiti, če želimo obdržati vezi, ki so nam pomembnejše in za katere predvidevamo, da bodo trajneje uspešne.

Projektni sodelavec povečuje količino svojega socialnega kapitala s širjenjem članov v svojem projektne omrežju oz. s širjenjem števila projektne omrežij, v katera je vključen. Medtem ko se ekonomski kapital kaže na bančnih računih posameznikov, kulturni kapital v njihovih glavah, je socialni kapital v strukturah odnosov (Portes 1998: 7). To pomeni, da je ekonomski kapital v celoti otipljiv ter se uteleša v vidni, materialni obliki, kulturni kapital je nekoliko manj, ker se uteleša v spretnostih in znanju posameznikov, medtem ko za socialni kapital ni mogoče trditi, da je sploh kakor koli oprijemljiv, saj se izraža v odnosih oz. vezeh med posamezniki (Lenarčič 2010: 103). Skratka, več ljudi ko posameznik pozna, večja je gostota stikov, ki jih lahko v različnih trenutkih mobilizira.

Hkrati pa članstvo v projektne omrežjih izboljšuje ali ohranja dostop do drugih oblik kapitala, ki jih ponuja projektne polje, saj socialni kapital deluje kot množitelj drugih oblik kapitala (Bourdieu 1986). Je tehtna investicija, katere dobički se pokažejo v daljšem času v denarni ali drugi obliki (nav. delo: 22), tj. v novih projektih in specifičnih oblikah kapitala, ki jih prinašajo. Nekatere organizacije ali njihovi oddelki so v evropske projekte vpeti do te mere, da so od njihovih sredstev odvisni nadaljnji razvoj in zaposlitve ali pa celo obstoj. Zato morajo nenehno sodelovati pri oblikovanju novih projektne prijavi, kar jim omogočajo ali olajšajo omrežja, v katera so vpeti. Vodja laboratorija na fakulteti mi je razložil, da bo neki osebi, če zapusti organizacijo, njeno omrežje sledilo, na kar se pri zaposlovanju velikokrat pozabi. Poleg posameznika, ki ga zaposlimo, pridobimo še dodatno skupino ljudi, tj. vse tiste, ki so del njegovega omrežja. Pri zaposlovanju ljudi torej ne štejejo samo njihove reference, objave ali izobrazba. V prvi vrsti je pomemben njihov socialni kapital oz. omrežja, v katera so vpeti in jih lahko priključijo v svoje delo. Socialni kapital v omrežjih torej omogoča pridobitev novih projektov in sredstev (ekonomski kapital), krepí ugled organizacije ali posameznika (simbolni kapital)⁷ ter ponuja dostop do novih znanj in informacij (kulturni kapital).

Omeniti je treba nekatere pridobitve, ki jih omogočajo projektne omrežja. Prvič, spodbujajo pretok informacij, praks, izkušenj, nasvetov itn. med člani omrežja; teh

⁷ Več o tem v naslednjem razdelku »Simbolni kapital«.

izmenjav pa je pogosto bistveno več kot v formalnejših, hierarhičnih organizacijskih strukturah. V omrežjih krožijo informacije o tem, kateri so novi projektni razpisi, na katere vsebine bi se bilo treba osrediniti, kakšne so trenutne usmeritve, priložnosti in »vroče teme«, kdo so ocenjevalci in kakšne preference imajo, kaj se ocenjuje in kako, kaj je izjavil določen predstavnik komisije ob kavi na neki konferenci ipd. Drugič, članstvo v projektne omrežju omogoča določen vpliv in nadzor nad tem, kaj se v njem dogaja. V projekt želimo npr. priključiti specifičnega industrijskega partnerja, ki ga poiščemo s pomočjo člana v našem omrežju. Ta nas seznani, da s stikom, ki ga iščemo, že tesno sodelujejo in v projektih vedno delujejo v tandemu, zato na koncu v projekt vključimo oba – tako podjetje, ki smo ga iskali, in člana omrežja, ki nam je kot posrednik pomagal pri navezavi stika. Naposled pa članstvo v omrežju potrjuje kredibilnost njegovih članov, služi kot priporočilo in krepi identiteto.⁸ »Zakaj ste nas povabili v projekt?« je bilo moje vprašanje koordinatorju projekta Obzorje 2020, v katerem sodelujem. Odgovoril mi je, da smo nedvomno dobri in zaupanja vredni, glede na to, da smo že vključeni v projekte z Markom.⁹

Projektne omrežja se med seboj razlikujejo po vrsti socialnega kapitala, ki ga prevzamejo. Poznane so bolj zaprte skupine, ki so v svoji sestavi precej homogene in se v času ne spreminjajo zelo. V tem primeru gre za vezivni (angl. *bonding*) tip socialnega kapitala, ki krepi homogenost, solidarnost, zaupanje, varnost, vzajemno podporo in družbeni nadzor (Woolcock 1998; Lenarčič 2010: 113); v različnih projektih se eni in isti sodelavci in partnerji srečujejo, kakor da bi šlo za nekatere velike družine in sklepanje zakonskih zvez po načelih endogamije, torej med pripadniki iste skupine.

Projektne omrežje je, podobno kot družina, kraj za akumulacijo, ohranjanje in reprodukcijo različnih oblik kapitala. Članom omogoča (ali olajša) preživetje v daljšem času, podobno kakor lahko »velike družine preživijo revolucije« (Bourdieu 2019: 152). Kapital diverzificirajo, zato si lahko preživeli – če družina ostane povezana – pomagajo pri obnovi kolektivnega kapitala (prav tam). Za razliko od vezivnega socialnega kapitala, ki je značilen za manjše homogene skupine, je tu v ospredju premostitveni (angl. *bridging*) tip socialnega kapitala, ki poudarja predvsem posameznikove koristi, npr. dostop do različnih virov informacij. V tem primeru gre za vezi med heterogenimi posamezniki, ki so sicer bolj krhke, a vseeno pospešujejo medsebojno sodelovanje, da bi dosegli specifične skupne cilje (Woolcock 1998; Lenarčič 2010: 113). Premostitveni socialni kapital je pomembnejši z vidika sodelovanja in recipročnosti, medtem ko je za vezivni socialni kapital značilna predvsem medsebojna solidarnost v skupinah (Bourdieu 1986: 22). »Ko si bolan, lahko močne vezi z intimnimi prijatelji zagotovijo kurjo juhu, medtem ko je za šibke vezi z oddaljenimi znanci verjetnejše, da vodijo do nove službe« (Putnam 2000: 363) oz., v mojem primeru, do novega projekta.

Sociološki klasik Georg Simmel je razlagal, da se s povečevanjem števila akterjev, od katerih je posameznik odvisen, hkrati zmanjšuje odvisnost od vsakega izmed njih (Le-

⁸ O moči poznanstev gl. tudi Bourdieu 1986: 23.

⁹ Mark je preimenovani projektni vodja iz zgodbe o »piti pivo« ali »ne piti piva« (Slika 11) in je odločilno vplival na strateški razvoj organizacije, kjer sem trenutno zaposlen.

narčič 2010: 76). Skupina tesnih sodelavcev, ki večino dejavnosti opravlja skupaj, ima po eni strani enako védenje, po drugi strani pa tudi homogena mnenja o določenih zadevah, medtem ko ima večja skupina posameznikov s povezavami v druga okolja oz. omrežja dostop do več različnih informacij (nav. delo: 121). Podobno velja tudi v kontekstu projektnih omrežij, v katerih lahko posamezniki na podlagi članstva v različnih omrežjih oz. večjega števila šibkih vezi diverzificirajo svojo vključenost v projekte.¹⁰ Tako moč omrežja ne izvira iz koncentracije, čistosti in enotnosti, temveč iz razpršitve, heterogenosti in skrbnega pletenja šibkih vezi (Latour 2011: 351).

Projektni vodja in sodelavec v nekaterih skupnih projektih, s katerim sem se na začetku raziskave pogovarjal na spletu, mi je opisal izkušnjo, ko je z istimi projektnimi partnerji, s katerimi uspešno sodeluje že vrsto let, dvakrat neuspešno oddal projektni predlog. Veliko so se pogovarjali o tem, kaj bi morali spremeniti, vendar ni nihče predlagal, da bi to morala biti sestava projektne konzorcija. Nato se mu je zgodilo, da je na seminarju v Bruslju spoznal človeka, ki ga je povsem navdušil s pristopi izkustvenega učenja, s katerimi eksperimentirajo na univerzi. Zato mu je opisal projektno idejo in ga povabil k sodelovanju. Drugi partnerji so bili na začetku sicer nezaupljivi, ker je bil zunanec njihovemu dotedanjemu ožjemu omrežju močnih vezi, pa vendar so bili v tretje, ko so z novim partnerjem in njegovimi »vesoljskimi idejami« popolnoma spremenili koncept, končno uspešni in pridobili tako želeni projekt.

Simbolni kapital

Spominjam se vročega junijskega jutra v Budimpešti leta 2019, ko sem s sodelavcem že navsezgodaj prispel v dokaj majhno, zaradi vročine in slabega prezračevanja precej zato-hlo sobo na tehniški univerzi, kjer je v naslednjih dveh dneh potekal sestanek projekta v programu Obzorje 2020. Tam je že sedel eden izmed predstavnikov vodilne organizacije, za katerega smo vedeli, da kot nekakšen vodja v senci v resnici sprejema vse pomembne odločitve. Strmel je v računalnik, zatopljen v delo. Najverjetneje je bral in odgovarjal na elektronska sporočila. Na vse projektne sestanke je vedno prispel prvi, kakor da bi vsem drugim želel sporočiti, da je glavni mož projekta, čeprav ga na papirju vodi njegova sodelavka. V sobo so postopoma prišli tudi drugi udeleženci. Še vedno je buljil v svoj računalnik, a je s kotičkom očesa opazil prav vsakogar, ki je vstopil, in predvsem, kdaj je vstopil. Počakal je, da je prišlek pristopil in ga pozdravil. Šele takrat je prekinil delo, vstal, podal roko ter ga prijazno in z nasmeškom povprašal o tem, kako je pripotoval na sestanek. Ker sem o gospodu želel pridobiti še drugo mnenje, sem se pred začetkom sestanka zapletel v pogovor s sodelavko iz Španije, ki je sedela poleg mene. Odgovorila mi je, da čuti, kakor da bi iz njega vrela avtoriteta, tudi če ne spregovori niti besede. Včasih že s pogledom jasno pokaže, kaj mu je všeč, kdaj se s kom ne strinja, kdaj se dolgočasi. Spor z njim utegne

¹⁰ O moči šibkih vezi gl. Granovetter 1973.

biti neprijeten. Predvsem novinci v projektu, ki ga ne poznajo, so sprva pogosto zmedeni, a dokaj kmalu ugotovijo, kdo ima v projektu glavno besedo.

Simbolni kapital povezujemo s prestižem in družbenim ugledom, ki sta lahko institucionalizirana ali pa ne, interno priznana in prepoznana ali pa ju spremljamo v obliki eksterne slave (Bourdieu 2019: 53). Projekti se med seboj razlikujejo in v njih lahko zasledimo različne tipe organiziranosti in delovanja, kar pa se v času prav tako spreminja. Če se znova opremo na Webra (1978) in njegove tri tipe oblasti, v projektih poleg racionalne birokratske organizacije zasledimo določene tradicionalne prakse in načine dela, navade ter ustaljene šege in obrede, ki večkrat neozaveščeno krojijo usodo projektov in se prenašajo iz projekta v projekt, iz generacije v generacijo (kot že nakazano v prejšnjem poglavju). Prav tako pa izluščimo elemente karizmatičnega vodenja, pri katerem osebnost, integriteta in izkušnje projektne vodje med projektnimi sodelavci zbuja spoštovanje in predanost, kot je razvidno iz omenjenega primera.¹¹

Kakor je bilo že opisano v tretjem poglavju, si je v kontekstu trajne krize evropski projekt mogoče zamisliti kot premični panj, okoli katerega brenčijo projektne sodelavci, ki so včasih bolj, drugič manj oddaljeni od središča. Središče učinkuje kot »atraktor«, tj. osrednja privlačna točka, ki kot kompas celotni projektne skupini nakaže enotno smer oz. označuje predvideno vedenje v projektne sistemu in je glavni dejavnik, ki iz kaotične projektne naključnosti ustvarja kolikor toliko oprijemljiv red (Podjed 2011: 50). Eden takšnih atraktorjev utegne biti projektne vodja, ki se mora znajti v kaotičnosti projektne sveta in deluje kot osrednje vozlišče v omrežju, ki privlači in povezuje ljudi in vsebine. S pravo gesto ob pravem trenutku je sposoben v odločilnih trenutkih usmeriti in stabilizirati sistem.

Podobno je tudi pri negotovosti in zmedu, ki ju nekateri projektne sodelavci občutijo ob branju v projektne latovščini spisane projektne prijavnice in delovnih nalog. V takšnih trenutkih potrebujejo nekakšen kompas, ki lahko projektne skupine pokaže enotno smer. V projektne praksi se večkrat primeri, da so naloge spisane nerazumljivo in nihče v skupini prav dobro ne razume, kaj je treba narediti. V takšnih primerih vsi vpleteni čakajo najvišjo avtoriteto, ki bo povedala, kam se je treba usmeriti, kako je treba izvesti naloge.¹²

¹¹ Razmerja prikrite dominacije in podrejenosti se v simbolne smislu lahko preoblikujejo v čustvena razmerja, pri katerih se simbolna oblast prelevi v karizmo ali šarm (Lindholm 1990). Max Weber je karizmo opredelil kot lastnost posameznika, ki se po tej vrline razlikuje od navadnih ljudi in ga zato obravnavajo, kakor da je obdarjen z nadnaravnimi, nadčloveškimi ali vsaj posebnimi, izjemnimi močmi ali vrlinami (Weber 1978: 1111–1156).

¹² Ni nujno, da je najvišja avtoriteta vodja projekta, pomembno je, da intervencija usmeri razvoj celotnega projekta. Če bi evropski projekti ves čas delovali kot stabilne hierarhije, bi vodja kot fiksni atraktor lahko kadar koli stabiliziral sistem. Vendar na projekt kot kompleksen sistem lahko vplivajo različni atraktorji, ki niso fiksni. Poleg projektne vodje so to lahko tudi vodja v senci (opisan primer iz Budimpešte), drugi projektne sodelavci, ki v projektne skupine uživajo določen ugled, vodje in direktorji partnerskih organizacij, skrbnik projekta kot predstavnik Evropske komisije, člani nadzornega odbora projekta (angl. advisory board) v vlogi zunanjih svetovalcev idr. Nekateri zmorejo projekt premakniti v stanje, ki je blizu idealnemu ravnotežju, opredeljenem in predvidenem v projektne prijavnici, drugi pa ga nenehno spreminjajo in preoblikujejo in tako ves čas nastajajo nove konfiguracije in alteracije glede na idealno stanje.

Atraktorjeva avtoriteta in karizma, s katerima vpliva na odločitve projektne skupine in potek projekta, lahko izvirata iz njegovega strokovnega znanja, dolgoletnih izkušenj sodelovanja v projektih, ugleda institucije, ki ji pripada, njegovih verbalnih in izraznih sposobnosti, zmožnosti izražanja v angleškem jeziku itn. Tako je simbolni kapital močno prepleten z drugimi oblikami kapitala in njihovo specifično razporeditvijo v projektne polju. Pomembna je tudi habituirana pragmatičnost projektne sodelavcev, ki zaradi oportunitizma sledijo tistim atraktorjem ter njihovim napotkom in navodilom, ki jim v danih razmerah omogočajo najboljše razmerje med lastnimi individualnimi vložki ter učinki projekta kot celote. Na nekem projektne sestanku sem si zapisal izjavo projektne sodelavke, ki ponazarja omenjeno dilemo: *»Kar ste predlagali, se sicer sliši zanimivo, ampak o tem ni ne duha ne sluha v projektne prijavnici, pri opisu nalog. Zakaj bi se torej praskali tam, kjer nas ne srbi?«*

Z vidika simbolnega kapitala je vključenost v evropske projekte merilo uspešnosti posameznika, na institucionalni ravni pa tudi univerze, laboratorija ali oddelka na fakulteti, podjetja ali države. Kazalniki, s katerimi merimo razvitost države, inovativnost organizacije ali internacionalizacijo univerze, večkrat upoštevajo število evropskih projektov, v katere je ta vključena. Kot je zapisano v vmesnem poročilu projekta PEOPLE: *»Vključenost v evropske projekte in biti del mednarodne ekipe pomenita za naše podjetje prestiž in pomembno referenco, ki nam izboljšujeta javno podobo.«*¹³

Posamezniki se radi pohvalijo s številom projektov, ki so jih uspešno vodili ali v katere so bili oz. so še vedno vključeni, s tem pa opozorijo na svoj simbolni kapital, ki so si ga ustvarili med kariero. Predvsem je v projektne polju zelo cenjena zmožnost oblikovanja in pridobivanja novih projektov. V tem pogledu je bolj od števila vseh odobrenih projektov lahko pomembno razmerje med prijavljenimi in odobrenimi projekti. Značilni so tudi medoddelčni boji in konkurenca. *»Nikoli ne izmenjujemo projektne prijave, saj je to naše znanje in predstavlja konkurenčno prednost,«* mi je pred približno tremi leti navrgel vodja laboratorija, ko sem skušal izvedeti kaj več o njihovem projektu.

Sodelovanje v evropskih projektih tudi dolgoročno povečuje kulturni in simbolni kapital določene organizacije. To mi je v spletnem intervjuju povedala projektne sodelavka in nekdanja prorektorica za študijske dejavnosti neke tuje univerze. Njena univerza je z vključenostjo v evropske projekte izboljšala svoj relativni položaj v primerjavi z drugimi univerzami v lokalnem okolju. Projekti so pospešili internacionalizacijo celotnega življenja na univerzi. *»Brez evropskih projektov bi bili vsekakor bolj ukleščeni v te naše ozke doline,«* je dodala in z rokami še dodatno orisala to ozkost in utesnjenost. Sama gleda na evropske projekte precej širše kot zgolj na finančno sredstvo, ki pomaga razvijati in izboljševati lastne procese, izobraževanje in raziskovanje. Biti v evropskih projektih pomeni tudi *»spoštovati neka temeljna pravila igre,«* je poudarila. To tudi pomeni, da gre za nenehno primerjanje, pozitivni konkurenčni odnos z drugimi partnerskimi usta-

¹³ Vmesno poročilo projekta PEOPLE (Erasmus+, Koalicije znanja 2016). Poročilo o učinkih projekta na posamezne partnerje. Uradno poročilo za Izvajalsko agencija za izobraževanje, avdiovizualno področje in kulturo (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency - EACEA). 2018.

novami v projektu. »Na neki način polagamo račune,« je zatrdila, »ne samo doma, v svoji instituciji, ampak tudi v tujini.« Zaradi tega se vseskozi trudijo, učijo in izboljšujejo, saj ne želijo delovati slabši v primerjavi z drugimi. Po drugi strani pa to tudi zmanjšuje nekritično zaverovanost v lasten prav, »torej v lastni ego, po katerem smo akademiki tako znani,« mi je odkrito pojasnila in samokritično pokazala nase. Iz njenega pripovedovanja je bilo jasno, da jim evropski projekti vseskozi nastavljajo zrcalo. Smiselnost in vrednost njihovega statusa »biti prvi na vasi« morajo namreč vseskozi preverjati v širšem mednarodnem okviru. Tako ugotovijo, kje v resnici so. »Vem, da nekaterim mojim kolegom to nič kaj ne diši, zato se sami ne želijo vključevati v projekte,« mi je še povedala ob koncu in zraven zmigovala z glavo, »ampak ravno evropski projekti nas na določen način prizemljijo in hkrati nadzirajo, da doma ne počnemo neumnosti.«

Projektne trajektorije

Izkušnje delovanja v evropskih projektih se lahko precej razlikujejo. Osebnostno so mi (bili) nekateri projekti zanimivejši, drugi manj, in to neodvisno od njihove vsebinske specifičnosti. Prav gotovo je veliko odvisno od sodelavcev. Tudi če med oblikovanjem projektne predloga še premišljaš, ali bi ta projekt lahko bil idealen zate, ker gre za vsebino, ki ti je resnično blizu, se lahko pozneje, med izvajanjem, pokaže drugače. A tudi slabše projekte je treba pripeljati do konca. V takšnih primerih se spomnim zgodbe o znamenitem mojstru Michelangelu, ki je bil po duši kipar, slikarstvo pa je jemal kot nujno zlo. Sikstinsko kapelo je poslikal samo zato, ker je šlo za papeževo naročilo in ker je potreboval denar. Nauk torej je, da si je treba včasih za ustvarjanje mojstrovine roke umazati s čim drugim. Enako velja za projekte. Tudi če nam niso blizu, se nikoli ne ve, kdaj bo kje nastala kakšna mojstrovina. Ta mojstrovina pa je lahko tudi začetek dolgotrajnega prijateljstva.

Prodreti v zakulisno dinamiko posamičnih projektov zahteva spoznanje o razmerjih med položaji posameznikov in organizacij v odnosu do specifičnih oblik kapitala. V tem obzorju boj za oblike kapitala ter specifičnih razmerij in položajev, ki jih želijo ali ohraniti ali spremeniti, nastajajo strategije delovanja (Bourdieu 2019: 51). Interesi se lahko spreminjajo od projekta do projekta ali pa celo od naloge do naloge v istem projektu. V nekaterih projektih se je posameznik pripravljen bolj angažirati, saj so mu npr. vsebinsko blizu, meni, da pozitivno prispevajo k njegovemu kariernemu razvoju, se skladajo z njegovimi vrednotami, ali pa je prijetno sodelovati z drugimi v projektne skupini. Spet druge projekte vsilijo delodajalci in so kot nujno zlo za plačilo stroškov zaposlitve. Včasih se takšni projekti, skupaj z nalogami sodelavcem zdijo nesmiselni, se jim upirajo, celo gabi-jo.¹⁴ Začnejo jih potiskati na stran in vsakič, ko se nanje spomnijo, jih prevzame občutek nelagodja, nerivoze, apatičnosti. In najraje bi jih izbrisali s seznama delovnih opravil.

¹⁴ O nesmiselnih službah gl. Graeber 2018.

Direktor trženja v večjem slovenskem podjetju, ki me je povabil v svojo pisarno na pogovor zaradi mojih zapisov na platformi LinkedIn *Iz zaodrja evropskih projektov*,¹⁵ je opisal motivacijo za sodelovanje v evropskih projektih. Projektu se priključijo samo, če je ta vsebinsko v skladu z njihovo osnovno dejavnostjo in poslom (angl. *core business*), sicer »vnašajo disperzijo«. Nekajkrat so se že opekli. V »nesmiselni projekt« (Graeber 2018) morajo namreč razporediti človeka, ki bi ga potrebovali za drugo delo. To, da dobijo evropska sredstva za plače, še zdaleč ni motivacija oz. jim je lahko celo v breme zaradi administrativnih zahtev. »Slej ko prej pride do mene kdo iz financ z Excelovimi tabelami in mi pokaže, da v projektu ustvarjamo izgube ne glede na evropska sredstva,« je navrgel, ko sva pregledovala takšno Excelovo tabelo s prihodki na eni in stroški na drugi strani. »Potem pa pride k meni še sodelavec, ki dela pri tem projektu, in mi razlaga o njem, o vseh težavah, ki jih ima, za katere pa je meni popolnoma vseeno, saj projekt ni neposredno vezan na naš posel.«

Oglejmo si naslednji primer, ki sem ga preučil med raziskavo. Podjetje se je kot partner pridružilo projektni prijavi. Njihova motivacija se je izražala v razmerju s štiriimi oblikami kapitala, ki bi jih dosegli s projektom. Direktor podjetja, s katerim sem se pogovarjal na spletu, je pojasnil, da so v projekt vstopili, ker je ustrezal njihovemu poslanstvu in dejavnosti, tj. razvoju digitalnih izobraževalnih iger za učenje projektnega menedžmenta. Ocenili so, da bodo mednarodno sodelovanje, prenašanje izkušenj in skupno delo izboljšali njihovo poslovanje, jim ponudili dostop do novih tržišč, okrepili ugled v mednarodnem prostoru ali pa celo izboljšali dozdajšnje produkte in storitve. Žal pa so med izvajanjem projekta ugotovili, da stvari ne potekajo v tej smeri. Bilo je veliko teoretiziranja in precej malo konkretizacije, zaradi česar so izgubili motivacijo in so svoje delo omejili na najmanjšo možno mero. Primer nakazuje, kako so možnost povečanja kulturnega kapitala (izboljšanje obstoječih storitev), simbolnega kapitala (dviigniti ugled v mednarodnem prostoru), ekonomskega kapitala (izboljšanje poslovanja) in socialnega kapitala (dostop do novih tržišč) osnova za priključitev k projektu. To pa se je med trajanjem projekta spremenilo: edina motivacija, ki je s perspektive omenjene organizacije ostala, je bila povezana zgolj z ekonomskim kapitalom, tj. porabiti sredstva v projektu ali zagotoviti, da sredstev zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti ne bo treba vračati.

Pri posamezniku je to razmerje znova drugačno. V splošnem isti projektni sodelavec na svoji karierni poti v evropskih projektih prehodi pot od začetniške naivne iskrenosti, goreče prepričanosti, negotovih prizadevanj, neuspehov, razočaranj, otopelosti do končnega cinizma – lahko pa je tudi nasprotno. Še več, njegovi različni položaji in izrazne vloge se lahko spreminjajo od projekta do projekta, včasih pa lahko med iskrenostjo in cinizmom zaniha že med enim projektom.

Razmerje med posameznikovim habitusom in silami polja se objektivira v »trajektorijah« (Bourdieu 2019: 60). Zato bi bilo namesto običajnih kratkih biografij posamezni-

¹⁵ Gregor Cerinšek: Zapisi iz zaodrja evropskih projektov. Mesečni zapisi. 2020. <http://iri.uni-lj.si/potrditvena-napaka/>.

kov, ki so zapisane v vseh prijavnica projektov, zanimivo spremljati njihove poti: kakšni so bili njihovi položaji v preteklih projektih (oz. v zaporednih stanjih v projektne polju) glede na štiri oblike kapitala, kakšne strategije delovanja so izbrali v teh položajih in kako, če sploh, so se ti spreminjali. Navajam hipotetični primer takšnega trajektorija:

V projekt A sem se priključil zaradi dostopa do novih znanj, kar sem uporabil pri svoji doktorski disertaciji. Prav tako sem se povezal s strokovnjaki iz projekta, ki so mi svetovali pri raziskavi. V projekt B sem se vključil po zaključenem doktorskem študiju, saj sem na ta način lahko ohranil svojo zaposlitev na fakulteti. Projekt C smo oblikovali skupaj z nekaterimi projektne sodelavci iz projekta B, saj smo skušali nadaljevati nekatere aktivnosti tega projekta. Prav tako mi je pomagal pri razvoju kariere, saj mi je skupaj z drugimi sodelavci uspelo objaviti precej odmeven znanstveni članek. V projektu D pa sem samo pisal časovnice brez konkretnih vsebinskih prispevkov. No, enkrat sem lahko odšel v Pariz, kjer sem se prvič povzpel na Eifflov stolp ...

Razlike so opazne tudi pri primerjavi razmerij vključenih posameznikov v isti ustanovi, ki se razlikujejo po njihovem položaju v notranji organizacijski hierarhiji. Sodelavec je na projektne sestanku v Valenciji ob kavi na zunanji terasi potožil, da njegov šef vse gleda s finančnega vidika, sam pa bi rad delal pri smiselnih vsebinah. Ko pride do povabila v nov projekt, se zaradi tega včasih znajdeti na nasprotnih straneh: sam je naklonjen sodelovanju, ker mu je vsebina projekta blizu, šef pa sodelovanje odkloni, saj ni dovolj sredstev ali pa se zahteva notranje sofinanciranje. Lahko pa je tudi nasprotno: šefu je projekt všeč, ker bo prinesel dovolj finančnih prilivov pod ugodnimi pogoji, sam pa ne vidi smisla, saj je projekt tematsko neustrezen.

Projektne habitus kot neozaveščena veččina razumevanja pravil projektne igre sodelavce sili v doseganje uravnoteženega razmerja med skrajnimi položaji v projektne polju. Tudi če se znajdejo v projektu, ki se neposredno ne dotika njihovih kariernih interesov za razvoj znanj in veščin (kulturni kapital), tak manko vseeno nadoknadijo z dostopom do preostalih treh oblik kapitala, ki ga ponuja projektne polje. Spomnim se primera, ko sem sprejel vabilo in se pridružil projektu predvsem zaradi projektne partnerjev, ki so v njem sodelovali. To so bili namreč posamezniki, ki sem jih želel vključiti v svoje projektne omrežje in z njimi sodelovati tudi trajneje, po koncu tega projekta. Četudi, vsebinsko gledano, projekt ni neposredno posegal na moja področja zanimanja, sem se odločil sodelovati prav zaradi večjega socialnega kapitala, ki je v tem primeru nadomestil kulturni kapital.

Tudi ko, gledano z ožjega vsebinskega vidika, habituirani projektne sodelavci pristanejo v t. i. nesmiselnih projektih (angl. *bullshit projects*) (Graeber 2018), to ne pomeni, da bodo delovali apatično, po liniji najmanjšega odpora, pač pa lahko na »spontano nezainteresiran način« (Bourdieu 2019: 125) izpeljejo dejanja, ki ustrezajo njihovim interesom in stvari pragmatično pripeljejo do konca. Dinamika med projektne habitusom in projektne poljem je namreč takšna, da projektne sodelavci lahko opravljajo »nezainteresirana dejanja« – spontano ali strastno, po modelu »to« – torej projektne polje – »je močnejše od mene« (Bourdieu 2019: 129).

Naj se projektna igra začne

Od kod pravzaprav izvira simbolna oblast in kako se v projektne polju potrjuje simbolni kapital? Ko direktor izvajalske agencije s koordinatorjem projekta podpiše sporazum oz. pogodbo o (so)financiranju (angl. *Grant Agreement*), s tem mobilizira simbolni kapital, ki si ga je nakopičil EU kot birokratsko-oblastniški univerzum. S podpisom potrjuje, da je pogodba o (so)financiranju projekta veljavna. Dejanje ima pravni učinek in je zapisano v uradne registre, je pa tudi simbolno učinkovito, ker ga z avtoriteto izvede pooblaščenca, »uradna« oseba, ki ravna *ex officio*, kot nosilec *officium (publicum)* funkcije ali dolžnosti, ki mu jo je dodelila Evropska komisija.¹⁶

Na ta način projektu formalno vdihne življenje oz. mu ustvari »družbeno zagotovljeno identiteto« (Bourdieu 2019: 96). EU s svojo pravno in simbolno avtoriteto pove, kaj projekt v resnici je – kaj sme biti in kaj ne, kaj ima pravico biti, zahtevati, izrekat, izvajati. Gre torej za uradno, se pravi javno, univerzalno potrditev, da projekt kot kategorija obstaja – tudi če je njegova substanca obstajala že prej, v drugačni, neprojektne obliki, ko so se npr. določene aktivnosti dejansko že izvedle pred formalno potrditvijo projekta. To spominja na skoraj magično dejanje, ko čarovnik mobilizira ves kapital verovanja, ki ga je akumuliralo delovanje magičnega univerzuma (nav. delo: 95–96).

EU torej zagotavlja sredstva za evropske projekte, ki ustvarjajo novo znanje, dosežke in učinke v korist njenih državljanov, ki postanejo »uporabniki« teh znanj. Evropski projekt lahko v strogo birokratsko-administrativnem smislu razumemo kot regulirano pogodbeno menjavo – denar v zameno za novo znanje in družbene učinke. Pa vendar evropski projekt presega enkratnost in hipnost pogodbene menjave, saj vsaka projektne prijave v zameno za (finančna) sredstva in simbolne učinke obljublja razvoj določenega kulturnega kapitala, torej projektne dosežkov in družbenih učinkov.¹⁷

Obljuba menjave vnaša časovnost (Bourdieu 1986: 24) in projektom služi za pogajalsko izhodišče z Evropsko komisijo. Zaradi tega ta ne deluje samo v vlogi nadzornika, kritika, korektorja in pesimista, temveč tudi partnerja z interesom, da se projekti uspešno končajo. Predstavniki izvajalske agencije mi je v intervjuju razložil, da si v resnici

¹⁶ Premislek o avtoriteti pooblastila (kdo potrdi zastopnika agencije, ki podpiše pogodbo, in kdo potrdi tistega, ki podpiše odlok o imenovanju zastopnika agencije) nas, po Bourdieuju, potegne v neskončno regresijo, na koncu pa se »moramo ustaviti in se po zgledu teologov odločiti, da bomo zadnji (ali prvi) člen dolge verige uradnih dejanj posvetitve poimenovali država« – oz. v našem primeru EU oz. Evropska komisija kot njena izvršna veja oblasti. Ta deluje kot nekakšna »banka simbolnega kapitala« in je iniciator in porok za vsa oblastniška dejanja (Bourdieu 2019: 95–96).

¹⁷ Gre primarno za analitični koncept, saj je hipna (iz)menjava v resničnosti zelo redka. Še pri trgovanju, ko dejansko z nakupom hipno izmenjamo blago, je treba govoriti o verigah, ki povezujejo produkcijo in porabo. V veliki večini pogodb (še posebej finančnih in moralno obligacijskih) pa dejansko determiniramo prihodnost. Antropolog Maurice Godelier je zapisal, da so v človeški družbenosti vedno dejavniki, ki se izmikajo pogodbi, o katerih se ni mogoče pogajati in so onstran recipročnosti. Vedno je kaj pred menjavo, v čemer se menjava ukorenini, kaj, kar menjava predrugači in obenem ohranja, podaljšuje in hkrati obnavlja (Godelier 2006: 51).

prav nihče ne želi, da bi bil projekt ocenjen kot neuspešen, kaj šele da bi moral vračati sredstva. Vedno si želijo dobrih rezultatov, zato po svojih najboljših močeh pomagajo projektom. »Zato nismo samo nadzorniki, ampak predvsem partnerji,« je zatrdil. Tudi njih namreč nadzirajo višje instance, kot so računsko sodišče, Evropski parlament in, navsezadnje, državljani EU. Prav njim želijo pokazati, kako uspešne projekte so s proračunskim denarjem podprli in kakšne učinke prinašajo. Zato projekte spodbujajo, da dosežejo učinke in da jih tudi jasno predstavijo.

V drugem poglavju sem že zapisal, da z vidika EU (v vlogi financerja in nadzornika) projekt spominja na dar, ki ga poklanja projektne konzorciju – z elementom obveznosti, da se nekoč povrne (v obliki napovedanih projektne dosežkov in družbenih učinkov). »Za povračilo vsake usluge pa je potreben čas,« je zapisal Mauss (1996: 68). V nasprotju s hipnostjo in eksplicitnostjo menjave je dar lahko dvoumen in kompleksnejše narave ter poleg časovnosti vnaša predvsem negotovost, saj deluje na podlagi ekonomije zaupanja (Bourdieu 1986: 25).

Zaupanje kot »stava o naključnem delovanju drugih« (Sztompka 1999: 25) v kontekstu menjave implicira, da se mora projektne »akter, ki zastavi zaupanje, nečemu odreči z gotovostjo, da bo v zameno dobil nekaj, čemur daje prednost, a tudi z določeno stopnjo tveganja, da tega ne bo dobil« (Coleman 1990: 747). V primerjavi s pogodbeno menjavo je proces daru dolgotrajnejši in pri evropskih projektih vključuje aktivnosti, ki se začnejo izvajati že precej pred formalno odobritvijo in uradnim nastankom projekta, ko npr. pretresamo in razvijamo ideje za novi projekt, raziskujemo razpise, spoznavamo prihodnje partnerje in jih povabimo k sodelovanju, ter tudi aktivnosti, ki potekajo po njegovem koncu ter so vezane na trajnost njegovih rezultatov in izoblikovanih projektne omrežij. Graditev socialnega kapitala zahteva določeno delo, brezplačno porabo časa, pozornosti, skrbi. S povsem ekonomskega vidika menjave je ta napor obsojen na popolno izgubo, vendar je v smislu logike daru tehtna investicija, katere dobički se bodo pokazali v daljšem času v denarni ali kaki drugi obliki (Bourdieu 1986: 22). V časovnih intervalih daru in protidaru se odpirajo možnosti za strategije ravnanja s to negotovostjo, pri čemer posamezniki realizirajo svoj čut za projektne igre. Tako se projekt kot družbena igra lahko začne.

Povedano z nogometno primerjavo, je najpomembnejše vprašanje, kdaj podati žogo oz. ali jo sploh podati. Glede na konvencionalno razumevanje projekta in logiko pogodbene menjave določene partnerje povabimo v projekt zaradi potrebnih znanj in veščin, ki jih prispevajo k projektu. Tako se oblikuje projektne partnerstvo, ki je z vidika kompletnosti znanj, ekspertiz, geografske porazdelitve in zahtev posamičnega razpisa v danem trenutku najprimernejše za doseganje ciljev projekta. Pa vendar projekt v resničnem življenju pogosto ne sledi takšni organicistični logiki. Oblikovanje in izvajanje projekta sta dokaj nepredvidljiva in neopredeljiva, predvsem pa nista vedno popolnoma podvržena pravilom, ki so zapisana v programu ali projektne prijavi. Zato pri oblikovanju projektne partnerstva potrebujemo tudi določeno mero zaupanja – bodisi neposrednega zaupanja v partnerja, pogosto pa tudi zaupanja komu tretjemu, ki je partnerja predstavil in predlagal kot zaupanja vrednega. Pričakujemo namreč, da nam bo partner,

ki smo ga povabili v projekt – in mu na ta način podali žogo – ob pravi priložnosti v igri strategij to žogo vrnil, sicer se lahko ekonomija zaupanja poruši in (projektna/nogometna) ekipa razpade.

Prijavitelj projekta v času oblikovanja projektne prijave nase prevzame določeno tveganje, saj od prihodnjih projektnih partnerjev pričakuje, da bodo delovali v skladu z nezapisanim kodeksom dobrega projektne partnerja, da bodo torej postorili vse, kar se od njih pričakuje – tako pri pisanju prijave kot tudi med potekom projekta, in to ne glede na predvidene (finančne) vložke. Tako dar – v tem specifičnem primeru povabilo k sodelovanju v projektu – vedno pričakuje povrnjeni dar, ki je neekspliciran, vendar impliciten v samem dejanju (Mauss 1996; Godelier 2006). Za partnerje, ki so vajeni takšnega načina dela oz. ki so vešči projektne igre, je precej samoumevno, da bodo za pisanje prijave projekta investirali potrebni čas in energijo, da bodo npr. delali brezplačno, se udeleževali mučnih pripravljalnih sestankov, delali pozno v noč, ob sobotah in nedeljah itn., in to navkljub temu, da ta razmerja niso formalno urejena s pogodbo. Če bi to razmerje eksplicirali in razkrili pravo ceno, bi predpostavljali menjavo in izničili dar.¹⁸

Uspeh projekta je v marsičem odvisen od dobrih odnosov in zaupanja med partnerji. Projekt kot družbena grupacija ima več možnosti za obstoj in trajnost, če so si posamezniki, ki se povežejo, da bi ga oblikovali, že prej blizu v družbenem prostoru – lahko tudi na podlagi prijateljske naklonjenosti. »Simbolno delo konstituiranja ali posvetitve, ki je potrebno za to, da ustvarimo enotno skupino, ima več možnosti za uspeh, če je družbenim agansom, na katere vpliva, do tega, da bi se med seboj prepoznali in sodelovali v istem projektu« (Bourdieu 2019: 43).¹⁹

Logika daru in povratnega daru se ne manifestira zgolj v posamičnem projektu – od oblikovanja projektne prijave, med izvajanjem in do konca projekta –, temveč se ohranja tudi dolgotrajno, med projekti, v projektne omrežju, po načelu usluga za uslugo: ti si mene spraviš v en projekt, jaz bom pa zdaj tebe v drugega. V tem primeru gre za specifično uravnoteženo recipročnost med posameznikoma: to bom naredil zate, če boš tudi ti to naredil zame. Generalizirana recipročnost v projektne omrežjih pa se nanaša na nadaljevalno razmerje izmenjave in daru, ki kot strukturna značilnost ni časovno ali vrednostno definirano. Vključuje trajnejša vsestranska pričakovanja, da bo po potrebi prišlo do koristi v prihodnosti. Za to obliko recipročnosti velja pravilo: za določeno osebo bom kaj naredil, ne da bi od nje pričakoval oz. zahteval kar koli posebnega, pričaku-

¹⁸ O tabuju eksplicacije gl. Bourdieu 2019: 141.

¹⁹ Na portalu Evropske komisije je orodje, s katerim lahko v izoblikovani bazi po ključnih besedah poiščemo potencialnega partnerja za projekt (<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>), vendar ga glede na moje izkušnje partnerji uporabljajo dokaj redko. Lahko sicer poiščemo enega, največ dva partnerja, ki bi k projektu prinesla specifične veščine, pri tem pa je treba imeti tudi precej sreče. Vsekakor na ta način ne pridobimo glavnine partnerjev za jedro projekta. Verjetno prevlada podobno načelo kot pri iskanju zobozdravnika; ne iščemo ga po telefonskem imeniku in po abecedi od prvega do zadnjega, temveč prej poiščemo priporočila. Podobno je tudi z morebitnimi prihodnjimi projektne partnerji, pa naj gre za ljudi ali institucije. Ko gre za zaupanje, je smiselno izhajati iz bistvene značilnosti, in sicer da delujejo na podlagi »zgodovine« – dobra izkušnja iz preteklosti poraja zaupanje v sedanosti. Tega se zaveda tudi Evropska komisija, zato so ocenjevalci pozorni, ali so vsaj nekateri partnerji že kdaj prej sodelovali v projektih.

jem pa, da bo kdo drug naredil kaj zame, ko bom v podobnem položaju, npr. pomagal vključiti v nov projekt – ker je ugotovil, videl ali kje slišal, kako sem bil aktiven partner, kako sem spoštoval predvidene roke in kako sem brez finančnega pogojevanja samo-iniciativno ponudil pomoč in prevzel dodatne naloge v projektu.²⁰ V primeru specifične recipročnosti projektne sodelavec pričakuje, da mu bo obveznost vrnila točno določena oseba v projektne omrežju, medtem ko v primeru generalizirane recipročnosti pričakuje, da mu bo, ko bo treba, obveznost vrnila neka druga oseba, za katero niti ni nujno, da jo pozna (Lenarčič 2010: 120).

Pesem, boginja, zapoj

V nogometu niso vsi igralci enako dobri, saj imajo nekateri več znanja in veščin. Zasedajo različne položaje (npr. vratar, branilec, vezist, napadalec) in imajo različne vloge. Poleg kulturnega kapitala pa so si »boljši« igralci pridobili tudi določen simbolni kapital, imajo torej ugled, s katerim lahko uveljavljajo posebne pravice. V projektih imajo simbolni status uveljavljene univerze, podjetja ali posamezniki, ki lahko zgolj na podlagi dobrega imena oz. blagovne znamke projektu prinesejo dodatne točke.

Na ta način sicer zadostimo razpisnim kriterijem, kar bistveno pripomore k uspešnemu izboru in dodelitvi (so)financiranja. Vendar, kot nemalokrat, tudi v tem primeru velja, da papir prenese marsikaj. V praksi – torej v času izvajanja projekta – se kaj hitro dogodi, da junaški partner (na papirju) zahtevanega dela ne bo opravil. Še več, prijavitelj (prihodnji koordinator) se že v fazi prijave dobro zaveda, da bo zveneče ime vključil zgolj zaradi njegovega ugleda. Delovne naloge so že vnaprej oblikovane na način, da med izvedbo projekta dopuščajo dovolj manevrskega prostora: njegove pogodbene obveznosti je mogoče pozneje prerazporediti (npr. z dodatkom k pogodbi o sofinanciranju) ali pa so njegove naloge obrobne oz. vložki manjši, da je le zadoščeno minimalnim zahtevam.

O tem sem se pogovarjal s koordinatorjem projekta, energičnim Nizozemcem, ki popolnoma obvlada različne strategije oblikovanja in vodenja projektov, kar potrjujejo predvsem njegovi uspehi pri pridobivanju projektov. Opisal mi je zgodbo, ko so v projekt zaradi »vau efekta« vključili svetovno znano podjetje. Iskali so namreč uveljavljeno ime, ki bi jim zagotovilo več možnosti, da bo projekt odobren. Že njegova priključitev je zahtevala »*kristusove muke*«, kot se je izrazil. Prvo vprašanje podjetja je bil poznani WIIFM (angl. *what's in it for me*) – torej, kaj konkretno bo imelo od tega. Takoj so začeli postavljati pogoje, npr., da ne bodo sofinancirali aktivnosti, sestankov se bodo udeleževali zgolj v virtualni obliki ipd. Zato je bilo vodji že vnaprej jasno, da bodo morali z njimi ravnati drugače kot z drugimi partnerji. Med potekom projekta je vse postalo še bolj mučno. Ne le, da niso vsebinsko prispevali, kar se je od njih zahtevalo, tudi na elektronska sporočila niso odgovarjali. Koordinatorjeva sodelavka jim je napisala časovnice, potem pa so se morali zelo truditi, da so dobili vrnjene podpisane. Na sestanke sploh

²⁰ O treh modelih recipročnosti gl. Sahlins 1972: 193–196.

niso prihajali. Neprijetno je bilo predvsem zaradi drugih partnerjev, ki so skrbno opravljali naloge. Vodja je bil večkrat pred dilemo, ali jih izločiti iz konzorcija ali ne, naposled pa so se po tehtnem premisleku vseeno odločili, da ne bodo ukrepali, saj bi to prineslo še hujše probleme.

Za takšne simbolno priznane igralce lahko veljajo drugačna pravila igre oz. jih lahko njihov simbolni kapital usmerja k spreminjanju pravil projektne igre (Bourdieu 2019: 45). Medpartnerska razmerja moči in simbolno nasilje, ki vsiljuje določene izbire, so prav tako značilnosti ekonomije daru. Vključevanje takšnih partnerjev je lahko »strategija, kako zmagati na projektnem razpisu,« je pojasnil moj sogovornik. Zveneča imena so lahko uveljavljena, svetovno znana podjetja, z njimi se lahko pohvališ v javnosti. Njihovo ime je omenjeno že v prvem stavku v uvodu ali predstavitvi projekta, je pa to lahko tudi maska, fasada, je še pripomnil. V projektu imaš z njimi več dela kot koristi: »Z njimi moraš ravnati kot z otroki, jim vsako stvar prinesiti na pladnju, jih pitati in niti slučajno v javnosti izreči kaj proti njim,« mi je hitel razlagati, medtem ko so drugi že začeli prihajati v konferenčno sobo. »Na koncu si vesel, če ti uspe od njih pridobiti vse zahtevane formalnosti. Vsebinskega prispevka pa je bore malo,« je še potihoma dodal, pri tem pa sem dobil občutek, da je bil morebiti podoben junak v tistem trenutku že med nami.

Strategija simbolnega nasilja pa v projekt pogosto nevede vnaša razmerja nadvlade in podrejenosti – ko npr. celotno partnerstvo postane suženj zvenceh imen, njihovih muh ali neodzivnosti. Machiavelli je o tovrstnih »plačancih« zapisal, da nas bodo, če so šibki, izneverili, če pa so močni, se bodo obrnili proti nam (Gellner 1999: 179). Dilema spominja na prepir med Ahilom in Agamemnonom (Schwab 1990: 364–369), ali – spet po nogometno –, na konflikt med Zlatkom Zahovičem in Srečkom Katancem v Južni Koreji leta 2002. Bleščeča, a problematična zvezda lahko vnaša razdor v ekipo, hkrati pa je vsem jasno, da brez nje ne bo zmage v vojni, osvojitve nogometnega prvenstva ali ne bo uspeha v izbirnem postopku. Morebitna jeza našega junaka (na papirju) pa lahko »silo gorja prizadene Ahajcem« (Homer 1956: 5), pa tudi celotnemu projektu.

V projektnem polju potekajo boji in izmenjave različnih oblik kapitala, kar določa strategije in dejavnosti vsakega posamičnega evropskega projekta. Posamezniki in organizacije namreč sodelujejo v evropskih projektih, da bi ustvarili kulturni kapital – in sicer predvsem v zameno za ekonomsko, prav tako pa tudi za druge oblike kapitala, ki jim omogočajo, olajšajo ali spodbudijo takšen angažma. Vpliv simbolnega kapitala se izrazi, ko skušamo projektno polje razumeti v perspektivi njegovega položaja v drugih poljih – predvsem v polju oblasti, ki ga v našem primeru predstavlja Evropska komisija. Ta na projektno polje vpliva bodisi s finančnimi intervencijami v vlogi ekonomskega kapitala bodisi s pravnimi in birokratskimi pravili in regulacijami v vlogi simbolnega kapitala. Na ta način močno zaznamuje strukturo in delovanje projektnega polja ter vpliva na dramaturgijo vsakdanjega projektnega življenja, kar je obravnavano v naslednjem poglavju.

Dramaturgija projektne sveta

Vsako družbeno ustanovo – in evropski projekt pri tem ni nikakršna izjema – je mogoče preučevati s stališča nadziranja vtisov. Med zidovi projekta so skupine izvajalcev, ki sodelujejo pri predstavljanju vnaprej oblikovane definicije položaja pred občinstvom. Ta vključuje predstavo o lastni projektni skupini, o občinstvu in domneve o etosu, ki naj bi ga vzdrževala pravila vljudnosti in spodobnosti (Goffman 2014: 263).

V tem poglavju bom skušal projekt in projektno dinamiko predstaviti s perspektive gledališkega uprizarjanja, kakor je to v svojih delih uporabil Erving Goffman (1982, 2014). Zanima me, kako posamezniki – projektne sodelavci in projektne skupine v različnih položajih, ki so značilni za skoraj vse evropske projekte –, predstavljajo sebe in svoje projekte, kako skušajo nadzorovati vtise in kaj počnejo, ko nastopajo pred občinstvom. V središču pozornosti bodo na videz precej trivialni dogodki in dogajanje iz vsakdanjosti projektnega življenja, kot so pogovori ob kavi in projektne večerje. Za ta namen bom uporabil dramaturško izrazje – izvajalec (oz. igralec, nastopajoči), izvedba (oz. nastop, uprizoritev), občinstvo, vloge, oder in zaodrje (oz. zakulisje), maske, rekviziti, dramaturške veščine in strategije itn. Te metafore omogočajo drugačen pogled na projektne interakcije, ki so za večino vpletenih precej samoumevne in se pogosto izmaknejo običajni pozornosti.

Kaj je bistvo dramaturškega pogleda na evropske projekte? Projektne sodelavci se – kot posamezniki ali povezani v skupine – z nadzorovanjem vtisov zavzemajo za opredelitev in ohranjanje enotne definicije projekta (in njegovih aktivnosti, dosežkov), ki jo skušajo čim prepričljiveje predstaviti v navzočnosti drugih – tako v projektne skupini kot tudi navzven (Goffman 2014: 263–281). V tem kontekstu so nastop vse posameznikove ali skupinske dejavnosti, ki potekajo pred določeno skupino opazovalcev – torej občinstva – in tako ali drugače vplivajo nanje (Goffman 2014: 32). Vloga je vnaprej določen vzorec delovanja med nastopom: ko projektne sodelavec (ali projektne skupina) igra neko vlogo, implicitno nagovarja svoje opazovalce, naj vtis, ki si ga ustvarjajo, jemljejo resno (Goffman 2014: 27). Tisti del nastopa, katerega ustaljena funkcija je v opredeljevanju stanja za občinstvo, je maska, ki si jo kot izrazno opremo projektne sodelavci nadenejo in namerno ali nevede uporabljajo za potrebe nastopa (prav tam).

Na nastop vpliva tudi okolje (lokacija, pohištvo, okrasje, fizična razporeditev v prostoru in drugi scenski elementi), v katerem se izvaja; nanj lahko nastopajoči vplivajo (ali pač ne) in lahko z njim do določene mere manipulirajo z občinstvom (Goffman 2014: 33–34). »Uvodni sestanek smo izvedli v razkošnih prostorih naše univerze, da bi že na začetku na partnerje naredili čim boljši vtis,« je ob kavi razložil že večkrat omenjeni kolega iz sosednje pisarne, ko je organiziral projektne sestanek v stavbi rektorata Univerze v Ljubljani na Kongresnem trgu. O isti izkušnji, a z vidika zunanje udeleženke sestanka, sem se pogovarjal s projektno sodelavko, ki že več kot 20 let živi in dela na Nizozemskem.

Dejala je, da že stavba izžareva impozantnost in je ne moreš zgrešiti. Je v središču mestnega trga in že na daleč nagovarja s svojo veličino. Ko je vstopila skozi mogočna vrata, ki jih je komaj odprla, se je znašla v prostorni sprejemnici. Ogovoril jo je urejen vratar in podal nujne napotke, da se obiskovalec znajde v labirintu hodnikov. Preplašena in ganjena obenem se je premikala mimo skulptur in slik, ki so jih, kot je prebrala na napisih, ustvarili domači umetniki. *»Seveda sem se kljub napotkom vratarja izgubila, a nič ne de, ker sem zato odkrila gromozansko olje na platnu, na katerem je bila upodobljena Marija Terezija,«* mi je pojasnjevala vse bolj navdušeno, da mi je komaj uspelo zapisovati povedano. Naenkrat je na drugi strani hodnika v daljavi zaslišala pogovore v angleškem jeziku in ti so jo privabili na pravo mesto. Najbolj je bila navdušena nad razkošno sobo, v kateri je potekal projektni sestanek. V resnici sta bili dve, saj se je najprej znašla v predprostoru, nekakšnem salonu, kjer so postregli s kavo in drugimi dobrotami (Prešernov salon oz. t. i. Vogalna soba na koncu hodnika v prvem nadstropju stavbe – gl. sliki 14 in 15). Obkrožena s starinskimi slikami, ornamenti, mogočnimi lestenci in rezljanimi lakiranimi vitrinami in kredencami se je, nameščena v baročno tapeciranem naslanjaču, *»počutila kot grofica iz Puškinovih del,«* kot je še dodala za konec, nato pa odtavala v svojih spominih, kot sem lahko razbral z njenega obraza v okencu zaslona.

Obstaja temeljna razlika med odrom (oz. ospredjem), kjer se nastop dogaja, in zaodrjem (oz. ozadjem, zakulisjem), kjer se uprizoritev pripravlja. Na odru poteka posameznikova ali skupinska dejavnost v navzočnosti drugih (občinstva), zato so njeni vidiki izrazno poudarjeni, druga dejanja, ki bi utegnila diskreditirati ustvarjeni vtis, so postavljena v ozadje (Goffman 2014: 127). Ozadje je tudi prostor, kamor občinstvo običajno nima dostopa, zato se v njem oblikujejo in hranijo skrivnosti projektne predstave. Projektni sodelavci kot izvajalci se lahko v zaodrju sprostijo, snamejo svoje maske in izstopijo iz svojih vlog. Občinstvu je obstoj samega ozadja pogosto prikrit oz. se o njem javno ne razglablja (nav. delo: 128).

Natančne meje med odrom in zaodrjem ter tudi dramaturški pristopi v evropskih projektih pa so odvisni od tega, kako opredelimo specifični nastop oz. predstavljanje kot referenčno točko preučevanja. Najočitnejša je razdelitev med projektom, ki ga zastopa projektna skupina (koordinator in drugi partnerji v projektu), ter drugimi, ki so sicer povezani s projektom, a formalno niso del projektne partnerstva (niso polnopravni člani projekta). To so lahko ciljne skupine, ki se jih projekt želi dotakniti, uporabniki njegovih (prihodnjih) rezultatov, zunanji partnerji, ki se posredno vključujejo v projektne aktivnosti (npr. svetovalci in strokovnjaki), ali pa predstavniki Evropske komisije in njenih izvajalskih agencij, ki nastopajo v vlogi nadzornikov in ocenjevalcev. Treba pa je omeniti, da obstaja tudi rezidualno območje oz. zunanost, ki obsega prostore in območja, ki ne sodijo niti v ospredje niti v ozadje (Goffman 2014: 150); vanj pa se uvrščajo vsi tisti nečlani, ki niso povezani s projektom oz. z njim nimajo nikakršnega stika.

V projektih je dokaj pogost primer, da se projektni večerji, ki sodi pretežno v območje zaodrja, pridružijo tudi partnerji ali partnerke projektne sodelavcev, včasih tudi otroci. Je pa precej neobičajno, kadar se ti nepričakovano pojavijo v ospredju, torej na projektne sestanku. Ko se je enemu od projektne partnerjev na sestanku pridružila



Sliki 14 in 15: Sestanek projekta Active8-Planet v Prešernovem salonu na Univerzi v Ljubljani, 18. 5. 2022 (avtor fotografij: Tilen Šoštarčič).

soproga, je bilo sprva zaradi njene navzočnosti med drugimi partnerji opaziti začudene, očitajoče poglede v smislu, kdo je in kaj dela tukaj. Projektnemu vodji se je posrečilo elegantno povezati gospo s skupino, ko ji je na začetku sestanka ponudil možnost, da se je predstavila. Po določenem času je bila njena navzočnost nekaj popolnoma normalnega, predvsem zaradi njene nevsiljivosti, hkrati pa je predstavitve in pogovore spremljala z vidnim zanimanjem. Še več, svojega moža, ki je bil v projektu znan kot »komplikator za prazen nič« (kot se je izrazila ena od projektnih sodelavk), je s komolcem diskretno opozarjala, ko je s traktati in irelevantnimi intervencijami skušal posegati v tok diskusije. Njenim namigom je prisluhnil in bil skoraj neprepoznaven: »Kot da bi šlo za drugo osebo. Vidi se, kdo nosi hlače pri njih doma,« je komentirala projektna sodelavka iz Anglije. Na koncu je prevladalo vsesplošno odobravanje in pojavile so se celo pobude, da bi morala biti gospa poslej navzoča na vseh sestankih, da bo nadzirala »starega tečnega«.

V projektih je pogost t. i. tip šibkega občinstva (Goffman 2014: 185). To so različne ciljne skupine, ki niso v neposrednem stiku s projektno predstavo, lahko pa svoje odzive na nastop poenotijo, združijo in jih s pomočjo posrednikov posredujejo izvajalcem. Takšno občinstvo so npr. študentje ali učitelji, za katere projekt razvija nov ali izboljšan učni program in so kot testna skupina soudeleženi v pilotni izvedbi, mnenja in odzive pa lahko posredujejo z evalvacijskimi vprašalniki, ki merijo njihovo zadovoljstvo in morebitne druge učinke. Enako velja za različne skupine, ki jih skuša projekt nagovoriti z najrazličnejšimi aktivnostmi razširjanja (članki, novice, spletna stran, promocijske prireditve ipd.). Člani šibkega občinstva sicer niso v neposrednem stiku s projektno skupino, pa vendar je njihov odziv z vidika projekta zaželen ali celo nujen. V nekaterih programih tudi ocenjevalci projekta prihajajo v stik s projektno skupino samo posredno, z oblikovanimi poročili, prezentacijami in promocijskim gradivom, njihova ocena pa je pomembna za nadaljnji razvoj ali konec projekta. In enako velja tudi pri začetnem izbirnem postopku.

Včasih sem pri nekaterih projektih dobil občutek, kakor da nimajo svojega občinstva, kar je bilo še posebej izrazito med epidemijo covid-19, ko so bili pretrgani stiki z zunanjim okoljem. Projekti so se zaprli v izolirane mehurčke in s tesnobo in mukami čakali na Godota (Beckett 1997) – na odrešitev, zaradi katere bodo lahko končno nadaljevali običajno delo. Nekateri projekti so bili videti, kakor da so zaradi spremenjenih okoliščin izgubili tla pod nogami in stik z resničnostjo. Zaradi pomanjkanja tako samokritike kot tudi zunanjih odzivov in posegov občinstva, ki so mu rezultati namenjeni, se lahko projekti znajdejo v kočljivem položaju, ko postanejo izvajalci hkrati tudi opazovalci lastne absurdne predstave – ko postanejo svoje lastno občinstvo (Goffman 2014: 95).

Ritualnost projektne sestankov

Učinek dramaturgije je izrazit, ko je treba v projektne skupini spodbujati in vzdrževati določeno raven skupnih ciljev, vrednot, standardov in soglasja. To se pogosto dogaja na konzorcijskih srečanjih oz. projektne sestankih, ki kot značilni protokoli in ustaljene prakse evropskih projektov zaslužijo podrobnejšo obravnavo.

Če parafraziram sociologa Philipa Abramsa, projekt ni resničnost, ki bi se skrivala za masko projektne sestankov, temveč je projekt sama maska, ki preprečuje, da bi se projektne sestanke razkrili takšni, kakršni v resnici so (Abrams, v Abram 2017a: 46).¹ Z analizo sestankov in praks sestankovanja sem lahko bolj poglobljeno raziskal delovanje projektne organizacije in širše družbenopolitične procese, ki se skrivajo v ozadju (Peacock 2001; Abram 2017a, 2017b).² Ko sem skušal pogledati dovolj globoko za masko njihove birokratsko-menedžerske nujnosti in utilitaristične učinkovitosti, sem ugotovil, da gre, podobno kot pri kakšnih zastarelih slovesnostih, za nekakšne obrede, pri katerih ima pomembno vlogo ponavljanje nečesa, kar se je počelo vedno do zdaj in se mora početi tudi v prihodnje (Cazeneuve 1986: 14).

Po rezultatih te raziskave, do katerih sem se lahko dokopal tudi zaradi epidemije in primerjalne analize, so projektne sestanke in z njimi povezana potovanja za projektne sodelavce pomembna sestavina evropskih projektov. »*Odkrito vam bom povedal,*« je začel mrzlično razlagati izkušeni projektne vodja, ki sem ga bolj ko ne po naključju ogovoril med krajšim odmorom na nekem virtualnem projektne sestanku, »*ko je neki projekt odobren, najprej odpre prvo stran in si pogledam, iz katerih držav prihajajo partnerji.*« Šlo je namreč za vabilo v projekt, ki se ga je razveselil predvsem zaradi partnerjev, ki so bili – kot se je sam izrazil – z zanimivih lokacij, torej mest in držav, ki jih verjetno ne bi kar tako obiskal, če ne bi šlo za službeno pot v okviru projekta. Projekt je bil odobren v času epidemije. Uvodni sestanek, ki bi moral potekati na Madeiri, se je zgodil na spletni platformi. Obupano je pristavil, da so po koncu uradnega dela celo organizirali virtualen ogled Madeire, a se je raje kar izključil.

Četudi sestanke in potovanja niso ravno priložnost za počitek – nekatera so lahko organizacijsko, logistično in miselno tudi precej naporna –, zaradi svoje enkratnosti, tudi eksotičnosti in novih dogodivščin kljub temu sodijo v najprivlačnejše elemente evropskih projektov. Pri tem ne gre za brezplačni turizem, saj je večina takšnih poti omejena na dva do tri dni, ko razen letališča, podzemne železnice in hotelske sobe komaj opaziš zanimivosti mesta in njegove prebivalce. Projektne sodelavci se sicer fizično

¹ Izvirna izjava se glasi, da država ni resničnost, ki bi se skrivala za masko politične prakse. Država je maska, ki nam preprečuje, da bi se nam politična praksa razkrila takšna, kot v resnici je (Abrams, v Abram 2017a: 66).

² Podobno v knjigi *The Meeting* (Sestanek) antropologinja Helen Schwartzman ugotavlja, da prav sestanke posameznikom približajo smisel organizacije in jim hkrati omogočajo, da tudi sami osmislijo svoj položaj v njih (Schwartzman 1989: 109). Kot obredi so zaradi svoje inertnosti najtrdnejši temelj, na katerega se lahko opre etnograf, ko skuša opisati in rekonstruirati določen družbeni pojav (Cazeneuve 1986: 15) – v tem primeru evropski projekt.

premikajo iz kraja v kraj, pa vendar je prostor v smislu geografskega kraja, kjer poteka projektni sestanek, pogosto pomembnejši z vidika infrastrukture (npr., ali obstajajo letalske povezave z mestom, kako priti z letališča do hotela, kakšna so razmerja med ceno in kakovostjo storitev ipd.) kakor pa dejanskega doživljanja specifičnih kulturnih posebnosti (Appadurai 1996: 48–65).³ Mikavna je predvsem možnost oditi drugam in biti tam – se torej premakniti iz vsakdanjega službenega okolja in delo opraviti drugje, hkrati pa to povezati z novimi spoznanji, druženjem in odkrivanjem neznanega.

Projektni partnerji se na sestankih srečujejo na različnih lokacijah, in sicer dva- do trikrat letno. Sestanke organizira partner gostitelj v sodelovanju z vodjo projekta. Gostitelj poskrbi za prostore, v katerih poteka sestanek, in organizira spremljajoče aktivnosti in dogodke, ki so v veliki meri stalnica vseh tovrstnih sestankov (odmori za kavo, kosila, večerje, ogled mesta in različni družabni dogodki) in s katerimi lahko, kot opisano v prej omenjeni izkušnji iz Ljubljane, tudi upravlja vtise vabljenih ljudi. V uradnem delu projektnega sestanka partnerji predstavljajo opravljeno delo, analizirajo trenutno stanje in načrtujejo aktivnosti za prihodnje obdobje. Po dnevnem redu predstavijo delovne sklope, večkrat pa se izvedejo tudi sodelovalne delavnice, na katerih skupaj obravnavajo določeno tematsko področje ali specifične izzive projekta.

Pa vendar se za temi bolj utilitarnimi lastnostmi skriva veliko pomembnejša, a tudi bolj prikrita ritualno-integrativna funkcija, ki zahteva poglobljen premislek. Projektne sestanke v obrednem smislu razumem kot dejanja, ki se ponavljajo in katerih učinkovitost, koristnost, smiselnost, nujnost itn. je, vsaj deloma, treba iskati v zunajempiričnih razlogih (Cazeneuve 1986: 17).

V splošnem so rituali družbeni procesi, ki izražajo abstraktne (religijske, metafizične) predstave na konkreten način. So dogodki, ki tematizirajo razmerje med tostranskim, resničnim, konkretnim svetom in nadnaravnim, abstraktnim svetom višjih zakonitosti (Eriksen 2012: 254). Socialni antropolog Ernest Gellner (1999: 42) se je skliceval na temeljno antropološko teorijo družbe, po kateri je treba ljudi, če jim želimo preprečiti, da bi počeli vrsto stvari, ki niso združljive z družbenim redom, izpostaviti obredu. Proces je dokaj enostaven: ljudi je treba pripraviti do tega, da plešejo okoli totemskega droga (v našem primeru so to lahko PowerPointove predstavitve), dokler od razdraženosti ne podivjajo in postanejo želatina v hysteriji kolektivne blaznosti. Njihovo čustveno stanje se okrepi s katero koli zvijačo (npr. projektno večerjo), z lokalno dosegljivimi zvočnimi ali vidnimi pripomočki, mamili, plesom, glasbo itn. In ko so resnično zadeti, jim je treba v spomin vtisniti tip (projektnega) koncepta ali pojma, ki so mu poslej podjarmljeni. Naslednje jutro se divjak (projektni sodelavec) zbudi s hudim mačkom in globoko pono-tranjenim konceptom (Gellner 1999: 42).

³ O etnokrajini in poslovnih potovanjih gl. Appadurai 1990. Antropolog Thomas Hylland Eriksen (2012: 351) je opisal kulturne oblike v poslovnem svetu – jasno vidne v »povsod enakih mednarodnih hotelih«, na letališčih, v sejnih sobah – kot nekakšne »tretje kulture«, ki posredujejo med različnimi lokalnimi kulturami.

Projektne sestanki so tako ritualna oblika čaščenja projekta, njegovih idej, smisla in ciljev, s katerimi se morajo konzorcijski partnerji občasno ponovno povezati. So način, kako sodelavcem vcepiti konceptualni red, kako jim z izkušnjo vtisniti prisile (Gellner 1999: 127). Če sledim funkcionalistični razlagi, lahko namen projektne ritualnosti opredelim kot krepitev integracije in stabilizacije v projektne skupini ter obnavljanje in vnovično potrjevanje skupnih usmeritev in vrednot projekta in projektne skupine (prim. npr. Radcliffe-Brown 1994). Fizična odmaknjenost od rednih službenih obveznosti ter družabnega in družinskega življenja projektnim sodelavcem (razen gostiteljem sestanka) omogoča, da svoj čas v celoti namenijo projektu, da o njem premišlujejo, ponotranjijo njegovo bistvo, razmišljajo o svoji vlogi in za čas sestanka s projektom dejansko postanejo eno – ga zaživijo.

Projektne sestanki kot skupinski ritualni dogodki so središče koordinatnega sistema v času in prostoru, idealno stanje, od katerega se s časom projektne sodelavci bolj ali manj oddaljujejo, hkrati pa se po njem orientirajo in identificirajo (Podjed 2011: 49–50). V času med dvema sestankoma partnerji sicer opravljajo projektne delovne naloge in dogovorjene aktivnosti, vendar se zaradi geografske razpršenosti, specifičnih ciljev in interesov partnerskih organizacij ter množstva drugih delovnih zadržitev, ki niso neposredno povezane s projektom, med njimi povečuje odtujenost. Povezanost s projektom in njegovimi simbolnimi elementi se izgublja in približujemo se kritični točki, v kateri je sistem na robu vzdržljivosti. Zato je potrebna ponovna ritualna izkušnja projektne sestanka, ki bo sodelavce znova povezala – tako družbeno v smislu medsebojnega sodelovanja in integracije kot tudi simbolno s projektom kot pomensko tvorbo. Če stanje v vmesnem obdobju postane kritično – npr., če posamezniki ne upoštevajo rokov, če raziskovalno-razvojne aktivnosti ne prinesejo želenih rezultatov, se v konzorciju pojavijo konflikti –, želimo na projektne sestankih razrešiti probleme in zgladiti morebitna nesoglasja. Če smo uspešni, si po sestanku kar nekako oddahnemo. Ritualnost je poskrbela, da se je stanje umirilo, kritične vrednosti so se zmanjšale, sistem pa se je znova stabiliziral.

Navdušena zavzetost ali srkanje kave iz ozadja?

Ob podrobnejšem opazovanju posameznikov, ki na projektne sestanku predstavljajo svoje delo, rezultate, načrte ipd., se je pokazalo, da se nekateri popolnoma vživijo v svoj nastop. Navzven delujejo iskreni in tudi verjamejo v vtis, ki ga ustvarijo z nastopom, kakor npr. pronicljiva projektne sodelavka z ugledne evropske univerze, ki sem jo opazoval na uvodnem sestanku projekta Obzorja 2020 v Bruslju. Med predstavitvijo načrtov za prihodnje delo v delovnem sklopu je ves čas delovala zelo suvereno in samozavestno, tako da ob tem drugi, ki s(m)o jo poslušali, nis(m)o niti pomislili, da bi lahko bilo kakor koli drugače. S predstavitvami ni zbudila nobenih dvomov o lastnih kompetencah ali predloženih načrtih. Po eni strani je izžarevala umirjenost in preudarnost, kakor da v vsakem trenutku točno ve, kaj dela, po drugi strani pa je njena navdušenost nad projektne delom delovala zelo spodbudno in navdihujoče.

Takšni posamezniki so zanimivi za opazovanje predvsem zaradi iskrenega pričanja, da je vtis realnosti, ki jo uprizarjajo in vzbujajo, dejanska in edina resničnost (Goffman 2014: 95). Pogosto so navdušenci, včasih celo naivci, ki (vsaj na videz) verjamejo in ponotranjijo bistvo evropskih projektov, tj. doseganje družbenih učinkov, razvoj znanosti in napredek različnih družbenih sistemov. Poleg tega pa želijo to navdušenje širiti tudi na druge, v ali zunaj evropskih projektov. Pri tem je pogosto najbolj v ospredju projektni vodja kot *porte parole* celotnega projekta, torej nekdo, ki kot *pater familias* zastopa vso projektno skupino in je pooblaščen, da deluje in govori v njenem imenu (lat. *plena potestas agendi et loquendi*) (Bourdieu 1986: 23). Hkrati pa mora o smiselnosti idealov in namenov projekta vseskozi prepričevati tako sebe kot tudi druge. Če takšni nastopi prepričajo tudi občinstvo – torej druge projektne sodelavce ali pa tudi zunanje občinstvo –, samo še antropologi in drugi »družbeni nezadovoljniji« lahko podvomijo o resničnosti predstavljenega (Goffman 2014: 27).

Jeseni leta 2019 sem bil na projektnem sestanku v Valenciji. Poleg mene je sedel projektni sodelavec iz druge organizacije. Bil je vodja delovnega sklopa, njegova predstavitev pa je bila načrtovana v popoldanskih urah istega dne. Od začetka je imel pred sabo natisnjen list papirja z dnevnim redom, na katerega si je z živo rdečim fluorescentnim markerjem označil sklop svoje predstavitve. Medtem ko so drugi projektni sodelavci predstavljali druge delovne sklope, je mrzlično strmel v svoj računalnik in dopolnjeval PowerPointove izročke. V debata se ni vključeval, le včasih je bolj iz vljudnosti svoj pogled usmeril v nastopajočega in z neodločnim prikimavanjem skušal sporočiti, da je do določene mere pozoren na dogajanje zunaj mej svoje delovne površine. To vsekakor ni osamljen primer. Nekateri projektni sodelavci so predvsem ali skoraj izključno pozorni na svoje predstavitve, ki jih morajo izvesti na sestanku, da odključajo to nalogo. Drugo dogajanje jim je dokaj nepomembno – izvzemši projektno večerjo, na kateri pa se je ob riojanskem vinu tudi moj sosed, omenjen na začetku odstavka, v skupnem pogovoru precej razvnel.

Po mnenju antropologinje Simone Abram (2017b: 27) so projektni sestanki nekakšna apoteoza sodobnega birokratskega življenja, prežeti z dilemami in kontradikcijami, ki so v srcu postmoderne dobe. V menedžerski literaturi lahko preberemo moralizirajoče, pa tudi precej banalne interpretacije tega, kaj sestanek je in kako bi moral (normativno) potekati. Ti priročniki delujejo na popolnoma drugačen način kot etnografija, saj ne obravnavajo podrobnosti trenutnih praks, pač pa bolj funkcionalne in instrumentalne namene sestankovanja (Abram 2017a: 49). Za projektne sestanke je značilna standardna forma, ki med drugim vključuje dnevni red, zapisnik (angl. *meeting minutes*), sklope, predstavitve z vprašanji in diskusijo ter drugo (angl. *AOB – Any Other Business*). Dokumentacija daje utilitarnemu namenu projektne sestankovanja neko legitimnost in verodostojnost; tako se primeri, da zapisnike s sestanka natančno in v celoti preberejo le redki navdušenci. Uniforma sestankovanja lahko pripelje do tega, da postanejo projektni sodelavci zazrti izključno v svoje predstavitve, projektni sestanek pa se sprevrže v nekakšno samopredstavljanje brez občinstva. Tako npr. kak govor obvisi v zraku in ne sproži logičnega nadaljevanja ali potrebnega ukrepanja – kar v tako opevano funkcionalnost in instrumentalnost sestankovanja vnaša pridih hipokrizije (Abram 2017b: 28).

Če se na projektne sestanke ozremo kot na etnografski predmet, v njih odkrijemo različne elemente ritualnosti in skupinskega učenja ter posnemanja, kar omenja tudi Abram (2017a: 49). Antropolog Bruce Kapferer (1984, 2004) je analiziral ritualno izganjanje demonov pri Singalcih v Šrilanki. To so dobro obiskani dramatizirani dogodki, ki navadno potekajo na dvorišču bolnikovega doma. Da pa bi navzoči lahko premislili o lastni vlogi in položaju v družbi, morajo preklapljati med ritualnim oz. duhovnim kontekstom in vsakdanjim svetom. Kapferer je ugotovil, da lahko tisti del občinstva, ki je najbolj oddaljen od osrednjega dogajanja, o njem najgloblje premisli.

Tako kot so vodje delovnih sklopov v vlogi nastopajočih in izvajalcev predstavitev predvsem zazrti v svoja lastna opravila, obveznosti in konkretne prispevke na projektnem sestanku, so tudi pri Singalcih bolniki, sorodniki in gledalci v prvi vrsti preveč zatopljeni v samo dogajanje, da bi lahko o njem še dodatno premišljevali. Ustaljena birokratsko-instrumentalna forma projektnega sestanka lahko tistim, ki so bolj v ospredju, na neki način prepreči ali celo onemogoči celovito ritualno izkušnjo. O tem sem se pogovarjal s sodelavko, ki mora v vlogi koordinatorice projekta pogosto organizirati in voditi projektne sestanke. Že takoj na začetku je omenila, da se sama veliko rajši udeležuje projektnih sestankov, ki jih ne organizira sama, saj lahko v miru in učinkoviteje spremlja predstavitve drugih kolegov ter se vključuje v pogovore in projektno načrtovanje. V nasprotnem primeru pa mora poleg organizacije in vodenja sestanka še pisati zapisnik, izvajati predstavitve in poskrbeti, da imajo vsi dovolj kave. Lahko bi torej sklepal podobno kot Kapferer, da tisti, ki med počasnim srkanjem kave ali čaja dogajanje spremljajo iz ozadja, bolje doživijo celovito ritualno izkušnjo projektnega sestanka in to zavestno postavijo v premislek o sebi, svoji vlogi in projektu kot celoti (če seveda niso zatopljeni v kako drugo delo, ki ni neposredno povezano z določenim projektom) (Eriksen 2012: 257–258). Ali kot bi dejal filozof eksistencializma Jean-Paul Sartre, se učenec, ki želi biti pozoren, z očmi, prikovanimi na učitelja, in odprtimi ušesi tako izčrpa z igranjem svoje pozorne vloge, da navsezadnje prav ničesar ne sliši (Goffman 2014: 44).

*J*** se mi za vaš projekt, jaz odhajam!*

Evropski projekt lahko tudi zavije z idealne poti, načrtovane v projektni prijavnici. Pojavijo se nesoglasja, nasprotujoče si interpretacije, navzkrižja in medpartnerski spori, ki pa se skušajo prezreti ali prikriti v skladu s funkcionalistično ritualno-integrativno težnjo ter v izogib nelagodju in morebitnim izbruhom v skupinskem krogu. Spomnim se projektnega sestanka v Pragi, ko smo se vsi zavedali nevzdržnosti razmerja med projektnima sodelavcema. Zaradi tega sta trpela celotno partnerstvo in delo v projektu. Vsi smo čakali, kdaj bo zadeva dosegla vrhunec, a začuda težav ni nihče javno omenjal ali problematiziral. In na koncu, kakor da bi si vsi oddahnili, da na sestanku ni prišlo do hujših konfliktov.

Takšna »taktna nepozornost« (Goffman 2014: 254) posameznikom narekuje, da se včasih vedejo, kot da jih stvar ne zadeva ali jih ne zanima, kakor da niso vpleteni, da ničesar ne zaznavajo. Zapleten maneuver samoprevare se v projektnem polju dogaja precej pogosto (nav. delo: 95). Zaradi latentnega iskanja konsenza, ki naj bi bil temelj učinkovitega dela v projektu, se od članov projektne skupine pogosto pričakuje, da potlačijo svoje neposredne (včasih tudi egoistične, a precej iskrene) občutke in interese ter zastopajo in izrazijo pogled, sprejemljiv tudi za vse druge. Člani vzdržujejo navidezno strinjanje tako, da svoja resnična hotenja in interese prikrivajo s predstavljanjem in izjavami, ki zagovarjajo skupne vrednote projekta, torej tiste, za katere se vsem navzočim zdi, da jim morajo pritrjevati – četudi včasih ni čisto jasno, katere vrednote to pravzaprav so. Tako nastane nekakšen »interakcijski modus vivendi«, pri katerem vsi člani prispevajo k skupnemu soglasju oz. enotni definiciji stanja. Prav tako pa vlada soglasje o tem, da se je zaželeno izogniti očitno nasprotujočim si definicijam stanja, kar Goffman imenuje doseganje »delujočega soglasja« (nav. delo: 18).

Ritualnost na projektnih sestankih pa ne funkcioniira vedno na konstruktiven način. Že omenjeni antropolog Edmund Leach je na podlagi preučevanja burmanskega ljudstva Kačini spodbijal prevladujoče funkcionalistične razlage ritualov, katerih nameni naj bi bili povezovanje, integracija in čaščenje družbe. Odkril je namreč, da religiozno-ritualna zgradba pri Kačinih ne funkcioniira na takšen način, saj so njihovi miti precej dvoumni. Predstavljajo lahko različne vidike in jih je mogoče pripovedovati na več načinov, odvisno od tega, katero načelo vodenja želijo akterji predstaviti in legitimirati – bolj egalitarnega (*gumlao*) ali bolj hierarhičnega (*gumsa*). Ugotavljal je, da so dvoumnosti in nedoslednosti v mitih in ritualnih praksah Kačinov osrednjega pomena in kot take ne ustvarjajo družbene stabilnosti, temveč prav nasprotno – stabilnost zmanjšujejo in so nenehen vir napetosti (Leach 1954: 197–212).

Tudi na projektnih sestankih so lahko nerazumevanje, nedoslednosti, ideološke dvoumnosti ali pa potlačena nesoglasja, ki so kdaj pa kdaj tudi precej osebne narave, vir napetosti in lahko (tudi precej nepričakovano) izbruhnejo, povzročijo razprtije med člani skupine in rušijo ravnotežje. Naslednja etnografska vinjeta opisuje takšno nesoglasje na konzorcijskem sestanku.⁴

Bilo je toplo jesensko jutro. Ljubljana je bila obsijana z zgodnjim jutranjim soncem in ljudje so počasi kapljali na drugi del dvodnevnega sestanka. Še rahlo zaspani, omotični, a vseeno precej dobro razpoloženi zaradi obilne večerje, družjenja in sproščenih pogovorov, ki so se prejšnji dan zavlekli pozno v noč. Sestanek se je začel s skoraj polurno zamudo, a se ni nihče kaj prida obremenjeval. Velja nepisano pravilo, da se ravnaj po projektnem vodji; če je njemu prav, je tudi nam. Začelo se je mirno in zbrano, pravo zatišje pred prihajajočim viharjem.

⁴ Sestanek je potekal v okviru projekta programske sheme Interreg Mediterranean (MED), ki ga je sofinanciral Evropski sklad za regionalni razvoj. Glavni namen projekta je bil povečati sposobnost lastnikov in upravljalcev javnih stavb za boljše ravnanje z energijo in za doseganje manjšega ogljičnega odtisa v šolah na območju Sredozemlja.

Nekateri smo še uživali v zadnjih požirkih jutranje kave, medtem ko je vodja predstavil glavne naloge, ki jih moramo izvesti v naslednjem polletnem obdobju projekta.

*Kar nepričakovano pa: BUM. Predstavnica enega izmed partnerjev se ni strinja-la z načrtom in je to tudi jasno izrazila. Projektnemu vodji je oporekala, češ da oni zaradi različnih razlogov ne bodo izvedli vseh teh delavnic. Po nekajminutni medsebojni debati in izmenjavi mnenj je vodja zaostril ton. Precej nervozno je dejal, da je vse zapisano v projektni prijavnici, da so podpisali pogodbo in da so primorani to tudi izvesti. Ponovno je sledila dvosmerna debata, zdaj v precej povečani glasnosti, nenadoma pa so iz angleščine prešli v svoj nacionalni jezik (projektni vodja in ta partner sta namreč oba prihajala iz iste države). Ta preskok je kritičnost stanja še bolj poglobil; šlo je že za glasno, nebrzdano prerekanje. Vsi drugi smo le nemo opazovali, kaj se dogaja. Predstavnica partnerske organizacije se ni mogla več obvladati; ob vsem viku in kriku je začela metati stvari po mizi. V nekem trenutku je zakričala: »Potem pa jaz grem, j*** se mi za VAŠ projekt!« In vodja ji je zabrusil: »Potem pa pojdi!« Tako je vstala, še enkrat grdo zaklela, da smo jo lahko vsi slišali, in odvihrala iz sobe. Za njo je po nekaj sekundah odšel še en predstavnik iz njene organizacije, nato še en (vsega skupaj jih je bilo namreč osem). Drugi predstavniki so obsedeli, se še nekaj časa spogledovali, presedali in menciali. Niso namreč vedeli, kaj bi bilo v danem položaju najprimernejše narediti. Po eni minuti živčnega kolebanja so tudi oni vstali in se pridružili drugim trem. Med nami je nastala mučna tišina ...*

V evropskih projektih preplet statusov, vlog, identitet, nazorov, kulturnih značilnosti, generacijskih razlik, pa tudi osebne privlačnosti ali antipatije ustvarja kompleksno tvorbo, katere urejenost in stabilnost vseskozi visita na nitki. Različne, tudi nasprotujoče si razlage in interpretacije projektne prijavnice, konkretnih zadolžitev in nalog ali pa vrednot in ideologije, ki se skriva v ozadju vsakega projekta – tj. programa, finančnega mehanizma ali evropske politike –, lahko, tako kot pri Kačinih, privede do nesoglasij v konzorciju, projektne sestanki pa so platforma za njihovo stopnjevanje. Sicer sodelavci skušajo biti učinkoviti in legitimirati pričakovanja EU, vendar je ideologija v ozadju vse prej kot enoznačna in kot taka povzroča nestabilnost projektne organizacije.

Poglejmo si nadaljevanje etnografske vinjete s projektne sestanka v Ljubljani:

Vsi smo gledali projektne vodjo in čakali na njegovo reakcijo. Bilo je napeto, vse je nekako viselo v zraku. Po krajšem premlevanju in šepetanju s svojo kolegico je naznanil, da sledi polurni odmor. Nato je tudi on zapustil prostor in se podal za pobeglimi partnerji. Nihče od nas ne ve natančno, kaj se je med njimi dogajalo v tem polurnem obdobju odmora, a po preteku so se vsi skupaj vrnili in sestanek se je nadaljeval. Vodja se nam je najprej opravičil, da smo morali biti priča takšnemu izpadu. O tej temi se v nadaljevanju nismo več pogovarjali in projektne sestanke se je brez dodatnih zapletov zaključil po urniku.

Epilog: V nadaljevanju projekta omenjeni partner, čigar predstavnica je povzročila konflikt, ni izvedel vseh zastavljenih nalog oz. so svoje aktivnosti skrčili na minimum. Projekt se je kljub temu uspešno zaključil, kot je razvidno iz zaključnega poročila nadzornega organa.

Znova lahko omenim paradigmo kompleksnosti iz tretjega poglavja, ki razlaga, da lahko projekt za razliko od stabilnih hierarhičnih organizacij pade pod vpliv različnih atraktorjev, ki se ves čas spreminjajo. V fluidni hierarhični strukturi se posamezniki odločajo, ali bodo pri neki pobudi sodelovali ali ne oz. si glede na okoliščine izberejo atraktor, ki mu bodo sledili.⁵ V opisanem primeru so projektni sodelavci omahovali, kaj bi bilo v danem položaju najprimerneje narediti: *Ali so bolj del projekta ali njihove organizacije? Kateremu vodji morajo slediti?*⁶

Opisani primer je vsekakor imel konkretne posledice: kakovost izvedenih aktivnosti je bila manjša, kot je bilo predvideno v delovnem načrtu, kar seveda pomeni, da je projekt zaradi nedejavnosti partnerja prav gotovo utrpel določeno škodo. Spor na projektnem sestanku ni bil ustrezno obravnavan oz. razrešen. Po drugi strani pa obstaja možnost, da je koordinator pragmatično ocenil, da raje žrtvuje kakovost izvedbe določenih aktivnosti na regionalni ravni, kakor pa da bi nesoglasja še dodatno poglobil, ogrozil povezanost konzorcija in s tem uresničitev drugih, morebiti pomembnejših transnacionalnih učinkov projekta kot celote. Kakor koli, v trenutku izbruha spora je bilo vsem jasno, da gre za interno zadevo med partnerjema iz iste države. Kar naenkrat to ni bil več partnerski sestanek evropskega projekta, projektne partnerstva v tistem trenutku ni bilo več. Ko so fizično zapustili sestanek, so kršili osnovna pravila ritualnosti in zamajali temelje družbene kohezivnosti. Podali so jasen signal: *»Briga nas za druge partnerje, j*** se nam za VAŠ projekt!«*

Ko sem omenjeni primer analiziral še z dramaturškega zornega kota, sem dognal, da so se v trenutku stopnjevanja konflikta v projektnem konzorciju oblikovale tri različne skupine. V prvi so bili zastopniki vodilne organizacije (koordinatorja). Predstavniki partnerske organizacije, ki so se zapletli v spor s prvo in zapustili sestanek, so bili skupina antagonistov (obe sta bili iz iste države). Tretja skupina so bili nepovezani drugi, ki so pasivno spremljali bojevito predstavo in se v nastalo nesoglasje niso neposredno vmešali. Čeprav so bili enakovredni partnerji v projektu, jih je predstava na neki način izključila navkljub fizični navzočnosti. Splošen vtis je bil, kot da jih v trenutku vrhunca spora sploh ni v prostoru.

⁵ O oblikovanju omrežij in *hommes clés*, tj. najpomembnejših ljudi v institucijah Evropske komisije, gl. Abélès, Bellier in McDonald 1993: 6.

⁶ Antropolog in psiholog Gregory Bateson (1935: 181) je govoril o kulturni shizmogenezi kot o progresivni diferenciaciji, ki nastane zaradi nesoglasij in nasprotij med člani različnih skupin iste skupnosti. Meta Gorup in Dan Podjed (2017) sta se oprla na njegovo teorijo in analizirala takšne procese na primeru nepridobitnih organizacij, katerih cilji presegajo ekonomsko optimizacijo finančnih dobičkov in tako pogosto omogočajo različne, včasih tudi konfliktno interpretacije. Podobno opažam pri navedenem primeru, pri katerem je nastala delitev na dve frakciji v projektni skupini, ki sta postajali vse bolj ločeni in sta se opredeljevali druga proti drugi.

Dogodek sem v dvostranskih pogovorih analiziral z različnimi vpletenimi sodelavci. Kolegica, ki je v projektu skrbela za finančni menedžment, je pojasnila, da je v trenutku, ko so se začeli pogovarjati v svojem jeziku, nameravala vstati in jih glasno opozoriti, da so navzoči še vsi drugi in naj svoje interne težave rešijo kje drugje. »*Poiščite si sobo* (angl. *get a room*)!« kot se je sama izrazila. Prvi skupini namreč nista tekmovali, da bi pridobili naklonjenost posameznih članov tretje skupine, ki bi v vlogi občinstva delovali kot nekakšni rabsodniki v sporu. Ne samo da tretji niso imeli vpliva na predstavo in da vanjo niso posegali – v tistem trenutku so bili obstranci, ki so jih nevidne stene odrezale od same predstave (Goffman 2014: 150–151). Zato je bilo po vihrovem odhodu druge skupine zanimivo opazovati spontano reakcijo projektne vodje v trenutku, ko se je ponovno zavedel, da so v prostoru tudi drugi in da je sestanek nekako treba nadaljevati. Kljub poznejši preudarnosti in opravičilu je njegov prvi neverbalni odziv izžareval nekakšno iracionalno ogorčenost nad dejstvom, da so v istem prostoru še drugi, ki tam kakor da ne bi smeli biti; kakor da bi se nepovabljeni nepričakovano pridružili ospredju potekajoče predstave, njihovo navzočnost pa bi v najboljšem primeru lahko razumeli kot neprimerno, če ne kar nespodobno.

V kontekstu evropske pluralnosti je pomemben še en element, namreč, da so sodelavci nenadoma angleščino zamenjali s svojim nacionalnim jezikom. Glede na to, da govorim o evropskih projektih, ki povezujejo različne države EU, se pogosto dogodi, da posamezniki iz istih držav med seboj spregovorijo v svojem nacionalnem jeziku, kar ni nenavadno. V primerih, ko je navzoče občinstvo, ki ne razume jezika, je takšna praksa večinsko obravnavana kot neprimerna, nevljudna ali pa celo napeljuje misel na intrige in prikrito »zarotniško komuniciranje« (Goffman 2014: 198). Spet drugačni pa so primeri zarotniških uprizoritvenih namigov, ko so projektne sodelavci, ki jim je angleščina prvi (in edini) jezik, v stavke s spremenjeno intonacijo, premišljenimi poudarki, premori ipd. skrili prefinjene namige, ki bi lahko izražali posmeh, ironijo, podcenjevanje ipd. in jih manj večji angleščine niso zaznali ali jih niso razumeli – kakor da bi se zgolj angleško govoreči na neki način želeli maščevati vsem, ki so razen v angleščini komunicirali še v drugih jezikih.

Odri in zaodrja projektne predstave

Ko sem koordinatorja prvega evropskega projekta, v katerem sem sodeloval še kot študent dodiplomskega študija, povprašal o njegovih kariernih napotkih, mi je v spletnem pogovoru odgovoril, naj se predvsem udeležujem zabav: »*Priložnosti ne rastejo na drevesih. Zato dvigni svojo rit in pojdi ven. Ne čakaj,*« je energično zabrusil in zakrnilil z rokami. »*Naključnim sproščenim pogovorom v neformalnih okoljih večkrat sledijo pomembni premiki na različnih področjih, ne samo službenem. Dogovoril se boš za nov projekt, spoznal boš nove prijatelje, mogoče celo bodočo ženo,*« je še dejal in me povabil, naj ga ob priložnosti obiščem v Haagu, kjer trenutno živi. Na podoben način, a s širšega

ritualnega gledišča, je na pomen takšnih druženj opozoril tudi Goffman: »Ostati v svoji sobi, stran od prostora, v katerem poteka zabava [...], pomeni ostati stran od prostora, v katerem se uprizarja realnost« (Goffman 2014: 47).

Kot je nadaljeval že omenjeni prekaljen akter evropskih projektov, ki pri vodenju močno stavi na neformalno povezovanje in s katerim sem se pogovarjal prav v takšnem neformalnem kontekstu, se v zaodruju stkejo pristni stiki, gradijo se prijateljstva. Človeku zaupaš stvari, ki so lahko tudi bolj osebne narave. Po večerji gremo skupaj še na pijačo v bližnji bar in si tam povemo mnogo stvari, ki si jih na projektnem sestanku ne bi nikoli. *»K temu včasih nekaj malega pripomore tudi alkohol, pa ne da bi zdaj oglaševal pijančevanje, ravno nasprotno. Treba je doseči, da se ljudje sprostijo,«* je pojasnil. Njegovo mnenje je, da se tako ustvari in krepí zaupanje v projektni skupini, tako se ljudje dejansko spoznajo. In ti medčloveški odnosi so bistveni – če so dobri, bo funkcioniral tudi projekt.

Podobno mi je razložila projektna sodelavka, ki danes deluje kot nadzornica in vodja programa v izvajalski agenciji. Razložila mi je, da je bila kot majhna deklica vzgojena v strogem družinskem okolju. Te izkušnje so prispevale k njenim začetkom v evropskih projektih, saj je bila takrat precej ciljno usmerjena: *»Kave in vse, kar pride zraven – to je za potem. Ali res moramo? Dajmo se mi najprej dogovoriti, vi pojdite potem na pivo, jaz bom šla pa delat v svojo hotelsko sobo.«* Pozneje je ugotovila, zakaj nekateri projekti in skupine pridejo do rezultatov, čeprav se ji je na prvi pogled zdelo, da *»samo kofetkajo in se pogovarjajo – torej da ne delajo.«* Na začetku je bila dokaj nestrpna do *»bolj mehkih zadev«*, kot so sprehodi, ogledi, večerje itn. *»Za to pa že ne bomo zapravljali davkoplačevalskega denarja!«* je razmišljala takrat. Vendar je prav tu skrivnost, zakaj se *»nekje zgodi kemija med projektnimi partnerji, drugje pa ne.«* Z izkušnjami je ugotovila, da se projektne sodelavci v neformalnih okoliščinah ne samo spoznajo, temveč tudi zelo veliko dogovorijo. V odločilnih trenutkih, ko se kakšna stvar zaplete, ti priskočijo na pomoč. Če projekt spremlja ta mehkejši del, je komuniciranje veliko lažje, kar navsezadnje pripomore k temu, da so tudi rezultati boljši, kakovostnejši. *»Tudi če imamo na kupu veliko dobrih strokovnjakov, bo sicer vsak individualno opravil svoje delo, ne bo pa prišlo do skupnih učinkov,«* je prepričano dodala. Zato se je njena začetna nestrpnost sčasoma umirila, predvsem ko je spoznala, da imajo evropski projekti še višji namen onkraj tega, kar je zapisano v projektnih prijavnica.

Formalni del projektne sestanka je ospredje, v katerem projektne sodelavci drug pred drugim uprizarjajo predstave in upravljajo vtise. Vendar na podlagi lastne projektne prakse ugotavljam, da je razumevanje zakulisne dinamike – torej vseh neformalnih druženj in spontanih pogovorov zunaj formalnih okvirov – pomembna prvina uspešnega projektnega vodenja. Zaodrje lahko osvetli nekatere prakse, smisel in vrednote projekta (ter projektne polja kot celote), na katere navadno nismo dovolj pozorni, saj se nam kažejo kot samoumevni oz. napačno domnevamo, da se izražajo zgolj s formalnimi strukturiranimi dejavnostmi v projektih.

Vse se začne že s prihodom na sestanek in neformalnimi klepeti med posamezniki, ki se največkrat pogovarjajo o tem, kako je kdo pripotoval na sestanek, kje je nastanjen,

kakšno je tukajšnje vreme in kakšne so temperature v primerjavi s krajem, od koder je pripotoval (med epidemijo tudi, kakšne so epidemiološke razmere v državah, koliko je dnevnih okužb, ali te rastejo oz. padajo in podobno). Kakšen je namen vljudnostnih kramljanj o nepomembnih stvareh (angl. *small talk*)? Gotovo se poraja potreba, da s kom, ki ga nismo že nekaj časa videli v živo, poleg tega, da ga pogledamo v oči, mu podamo roko in pozdravimo, tudi o čem spregovorimo – o čemer koli. Nekateri so prav izurjeni v tem, da si načrtno zapomnijo določena dejstva iz kolegovega življenja in jih v neformalnih stikih uporabijo kot sredstvo za pridobitev naklonjenosti. »Kako kaj tvoji dve hčerki, Maja in Nataša, če se prav spomnim?«; »Kako se trenutno uvršča tvoj priljubljeni nogometni klub Sporting iz Lizbone?«; »Ali si že prebrala knjigo Mojster in Margareta, ki si jo imela s seboj na prejšnjem sestanku?« S takšnimi nedolžnimi uvodnimi pogovori želijo ljudje odpraviti togost na samem začetku.

Ugotavljam tudi, da se nemalokrat v bolj sproščenem neformalnem pogovoru, ki lahko poteka tudi v nacionalnih jezikih med projektnimi partnerji iz istih držav, pokažejo drugačni pogledi in razmišljanja od tistih, ki so izražena v ospredju. Po Goffmanu (2014: 127) je v zaodrju precej samoumevno nasprotovati vtisu, ki ga ustvarja nastop. Ljudje razkrijejo druga, spremenjena ali dodatna mnenja ali pa se določene teze, izrečene v formalnem delu, bodisi omilijo bodisi dodatno okrepijo oz. zaostrijo. V zaodrju se posamezniki počutijo varnejši in suverenejši kakor v plenarnem nastopu, na katerem so primorani vtise nadzorovati in upravljati (nav. delo: 263). Z izbiro sogovornikov in tematik po lastni presoji lahko krojijo položaje na način, da jih bolje obvladajo in nadzirajo. Projektni sodelavci so tako kot gledališki igralci v svojih garderobah lahko resnično oni sami. Odložijo maske, pokažejo prava čustva, se šalijo in se na splošno čutijo osvobodjene strogih zahtev, ki jih od njih terja vloga na odru – in to lahko še posebej pride do izraza po dveh ali treh kozarcih piva ali vina na projektnih večerjeh.

Niso pa vse zaodrse dejavnosti povezane zgolj s sproščenostjo, lahkotnostjo in neobremenjenostjo. Med raziskavo sem bil priča različnim dramaturgijam in razmejitvam med izvajalci in občinstvom ter odrom in zaodrjem. Jasna ločnica je bila še bolj negotova, saj so projektni sodelavci na istem sestanku lahko bili najprej ekipni tovariši in izvajalci v eni predstavi, ko so npr. skupaj predstavili delovni sklop A, spet v drugi predstavi, ko je šlo za delovni sklop B, pa so se pomešali, nekateri so bili znova v vlogi izvajalcev, medtem ko so drugi prevzeli vlogo občinstva. Prav tako se je dogodilo, da so se v zaodrju zbrali nekateri člani projektne skupine, da bi med seboj uskladili nastop, ki so ga pozneje izvedli na projektnem sestanku pred drugimi člani projektne skupine, ki so takrat (tudi nevede) prevzeli vlogo občinstva. Posamezniki, ki so bili udeleženi pri tem skrivnem komuniciranju, so pristali v nekakšnem zarotniškem medsebojnem razmerju (Goffman 2014: 198) – pa vendar ga v svoji ožji skupini večinoma niso razumeli ali obravnavali na ta način. Meje med zarotništvom na eni ter pripravami, usklajevanji, strategijami in načrti na drugi strani so seveda nejasne, pogosto pa občinstvo v primeru razkritja najlažje presodi, za kaj v resnici gre.

Sam sem bil po naključju del takšne skupinske zarote, ko sem se dan pred projektnim sestankom, ki sem ga vodil, sprehajal po starem delu angleškega univerzitetnega

mesta. Šel sem mimo kavarne, v kateri so sedeli projektni sodelavci iz iste organizacije in so pripravljali svojo predstavitev za naslednji dan. Opazili so me in povabili medse, saj so želeli slišati moje mnenje o njihovem načrtu. Nastop so pripravljali in usklajevali precej skrbno, saj so se hoteli izogniti potencialni sceni,⁷ kakor se je dogodila na enem izmed prejšnjih projektnih sestankov med predstavitvijo enega od delovnih sklopov.

Za izvedbo predstavitve so izbrali najzanesljivejša, nekonfliktna človeka in hkrati določili, kdo iz skupine se ne sme vmešavati. Izbirali so primerne besede in se dogovorili, katera dejstva poudariti in katera prilagoditi ali zmolčati. V kavarniškem zaodrju so se bodrili in drug drugega spodbujali, da bo predstava, ki jo nameravajo naslednji dan uprizoriti, uspešna – pri tem pa so želeli pridobiti tudi moje odobravanje. Skrivaj so želeli dobiti moje zagotovilo, da mi lahko zaupajo skrivnosti svoje skupine in da jih pred občinstvom ne bom izdal. Da bom torej deloval kot lojalen, discipliniran član njihove skupine, v katero so me tako elegantno in neprostovoljno vključili (po Goffman 2014: 145). Četudi sam nisem dejavno posegel v njihove načrte in poznejše predstavitve, sem zaradi svoje navzočnosti vseeno občutil nekakšno zarotniško krivdo, saj prikrito zakulisno delovanje po mojem mnenju ne pristaja projektnemu vodji. Še posebej je bil ta občutek izrazit na projektnem sestanku med njihovo predstavitvijo, ko sem se kar naenkrat zavedel, da so drugi partnerji postali občinstvo skrbno pripravljene predstave. V tem položaju je najpomembnejše spoznanje, da se je dan prej v kavarniškem zaodrju oblikovala skrivna skupina širše projektne skupine, ki je vključevala tudi mene, projektne vodjo, in ki so jo povezovale skrivnosti, prikrite drugim članom občinstva. Če izhajam iz Goffmanove teorije, zarotniki, skupaj z mano, nismo bili člani skupine zaradi statusa ali dejstva, ker smo po naključju skupaj sedeli v kavarni in tam govorili o prihajajočem nastopu, temveč predvsem zaradi (tihega) sodelovanja na projektnem sestanku in prikrievanja tega sodelovanja, da bi ohranili želeno definicijo položaja (nav. delo: 120).

O projektnih večerjah oz. kdo mi je pojedel solato?

V poglavju o kulturnem kapitalu sem se že dotaknil estetike evropskih projektov z vidika vseh tistih, ki smo čutno in telesno postavljeni v projektno sceno, kar presega specifičnost posamičnih projektov. Ne gre samo za vsebinsko specifično znanje, ki nastaja v projektih, uresničevanje ciljev in učinkov iz projektne prijavnice ali graditev kariere. Gre za oblikovanje kulturne kompetence, kako delovati v mednarodnem, medkulturnem okolju, kar vnaša razločevanje v odnosu do drugih, ki v to niso (bili) vključeni.⁸

V tem kontekstu so projektne večerje vsekakor zanimiv predmet za antropološko preučevanje. Naj povedano orišem s primerom iz lastne projektne prakse. V različnih

⁷ *Scena* je v tem primeru stanje, v katerem posameznik ali skupine posameznikov delujejo tako, da uničijo ali resno ogrozijo videz soglasja. Ustaljena fraza, da kdo »naredi sceno«, je primerna, kajti učinek takšnih motenj je dejansko nastanek nove scene oz. novega prizora, ko se na silo uveljavi nova drama (Goffman 2014: 233).

⁸ O evropskih projektih kot platformi za graditev in utrjevanje evropske identitete gl. Farrell 2010.

državah jedo solato ob različnem času. Ponekod se večerja začne s solato, šele potem sledita glavna jed in sladica. V Franciji se mi je zgodilo, da sem dobil solato servirano po glavni jedi. Spet drugod solato postrežejo ob glavni jedi. Tako je bilo tudi na projektni večerji v Sloveniji z zanimivim pripetljajem. Vsak je dobil solato servirano na svojo levo stran, kar pa je moj levi sosed prezrl, saj je bil zatopljen v pogovor. In tako je nevede pojedel mojo solato. Še bolj smešno pa je bilo, da je njegov levi sosed sledil njegovemu početju in prav tako pojedel solato na svoji desni strani, ki je izvirno pripadala mojemu sosedu. Ne vem, kje se je ta veriga pretrgala, ampak dejstvo je, da sem ostal brez solate. Pa še paradižnikova je bila – moja najljubša.

Čeprav je večerja pogosto prvi obilnejši topli obrok, ki ga projektne sodelavci zaužijejo ob projektne sestanku, pa njena konkretna prehranska vsebina vseeno ni v središču doživljanja. Je predvsem priložnost za nekakšno skupinsko obredno izkušnjo – za druženje, spoznavanje, klepet, pa tudi za poglobljene vsebinske razprave. Projektne večerje je organizirana okoli forme prehranjevanja in zato od navzočih zahteva določeno mero uglajenega vedenja in diskretnega uživanja ob hrani.⁹ Predstavljanje sebe in upravljanje vtisov se namreč nadaljujeta tudi ob projektne večerjeh in vsebine igranih prizorov so precej raznovrstne. Za uspešno delovanje v evropskih projektih torej ni potrebno samo vsebinsko specifično znanje, strogo vezano zgolj na ozko tematiko projekta. To pa zahteva čas in določeno »investicijo v samega sebe, kot pri treningih za oblikovanje mišičastega telesa« (Bourdieu 1986: 18) – kar ustvarja razločujočo vrednost (Bourdieu 1984).

Na projektne večerjeh, kjer se zberejo in povežejo ljudje z različnih koncev Evrope, sem skušal opazovati in ugotoviti, kako se določena raven že omenjenega utelešenega znanja kot tretje oblike kulturnega kapitala (poleg objektivizirane in institucionalizirane) izraža s telesno prakso, gestami, sporočilnimi držami telesa, ki so vtisnjene v pravila lepega vedenja in se pogosto prenašajo brez uporabe jezika.¹⁰ Gre za neozaveščeno ravnanje telesa in učenje telesa od telesa. Telesnih praks se učimo od drugih projektne sodelavcev, ki jih opazujemo in posnemamo (Mauss 1996: 203–211), kar se, glede na moje izkušnje, dogaja tudi na projektne večerjeh.

Pri večerji v središču Bruslja, na kateri so me upodobitve Jacquesa Brela in jedilnik s školjkami opominjali, da gre za restavracijo z lokalnim pridihom, sem natančno opazoval našega projektne vodjo in njegove aristokratske manire: kako natančno je prepognil prtiček in si ga pred začetkom jedi namestil nad kolena, kako vzravnano držo je imel med jedjo in kako je obe roki držal tesno ob telesu, da se ne bi s komolci dotikal in motil sosedov, kako je iskreno zaželel dober tek vsemu omizju, še prej pa izrekel nekaj povedi, v katerih je citiral Voltaira, in kako je po končanem obedu vilice in nož na krožniku položil, kot da bi kazalca na uri kazala pol šestih.¹¹ Čeprav sem bil v otroštvu deležen vzgoje lepega vedenja za mizo – babica me je npr. učila pravilne telesne drže, da sem med jedjo moral z nadlaktjo držati leseno desko, jesti sem moral s »ta lepo«, torej desno roko, krožnika nisem smel privzdigniti, da bi iz njega zajel ostanke juhe, ko sem pojedel, pa sem

⁹ O okusu in meščanskem habitusu gl. Bourdieu 1984: 177–200, 330–331.

¹⁰ O treh vrstah spomina gl. Connerton 1989.

¹¹ O vedenju za mizo gl. Elias 2000: 181–245.

moral za mizo sedeti še toliko časa, dokler niso pojedli tudi drugi –, sem vseeno nekatere navade intenzivneje začel prevzemati šele na podlagi posnemanja drugih, ki sem jih še kot študent začel opazovati na projektnih večerjeh, saj je bil to takrat moj skoraj edini stik z uglajenimi ljudmi iz različnih kulturnih okolij.¹²

Forma prehranjevanja je torej estetska kategorija. Projektna kosila so v primerjavi z večerjami bolj v funkciji prehranjevanja, saj v ospredje pride praktičnost obroka – ljudi je namreč treba čim prej nahraniti, da bodo lahko nadaljevali z delom. Pri projektnih večerjeh pa je opazna estetizacija, saj se skuša goli materialistični vidik prehranjevanja čim bolj zakriti, čeravno so tudi na projektnih večerjeh ljudje, ki dobesedno hlastajo za hrano. Forma večerje se nanaša predvsem na ritem prehranjevanja s pričakovanji, prekinitvami in zadrževanji, v ospredju pa so pogovori med projektnimi sodelavci.

Običajno se oblikuje več pogovornih skupin in podskupin, ki se spreminjajo po velikosti, in sicer glede na število udeležencev, sedežni red (torej kako se posamezniki posedejo), prostorsko ureditev in razporeditev in pa teme pogovorov. Sogovorniki tvorijo ožje skupine za širšim omizjem. Pomembna sta predvsem dva dejavnika, sedežni red in tema pogovora, ki pa sta povezana. Pri poljubnem sedežnem redu – ko ljudje pač sedejo tja, kjer je prostor, brez pripravljenih načrtov in premišljenih namer – takšna naključna razporeditev ljudi vpliva na oblikovanje tem pogovorov. Včasih pa lahko na sedežni red vpliva vnaprej zamišljena tema pogovora: posamezniki se načrtno posedejo, ker želijo večer preživeti v družbi, ki si jo sami izberejo, da bi se pogovarjali o določenih temah. Prav tako se lahko posedejo po nekem ključu, npr. po narodnosti, kar tudi omogoča pogovore v maternem jeziku, ali pa glede na osebne preference, motive ali interese. Nekateri npr. premišljeno sedejo poleg vodje projekta ali predstavnika EU, da z njim navežejo bolj osebne stik,¹³ spet drugi želijo biti poleg ljudi, ki jih poznajo že od prej in imajo podobne poglede, jih povezujejo skupna raziskovalna, znanstvena ali strokovna področja, zanje mislijo, da jim lahko v prihodnje koristijo, ali pa so jim enostavno prijetni oz. do njih čutijo naklonjenost ali telesno privlačnost (kakor mi je zaupal kolega: »*Zate sicer ne vem, ampak jaz bom sedel zraven 'ta fletne'.*«).

Zanimiva zadrega, ki sem jo ob prihodu na večerjo večkrat opazil, je, kam sestiti, če prideš med prvimi in je še vse prosto. To je tisti trenutek, ko vsi stojimo in se pogovarjamo, si ogledujemo okolico, pogled obračamo k mizi in spet nazaj k ljudem in razmišljamo, kaj bi bilo najbolje storiti. Čakamo, kaj bodo storili drugi, kdo se bo prvi opogumil in prevzel iniciativo – pri tem pa nas skrbi, da nam, če bi to naredili mi, drugi ali ne bi

¹² Ljudje, ki sami živijo v okolju, ki poraja vedenjske zglede, ne potrebujejo knjig, da bi spoznali, kako »se je treba vesti« (Elias 2000: 208). Zgledujejo se po ljudeh, ki premorejo eleganco in tako določajo, kaj velja za dobro in kaj za slabo (nav. delo: 224). Tudi Mauss je v razpravi o telesnih tehnikah ugotavljal, da se navade v okviru habitusa v telo vtiskujejo predvsem s socializacijo. Ko posnemamo dejanja, ki so se posrečila tistim, ki v naših očeh uživajo ugled, jim zaupamo in jih spoštujemo kot avtoritete (Mauss 1996: 207–208). Splošno rečeno, Elias govori o procesu »civiliziranja«, ko določeni družbeni standardi postanejo del človekovega repertoarja ravnanja, mišljenja in pričakovanj – pri tem pa je treba dodati, da je vedenjski kodeks, po katerem se ravnavajo člani družbe, rezultat dolgotrajnega procesa, ki se vleče v stoletjih razvoja neke družbe (o teoriji civilizacije gl. Elias 2001: 284–411). Prenašanje oz. habituacija se pogosto zgodi brez uporabe jezika oz., kot sam ugotavljam med pisanjem teh sestavkov, ju je v jezik tudi zelo težko prevesti.

¹³ Več o tem v naslednjem razdelku.

sledili ali pa bi prisledli tisti, ki jih zaradi takšnih in drugačnih razlogov ne želimo ob sebi. Kam bi bilo torej najprimerneje sedeti? Na konec mize, da smo svobodnejši in lahko kadar koli vstanemo, ali kam na sredino, kjer v širšem okrožju lažje izbiramo, s kom se bomo pogovarjali. Včasih čakamo, da se najprej posedejo tisti, s katerimi bi radi sedeli, in se jim nato čim prej pridružimo. Ali nasprotno, počakamo, da sedejo tisti, s katerimi nekako ne bi radi preživeli večera, in gremo zato drugam. Ko nastopi trenutek odločitve, je treba hitro ukrepati, če želimo ravnati v skladu s svojimi notranjimi preračuni. Kaj hitro se lahko zgodi, da nas kdo prehití. Od tega trenutka je namreč odvisno, ali bomo večer preživeli plodno in ustvarjalno (razvijali ideje in se mogoče dogovorili za nove projektne prijave), sproščeno, nasmejano in dobrodušno, zdolgočaseno in apatično, mogoče celo v napetosti, nelagodju ali konfliktu.

Včasih sem zaznal, da se je kdo tako poistil s svojim likom v projektne ospreddju, da je tudi svoje bolj sproščeno vedenje v zakulisju (med odmori, večerjami in drugimi neformalnimi aktivnostmi) še vedno obravnaval in izvajal kot nastop. V takšnem primeru je bila zanj tudi projektne večerja zgolj oder, na katerem je, vsaj tako je bilo občutiti, hlinil sproščeno in ustvarjal vtis narejenosti. »Nenaravna sproščeno« (Goffman 2014: 150) prav gotovo ni nenavadna. Vsak od nas se je verjetno že kdaj zalotil, da je svojo igro nadaljeval tudi po padcu zastora. Zanimivo je, da sem jo na podlagi opazovanja včasih odkril pri posameznikih, ki na sestanku niso prevzemali izrazitih vlog – torej niso predstavljali delovnih sklopov, niso spraševali ali se aktivno vključevali v debate in so tako bili večinoma v funkciji tihega občinstva (podobno kot pri Singalcih).¹⁴ Šele zakulisje jim je omogočilo, da so spregovorili oz. zaigrali v tisti vlogi, ki se jim je ni posrečilo ali je niso mogli odigrati na odru sestanka. Takšen posameznik potrebuje svoje lastno zakulisje, kjer npr. kramlja z omejenim številom članov skupine. Lahko je to tudi prostor, kamor se nekateri premaknejo po končani večerji, npr. hotelski bar. To je zelo pogosto kraj, kjer se ne glede na prejšnje dogajanje in prizorišča sklene večer projektne sestanka; v množici vseh je najbolj neformalni zakulisni del druženja. Tukaj si večkrat »odpnejo kravate« tudi tisti, ki so do tedaj še vzdrževali določeno raven odrske uradnosti.

Med raziskavo se je pokazalo, da na splošno razpoloženje partnerjev na projektne večerji vpliva neki kolektivni vtis, ki se izoblikuje na projektne sestanku: kakšni so bili npr. njegovi učinki in izkupički, ali je sestanek potekal mirno in konstruktivno oz. ali so se pojavili konflikti, navzkrižja in napetosti, ki ostajajo v glavah ljudi in se zavlečejo tudi v projektne večerje. Kolega iz službe mi je ob prihodu s projektne sestanka v Maastrichtu opisal dogajanje na projektne večerji: »V tej skupinski dinamiki, ko smo si pripovedovali zgodbe, se smejali in tudi opravljali druge, sem ugotovil, s kom bom v projektu lahko dobro sodeloval.« Po začetnem tipanju, ko pri sebi še vedno ohranjamo ostanke odrske formalnosti, se ozračje začne počasi sproščati. Izkušnje so seveda različne od posameznika do posameznika in od večerje do večerje – ali drugih podobnih neformalnih ali polformalnih dogodkov. Med intervjuvanjem sem ugotovil, da se nekaterim zdijo popolnoma samoumevne – »ljudje pač sedijo skupaj, se prehranjujejo in

¹⁴ Gl. razdelek »Navdušena zavzetost ali srkanje kave iz ozadja?«

o nečem blebetajo.« Drugi so poudarili, kako je izkušnja odvisna od tega, s kom sedijo, kako so postavljene mize, koliko se spije in kdo na koncu plača račun. V pripovedih pa so prav tako nakazali, da jih skupinski tok lahko do določene mere tudi prevzame in posrka, ko skoraj izgubijo samonadzor in se v celoti prepustijo in uživajo v danem trenutku.

Nekaterim pozne večerje in hrana na prazen želodec po celodnevem sestanku povzročijo nevšečnosti in poznejšo nespečnost, tudi jutranjo utrujenost. Frazi *»večerja je bila odlična, a zame je to preveč hrane«* in *»nisem vajen jesti pozno v noč, zato nisem dobro spal«* pogosto slišimo ob jutranji kavi, pred začetkom naslednjega dne projektnega sestanka. Čeprav nekateri naslednji dan trpijo, ker so preveč pojedli, spili in ponočevali, je večerja vseeno pomemben del projekta kot celote. Če je *»svet v resnici svatba«* (Goffman 2014: 47), je projektna večerja praznovanje, ki omogoča skupinsko izkušnjo; tej pa se v resnici ne moremo in niti ne želimo izogniti.

Sistem Ivana Groznega

Z vidika dramaturgije projektne sestankovanja je bilo zanimivo opazovati, ko so se projektni večerji ali kateremu drugemu neformalnemu zakulisnemu dogodku pridružili tudi skrbniki projektov kot predstavniki oblastniškega polja EU. V takšnih primerih so se jim do določene mere odprla vrata v zakulisje projektne skupine, kar pomeni, da so lahko vstopili na neformalno območje, ki članom občinstva ponavadi ni dostopno. Ko gredo člani projektne skupine enkrat v zakulisje (npr. na projektne večerje), kjer jih občinstvo ne more videti ne slišati, se lahko zgodi, da tam svoje občinstvo obravnavajo drugače kot na uradnem odru projektne sestanka, iz oči v oči. Opaziti je bilo namreč dvoje: člani skupine se lahko iz svojega občinstva norčujejo, ga obrekujejo, karikirajo, kritizirajo ali pa tudi nasprotno, da ga v zaodruju hvalijo, saj v njegovi navzočnosti to morebiti ne bi bilo sprejemljivo.¹⁵

Primerjava med izrazi, s katerimi so o kom spregovorili ali ga nagovorili na odru ali pa s katerimi so isto osebo omenili ali opisali v zakulisju, je razkrila marsikaj o tem, kakšno je mnenje projektne sodelavcev in kako to osebo obravnavajo. Goffman (2014: 193) opozarja, da izvajalci na odru v navzočnosti občinstva običajno uporabljajo prijazno obliko nagovarjanja, ko pa je občinstvo odsotno, jih pogosto poimenujejo zgolj s priimkom, z osebnim imenom, če to v njihovi navzočnosti ni dopustno, z vzdevkom ali prezirljivo izgovorjenim polnim imenom. Opažam, da se v evropskih projektih večkrat primeri prav nasprotno: ko skrbnika v njegovi navzočnosti naslavljajo z osebnim imenom, v njegovi odsotnosti pa ga poimenujejo s kratico PO (angl. *Project Officer*) ali pa kar EU ali Bruselj (npr. *»EU/Bruselj nam je dejal(a), da moramo narediti to in to«*); torej kakor da ne bi šlo za osebo, temveč zgolj za podaljšek institucije. Metonimija neko avtoriteto s simbolno močjo poveže s širšo skupino, ki jo ta predstavlja, podobno kot je Shakespeare imenoval Kleopatru »Egipt« ali francoskega kralja »Francija« (Bourdieu 1986: 24).

¹⁵ O obravnavanju odsotnih gl. Goffman 2014: 190–195.

Na uvodnem sestanku projekta Obzorja 2020, ki je junija 2018 potekal v prostorih Združenja arhitektov v Bruslju, sem bil priča precej bizarnemu položaju, ko se je skrbnica projekta med odmorom pridružila stoječemu omizju posameznikov in posameznic, ki so pili kavo in se pogovarjali o projektu. Poznali so jo vsi razen nekoga, ki je zamudil na sestanek in ni bil navzoč na začetku, ko se je predstavila pred vsemi partnerji. S komentarji tipa »A kdo od vas razume, kaj točno je namen projekta?«; »Mislim, da je to nemogoče izvesti« in »Ne vem, kdo je napisal delovni sklop, ki ga vodi naša organizacija. Meni je vse skupaj precej nejasno in tudi nesmiselno« je v zbrano skupino vnesel dobršno mero nelagodja. Zaznati je bilo dolga obdobja neprijetne molčečnosti, ki so jih spremljali začudeni, vprašujoči pogledi. Skrbnica, Grkinja po rodu, je vseskozi molčala in nas opazovala, kako bomo odreagirali, potem pa je po določenem času zapustila omizje z izgovorom, da mora na toaleta. V trenutku, ko se je dovolj oddaljila, je eden od navzočih nadobudnemu kolegu nejevoljno pojasnil, koga je imel vseskozi čast razveseljevati s svojimi pripombami. Ta je v trenutku zardel in se začel opravičevati. Primer pokaže, kaj se lahko zgodi, ko član občinstva zaide v zakulisje in tam kot nekakšen vsiljivec nehote koga zasači *in flagrante delicto*. Goffman je to označil kot »motenje ob neprimernem času« (2014: 231). Naš projektni sodelavec je spoznal, da so ga nepričakovano opazovali pri nastopu, nezdržljivem z vtisom, ki bi ga moral ustvariti pred vsiljivko, torej skrbnico projekta (Goffman 2014: 231).

Vračam se k projektnim večerjam. Ko se ji skrbnik projekta pridruži, je vsaj na začetku v skupini mogoče začutiti določeno mero nesproščenosti, morebiti tudi napetosti ali nelagodja – kakor da bi nad vsemi navzočimi visela dilema, kako primerno jadrati med formalnostjo in sproščenostjo, distanco in domačnostjo, predvsem pa, do kolikšne mere demistificirati in odkrito spregovoriti o praksah in aktivnostih v projektu. Navzočnost skrbnika ali skrbnice projekta na večerji vnaša ali podaljšuje odrsko formalnost in zaigranost v običajno sproščene, nezaigrane vidike zakulisnega vedenja, kar je opaziti predvsem pri ožjem krogu ljudi, ki skrbnika projekta neposredno obkrožajo in s katerimi se npr. zapletajo v pogovor.

Po drugi strani pa sem bil priča tudi načrtnim strategijam v smeri »kontaminiranja občinstva z zakulisnim vedenjem«, in to na način, da nas (enočlansko) občinstvo – v mojem primeru torej skrbnik projekta – pri tej igri ne bi zalotilo (Goffman 2014: 195). Na spletu sem se pogovarjal z izkušenim projektним vodjem, Slovincem po rodu, ki, kot je sam povedal, po projektih »vesla« že od daljnega 3. okvirnega programa. S kančkom hudomušnosti mi je opisal svojo taktiko, ki jo je odkril v knjigi *Al Araf* Vladimirja Bartola (2013: 8–18), tj. t. i. sistem Ivana Groznega. Skrbnika projekta vedno povabi na projektno večerjo in ga posede zraven sebe. V najrazličnejših pogovorih ga skuša omehčati oz. pripraviti k zaupljivosti, da se lahko začneta čim iskreneje pogovarjati o skrbnikovi vlogi in pričakovanjih. Uvodoma se gibljeta okoli lahkotnejših tem, ki se neposredno ne dotikajo projekta. Šele ko se skrbnik projekta naposled sprosti – kar se, kot mi je dejal, pogosto zgodi po nekaj kozarcih –, preideta na projekt. Vodja našteje tiste elemente, za katere ve, da so najbolj problematični – vendar tega ne naredi neposredno. Vprašanja izrazi v splošnejši obliki, tako da je videti, kakor da ne govorita o specifičnem projektu, temveč

se pogovarjata o širših izzivih, s katerimi se pri svojem delu srečujejo vsi. »Predvsem skušam izvedeti, kakšen je skrbnik pod kožo, kot bi se temu reklo,« je dodal s trohico hudomušnosti. »Povem mu lastno izkušnjo, ki je podobna njegovi, da pridobim njegovo zaupanje in da ugotovi, da naju vežejo skupne točke, skupen pogled na projekte. Tako mi lahko razkrije določene podrobnosti, ki jih sicer ne bi,« mi je zaupal in pri tem občudoval lastno prebrisanost. »Metoda včasih deluje, včasih pa žal ne,« je sklenil pripoved in se ob skomigu še precej glasno zasmejal.

Kot je razvidno, lahko izkušeni akterji projektne igre navzočnost skrbnika obrnejo sebi v korist, ko jih skušajo ujeti v past njihove uradne funkcije. V projektne zaodrju, kjer so si vsi enaki, jih skušajo počlovečiti, spremeniti v zasebnike, jih razbremeniti javne službe in jih s tem odvezati zaobljube »legitimni iluziji«. ¹⁶ Na ta način skušajo pridobiti njihovo osebno naklonjenost, podporo ali celo kakšno neuradno informacijo, namig ali odpustek. Gre za proces previdnega, postopnega razkrivanja (Goffman 2014: 214–215). Kot je razvidno iz primera Ivan Grozni, ljudje v trenutkih, ko se še ne poznajo, začnejo čisto vsakdanji proces »tipanja«, med katerim drug drugemu postopoma priznavajo svoje poglede, mnenja, statuse. Pri tem čakajo, da se drugi sprostijo in da hkrati pokažejo razlog, zakaj je bilo zanje varno, da so se sprostili – in ko v takšni vzajemni izmenjavi pridobivajo ta zagotovila, se lahko sprostijo še nekoliko bolj. Takšne prakse se lahko gibljejo od iskrene človeške zainteresiranosti do skoraj preračunljive manipulacije, s katero skušajo načrtno pridobiti koristi, kakor je razvidno iz omenjenega primera.

Ali ste jedli jastoga?

O projektne večerjeh sem se večkrat neformalno pogovarjal s svojimi sodelavci, ki so vključeni v evropske projekte. Eden od njih, antropolog po izobrazbi, s katerim me poleg strokovnih interesov družijo predvsem afiniteta do dobrih slovenskih vin, mi je opisal svojo izkušnjo, ko je s člani projektne skupine sedel v restavraciji v Schumanovem predelu Bruslja. To je bilo ravno po končanem nadzornem sestanku, na katerem so morali pred ocenjevalci in skrbnikom zagovarjati projekt. ¹⁷ Bili so v italijanski restavraciji, njen debelušni lastnik pa je spominjal na igralca lika Clemenza iz prvega dela filma *Boter*. Po večerji so nekateri udeleženci želeli imeti račun za svoj obrok. »Clemenza« je prišel v belem predpasniku in s šopom različnih računov, ki so se mu verjetno nabrali čez dan. Vlekel jih je iz nekakšne amfore in vsakega posebej začel spraševati s tipičnim italijanskim naglasom: »Koliko rabiš? 26 evrov? 35? Mogoče več? Tukaj imam jastoga za 45 evrov!« Bilo je kot na tržnici, mi je v smehu razlagal kolega: »In to pred sedežem Evropske komisije!«

Pripoved poudari eno od značilnosti evropskih projektov, ki izhaja iz njihovega temeljnega bistva – povezovanja organizacij iz različnih evropskih držav z raznovrstnimi nacionalnimi, organizacijsko specifičnimi sistemi vodenja in obračunavanja stroškov. V

¹⁶ Več o kolektivni iluziji v zadnjem poglavju »Odčaranje projektne sveta«.

¹⁷ Več v naslednjem poglavju v razdelku »Nadzorni sestanek«.

praksi se med drugim razkriva tudi pri pripravi in izdajanju računov za projektne stroške, kamor je všteti tudi strošek projektne večerje – torej, koliko je projektni sodelavec pojedel in spil.

Pogosto velja nezapisano pravilo oz. praksa dobrega gostitelja, da ta poleg stroškov med odmori plača vsaj še kosila (toplo ali hladno, servirano v restavraciji ali pa pripeljano na kraj sestanka). Če poleg tega v celoti gosti še projektne večerje, je to velikodušna gesta, ki je pri navzočih projektnih sodelavcih deležna vsesplošnega odobravanja in izrazov hvaležnosti. Nekateri »radodarni« gostitelji (po mojih izkušnjah pretežno iz južnih in vzhodnih predelov Evrope) uprizorijo celo nekakšen projektni potlač (Mauss 1996: 14–18) po načelu, naj se vidita razkošje in dobrohotnost, da bi se nato še nekaj časa po dogodku (skoraj pretiranega) gostoljubja in velikodušnosti med projektnimi sodelavci in širše razlagalo, kako dobro so se imeli, ko je projektni sestanek gostil prav ta partner.

Januarja leta 2011 sem bil na takšni projektni večerji v Sofiji, kjer so poleg enormnih količin hrane in pijače bolgarski gostitelji organizirali še nastop lokalne folklorne skupine, ki nas je po nekaj začetnih izvedenih plesih vse skupaj vključila v skupinski oro. Dionizično poplesavanje in veseljačenje sta na koncu privedla do tega, da se je norveški kolega, ki je z belim robčkom orkestriral skupino plešočih, v zanosu povzpel na zvočnike, padel in prevrnil vso odrsko postavitev, kar je povzročilo nemalo nevšečnosti in ogorčenih pogledov in psovok. Izkušnja lahko preide v nekakšno urbano legendo (a redkokdaj v precedens) in si jo projektni partnerji še danes pripovedujemo ob različnih priložnostih.

Pa vendar razlog za takšno pretirano porabo nikakor ni nemotiviran (Mauss 1996: 147). V potlaču se daje zato, da bi drugega s svojim darom »poteptali« (Godelier 2006: 74). Tako kot v deželah potlača se tudi v evropskih projektih s takšnimi darovi ustvarjajo hierarhije: darovati veliko pomeni pokazati, da si nekaj več v primerjavi s tistimi skopuhi, ki te peljejo samo na sendvič in vodo. Po drugi strani pa sprejeti in ob naslednji priložnosti, ko sam gostiš projektni sestanek, ne vrniti (več), kolikor si dobil, pomeni podrediti se, postati majhen, namesto »magister« postati »minister« (Mauss 1996: 147–148). Projektni partnerji se tega tudi po tihem zavedajo, kakor je razvidno iz njihovih pomenkov in zgodb. Sodelavec, ki je organiziral omenjeni potlač, mi je pozneje v telefonskem pogovoru zaupal, da je to njegova strategija, kako drugim »zahodnjakom« pokazati, kako se stvari streže pri njih. *»Ne glede na to, da smo tri- do štirikrat revnejši od drugih, vseeno znamo organizirati sestanke, ki jih udeleženci ne bodo nikoli pozabili,«* je samozavestno dodal. In cilj vsakega potlača je, da drugim oteži ali celo onemogoči vračilo enakovrednega daru – da se potrdi nadrejenost darovalca in da »bogati zahodnjak« pred drugimi vsaj za nekaj časa izgubi dostojanstvo, ki primarno izvira iz njegovega privilegiranega ekonomskega statusa.

Pogostejša od ne tako tipičnega projektne potlača je običajna praksa, da se gostitelj sestanka vnaprej dogovori z restavracijo in v njej rezervira prostor (brez folklornih skupin in plesalcev). Gostje si jedi naročijo po lastni želji, včasih pa restavracija vnaprej pripravi menije s fiksno ceno, med katerimi lahko izbirajo. Še najpogosteje je, da stroške večerje plača vsak posameznik posebej. Občasno je to napovedano že vnaprej, pogosto pa se s tem čaka do konca večerje oz. do odhoda prvega gosta, ki ga je treba pred pragom

zaustaviti, da ne uide brez plačila. Če se želi organizator večerje izogniti neprijetnim zapletom s plačilom, je najbolje, da se z restavracijo že vnaprej dogovori, da bo račun izdala vsakemu posebej glede na dejansko količino zaužite hrane in pijače.

Gostinci se včasih takšnemu sistemu upirajo, saj jim povzroči precej dodatnega dela, vendar je to z vidika udeležencev najbolj priročno in pravično. Ker to od osebja zahteva nekaj več naporov, se lahko tudi zgodi, da natakara na koncu prinese skupni račun in razdelitev zneska prepusti omizju. V takšnem primeru sta zmeda in slaba volja vseh vpletenih neizogibni. Nekateri pri sebi nimajo gotovine in želijo plačati s kreditno kartico, še posebej v državi, v kateri evro ni nacionalna valuta. Začne se mukotrpno štetje in delitev glede na to, kaj je kdo pojedel in popil. Pogosto pa se konča z nejevoljo natakarja, ko mora zbirati različne ločene prispevke in posameznikom izdajati posebne račune (izjema je omenjeni natakara »Clemenca«, ki je imel vnaprej pripravljeno praktično rešitev).

Naslednja možnost je, da se organizator sestanka z restavracijo dogovori, da se celotni znesek večerje enakomerno porazdeli med posameznike in vsem izda enak račun z enakim zneskom, ne glede na to, kaj je kdo dejansko pojedel in popil. Takšen »skupni dogovor« je lahko ponesrečen predvsem do tistih, ki dobijo fiksni znesek svoje vnaprej določene dnevnic. Projektna sodelavka iz Slovenije mi je na letalu proti Vilni povedala svojo izkušnjo. Ker ni vajena, da bi zvečer pojedla veliko, si je na neki projektni večerji naročila solato in pila vodo iz steklenih vrčev. Sosed pa si je privoščil školjke s predjedjo in še sladico. Na koncu je enotni račun znašal 60 evrov na osebo, ki so ga morali plačati vsi, s tem da je njena solata znašala 8,5 evra. Dodala je, da njena dnevnic ni zadoščala niti za večerjo, kaj šele za druge dnevne obroke. Ali pa primer, ko je moj sodelavec na večerjo pripeljal še ženo. Najprej se je pri gostitelju pozanimal, ali je to sploh primerno. »Pripelji, seveda pripelji,« je bil njegov odobravajoči odgovor, »bo dovolj hrane in pijače za vse!« Ker ni bila lačna, je spila samo kozarec vina. Na koncu pa so jo po logiki »razdelimo račun« (angl. *split the bill*) prav tako všteli in je za njen kozarec vina moral plačati 40 evrov. Pripovedi sicer ponazarjajo eno stran te tragedije skupnega (Hardin 1968), ko enakomerna razdelitev celotnega računa posameznike individualno udari po žepu. Isti pripetljaj pa je zanimiv tudi z vidika teorij iger in posameznikovih (egoističnih) strategij, kako v takšnih primerih izdržiti čim več hrane in pijače za čim manj denarja – in to predvsem v škodo drugih.¹⁸

¹⁸ O igrar z ničelno vsoto za večje število igralcev gl. von Neumann in Morgenstern 1953: 238–290.

Covido, ergo Zoom¹⁹

Epidemija covida-19 je najgloblje posegla v takšne (ritualne) izkušnje in povzročila, da so projektni sestanki postali srečanja v okencih na zaslonih. Spletna (ne)potovanja so projektni sestanek zožila na instrumentalno nujo. »Virtualno sem na Madeiri, fizično v domači pisarni, metafizično v čakalnici na boljši jutri,« mi je še pojasnil na začetku poglavja omenjeni projektni vodja, ki si ob veselem obvestilu, da je projekt odobren, najprej ogleda sodelujoče države in mesta. Že omenjeni foteljski projektni menedžerji so skušali čim bolj nadomestiti pristno izkušnjo projektnega sestanka, kar pa je nevajenim povzročalo prenekatero preglavice. »Virtualni sestanki spominjajo na skupinske seanse klicanja duhov. Nekdo se nam skuša pridružiti. Marko, si tam? Ne slišimo te. Ali ti nas slišiš?« se je pošalil eden mojih sogovornikov.

Zaznal sem nov družbeni fenomen, ki se imenuje zumska utrujenost (angl. *Zoom fatigue*), torej utrujenost od vseh virtualnih sestankov, konferenc, seminarjev in predavanj, ko, kot je dejal moj kolega iz pisarne: »Enostavno ne morem več resno jemati teh kvadratkov, ki buljijo v nas skozi neki TV ekran. Počasi se spreminjamo v ZOOMbije.«²⁰ Kdo so ZOOMbiji? Ko sem med virtualnimi sestanki natančneje opazoval obraze v kvadratih, sem jih hitro prepoznal – to so tisti, ki so sicer vključeni na sestanek, a so z mislimi drugje. Pregledujejo elektronska sporočila ali brskajo po spletu, kar je razvidno z njihovih obrazov in mimike. Dejansko so me spominjali na zombije – kakor da bi bili pol na sestanku, pol drugje, pol živi, pol mrtvi. Vse več se pogovarjamo na daljavo, a pri tem gledamo in govorimo drug mimo drugega.²¹ »Najbolj trapasto pa je, ko na koncu sestanka vsi naenkrat in drug čez drugega v en glas začnejo z 'bye, thank you, see you' in podobno. Jaz samo pritisnem na gumb in čao, Miki,« je pripoved končal projektni vodja, ki se mu menda še do danes ni posrečilo obiskati Madeire.

Projektni sestanek, katerega ritualni namen naj bi bila ponovna integracija projektne skupine, ljudje postavijo med vsakdanje službene in domače aktivnosti, kar pomeni, da med poslušanjem (in včasih celo govorjenjem) odgovarjajo na elektronska sporočila, kuhajo kosilo, pomagajo otroku pri domači nalogi ali pleskajo stanovanje. Na neki način je sicer privilegij, da se lahko udeležijo sestanka kar iz svojega naslanjača v dnevni sobi, da torej suvereno nastopajo na poznanih tleh in izkoristijo vse prednosti domačega terena – dostop do hrane in pijače, možnost uporabe lastnega stranišča, bližina hišnih ljubljencev in podobne stvari, ki dnevno osrečujejo ljudi.

¹⁹ Prilagojeno po izreku »*Cogito, ergo sum*« (Mislim, torej sem) filozofa Renéja Descartesa (2007). Naslov razdelka sporoča, da je v primeru epidemije covida-19 vse aktivnosti treba preseliti na Zoom (Covid, torej Zoom). Zoom je spletno komunikacijsko orodje, ki je v času epidemije doživelo pravi razcvet (zoom.us).

²⁰ Omenjene besedne igre se znova navezujejo na čezmerno uporabo spletnega komunikacijskega orodja Zoom.

²¹ Dan Podjed: Na ekranu je realni svet, virtualni je ta, v katerem midva zdaj sediva: Intervju. *Dnevnik: Dnevnikov objektiv*, 24. 4. 2021. <https://www.dnevnik.si/1042953854>.

Pa vendar je zato treba plačati določeno ceno. Z »zumanjem« je posameznik, ne da bi se tega zavedal, pripravljen na stežaj odpreti vrata in razkazati svoj dom, zasebnost, intimo. Po eni strani ima priložnost, da o sebi posreduje določene informacije, hkrati pa nima možnosti prikriti tistih dejstev, ki jih lahko (pogosto nevede) izraža prizorišče. Zadržja postanejo odri. To je bilo opazno predvsem na začetku epidemije, ko ljudje še niso znali uporabljati funkcij, s katerimi bi zakrili svoje ozadje: urejeni domovi z udobnimi naslanjači in prižganimi kamini, razmetane sobe z ostanki zasušene posode, utesnjene kamre in shrambe, v katere so se morali umakniti, da bi našli malo miru, lično pobarvane ali plesnive stene, knjižne omare z Dostojevskim ali s priročniki za boljše življenje, viseče slike, ki so jih narisali otroci, vsemogoč kič s potovanj ipd. Udeleženci sestankov so bili v domačih opravah, nekateri urejeni, drugi neobriti in skoraj zanemarjeni. Opaziti (in slišati) je bilo druge družinske člane ali domače živali, ki so se pomotoma prikradli mimo, kar je v sestanek vneslo nekaj tiste prisrčnosti nenamernih, spontanih dogodkov, ki koga spravijo v zadrego, vsem drugim pa so kratkotrajno razvedrilo.

A, kot rečeno, spletno sestankovanje od doma paradokсно oropa nadzor nad lastnim okoljem, saj se je treba v zasebnem okolju podrediti zahtevam projektne vodij, kolegov, šefov in vseh drugih, ki želijo imeti tisti trenutek dostop do projektne sodelavca in s tem tudi do njegovega domačega okolja. To deloma spominja na Kafkov *Proces*, ko se je K. srečal z nadzorniki v svojem lastnem domu. »'Mogoče me napak razumete,' je hitro pripomnil K. 'Mislim,' tu je K. prenehal in se ozrl po kakem stolu. 'Saj menda lahko sedem?' je vprašal. 'To ni v navadi,' je odgovoril nadzornik.« (Kafka 1998: 12–13)

Sogovorniki pa niso poročali samo o negativnih izkušnjah. Nekateri so bili nad virtualnim sestankovanjem naravnost navdušeni: »*Prihranijo mi mnogo časa, ki ga drugače izgubim za potovanja, in namesto enega sestanka lahko izvedem kar tri različne zaporedoma ali pa celo hkrati,*« je v telefonskem pogovoru navrgel nadobuden projektne vodja in tehnološki navdušenec, ki se s splošnim negodovanjem nad virtualnim sestankovanjem ni strinjal. Zanimiva je bila tudi reakcija projektne partnerja, ki jo je podal v vprašalniku za oceno kakovosti, in sicer po končanem konzorcijskem sestanku projekta Obzorje 2020, ki je marca 2020 na začetku epidemije prvič potekal na platformi Zoom: »*Virtualni sestanek je potekal dobro. Zelo pomaga, da ni večjih konfliktov in da niso vpletena čustva, sicer je vse skupaj precej težje.*« Sogovornik, ki je dve pisarni stran od mene, mi je ob priložnosti dejal, da se je, »*če pustimo ob strani človeški vidik interakcije,*« po njegovih izkušnjah učinkovitost sestankov bistveno povečala. Tudi v evropskih projektih naj bi začeli slediti modelu digitalnega sodelovanja, ki ga velike globalne korporacije uporabljajo že kar nekaj časa, le redki se še srečujejo v živo. V evropskih projektih pa deluje, kot da ti procesi in modeli zdaj šele nastajajo. »*Kaj pa, če smo šele zdaj začeli ustrezno uporabljati informacijsko-komunikacijska orodja, ker smo pač bili k temu primorani?*« se je vprašal in se pri tem zazrl v daljavo, kot da bi čakal na odgovor iz kibernetikega onstranstva. Največ pa je po njegovem mnenju odvisno od moderatorja sestanka in udeleženecv: »*Treba je jasno povedati, da podobno, kot so lahko fizični sestanki dolgočasni in nesmiselni, so virtualni sestanki lahko angažirani in zanimivi.*«

Ali je z novo normalnostjo ogroženo tudi temeljno bistvo evropskih projektov – tj. spodbujati evropsko sodelovanje in omogočiti nove povezave med organizacijami in ljudmi? Torej nekaj, kar poleg opravljanja projektne naloge onkraj digitalnih posrednikov zahteva tudi čustva, objeme, solze, očesni stik in čvrst stisk roke? Epidemija nas je znova in verjetno najbolj doslej opozorila, da v današnjem času ni več mogoče govoriti o človeku kot središču stvarstva niti o človeku kot idealu. Danes je človek še bolj povezan in odvisen od stroja in tudi sam postaja nekakšen kiborški stroj, predvsem zaradi vseh podaljškov službenega in družbenega življenja v virtualnem svetu (Muršič 2020: 122). Vsekakor lahko iz te nove normalnosti iztržimo marsikaj pozitivnega in zmanjšanje pritiskov na okolje, ki jih povzročajo vsa nenujna potovanja, se kaže kot najočitnejši učinek. A vseeno: *»Da ne bo z epidemijo tako kot s prehrano. Ko nekaj časa ješ uravnoteženo, potem pa se po koncu diete začneš prenažirati in vse skupaj postane precej slabše, kot je bilo na začetku,«* me je opozoril sodelavec iz sosednjega univerzitetnega laboratorija, ko se mu je v pričakovanju »boljših« poepidemičnih časov urnik začel naglo polniti z napovedanimi fizičnimi srečanji in potovanji po vsej Evropi.

Odri, zaodrja, vloge in igrane projektne predstave, opisane v tem poglavju, se nanašajo predvsem na dramaturgijo v projektih in projektne skupinah. Če pa upoštevam cilje projekta, se lahko dramaturgija izraža tudi s prizadevanjem projektne skupine, da ustvarja vtis, da je delo opravljeno (oz. da se opravlja) v skladu s prvotno postavljenimi standardi in namerami, opisanimi v projektne prijavnici. Druge skupine – financerji, nadzorniki in ocenjevalci projekta (kot predstavniki EU) ali posamezniki in družbene skupine, ki so jim namenjeni projektne rezultati – pa se ukvarjajo s pasivnim spremljanjem predstave in/ali z aktivnejšim, neposrednejšim prepoznavanjem ali ocenjevanjem manj očitnih ali celo zavajajočih potez v predstavi projektne skupine. To se kaže po eni strani pri oblikovanju projektne prijavnice in končnih poročil o opravljenem delu, ko se npr. vtis skuša ustvarjati s formo. Prav tako pa se projektne dramaturgije izraža pri različnih ocenjevalnih in nadzornih obiskih predstavnikov izvajalskih agencij. Ker je od rezultatov obiskov odvisen nadaljnji potek projekta, se od nastopajočih še posebej zahteva, da z ravnanjem in predstavitvami vplivajo in spodbujajo »definicijo stanja«, ki bo pri nadzornikih in ocenjevalcih spodbudila zelene vtise v skladu z vnaprej pripravljenim načrtom (Goffman 2014: 12). Ti dramaturški elementi so podrobneje analizirani v naslednjem poglavju.

Projektne reprezentacije in uprizarjanja

»Biti pomeni biti opažen.« (Berkeley, v Bourdieu 2001: 12)

Na oblikovanje tega, kaj projekt pravzaprav je, torej na nekakšen projektni jaz oz. sebstvo (Mead 1997), vplivajo različni dejavniki, ki jih konvencionalno razumevanje, analize in ocenjevanje učinkov ter uspešnosti projektov pogosto in nevede izpustijo.

Projektno polje predstavlja prostor strateških možnosti: ne vpliva zgolj na oblikovanje vsebine projekta *per se*, temveč prav tako spodbuja določene načine predstavljanja te vsebine, kar pomeni, da je projekt tudi rezultat prav teh uprizoritev. V nasprotju s konvencionalnim razumevanjem (ali pa kot njegovo dopolnilo) projektni jaz ni nekaj, kar bi stalo samo na sebi, kar bi izhajalo predvsem iz racionalnega, vsebinskega dela projektnih sodelavcev in kar je potem treba zgolj preslikati na papir ali PowerPointove prosojnice. Odigrane vloge v projektnih predstavah – tako v projektni skupini kot pred zunanjim občinstvom – sprožajo različne dramske učinke, odzivi nanje pa vplivajo na oblikovanje samopodobe projekta. V uprizoritvenih položajih, ko projekt izstopi iz sebe in sam zase postane objekt opazovanja, njegova vsebina pravzaprav šele nastaja, postaja, se oblikuje.

Tako je ena izmed glavnih skrbi projektnih sodelavcev, da (navidezna) podoba projekta ostane vredna zaupanja in da je s predstavitvami ne diskreditiramo. In glede na to, da je projektni jaz tudi proizvod predstavljanja, ki ga izvajajo projektni sodelavci, je poleg posamičnih interakcij treba analizirati in upoštevati tudi, kako projektno polje in različne družbene vloge, ki jih posamezniki prevzemajo, vplivajo na prikazovanje in razkazovanje projekta, njegovih rezultatov in učinkov.¹

Apel podobo na ogled postavi

Nastanek tega poglavja je spodbudilo razmišljanje projektnega vodje, s katerim sem se na začetku raziskave pogovarjal na spletu. Pogovor je bil sicer namenjen zlasti razvoju novega projektnega predloga, a je beseda nanesa tudi na splošnejše vidike evropskih projektov. Kolega mi je zaupal, da je imel v svoji projektni praksi opravka z bolj in manj kakovostnimi projekti, kar je seveda precej logično. Pa vendar, je dodal, so tudi uspešni in malo manj uspešni projekti. Zanimivo je, da povezava med kakovostnimi in uspešni-

¹ Tukajšnja analiza ne prikaže determinističnega vpliva projektne polja na popolnoma vsak vidik projektnega življenja in njegove dinamike – kot bi bilo napak razumeti Bourdieujevo teorijo prakse (prim. Jenkins 2002: 115–119). Ne gre torej za popolni konformizem z danimi strukturami polja in nanje vezanimi pričakovanji občinstva, temveč predvsem za upoštevanje dejstva, da strukture projektne polja vplivajo na to, kako razumemo in predstavljamo projekt najprej samim sebi, nato pa tudi zunanjemu občinstvu.

mi projekti ni bila vedno izrazita, kakor bi morda pričakovali. Vpet je bil v kakovostne projekte, ki so ustvarili zavidljive rezultate, vendar tega niso bili sposobni prepričljivo predstaviti nadzornikom, ocenjevalcem in širši javnosti – zato so bili na koncu presojeni kot manj »uspešni«. Sodeloval pa je tudi v projektih, ki po njegovi oceni niso bili nič posebnega, so pa znali prepoznati vsako najmanjšo podrobnost, zelo specifični učinek, ki so ga nato povzdignili, intenzivno razširjali in popularizirali v strokovni in širši javnosti.

Splošno rečeno obstajata z vidika uprizarjanja projektnih aktivnosti in dosežkov pred različnim občinstvom dva skrajna scenarija. V prvem se projektni sodelavci ne zmenijo kaj dosti za dejstvo, da se o njih in o projektu kot celoti oblikujejo vtisi. Zato delujejo neobremenjeno, iskreno in pa predvsem brez različnih zvijač, da bi si občinstvo o njih in njihovih projektnih prizadevanjih ustvarilo verodostojen vtis. Tudi ko se zavedajo, da so pod budnim očesom svojih nadzornikov in predstavnikov Evropske komisije, ne dopustijo, da bi to neprimerno vplivalo nanje, saj so zadovoljni v prepričanju, da si bodo ti brez njihovih dodatnih posegov ustvarili prepričljiv vtis o projektu in jih zato tudi primerno obravnavali. Za potrebe analize lahko predpostavim skrajnost, ko se projektni sodelavci ne ukvarjajo z aktivnostmi razširjanja, promocije in popularizacije, saj sledijo reku, da se dobro blago samo hvali. V takšnem skrajnem scenariju bi projekti in projektni sodelavci v očeh občinstva – če bi jih sploh opazili – delovali arogantno, kot vase zagledani ošabneži, pri katerih potreba po čistosti lastnih znanstvenih in intelektualnih dosežkov močno prevlada nad demokratičnimi prizadevanji po širši dostopnosti projektnih rezultatov.

Po pogodbenih pravilih in pričakovanjih je povsem jasno, pričakovano oz. celo obvezno, da projekti svoje rezultate primerno pripravijo tako, da so dostopni, razumljivi in uporabni za različno občinstvo.² Projektnega občinstva namreč ne zanima, da so »vrhunski raziskovalci« razvili »prebojne rešitve, ki bodo spremenile svet«, za kar so lahko vsi naokrog samo hvaležni (in to brez morebitnih dodatnih vprašanj). To je ena med najpogostejšimi težavami v projektih, ko se predpostavlja, da bodo ljudje kot pasivni uporabniki samoumevno sprejeli in uporabljali pridobljena spoznanja zgolj zaradi tega, ker so jih ustvarili evropski projekti.

Stalnica večine evropskih projektov so obsežni dokumenti in poročila, ki jih strokovno imenujemo izročki (angl. *deliverables*), »kar precej spominja na izločke«, kot je hudomušno pripomnil eden mojih sogovornikov. Projektne poročila so ponavadi zelo kompleksna, težko razumljiva, tudi dolgočasna, zlasti za tiste z drugih raziskovalnih področij ali neraziskovalce.³ Pogosto celo nadzorniki in zunanji strokovnjaki ter ocenje-

² Vsekakor to ni nekaj, kar bi bilo značilno samo za evropske projekte, ampak velja za celotno znanstveno delovanje. Kako je treba raziskovalne rezultate približati družbi, gl. Making Research Results Work for Society. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy_en.

³ O splošnem nezaupanju do dokumentov zanimivo poročila v avtobiografiji sovjetski vohun Kim Philby (2002). Vohun, ki meni, da je nekaj dosegel s tem, ko se mu je posrečilo ukrasti zaupni dokument, je naiven in neizkušen. Dokument sam je brez vrednosti. »Kako naj vemo, ali ga ni napisal kakšen nižji uradnik, ki se želi prilizniti svojemu nadrejenemu in posnemati njegovo domnevno stališče, medtem ko si je ta komajda vzel čas, da bi ga prebral? Kako naj vemo, ali ni šlo za potezo v notranji spletki, ki naj bi zbudila reakcijo in vodila k privzemanju stališč, popolnoma nasprotnih tistim v dokumentu?« (Gellner 1999: 27).

valci ne preberejo obsežnih svežnjev, ki jih projekti ustvarijo, zato je treba gradivo preoblikovati in prilagoditi, da bo razumljivo ciljnim skupinam in da bo obravnavalo njihove potrebe, interese in pričakovanja. Projektni sodelavci imajo za ta namen bolj ali manj uglajena sredstva in odrske veččine, s katerimi lahko vplivajo na to, kako opazovalci oz. občinstvo obravnavajo in dojemajo projektne rezultate in njih same.

In tako se – pogosto nevede, a popolnoma v skladu s strukturo projektne polja – oddaljimo od prvega scenarija, po katerem naj bi se vtis o projektu in njegovih rezultatih razvil kot nekakšen naključen stranski produkt lastne dejavnosti in v katerem bi dosežki pričali sami zase, in se približamo drugemu scenariju, v katerem projektna skupina precejšen del prizadevanj nameni ustvarjanju zelenih vtisov. »*More show than substance*« (več predstave kot vsebine) je bil očitek zunanjega ocenjevalca, ki je v projektni prijavi kolega zaznal precejšnjo težnjo, da bi na vtis in dožemanje vplivali s trženjskimi pristopi.⁴ Vedno je namreč mogoče manipulirati z vtisom, ki ga nadzorniki in drugi opazovalci projekta uporabljajo kot nadomestek za realnost – in že sama opazovalčeva potreba po zanašanju na reprezentacije ustvarja možnost zavajajočih predstavitev (Goffman 2014: 267–277). Konkretni dosežki projekta, njihove pomanjkljivosti ali celo njihova odsotnost ostajajo v ozadju, v ospredje pa je postavljena forma, kar je v skladu z današnjo družbo spektakla (Debord 1999), v kateri se vse, kar zaznavamo in doživljamo, spreminja v predstavo ali celo resničnostni šov, v katerem se normalizira afekt.

Vsaka projektna skupina torej prej ali slej pride do točke, ko ugotovi, da dela ne more uspešno opravljati, ne da bi napore usmerila (tudi) v oblikovanje in ohranjanje vtisa, da dosega standarde in izpolnjuje merila, po katerih se presojajo projekt, projektni dosežki in učinki – in to ne glede na to, kdo o njih presoja.⁵ In verjetno je to tista prelomna točka, ko projektna skupina postane uprizoritvena skupina in zunanji opazovalci (torej skrbnik projekta, nadzorniki, ocenjevalci, uporabniki rezultatov, ciljne skupine idr.) postanejo občinstvo. To se zgodi že pri pisanju projektne prijave, kar poveča možnosti za njen uspeh, ali pa (še) med izvajanjem projekta. Z vidika dramaturgije je opazna težnja po (za)želeni, dobronamerni, uglajeni, tudi nujni ali pa čezmerni in zavajajoči dramaturgiji projektne aktivnosti, dosežkov, saj se po mnenju projektne skupine ali občinstva njihova realna vrednost in pomen v trenutni obliki ne kažeta sama po sebi. Pojavi pa se vprašanje, ali gre za verodostojno podobo ali zgolj podobo (fr. *c'est un image juste* vs. *c'est juste un image*), oz. ali gre za resnično doseganje ciljev projekta ali zgolj za ustvarjanje vtisa, da jih dosegamo (slika 16).⁶

⁴ Kolega mi je sicer v poznejšem pogovoru predstavil svoje mnenje in mi zatrdil, da ni šlo toliko za trženjski pristop kot za slikovit prikaz tega, kar naj bi se dogajalo v projektu. Po njegovem je bila težava v tem, da je bil ocenjevalec z nekega drugega raziskovalnega področja. »*Največji problem pa je bil, da je bil to lenuh, ki za seboj ni niti prebral, kaj je napisal.*« se je ob koncu pogovora razburil in vehementno zamahnil z roko ter za nameček še dodal: »*Sicer pa, ko ga j***!*«

⁵ Gre za priljubljeni manevar pionistov (po starogrškem filozofu in skeptiku Pironu), ki so opominjali na to, da prikazovanje ni odvisno od stvari kot takih, temveč bolj od stanja osebe, ki se ji prikazujejo, in pa od medija, s katerim se prikazujejo (predmet ni preprosto lep, temveč je lep za koga oz. v njegovih očeh) (Craig 2011: 84).

⁶ Na varljivost podob oz. izdajstvo podob (fr. *la trahison des images*) opozarja istoimenska slika belgijskega nadrealističnega slikarja Renéja Magritta, ki prikazuje pipo, pod njo pa je napis To ni pipa (fr. *Ceci n'est pas*



Slika 16: René Magritte: To ni pipa.

Čisto nasproti komercialnemu

Potreba po dramatizaciji se pojavi predvsem takrat, ko je treba dosežene rezultate predstaviti širši javnosti enostavno in razumljivo.⁷ To mora po eni strani izražati pristnost, neprisiljenost, sproščenost, pa vendar ne v škodo znanstvene korektnosti – prav zaradi tega je treba predstavitev načrtovati zelo skrbno in natančno, pogosto vsak element, vsako poved posebej. Za »dramatizacijo rezultatov« je pooblaščen poseben delovni sklop – t. i. razširjanje oz. diseminacija – in za to usposobljen človek – tj. vodja razširjanja, ki kot nekakšen strokovnjak za odnose z javnostjo svoj čas namenja predstavitev, promociji in poudarjanju pomena projekta, njegovih posamičnih nalog, dosežkov in učinkov, z dejanskim izvajanjem projektnih nalog pa se pogosto niti ne ukvarja.

une pipe). Napis je dodal Magritte sam, saj je s tem želel pokazati, da ne gre za pipo, temveč zgolj za njeno upodobitev. »Ta slavna pipa. Koliko ljudi me je pograjalo zaradi nje! Toda, ali bi jo lahko kadil? Ne, ker gre zgolj za upodobitev pipe, mar ne? Če bi torej na svojo sliko zapisal 'To je pipa', bi bila to laž« (Magritte, v Torczyner 1977: 71).

⁷ V projektih so takšne dramaturške reprezentacije dosežkov lahko v obliki animacij in videopredstavitve, povzetkov z grafičnimi predstavitvami, ilustracij, pripovedi, stripov, pričevanj udeležencev (angl. *testimonials*) ipd.

Obstaja pa dilema. Kako daleč lahko gremo? Kako daleč, da ni ogrožena znanstvena veljavnost rezultatov? Kako daleč, da ne bo očitkov, da gre »bolj za šov kot pa za vsebino«? Kako – če sploh – pretvoriti obsežno, več kot 200-stransko raziskovalno poročilo v eno grafično predstavitev, ne da bi zbanalizirali večletnega dela?

Takšne dileme, povezane z vprašanjem vsebinskega izvajanja na eni ter dramatizacijo in trženjem na drugi strani, so bistveni del vsakega evropskega projekta in večina projektnih sodelavcev se je o tem precej razgovorila. Kolegica z ene od univerz v Amsterdamu je v pogovoru poudarila, da skuša svojo predstavitev vedno oblikovati tako, da bo pritegnila pozornost, saj se je v svoji karieri precej naposlušala dolgočasnih predavanj in govorov. Pogosto ugotavlja, da nisi cenjen toliko po tem, kaj znaš, ampak po tem, kako dobro znaš to izraziti.

Pogovarjal pa sem se tudi z ljudmi, ki so o »dramatičnosti« predstavitev izrazili nekaj tehtnih pomislev. Projektni sodelavec z univerze v Benetkah, s katerim sodelujem v še trajajočem projektu, mi je med čakanjem na začetek sestanka diskretno pojasnil, da so od njega zahtevali, da opravljene izračune in dognanja, ki jim je v projektu posvetil vse leto svojega raziskovanja, predstavi na enem PowerPointovem izročku, in to v petih minutah. *»To enostavno ne gre! S tem bi se zbanaliziralo celotno moje delo in na to nisem pristal,«* mi je potarnal in pripoved povzel z ugotovitvijo, da resno znanstveno delo zahteva svoj čas in to prav tako velja, ko pride do njegove komunikacije. *»Ali res vedno drži, da moramo biti sposobni svoje delo predstaviti na način, da ga bodo razumele tudi naše babice?«* je podobno podvomil inženir, s katerim sem sodeloval v skupnem projektu. Povedal mi je, da so mu sicer všeč *»vse tiste animacije ter okraski«*, in verjame, da lahko bolje pritegnejo pozornost širše javnosti, pa vendar je treba nekje postaviti mejo. *»Jaz ne bom risal otroških risbic in stripov, da atraktivno prikažem rezultate svoje raziskave,«* je vehementno zabrusil. *»Naj zaradi mene naredi to kdo drug, ampak jaz se pod to nikakor ne bom podpisal!«*

Gre za idejo čistega znanstvenika, ki deluje v evropskih projektih; njegov edini namen je znanost, ne meni se za priznavanje ali pa morebitne sankcije »trga« – tj. ljudi kot končnih uporabnikov projektnih dosežkov ali Evropske komisije, za katere priznanje si prizadeva projektna skupina. *»Kot znanstvenik želim v projektih ustvarjati znanstveno delo, ne pa producirati prodajnih uspešnic. To ni vredno mojega znanstvenega angažmaja,«* mi je sodelavec povedal, ko sva premlevala načrtovane aktivnosti v diseminacijskem delovnem sklopu. Takšen raziskovalec ima svoje specifično občinstvo, ki ga nagovarja z lastnim strokovnim delom in katerega mnenje in odziv sta zanj edina relevantna in veljavna.⁸

⁸ To je v skladu z »zakonom Ždanova« (Bourdieu in Chartier 2011a: 22, 2011c: 22), ki pravi, da bolj ko je projektni sodelavec avtonomen, več ko premore specifičnega kulturnega in simbolnega kapitala ter bolj ko je ekskluzivno usmerjen zgolj na svoje omejeno raziskovalno-znanstveno področje, na katerem so njegovi bralci, sledilci in uporabniki le pripadniki iste stroke ali znanstvene domene, bolj je pripravljen kljubovati in vztrajati pri svojem prepričanju – in ne podleže zlahka vplivom drugih polj, ki ga obkrožajo. Nasprotno pa, bolj ko so njegove stvaritve namenjene tudi širšim krogom zunaj strogih mej znanstvenega ali strokovnega področja, pogostejše so težnje, da se ukvarja z zunanji silami in se podreja pravilom, ki delujejo v drugih poljih. Andrej Ždanov je bil sovjetski ideolog v 40. letih 20. stoletja. Ždanovstvo je doktrina, ki je

Ali bi moralo biti branje projektnega poročila enako razburljivo kot branje kriminalnega romana? Ali na ta način ne vnašamo strasti in užitka v polje, ki bi »po naravi« moralo biti brez emocij, hladno in nepristransko? Dilema med pripovedniškim trženjem in eksaktnim znanstvenim poročanjem spominja na stari spor med pesništvo in filozofijo, o katerem je razpravljal Platon v *Državi* (Feyerabend 2008: 55), torej sporom med predstavitvenimi načini, ki razlagajo z zgodbami in primeri (epi, miti, legende, romani, gledališke igre), in drugimi, ki se zadovoljijo z definicijami in grobimi shematizacijami.⁹

Na vprašanje tehtnosti znanstvene presoje je opozoril tudi Bourdieu: ne moremo zahtevati, naj neko splošno glasovanje ali pa neka mnenjska raziskava priljubljenosti na hitro opravi z znanstvenimi vprašanji, če nočemo uničiti samih pogojev za znanstveno produkcijo, se pravi vstopnih pregrad, ki varujejo mesto znanosti pred uničujočim vdorom eksternih, torej neprimernih, napačnih produkcijskih in evalvacijskih načel (Bourdieu 2001: 69). Vdor komercialne logike v projekte, ki je značilna za trženjsko polje, lahko v znanstvenem polju privede do sumničavosti, celo do obsojanja (nav. delo: 156). »Ali sem pripravljen spraviti svoje govorjenje v tako obliko, da ga bodo lahko vsi razumeli?« se je spraševal (nav. delo: 12–13).

Pa vendar je eno od poslanstev raziskovalcev tudi v tem, da javnosti omogočijo dostop do dosežkov svojih raziskav: »Smo 'funkcionarji človeštva', ki jih država plačuje, da pridejo do spoznanj, bodisi o naravi bodisi o družbi, in med naše obveznosti spada tudi to, da svoje izsledke ponudimo na razpolago« (Bourdieu 2001: 12–13). S tem se strinja tudi Thomas Hylland Eriksen, ki je v času konference *Zakaj svet potrebuje antropologe* v Ljubljani novembra 2015 v intervjuju za revijo *Razpotja* dejal, da se iz študentskih let spominja smešnja profesorjev, ki so delovali zunaj akademske sfere: »Šepetali smo si, da so popularizatorji, ker so pač slabi raziskovalci; a zdaj mi je jasno, da take ljudi znanost potrebuje« (Eriksen 2015: 30).

Projekt kot biografska iluzija oz. v zagovor pripovedništva

Antropolog William Lloyd Warner je zapisal, da se vsak človek v svojem življenju premika od začetnega do končnega mesta v maternici in grobu, vmes pa ga spremljajo kritični dogodki prehoda (rojstvo, puberteta, poroka in smrt), ki jih vse družbe ritualizirajo in javno razglasijo, da bi poudarile posameznikov pomen v skupnosti in družbi (Warner

v stalinističnih časih umetnost in znanost podrejala ideološkimi in političnim ciljem komunistične partije (Bourdieu in Chartier 2011a: 22).

⁹ Platonov zloglasni izgon pesnikov iz idealnega polisa, zavrnitev Homerja in slavnih grških tragikov, češ da so zgolj »posnemovalci podob«, ki se »ne dotikajo resnice«, še danes buri duhove in je odprto za različne interpretacije (Uršič 2006: 35). Po Feyerabendu je odpor do pripovedništva, ki ga čutijo privrženci shematizmov zahodnega racionalizma, precej razumljiv: »Števila in morda tudi čebele so enostavne reči. Enake so za Grke in barbare, za Atence in Špartance, zato jih je mogoče označevati z definicijami. Navade, kreposti, spoznanja pa se spreminjajo od naroda do naroda.« O pogovorih med Sokratom, Teajtetom in Menonom v Platonovih dialogih gl. Feyerabend 2008: 50–53.

1959: 303). Evropski projekt je v smislu življenjske zgodbe skupek dogodkov, ki tečejo po nekem logičnem, zdravorazumskem zaporedju. Je nekakšno enosmerno popotovanje z začetkom, različnimi etapami, prelomnicami in razpotji ter ciljem, ki je hkrati konec zgodbe. Vse poteka po kronološkem redu, od odprtja in izvora, razloga za obstoj (zakaj je projekt sploh potreben, kaj lahko prispeva k družbi), vzroka za nastanek (objavljen razpis), samega nastanka (odobritev projekta in podpis pogodbe) do konca, ki je tudi cilj in dosežek. Dokončani, »pokopani« projekti pa na spletnih seznamih institucij in izvajalskih agencij nemalokrat spominjajo na izjavo srbskega pevca in kantavtorja Đorđa Balaševića, ko so ga povprašali, kaj je zanj življenje. »Življenje? To je tisto na grobu, kjer sta napisani letnica rojstva in letnica smrti. No, tista črtica vmes, to je življenje.«¹⁰ Tako pretekli projekti postanejo črtice na gantogramu, ki jih projektne sodelavci kot reference priložijo k svoji biografiji, njihove zgodbe pa potonejo v individualnih in kolektivnih spominih sodelavcev in občasno privrejo na dan ob (za)odrskih pomenkovanjih.

Po nasvetih zastopnikov izvajalske agencije, ki sem jih bil na začetku leta 2017 deležen na uvodnem dogodku za nove koordinatorje v Bruslju kot novoustoličeni koordinator projekta, naj bi kakovostne projektne prijavnice in končna poročila projekt predstavili »kot zaokroženo celoto, kot koherenten, orientiran skupek – kot zgodbo«. Takšna zgodba naj bi ponazorila smisel, pojasnila in razkrila logiko, ki deluje za nazaj in naprej, konsistentnost in stanovitnost, tako da postavlja razumljiva razmerja med zaporednimi stanji, ki postanejo stopnje v razvoju projekta – v splošnem, od analize stanja, opredelitve metodoloških temeljev in postopkov, njihove implementacije ter evalvacije do končnega razširjanja ugotovitev in zagotavljanja trajnosti. Oblikovalci zgodbe postanejo nekakšni ideologi življenja projekta, saj morajo vse korake smiselno povezati v razumljivo celoto, pri tem pa so jim v pomoč smotrno ustvarjene, izbrane reprezentacije nekaterih pomembnih dogodkov in mejnikov v projektu (prim. Bourdieu 2019: 63–70), ki jih je treba koherentno povezati, jim vdihniti smisel in na ta način upravičiti obstoj projekta.

Religiolog in pisatelj Joseph Campbell (2007) je v knjigi *Junak tisočeri obrazov* opisal stopnje, na katerih se znajde junak na svoji poti; mogoče jih je prenesti tudi na projekt (slika 17). Klic po avanturi oz. spremembi je izhodišče vsakega projekta, ki v fazi oblikovanja projektne prijave v vsakdanjem svetu razišče in razkrije pomanjkljivosti trenutnega stanja in tudi jasno pove, kako je treba spremeniti to nevdržnost. Že v tej fazi se pojavljajo različni dvomi: ali so spremembe res potrebne, ali smo ponudili prepričljivo argumentirane alternative, ali smo sestavili primerno partnerstvo, ali imamo dovolj časa, ali ne bodo tekmeci (tj. drugi projektne predlogi) pri tem boljši ipd. Takrat lahko posameznike, ki pripravljajo projektne prijave, spodbujajo različni posamezniki iz okolice (strokovnjaki, mentorji, plačani svetovalci) in jim tudi pomagajo in svetujejo, kako na najboljši način ubesediti ideje in jih prilagoditi strukturi projektne prijave. Vse to počnejo s ciljem, da bi projektne sodelavci še naprej vztrajali pri odločitvi, da bodo prijavo pripravili in oddali v razpisnem roku.

¹⁰ Jednom prostom rečenicom Đorđe Balašević opisao je ceo život. *Telegraf.rs*. 2021. https://www.telegraf.rs/pop-i-kultura/muzika/3304195-jednom-prostom-recenicom-djordje-balasevic-opisao-je-ce-zivot?utm_source=timeline&utm_medium=najnovije&utm_campaign=timeline&utm_content=ostalo.

Pogoj za premik v poseben svet je odobritev projekta in se zgodi v trenutku, ko se ta formalno začne izvajati. Projektni sodelavci tako prestopijo prag iz običajnega v projektni svet in se napotijo na pustolovščino v smeri doseganja ciljev in sprememb, kakor so jih predvideli v projektni prijavnici. In pogosto se že takoj na začetku pojavijo najrazličnejše težave, nevarnosti, preskušnje (ko se projekti, podobno kot Ostržek, znajdejo v kitovem trebuhu). Pokaže se npr., da projektni sodelavci ne ustrezajo prvotnim pričakovanjem, da so v skupini sodelavci z diametralno različnimi pogledi, da so izzivi, s katerimi se morajo spoprijeti, kompleksnejši, kakor so prvotno mislili. Spremenjene zunanje okoliščine – npr. epidemija – jih prisilijo, da morajo določen čas preživeti v izolaciji, kar pa jim, podobno kot pri obredih prehoda, lahko ponudi dodatne možnosti za tehten premislek (prim. van Gennepe 1960; Turner 1991). Na podlagi tovrstne izkušnje lahko projekt in projektni sodelavci dozori do te mere, da uvedejo nekatere prepotrebne spremembe – npr. zamenjajo partnerja, spremenijo vizijo in strategije –, saj lahko na ta način lažje in učinkoviteje nadaljujejo svojo pot s prihodnjimi preskusi. Takšna iniciacija je lahko v projektnem partnerstvu prvi pravi pretres, a z njeno pomočjo si – vsaj po idealnem scenariju – projektni sodelavci zagotovijo dodatno moč in izkušnje za prihodnje aktivnosti.

Na tej junaški poti se lahko projektni sodelavci spoprijemajo z najrazličnejšimi skušnjavami, ki jim zameglijo skupne cilje ali ogrozijo sodelovanje. Morda tudi srečajo očetovsko figuro, s katero se v nekem trenutku poistijo in jim tudi pomaga pri nadaljnji poti – npr. strokovnjaka, ki je član svetovalne skupine projekta in z znanjem in nasveti deluje motivacijsko na celotno partnerstvo. Na koncu dosežejo svoje cilje, svoj mir, izpolnitev. S prihodom na cilj projektni sodelavci, njihove organizacije in druge ciljne skupine, vključene v projekt, doživijo učinke in preobrazbe, zaradi katerih ne bodo nikoli več tisto, kar so bili pred projektom.

S tem se sicer projektna zgodba konča, kar pa ne pomeni, da projektni sodelavci v njej obstanejo in živijo srečno do konca svojih dni. V blaženosti ne morejo obstati, pač pa se morajo vrniti nazaj v običajno življenje, v katerem se pričakuje (oz. zahteva), da bodo projektne aktivnosti in rezultate množili tudi zunaj (formalnih) okvirov projektnega sveta. Včasih se morajo vrniti »nazaj v resničnost« z nekaterimi projektnimi skrivnostmi, ki jih ne smejo zaupati zunanjemu svetu,¹¹ npr. nekatera dejstva o projektu, njegovih rezultatih in učinkih, ki niso združljiva s podobo, ki jo je projekt v času trajanja skušal ohranjati pred svojim občinstvom, in so lahko posledica zavajajočega predstavljanja (Goffman 2014: 77). Zato morajo v skladu s »tabujem eksplicitacije« (Bourdieu 2019: 167) nadaljevati evfemizacijo preteklih projektnih praks in lastnega delovanja ter morebiti prikrivati ali dramtizirati tisto, kar se je v projektu dejansko zgodilo.¹²

Vsekakor pa je glavni cilj, ki ga spodbuja EU, da po vrnitvi domov v vsakdanji svet projektni sodelavci ohranijo in vzdržujejo modrost, ki so jo pridobili na potovanju po projektnem svetu, in da izkušnje v čim večji meri delijo z drugimi, ki bi se v prihodnje lahko podali na podobno pot – in to predvsem takrat, ko ta pot poteka v kakšnem

¹¹ O različnih vrstah skrivnosti gl. Goffman 2014: 157.

¹² Več o tem v poglavju »Odčaranje projektnega sveta«.



Slika 17: Pot projektnih junakov (prirejeno po Campbell 2007) (avtor ilustracije: Tilen Šoštarič).

drugem posebnem svetu, zunaj finančnega in strukturnega okvira evropskega projekta (npr. s prenosom dobrih praks). Obogateni z novimi znanji projektni sodelavci in njihove organizacije v vsakdanjem, običajnem svetu zaživijo svobodno in kompetentno, brez strahu pred morebitnimi porazi, ki bi jih lahko povzročili podobni položaji, kot so jih izkusili v projektu. Projektne dosežke lahko uvedejo v svoje vsakdanje organizacijske prakse in tako izboljšajo poslovanje in delovanje.

Pa vendar – ali je projekt resnično takšna enosmerna, romaneskna pripoved? Ali ne gre bolj za retorično iluzijo ali pa celo za namerno, dobro premišljeno zavajanje pri predstavljanju projekta? Projekt kot koherentna, logična zgodba, ki jo na vsak način želimo prikazati z najrazličnejšimi pripovednimi tehnikami, je zaradi kompleksnosti mogoče prej »zgodba, ki jo pove bedak hrupno in burno, vendar ničesar ne pomeni,« kakor je v *Macbethu* zapisal William Shakespeare (1997: 141). V praksi projekt bolj spominja na moderni roman, ki ga »tvorijo elementi, ki brez smisla ležijo drug ob drugem in so vsi edinstveni, ki jih je težje razumeti, ker se ves čas pojavljajo nepredvidljivo, brez smisla, naključno« (Robbe-Grillet, v Bourdieu 2019: 65). Spominja na neprekinjen tok misli in asociacij, ki se ustvari in dobi zagon na skupinskih srečanjih in ritualih, prav tako hipno in načrtno pa se ustavi v trenutku, ko se sklene določen sklop, sestanek ali skupinska

naloga – ko projektni sodelavci zaprejo svoje računalnike in odhitijo na letališča ali pa se miselno premaknejo k drugim projektom in delovnim ali zasebnim opravilom. Takšno nihanje je še posebej značilno za evropske projekte, ki poleg različnih znanstvenih disciplin in evropskih držav povezujejo še množstvo organizacij in sektorjev z raznovrstnimi interesi in pogledi.

Naslednja težava, ki nastane ob ekskluzivnem prikazovanju »zgodb o projektnih junakih« in »srečnih projektnih družinah«, je marginalizacija alternativnih projektnih zgodb, torej utišanje pluralnosti vseh vpletenih glasov v projektu in njihovih resničnosti, pa tudi zaviranje različnih možnosti za interpretacije (Boje 1995: 998). Projektno poročilo je npr. v funkciji predstavitve projekta (in njegovih dosežkov, učinkov), pa vendar ne prikaže vseh projektnih resničnosti in marginalizira tiste diskurze in interpretacije, ki niso v interesu ožje (vodstvene) skupine kot glavnega (ali celo edinega) razlagalca in interpreta dogajanja. V tem kontekstu projekt ni večglasni pripovedni sistem, v katerem bi imel vsak akter svoj glas in svojo pripoved ter bi lahko z lastnega vidika soustvarjal zgodovino projekta.¹³ Poročilo namreč oblikujejo interesi zapisovalca, kar predvsem pomeni ugoditi pričakovanjem, zahtevam in merilom, ki jih postavi EU v vlogi oblastniškega polja.¹⁴

Verjetno se ravno zaradi tovrstne kompleksnosti evropskih projektov, ko ti bolj spominjajo na *Uliksesa* Jamesa Joycea kot pa na De la Fontainove basni, propagira in uvaja pripovedovanje (angl. *storytelling*) kot metodo za jasnejšo, razumljivejšo predstavitev projektov, ko jih skušamo smiselno zaobjeti v vsej celovitosti in partikularnosti obenem. Latourjeva teorija akterja-mreže (angl. *actor-network theory* oz. s kratico ANT) opozarja, da sta moč in pomen posamičnega projekta sorazmerna s stopnjo umreženosti in z razsežnostjo »mobilizacije« akterjev in dejstev. Da bi projektni rezultati kaj pomenili, ne zadošča napeti možgane, temveč je treba upoštevati vrsto dejavnikov – predvsem prihodnje »uporabnike« rezultatov, ki bodo spregovorili o njihovi »primernosti«, »uporabnosti«, »koristnosti«, »relevantnosti« itn. Projekti, ki strokovnemu znanju navkljub niso sposobni razviti mreže, si ne bodo pridobili moči in ne bodo zmogli uresničiti svojih namenov. Takšni projektni dosežki bodo prej ali slej pozabljeni. Zato mora pojasnitev dejstev, rezultatov ali projektov spominjati na pripovedovanje zgodbe, v kateri (re)konstruiramo smer delovanja (Latour 2011).

Na podoben fenomen v projektih in znanosti kot celoti me je med pogovorom o ustvarjalnosti v projektih opozorila sogovornica, sicer redna profesorica in znanstvenica na prestižni evropski univerzi. Menila je namreč, da se ustvarjalnost v projektih (in pa

¹³ O organizaciji kot pripovednem sistemu gl. Boje 1995.

¹⁴ Če parafraziram Lévi-Straussa (2004: 282), zapisovanje projektnih dosežkov ni produkt preteklega dogajanja, temveč ga oblikujejo potrebe tistih, ki to »zgodovino« zapisujejo. Poročilo torej nikoli ni poročilo, ampak vedno »poročilo – za« – pristrano, tudi če to noče biti. Takoj, ko si postavimo načrt napisati objektivno zgodovino projekta (ali francoske revolucije, kot je ugotavljal Lévi-Strauss), vemo (ali bi morali vedeti), da to ne bo mogla biti sočasno in na enak način zgodovina prav vsakega vpletenega projektnega akterja (ali jakobinca ali aristokrata) (Lévi-Strauss 2004: 282) ali pa npr. protagonistov in antagonistov z že opisanega konzorcijskega sestanka v Ljubljani (gl. razdelek »J*** se mi za vaš projekt, jaz odhajam« v poglavju »Dramaturgija projektnega sveta«).

tudi v znanosti) zelo pogosto navezuje na način, kako utemeljiti trditve in novo znanje, do katerih smo se dokopali z raziskavami. Gre za iskanje novih načinov, kako druge okoli nas »spodbuditi«, »prepričati«, da sprejmejo naše trditve. »Nekateri raziskovalci preprosto rečejo, da je to A in da je to B, vendar so lahko prepričljivejši, če znajo na podlagi tega oblikovati zgodbo,« je sklenila pogovor. (Prilagojeno sliko 18 je sodelavka uporabila v predstavitvi na projektne sestanku, da bi slikovito ponazorila raziskovalni proces.)

In prizadevanje za »lepo pripoved« je zelo pomembno, »saj ima pripoved funkcijo evociranja, in eden od načinov oblikovanja znanstvenega objekta je, da ga damo občutiti, da ga pokažemo, da ga evociramo« (Bourdieu 2001: 84). Gre za uživanje v odnosu do znanstvenega raziskovalnega predmeta – in prav ta užitek lahko navduši ocenjevalce in ocenjevalke, ko ga zaznajo med prebiranjem projektne prijavnice, poročila ali poslušanjem projektne predstavitve.



Slika 18: Od surovih podatkov do zgodbe (prirejeno po Ong 2021¹⁵).

¹⁵ Colin Ong: LinkedIn: The Lego Data Story. Zapis, objavljen na avtorjevem spletnem blogu *Youth Creativity, Innovation & Sustainable Leadership*. 2021. <https://web.stanford.edu/group/sdgc/cgi-bin/ycisl/?p=4927>.

Nadzorni sestanek

Ena izmed dramaturško najizrazitejših razmejitev med odrom in zaodrjem se mi je razkrila, ko sta bila projekt in projektna skupina podvržena skupinskemu nadzoru Evropske komisije oz. pooblaščenih ocenjevalcev. V projektni praksi so najznačilnejši primeri formalnega ocenjevanja t. i. nadzorni sestanki (angl. *review meetings*), ki so pogodbeno obveznost za številne evropske projekte (čeprav jih je v novih programih načrtovanih vse manj, menda zaradi varčevanja).¹⁶

V nadaljevanju se bom poglobil v tipični nadzorni sestanek, ki ga organizira izvajalska agencija in nanj povabi člane projektne skupine, da pred skrbnikom projekta in zunanjimi neodvisnimi strokovnjaki – ocenjevalci predstavijo trenutno stanje in opravljeno delo v projektu. Podrobneje bom analiziral nadzorni sestanek projekta 7. okvirnega programa, ki je potekal v Luksemburgu marca 2011. Navzoč sem bil kot član projektne skupine, o njem pa sem se pozneje pogovarjal še z drugimi člani, skupaj s projektnim vodjem.

Nadzorni sestanek lahko opredelim kot mejnik v evoluciji projekta, katerega bistveni element je dramtiziran skupinski dogodek, med katerim se projekt in projektna skupina premakneta z ene stopnje bivanja na naslednjo (Turner 1982: 95). Spominja na obred prehoda, ko se morajo člani projektne skupine dokazati pred financerji, ocenjevalci – in pa tudi pred seboj. Tako se ustvari posebno ozračje, kakor da bi bili v tistem trenutku v nekem drugem svetu, izvzeti iz preostalega rednega dogajanja v okolici, kot da bi se ustavil čas.¹⁷

Podobno kot za večino obredov prehoda so tudi za nadzorne sestanke značilne mučne priprave, preskušanje in začasno trpljenje, ki ga doživljajo člani projektne skupine kot udeleženci obreda, ko se morajo dokazovati in odgovarjati na težavna vprašanja nadzornikov. So preskušnja vzdržljivosti, pri kateri mora projektna skupina dokazati, da ima čast, ugled in da je bila vredna izvirnega darila, da ima še vedno obveznost, da bo darove enkrat povrnila (v obliki obljubljenih projektnih dosežkov in družbenih učinkov) in da si zaradi tega zasluži zaupanje državljanov EU ter s tem povezane pravice in privilegije, da lahko deluje kot projekt ter da javno govori v imenu projekta. To je čas, ko je treba dokazati in jasno opredeliti, da je projektna skupina sposobna za seboj pustiti svojo otroško

¹⁶ Poznamo različne vrste nadzornih sestankov. S krajšimi spremljevalnimi obiski predstavniki izvajalske agencije obiščejo ožjo projektno ekipo, ta pa jim predstavi trenutno stanje v projektu in prihodnje načrte. Kontrolni obiski se od prvih razlikujejo po tem, da predstavnik izvajalske agencije, zadolžen za administrativna in finančna vprašanja, obišče prostore koordinatorja projekta, vodja projekta in predstavniki finančne službe pa mu predstavijo vodenje in administrativno organizacijo projekta. Koordinator projekta ali posamični partnerji so lahko deležni tudi finančne revizije (angl. *audit*), s katero usposobljene revizijske agencije preverjajo upravičenost in gospodarnost porabljenih sredstev.

¹⁷ Obrede prehoda je med prvimi preučil etnolog Arnold van Gennep v istoimenski knjigi (1960), faze iniciacijskih obredov pa je z vidika transformacije posameznikov še podrobneje analiziral Victor Turner (1982, 1991).

naivnost in radoživost, ko si je še lahko dovolila učenje, eksperimentiranje, odpiranje možnosti in napake. Nadzorno občinstvo mora prejeti jasne signale in zagotovila, da bo skupina v odrasli stopnji, v katero prehaja, dejansko sposobna doseči cilje in učinke, obljubljene v projektni prijavnici.

Predvsem je pomembno, da zaradi časovne omejenosti projekta projektna skupina ne obstane na točki, ko ni »ne otrok ne odrasel« (Turner 1982: 95), da torej ne postopa v nedogled na istem mestu, nekje med odprtimi pogovori, nikoli dokončanim vihranjem možganov in nedorečenim iskanjem vizije na eni ter konkretno akcijo in uresničevanjem obljubljenega na drugi strani. V liminalni fazi prehoda, ko je projekt zagoden nekje med eno in drugo sorazmerno stabilno stopnjo, projektna skupina pridobi dodatna priporočila in usmeritve, ki jih kot novi odrasli potrebuje, da lahko uspešno nadaljuje s projektnim delom (prim. nav. delo: 93–110). Ravno to novo znanje jo preobrazi in ji omogoči uspešen prehod na novo stopnjo projektnega bivanja (nav. delo: 93).

Nadzorni sestanek kot obred prehoda pa lahko predstavlja tudi potencialno grožnjo za ureditev v projektu, skupaj s trenutnimi razmerji moči. Če so rezultati za vodstvo projekta pogubni, to povzroči spremembe v načinu vodenja ali pa celo menjavo projektnega vodje ali vodilne organizacije. »*Tvoja kredibilnost in ugled sta postavljena na preizkušnjo,*« je vodji projekta pred omenjenim nadzornim sestankom v Luksemburgu dejal projektni sodelavec, sicer predstavnik večje evropske korporacije.

Morebiti najpomembnejše pa je, da člani projektne skupine v obrednem času, ko podobo svojega projekta postavijo na ogled, nekako od zunaj uzrejo svoj projekt in sami sebe. Ne gre samo za to, da se lahko ogledajo s stališča zunanjih ocenjevalcev in strokovnjakov, ki s kritikami in predlogi skupini nastavljajo neodvisno ogledalo. Predvsem je pomembno, da člani projektne skupine prestanejo intenzivno preskušnjo, v kateri se – mogoče celo prvič – povežejo kot skupina.

Moji prvi misli ob omembi nadzornega sestanka omenjenega projekta sta nestrpno pregledovanje namiznega koledarja v moji takratni pisarni in ugotovitev, da je še manj kot mesec dni, ko bom moral z drugimi člani skupine pred skrbnico pogodbe, finančno nadzornico in štirimi zunanjimi ocenjevalci predstaviti rezultate in učinke, ki jih je projekt dosegel v prvih dveh tretjinah poteka. Takrat sem se prvič zavedel, da smo kot skupina postavljeni pred prelomnico. Med sodelavci je bilo zato zaznati napetost, negotovost, tudi strah, saj je bila od rezultatov sestanka odvisna naša nadaljnja usoda.

Začeli smo se dogovarjati o »zmagovalni ekipi«, ki bo odpovala na sestanek in projekt predstavila v »najboljši luči«. Poleg strokovne, vsebinske in dramaturške podkovanosti posameznikov smo želeli ustvariti skupino, v kateri bosta prevladali zaupnost med člani in zvestoba do skupnih idealov projekta in ciljev nastopa (Goffman 2014: 235).¹⁸ Dogovorili smo se, da bodo poleg vodje kot glavnega zastopnika projekta navzoči tudi

¹⁸ Gre za nastopajoče posameznike, ki na nadzornem sestanku sodelujejo pri uprizarjanju vnaprej pripravljenih vlog. Potrebno je njihovo tesno sodelovanje, da se ustvari in ohranja projicirana definicija situacije. T. i. dramaturška disciplina vključuje tudi sposobnost, da si posameznik zapomni svojo vlogo, da mu pri izvedbi ne spodrsne in predstave ne izda z (nenamernim) razkritjem morebitnih skrivnosti projekta (Goffman 2014: 239–240).

vodje delovnih sklopov. Strinjali smo se, da bo na sestanek odpotoval tudi vsebinski vodja, ki kot nekakšni možgani projekta (kot smo to interno poimenovali) do potankosti razume vse sestavne dele in jih zna povezati v celovito sliko. Z nami bo tudi predstavnik večje evropske korporacije, ki bo nadzornike skušal prepričati o aplikativni vrednosti in uporabnosti projektних rezultatov zunaj akademskega okolja. Tako je ostalo še eno mesto do zapolnitve vnaprej določenega števila udeležencev. Nekdo od projektnih sodelavcev je omenil, da potrebujemo koga, ki je »v *Evropski komisiji na dobrem glasu*«, osebo, ki bo naredila dober vtis na evropske predstavnike, človeka, ki ga ni treba posebej predstavljati, uglednega člana skupnosti, dobrega lobista. Odločili smo se, da bomo povabili profesorja z ugledne partnerske univerze, starosto, ki si je v znanstvenoraziskovalnih krogih ustvaril široko omrežje, hkrati pa je v svoji karieri pridobil pomembna politična poznanstva, ki segajo do samih vrhov v Evropski komisiji. Pri tem ni bilo bistveno, da ni bil neposredno vključen v projekt.

Projektni vodja je nase prevzel največ odgovornosti za priprave in izvedbo nadzornega sestanka. Z dramaturškega vidika je deloval kot režiser, saj je načrtoval, usmerjal in nadziral nastop ter dramsko dogajanje. Pri tej vlogi pa moram opozoriti na dokaj pomemben element:¹⁹ med pripravami na nadzorni sestanek je neposredno komuniciral s skrbnikom projekta, z dramaturškega zornega kota torej članom nasprotnega tabora. To je vplivalo na njegovo vlogo, saj nam je moral kot nekakšna podaljšana roka nadzornikov sporočati njihove cilje, zahteve in usmeritve v povezavi z nadzornim sestankom – in sicer na način, kot so mu bili ti predstavljeni in kot si jih je sam interpretiral. Bil je kakor vrač, ki se je vrnil iz onstranstva, nekakšen poslanec moči, dvojno, hibridno bitje, ki je bilo v stiku z »numinoznim« in je nase sprejelo neprijetnosti tega stika, da bi obvarovalo projektno skupino (Cazeneuve 1986: 143–154).

Kot režiser je zato neposredno posegal v vsebino in obliko predstavitev drugih članov skupine, saj se je počutil odgovornega za prihodnji (ne)uspeh predstave. To pa je vneslo tudi nekaj slabe volje in kljubovanja – kar je, dramaturško gledano, vodjo do določene mere oddaljilo od drugih članov. »*Vtikal se je v čisto vsako malenkost v moji predstavitvi, me gnjavil in mi težil, čeprav sem bil jaz strokovnjak za področje in vodja delovnega sklopa,*« mi je razložil član skupine v poznejšem intervjuju. Projektni vodja je kot režiser izvajalcem torej postavil določene dramaturške zahteve, ki si jih sami morda ne bi naložili. Omenjeni sodelavec je nadaljeval: »*Njegovo ukazovanje je vsem nam že malo presedalo. Kot da samo on ve, kako je treba izvesti nadzorni sestanek. Poveljeval je, kot da bi bili na fronti.*« Tako je med pripravami na sestanek v skupini na trenutke prišlo do nenavadnega položaja, ko se je projektni vodja znašel med dvema ognjema – med (virtualnim) nadzornim občinstvom in člani skupine, napol del obeh taborov in napol zunaj njiju, sam proti vsem.

V poznejšem pogovoru mi je vodja zaupal, da je največ upov polagal v zastopnika podjetja, ki bi ocenjevalcem o učinkih spregovoril s praktičnega, industrijsko-podjetni-

¹⁹ Opredelil ga bom tudi v razdelku »O dvokraljevanju in vzdrževanju kolektivne iluzije« v naslednjem poglavju.

škega vidika in jih prepričal o uporabni vrednosti in inovacijskem potencialu projektних rezultatov. Občutki vodje so bili sicer ambivalentni, saj je hkrati vedel, da bo ta oseba spregovorila precej odkrito in neposredno, tudi o morebitnih napakah in pomanjkljivostih, brez vsakršnih zadržkov, kar bi lahko pripeljalo tudi do nelagodja v skupini. Strategija nastopa je po pričevanju vodje projekta temeljila tudi na vključitvi posebnega člana, ki bi kot nekakšna zvezda večera navdušil občinstvo in kot zastopnik »prakse« podkrepil veljavnost predstavljenega.

Z vidika razporeditve prostora je bilo zanimivo, da ga je vodja načrtno posedel na sredino omizja – kakor da bi želeli simbolno sporočiti, da je doseganje praktične dodane vrednosti in učinkov v središču projektnih aktivnosti, kar naj bi nedvomno podkrepilo veljavo in kredibilnost projekta kot celote. Predstavniki podjetja je bil ves čas trajanja projekta nekakšen *enfant terrible*, saj je glasno in precej netaktno opozarjal na težave in se zato z drugimi sodelavci pogosto zapletal v nesoglasja. »Veljal je za poštenega, prizemljenega, praktičnega človeka, a je zaradi svojeglavosti in nepredvidljivosti v projekt vnašal tudi vrsto negotovosti,« mi je opisal projektni vodja. Težava posegov nepredvidljivih posameznikov pri skupnem uprizarjanju je v tem, da potencialno nestrinjanje pred občinstvom ustvari razglašeno, ki se ji vsaka nastopajoča skupina skuša izogniti (Goffman 2014: 101). Zato je njegova pridružitve skupini za nadzorni sestanek prinesla določeno dramaturško tveganje, saj bi lahko s svojo neposrednostjo ogrozil ubranost skupine in skupno opredelitev stanja. A, kot utemeljuje tudi Goffman, je ravno zaradi možnosti, da prestopi mejo dovoljenega in uide dosegu skupinskega neformalnega nadzora – ko lahko predstavo zmoti z neprimernim vedenjem –, pravzaprav še vedno bil del skupine in bi lahko tovrstne težave povzročil prav zaradi dejstva, da je bil del skupine (Goffman 2014: 97).

Pri izbiri udeležencev sestanka se je pojavilo vprašanje, katerim merilom name-niti večji pomen – ali vsebinski, strokovni usposobljenosti posameznika ali njegovim igralsko-uprizoritvenim veščinam (seveda ima lahko posameznik tudi oboje). V vsakem projektu so sodelavci, ki jih videz ne prizadene kaj dosti in jim je pomembnejša konkretna vsebina. Po mnenju projektne vodje so takšni največkrat zaslužni za večino opravljenega dela in projekt poznajo do obisti. Ni pa nujno, da so sposobni svoje temeljito znanje tudi primerno predstaviti pred kom tretjim. Kakor že omenjeno, da se po logiki dobro blago samo hvali, jim pogosto samo uprizarjanje tudi ni preveč pomembno (Goffman 2014: 118).

Pri bolj »ceremonialnih vlogah« izvajalce skrbi predvsem videz, ki ga ustvarjajo s svojim nastopom. V tej vlogi se je znašel omenjeni ugledni član skupnosti. Čeprav je šlo za priznanega strokovnjaka, je bil njegovo nastop na nadzornem sestanku nekakšen okrask in je na trenutke spominjal na vlogo lakaja kot razglašalca gospodarjevega (v našem primeru projektne) bogastva, pri čemer sam ni imel nobene povezave z vsebinskim delom v projektu (Hecht, v Goffman 2014: 118–119). Kot je opisal projektni vodja, »je njegova naloga bila, da je z nami in da nam s svojim znanjem in izkušnjami pomaga, če bi bilo treba, npr. pri težavnih vprašanjih ocenjevalcev.« V resnici je tam zgolj sedel in

skušal izžarevati pomembnost in strokovnost. Spregovoril je le redko in za razloček od zvezdnika iz industrije dramaturško ni bil med dominantnimi člani skupine.

Z vidika projektne skupine je bil glavni namen nastopa na sestanku dokaj jasen. Evropske nadzornike in ocenjevalce smo želeli čim uspešneje prepričati, da delo poteka skladno s projektним načrtom in da že doseženi rezultati ustrezajo ali pa celo presegajo zelene standarde in ustvarjajo učinke – ter da so obeti za prihodnost prav tako perspektivni. Temeljni cilj (in zelena posledica) uspešnega nastopa je bil nadaljnja podpora Evropske komisije pri izvajanju projekta, kar bi se konkretno manifestiralo v denarnih prilivih na račun vodilne organizacije – koordinatorja projekta.

Cilj pa je naši projektni skupini implicitno narekoval, da v nastopu sledimo vnaprej pripravljenim strategijam. Projekt je sicer ustvaril nekatere dosežke in učinke, na katere smo bili ponosni in smo jih lahko koristno uporabili za lastno promocijo. Ta dejstva so večinoma govorila sama zase in niso zahtevala pretirane dodatne »tržnjske obdelave«. Prav tako pa je bilo nekaj dejstev, ki bi lahko v primeru nejasne, nerodne ali neprimerne predstavitve zmotila vtis, ki smo ga skušali ustvariti s svojim nastopom. Zato je bilo treba za njihovo uspešno predstavitev vložiti še nekaj truda (npr. ob dejstvu, da se je t. i. vsebinski vodja resno sporekel s partnersko organizacijo, v kateri je bil zaposlen, dal od-poved in bil v času nadzornega sestanka z njo v pravnem postopku zaradi neizplačanih plač, ki so mu jih – po njegovem mnenju – dolgovali odgovorni).

Dan pred projektним sestankom smo se vsi člani projektne skupine srečali na pri-pravljajno-usklajevalnem sestanku, da bi se temeljito izurili v celotni rutini in da bi si za nastop pridobili suverenost v igranju svojih vlog. V tem zaodrju so se oblikovali iluzije in vtisi, projektna skupina je uskladila svoje maske (Goffman 2014: 127). V primerjavi z obredi prehoda smo bili tudi v tem primeru v pripravljajnem dnevu ločeni od prejšnjega (domačega) okolja (van Genneep 1960: 81), izolirani od zunanjega sveta in obkroženi z določenimi prepovedmi in pravili. Vodja projekta je vse člane prosil, da med pripravami ne pregledujemo elektronskih sporočil in ne opravljamo drugega dela, ki ni neposredno povezano z nadzornim sestankom. Čeprav je popolnoma naravno in z vidika občinstva tudi priporočljivo, da se skupina na nadzorni sestanek dobro pripravi, pa se podrobnosti iz zakulisja prav gotovo splošno ne razglašajo. Član skupine je komentiral, da bi jim bilo, *»če bi ocenjevalci vedeli, koliko časa smo porabili za priprave in usklajevanja, to prav gotovo sumljivo.«* Vendar se tudi v bolj vsakdanjih položajih, ko želimo narediti vtis na svoje poslušalce, pogosto vedemo, kakor da se za nastop nismo posebej pripravljali, kakor da za to ni bilo potrebe, kot da je vse spontano, naše zgodbe pa so že same po sebi uskla-jene, saj nimamo česa prikrivati. Zato ne samo, da je bilo pri nastopanju in uprizarjanju definicije stanja za vse nas kot udeležence nujno, da smo bili v stališčih usklajeni, prav tako smo zamolčali, da se do teh stališč nismo dokopali neodvisno (Goffman 2014: 102).

Epilog

Na nadzornem sestanku se ni vse izšlo po načrtih. Ocenjevalci niso bili zadovoljni s predstavljenim oz. so si – kot smo pozneje skupaj ugotovili – vtis o projektu v dobršni meri ustvarili že pred nadzornim sestankom, ko so natančno pregledali vse dokumentirane rezultate in dosežke. V tem primeru drži ugotovitev: več ko ima občinstvo predhodnih informacij o izvajalcih predstave pred samim nastopom, manj verjetno je, da bodo med interakcijo izvedeli kaj, kar bi lahko korenito spremenilo njihovo že izoblikovano mnenje (Goffman 2014: 246). Vnaprej znana dejstva so namreč že sama diskreditirala naše predstavitve in oslabila izrečene trditve projektne skupine.

Na določeni točki nadzornega sestanka so se skrbnica projekta in ocenjevalci odločili, da ne morejo več neprizadeto spremljati predstave oz. »igrati igre vljudne interakcije« (Goffman 2014: 234), zato so projektne skupini navedli dejstva in od nje zahtevali jasne odgovore – kar je v tistem trenutku povzročilo precejšnjo zadrego in nelagodje. Zanimivo je bilo opazovati, kako sta se z interakcijo, pojasnjevanjem, pogajanjem in opravičevanjem skušali obe skupini – tako izvajalci kot občinstvo – nekako poenotiti, da bi v projektu na dolgi rok ohranili delujoče soglasje. Kakor da bi kljub očitnim pomanjkljivostim, ki so bile odkrite, ter neskladju med dejstvi in predstavo vseeno skušali doseči tiho strinjanje in vzajemno podporo. Kot sem že omenil, v nikogaršnjem interesu namreč ni, da projekt propade.

Po nadzornem sestanku je projektna skupina odšla na večerjo. Skrbnica projekta se je kljub vabilu ni udeležila, s taktnim izgovorom, da se moramo med seboj veliko pogovoriti, njena navzočnost pa bi to samo ovirala. »*Glede na to, da se že ves dan gledamo, potrebujete malo prostora samo zase,*« je ob koncu nadzornega sestanka pojasnila projektnemu vodji. Lahko rečem, da je prepustila zaodrje tistim, ki smo ga v tistem trenutku najbolj potrebovali.

Na večerji se je debata vrtela zgolj in samo o nadzornem sestanku: kaj se je zgodilo, kaj je šlo narobe, kdo so bili krivci, kaj bo treba narediti v prihodnje itn. V celotnem časovnem okviru nadzornega sestanka – torej tako med pripravami nanj kot tudi med potekom – sem začutil medsebojno povezanost in solidarnost projektne skupine, ki do takrat ni bila nikoli tako intenzivna. Pa vendar so izidi sestanka to povezanost zamajali. Menim, da smo prav zaradi tega potrebovali vzajemno zakulisno bodrenje na projektne večerji – ki se je ni, kot da bi se tega dejstva zavedala, udeležila skrbnica kot predstavnica občinstva. Njena navzočnost bi to ponovno bratenje lahko ogrozila.

Na večerji smo veliko govorili o ocenjevalcih: kako niso prebrali vseh dokumentov, kako niso razumeli določenih stvari, kako so bila njihova vprašanja zunaj konteksta itn. Zanimivo je bilo, kako nobenega od ocenjevalcev niso naslavljali po imenu, ampak v šifrah, npr. »*tisti drugi tip, tisti s špegli in brado*«. Takšno omalovaževanje občinstva v zaodrju večerje je do neke mere pripomoglo k ponovni solidarnosti in podpori v projektne ekipi. »*Na naslednjem sestanku jih bomo zmleli,*« »*Ne skrbi, napisal jim bom takšen*

odgovor, da jih bo vrglo na njihove ritil!» in »Ne glede na to, kaj vse so nam natrosili, sem še vedno prepričan, da je naš projekt dober«, so bili nekateri zgovorni komentariji projektnih sodelavcev.²⁰

Iz pogovorov z njimi in predvsem tistimi, ki so že bili udeleženci nadzornih sestankov, ugotavljam, da so mnogi iskreno prepričani, da njihove predstavitve odsevajo dejanskost oz. realno stanje v projektu. Prav to pa je odločilnega pomena za vsako nastopanje oz., »akterji so lahko iskreni – ali neiskreni –, a vseeno iskreno prepričani o lastni iskrenosti« (Goffman 1982: 84). Nihče ne bo niti drugim niti sebi priznal, da bi lahko šlo za zavajajoče predstavljanje. Zdi se, da je prav to odločilno za uspešnost kolektivnega nastopanja in predstavljanja (tudi na nadzornem sestanku) – ko se vsak posameznik jasno zaveda, da lahko njegov zavajajoči vtis ogrozi celotno uprizoritev, saj lahko razkritje na enem področju vrže senco dvoma na celoten projekt. Zaradi tega se mora vsak član skupine zanesti na predstavljanje in vzorno vedenje drugih članov in ta vzajemna prepričanost o lastni iskrenosti jih povezuje. Znova se lahko oprem na Bourdieuja pri ugotovitvi, da morajo člani skupine sodelovati pri vzdrževanju kolektivne iluzije tako pred svojim občinstvom kot v skupini (Bourdieu 2019: 184). To pa je predvsem v zaodrju težje obvladljivo in lahko včasih meji na skoraj groteskno zagovarjanje idealov projekta, pri čemer je vsakomur jasno, da gre za iluzijo – čeravno si je to težko priznati.

Takšna dialektika ni opazna samo na nadzornih sestankih, temveč tudi pri ocenjevanju in vrednotenju projektnih prijav ali končanih projektov, ko ocenjevalci kot oddaljeno občinstvo niso v neposrednem stiku z izvajalci projekta. Ko se znajdem v vlogi ocenjevalca, večkrat opravi miselni preskus po hegeljanskem zgledu. V prvem koraku, ko so mi predstavljeni rezultati in poročila, se moja zavest ukvarja predvsem s čutno gotovostjo predstavljenega. Med težavnim prebijanjem v pisnem svetu projektov se nenehno ponovno sprašujem o lastnem zaznavanju predstavljenega. Ali je to, kar berem, dejansko res? Ali besede na papirju in slikah izražajo pravo resničnost? Ali sem lahko popolnoma prepričan, da ne gre za prevvaro lastne zaznave? Tako se dogodi dialektični premik od čutne zaznave do stališča razuma, ki lahko misli (in špekulira?) nevidni svet, ki leži za zaveso projektnega odra. Po eni strani je sposobnost narediti korak za zaveso nekaj, kar se pripisuje izurjenim, izkušenim ocenjevalcem. Vendar v tej »dialektiki gospostva in hlapčevstva« ostaja grenak priokus: nikoli nisi namreč do potankosti prepričan, ali so ugotovitve in dodeljena ocena pravi izraz resničnosti ali pa gre bodisi za zmoto čutne zaznave, ko se je piscem prijave posrečilo, da nas ogoljufajo s šovom in formo, ali za zmoto naših porazumljenih zakulisnih ekspedicij, ko nas pričajo zamišljena »dejstva«, ob katera smo trčili na podlagi branja med vrsticami, ki jih ni (Hegel 1998: 51–59).

Morda takšne in podobne dileme, strategije, manipulacije, zavajajoča predstavitve in vzdrževanje kolektivne iluzije v projektih, kakor so bili predstavljeni v tem poglavju,

²⁰ Po Goffmanu takšno, zgolj na prvi pogled nespodobno, morda celo primitivno zakulisno vedenje v resnici izraža in krepi medsebojno spoštovanje ekipnih tovarišev v škodo tistih, ki so odsotni (torej skrbnice projekta in ocenjevalcev), in morda tudi odtehta izgubo samospoštovanja, ki se lahko pojavi, kadar je občinstvo iz oči v oči na odru treba obravnavati uslužno (Goffman 2014: 191).

na prvi pogled spominjajo na pravo vojno stanje, zakulisno delovanje pa na bojni posvet. Toda v resnici se vsi akterji zavedajo, da so skupaj v istem čolnu in da tega, ko se na videz medsebojno spopadajo na različnih prizoriščih projektne interakcije, ne počnejo zaradi zagotavljanja nadvlade ene skupine nad drugo, temveč zaradi skupnega boja za oblike kapitala, ki jih daje projektno polje. Zato se v projektni praksi vedno srečujejo v premirju, da bi dosegli učinkovito soglasje, da bi vsi skupaj opravili svoje poslanstvo v projektnem polju – ne glede na množico potencialnih motenj.

Odčaranje projektnega sveta

»Opazil sem, da je zatorej nekoč v življenju treba do tal podreti vse in začeti znova od prvih temeljev, če hočemo [...] dognati kaj trdnega in trajnega.«
(Descartes 2004: 49)

Da bi globlje prodrl v delovanje projektnega polja, sem si pomagal s strukturno analizo, ki je omogočila shematizacijo zbranega etnografskega gradiva.¹ Sledil sem osnovnemu načelu, da elementi v nekem sistemu niso izolirani, določajo pa jih njihova medsebojna razmerja. Zato sem najprej skušal poiskati tiste elemente, ki so si bili v razmerju sistematične inverzije (Graeber 2017: 82).

Na prvi osi lahko evropske projekte opredelim kot raziskovalno, razvojno, investicijsko platformo, s katero želi EU uresničevati svojo strateško agendo: ustvarjanje delovnih mest, pospeševanje rasti in konkurenčnosti, krepitev vloge državljanov in zagotavljanje njihove zaščite, svobode in pravic, izoblikovanje energetske učinkovite, pravične, socialne družbe, prijazne do okolja ter globalna promocija evropskih interesov in vrednot (Cuperus idr. 2019). V ospredju so čistost, kulturni kapital, projektni sodelavci kot intelektualci, kakovost projektnih rezultatov, napredek znanosti, javno dobro, doseganje družbenih koristi in učinkov v skladu s strateško agendo in prioritetami EU ter krepitev sodelovanja med organizacijami iz različnih evropskih držav.

Kaj pa bi lahko bil nasprotni pol tovrstnemu razumevanju, njegova binarna opozicija? Kaj je nasprotje evropskemu projektu v uveljavljenih, uradno priznanih kategorijah? To je projekt kot ekonomsko podjetje, v katerem kraljuje tržna logika in v katerem so gonilo in glavna motivacija kakršnega koli projektnega delovanja furije zasebnega interesa ter ustvarjanje finančnih dobičkov. Logika: še en projekt v vrsti vseh drugih. Projekt nas nič več ne asociira na pojme, kot so poslanstvo, vrednota, krepost, temveč jih zamenjajo služba, plača, preživetje.²

S stališča EU je drugo razumevanje v najmilejši obliki neustrezno in neprimerno ter kot tako ne bi smelo biti motivacija za sodelovanje v projektu ali celo njegov glavni *raison d'être*. Lahko pa EU tovrstne prakse tudi jasno označi za nesprejemljive, včasih jih celo obravnava kot nelegalne (ko npr. partnerji med izvajanjem projekta s projektni-

¹ O strukturni analizi v lingvistiki in antropologiji gl. Lévi-Strauss 1963: 31–54.

² Opozarjam, da za svet evropskih projektov prav gotovo niso značilne tako jasne binarne razvrstitve, kot jih skušam nakazati s strukturno analizo (torej denar – učinki; egoistično – univerzalno itn.). Zaradi mnogovrstnih vzajemnih odnosov gre prej za siva področja in za različne stopnje (analognih) razlik. Čeprav dihotomije resničnosti družbenega (projektnega) sveta ne odsevajo do potankosti, so vseeno uporaben pripomoček za organiziranje podatkov in kot lestvice označujejo bolj razlike v stopnjah kot pa absolutna nasprotja (Eriksen 2012: 355).

mi dosežki generirajo tržne dohodke, vendar teh ne razkrijejo, saj bi na ta način izgubili določen delež evropskih sredstev).

To pa ne pomeni, da evropski projekti ne ponujajo možnosti, da bi z njimi kovali dobičke – le da morajo biti ti (vsaj na videz) podrejeni načelu univerzalnega. Univerzalizacija sugerira žrtvovanje individualnih egoističnih interesov v korist širšim družbenim učinkom (Bourdieu 2019: 127). EU kot birokratski, oblastniški svet s svojimi programi in razpisi projektne polju vsiljuje podrejanje univerzalnemu načelu, ki je v službi javnosti in (ki naj bi bil) v interesu vseh sodelujočih. Projektne polje je nastalo na podlagi podmene in njenega uradnega priznavanja ter prepoznanja s strani EU, da imajo splošni interesi projektov prednost pred partikularnimi interesi posameznikov in sodelujočih organizacij – to pa dosežejo prav s tem, ko se razglasijo za projekt.

Kako v evropskih projektih odstraniti nalepko s ceno?

Navedeno nasprotje v strukturi projektne polja oblikuje iluzijo univerzalizacije, ki izvira iz naslednje predpostavke: če je bilo univerzalno v interesu tistih skupin, ki so zgradile EU, in če je v interesu tistih, ki polje poustvarjajo in oblikujejo programe ter razpise, potem bi to moralo biti tudi v interesu tistih, ki se na te razpise prijavljajo. Družbeni odnosi v projektne polju vsaj navidezno temeljijo na načelu, da je v interesu vseh vpletenih, da v dobro reprodukcije polja nastopajo, kot da nimajo lastnih partikularnih interesov (Godelier 2006: 25). Ta strukturna značilnost vsiljuje nezainteresiranost (oz. brezinteresnost) kot načelo delovanja – kar pomeni, da je bolje, da projekt (vsaj navzven) deluje velikodušno in altruistično, kot pa da ga vodijo egoistični, partikularni interesi. Projektne polje tako postane obrnjen ekonomski svet, ki priznava in prepozna ter nagraduje nezainteresiranost (Bourdieu 2019: 159). Nikomur v projektih naj ne bi šlo za zaslužek ali kakšno drugo osebno korist – najpomembnejše je doseči univerzalne družbene učinke.

Kako pa se iluzija univerzalizacije izraža s konkretnimi praksami v projektne polju? Če sledim strukturni analizi, v projektu torej obstajata dve resnici: »ekonomska resnica«, ki je vezana na menjavo, denarna sredstva in plače, in »projektne resnica«, ki je povezana z darom, univerzalizacijo in družbenimi učinki – in slednja prvo do določene mere prikriva. Ob natančnem opazovanju sem ugotovil, da se ti resnici v projektne polju vseskozi izmenjujeta, dopolnjujeta, si nasprotujeta ali pa sodelujeta, odvisno od konkretnega položaja. Za opis vsake projektne prakse v projektne polju bi zato potrebovali dva izraza – »projektne delo«, ki prinaša družbene učinke, in pa »plačana služba«, ki je egoistična in prinaša ekonomske koristi.

Gre za lastnost ekonomije simbolnih dobrin – torej za prakse dveh resnic, ta dvojnost pa je mogoča in vzdržna zaradi že nekajkrat omenjene kolektivne iluzije v projektne polju (Bourdieu 2019: 137–168). V prejšnjih poglavjih sem že poudaril, da ekonomija zupanja v projektne polju predstavlja pomemben element na poti k uspešnemu rojstvu

vsakega partikularnega projekta. Ta pa ni omejena zgolj na pripravljalno obdobje – ko s prihodnjimi projektnimi partnerji oblikujemo projektni predlog in prijavo –, ki je kot tako izvzeto iz formalnih okvirov in uradno še ni projekt.³ Eksplicitna, transparentna cena ostaja prikrita tudi v času formalnega izvajanja projekta. Projekt (oz. koordinator projekta) s projektnimi sodelavci ne podpiše pogodbe o zaposlitvi, zato konkretne zaposlitve in plače posameznikov niso del polja evropskih projektov. Plača je beseda, ki v tem univerzumu nima veljave, kar pa ne pomeni, da ni pomembna za projektne sodelavca in organizacijo, v kateri je projektni sodelavec zaposlen.

Med odmorom na projektnem sestanku v Amsterdamu na začetku leta 2020 sem ujel pogovor med projektnim vodjem in sodelavcem druge partnerske organizacije. Ta je vodji potarjal, da od njega vsi pričakujejo preveč, ima pa premalo časa in prenizko plačo, da bi opravil vse, kar se od njega zahteva. Vodja mu je odgovoril, da na žalost na to nima vpliva, da gre za interno stvar njegove organizacije. Ve samo, da je njegova organizacija za to zadolžena in da je delo treba opraviti. Ko sem ga pozneje na samem povprašal, kakšno je njegovo mnenje o sistemu, ki dopušča, da so ljudje za enako delo plačani zelo različno, odvisno od tega, v kateri organizaciji ali državi so, mi je odgovoril, da se o konkretnih plačah posameznikov v projektu ne pogovarjajo. Je pa jasno, kot je nadaljeval, da bo za enako delo kdo na severu Evrope plačan tudi do petkrat več kot npr. kdo iz jugovzhodne Evrope. Po njegovem mnenju je to eden izmed večjih paradoksov v evropskih projektih, o katerih se ne pogovarjamo odkrito. Tudi ko se na začetku v projektni prijavnici opredeli proračun glede na ceno dela, so jasno opazna izrazita nesorazmerja med državami.

V projektih kot ekonomiji daru vse poteka, kakor da bi se dogovorili, da se bomo ogibali eksplicitnemu pogajanju o vrednosti izmenjanih stvari, »s čimer zavračamo sleherno vnaprejšnjo eksplicitno definicijo pogojev menjave, se pravi cene« (Bourdieu 2019: 142). Če poseben poudarek namenjamo ekonomskemu značaju projekta, na ta način vnašamo težnje po ekspliciranju konsenza o menjalnem tečaju. Če npr. nenehno razlagamo, koliko ima kdo sredstev oz. proračuna, in to uporabljamo kot strategijo pri vodenju, projekt dokaj hitro zvedemo na golo ekonomsko menjavo in na ta način med partnerje vnašamo računanje in preračunljivost (načelo » naredili bomo zgolj toliko, kolikor imamo sredstev«).

Takšen pristop je po mojih izkušnjah pogosto deležen (tihega) neodobravanja, kajti pretirano poudarjanje finančne dimenzije v projektnem partnerstvu zbuja nelagodje, celo odpor. Med sorodniki se ne govori o denarju, saj je denar najboljši povod za prepire v (projektni) družini (Godelier 2006: 253), če znova uporabim družinsko analogijo. V projektnem polju deluje logika ekonomije simbolnih dobrin in daru, pri čemer je ekonomska logika skrita ali vsaj nejasno opredeljena, ekonomski interesi pa se (samo)cenzurirajo. Spomnim se dokaj redke prakse vodenja projekta, ko je koordinator na uvodnem sestanku jasno poudaril in tudi projiciral tabelo, koliko denarja dobi vsak partner za

³ Navsezadnje je treba tudi v industrijsko-podjetniškem oz. ekonomskem polju za vsak uspešen posel ali sklenjeno pogodbo predhodno vložiti določeno količino sredstev in energije ter tako prevzeti določeno tveganje, saj v tistem trenutku ne vemo, ali se nam bodo kdaj povrnila.

določeno nalogo, in je to povezal s prihodnjimi pričakovanji o opravljenem delu. Praksa niti ne bi bila toliko nenavadna, če ne bi pozneje našega dela dosledno ocenjeval in pogojeval izključno na tej podlagi. Opazil sem, da je bilo drugim partnerjem dokaj neprijetno, ko se je pred vsemi izražal na način: »Dovolj denarja imate, da to lahko naredite« ali pa »20 tisoč evrov ste porabili, pravih rezultatov pa ni.« Sodelavec mi je zaupal, da se je na trenutke zazdelo, kakor da vodi primanjkuje osnovnih manir in taktosti, da na takšen način nenehno razpravlja samo in izključno o denarju.

Primer nakazuje, kako začne tržna logika vdirati v projektni univerzum že samo z govorico. V nasprotju s projektnim lahko v ekonomskem polju posamezniki sebi in javnosti priznajo svoje prave interese in se iztrgajo kolektivno vzdrževanemu spregledu. Poleg tega da v ekonomskem polju sklepajo posle, si celo priznajo, da so tam zaradi poslov, se pravi zato, da bi ravnali (ekonomsko) zainteresirano: da bi računali, kovali dobiček, akumulirali, izkoriščali (Bourdieu 2019: 151). V nasprotju z vsem, kar zahteva ekonomija simbolnih dobrin, na tržišču interesu rečemo interes, dobičku dobiček, mački mačka (v evropskem projektu pa bi ji na primer morali reči družbeno koristna žival, ki lovi miši, ne glede na to, kakšne barve je). Na trgu ni evfemizacije: na njem vlada duh preračunljivosti, v ospredje pride »hladni razum trgovca, bančnika ali kapitalista« (Mauss 1996: 148).

V tem vidim tudi odgovor, zakaj so lahko evropski projekti nekaterim, ki prihajajo iz podjetniškega okolja, tako nenavadni. Že omenjeni podjetnik, ki je ob svojem pravkar končanem prvem projektu ugotavljal, da bodo s projektnimi rezultati zelo težko zaslužili na trgu,⁴ mi je v intervjuju še razložil, da bi že zdavnaj moral zapreti svoje podjetje, če bi na trgu deloval na »projektni način«: »Podjetje v nasprotju z univerzami in raziskovalnimi institucijami na stvari gleda z logiko dobička – torej tudi na evropski projekt,« je sklenil svoje razmišljanje in z rahlim podrsavanjem palca ob kazalec nakazal poznano gesto, ki ponazarja denar.

Tukajšnja raziskava je pokazala, da struktura projektnega polja deluje na način, da v javnosti zavrača prevlado in ekspliciranje gole ekonomske logike v projektih. Dobi namreč slabšalni prizvok ekonomskega kupčkanja, preračunavanja, egoističnega okoriščanja in zlorabe tistega svetega, ki naj bi v projektih prevladovalo – četudi lahko posredno privede do potencialnih družbenih učinkov. Eden od sogovornikov je dejal, da je v projekte večkrat skušal vnesti več podjetniške logike, a to ni obrodilo sadov: »Ko sem vztrajal, da s tem ne bomo mogli zaslužiti, so mi odvrnili, da evropski projekti niso namenjeni temu, da bi kdo služil denar.« In tudi če oz. ko pride do ekonomske spodbujenih dejanj v projektih, ta pogosto opravimo na način, da lahko rečemo sebi in drugim, da to ni bilo ekonomsko dejanje in da je bilo v interesu projekta kot neekonomskega subjekta – in drugi nam verjamejo le, če verjamemo tudi samim sebi.

V projektu je »molčanje o resnici menjave skupno molčanje« (Bourdieu 2019: 142). Tudi če se vsi skupaj zavedamo, za kaj gre (in večinoma se) – torej da so v ozadju z vidika posameznikov in organizacij tudi ekonomski interesi, ki nemalokrat prevladajo nad

⁴ Gl. razdelek »Zavzeti strokovnjakih projektne igre« v poglavju »Čut za projektno igro«.

družbenimi –, tega nekako ne želimo vedeti, tega ne razgllašamo, pojasnjevanju se izognemo. Projektna dinamika v tem kontekstu spominja na Pulcinellovo skrivnost, katere pojasnjevanje ostaja tabu.⁵

O univerzalizaciji kot načelu projektnega prizadevanja

Predstavniki EU – torej skrbniki projektov, nadzorniki, oblikovalci in izvajalci programov – nastopajo kot predani služabniki javnosti in javnega dobra in so po definiciji najbolj zaobljubljeni »legitimni iluziji« (Bourdieu 2019: 187). To pomeni, da pri svojem poslanstvu resnično verjamejo (ali pa bi vsaj morali verjeti) v univerzalno. Za razliko od dogajanja v projektne polju sami ne kujejo dobičkov na podlagi univerzalizacije, temveč nanjo dejansko prisegajo in se ji pokorijo (prav tam).

V tem kontekstu bom podrobneje skušal analizirati funkcijo skrbnika projekta, ki nadzoruje, usmerja in svetuje projektom ter ima kot uradnik oblastniškega polja EU na podlagi prepoznanega, priznanega simbolnega kapitala moč, da lahko izvaja simbolne pritiske nad projekti (Bourdieu 2019: 127). Z avtoriteto uradne osebe in na podlagi kompetence, ki mu jo je dodelila EU (včasih pa tudi na podlagi osebnih preferenc in kapric), svetuje in opozarja, kaj je v projektu dobro in kaj slabo, kaj je treba narediti, popraviti, izboljšati, poudariti ipd. Zaradi simbolnega kapitala se projektni sodelavci, ki so habituirani v projektne polje, skrbnikom projekta »priklanjajo« (prav tam).

O skrbnikih projektov sem se pogosto pogovarjal s projektnimi sodelavci. Zanimivo je pričevanje projektne vodje, ko sva skupaj čakala na avtobus do letališča v Varšavi. Opisal mi je izkušnjo iz projekta, v katerem je skrbnik užival precejšnje strahospoštovanje v projektne skupini. Bil je namreč zelo kritičen in neprijeten, če niso strogo sledili njegovim nasvetom ali če niso sledili zapisanemu v projektne prijavnici. Zato so se trudili, da bi zadovoljili njegova pričakovanja in so opravljeno delo in rezultate skušali predstaviti na način, ki bi mu čim bolj ugajal. *»Skušali smo ga navdušiti, tudi če smo kdaj kaj pometli pod preprogo,«* mi je razložil, pri tem pa so upali, da jih ne bodo zasačili. Mislil je, da to načelo razumejo vsi v projektne skupini, vendar se je motil. V skupini so namreč imeli projektne sodelavca iz manjšega zagonskega podjetja, ki mu je bilo to tuje. Na sestanku je v navzočnosti skrbnika projekta odkrito povedal, česa jim ni uspelo narediti in na precejšnjo osuplost vodje kritiziral tudi način poročanja izvajalski agenciji: kako včasih prilagajajo stvari, da bi zadostili zahtevam, in kako je vse to brez smisla in skregano z zdravo pametjo. Sledil je trenutek mučne tišine, nato pa je skrbnik projekta na presenečenje vseh pohvalil njegovo odkritost in dejal, da bodo v agenciji premislili, kako bi lahko določene stvari v prihodnje poenostavili

⁵ Pulcinella je komični lik iz razširjene oblike italijanskega ljudskega gledališča Commedia dell'arte iz 17. in 18. stoletja. Deloval je kot voditelj lutkovne predstave in občinstvo z glasnim šepetanjem obveščal o likih v predstavi in o tem, kako se bodo razvijali dogodki. Tako za občinstvo skrivnost ni bila več skrivnost. Gre torej za odprto, namišljeno skrivnost, torej za nekaj, kar vsi vedo (Mordini 2011: ii).

in izboljšali. Hkrati pa je, v še vedno dokaj pozitivnem duhu, dodal, da je manjkajoče delo vendarle treba kakovostno opraviti.

Primer kaže, da simbolni kapital obstaja le toliko, kolikor določena (subtilna) znamenja, razlike v statusu, praksah, celo oblačilih (*»skrbnik projekta je bil edini v obleki in kravati,«* je še dejal vodja) zaznavajo ljudje, ki so ponotranjili strukturo projektnega polja in načelo diferenciacije (Bourdieu 2019: 127). Habituirani projektni sodelavci te razlike prepoznavajo in jim pripisujejo vrednost. Človeku, ki je (po naključju) pripotoval iz nekega drugega okolja, pa so takšne prakse lahko tuje in se s pripisano avtoriteto skrbnika projekta ne obremenjuje kaj dosti.⁶

Podoben primer mi je ob etnografskem delu na Irskem oktobra 2021 opisal sogovornik, ki se je kot študent arhitekture s svojim tedanjim profesorjem udeležil dodatnih pogajanj o morebitni odobritvi evropskega projekta, ki ga je prijavila njihova univerza. S profesorjem je v zatemnjeni, slabo prezračeni sobi sedel pred predstavnikom Evropske komisije. Ta je v roke vzel rdeče pisalo in začel pred njima vehementno in po mnenju mojega sogovornika precej nespoštljivo črtati nekatere od predlogov, ki jih je ta zapisal v projektno prijavnico. Ker je bil sam precej neobremenjen s tem, kaj se bo s projektom zgodilo, in ker je po naravi svojeglav, je naredil nekaj, kar bi si upal le redko kateri študent. Iz rok mu je vzel pisalo, ga odložil pred seboj in samozavestno rekel: *»Čakajte malo, ustavite konje. Vi se izživljate nad mojim predlogom, ki sem ga pripravljal osem mesecev. Vsaj toliko počakajte, da vam najprej pojasnim.«* Profesor zraven njega bi se bil najraje pogreznil pod zemljo.

Najnazornejše pa se je razlika med EU kot oblastniškim poljem in projektnim poljem pokazala v primeru, ko je posameznik, ki je v strukturah EU dolga leta opravljal službo skrbnika projekta, zamenjal zaposlitev in se priključil organizaciji, ki je kot partner sodelovala v evropskih projektih. Povedal je, da je *»zamenjal strani«*. Misli je, da kot nekdanji nadzornik evropskih projektov pozna vse podrobnosti njihovega delovanja, a je priznal, da se je glede tega motil. Šele zdaj kot *»notranji človek«* počasi spoznava, kaj se v resnici dogaja: kako npr. v praksi poteka mednarodno sodelovanje, kako se oblikujejo prijavnice in rezultati, kako nenehno potekajo pogajanja, pa tudi kaj pomenijo skupni zanos, pozitivna energija v partnerstvu, odkrivanje, izmenjava znanja. Na začetku so ga v njegovi novi organizaciji morali kar malo upočasniti. Idealizem, ki je izhajal iz prejšnje vloge, je moral sčasoma prizemljiti, saj se dejansko stanje ni povsem skladalo z idealno sliko projekta, ki si jo je ustvaril kot predstavnik izvajalske agencije. *»Kot skrbnik projekta imaš pogosto utvaro, da vsak posameznik, ki v projektu deluje, resnično prispeva svoj maksimum, da bi projekt dosegel zastavljene cilje in učinke,«* mi je zaupal svoje prejšnje utvare. *»Da investira potrebni čas in energijo. Da ponotranji cilje projekta in jih vzame za svoje.«* Kot projektni sodelavec pa zdaj ugotavlja, da ni povsem tako: da so ljudje isto-

⁶ To spominja na znameniti spor o čepicah v dvorni družbi, ki ga je opisal filozof Henri de Saint-Simon: kdo naj na dvoru pozdravi prvi (Bourdieu 2019: 119) – tisti, ki ne pripada tej družbi in nima skupnega habitusa, spora o čepicah ne razume oz. se mu zdi brezploden, celo smešen. Tako se je tudi »dvorjenje«, ki naj bi ga bil po pravilih deležen skrbnik projekta, nehabituiranemu projektnemu sodelavcu zdelo smešno, tuje in nepotrebno.

časno vključeni v veliko projektov, da so nekaterim projekti samo dodatna, včasih tudi nezaželena obveznost poleg vseh rednih opravil, da zaradi tega delo v projektih opravljajo v popoldanskih urah ali v soboto in nedeljo in še kaj. »Na začetku sem se zalotil, da sem bil v konzorciju neke vrste hudičev odvetnik,« mi je iskreno zaupal. Na vsak način je branil pristne vrednote, ki naj bi vodile delo v projektih, kritiziral je tiste, ki so (po njegovem mnenju) ravnali brezbrizno, zahteval je maksimalno angažiranost – tako od sebe kakor od drugih. Sčasoma pa je ugotovil, da je njegov način samo spodbujal dodatne spore, ki niso pripomogli k boljšim rezultatom, temveč so rušili pozitivno ozračje in sodelovanje v projektu. Na to sta ga opozorila tako vodja projekta kot tudi direktor njegove organizacije – da je namreč postal motilni dejavnik, in moral se je priučiti drugačnega načina dela. Ni šlo toliko za to, da bi moral naloge v projektu drugače opravljati – te so bile namreč vedno kakovostno izvedene in je večinoma prejemal pohvale –, bolj je šlo za njegov odnos in pričakovanja – do sebe, do drugih in do projekta kot celote. »Navzeti sem se moral določene mere zdravega pragmatizma,« mi je pojasnil in pri tem večkrat prikimal. Ta mu danes omogoča, da vse naloge opravi kakovostno in v roku, pa tudi ne vztraja pri nemogočem, ko začuti, da stvari v projektu niso ravno idilične in popolnoma skladne z njegovimi (prejšnjimi) standardi.

Tudi ta primer razkriva, kako polje vsiljuje določeno alkimijo in *modus operandi* ter kako se morajo posamezniki podrediti njegovim nezapisanim pravilom in načinom delovanja, razumevanja, vrednotenja. Še posebej je zanimivo, kadar gre za polji, ki sta na prvi pogled zelo sorodni oz. skoraj identični po vrednotah, ki naj bi jim posamezniki sledili. Sogovornik je na začetku svoje preobrazbe deloval kot nekakšen odpadnik, domorodec in branik moral(istič)nih stališč, saj je želel ostati zvest idealom zamišljene vloge projektnega sodelavca in se ni želel predstavljati zavajajoče.

EU vsiljuje univerzalizacijo kot načelo delovanja, ki pa se v projektne polju preoblikuje v nekakšen »zdravi pragmatizem«, kot je tudi pojasnil sogovornik. Predstavniki EU so v primerjavi s projektnimi sodelavci veliko bolj homogeni in pod enakomernim vplivom strukture polja. So namreč njegovi uradni zastopniki, saj so tudi formalno zaposleni v institucijah in izvajalskih agencijah, ki jih je polje ustvarilo in jih vzdržuje pri delovanju. Projektne sodelavci pa še zdaleč niso tako homogeni; v projektne polje vnašajo najraznovrstnejše, že habituirane družbene prakse iz najrazličnejših polj (akademskega, znanstvenega, industrijsko-podjetniškega, nevladnega itn.). V njem so izkušeni akterji projektne igre, spet drugi pa se tam zadržijo zgolj bežno. Za razloček od zastopnikov EU so vedno sočasno pripadniki vsaj dveh družbeno-organizacijskih entitet – matične organizacije in evropskega projekta; na njihovo ravnanje in prakse vplivajo strukture obojih, različni načini delovanja in preplet interesov.

O dvokraljevanju in poustvarjanju kolektivne iluzije

V procesu potrjevanja projekta EU določeni del legitimne simbolne oblasti prenese tudi na vodilno organizacijo v projektne partnerstvu, tj. na koordinatorja projekta oz. njegovega uradnega zastopnika, ki ustoliči vodjo projekta za nosilca in izvajalca tega dela oblasti. Tako se začne poustvarjanje kolektivne iluzije prenašati tudi v projektne polje, in sicer v največji meri na vodjo kot zastopnika projekta, ki govori v imenu projektne skupine. Ta je namreč še bolj izpostavljen kot drugi projektne sodelavci in ne sme pozabiti na spoštovanje tistega, kar v projektne polju kolektivno priznavajo kot ideal evropskih projektov: torej ustvarjanje družbenih učinkov, ki je onkraj popolnoma zainteresiranega delovanja (Mauss 1996: 145), in partikularnih, še posebej ekonomskih interesov vključeni posameznikov in organizacij.⁷

V vsakem projektu sta torej vedno (vsaj) dva kralja – domači kralj v projektne konzorciju, tj. vodja oz. koordinatorski projekta, in pa tujec, torej skrbnik projekta, ki je v Bruslju in se vsake toliko časa oglasi po elektronski pošti ali pojavi na projektne sestanku ter s tem vpliva na dinamiko in predstavljanje v projektne skupini. V zgodovini je takšno dvokraljevanje sicer precej značilno za človeške skupnosti, ko istočasno kraljujeta dve osebi, pri tem pa je ena pogosto tujec (Graeber in Sahlins 2017: 5–7).

Zunanjskost skrbnika projekta (v smislu izvzetosti iz projektne skupine) in njegov položaj, ki je visoko nad drugimi v projektu, mu omogočata, da postavi model suverenosti, se vmešava v politično življenje projekta, vpliva na vodenje in oblast, projektne sodelavci pa ga sprejmejo za svojega. In glede na to, da ima EU tudi oblast nad birokratskimi instancami, se lahko vključi v projektne igre in v določenih kritičnih razmerah celo spreminja pravila igre – ko npr. projekt ne doseže zahtevane ravni kakovosti ali ko gre za očitne kršitve pravnega reda. Bruseljski kralj tujec lahko domačega kralja tudi odstavi, kakor se je zgodilo po nadzornem sestanku:

Delo v projektu se lahko nadaljuje pod naslednjimi pogoji. V dveh mesecih od začetka suspenza mora konzorcij predstaviti popolnoma prenovljen program dela, ki bo upošteval vse komentarje in priporočila iz revizijskega poročila. [...] Koordinacijska organizacija mora izvesti nujne sanacijske aktivnosti, ki bodo odpravile probleme pri vodenju projekta, kar vključuje tudi primerno zamenjavo trenutnega projektne vodje.⁸

⁷ V pravilih programa je zapisano, da je prijavitelj/koordinatorski sodelujoča organizacija, ki odda predlog projekta v imenu vseh partnerjev. Koordinator je v celoti odgovoren, da zagotovi izvajanje projekta v skladu s sporazumom. Njegove dolžnosti so, da: 1. predstavlja projekt in deluje v njegovem imenu v odnosu do Evropske komisije, 2. je finančno in pravno odgovoren za primerno operativno, administrativno in finančno izvedbo celotnega projekta, 3. v sodelovanju s partnerji usklajuje in skrbi za izvajanje projekta (*Erasmus+ Vodnik za prijavitelje 2019*, 133. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/treoirleabhar-erasmus-2019_sl).

⁸ Navedek je iz internega dokumenta omenjenega projekta, ki ga ne konkretiziram zaradi občutljivih osebnih podatkov. Gl. tudi razdelek »Nadzorni sestank« v prejšnjem poglavju.

Avtoriteta bruseljskega kralja je nekaj, na kar se pogosto sklicujemo v projektu, bodisi v smislu potrditve (*»V Bruslju so pohvalili naše delo.«*), zahtev (*»To od nas pričakuje Bruselj.«*) ali groženj in sankcij (*»Če ne bomo naredili tako, bomo imeli probleme z Brusljem.«*).⁹ Podobno mi je pojasnil že omenjeni projektni vodja na avtobusu proti varšavskemu letališču. Večkrat se je namreč skliceval na skrbnike in nadzornike v Bruslju. Povedal mi je, da je projekt abstraktna zadeva, saj gre največkrat za zapise v projektni prijavnici in pogodbi. Če je želel ustvariti red in doseči poslušnost, je partnerjem dejal, da to od projekta zahteva Evropska komisija. Omemba komisije je dala izrečenim besedam večjo težo in vodji dobro pogajalsko izhodišče. *»Kot koordinator si namreč nekje vmes, med projektnim partnerstvom in komisijo,«* je pojasnil. Ker ni želel, da bi pred partnerji delovalo, kakor da gre za njegove osebne zahteve ali kaprice, se je skliceval na financierje – tudi če zares ni šlo zanje. *»Zelo učinkovita metoda, kako koga kdaj prepričati in kaj izpeljati v projektu,«* je z dobronamernim nasvetom sklenil pripoved.

Vodja projekta lahko nastopa v dveh telesih in dveh sočasnih kraljevanjih, izkoristi lahko moč in avtoriteto tujega kralja, če želi uveljaviti svojo voljo, kar mu s položaja domačina ne bi uspelo v enaki meri. Tudi če razumemo projekt kot samostojno egalitarno skupnost, so projektni sodelavci še vedno odvisni in podrejeni kozmični državi, ki jo pooseblja EU (Graeber in Sahlins 2017: 20). Vodja projekta kot nekakšen ritualni specialist skuša duhove te države nadzorovati in jih tudi, ko je treba, nadzorovano pripelje na svet, ko se nanje sklicuje in skuša njihove besede posredovati projektne partnerstvu. Deluje kot medij, ki se podredi bruseljskim duhovom, saj skuša obvladati in zagotoviti usmeritve in red v projektu. Ob tem je treba znova opozoriti na ritualno funkcijo projektne sestankov, s katero projektne skupina poustvarja in ohranja idealno predstavo o sami sebi in reproducira (vsaj navidez) ujemanje s pričakovano resnico, ustvarjeno in vsiljeno z vidika EU (Bourdieu 2019: 184). Gre za ustvarjanje okvira videzov, ki ga je treba ohranjati ne glede na to, ali se za videzom skriva kak občutek oz. čustvo ali ne (Goffman 2014: 267).

Projektne vodje je tudi nekakšen posrednik med obema skupinama – torej med *»Brusljem«* in projektom –, ker dobro pozna tako tisto, kar se skuša javno prikazati, kot tudi prikritije prakse, metode, skrivnosti in morebitne prevare obeh skupin.¹⁰ Ne samo da vodja obema zagotavlja, da bo skrbno varoval njune skrivnosti, hkrati pri vsaki skupini na dramaturški način zbuja vtis, da je lojalnejši njej kot pa drugi (Goffman 2014: 166). *»To je bolj služba za diplomate kot pa za raziskovalce,«* je bila opazka projektne sodelavke, ki je prepoznala napore projektne vodje, ko je moral kot nekakšen dvojni (ali celo trojni) agent zagovarjati interese projekta kot celote, zadostiti pričakovanjem EU in hkrati uslišati posamične interese, specifične poglede ter zahteve posameznikov in organizacij, ki so bili del projekta.

⁹ O metonimijah *»Bruselj«, »komisija«* ali *»EU«*, ki simbolno avtoriteto skrbnika projekta povežejo s širšo skupino, ki jo ta predstavlja, sem že spregovoril v poglavju *»Dramaturgija projektnega sveta«* v razdelku *»Sistem Ivana Groznega«*.

¹⁰ Gl. razdelek *»Nadzorni sestane«* v prejšnjem poglavju.

Vodje niso samo posredniki med različnimi akterji in njihovimi interesi. Kot mediatorji morajo biti sposobni tudi izraziti, kar prenašajo, ter to hkrati ponovno definirati in razviti.¹¹ Na projektnih sestankih mediatorsko vlogo pogosto izvajajo z evfemizirano govorico, kar včasih, predvsem z vidika manj habituiranih sodelavcev, spominja na pretiravanje ali vsiljevanje. Projektni sodelavec iz manjšega podjetja je komentiral: »Ves čas so mi težili, kaj od nas zahteva Bruselj, zato sem jih vprašal, ali je edini namen projekta ta, da počnemo stvari zgolj zato, da bi osrečili naše nadzornike iz Evropske komisije. Kaj pa dejanski rezultati? Ali ti niso pomembni?«

Znova poudarjam glavno dilemo, s katero se sreča tudi projektni vodja: ali je vtis realnosti, ki ga na ta način ustvarja, dejansko tudi utemeljen. Ko zavajajoče govori v korist projekta ali projektne skupine, je med iskrenostjo in cinizmom, četudi dobronamernim, včasih tanka meja. Projektni vodje (prav tako pa tudi skrbniki projektov) se srečujejo z izzivom delegirancev, ko lastni glas pomnožijo z glasovi tistih, ki jih zastopajo. S tem posredno govorijo zase, a ob tem hlinijo, da govorijo za druge (Waldenfels 2008: 75). Podobno mešanico cinizma in vere sem zasledil v razpravi o šamanstvu antropologa Alfreda Kroeberja:

In tu je še staro vprašanje prevare. Verjetno si večina šamanov oz. zdravilcev po vsem svetu pri zdravljenju in zlasti pri razkazovanju svojih sposobnosti pomaga s triki. [...] Ta pristop, pa naj bo potlačen ali ne, se zdi podoben dobronamernemu laganju. Kot kaže, so etnografi na terenu na splošno prepričani, da celo šamani, ki priznajo, da so prevaranti, kljub temu verjamejo v lastno moč in zlasti v moč drugih šamanov. (Kroeber 1952: 311)

Na ta način duh EU kraljuje in vlada v projektnem polju oz. ima kot darovalec v oblasti prejemnika darila (Mauss 1996: 25). Daje napotke, svetuje, hvali, ukazuje, graja – oz., po Maussu, nadzira element absolutne obveznosti, da se mu bodo darovi nekoč povrnili v obliki obljubljenih projektnih dosežkov in družbenih učinkov (nav. delo: 20). In to višjo oblast in njeno avtoriteto projektni sodelavci jemljejo precej resno, spoštljivo, njenih potencialnih intervencij se lahko bojijo – čeprav ji včasih tudi kljubujejo oz. jo skrivoma zasmehujejo, kot je moj prijatelj in projektni sodelavec opisal dogodek s projektne sestanka:

Vodja projekta je bil skoraj vedno oblečen v kaki hlače in obut v sandale s karirastimi nogavicami kot nujnim pripadajočim dodatkom. S svojo značilno bradico je bil videti kot nekakšen škrat. In vsakič, ko je omenil DG Environment¹² – in drugo besedo je izgovoril s specifičnim, poudarjenim nemškim naglasom –, je rahlo počepnil in se zgrabil za jajca.

V raziskavi ugotavljam, kako je projekt kot družbena skupnost hkrati z državo in proti njej, kar je človeško univerzalno (Graeber in Sahlins 2017: 20). Ustvarjeni red spoštuje in skuša v najboljši meri zadostiti pravilom in zahtevam. Kadar pa to v celoti ni mogoče, ustvarja vtis, da si za to prizadeva oz. kaže jasne znake, da bi pravila upošte-

¹¹ O mreži in mediatorski vlogi udeležencev gl. Latour 2011: 350.

¹² DG - Directorate-General, Generalni direktorat za okolje pri Evropski komisiji.

val, če bi le lahko. Za ta namen so v rabi takšni in drugačni evfemizmi, pretvarjanje in dramaturško pretiravanje, ki jih ta red ceni. Hkrati pa so lahko deležni tudi posmeha (Bourdieu 2019: 144).

O družbenih učinkih skozi lastni žep

Prizadevanja k univerzalizaciji so opazna tudi pri ocenjevalcih projektov, ki morajo pri tem dodobra poznati postopke in upoštevati množstvo evalvacijskih kriterijev in podkriterijev, ki jih je EU opredelila kot standarde kakovosti in presoje.

Ocenjevalci so posamezniki, ki jih je EU glede na njihovo znanje in priznane reference z ustreznega področja izbrala in uradno potrdila kot sposobne in zmožne kompetentno in neodvisno presojati o kakovosti in (potencialnih) učinkih projektnih prijav, vmesnih poročil ali končanih projektov. Z vidika Goffmanove dramaturške perspektive so nekakšni pomočniki EU, ki nastopa v vlogi občinstva, projektni sodelavci pa prevzamejo vloge izvajalcev projektne predstave. Vpletenost v projektne igre ocenjevalci uporabljajo v korist EU (in ne projektne izvajalcev), saj jih ta v zameno za plačilo pogosto najame, da bi preverili standarde, ki jim morajo projekti zadostiti. So nekakšni zaščitniki nič hudega sluteče evropske javnosti, saj igrajo opazovalce z več pozornosti in etične strogosti, kakor pa to počne preostalo občinstvo (predvsem evropski državljani kot končni uporabniki projektne dosežkov) (Goffman 2014: 164).

Vlogo ocenjevalcev jasno določajo pravila, četudi njihova dejanska identiteta projektne skupini pogosto ostaja skrita – predvsem v primerih, kadar ocenjevanje ne poteka v njihovi neposredni navzočnosti. To pomeni, da so projektne sodelavci vnaprej opozorjeni, da bo njihova predstava pod drobnogledom ocenjevalcev in da bo vse, kar bodo (ali ne bodo) izgovorili, zapisali in kako drugače sporočili, uporabljeno kot dokaz pri presojanju (Goffman 2014: 164). In na zelo podoben filmski način se je izrazil tudi moj sogovornik, vodja in hkrati tudi ocenjevalec evropskih projektov, s katerim sem se pogovarjal, medtem ko sva skušala oblikovati usklajeno oceno nekega projektne predloga: *»Kot v ameriških serijah, ko aretirajo zlikovce. Karkoli oni izrečejo ali zapišejo, lahko uporabimo proti njim (ali pa njim v prid) pred našim ocenjevalskim sodiščem«* (angl. *anything you say may be used against you in a court of law*).

Ocenjevalci podobno kot komisije delujejo v birokratskem polju (Bourdieu 2019: 104), saj v postopku ocenjevanja postanejo uradne osebnosti, nosilci naloge v občem interesu, in morajo svoja partikularna gledišča nenehno žrtvovati v korist univerzalnega »gledišča družbe« in svoj pogled oblikovati v legitimno – torej univerzalno – gledišče. S tem pa se nanje prenese tudi določeni del simbolne oblasti, saj postanejo podaljšana roka EU, ko s svojimi odločitvami in predlogi prispevajo k oblikovanju uradnih kategorij, kot sta odobritev projekta in dodelitev finančne dotacije.

Kako pa smo lahko prepričani, da bodo gledišče ocenjevalca, izvedena evalvacija, priporočila in predlagana ocena res v skladu z občimi družbenimi interesi – torej v korist

univerzalnemu – in da jih, nasprotno, ne bodo vodili partikularni interesi, pogledi, prepričanja, predsodki in kaprice posameznega ocenjevalca? Za to je, paradokсно, najpovednejši odgovor predstavnika izvajalske agencije, ki mi je pojasnil: »Če kdaj podvomite o tem, ali je določen projekt dovolj kakovosten ali ne, se vprašajte, ali bi vi vanj investirali svoj denar. Ali vas je prepričal do te mere, da bi vanj vložili svoja lastna sredstva?«

Morda pa njegov odgovor v eni povedi povzame bistvo iluzije univerzalizacije – da o družbenih učinkih presojava skozi lastni žep.

V začetku je bila beseda

Človek je bitje govora, živi in govori v abstraktnem svetu, svetu simbolnega. Ko neko stvar poimenujemo ali zapišemo, ta šele začne obstajati. Ludwig Wittgenstein (2002: 68) je zapisal, da so meje njegovega jezika tudi meje njegovega sveta. Širša ko so obzorja besede, večje so dinamičnost mišljenja, lucidnost in ustvarjalnost pri razumevanju sveta in družbe. Pa vendar, kot pravi filozof Mladen Dolar, več ko je besed, bolj raste nevarnost, da postajajo indiferentne: »Težko je napisati kaj, kar bi 'naredilo razliko', a nemara je treba nekatere stvari kar naprej ponavljati, da bi se proizvedlo kaj novega.«¹³

Kako ubesediti, zapisati in s tem prepričati ocenjevalce, da je naša projektna zamisel najboljša med stotinami predlogov, ki so prispeli na razpis? Vsak projektni sodelavec ima svoj način in med raziskavo sem spoznal res veliko število najrazličnejših napotkov in tehnik (gl. npr. Cerinšek 2019).¹⁴ S konkretnimi dokazi in referencami moramo utemeljiti analizo trenutnih potreb in prihodnjo dodano vrednost, ki jo bo projekt ustvaril, upoštevati izhodišča in cilje konkretnega razpisa, zagotoviti trajnost projektnih dosežkov, navsezadnje sta pomembna tudi slog pisanja in pravopis. Precej sogovornikov me je opozorilo, da se je treba pri pisanju projektne prijavnice čim bolj izogibati nepotrebnemu zapletanju in pretirani uporabi floskul, puhlic, krilatic in bombastičnih fraz, ki odvrtačo pozornost in zamegljujejo bistvena sporočila projekta. Če nas že ne razkrinkajo ocenjevalci, si lahko z zamegljevanjem in ovinkarjenjem v prijavnici sprojektiramo lastno jamo, ki si jo nato počasi, a vztrajno poglobljamo med izvajanjem projekta – ko zaradi zmedenosti in kompleksnosti opisov le redki razumejo, kaj je v projektu treba doseči in na kakšen način.

Z izkušnjami pisanja projektnih prijavnici se ljudje naučijo določene terminologije, pisanja in projektno specifičnega načina izražanja – in to jih ločuje od začetnikov, ki v želji po prikazani »znanstvenosti« in »učenosti« pretirano zapletajo in ovinkarijo. Naučijo se projektne latovščine (»lingua EU«), ki se pojavlja zlasti v razpisih in programih financiranja.¹⁵ Ta latovščina je nekakšen plemenski jezik evropskih projektov (angl.

¹³ Mladen Dolar: Denar ali življenje. *Mladina* (Posebna številka: Alternative - Novi svetovni red), 22. 5. 2020, 22.

¹⁴ Gregor Cerinšek: Dober slog pisanja je bistven za uspeh projektnega predloga. E-novica. 2019. <http://iri.uni-lj.si/ustrezen-slog-pisanja-je-kljucni-element-dobrega-projektne-predloga/>.

¹⁵ O kulturi, idejnih sistemih in prevladujočih konceptih v Evropski komisiji gl. Abélès, Bellier in McDonald 1993, o ideokrajini kot ideološkem narativu in besedišču oblastniško-političnega polja pa Appadurai 1990: 299–300.

tribal language) (Maffesoli 1996), torej skupni jezik vseh, ki so že vrsto let povezani v strukturah projektnega polja.

Za razlago, kako ta jezik nastane in kako se besedišče znajde v projektne kontekstu, sta potrebna korak nazaj in predstavitev krajše etnografske vinjete. Na začetku leta 2017 sem kot novoustoličeni koordinator projekta v poznih jutranjih urah sedel v prostorih Evropske komisije, ki so simbolno locirani na bruseljski Ulici zakona (fr. *Rue de la Loi*). Prireditve je bila namenjena seznanitvi koordinatorjev odobrenih projektov s temeljnimi načeli in pravili delovanja ter dolgoročnimi pričakovanji nadzornikov in financerjev, torej Evropske komisije. Priporočila in usmeritve naj bi bile udeležencem izhodišče in vodilo, kako uvajati sodelovanje med akademskim in industrijskim področjem ter kako spodbujati problemsko učenje in podjetniške veščine med študentkami in študenti.¹⁶ Z drugimi besedami: nakazano je bilo, da bodo morale vse aktivnosti, ki jih bodo izvajali sodelujoči v projektih, pripeljati do vnaprej predvidenih učinkov, hkrati pa bo treba sproti predstaviti dokaze, ki bodo potrdili prvotne, v projektne prijavnici postavljene cilje in hipoteze.

Že v uvodni predstavitvi se je pokazalo, da je prišlo v zadnjih letih v projektne »ideokrajini« (Appadurai 1990: 299–300) do pomembnih konceptualnih premikov, ki so jih pozneje na srečanju poudarili tudi drugi zastopniki EU. Ideja inoviranja je nadomestila idejo raziskovanja, evropska sredstva pa so razumljena kot investicije, ki zahtevajo vračila in dobičke. Zato v projektih ne gre več zlasti za eksperimentiranje, pač pa bolj za ustvarjanje dokazljivih sprememb. Na srečanju so pojasnili, da v središču niso toliko projektne aktivnosti in raziskovalno-razvojni rezultati, temveč konkretni, merljivi družbeno-ekonomski učinki.¹⁷

Podjetništvo torej ni samo dejavnost, temveč je predvsem stanje duha, ki ga je treba gojiti in privzgojiti. Projekti bi morali spodbujati takšen duh na vseh področjih in disciplinah, »da se za študente, raziskovalce in osebe v izobraževanju zagotovijo znanje, spretnosti in motivacija za udeležbo v podjetniških aktivnostih v raznovrstnih okoljih.«¹⁸ Treba bi bilo tudi ustvariti nove priložnosti za učenje z uporabo podjetniških spretnosti v praksi, kar bo pripeljalo h komercializaciji novih storitev, produktov in prototipov ter do nastajanja zagonskih podjetij. Pojasnili so še, da morajo univerze delovati kot »motorji trajnostne rasti«, ki nas bodo popeljali v konkurenčno gospodarstvo, temelječe na znanju (angl. *competitive knowledge economy*).

¹⁶ Koalicije znanja so »mednarodni, strukturirani, ciljno usmerjeni projekti, zlasti med visokošolskim izobraževanjem in gospodarstvom, namenjeni vsem disciplinam, sektorjem in medsektorske-mu sodelovanju.« Glavni cilj projektov Koalicij znanja sta »krepitev inovacijske zmogljivosti Evrope in spodbujanje inovacij v visokošolskem izobraževanju, podjetjih in širšem socialnoekonomskem okolju.« Projekti »želijo razviti inovativne, večdisciplinarne pristope do poučevanja; spodbujati podjetništvo in podjetniške spretnosti osebja; ter lajšati izmenjavo, pretok in soustvarjanje znanja« (*Erasmus+ Vodnik za prijavitelje 2016*: 128. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/treoirleabhar-erasmus-2019_sl).

¹⁷ Gl. tudi razdelek »Od aktivnosti do učinkov« v poglavju »Evropska unija kot evropski projekt«.

¹⁸ *Erasmus+ Vodnik za prijavitelje 2016*. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/treoirleabhar-erasmus-2019_sl.

V predstavitvah so se ponavljali številni koncepti, kot so »inovativnost« (in vse izpeljanke, npr. »biti inovativen«, »inovativno poučevanje«, »inovacijska dejavnost«, »spodbujanje inovacijske kulture« ipd.), »podjetništvo«, »diseminacija« (razširjanje projektnih dosežkov), »eksploatacija« (uporaba projektnih dosežkov), »valorizacija« (razširjanje in uporaba projektnih dosežkov ter njihovo vrednotenje in nadgradnja), »trajnost« (zagotavljanje dolgotrajne vzdržnosti projektnih dosežkov po koncu financiranja), »učinki in sinergije« (oz. sinergijski učinek – ustvarjanje učinka, ki je večji od učinkov ali vplivov posamičnih projektnih aktivnosti ali dosežkov), »krepitev zmogljivosti« (s pomočjo projektnih aktivnosti in dosežkov), »dodana vrednost« (presežek že poznane, dosežene s projektom), »soustvarjanje« (skupno snovanje in ustvarjanje projektnih dosežkov, ki poleg projektnih partnerjev vključuje tudi ljudi zunaj projekta – npr. bodoče uporabnice in uporabnike), »opolnomočenje uporabnikov« (projektnih rezultatov), »živi laboratorij« (raziskovalni koncept in metodologija, ki delujeta v nekem prostorskem kontekstu in kjer posamezniki iz različnih strok in sektorjev skupaj z bodočimi uporabniki in uporabnicami obravnavajo in rešujejo razvojne, okoljske in družbene izzive), »vozlišče«, »mreža« itn.

Izrazje v formi takšnega »popularnega ideološkega ništrca« (Bourdieu 2001: 12) pronica do vseh ravni in ustvarja udarne diskurze o »uporabnosti«, »trajnosti«, »vzdržnosti«, »družbeni relevantnosti«, »koristnosti«, »učinkovitosti« in kar je še podobnih utilitarnih manier, vključno seveda z »inovativnostjo«. Nereflektirano opletanje s projektnim besednjakom je morda najočitnejše pri t. i. instantnih projektnih prijavah, ki jih nekatere organizacije in projektne konzorcije producirajo kot po tekočem traku in jih (včasih zgolj minimalno) modificirajo glede na zahteve specifičnega razpisa. Prijavitelji obvladajo govorico in sledijo usmeritvam in trendom. Uporabijo, kar pride pod roko, in vključijo svoje večšine pisanja in izražanja.

Opozarjam, da pri nastajanju projektnih predlogov ne gre toliko za večšine izražanja v angleškem jeziku, čeprav tudi to ni nepomembno. Akterji evropskih projektov sicer najpogosteje govorijo skupni jezik, kar pa ne pomeni, da ta jezik vsi obvladajo enako dobro. Podobno kot v zborniku *Jezik in družbeni kontekst* ugotavljata Bernstein (1972) in Labov (1972), so jezikovne spretnosti tudi v evropskih projektih pomemben vir simbolne moči. V njih mora biti »pravilna angleščina« v skladu z nečim, kar bi Bourdieu (2001: 26) poimenoval »misliti s pomočjo sprejetih idej«. Sprejete ideje so sicer precej ustaljene, pogosto tudi obrabljene, in če se vanje poglobimo, lahko celo plehke in banalne; pa vendar so to tudi ideje (in razmišljanja, izražanja, prakse), ki jih je tiho sprejela in ponotranjila večina v projektne polju. Ker so v precejšnji meri samoumevne, odpade problem sprejemanja.

Pri tem pa ima najpomembnejšo vlogo izrazje. Projekti s habituirano pragmatičnostjo uporabljajo raznovrstne evfemizme in izraze, ki so pravzaprav »plavajoči označevalci« (fr. *le significant flottant*) z ničto simbolno vrednostjo. Torej nič konkretnega, temveč strukturirana nujnost, ki ne sodi na raven realnega, temveč na raven misli, njena edina funkcija pa je, da zapolni vrzel med označevalcem in označencem (Lévi-Strauss 1996: 256–262). Z njimi skušamo pridobiti naklonjenost ocenjevalcev, pomiriti nadzornike in

jim na pladnju prinesiti tisto, kar želijo slišati.¹⁹ Projektni sodelavci namreč menijo, da lahko z uporabo tega besedišča ustvarijo zeleni vtis in že (ali zgolj) na ta način drugim kolegom ali nadzornemu občinstvu sporočijo, da dobro opravljajo svoje delo.²⁰

Vendar izkušnje kažejo, da lahko pri pozornem ocenjevalcu to povzroči odpor in se lahko počuti prevaranega. Na drugi strani pa se zdi, kakor da se izkušeni projektni sodelavci znajo gibati po robu. V mislih imam pisne ali ustne predstav(itv)e, ki jih pripravijo in izvedejo s pravnjimi odtenkom navdušenja in natančnosti, kar občinstvo sprejema z odobravanjem in pri tem prezre morebitno zavajanje ali ironične podtone. To je podobno kot pri jazzovskih glasbenikih, ki so zaradi zaslužka pogosto prisiljeni igrati osladno popularno glasbo, ki jo izvajajo še bolj klišejsko, karikirano, ne da bi poslušalci to zaznali ali pa jim takšna burka celo prija. V projektih je takšen odnos opazen pri izvajanju t. i. nesmiselnih nalog (angl. *bullshit tasks*) (Graeber 2018), ki se jim enostavno ni mogoče izogniti, saj jih je nekdo s kopico udarnih, a precej nesmiselnih public zapisal v projektno prijavo in so tako postale del pogodbenih obveznosti. Pri nesmiselnih nalogah obstajajo različne možnosti: ali odlašati do onemoglosti, dokler jih ne opravi kdo drug in pospravi za nami (kar lahko povzroči mnogo nejevolje z vseh strani), ali se jih lotiti po liniji najmanjšega odpora (nekaj opravljenega dela ne glede na kakovost), kar pa se lahko prej ali slej vrne kot bumerang. Tretja možnost je, da jih opravimo na zahtevani način, po črki projektne prijavnice, a temu dodamo trohico cinizma, posmeha, kar je edino razpoložljivo orožje, če želimo občinstvu sporočiti »Zataknite si jih!« (angl. *Up yours!*). Komaj opazno pretiravanje lahko profesionalcem, tako v projektih kot v jazzu, postane sredstvo, s katerim drug drugemu posredujejo svoj prezir do občinstva in zvestobo bolj vzvišenim ciljem (Goffman 2014: 209) – npr. konkretnemu raziskovalnemu delu, poučevanju, varovanju okolja, ustvarjanju dobička ali igranju skladb Johna Coltrana.

Biti inovativen na neinovativen način

Projektne latovščine ne moremo enostavno sprejeti zgolj kot projektni *façon-de-parler* oz. način izražanja, saj tudi usmerja strukturiranje projektnih praks, torej vpliva na to, kaj v projektih dejansko počnemo in ima tako resnične družbene posledice (Bourdieu 2019: 167). Tako je npr. »sprejeta ideja« o inovativnosti ultimativni koncept *non plus ultra* vsakega programa, razpisa, prijave in projekta.

V nadaljevanju navajam pogovor med štirimi projektnimi sodelavci na sestanku v Rotterdamu: Anglež Liam je v partnerstvu zastopal večje evropsko podjetje, Massimo

¹⁹ O »interesu skupnosti« kot plavajočem označevalcu, ki se – podobno kot izraz mana – uporablja v diskusijah Evropske komisije, gl. tudi Abélès, Bellier in McDonald 1993: 61.

²⁰ Tudi tako pogosto opevano viharjenje možganov (angl. *brainstorming*) ni nič drugega kot prelaganje odgovornosti na druge, me je opozoril projektni sodelavec, s katerim sem se udeležil takšne »viharniške seanse«: »Skličeš sestanek za to, da na druge preložiš kaj, kar bi moral že sam narediti.« Cinično je dodal, da »viharnišтво« pogosto uporabljajo v primerih, ko s tem želijo upravičiti, da kaj delajo, čeprav v resnici ničesar ne delajo.

je projektni vodja in profesor na italijanski univerzi, Heiko je raziskovalec v nemškem inštitutu, Sander je nizozemski podjetnik (vsa imena so izmišljena). Pogovor osvetljuje problematiko različnega razumevanja inovativnosti in vpliv na konkretno izvajanje projekta.

Liam (zastopnik podjetja): *V projektni prijavi je zapisano, da bo metodologija, ki jo bomo razvili, glavna inovacija našega projekta. Ali mi lahko kdo, prosim, natančneje razloži, kaj naj bi to pomenilo?*

Massimo (vodja projekta): *Gre za novo metodologijo, takšno, ki je do zdaj še ni bilo, edinstveno, unikatno.*

Liam: *To že, ampak pri nas v industriji inovacije ne razumemo zgolj kot novost. Nujno je, da inovacija ustvari neko dokazano dodano vrednost, ki pa je merljiva v denarju, torej prihodkih, ki jih inovacija generira. Ali bomo torej v projektu izmerili, ali bo naša metodologija ustvarila denarne prihodke?*

Heiko (raziskovalec v inštitutu): *Ampak v evropskih projektih v času njihovega trajanja ne smemo ustvarjati denarnih prihodkov na račun projektnih rezultatov. Strinjam se, da mora biti inovacija več kot zgolj nekaj novega. Ali so torej samo denarni prihodki tisti, s katerimi merimo dodano vrednost neke inovacije? Ne predstavljam si, komu bi prodajali našo metodologijo, če pa morajo biti projektni rezultati prosto dostopni njihovim uporabnikom in širši javnosti.*

Liam: *Ne vem, mogoče bi bilo treba vprašati tistega, ki je pisal projektno prijavo, kaj natančno je mislil s tem, da bo metodologija tudi inovacija. Kako bomo to potrdili? Katere dokaze bomo predstavili? Mi smo lahko še tako prepričani, da gre za inovacijo, ampak če je ne bo uporabljal nihče drug razen nas, če je ne bo prenesel v svoje okolje, se z njo na neki način okoristil, če je ne bo uporabljal, potem to ni inovacija, ampak v najboljšem primeru neki dokument z morebitnim inovacijskim potencialom na dolgi rok.*

Sander (podjetnik): *Strinjam se z Liamom. O tem, ali gre za inovacijo ali ne, nikoli ne odločajo njeni avtorji oz. njeni zastopniki; kaj je inovacija, odločajo njeni kupci. S tem ko jo kupci sprejmejo, plačajo in uporabljajo, omogočijo avtorju inovacije zaslužek. In na podlagi tega merimo dodano vrednost inovacije, o kateri je Liam govoril.*

Massimo je želel nekaj povedati, a mu je Liam skočil v besedo.

Liam: *Dal vam bom konkreten primer iz našega podjetja. Tudi pri nas so mi z Oddelka za raziskave in razvoj napačno dopovedovali, da imajo v skladišču tri inovacije, ki jih je treba spraviti na trg. In jaz sem jim odgovoril, da narobe razumejo, kaj je inovacija. Mogoče imajo izume, perspektivne invencije, ki so lahko tudi patentirane – ampak če obležijo v skladišču, potem to niso inovacije. Enako ugotavljam na najrazličnejših sejmih inovacij, na katerih ljudje večinoma predstavljajo svoje ideje in izume, ki so sicer zanimivi in lahko delujejo, testiraš*

jih lahko tudi v praksi. Ko pa jih vprašam, koliko so jih že dejansko prodali, začnejo jecljati.

Massimo: Vi zdaj govorite o tehnoloških inovacijah, ki jih razvijate v industrijskih okoljih. To je po mojem mnenju zelo ozko razumevanje inovacij. Inovacije so prisotne tudi v raziskavah, znanosti, kulturi, politiki, športu itd. V teh sferah se dodana vrednost inovacij meri na drugačen način, ne zgolj v komercialnem smislu. Lahko gre za njihovo uporabnost, koristnost, ali rešujejo neki družbeni problem? Ali olajšajo, mogoče izboljšajo življenje ljudi? Zato bi v primeru naše metodologije dejal, da moramo vsi stremeti k temu, da bo to neka koristna novost za njene prihodnje uporabnike. Nekaj, kar jim bo v pomoč pri obstoječih dejavnostih in praksah.

Heiko: Kako pa bomo to izmerili? Kako bomo lahko z gotovostjo trdili, da jim je metodologija izboljšala ali olajšala obstoječe delo?

Massimo: Za ta namen pa imamo delovni sklop, ki se imenuje evalvacija. Ravno z evalvacijo bomo skušali zbrati različne dokaze, da gre pri naši metodologiji dejansko za inovacijo. Testirali jo bomo pri njenih prihodnjih uporabnikih, jim razdelili vprašalnike, pridobili njihova mnenja in podobno.

Liam: Mene to ne prepriča. Z vidika projekta razumem, kaj želimo doseči, in s tem nimam težav. Želim samo opozoriti, da to ne bo inovacija, kot jo razumemo mi, ki se ukvarjamo z inovacijami. Massimo, ti si dejal, da mi v podjetjih inovativnost razumemo preozko, ker jo povezujemo predvsem z novimi tehnologijami. Mogoče to deloma drži. Tudi Steve Jobs je dejal, da je pomembna predvsem izkušnja, ki jo uporabnik doživi, tehnologije pa so sekundarnega pomena. In zgolj uvajanje novih tehnologij samo po sebi še ne bo ustvarjalo inovacij. Pa vendar ti lahko jaz odgovorim, da pa po drugi strani vi na univerzah in v javnih institucijah inovativnost razumete preširoko, ko je že vsaka novost inovacija. Mi smo na trgu in moramo zaslužiti denar. Sit sem že tega, da vsi projekti pišejo o tem, kako so inovativni in obljublajo najrazličnejše inovacije, ko pa se bolj poglobiš, ugotoviš, da gre pogosto za kopico sranja.

Vsekakor obstaja toliko opredelitev inovativnosti, kolikor je njenih avtorjev. Ko sva z ocenjevalcem projektov presojala inovativnost nekega projekta, je vprašal: »Ali je inovativno? Odvisno od perspektive!« Inovativnost je izrazito nejasen pojem, saj si ga vsakdo razlaga drugače in obstajajo mejni primeri, za katere ni jasno, ali sodijo v ta pojem ali ne (van Fraassen 1980). Tega se zavedajo tudi predstavniki EU. Z inovativnostjo je podobno kot s plešavostjo: ker je izguba las postopna, obstaja veliko moških, za katere bi težko rekli, ali so plešasti ali niso (po Okasha 2008: 81). Ker je inoviranje postopno, obstajajo (pol)izdelki, procesi, storitve, rezultati, dosežki itn., za katere bi težko rekli, ali so inovacije ali niso. Pa vendar bi se odgovor EU potencialno glasil: če skušamo zarisati ostro mejo med moškim s plešo in moškim z lasmi, je jasno, da bo ta poljubna. Toda ker obstajajo izraziti primeri moških s plešo (oz. dokazanimi inovacijami) in izraziti primeri

moških brez nje (oz. ustaljena praksa, kakor da se ni nič zgodilo; angl. *business as usual*), postane nepomembno, da ne moremo začrtati ostre ločnice. Ugotavljam, da so z vidika EU pojmi, kot je inovativnost in še številni drugi, nedorečeni, dvoumni, mejni pojmi kljub nekaterim nejasnostim popolnoma uporabni (van Fraassen 1980).²¹

Ne glede na to pa imajo izvajalci projektov še vedno težave pri njihovem natančnem razumevanju in interpretaciji – predvsem takrat, ko se neposredno znajdejo pred nalogo, da nejasne pojme podkrepijo s konkretnimi dokazi iz projektne prakse, kakor zahtevajo obrazci za poročanje. Ker se inovativnost zahteva v programu in na razpisu, mora biti vse, kar je narejeno v projektih, pač inovativno. In zato se intenzivno iščejo dokazi, ki to potrjujejo.²²

Kako učinkovito izraziti (potencialno) inovativnost, da bodo pogoji za njeno recepcijo zagotovljeni? Kako zagotoviti, da bodo ocenjevalci in drugo občinstvo razpolagali s ključem za dekodiranje tistega, o čemer pravzaprav govorimo? Velika večina plavajočih označevalcev, ki jih uporabljamo v projektne polju, izvira iz industrijsko-podjetniškega polja.²³ A vseeno ni vedno jasno, ali je njihov pomen identičen izvirnemu. Nihče natančno ne ve, kaj naj bi pravzaprav pomenili, in vsak si jih razlaga na drugačen način – kakor da bi besede pri prenosu v projektne polje doživele nekakšno transformacijo: njihov pomen je drugačen od projekta do projekta in se oblikuje ter dopolnjuje s skupinskimi usklajevanji in pogajanja. Takšne dileme in pogosto neozaveščena težnja po skladnosti s pričakovanji projektne polja (poleg pomanjkanja časa ali včasih gole površnosti) so gonilo in glavni razlog, zakaj smo lahko v evropskih projektih priča komuniciranja, izražanja in predstavljanja, ki so v najboljšem primeru namenjeni dramaturškemu ustvarjanju zelenih vtisov, v najslabšem pa so sami sebi namen.²⁴

Zastopnik izvajalske agencije mi je med vrednotenjem projektne prijave pojasnil, da veliko šteje umetnost pisanja. To se vidi že v fazi prijave. Nekateri ljudje pač znajo. Zgodí se, da so projekti odobreni, ker so znali prijavitelji lepo obrniti in postaviti besede. V fazi izvedbe pa je mogoče ugotoviti, da je šlo za veliko zamegljevanja. Nič konkretnega se ne zgodi, projekt nima učinka, obljubljeni se ne uresniči. »Zato je naša naloga, da vas [ocenjevalce projektne prijave] naučimo, da znate ločiti zrnje od plev. Da prepoznate,

²¹ Tudi pomen termina »inovacijski ekosistem« je večinoma nejasen, saj prav tako vključuje dvojnost: na znanju temelječo ekonomijo, katere gonilo je temeljno raziskovanje, ter poslovno ekonomijo, katere gonilo je tržišče. Iz prejšnjih poglavij je jasno, da so meje med njima v evropskih projektih precej nejasne, zamegljene oz., kot je zapisal Beckett (1998) v drami *Konec igre*: »Ni ne sonca ne noči, temveč je vse sivo.«

²² Več v razdelku »Potrditvena pristranost«.

²³ Gl. tudi poglavje »Evropska unija kot evropski projekt«, predvsem razdelka »Trojna vijačnica« in »Od aktivnosti do učinkov«.

²⁴ Sodelavka mi je med pisanjem projektne prijave cinično omenila, da bi potrebovala »generator brečavk« (oz., kot se je izrazila v angleščini, "bullshit buzzword generator"). Kolega mi je ob neki drugi priložnosti omenil, da je moral ob koncu tedna za projekt na hitro spisati »náfukanko«, kar po češko in slovaško pomeni napihnjenka, torej na hitro spisan projektne izroček, napihnjen do nepredstavljenih razsežnosti, tudi z najrazličnejšimi floskulami in modnimi besednimi zvezami. Ob uspešni oddaji projektne prijave je projektne sodelavec, ki je bil tesno vključen v njeno oblikovanje, v elektronskem sporočilu vsem sodelujočim zapisal: »Velika zahvala gre vsem partnerjem za njihov izredni trud, zaradi katerega smo prijavo lahko uspešno oddali. Zame je bila to velikanska učna izkušnja. Mislim, da sem se skoraj naučil novega jezika za pisanje EU.«

kdaj gre samo za dober zapis. Da znate ločiti vsebino od umetniških okraskov,« je še dodal in pri tem naredil dolg premor, kot da bi se skušal prepričati, ali smo zares dojeli, kar nam je želel sporočiti.

Ali to pomeni, da je sporno začetno priporočilo, da se je treba izogibati uporabi floskul in brezpomenskih puhlic? Ali obstaja razlika med splošnimi, vsakdanjimi puhlicami in puhlicami projektne latovščine? Slednje imajo namreč prednost, da jih lahko zaradi navidezne samoumevnosti sprejmejo tudi vsi drugi v projektne polju, čeprav se pravzaprav nihče ne poglubi v njihov pomen. Na podoben fenomen je opozoril Orwell v že omenjenem romanu *1984*, v katerem je oblast namerno spremenila jezik, da bi svoje državljane odvrnila od kritičnega razmišljanja. V t. i. novoreku je beseda »svoboda« izgubila pomen »svobode posameznika«, dovoljena je bila zgolj njena uporaba v stavkih, kot je »Pes je osvobojen bolh« (Eriksen 2012: 286). Čeprav v projektne polju ne gre za zavestno ali načrtno manipulacijo z jezikom, pa smo lahko zaradi popularizacije konceptov, inflacije v njihovi uporabi in predvsem pomanjkanja kritičnega premisleka vseeno priče pomenskemu razvrednotenju določenih pojmov – ko naj bi bilo vse, kar delamo, inovativno, in ko naj bi bilo vse, kar nastane, inovacija.

Zato je biti inovativen na neinovativen način mogoče prav tako ena od virtuoznih veščin v projektne polju. Resnična inovativnost je omejena z objektivnimi možnostmi veljavne strukture projektne polja, ki ne omogoča prostora za radikalne spremembe. Po filozofu Jeanu-Claudu Milnerju (2004) gre za problem revolucionarjev brez revolucije oz., pri projektih, inovatorjev brez inovacije, torej nenehnega »inoviranja«, ki ni zmožno pripeljati do inovacij, saj je inovativnost v resnici vpisana v reprodukcijo danega. Improvizacija poteka v okviru omejitev projektne polja, kar pomeni, da je treba »že sprejete ideje« preobleči v razkošna oblačila inovativnosti – dokler (če sploh?) prvi nehabituirani projektne sodelavec, prihodnji uporabnik projektne rezultate ali antropolog, ki o tem piše knjigo, ne zakriči, da je cesar nag.

Glede na konkretno vsebinske implementacije in dejanske projektne dosežke je diskurz o inovativnosti (in podobnih konceptih in sprejetih idejah) institucijski diskurz, ki ga spodbuja EU. Ta namreč ustvarja razmere za lastno verifikacijo in reprodukcijo, posebej ko snovalci in snovalke projektne predlogov brez odmika in kritičnega premisleka uporabljajo takšne miselne kategorije in jih vpeljujejo v svoje projekte. Tako zaradi nekakšnega avtomatizma in krožnega delovanja pripomorejo, da te kategorije obstajajo, se obnavljajo in ustvarjajo resničnost (Bourdieu 2019: 114). Izrazi, kakršni so inovativnost, sinergije, učinki, dodana vrednost, prenosljivost, trajnost, vzdržnost, so namreč lahko zgolj fikcija in utvara, ko postanejo v projektih in njihovem ubesedovanju le še figure. A vendar so to dobro utemeljene iluzije, ker je ravno EU v vlogi oblastniškega polja porok za njihovo produkcijo, priznavanje in »vrtinčenje«; EU namreč oblikuje programe in razpise ter namenja projektne sredstva, s katerimi te iluzije živijo in preživijo.

O birokratski dimenziji ali kdo bo prej splezal na drevo?

Filozof Vojan Rus (2004) je menil, da nas od živali ločuje zmožnost zamišljanja zasnove delovanja, preden delujemo oz. delamo. Projekt je po etimološkem izhodišču prav tako snovanje. Ne glede na to, da so nekoč gradbeni mojstri gradili brez načrtov arhitektov – so torej zgolj na podlagi praktičnega znanja in predstav o oblikovanju prostora izpeljali projekt brez projekta, torej brez projektnega načrta (Marchand 2012), se včasih dozdeva, da danes v družbi ni več mogoče uresničiti niti znanstvenoraziskovalnega dela niti praktičnih opravil brez projektnega načrtovanja in izvedbe, kakor tudi ne vseh drugih birokratsko-administrativnih zahtev in procedur, ki jih spremljajo.

Poleg ustreznega prikazovanja in dramatizacije je glavni izziv prenesti nove zamisli, aktivnosti, pričakovane (ali že dosežene) rezultate itn. v okviru predpisane projektne dokumentacije, torej v vnaprej pripravljene obrazce za prijavo projekta ali poročanja. Pogosti so očitki prijaviteljev, da ocenjevalci niso razumeli, kaj so želeli sporočiti v projektne predlogu, da je njihova ponujena »inovacija« naletela na gluha ušesa, ker ocenjevalci niso zmogli razumeti argumentov v prijavnici, bodisi zaradi njihove intelektualne nedohranjenosti ali pa nepoznavanja tehnološkega ali družbenega stanja in prihodnjih teženj. Po drugi strani pa se je odgovor ocenjevalcev glasil, da je navkljub prepoznanemu inovacijskemu potencialu projektne predloga k slabši oceni prispevalo predvsem pomanjkljivo ujemanje predstavljene ideje z zahtevami projektne prijavnice in razpisa kot celote.

Projektne prijavnice ali projektne poročila je kot nekakšen muzejski prostor, v katerem si ocenjevalci ogledujejo projektne eksponate. Do težave pa pride, če v ta muzejski prostor projektne sodelavci skušajo postaviti neki »predmet« (projektne rezultate, dosežek), ki ocenjevalcem kot obiskovalcem muzeja (bralcem prijavnice oz. poročila) zaradi pomanjkanja širšega konteksta ne predstavlja nič več kot zgolj »materialno kulturo staroselcev«. Za staroselce (projektne sodelavce in pa tudi uporabnike projektne rezultate) pa ima ta predmet lahko povsem drugačen pomen.²⁵ Projektne prijavnice ali poročila (kot muzej) in ocenjevalci (kot obiskovalci tega muzeja) imajo svoje habituirane zahteve, pričakovanja in razumevanja – zato pride do težave, ko skušajo projektne sodelavci v vnaprej predpisanih obrazcih predstaviti neko drugačno resničnost, ki so jo zaradi tega primorani prilagoditi, preoblikovati, predrugačiti, celo popačiti ali izmaličiti.

V raziskovalno-razvojnih projektih se namreč lahko primeri, da preučevanega predmeta ni mogoče ustrezno (prepričljivo, »zmagovalno«) pojasniti z vnaprej predpisanimi (birokratsko-ideološkimi) koncepti. Po prepričanju Davida Graeberja v takšnih primerih govorimo o shematizaciji in birokratizaciji znanja. Takrat zapovedani birokratski postopki, ki jih narekujejo nadzorni organi, privedejo do »zanemarjanja vseh odtenkov realnega družbenega obstoja in reduciranja na vnaprejšnje mehanične formule« (Grae-

²⁵ To npr. dejansko velja za korpus predmetov in praks maorske dediščine, *taonga*, ki ga ni mogoče pojasniti s koncepti zahodne muzeologije in antropologije (Salmond, po Muršič 2019: 261).



Slika 19: Splezati na drevo (Twitter, neznani avtor).

ber 2017: 81). Raznovrstne projekte, ki se med seboj razlikujejo prav po enkratnosti, je treba stlačiti v vnaprej pripravljene birokratske šablone; te se skoraj brez izjeme manifestirajo v obsežnih besedilnih poročilih, ki jih redkokdo prebere v celoti.

Uspešno potrjena projektna prijava narekuje nadaljnji potek projekta in nemalokrat zavira njegov organski razvoj v smeri tveganja, eksperimentiranja in inovativnosti. Graeber navaja Ralpa Katza, ko govori o prevladi birokracije v akademskem, znanstvenem in projektne svetu:

Več časa boste porabili za pisanje predlogov kot pa za samo raziskovanje. Še huje: ker bodo vaše predloge ocenjevali vaši tekmeci, se ne boste mogli prepustiti svoji radovednosti, ampak boste morali vložiti svoj trud in talente v predvidevanje in zavračanje morebitnih kritik, ne pa v reševanje pomembnih znanstvenih problemov. [...] Pregovorna modrost je, da so izvirne ideje smrt za vsak predlog; njihovo delovanje namreč še ni bilo preizkušeno. (Katz, v Graeber 2017: 138)

Birokratska miselnost v projekte najočitneje prodira prav s sistemsko pogojenimi, vnaprej opredeljenimi merili, na podlagi katerih lahko nadzorniki in ocenjevalci »objektivno« ocenijo (prihodnjo) uspešnost in učinke posamičnih projektov, bodisi projektne prijave ali končnih poročil, vendar se lahko pokaže, da je na takšen način dokaj težko uspeli z zares izvirno, »inovativno« idejo. Zamisel, ki je v svoji temeljni osnovi razdiralna in se ogiba vsakršnim okvirom, je treba ukalupiti v niz predpisanih pravil, kar že v samem izhodišču ohromi ustvarjalnost. Projektni sodelavec me je opozoril, da se kdaj pa kdaj počuti kot riba, ki mora z opico tekmovali v tem, kdo bo prej splezal na drevo.

S tega vidika projektne prijave delujejo kot Prokrustova postelja, ko je treba zamisliti pod prisilo predpisanih obrazcev prilagajati njihovim zahtevam in merilom. »Kako naj raziskovalec pride do odkritij, če mora birokratom napovedati vsak korak v svojem projektu, skupaj s pričakovanimi rezultati?« mi je v elektronskem sporočilu potarnal univerzitetni profesor. Ko gre za prihodnjo inovacijo, v fazi prijave še ni mogoče ponuditi želenih dokazov oz. v daljšem času pričakovanih ali celo tržno ovrednotenih učinkov, kot to zahtevajo birokratski obrazci. Mogoča je zgolj špekulacija. Pa vendar se špekulacije, ki pogosto ne temeljijo na pretehtanih premislekih, v fazi izvajanja projekta pretvorijo v kvantificirana merila, npr. »število ljudi, ki uporabljajo projektno rešitev«, ali »ustvarjeni energijski prihranki, ki jih bomo dosegli s projektno rešitvijo«, za katera si je treba prizadevati in jim na koncu tudi zadostiti.²⁶ Graeber je cinično poudaril, da se v tem skriva odgovor na vprašanje, zakaj še vedno nimamo naprav za teleportacijo ali antigravitacijskih čevljev: »Če hočete karseda zmanjšati možnost nepričakovanih prelomnih odkritij, potem povejte ljudem, da ne bodo dobili nobenih sredstev, če ne bodo glavnine svojega časa posvetili medsebojnemu rivalstvu in vas prepričali, da že vedo, kaj bodo odkrili« (Graeber 2017: 138).²⁷

Nazoren primer so količinsko obremenjeni projektni obrazci in zahteve, ki z malo spremenjenimi dikcijami sprašujejo po istih stvareh. Npr., prvo vprašanje: »Zakaj ste se odločili za ta projekt?«, drugo vprašanje: »Kako se projekt prilega ciljem vašega partnerstva?«, tretje vprašanje: »Kako bodo pričakovani projektni rezultati rešili vaše obstoječe izzive?«, četrto vprašanje: »Kaj novega ponuja projekt?«, peto vprašanje: »Kateri so cilji projekta in kako obravnavajo potrebe, prepoznane v prejšnjih sekcijah prijave?«²⁸ Zaradi temeljitega poglobljanja v prijavnne obrazce – od uspešnosti prijave je namreč pogosto odvisna prihodnja eksistenca prijavitelja – je včasih težje opaziti njihovo dejansko nesmiselnost. Ker se porabi veliko časa za ukvarjanje s tem, kako ugajati ocenjevalcem, prijavitelji ne opazijo, da zaradi birokratskih nesmislov naredijo kaj neumnega. Podobno je ugotovil tudi Graeber:

Na čisto osebni ravni me je morda najbolj zbegalo to, da sem se pri ukvarjanju s temi obrazci nekako tudi sam poneumil. [...] O sebi si rad mislim, da na splošno nisem posebej neumen človek. Pravzaprav sem naredil nekakšno kariero iz pre-

²⁶ Kakor podrobneje opišem v naslednjem razdelku »O potrditveni pristranosti«, projekti lahko uporabljajo najrazličnejše metodološke akrobacije, da bi tem merilom zadostili – in temu posvečajo več časa kot pa dejanskemu raziskovalno-razvojnemu delu.

²⁷ Poleg tega, da je ocenjevalce treba prepričati, da »že vemo, kaj bomo odkrili«, jih prav tako zanima, zakaj konkretno želimo to odkrivati (analiza stanja in potreb), kako bomo to odkrivali (delovni načrt, metodologija, delovni svežnji), kdaj bomo to odkrili (terminski načrt), koliko sredstev potrebujemo za vsak raziskovalni korak (proračun projekta) in kakšni bodo učinki ter kako bomo vzdrževali svoje rezultate (načrti širjenja, uporabe in trajnosti rezultatov). Kot mi je v intervjuju omenil projektni vodja, s katerim sem sodeloval v skupnih projektih, je še posebej absurdno, da so birokratski postopki preverjanja vselej enako strogi, ne glede na velikost projekta oz. pridobljenih sredstev – ali gre za desetmilijonske investicijske projekte ali pa za študentske projekte, ki ne presegajo 300 evrov.

²⁸ Erasmus+ Knowledge Alliances 2020: Detailed Project Description. https://wayback.archive-it.org/12090/20210122055549mp_/https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/detailed_project_description_ka_2020_en.docx.

pričevanja drugih, da sem bister. Pa vendar sem očitno počel neumne stvari, in to ne zato, ker ne bi bil pozoren; pravzaprav sem v vse skupaj vložil dobršen del duševne in čustvene energije. Kot sem doumel, težava ni bila v porabljeni energiji, ampak v dejstvu, da je večina te energije poniknila v poskusih, da bi razumel in vplival na kogarkoli, za katerega je v kateremkoli trenutku kazalo, da ima neka- kšno birokratsko moč nad mano. (Graeber 2017: 55)

Ali je pretirana birokracija zgolj priročen izgovor projektnih sodelavcev, kadar ti ne naredijo vsega na način, kot so na začetku obljubili, ali pa gre res za pretirano do- kumentiranje in dokazovanje, ki sega tja do zadnjega stotina porabljenih sredstev? O te vrste (domnevnih) birokratskih izzivih sem se pogovarjal tudi s predstavniki EU, ki so po večini ponudili drugačen pogled in argumentacijo. Eden od njih mi je potrdil, da je res, da se projektni partnerji pogosto pritožujejo nad birokracijo. Vendar se sam s tem ni strinjal, predvsem zato, ker gre za javna sredstva, ki morajo biti nadzorovana, sicer bi za- nemarili dolžnost nadzora porabe davkoplačevalskega denarja. *»Isti projektni sodelavec, ki se pritožuje, je tudi davkoplačevalec,«* je pokomentiral izkušeni skrbnik projektov in pri tem dodal, da gre denar od davkov v skupno blagajno, nato do projektov, in če bi rekli, da bo razdeljen brez vsakršnega nadzora, bi bil ta isti davkoplačevalec sila nezadovoljen. Ponudil je primerjavo, da je to podobno, kot kadar pride k njemu njegov otrok in ga prosi za 50 evrov. Preden mu jih izroči, želi vedeti, zakaj jih potrebuje, kdaj in kako. V projek- tih je podobna logika, le da gre pri tem za milijonske zneske. *»In zakaj bi zdaj projektni sodelavci pričakovali, da se jim bo ta denar dal 'na lepe oči'?»* Skrbnik je nadaljeval z argumentacijo, da so to v večini primerov nepovratna sredstva ali pa zelo ugodni krediti za gospodarstvo. Zato je normalno, da je treba izvajati nadzor. *»Če ti jaz dam denar, ker si ti obljubil, da boš nekaj naredil, želim vedeti, ali si to uspešno naredil,«* je dodal in me pri tem pozorno opazoval, ali se bom strinjal. *»Če bom jaz čakal tri leta do konca projekta in boš potem prišel do mene in mi povedal: 'ups, sori, ni šlo', potem je to moja napaka kot skrbnika projekta, ker že sproti nisem spremljal in ugotavljal, kaj ti počneš,«* je prepričljivo sklenil na način, s katerim se skoraj nisem mogel ne strinjati.

Njegovo pričevanje me je vrnilo k vprašanju ekonomije daru: med tistimi, ki dajejo (EU), in tistimi, ki prejemajo (projektne konzorcij), se ustvari dvojno razmerje. Z vidi- ka financerja gre predvsem za solidarnost, saj ta daje (razdaja), kar ima, torej denarna sredstva za projekte. Po drugi strani pa gre tudi za nadrejenost, saj se prejemnik (torej projektne konzorcij) zadolži pri darovalcu (torej pri EU), postane njegov dolžnik in je do določene mere od njega odvisen, vsaj dokler »ne vrne, kar je bilo dano« (Godelier 2006: 22). Dajanje ustvarja razliko in neenakost v statusu med darovalcem in obdarovancem, ki se preslika v hierarhijo in EU omogoča izvajanje simbolnega nasilja v projektne- m polju. Dar v obliki evropskih sredstev tako oba odločilna akterja v projektne- m polju po eni strani zbližuje, hkrati pa ju oddaljuje, ker enega postavi za dolžnika drugemu. Je širokosrčno, a hkrati nasilno dejanje, zakrinkano kot brezinteresno (nav. delo: 23). In logika, ki jo pogosto ponuja EU, je, da njihovi mehanizmi spremljanja in nadzora nad »podarjenim« omogočajo nekakšno neodvisno oko in projektom pomagajo na poti k doseganju kakovostnih rezultatov.

Antropologinja Marilyn Strathern v knjigi *Audit Cultures* (Kulture preverjanja) podobno ugotavlja, da je lahko motiv tovrstnih postopkov izvirno precej plemenit – povečanje transparentnosti, zagotavljanje enakih pogojev za vse in ukinitve arbitrarne osebne avtoritete (Strathern 2000: 1–18). Pa vendar je vprašanje, ali je vsem naporom navkljub takšen cilj zares dosežen.²⁹ Tudi če v projektni praksi birokratski postopki ne dosežejo postavljenih ciljev – kot skušam do določene mere pokazati tudi v tej knjigi –, to vseeno ne spodkopava njihove legitimnosti. Učinek je prav nasproten, saj lahko vsakdo, ki nasprotuje takšni personificirani moči (npr. moči neodvisnih ocenjevalcev, nadzornikov ali drugih nevidnih sil iz ozadja), to stori le tako, da zahteva še več pravil in še več »transparentnosti« (Graeber 2017: 179). V vsej svoji avtoritarni veličini se razkrije poznan birokratski odgovor, da se je mogoče pritožiti samo zoper postopek, in ne zoper konkretno vsebino ocene projekta. Postopek je namreč vedno postavljen tako, da zaščiti samega sebe, zato so v praksi pritožbe zaradi neodobrenih projektov večinoma neuspešne oz. se z njimi niti ni smiselno ukvarjati. Moč birokracije tiči v njeni zmožnosti, da z neosebno lastnih postopkov zaščiti samo sebe pred vsakršno odgovornostjo.

Kopičenje pravil sproža različne očitke v smislu, *»da moramo, namesto da bi se poglobljali zgolj in samo v vsebino projekta, svoje aktivnosti že od samega začetka prilagoditi tako, da bomo zadostili zahtevam predpisanih birokratskih postopkov.«* Projektni sodelavec, s katerim sem se pogovarjal med izpolnjevanjem obrazcev za prijavo projekta, je menil, da to sicer včasih pomeni: *»No ja, bomo pač napisali to za tiste tam zgoraj, potem pa nadaljevali tako kot doslej«* (prim. Graeber 2017: 197).

Evropski projekti ustvarjajo najrazličnejše zgodbe oz. so zgodbe sami po sebi.³⁰ Zaradi enkratnosti jih moramo razumeti in interpretirati v njihovem lastnem kontekstu, kar zahteva določeno mero relativizma kot metodološkega vodila (Nanda 1991: 27). To pa je v nasprotju z mehanicistično naravo birokratskega delovanja oz., kot pravi Graeber (2017: 184), administrativni postopki nimajo ničesar opraviti z ustvarjanjem zgodb. V birokratskem okolju se zgodbe pojavijo predvsem takrat, kadar gre kaj narobe, npr. pri nenamenski porabi sredstev, ki ne sledi natančno pravilom, načrtanim v programu. Projekt je kot birokratska zgodba sicer lahko transparenten, ustrezen, prilagodljiv in birokratsko učinkovit, a v njem ne najdemo nobenega pripovednega loka – zato je lahko tudi precej dolgočasen. Nasprotno je projekt, ki temelji na načelu igre (angl. *play*), ustvarjalen, razdiralen, življenjski, a žal za birokratsko miselnost strah vzbujajoč in kot tak nezaželen.

²⁹ Mislim predvsem na nenehno porajajoče se, nikoli zares pojasnjene zgodbe o domnevno netransparentni dodelitvi evropskih sredstev na podlagi zvez in poznanstev. Takšne domneve in pričevanja, ko lahko osebna avtoriteta enostavno preskoči na višjo raven in se pravila v posebnih primerih bodisi reinterpretirajo, prilagodijo bodisi celo razveljavijo, so bile sicer omenjene predvsem v kontekstu nacionalnih razpisov ministrstev in njihovih izvajalskih podaljškov. Ne glede na to, ali je do nepravilnosti zares prišlo ali ne, je v tem kontekstu pomembna ugotovitev, da se lahko kljub rigoroznim birokratskim postopkom še vedno pojavi resen dvom o transparentnosti in objektivnosti njihovega izvajanja.

³⁰ Gl. tudi razdelek »Projekt kot biografska iluzija oz. v zagovor pripovedništva« v poglavju »Projektne reprezentacije in uprizarjanja«.

O potrditveni pristranosti

Paul Feyerabend je v delu *Proti metodi* zapisal, da vse ideologije in vse institucije, utemeljene na ideologijah, iščejo in spodbujajo rezultate, ki ustrezajo njihovim merilom (Feyerabend 1999: 259–327). EU si v vlogi oblastniškega polja poleg ekonomskih in birokratskih vzvodov lasti tudi monopol nad simbolnimi viri, s katerimi lahko nad projektnim poljem izvaja »legitimno simbolno nasilje« (Bourdieu 1996: 19).³¹ Njena simbolna moč se izraža predvsem s programi financiranja, razpisi za projekte in avtoriteto, da odloči, kateri projekti so primerni, da pridobijo (in obdržijo) sredstva, in kateri ne. EU na podlagi svojih načel oblikuje programe in razpise ter tako poleg tematskih področij in ciljev opredeljuje tudi spremljajoča pravila in kodifikacije, ki usmerjajo reprezentacije in prakse v projektih (Bourdieu 2019: 121–123). Prednost daje določeni organiziranosti projektov in smerem njihovega delovanja, saj odobrava, potrjuje in nagrajuje tiste, ki se tej formi prilagodijo, in opominja, kaznuje, izloča in zavrača tiste, ki se ji ne oz. se od nje na določen način odmikajo. Z materialnimi in simbolnimi sredstvi vpliva na opredelitev koordinat v projektne polju in spodbuja »logični« in »moralni konformizem« kot nekakšno skupno soglasje za razumevanje in konstruiranje projektnega sveta (nav. delo: 114). To pa povzroča popolnoma realne ekonomske in družbene posledice, npr., na katere vsebine se bodo projekti osredinili, kakšne učinke bodo ustvarili, kako bodo predstavljali rezultate. Hkrati pa na ta način narekuje in nadzira razvoj znanstvenoraziskovalnega delovanja v Evropi in širše.

V skladu s konvencionalnim razumevanjem delovanja evropskih projektov velja, da se EU po odobritvi projekta zgolj minimalno vpleta, saj projektna skupina usmerja njegov potek glede na obče znanstvenoraziskovalne ter etične in moralne smernice.³² Nadzorno občinstvo res nima neposrednega vpogleda v teatsko ozadje projektov, kar pa ne pomeni, da je zgolj pasivni akter z neznatnim vplivom na projektno igro.³³ Pričakovanja občinstva EU namreč pomembno vplivajo na razvoj projekta, njegovo definicijo in predstavitev, kar se lahko kaže v dobronamerni dramatizaciji, ko si projektna skupina prizadeva aktivnosti in rezultate projekta približati ciljnim skupinam. Težava pa nastane, kadar želja ali potreba po dramatizaciji in ugajanju privedeta do zavajajočih predstavitev in s tem do neskladja med videzom in dejanskostjo, zapisom na papirju in dejanskim stanjem.³⁴

³¹ Frazo »legitimno simbolno nasilje« si je Bourdieu sposodil pri Maxu Weberu iz njegove razprave o duhovščini, ki ima monopol nad legitimno manipulacijo s sredstvi odrešitve, in o državi, ki ima monopol nad legitimnim nasiljem (Weber 1978). O genezi birokratskega polja gl. Bourdieu 2019: 77–105.

³² Ethics. https://ec.europa.eu/research/participants/docs/h2020-funding-guide/cross-cutting-issues/ethics_en.htm.

³³ Habermas je v tem kontekstu opozoril na razliko med interakcijskimi in gledališkimi igrami. Pri slednjih govorimo o občinstvu, ki od zunaj opazuje predstavo, pri prvih pa je občinstvo realno vpeto v igro (o teoriji komunikacijskega dejanja gl. Habermas 1987).

³⁴ Več o tem v prejšnjem poglavju »Projektne reprezentacije in uprizarjanja«.

Vračam se k primeru projektnih poročil, ki so najpogosteje v obliki digitalnih besedilnih zapisov. Projektno poročilo kot sredstvo za zapisovanje in predstavljanje projektnih rezultatov postane tudi sredstvo za ustvarjanje in oblikovanje resnice s stališča zapisovalca (Whorf 1956: 121; Bourdieu 2001: 19).³⁵ Bralec poročila zaznava to, kar vidi in prebere, ne vidi pa družbenih pogojev konstrukcije resničnosti. Ne zazna npr. tistega, česar v poročilu ni, pa bi mogoče moralo biti – o tem lahko zgolj domneva na podlagi drugih indicev, če ti seveda obstajajo.

Sam imam podobno izkušnjo, ko sem kot ocenjevalec pregledoval projektna poročila in na podlagi prebranega projektu prisodil dokaj slabe ocene. Po približno dveh mesecih sem se po naključju pogovarjal z osnovnošolsko učiteljico, ki je bila udeleženka nekaterih delavnic, ki so jih izvedli v okviru ocenjevanega projekta. Presenetilo me je, s kakšnim navdušenjem je govorila o delavnicah: kako drugačne so bile od drugih izobraževanj, ki jih je bila deležna, in kako je zaradi njih spremenila svoje vsakdanje prakse poučevanja. In tudi pri svojih učencih je opazila razliko, saj so bili precej bolj motivirani in so zavzeto sodelovali v skupinskih izzivih. Če bi takšne informacije o učinkih imel že pri ocenjevanju, bi projektu zagotovo namenil večje število točk.

Značilen primer zavajajočega prikazovanja je potrditvena pristranost (angl. *confirmation bias*), torej iskanje potrditev in pozitivnih primerov, ki se nato obravnavajo kot dokazi, s katerimi se podprejo in potrdijo prvotne, v projektni prijavnici zapisane podmene, hipoteze oz. obljube. Feyerabend (1999) govori o okuženosti podatkov, ki ne opisujejo objektivnega stanja stvari, kar bi nas moralo privedi do drugačnega, bolj kritičnega razmišljanja o uporabljeni projektni metodologiji in birokratski togosti, ki, kot se je razkrilo med raziskavo, lahko pripeljeta tudi do načrtnega ali pa neozaveščenega prilagajanja projektnih rezultatov. V želji po jasnosti in dramaturško učinkovitem prikazovanju učinkov, ki ga spodbujajo pričakovanja in zahteve EU v vlogi nadzornega občinstva, projekti poiščejo, napihujejo in vseskozi ponavljajo glavne »sprejete ideje«; te nemalokrat opredelijo že v projektni prijavnici in jih med izvajanjem bistveno ne spremenijo.³⁶

Naj navedem nekaj konkretnih primerov, spoznanih v tej raziskavi. Ni neobičajno, da projektni sodelavci zavestno – ali pa neozaveščno, v obliki naivnega empirizma – upoštevajo in poročajo le o tistih primerih, ki dokazujejo, da so dosegli namene in cilje projekta, druge pa zamolčijo (ali pa jih obravnavajo kot anomalijo). S povečevalnim steklom mrzlično iščejo in napihujejo raznovrstne učinke, ki naj bi jih ustvarile projektne aktivnosti in razvite rešitve. Kolega je v tem kontekstu hudomušno pripomnil, da »*bi bila raba energije v Evropi, če bi skupaj sešteli vse učinke, ki jih poročajo evropski projekti na področju energetske učinkovitosti, že na ničli.*«

Za spoznavanje in dokazovanje učinkov projektne skupine uporabljajo »inovativne« metodologije, da bi le svojim ocenjevalcem in širši javnosti potrdili, da je bil projekt

³⁵ Po Sapir-Whorfovi hipotezi jezik in z njim povezani vzorci ravnanja niso zgolj sredstva za opis dogodkov in dejstev, temveč dogodke in dejstva tudi konstruirajo (Whorf 1956: 121).

³⁶ Po Heglu gre za nekakšen »enobarvni formalizem«, ko si za vodilo vzamemo neko idejo v obliki zlahka priobčljive formule in potem naše početje ni nič drugega kot »brezlično ponavljanje enega in istega«, tj. »ponavljanje taiste formule« (Hegel 1998: 16).

uspešen – in takšne potrditve ter dokaze tudi najdejo, če so le dovolj iznajdljivi, vztrajni ali če dovolj trdno verjamemo vanje. »*Kako bomo dobljene številke napravili kredibilne glede na cilje projekta?*« je bil npr. komentar projektne sodelavke v elektronskem sporočilu, ko smo se pogovarjali o tem, kako projekt uspešno dokončati. Ugotovil sem, da za ta namen nekateri projekti izvajajo sporne, enobarvne, nekritične ali pa dokaj odkrito napačne in tendenciozno zavajajoče interpretacije podatkov. Združujejo podatke nepovezanih poskusov in aktivnosti. Najbolj poudarjajo pozitivne rezultate iz evalvacijskih vprašalnikov, katerih vprašanja so sami že vnaprej oblikovali tako, da vodijo v odgovore, kakršne želijo slišati. Med pogovori sem bil opozorjen celo na primere plagiatorstva, prirejanja, potvarjanja in izmišljanja rezultatov in dejstev, do katerih je pripeljala strukturna potreba, da se zadosti pričakovanjem polja EU.

Dejavnosti, ki se v projektne polju morda razumejo kot sprejemljive, so namreč v drugih poljih (npr. v znanstvenem) obravnavane kot prevara. To pa je za projektne skupine z etičnega vidika vsekakor problematično, saj takšno početje v najboljšem primeru predstavlja ugotovitev brez pomena, v najslabšem pa nevarno zavajajočo napako.³⁷ Znanstvenik iz priznane evropske raziskovalne ustanove mi je v intervjuju sarkastično namignil, da kadar v povzetku znanstvenega članka prebere, da rezultati izhajajo iz evropskega projekta, tega ne jemlje več resno. Zato se sprašujem: »*Houston, ali imamo problem?*«

O odprti projektne družbi

Ugotavljam, da tudi evropska birokracija ni odporna proti utopičnosti svojih idealov. Projekti namreč načrtujejo in izvajajo svoje aktivnosti v skladu s projektno prijavnico in drugimi zahtevami in pravili programov financiranja. Projektne prijavnice je oblikovana tako, da ustreza zahtevanim kriterijem razpisa in da v ocenjevalnem boju premaga druge tekmece. Zato projektne sodelavci v prijavi postavljajo zmagovite cilje in obljubljaajo (nadpovprečne) učinke, ki jih morajo nato v odobrenih projektih doseči in jasno prikazati oz. predstaviti. EU za nadzor izvajanja aktivnosti in dosežkov projektov opredeli postopke, zahteve in merila, za katere trdi, da so smiselni, razumni in transparentni. Ko pa odkrije, da morebiti niso, ker jih npr. projektne sodelavci ne morejo izpolniti natančno tako, kakor se od njih pričakuje, izpelje iz tega sklep, da težava ni v zahtevah samih, pač pa gre pri osamljenih primerih projektov za individualno ali skupinsko nesposobnost, neodgovornost ali celo pokvarjenost posameznikov, ki tem pravilom ne zmorejo ali ne želijo zadostiti (Graeber 2017: 55).

Odgovornosti nikakor ne želim prenesti samo in izključno na polje EU, katere pričakovanja in birokratska togost vplivajo na oblikovanje tendencioznega predstavljanja in potrditvene pristranosti v projektne polju. Nevarnosti slednje bi se morali zavedati vsi, ki vodijo in razvijajo svoje projekte, skupaj z nadzorniki in ocenjevalci. Vedeti bi morali, da vrsta podpornih dejstev, ki jih mrzlično odkrivajo z različnimi metodološkimi

³⁷ Kako lahko potrditvena pristranost pripelje do rasistične znanosti, gl. Marks 2019.

akrobacijami, še ni nujno dokaz; je pa zavajajoče, kadar splošno pravilo izvajajo zgolj iz opaženih dejstev, ta pa iščejo na podlagi vnaprej oblikovane težnje, ki izvira iz projektne prijave. Evropski komisiji s podporo in zaščito znanstvenoraziskovalne dejavnosti zgolj dobavljajo modele resničnosti, ki se skladajo z njenimi ideološkimi in političnimi potrebami, cilji in pričakovanji.

Ni dvoma, da obstaja paleta različnih odtenkov med resnico in lažjo oz. iskrenim in poštenim nastopanjem nasproti narejenemu vedenju in načrtnemu manipuliranju. Vse s tem povezane težave povzročajo zadrege tako projektnim izvajalcem v vlogi nastopajočih kot tudi nadzornikom in investitorjem v vlogi občinstva. Pa vendar: zavajajoče predstavlanje ne more biti opravičilo in evropskih projektov ne odvezuje odgovornosti, četudi je zaradi strukturnih značilnosti in obravnavanih habituiranih teženj projektnega polja nastalo neozaveščeno ali v najboljši veri v resničnost oblikovanih reprezentacij. Kaže, da pri tem najpogosteje ne gre za načrtno prikrivanje, cinizem, še manj za preračunljivo, namerno laganje (čeprav se pojavlja tudi to), da bi projekti zavestno zavajali svoje nadzornike z neresničnimi informacijami. Z raziskovalno-etičnega vidika so posledica bodisi nevednosti, malomarnosti ali nekompetentnosti bodisi pomanjkanja samorefleksije in primerne skrbnosti pri preverjanju dejstev ali načinu njihovega izražanja.

Ko sem projektним sodelavcem predstavil dejstvo, da gre lahko v primerih potrditvene pristranosti in zavajajočega predstavljanja za znanstveno nekorektno, etično sporno ravnanje, če ne celo za malomarnost in goljufijo, so bili njihovi odzivi različni. Nekateri so bili prepričani, da njihovo »inovativno« ravnanje koristi ciljnim skupinam, saj je projekt dejansko izboljšal prejšnje stanje. Prišlo je torej do neke zaznane spremembe, pa čeprav je bila tudi ta sprememba zaznana na sporen način, torej v skladu z vodilom, da »cilj posvečuje sredstva«, pri čemer je pomembnejši sklep, postopki pa se obravnavajo kot povelečevanja vredni, saj se ljudje navdušujejo predvsem nad površinskim videzom stvari (Machiavelli 2006). Nekateri so se branili, kakor da bi šlo za nekakšne nedolžne laži, s katerimi skušajo prizanesti občinstvu, saj ga ne želijo obremenjevati s kompleksnimi podrobnostmi, ki so mu tako ali tako nerazumljive. Pred občinstvom so torej skušali skriti dokaze o spornem delu – kakor da bi zavajali, ne da bi zares zavajali. Spet drugi pa so se dobro zavedali takšnih manipulacij. Precej povedno je naslednje razmišljanje projektne sodelavke, ki mi ga je javno posredovala po družbenem omrežju: *»Popolnoma se strinjam s tvojimi ugotovitvami [glede zavajajočega predstavljanja in potrditvene pristranosti]. Pravila igre namreč predeterminirajo rezultate, zato se raziskave ne bi smele financirati samo v primeru, če so te 'uspešne'. Raziskovalno delo je namreč po definiciji in v svojem bistvu nepredvidljivo, zato potrebujemo nova pravila, če želimo priti do smiselnih rezultatov.«*

Iz raziskave lahko sklenem, da je uveljavljeni sistem organiziranja, izvajanja in ocenjevanja evropskih projektov do določene mere naravnano tako, da ne spodbuja prave refleksije, kar hkrati pomeni, da glavne ugotovitve ostajajo neizrečene oz. niso vključene v projektna poročila in reprezentacije. Projektni sodelavci so med pogovori večkrat odkrito ali implicitno izrazili, da pogašajo več sproščenegega, *»pozitivno naravnanege okolja«* (tako se je izrazil eden izmed njih), ki bi raziskovalcem omogočal in jih spodbujal,

da neposredno in brez zadržkov spregovorijo o rezultatih in svojih dejanskih izkušnjah v projektih. To vključuje tako dobre kot tudi – ali pa predvsem – slabe prakse, izzive, težave, napake, prepire, konflikte itn. Na ta način bi lahko razkrili resnično dogajanje, vzroke in aktivnosti, ki so vodili k (ne)uspehu določenega projekta.

Menim, da bi moral samozavesten, nepristran, neobremenjen pogled na predmet preučevanja postati glavna prvina evropskih projektov. Primarno bi ga morala spodbujati predvsem EU s tem, da bi podprla zmožnost in sposobnost raziskovati in predstaviti resničnost, ne da bi pri tem projektne sodelavci na vsak način iskali znake in potrditve, ki gladijo prvotne, v prijavnici zastavljene cilje, hipoteze in pričakovanja. Projektne poročila in druge projektne predstavitve bi morale razkriti tiste realnosti iz zakulisja evropskih projektov, ki bistveno vplivajo na projektne rezultate in učinke, a se o njih zaradi narave poročanja, ocenjevanja in drugih vplivov projektnega polja ne želi ali ne sme javno razglabljati.

Še korak dlje bi bil, da bi v skladu s popperjansko spoznavno teorijo v projekte vpejali načelo ovrgljivosti oz. falzifikacije, ko bi se skušali resnici približati z negativnimi primeri in pri tem zavrniti izhodiščne podmene in predvidevanja. Znanost namreč ne napreduje z afirmacijo, temveč z negacijo. Prav tako kot v znanosti se tudi vsak projektni predlog začne (ali bi se moral začeti) z vero v idejo, ki pa je pogosto precej spekulativna, nejasna, intuitivna, drzna in razdiralna v odnosu do poznanega. V izhodišču so problemi, ki nas silijo k novim razmišljanjem, novim iskanjem rešitev. V nasprotju z ustaljenim sistemom evropskih projektov, ki spodbuja iskanje čim večjega števila belih labodov (ali vran), ki potrjujejo izhodiščna predvidevanja, obljubljena v projektne prijavi, bi se bilo treba zavzemati za ovrgljivost ali pa se je vsaj ne bi smeli bati. Kadar koli bi torej v projektih predlagali rešitev kakšnega problema, bi si morali čim bolj prizadevati, da bi svojo rešitev spodbili, ne pa da bi jo branili (Popper 1998: 12).

Ovrgljivost namreč ne pomeni, da je projekt v celoti propadel, saj gre za napredek, ki spodbudi iskanje novih odgovorov. Osnovna težnja po kritični ovrgljivosti bi projektom pomagala, da bi prišli do novih, celo revolucionarnih odkritij. Ne gre za zlom projekta (ali zlom znanosti), ker je predloženi *modus operandi* ključ za vsako odkrivanje, ko pri iskanju nove poti v Indijo odkrijemo nekaj, česar do tedaj nismo poznali. Gre za težnjo po bolj odprti (projektne) družbi (Popper 1995), v kateri so skepsa, kritična drža in nenehno odkrivanje napak temeljni način projektnega dela, ki odklanja dokončne resnice. Nadomeščanje »lažnih« predvidevanj in hipotez z »manj lažnimi« bi omogočilo napredek v projektne polju, tako da bi na podlagi eksperimentiranja in poskusov odpravljali napake in se približevali resnici v korespondenčnem smislu (Popper 1965).

Če parafraziram Einsteinovo izjavo: s projektom bi naravi ali družbi postavili vprašanje, ta pa bi nam odgovorila z »Ne« ali »Morda«, vendar nikoli z »Da« (Popper 1998: 360). Tudi vrhunski strokovnjaki na svojem področju morajo izhajati iz spoznanja, da je znanje zmotno in omejeno, kar je lahko precejšnje breme za znanstveni ego, zato ga je treba nenehno preskušati, kritizirati in ga nadomeščati z novimi idejami in drugače formuliranimi teorijami. Ne gre za gotovosti, pač pa za napor k napredku, za nedokonč(a)-no zgodbo dokazovanja, kako se motimo, in ne, kako imamo prav. Tudi zadovoljstvo

z določenimi pridobljenimi rezultati ali teorijami bi moralo biti zgolj trenutno, saj je treba s kritiko in odkrivanjem napak nadaljevati skoraj v neskončnost. To se kaže v novih in novih projektih ter implicira napredek v projektne polju, znanosti in družbi kot celoti. A še pomembnejše je, da raziskovalcem o teh podvigih ne bi bilo težko odkrito in javno spregovoriti, predvsem pred svojimi nadzorniki in financerji.

Sklep

V sklepu se znova vračam k osrednjemu vprašanju: zakaj ni cesar nag oz. zakaj je kolektivna iluzija v projektne polju sploh mogoča in kako to, da je nihče ne razkrinka?

Projektne habitus sem opredelil kot čut, občutek, smisel za uresničevanje različnih strategij v odnosu do oblik kapitala, ki jih ponuja projektne polje.¹ Ker pa habitus deluje na podlagi implicitne ekonomije zaupanja, lahko z ekspliciranjem teh mehanizmov in strategij projektne svet odčaramo.

Pa si tega habituirani projektne sodelavci, ki delujejo v projektne polju, zares želijo? Ko npr. odkrijemo, da dominacija junaškega partnerja temelji zgolj na strategiji in njegovi zmagi v boju s simbolnim kapitalom, se razkrije, da ustvarjena hierarhija, privilegiji in simbolno nasilje niso nič drugega kot zmagoviti zastavki družbene igre v evropskih projektih. Prestiž in zaupanje v evropske projekte lahko zbledita, partnerji podvomijo o legitimnosti uveljavljenega reda, financerji in nadzorniki posumijo ali odkrijejo nepravilnosti, »speče metafore se začnejo prebujati« (Martin 1991: 501), odri se začnejo podirati in reprodukcija strukture polja je ogrožena.

Kako to, da nihče javno ne zakriči? V habitusu projektne sodelavcev je neozaveščeno vtisnjena univerzalizacija – večina tistih, ki to strategijo pri sebi ali drugih vseeno razkrinkajo, pa umazanega perila ne pere v javnosti. Obstaja več razlogov, zakaj se ne podajamo na ozemlja, koder bi morebiti srečali zmaje in morske pošasti (*Hic sunt dracones*, kakor je zapisano na Hunt-Lenoxovem globusu z začetka 16. stoletja). Če bi strategijo izpustili iz zaodrskih kuloarjev, bi lahko delovali egoistično ali neetično – zakaj bi si torej nastavljali ogledalo, si pljuvali v obraz? Po Bourdieuju plemenitosti univerzalnega nihče ne more odkrito zanikati, ne da bi zanikal tudi svojo človeškost (Bourdieu 2019: 132). Z javnim razkritjem bi lahko tudi ogrozili obstoj partikularnega projekta, kar ni niti v občem interesu EU, kaj šele v interesu ožje projektne skupine. Če so podrti temelji, se lahko poruši vsa stavba. Tvegali bi paniko, ki jo povzročajo prav izguba univerzalnega okvira, umanjkanje univerzalnosti, odpoved dosedanjim ustaljenim formam vodenja in izvajanja projektov ter izguba zaupanja v temeljno legitimnost institucije evropskega projekta.

Teza, ki jo v knjigi skušam podkrepiti, je, da težnja po univerzalizaciji – in z njo povezani zavajajoče predstavljanje, evfemizacija, govorica zanikanja, potrditvena pristranost – prinaša ekonomske, kulturne, družbene in simbolne koristi, ki so v interesu vseh igralcev v projektne polju. Tudi tisti, ki na prvi pogled zasedajo nasprotno položaje in za katerih vloge se zdi, da si (občasno) nasprotujejo (projektne sodelavci nasproti skrbnikom, nadzornikom in ocenjevalcem projekta) –, tudi ti se po tihem strinjajo, da se je

¹ Npr., kako na razpisu uspeti z zmagovito projektne prijavo, kako s pripovedovanjem prikazati projektne učinke, kako na nadzornem sestanku upravljati vtise, kako spodbujati zakulisne dejavnosti za graditev zaupanja v projektne skupini, kako kot član projektne omrežja dostopati do ugodnosti, ki jih to omogoča, ipd.

za »žezla v polju« vredno boriti (Bourdieu 2019: 120). »Nihče ni od zunaj. Vsi smo notri. Vsi smo v,« je vzklil Volodja v *Velikem briljantnem valčku* (Jančar 2013: 141). In tudi kadar se borijo za različne oblike kapitala – ko npr. želijo izvesti nove raziskave, objavljati članke, razvijati nove izdelke, ohraniti zaposlitev, graditi kariero, ustvariti nove posle, doseči smiselne družbene učinke, oblikovati dolgoročna partnerstva ali enostavno potovati in srečevati nove ljudi –, boj še vseeno poteka na skupnem bojišču. »In konja, ki zmaguje, ne zamenjaš,« se je izrazil sogovornik, s katerim sva pozno v noč v amsterdamski pivnici pretresala prizorišče evropskih projektov.

Projekti in projektne skupine so kot dejavni kolektivi v skladu s strukturo projektnega polja naklonjeni priklanjanju idealu brezinteresnosti, torej žrtvovanju posamičnih interesov vpletenih posameznikov in organizacij v korist širših, splošnih, univerzalnih interesov projekta. Gre za podreditev univerzalnemu: skupinsko si nadenemo videz kreposti in se, vsaj navzven, podredimo zahtevam in uradnim pravilom EU, saj nam to prinaša simbolni dobiček, ki izvira iz daru (torej odobritve projekta), posredno pa tudi materialni in vse druge dobičke (npr. finančna sredstva v projektu). Z drugimi besedami: zaradi skupinsko poenotenga zavračanja individualnih, egoističnih interesov in »zaradi univerzalnega priznavanja uradnih pravil« spoštovanje slednjih »zagotavlja koristi regularnosti«, tudi če je to zgolj navidezno (Bourdieu 2019: 144, 184). In glede na to, da je v primarnem interesu EU, da projekti prepričljivo dosežejo uspešnost in učinke, se nemalokrat zgodi, da se potihoma niti ne zahteva niti pričakuje, da projekti naredijo absolutno vse, kar so tako bombastično obljubljali v projektih predlogih in prijavnica – pač pa, da vsaj zbujejo vtis, da si za to prizadevajo.

Poleg uveljavljanja birokratskih in vsebinsko specifičnih kategorij je simbolna moč EU povezana predvsem z vplivom, da lahko (so)oblikuje miselne kategorije v kolektivih – projektih skupinah, ti pa jih spontano uporabljajo za večino stvari, ki se nanašajo na projekte, in tako pomembno vplivajo na njihovo koncepcijo, oblikovanje, organizacijo in izvajanje. In vse to ima realne družbene posledice. Zaradi simbolne nadvlade bi sicer lahko deterministično predpostavil, da EU v projektno polje enosmerno in razmeroma neodvisno vnaša svoja načela in pravila. A vendar je tudi v tem primeru razmerje med strukturo polja in praksami obojestransko sodoločeno. EU namreč spremlja, kaj se v projektih dogaja, kakšna je dinamika, kakšni rezultati in učinki se ustvarjajo in kam se, kljub omejitvam, ki jih postavlja razpis, projekti s svojimi aktivnostmi dejansko usmerjajo, katere prioritete obravnavajo in katerih ne, kakšne strategije ubirajo itn. Končna projektna poročila usmerjajo odločevalce, da za naslednje projekte razpišejo obravnave novih tem in vprašanj.²

² Na pobudo EU se ustanovijo strokovni svetovadni paneli, ki jih sestavljajo zastopniki preteklih in trenutnih projektov, da oblikujejo priporočila in smernice, ki jih EU upošteva pri oblikovanju novih programov in razpisov. Organizirajo delavnice, na katerih projektne vodje spregovorijo o svojih izkušnjah in pogledih ter svetujejo tako novim projektom kot tudi organom Evropske komisije. Uvajajo se longitudinalne evalvacije projektov, ki jih pogosto zaupajo zunanji izvajalci in merijo dosežene učinke projektov ter kakovost in trajnost njihovih rezultatov.

EU tako vpliva na oblikovanje programov in razpisov, na nastanek novih projektov in v projektne polju regulira pravila projektne igre. Projekti pa kot dejavni sistemi z vsemi kolektivnimi in partikularnimi improvizacijami sicer reproducirajo strukturo polja, a jo hkrati tudi dolgoročno spreminjajo in preoblikujejo. Pri tem sodelujejo vsi akterji, ki so vpleteni v evropske projekte, čeprav na različnih ravneh sofisticiranosti in artikuliranosti. Tako so npr. politična in ideološko navdahnjena besedila, kot so programi, strategije in prioritete, ki se zrcalijo v razpisih in projektih, pogosto razumljivejša (in samoumevnejša?) akterjem, ki so vpeti v strukturo EU. Vendar je treba prisluhniti tudi bolj vsakdanjim konkretnim manifestacijam in realizacijam takšnih misli v okviru evropskih projektov, saj imajo večji vpliv na to, kako projekti dojemajo sami sebe. To pomeni, da tudi EU prilagaja pravila in vizijo z upoštevanjem razvoja in manifestacij misli v projektne polju.

Opuščanje nekaterih pravil ter uvajanje poenostavljenih birokratskih postopkov, prijaznejših do projektov, narekujeta EU določeno mero zaupanja, saj jo vodi načelo, da gre vsem, ki so vključeni v projektno igro, za isto stvar: da sledijo skupnemu namenu, da imajo enake (ali precej podobne) interese. Cilj je vsekakor razbremeniti projekte nepotrebne administrativnega balasta, da bi okrepili ustvarjalnost in omogočili, da se osredinijo na tisto, kar je njihovo resnično bistvo – torej doseči družbene učinke, napredek znanosti, krepiti mednarodno sodelovanje, vpeljati inovacije in podobno. Zdrava pamet nastopa kot to, kar je pravilno in pravično v etičnem, praktičnem smislu (in sicer v skladu s pravili ali pravilom navkljub) ter v nasprotju s tem, kar je egoistično, subjektivno in parcialno.

Temu navkljub – ali pa ravno zaradi tega – v projektih obstaja permanentni sum, da je neko (na videz) univerzalno vedenje v resnici nastalo zaradi prizadevanja, da bi si pridobili naklonjenost ali odobravanje lastne projektne skupine ali EU: »Vselej je namreč lažje in udobneje upoštevati pravila« (Bourdieu 2019: 184). In prav sklicevanje na univerzalno je najboljše orožje v projektne polju, saj prinese večjo simbolno moč. Paradoks je, da projektni akterji pravila upoštevajo in hkrati pragmatično kršijo ali, po Fejerabendu (2007: 26), treba jih je kršiti, da bi lahko napredovali in projekt uspešno pripeljali do konca. Gre za habituirano »nadmudrivanje«: ko zaradi udobja, koristi in ohranjanja privilegijev navidezno priznavamo in sprejemamo formalne, normativne oz. predpisane okoliščine in dejstva, dejansko pa si jih v veliki meri skušamo čim bolj prilagoditi (Fikfak 2008: 260). Učinek projektne polja zaznamo, ko določene stvari v projektih počnemo zaradi zahtev in pričakovanj svojih nadzornikov (oz. programa in razpisa ter njegovih pravil, meril itn.), hkrati pa smo prepričani (ali pa v to želimo resnično verjeti), da to počnemo zaradi obćih interesov projekta in potreb njegovih ciljnih skupin oz. državljanov Evrope.

In to iluzijo prenašamo naprej na nadzornike, ti pa nam vračajo žogico, kar jo v polju še bolj utrjuje. Tako se npr. na projektne ali nadzorne sestanku, na katerem je navzoč tudi skrbnik projekta, večina projektne sodelavcev še dodatno potrudi javno podpreti pravila in pričakovanja, s čimer si krepí simbolne položaje. Ravnajo, kakor da bi želeli premagati skrbnike projektov v njihovi lastni igri. V kreposti je interes in upo-

števanje projektnega ideala kreposti prinaša dobiček; vsa dejanja, ravnanje, aktivnosti in predstavitve v projektni igri, s katerimi se jim priklanjajo – pri čemer ni pomembno, ali je poklon iskren ali ne –, prinesejo simbolno korist (Bourdieu 2019: 132).

Takšne potlačitve, iluzije, samocenzure in zanikanja so mogoči le, če so kolektivni in temeljijo na ureditvi in poenotenju (večine) habitusa sodelavcev v projektu. Če bi npr. projekt dojemali izključno v njegovi »ekonomski resnici«, torej kot sredstvo za doseganje ekonomskega kapitala, bi projektni svet na neki način odčarali ter pokazali, da je projekt tudi ekonomsko podjetje (Bourdieu 2019: 159). Rekli bi bobu bob: organizacije in posamezniki se projektu priključijo tudi (ali včasih izključno) zaradi lastnih koristi in finančnih dobičkov; s projektom želijo prodajati, trgovati, zaslužiti, akumulirati. Pa vendar obstaja nevarnost, da bi se množica takšnih javnih eksplikacij cesarjeve nagote lahko vrnila kot bumerang in vnesla dvom o temeljnih načelih evropskih projektov, vezanih na mednarodno povezovanje in doseganje družbenih učinkov v korist državljanov in državljanek Evrope. Zaradi takšne objektivacije in demistifikacije bi v projektne polju namreč utegnili pozabiti, da lahko projekt kot ekonomsko podjetje funkcionira zgolj zato, ker v resnici ni ekonomsko podjetje in ga kot takšnega zanikamo.

(Ne)odčaranje projektnega sveta pa je prav tako povezano z nekakšno perverzno privlačnostjo birokracije – ko vsi nergamo nad birokratsko nesmiselnostjo, hkrati pa nam daje občutek nadzora in predvidljivosti. Projektna igra (angl. *game*) deluje po pravilih, ki jih zaradi habituirane samoumevnosti niti več ne zaznavamo oz. jih ne dojemamo kot (birokratska) pravila. Ideal projekta kot birokratske ureditve je v tem, da gre za (samo) nadzorovani svet, v katerem so pravila vnaprej znana in v katerem jih vsakdo (ali vsaj večina) spoštuje. Tudi virtuozna improvizacija in inovativnost potekata znotraj pravil – in sicer zato, ker lahko z upoštevanjem pravil tudi zmagamo; in to ne glede na to, ali dejansko dosežemo rezultate, učinke in vse drugo, kar smo obljubili v projektne prijavnici.

Do odčaranja tako ne pride ravno zaradi habituiranega birokratskega strahu pred svobodnim igranjem (angl. *play*), ki temelji na ustvarjalnosti, eksperimentiranju, tveganju, improvizaciji in se kot tak izmika nadzoru (Graeber 2017: 189–204). Pri takšnem igranju ni nujno, da pravila obstajajo; lahko se sproti spreminjajo, prilagajajo in po potrebi tudi opuščajo. Gre za svobodo zaradi same svobode – torej ne za projekt v smislu »psa, ki je osvobojen bolh«, če ponovim orwelovsko metaforo.

Pa vendar je v takšnem igranju nekaj strašljivega. Zaradi odprte, neovirane, netransparentne ustvarjalnosti se lahko sprevrže v destrukcijo po načelu, da je vse dovoljeno (angl. *anything goes*) (Feyerabend 1999). Projektne partnerji so ničvredneži, ki pasejo lenobo in bodo zaveseljačili ves evropski denar, ki ga bodo prejeli, in še več,³ nakazovali si ga bodo na zasebne bančne račune, na projektne sestankih bodo popivali in se mogoče celo stepili, prenočevali bodo v Hiltonih in Sheratonih, skrbnika projekta bodo omamili in ga med spanjem namazali z zobno kremo itn. Težava je, da sta utopični fantaziji tako projektne svet, v katerem je igranje v celoti odstranjeno in reducirano na nekakšno spolnjenjo, pravilom zavezano igro, kar lahko pripelje tudi do zavajajočega predstavljanja,

³ O skrivnosti prvotne akumulacije gl. Marx 2012: 585.

potrditvene pristranosti in drugih habituiranih projektnih praks, ki so v tej knjigi omenjene, kot tudi svet popolnoma svobodne igre mimo vseh pravil.

Ali bi lahko pod črto trdil, da gre pri evropskih projektih predvsem za (neozaveščeni) družbeni konformizem s (sicer spreminjajočimi se) strukturami projektnega polja? Ali gre res izključno za zadovoljevanje pričakovanj evropskega nadzornega občinstva? Ali je evropski projekt oder, na katerem so »vsi moške in žene zgolj igralci. Imajo svoje vstope in odhode, in v svojem času vsak igra več vlog« (Shakespeare 2003: 32)?⁴ Ali se njihovo igranje in upravljanje vtisov nanašata zgolj na cinično, manipulativno (samo) predstavljanje (ali celo laganje, goljufijo), katerega cilj bi bile predvsem ekonomske, karijerne ali simbolne koristi za posameznike? Ker je takšno vedenje precej usklajeno z novodobno logiko življenja, ni nič nenavadnega, da najprej pomislimo na takšne deviacije – in jih kot ocenjevalci, projektne vodje ali skrbniki projektov skušamo odkriti in zatreti (ali prezreti, namenoma spregledati).

V knjigi večkrat opozarjam na takšne zakulisne vidike evropskih projektov, vendar odgovori na ta vprašanja niso enoznačno pritrdilni ali nikalni. V družboslovju in humanistiki gre za množstvo interpretacijskih perspektiv, ki jih ni mogoče ne poenotiti ne skrčiti. Ne iščem torej mimo interpretativnega ovinka kake enosmiselne, »objektivizirajoče« konstrukcije evropskega projekta kot »družbenega dejstva« – temveč je bila moja naloga analizirati in predstaviti množstvo gledišč, tudi (ali zlasti) v njihovi protislovnosti, nezdržljivosti, konfliktnosti, dvoumnosti (Močnik 1996: 272–273). Tako kot pri večkrat omenjeni magiji in šamanstvu se tudi pri evropskih projektih vzdržuje neka enotna »vera«, da »prava« magija ali »tipični« evropski projekt obstaja, da so njegovi postopki mogoči, modeli delovanja jasni, učinki napovedljivi. A vsako posamično magično dejanje – kot tudi vsak izvedeni evropski projekt – je predmet verjetja, presoje, skepticizma, razprave, ocene. Pri tem se verjetja nanašajo na evropske projekte nasploh (*Ali so evropski projekti na splošno smiselni in učinkoviti? Ali pa gre zgolj za porabo davkoplačevalskega denarja?*) in pa tudi na partikularne projekte in njihove izvedbe (*Je ta specifični projekt dober? Ali so njegovi učinki jasni? Ali je projektne vodja uspešno opravil svoje delo? Kaj je bilo drugače v primerjavi z drugimi projekti?*) (Močnik 1996: 273).

Med raziskavo sem se večkrat spraševal, kaj pravzaprav pomeni ta tako opevana, večkrat omenjena pragmatičnost v projektne polju. Ali gre res samo za cinično zagotavljanje individualnih koristi, pri katerih se pravila upoštevajo ali pa ne, odvisno od specifičnega položaja in širšega konteksta? Tudi v tem primeru ne gre popolnoma ali pa vedno samo za to. Zato omenjam še eno interpretacijsko perspektivo, ki prežema evropske projekte tako v njihovi splošnosti kot partikularnosti: tj. zagotavljanje in vzdrževanje znosnosti projektnega življenja. Goffman je opozoril, da je trditev, da je ves svet oder, dovolj vsakdanja, da so ljudje seznanjeni z njenimi omejitvami in posplošitvami ter je zato ne jemljejo preresno (Goffman 2014: 280). Dejanje, odigrano na gledališkem odru, je razmeroma premišljena iluzija in v nasprotju z dejanskim življenjem se igralcem ne more

⁴ S frazo »Ves svet je oder« se v drugem dejanju sedmega prizora začne Jacquesov monolog iz Shakespeareove komedije *Kakor vam drago*, v kateri sporoča, da je življenje vsakega izmed nas oder z vlogami.

kaj resnega zgoditi – razen da jih občinstvo v primeru slabo izvedene predstave popljuje ali obmetava z gnilimi paradižniki. V resničnem življenju pa se seveda dogodi marsikaj, kar vpliva na ugled in prihodnjo kariero projektnih sodelavcev in njihovih projektov. Četudi se morebiti na prvi pogled sliši dokaj plehko – zakaj bi kdo med pisanjem knjige skušal priti do tako običajnega, samoumevnega sklepa? –, gre pri projektni pragmatičnosti tudi (ali predvsem) za to, kako narediti (projektno) življenje čim bolj smiselno, sprejemljivejše in znosnejše za vse vključene akterje oz., kot bi se izrazil Goffman (2014), kako najbolje ohraniti dostojanstvo – tako lastno kot svojih kolegov in občinstva.

Morebiti je precej nenavadno in paradokсно, če poudarim, da je v dejanjih posameznikov in projektnih skupin, ki so na prvi pogled najbolj manipulativna in egoistična (ko npr. predstavljajo projekt drugim v kar najlepši luči), najti še največ spoštovanja pravil in reda projektnega polja. In prav zaradi te logike delovanja polja se lahko zunanjim opazovalcem dozdeva, da so različne strategije in možnosti v polju nezdružljive, v resnici pa so nezdružljive zgolj z analitičnega zornega kota, v iskanju »naravnih zakonitosti« evropskih projektov. Ugotovitve s terena namreč kažejo, da vpleteni akterji ne gredo z glavo skozi zid in ne vlečejo nepremišljeno vsak na svojo stran. Ustvari se neko zdravo razmerje, ki v večini primerov deluje; včasih prevlada habituirani pragmatizem, spet drugič idealistična zagnanost v smislu reševanja sveta. Taktnost, tiho soglasje in pa tudi vzdrževanje kolektivne iluzije v projektne polju v tem kontekstu razumem kot varovalni mehanizem ohranjanja dostojanstva in samopodobe, da bi nam drugi vračali v podobni meri.⁵

Projekti so s tega vidika predvsem življenje – in tako sem spet pri začetku. Podobno kot v vsakdanjem življenju etičnost in ohranjanje dostojanstva v projektih ne prihajata »od znotraj« (od individualnih nravi projektnih sodelavcev) in tudi ne »od zgoraj« (Evropske komisije kot *velikega Drugega*) – pač pa se z družbenimi vezmi in interakcijami med ljudmi sprti tleta v resničnem vsakdanjem življenju evropskih projektov.

⁵ O menjavah, ki ustvarjajo človeško kulturo, gl. Lévi-Strauss 1996.

Slovar kratic

Active8-Planet: evropski projekt, sofinanciran v Koalicijah znanja 2020 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2021–2023.

BUSLeague: evropski projekt, sofinanciran v programu Obzorja 2020. Trajanje projekta: 2020–2023. Polno ime projekta: Spodbujanje povpraševanja po veččinah za energetske trajnost v gradbenem sektorju.

CompoHUB: evropski projekt, sofinanciran v Strateških partnerstvih na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja 2015 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2015–2017. Polno ime projekta: Vešče roke za visokotehnološko proizvodnjo.

CustomFit: evropski projekt, sofinanciran v 6. okvirnem programu. Trajanje projekta: 2004–2009. Polno ime projekta: Proizvodni sistem, ki temelji na znanju, ki vključuje integracijo hitre proizvodnje in znanost o materialih za izboljšanje kakovosti življenja evropskih državljanov z izdelki po njihovi meri.

EU: Evropska unija.

EURL3A: evropski projekt, sofinanciran v programu Vseživljenjskega učenja, pilotni projekti za razvoj zavezništev znanja 2013. Trajanje projekta: 2012–2014. Polno ime projekta: Zavezništvo za učne laboratorije v realnem okolju.

HAPPY: evropski projekt, sofinanciran v Krepitevah zmogljivosti na področju visokega šolstva 2020 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2021–2024. Polno ime: Kvalitativne metodologije v visokošolskih programih v Butanu.

IKT: informacijsko-komunikacijske tehnologije.

IRIS: evropski projekt, sofinanciran v 7. okvirnem programu. Trajanje projekta: 2009–2012. Polno ime projekta: Interesi in dejavniki, ki vplivajo na odločitve mladih za študij znanosti, tehnologije in matematike.

INSSPIRE: evropski projekt, sofinanciran v Krepitevah zmogljivosti na področju visokega šolstva 2022 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2023–2025. Polno ime: Inovacije za trajnost in družbeni pomen: partnerstvo v visokem šolstvu na področju prehranskih sistemov in sprememb v okolju.

IRI UL: Inovacijsko-razvojni inštitut Univerze v Ljubljani.

KIC: skupnosti, utemeljene na znanju in inovacijah (angl. *Knowledge and Innovation Communities*).

MobiStyle: evropski projekt, sofinanciran v programu Obzorja 2020. Trajanje projekta: 2016–2020. Polno ime projekta: Motiviranje uporabnikov in spreminjanje njihovih navad glede rabe energije, kakovosti notranjega okolja in zdravega načina življenja.

PEOPLE: evropski projekt, sofinanciran v Koalicijah znanja 2016 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2021–2023. Polno ime projekta: K ljudem usmerjeni razvojni pristopi v praktičnih in učnih okoljih.

PMP: kratica za Project Management Professional, vodilni svetovni certifikat za vodenje projektov.

Prince2: certificirana metodologija projektnega menedžmenta, ki poudarja razdelitev projektov na obvladljive, nadzorovane stopnje.

REMARKABLE: evropski projekt, sofinanciran v programu EU Obzorja 2020. Trajanje projekta: 2021–2024.

SCRUM: certificirana metodologija projektnega menedžmenta, ki temelji na agilnem načrtovanju in vodenju življenjskih ciklov v projektu.

TARGET: evropski projekt, sofinanciran v 7. okvirnem programu. Trajanje projekta: 2009–2012. Polno ime projekta: Tehnološko podprto učno okolje za pospešeni razvoj kompetenc.

TRAP-EE: evropski projekt, sofinanciran v Strateških partnerstvih na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja 2013 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2013–2015. Polno ime projekta: Izobraževanje osebja za doseganje obratovalne energetske učinkovitosti stavb.

TripleA-Reno: evropski projekt, sofinanciran v programu Obzorja 2020. Trajanje projekta: 2018–2021. Polno ime projekta: Privlačna, sprejemljiva in dostopna obnova stavb, osredotočena na uporabnike in dokazljive obratovalne parametre.

UCityLab: evropski projekt, sofinanciran v Strateških partnerstvih na področju visokega šolstva 2018 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2018–2021. Polno ime: Interdisciplinarni izobraževalni programi na področju urbanih izzivov mest.

Urban GoodCamp: evropski projekt, sofinanciran v Koalicijah znanja 2020 programa Erasmus+. Trajanje projekta: 2021–2023.

Reference

Abélès, Marc, Irène Bellier in Maryon McDonald

1993 *An Anthropological Approach to the European Commission: Report*. Bruselj: European Union. <http://aei.pitt.edu/41765/1/A5783.pdf>.

Abram, Simone

2017a Learning to Meet (or How to Talk to Chairs). V: *Meeting Ethnography: Meetings as Key Technologies of Contemporary Governance, Development, and Resistance*, ur. Jan Sandler in Renita Thedvall. New York: Routledge, 46–68.

2017b Contradiction in Contemporary Political Life: Meeting Bureaucracy in Norwegian Municipal Government. *Journal of the Royal Anthropological Institute* 23: 27–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9655.12592>.

Aldrich, Howard

1972 Sociability in Mensa: Characteristics of Interaction Among Strangers. *Urban Life and Culture* 1 (2): 167–186. DOI: <https://doi.org/10.1177/089124167200100202>.

2008 *Organizations and Environments*. Stanford: Stanford University Press.

Anderson, Benedict

2007 (1983) *Zamišljene skupnosti: O izvoru in širjenju nacionalizma*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Appadurai, Arjun

1990 Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy. *Theory, Culture & Society* 7 (2–3): 295–310. DOI: <https://doi.org/10.1177/026327690007002017>.

1996 *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis in London: University of Minnesota Press.

Baehr, Peter

2001 The “Iron Cage” and the “Shell as Hard as Steel”: Parsons, Weber, and the Stahlhartes Gehäuse Metaphor in the Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. *History and Theory* 40 (2): 153–169. DOI: <https://doi.org/10.1111/0018-2656.00160>.

Bajuk Senčar, Tatiana

2014 *European Integration as Cultural Practice: The First Generation of Slovene Eurocrats*. Ljubljana: Založba ZRC.

Barnes, John Arundel

1954 Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations* 7 (1): 39–58. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/001872675400700102>.

1990 *Models and Interpretations: Selected Essays*. New York: Cambridge University Press.

Barth, Fredrik

1966 *Models of Social Organization*. London: Royal Anthropological Institute.

Bartol, Vladimir

2001 (1938) *Alamut*. Ljubljana: Založba Sanje.

2013 (1935) *Al Araf: Zbirka literarnih sestavkov*. Ljubljana: Sanje.

Bateson, Gregory

1935 Culture Contact and Schismogenesis. *Man* 35: 178–183. DOI: <https://doi.org/10.2307/2789408>.

Beckett, Samuel

1997 (1952) *Čakajoč Godota*. Ljubljana: DZS.

1998 (1957) *Konec igre*. Nova Gorica: PDG Nova Gorica.

Bellier, Irène in Thomas M. Wilson

2000 Building, Imagining and Experiencing Europe: Institutions and Identities in the European Union. V: *An Anthropology of the European Union*, ur. Irène Bellier in Thomas M. Wilson. Oxford in New York: Berg, 1–27.

Bernstein, Basil

1972 Social Class, Language and Socialization. V: *Language and Social Context*, ur. Pier Paolo Giglioli. Harmondsworth: Penguin, 157–178.

Boje, David M.

1995 Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney As “Tamara -Land”. *Academy of Management Journal* 38 (4): 997–1035. DOI: <https://doi.org/10.2307/256618>.

Bourdieu, Pierre

1984 (1979) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard University Press.

1986 The Forms of Capital. V: *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, ur. J. Richardson. New York: Greenwood Press, 15–29.

1988 Vive la Crise !: For Heterodoxy in Social Science. *Theory and Society* 17 (5): 773–787. <https://www.jstor.org/stable/657639>.

1993 (1977) *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge, New York in Melbourne: Cambridge University Press.

1996 *Champ politique, champ des sciences sociales, champ journalistique*. Lyon: GRS.

2001 (1996) *Na televiziji*. Ljubljana: Krtina.

2002 (1980) *Praktični čut*. Ljubljana: Studia humanitatis.

2003 *Sociologija kot politika*. Ljubljana: Založba *cf.

2019 (1994) *Praktični razlogi: O teoriji delovanja*. Ljubljana: Krtina.

Bourdieu, Pierre in Roger Chartier

2011a Utvare in spoznavanje. V: Pierre Bourdieu, Roger Chartier in Carlo Ginzburg, *Sociologija, zgodovina, književnost*. Ljubljana: Studia humanitatis, 33–45.

2011b Manet, Flaubert, Michelet. V: Pierre Bourdieu, Roger Chartier in Carlo Ginzburg, *Sociologija, zgodovina, književnost*. Ljubljana: Studia humanitatis, 73–84.

2011c Sociologov poklic. V: Pierre Bourdieu, Roger Chartier in Carlo Ginzburg, *Sociologija, zgodovina, književnost*. Ljubljana: Studia humanitatis, 7–31.

2011d Habitus in polje. V: Pierre Bourdieu, Roger Chartier in Carlo Ginzburg, *Sociologija, zgodovina, književnost*. Ljubljana: Studia humanitatis, 59–71.

Campbell, Joseph

2007 (1949) *Junak tisočeri obrazov*. Nova Gorica: Eno.

Carrithers, Michael

2005 Anthropology as a Moral Science of Possibilities. *Current Anthropology* 46 (3): 433–456. DOI: <https://doi.org/10.1086/428801>.

Castells, Manuel

2004 Informationalism, Networks and the Network Society: A Theoretical Blueprint. V: *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*, ur. Manuel Castells. Cелtenham: Edward Elgar Publishing, 3–49.

2010 *The Rise of the Network Society*. Malden, Oxford in Chichester: Wiley-Blackwell.

Cazeneuve, Jean

1986 (1971) *Sociologija obreda*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Cerinšek, Gregor, Sara Arko in Dan Podjed

2021 War Stories from European Projects: Regulated Improvisation and Experimenting with Ethnography. V: *Proceedings of the Anthropology of Technology Conference*, ur. Maja Hojer Bruun, Cathrine Hasse in Andreas Brand. Aarhus: Aarhus University, 17.

Cerinšek, Gregor idr.

2019 Boosting Affordability, Acceptability and Attractiveness of Deep Energy Renovations of Residential Buildings: A People-Centred Ethnographic Approach. *E3S Web of Conferences* 111: 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911103026>.

2021 New Horizons for Applied Ethnography: Ethnography-Inspired Research at the Core of Energy Efficiency Horizon 2020 R&D Projects. V: *Proceedings of the 6th International Conference on New Business Models: New Business Models in a Decade of Action: Sustainable, Evidence-based, Impactful*, ur. M. Hoveskog in F. Halila. Halmstad: Halmstad University, 796–812.

Chesbrough, Henry William

2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press.

Cilliers, Paul

1998 *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. London in New York: Routledge.

Coleman, James

1990 *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Connerton, Paul

1989 *How Societies Remember*. Cambridge: Cambridge University Press.

Craig, Edward

2011 (2002) *Filozofija*. Ljubljana: Založba Krtina.

Crapanzano, Vincent

2006 The Scene: Shadowing the Real. *Anthropological Theory* 6 (4): 387–405. DOI: <https://doi.org/10.1177/1463499606071593>.

Cuperus, Rene idr.

2019 *The European Council's Strategic Agenda: Setting the EU's Political Priorities: Clingendael Report*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations. https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-01/Report_The_EC_Strategic_Agenda.pdf.

Debord, Guy

1999 (1967) *Družba spektakla; Komentarji k Družbi spektakla; Panegirik: Prvi del*. Ljubljana: ŠOU, Študentska založba.

Deleuze, Gilles in Félix Guattari

1987 (1980) *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis in London: University of Minnesota Press.

2017 (1972) *Anti-Ojdip: Kapitalizem in shizofrenija*. Ljubljana: Krtina.

Descartes, René

2004 (1641) *Meditacije o prvi filozofiji, v katerih je dokazano bivanje božje in različnost človeške duše in telesa*. Ljubljana: Slovenska matica.

2007 (1637) *Razprava o metodi: Za pravilno vodenje razuma in iskanje resnice v znanostih*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.

DeWalt, Kathleen M. in Billie R. DeWalt

2000 Participant Observation. V: *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, ur. Harvey Russell Bernard. Walnut Creek (idr.): AltaMira Press, 259–299.

DIN (Deutsches Institut für Normung)

2009 *Project management systems: Part 1 – Part 5*. Berlin: Deutsches Institut für Normung, 22–27.

Douglas, Mary

2018 (1986) *Kako mislijo institucije*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Drucker, Peter Ferdinand

2004 *O managementu*. Ljubljana: GV založba.

Durkheim, Emile

1982 *The Rules of Sociological Method and Selected Texts on Sociology and Its Method*. New York: The Free Press.

Elias, Norbert

2000 (1939) *O procesu civiliziranja I*. Ljubljana: Založba *cf.

2001 (1939) *O procesu civiliziranja II*. Ljubljana: Založba *cf.

Ellis, Carolyn

2004 *The Ethnographic I: A Methodological Novel About Autoethnography*. Walnut Creek: AltaMira Press.

Ellis, Carolyn in Arthur P. Bochner

2000 Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher As Subject. V: *The Handbook of Qualitative Research*, ur. Norman K. Denzin in Yvonna Lincoln. Thousand Oaks: SAGE Publications, 733–768.

Eriksen, Thomas Hylland

2012 (1995) *Majhni kraji, velike teme*. Maribor: Aristej.

- 2015 Breivik nas še vedno opominja, da lahko majhna skupina povzroči veliko zla. *Razpotja* 6 (22): 30–33.
- 2021 Ethnography in All the Right Places. V: *Why the World Needs Anthropologists*. ur. Dan Podjed idr. London, Abingdon in New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 17–31.

Escobar, Arturo

- 1994 Welcome to Cyberia: Notes on the Anthropology of Cyberculture. *Current Anthropology* 15 (3): 211–231. <https://www.jstor.org/stable/2744194>.

Etzkowitz, Henry

- 2003 Research Groups As 'Quasi-Firms': The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy* 32 (1): 109–121. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4).
- 2008 *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. London: Routledge.

Etzkowitz, Henry in Riccardo Viale

- 2010 Polyvalent Knowledge and the Entrepreneurial University: A Third Academic Revolution? *Critical Sociology* 36 (4): 595–609. DOI: <https://doi.org/10.1177/0896920510365921>.

Farrell, Lillian

- 2010 Pierre Bourdieu on European Identity: Theories of Habitus & Cultural Capital. *Social and Political Review* 20: 107–115. <https://www.tcdspr.com/volumes>.

Feyerabend, Paul

- 1999 (1975) *Proti metodi*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- 2007 (1978) *Spoznanje za svobodne ljudi*. Ljubljana: Krtina.
- 2008 (1984) *Znanost kot umetnost*. Ljubljana: Sophia.

Fikfak, Jurij

- 2008 Med idejami in praksami. V: *Biti direktor v času socializma: Med idejami in praksami*, ur. Jurij Fikfak, Jože Prinčič in Jeffrey David Turk. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU, 259–266. DOI: <https://doi.org/10.3986/9789610502838>.

Foucault, Michel

- 2010 (1966) *Besede in reči: Arheologija humanističnih znanosti*. Ljubljana: Studia Humanitatis.

van Fraassen, Bas C.

- 1980 *The Scientific Image*. Oxford: Oxford University Press.

Geertz, Clifford

- 1998 Deep Hanging Out. *The New York Review of Books* 45 (16): 69–72.
- 2019 (1983) *Interpretacija kultur*. Maribor: Aristej.

Gellner, Ernest

- 1999 (1995) *Antropologija in politika: Revolucije v Svetem gaju*. Ljubljana: Studia humanitatis.

van Gennep, Arnold

- 1960 (1909) *The Rites of Passage*. Chicago: The University of Chicago Press.

Geremek, Bronisław

2008 Strahovi in upanje: Evropska utopija na pragu 21. stoletja. V: *Obrazi Evrope: Zbornik mednarodne konference Evropa, svet in humanost v 21. stoletju: Dialog v kulturi – dialog med kulturami*, ur. Dean Komel in Mira Miladinović Zalan. Ljubljana: Inštitut Nove revije, 105–122.

Giddens, Anthony

1989 (1976) *Nova pravila sociološke metode*. Ljubljana: ŠKUC; Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

Godelier, Maurice

2006 (1996) *Uganka daru*. Ljubljana: Beletrina.

Goffman, Erving

1961 *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.

1982 *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. New York: Pantheon Books.

2014 (1959) *Predstavljanje sebe v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Gorup, Meta in Dan Podjed

2017 Deconstructing Divisions: Cultural Schismogeneses as Sources of Creativity in Organizations. *Culture and Organization* 23 (5): 408–426. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2015.1075539>.

Graeber, David

2017 (2015) *Utopija pravil: O tehnologiji, neumnosti in skrivnih radostih birokracije*. Ljubljana: Beletrina.

2018 *Bullsh*t Jobs*. London: Penguin Books.

Graeber, David in Marshall Sahlins

2017 *On Kings*. Chicago: HAU Books. <https://haubooks.org/on-kings/>.

Granovetter, Mark S.

1973 The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–1380. <https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/granovetter73weakties.pdf>.

Habermas, Jürgen

1987 (1981) *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.

Hardin, Garrett

1968 The Tragedy of the Commons. *Science* 162 (3859): 1243–1248. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.12>.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich

1998 (1806) *Fenomenologija duha*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.

Heine, Heinrich

1956 (1824) *Lorelaj*. Ljubljana: Slovenska matica.

Homer

1956 *Iliada*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Huizinga, Johan

1980 (1938) *Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture*. London: Routledge.

Ingold, Tim

2011 Worlds of Sense and Sensing the World: A Response to Sarah Pink and David Howes. *Social Anthropology* 19 (3): 313–317. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1469-8676.2011.00163.x>.

Jančar, Drago

2013 (1985) *Veliki briljantni valček*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Jenkins, Richard

2002 *Pierre Bourdieu*. London in New York: Routledge.

Kafka, Franz

1998 (1925) *Proces*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kapferer, Bruce

1984 The Ritual Process and the Problem of Reflexivity in Sinhalese Demon Exorcism. V: *Rite, Drama, Festival Spectacle*, ur. John J. MacAloon. Philadelphia: Institute for Human Issues, 179–207.

2004 Ritual Dynamics and Virtual Practice: Beyond Representation and Meaning. *Social Analysis* 48 (2): 35–54. <https://www.jstor.org/stable/23178856>.

Komel, Dean

2008 Sodobnost Evrope. V: *Obrazi Evrope: Zbornik mednarodne konference Evropa, svet in humanost v 21. stoletju: Dialog v kulturi – dialog med kulturami*, ur. Dean Komel in Mira Miladinović Zalaznik. Ljubljana: Inštitut Nove revije, 79–86.

Komel, Mirt

2021 *Moderna filozofija: Univerzitetni učbenik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

Koppenol, Willem H., Patricia L. Bounds in Chi V. Dang

2011 Otto Warburg's Contributions to Current Concepts of Cancer Metabolism. *Nature Reviews Cancer* 11: 325–337. DOI: <https://doi.org/10.1038/nrc3038>.

Kovič, Kajetan

1967 *Labrador*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Kravanja, Aljoša

2017 O dinamizmu evropske filozofije. *Razpotja* 8 (27). https://razpotja.si/razpotja_article/o-dinamizmu-evropske-filozofije/.

Kroeber, Alfred Louis

1952 *The Nature of Culture*. Chicago: University of Chicago Press.

Labov, William

1972 The Logic of Nonstandard English. V: *Language and Social Context*, ur. Pier Paolo Giglioli. Harmondsworth: Penguin, 179–216.

Lacan, Jacques

2001 *Autres écrits*. Paris: Éditions du Seuil.

DeLanda, Manuel

2006 *A New Philosophy of Society: Assemblage Theory and Social Complexity*. London in New York: Continuum.

Latour, Bruno

2021 (1991) *Nikoli nismo bili moderni: Esej iz simetrične antropologije*. Ljubljana: Studia humanitatis.

2011 (1999) *Pandorino upanje*. Ljubljana: Beletrina.

Leach, Edmund R.

1954 *Political Systems of Highland Burma*. London: Athlone.

Lenarčič, Blaž

2010 *Socialni kapital v virtualnih skupnostih*. Koper: Univerzitetna založba Annales, Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče.

Lermontov, Mihail Jurjevič

1970 (1841) *Jadro*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Lévi-Strauss, Claude

1963 (1958) *Structural Anthropology*. New York: Basic books.

1985 (1983) *Oddaljeni pogled*. Ljubljana: ŠKUC; Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

1996 (1950) Uvod v delo Marcela Maussa. V: Marcel Mauss, *Esej o daru in drugi spisi*. Ljubljana: ŠKUC; Filozofska fakulteta, Znanstveni inštitut, 227–266.

2004 (1962) *Divja misel*. Ljubljana: Krtina.

2015 (1955) *Žalostni tropi*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Lindholm, Charles

1990 *Charisma*. Cambridge: Basil Blackwell.

Lobnik, Alja

2016 Od semiotike k pragmatizmu. *Amfiteater* 4 (2): 54–72.

Lock, Dennis

2013 *Project Management*. Abingdon-on-Thames, Oxfordshire: Taylor & Francis.

Lyotard, Jean-François

2002 (1979) *Postmoderno stanje: Poročilo o vednosti*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.

Machiavelli, Niccolò

2006 (1532) *Vladar*. Ljubljana: Slovenska matica.

Maffesoli, Michel

1996 *The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society*. London: SAGE Publications.

Malinowski, Bronisław

2017 (1922) *Argonavti zahodnega Pacifika: Pripoved o podjetnosti in dogodivščinah domačinov v arhipelagih melanezijske Nove Gvineje*. Maribor: Založba Aristej.

Marchand, Trevor H.

2012 *Minaret Building and Apprenticeship in Yemen*. New York: Routledge.

Marcus, George E.

1995 Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology* 24: 95–117. <https://www.jstor.org/stable/2155931>.

Marga, Andrei

2008 Konkurenčnost, vrednote, vizija (evropski vidiki). V: *Obrazi Evrope: Zbornik mednarodne konference Evropa, svet in humanost v 21. stoletju: Dialog v kulturi – dialog med kulturami*, ur. Dean Komel in Mira Miladinović Zalaznik. Ljubljana: Inštitut Nove revije, 93–104.

Marks, Jonathan

2019 (2017) *Je znanost rasistična?* Maribor: Založba Aristej.

Martin, Emily

1991 The Egg and the Sperm: How Science Has Constructed a Romance Based on Stereotypical Male-Female Roles. *Signs* 16 (3): 485–501. <http://www.jstor.org/stable/3174586?origin=JSTOR-pdf>.

Marx, Karl

2012 (1867) *Kapital: Kritika politične ekonomije*. Zvezek 1. Ljubljana: Založba Sophia.

Massumi, Brian

1995 The Autonomy of Affect. *Cultural Critique* (31): 83–109. <https://www.jstor.org/stable/1354446>.

2011 *Semblance and Event: Activist Philosophy and the Occurrent Arts*. Boston: MIT Press.

Mauss, Marcel

1996 *Esej o daru in drugi spisi*. Ljubljana: ŠKUC; Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

McCarthy, Seán

2022 The Evolution of EU Framework Programmes (1984 to 2022). Predstavitev na EARMA konferenci v Oslu, 5. maj 2022. https://www.youtube.com/watch?v=1GqQoKFd_Ko.

Mead, Geogre Herbert

1997 (1934) *Um, sebstvo, družba*. Ljubljana: Založba Krtina.

Mesner Andolšek, Dana

1995 *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Založba FDV.

Milner, Jean-Claude

2004 The Prince and the Revolutionary. *Crisis & Critique* 3 (1): 71–78. <https://www.crisiscritique.org/storage/app/media/2016-03-29/milner.pdf>.

Mintzberg, Henry

1979 *The Structuring of Organizations*. London: Prentice-Hall.

Močnik, Rastko

1996 Marcel Mauss - Klasik humanistike. V: *Marcel Mauss: Esej o daru in drugi spisi*. Ljubljana: ŠKUC; Filozofska fakulteta, Znanstveni inštitut, 267–303.

Mordini, Emilio

2011 Pulcinella Secrets. *Bioethics* 25 (9): ii–iii. <https://philarchive.org/rec/MORPS-2>.

Morgan, Gareth

2004 (1986) *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Muršič, Rajko

- 2019 Antropologija v filozofskem premisleku: Etnografija kot predfilozofija in antropologija kot filozofija, ki vključuje ljudi. V: *Filozofska pot Andreja Uleta*, ur. Olga Markič in Maja Malec. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, 253–266.
- 2020 *Metodologija etnologije in kulturne antropologije*. E-knjiga. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- 2021 Biti domačin, biti tujec. In biti etnograf. Biti človek. V: *Razgledi treh dolin*, ur. Blaž Bajič, Ana Svetel in Veronika Zavratnik. E-knjiga. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, 183–185.

Nancy, Jean-Luc

- 2002 *The Speculative Remark: One of Hegel's Bons Mots*. Stanford: Stanford University Press.

Nanda, Serena

- 1991 *Cultural Anthropology*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

von Neumann, John in Oskar Morgenstern

- 1953 *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Neyland, Daniel

- 2008 *Organizational Ethnography*. Los Angeles (idr.): Sage Publications.

Nietzsche, Friedrich

- 1988 (1886) *Onstran dobrega in zlega: Predigra k filozofiji prihodnosti; H genealogiji morale: Polemični spis*. Ljubljana: Slovenska matica.

Okasha, Samir

- 2008 (2002) *Filozofija znanosti*. Ljubljana: Krtina.

Orwell, George

- 2017 (1949) *1984*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Pampel, Fred C.

- 2000 *Sociological Lives and Ideas: An Introduction to the Classical Theorists*. New York: Palgrave Macmillan.

Parkin, Frank

- 2002 *Max Weber*. London in New York: Routledge.

Peacock, James L.

- 2001 *The Anthropological Lens: Harsh Light, Soft Focus*. Cambridge: Cambridge University Press.

Philby, Kim

- 2002 *My Silent War: The Autobiography of a Spy*. New York: The Modern Library.

Pleteršnik, Maks

- 2006 (1894–1895) *Slovensko-nemški slovar*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.

Petiška, Eduard

- 2001 *Stare grške bajke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

PMI (Project Management Institute)

2021 *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7. izd. Newton Square: Project Management Institute.

Podjed, Dan

2006 Antropološki vidiki postmoderne organizacije. *Organizacija* 39 (9): 585–590.

2011 *Opazovanje opazovalcev: Antropološki pogled na ornitološko organizacijo*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Popper, Karl

1965 Three Views Concerning Human Knowledge. V: Karl Popper, *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. London: Routledge, 97–119.

1995 (1945) *The Open Society and Its Enemies*. London: Routledge.

1998 (1934) *Logika znanstvenega odkritja*. Ljubljana: Studia humanitatis.

Portes, Alejandro

1998 Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24: 1–24. <https://www.jstor.org/stable/223472>.

Prati, Davide idr.

2020 A User-Oriented Ethnographic Approach to Energy Renovation Projects in Multiapartment Buildings. *Sustainability* 12 (19): 1–18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12198179>.

Proust, Marcel

2004 (1913) *V Swannovem svetu*. Ljubljana: Delo.

Putnam, Robert D.

2000 *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Radcliffe-Brown, Alfred Reginald

1994 (1952) *Struktura in funkcija v primitivni družbi*. Ljubljana: ŠKUC; Filozofska fakulteta, Znanstveni inštitut.

Rapport, Nigel

2003 *I am Dynamite: An Alternative Anthropology of Power*. London in New York: Routledge.

2012 *Anyone: The Cosmopolitan Subject of Anthropology*. New York: Berghahn Books.

Roberts, Simon

2020 *The Power of Not Thinking: How Our Bodies Learn and Why We Should Trust Them*. London: Rowman & Littlefield.

Rus, Vojan

2004 Psihologija in filozofija – bližnji soustvarjalci. *Anthropos* 36 (1/4): 221–244.

Sahlins, Marshall

1972 *Stone Age Economics*. Chicago: Aldine-Atherton.

de Saint-Exupéry, Antoine

1979 (1945) *Mali princ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Saldana, Johnny

2014 *Thinking Qualitatively: Methods of Mind*. Los Angeles (idr.): SAGE Publications.

Schütz, Alfred

1972 *The Phenomenology of the Social World*. Evanston: Northwestern University Press.

Schwab, Gustav

1990 (1838–1840) *Najlepše antične pripovedke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Schwartzman, Helen

1989 *The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities*. New York: Plenum Press.

Shakespeare, William

1997 (1599/1623) *Macbeth*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

2003 (1606/1623) *Kakor vam drago*. Ljubljana: Slovensko narodno gledališče Drama.

Shore, Chris

2020 Symbiotic or Parasitic?: Universities, Academic Capitalism and the Global Knowledge Economy. V: *Collaborations: Anthropology in a Neoliberal Age*, ur. Emma Heffernan, Fiona Murphy in Jonathan Skinner. London: Routledge, 23–44.

Simmel, Georg

1949 The Sociology of Sociability. *American Journal of Sociology* 55 (3): 254–261. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/220534>.

Sluka, Jeffrey A. in Antonius C. G. M. Robben

2007 Fieldwork in Cultural Anthropology: An Introduction. V: *Ethnographic Fieldwork: An Anthropological Reader*, ur. Jeffrey A. Sluka in Antonius C. G. M. Robben. Oxford in Victoria: Blackwell Publishing, 1–28.

Spinoza, Benedictus de

2004 (1677) *Etika*. Ljubljana: Slovenska matica.

Spradley, James P.

1980 *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Standing, Guy

2014 *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury.

Stanković, Peter

1999 Praksa, habitus in polje: Delo Pierra Bourdieuja kot poskus teoretske sin-teze v sociološki teoriji. *Teorija in praksa* 36 (2): 230–242. <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-CPE30ALN>.

Stevanović, Vidosav

2008 Evropa: Kultura in standardizacija. V: *Obrazi Evrope: Zbornik mednarodne konference Evropa, svet in humanost v 21. stoletju: Dialog v kulturi – dialog med kulturami*, ur. Dean Komel in Mira Miladinović Zalaznik. Ljubljana: Inštitut Nove revije, 143–149.

Strathern, Marilyn

2000 *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics, and the Academy*. London in New York: Routledge.

Strinati, Dominic

2004 *An Introduction to Theories of Popular Culture*. London in New York: Routledge.

Sztompka, Piotr

1999 *Trust: A Sociological Theory*. New York: Cambridge University Press.

Tolstoj, Lev Nikolajevič

2015 (1877) *Ana Karenina*. 1. knj. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Torczyner, Harry

1977 *Magritte, Ideas and Images*. New York: H. N. Abrams.

Turner, Victor

1982 (1967) *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*. London: Cornell University Press.

1991 (1969) *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. New York: Cornell University Press.

Tyldesley, Joyce

2012 Osiris: King of the Dead. *Ancient Egypt* 12 (5): 42–45.

Uršič, Marko

2006 O pomenu literarnega diskurza v filozofiji. *Primerjalna književnost* 29 (3): 35–44. https://ojs-gr.zrc-sazu.si/primerjalna_knjizevnost/article/view/5245/4840.

Veliki slovar tujk

2002 *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Waldenfels, Bernhard

2008 Mnogoglasna Evropa. V: *Obrazi Evrope: Zbornik mednarodne konference Evropa, svet in humanost v 21. stoletju: Dialog v kulturi – dialog med kulturami*, ur. Dean Komel in Mira Miladinović Zalaznik. Ljubljana: Inštitut Nove revije, 67–78.

Warner, William Lloyd

1959 *The Living and the Dead*. New Haven: Yale University Press.

Weber, Max

1978 (1921) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, Los Angeles in London: University of California Press.

Wellman, Barry

1996 Are Personal Communities Local?: A Dumptarian Reconsideration. *Social Networks* 18 (4): 347–354. DOI: [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(95\)00282-0](https://doi.org/10.1016/0378-8733(95)00282-0).

Whorf, Benjamin Lee

1956 *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. Cambridge: Technology Press of Massachusetts Institute of Technology.

Wilson, Thomas M.

2000 Agendas in Conflict: Nation, State and Europe in the Northern Ireland Borderlands. V: *An Anthropology of the European Union*, ur. Irène Bellier in Thomas M. Wilson. Oxford in New York: Berg, 137–158.

Wittgenstein, Ludwig

2002 (1921) *Tractatus Logico-Philosophicus*. London in New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Woolcock, Michael

1998 Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 27: 151–208. <https://www.jstor.org/stable/657866>.

Zgarbová, Marie

2014 Philosophical and Socio-Philosophical Base of Historical Garden Types Development: From Continental French Formal Garden of the 17th Century to Insular English Landscape Garden of the 18th Century. *European Scientific Journal* 2: 381–389. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n10p%25p>.

Žižek, Slavoj

2008 *The Plague of Fantasies*. London in New York: Verso.

The Backstage of European Projects

As emphasised in the *European Strategic Agenda* (EC 2019), fostering research and innovation stands as a paramount strategic objective for the European Union (EU). European research, development, and innovation projects are indispensable in realising this vision, serving as a critical platform for its effective implementation. These projects foster collaboration and networking among diverse organisations and individuals from different countries within Europe, aiming to generate economically and socially impactful outcomes in Europe and on a global scale. This book comprehensively explores European research and development projects, using anthropological methods and theories to gain insights into their structures and dynamics. By drawing upon the works of Pierre Bourdieu and Erving Goffman, the author establishes connections between the observed realities of these projects and respective theoretical frameworks.

Following the conventional-mechanistic understanding, each project is an independent and unique entity with a well-defined beginning and end. This perspective envisions projects as transparent entities with a near-geometric order, subject to meticulous pre-planning driven by calculative reasoning. However, in this book, the author raises the question of whether the European projects, which aim to foster, produce, disseminate, and valorise the Research and Development (R&D) outputs and innovation while fostering collaboration among individuals and institutions within the European Union, truly thrive in this organisational form. Contrary to conventional perceptions of projects, which emphasise order, regularity, and clear structure as typically taught in project management courses, the author's research reveals a different perspective: rather than adhering strictly to pre-defined frameworks, European projects often embody elements of improvisation, pragmatism, and flexibility. In practice, the process of designing and managing a project is not as meticulously organised and structured as it may appear within the confines of a project application form, with coincidences and affects often playing a far more influential role than project funders (EU), project officers, and even project managers and project team members are willing to acknowledge or openly recognise. Therefore, the project frequently manifests as a haphazard amalgamation of individuals and organisations, resembling the concept of "assemblage" (Deleuze and Guattari 1987, 2017; DeLanda 2006).

While interconnected with other projects and initiatives, each project maintains its own set of specific objectives, activities, and outcomes that differentiate it from others. This autonomy allows projects to address specific challenges, explore unique research avenues, or implement innovative approaches within their designated scope. Still, as discussed in this book, every single European project is part of a broader "field of European projects": a structured social space where widely accepted perspectives, unspoken agreements, unwritten rules, customary rituals, specialised language, dramaturgy, networks,

and power dynamics shaping the concrete practices and events within individual European projects.

Following Bourdieu's definition of different forms of capital (1986), the author demonstrates that the project field provides access to four types of capital, i.e., economic capital, cultural capital, social capital, and symbolic capital. "Economic capital" primarily materialises within the project budget, and access to these funds significantly shapes the design and execution of any European project. "Cultural capital" encompasses the intellectual wealth generated within projects, including new knowledge, research outcomes, innovations, and the acquisition of diverse intellectual, professional, and soft skills. It also encompasses individuals' professional and personal growth, fostering intellectual and career development and participating organisations' strategic advancement, enabling them to expand their expertise, networks, and capabilities. "Social capital" and project networks are crucial in providing access to valuable connections. They have the potential to transcend the boundaries of the specific project in which they were initially formed. Such networks can evolve independently and give rise to new projects, offering institutional structure and resources to sustain their existence and can contribute to the long-term sustainability and viability of project activities and outcomes.

The project field operates relatively autonomously; still, it is also shaped by its position within many of neighbouring fields (such as economic, political, and scientific) and their attractive or repulsive forces. This becomes especially evident when analysing the influence of the "field of power", i.e., the European Union (EU). Acting as the "investor", the EU supports and supervises the collaborative efforts of project partners, leveraging its resources to actualise the proposed project activities, outputs, outcomes, and impacts. The power exerted by the EU shapes the content design of individual projects and the project purpose, objectives, foreseen impacts, etc., as evident in criteria outlined in calls for proposals. However, as argued in this book, its influence extends beyond this aspect, possessing symbolic power to exert "legitimate symbolic violence" over the project field. In addition to enforcing the bureaucratic and content-specific classifications, the predominant symbolic authority of the EU is closely linked to its ability to shape mental classifications within collectives, i.e., project teams and individuals. These mental categories are spontaneously applied to various aspects of European projects, influencing their conception, design, organisation, execution, and reporting. To effectively operate in the project domain, "habituated individuals" align with the field's structural expectations, requirements, and regulations, often without conscious awareness. Within this context, the author conceptualises project practice as a dynamic interplay between unconscious adherence to the rules of the "project game" and the fluidity and uncertainty arising from individual improvisation driven by divergent interests.

A typical example discussed in this book is the specific terminology that emerges, evolves and circulates within the realm of EU projects. Through repetitive engagement in composing project proposals and applications, reports, and handouts, individuals acquire a project-specific vocabulary and writing style to articulate and convincingly elucidate their ideas. This "distinction" (following Bourdieu 1984) separates experienced

applicants and project coordinators from novices who often become overly fixated on maintaining a strictly scholarly approach, i.e., excessively focusing on technical intricacies and neglecting to address the broader context of a specific call for proposals. The distinct professionals acquire what the author refers to in this book as the “Lingua EU”, i.e., the “tribal language” of European projects shared by those who have become effectively habituated in the project field.

In EU projects, the use of “correct English” must align with what Bourdieu refers to as dominant established ideas within the project field, i.e., ideas which become taken for granted, shaping individuals’ thinking, practices, and behaviour, and thus further contribute to the reproduction of social structures and power relations (Bourdieu 1993).

The ideas of “sustainability”, “impacts”, and “innovation” etc. are often well-established and perhaps even superficial upon closer examination. Yet, the majority have tacitly embraced and internalised them within the project field. The widespread acceptance of these ideas significantly diminishes the extent to which their legitimacy is questioned, leading to the (often unconscious) utilisation of various euphemisms and “floating signifiers” with little to no symbolic value. These linguistic constructs lack tangible substance and exist primarily as a structured necessity within the realm of thought, bridging the gap between signifier and signified (Lévi-Strauss 1996: 256-262). Project team members employ such terminology strategically to garner favour from evaluators, reassure their project officers, and provide them with the required narratives. This approach stems from the belief that by employing this specific vocabulary, they can create a desired dramaturgical impression and effectively communicate their competence to other colleagues and EU supervisory audiences.

When examining the evolution of EU projects, it becomes evident that the focus has shifted from research to innovation, with terms such as impact, sustainability, knowledge transfer, exploitation, entrepreneurship, etc. taking precedence. This shift in emphasis reflects a broader acknowledgement that research alone is insufficient; the practical application, utilisation, and valorisation of knowledge are crucial for achieving desired social and economic impacts in line with the strategic agenda of the EU. However, the challenge arises when European projects aim to uncritically adopt the economic, business, and managerial narratives, terminology, concepts, and, ultimately, practices – or at least what they imagine them to be, since it is not always evident whether their meaning remains identical to their original context. Through discourse analysis, the author identified that the concepts of “open innovation”, “living labs”, “triple helix”, “knowledge and technology transfer”, “cross-sectoral interdisciplinary collaboration”, etc., have ignited a flurry of diverse contextualisation and creative implementation within European projects. Their significance varies from project to project and is shaped and refined through collective coordination and negotiation.

The author’s research demonstrates that EU projects encounter challenges in comprehending and interpreting abstract concepts, particularly when they need to substantiate them with tangible evidence in project reporting templates. For instance, given that generating innovation is a program and project requirement, everything delivered

within these projects is expected to be innovative. Consequently, there is a fervent quest for positive examples and evidence that supports and confirms this expectation, which can inadvertently result in confirmation bias, as this book exposes. This situation arises because the pressure to demonstrate innovation can overshadow a more objective evaluation of project outcomes. The eagerness to satisfy the program's criteria and project objectives may unintentionally skew the interpretation of results, leading to a bias in favour of perceiving them as innovative, regardless of their actual merit.

As illustrated in this book, the discourse surrounding innovation, and other similar dominant ideas, is an institutional discourse promoted by the EU. This discourse creates a framework for its verification and reproduction, particularly when projects utilise and engage with these categories without critical reflection. Consequently, an automatic and circular process unfolds, contributing to the perpetuation and renewal of these categories that shape the project realities. When critically examining the discourse and established vocabulary, terms such as innovation, synergies, impacts, added value, transferability, sustainability, future viability, living labs, and others can be revealed as mere fiction or illusion. However, they are well-founded illusions because the EU as the representative of the field of power provides the necessary resources and legitimisation for producing and recognising these illusions – so that they can exist and persist.

Projekt na obzorju

Dan Podjed

»Je južni otok. Je. / Daleč v neznanem morju / je pika na obzorju. / Je lisa iz meglè.« Tako je Kajetan Kovič začel svojo znamenito pesem »Južni otok«, objavljeno v zbirki *Labrador* (1976), v kateri je – ne da bi vedel – opisal občutke številnih prijaviteljic in prijaviteljev evropskih in drugih projektov, ki neutrudno kujejo projektne zamisli, tkejo partnerska omrežja, vestno izpolnjujejo prijavne obrazce ter se do zadnjega trenutka trudijo izpiliti vsebino in formo prijave, da bo kar se da prepričljiva za peščico ocenjevalk in ocenjevalcev; ti si bodo za branje morda vzeli zgolj pol ure časa. Ko prijavno dokumentacijo končno oddajo, potrpežljivo čakajo na rezultat, in to včasih dolge mesece. Potem naposled prispe odgovor Evropske komisije ali drugega financerja in takrat sta najverjetnejša dva izida: bodisi pred seboj zagledajo kopno in se za nekaj časa izkrcajo na njem, hkrati pa že pogledujejo, kam bi odpluli naslednjič, bodisi ugotovijo, da je bil projekt, ki so ga imeli skoraj pred nosom, zgolj privid, utvara, fatamorgana ..., in plujejo naprej v iskanju novih razpisov in snovanju novih projektnih predlogov, ki se kažejo na obzorju, in to včasih dobessedno, saj se občasno pojavijo v okvirnem programu Evropske unije (EU) za raziskave in inovacije, ki se v zadnjih letih imenuje Obzorje Evropa.

Na nemirno plovbo po razburkanem oceanu evropskih razpisov se je dolgo pred objavo te knjige podal njen avtor Gregor Cerinšek in se v več kot desetletju in pol, ko je v različnih vlogah sodeloval v projektih, dodobra izuril v krmarjenju med čermi, ki prežijo na neizurjene morjeplovce. Njegov vstop v raziskavo je bil zato nekoliko drugačen kot pri Bronisławu Malinowskem, enem od »praočetov« antropologije, ki je na začetku knjige *Argonavti zahodnega Pacifika* pojasnil, da se je ob prihodu na Trobriandske otoke, kjer je opravljal terensko raziskavo, počutil kot začetnik brez predhodnih izkušenj, saj s seboj ni imel ničesar, kar bi ga usmerjalo, v bližini pa ni bilo nikogar, ki bi mu priskočil na pomoč. Barka, ki ga je pripeljala tja, pa je tačas že izginjala v daljavi ... (Malinowski 2017: 32). Cerinškov etnografski pristop je bistveno drugačen, saj je v preteklosti obiskal številne otoke, če tako razumemo raziskovalno-razvojne projekte, ter obplul različne obale in spoznaval tako staroselce kot prišleke in kolonizatorje novih območij. S tega vidika je bilo etnografskega čudenja nad navadami ljudi, ki sestavljajo projektna omrežja, nekoliko manj, kot bi ga bilo, če bi se na pot podal kot novinec.

A bistvo te knjige se skriva drugje. Tako, kot je gladina oceana zgolj njegov najočitejši del, je tudi z evropskimi projekti. Njihovo »nevidno bistvo«, če parafraziram *Malega princa* (1979), je dejansko pod vodno gladino. In tisti, ki se tja poda, mora poznati ne le plovbo po oceanu, temveč mora znati tudi plavati v njem. Zajeti mora sapo in se potopiti v globine. In tja dol nas je s poznavalskim pristopom popeljal Cerinšek ter po-

kazal, da se znajde tudi med morskimi psi in koralnimi grebeni. To pa je glavna prednost etnografskega terenskega dela, pri katerem se večplastnost razkrije šele ob dolgo trajnejši poglobitvi v temò neke teme.

Da je Cerinšek na teren stopil kot poznavalec, je razvidno že iz uvodnega poglavja, v katerem primerja projektno skupino z bolj ali manj (ne)srečno družino in nato predstavi različne vloge, v katere se prelevijo ljudje med projektnimi srečanji. »Vsi srečni projekti so si podobni, vsak nesrečen projekt pa je nesrečen po svoje,« zapiše v prvem odstavku s parafrazo uvodnega stavka iz Tolstojevega romana *Ana Karenina*. Če bi na teren, torej v projektno omrežje, prišel kot novinec ali »zunanjec« (angl. *outsider*), takšnih fines ne bi mogel zaznati in jih spoznati. Ker je sogovornice in sogovornike opazoval in se z njimi pogovarjal kot »notranjec« (angl. *insider*) (prim. Podjed 2011: 14–16; gl. tudi Spradley 1980; DeWalt in DeWalt 2000; Neyland 2008), pa je dobil bistveno globlji pogled v dinamike razmerij med ljudmi in definiral njihove vloge od »glave družine«, »pridnega otroka«, »razvajenega mulca«, »težavnega otroka«, »omikanega zeta«, »strica iz ozadja«. Že uvodno poglavje opozori, da Cerinškova glavna raziskovalna prednost ni le globlina, do katere se je sposoben potopiti ob iskanju etnografske resnice, temveč tudi širina, ki bistveno presega okvire antropološkega pisanja. V besedilo je namreč spretno vtikal navedke iz klasičnih romanov, filozofska razmišljanja, sociološke uvide, historične podatke. Skratka, njegov slog je bogat in mestoma beletrističen, kar utegne motiti bolj purističnega poznavalca vede, a dejansko prav s tem približa tematiko tudi bralcem, vajenim poljudnejšega pisanja, predvsem pa vodjem projektov in njihovim sodelavkam in sodelavcem, ki v antropologiji niso nujno podkovani, a jih obravnavana vsebina nedvomno zanima. Avtor tako učinkovito niza različne literarne prijeme in, na primer, proustovski opiše vonj projektne sestanka, v katerem se vonj po kavi ter aroma svežih rogljičkov in peciva pomešata z »odtenki jutranjega znoja, ki nastane zaradi treme, pričakovanj, živčnosti in nelagodja«; zraven se včasih, kot piše, primešajo še »vonjave oblek, ki so pri nekaterih dolgo časa preživele v omarah, kot neka mešanica zatohlosti in pretirano nanesenih dišav«; če je sestanek v hotelu, pa je »prisoten tudi tisti značilni vonj po hotelski preprogi, ravnokar očiščeni z vedno enakimi preparati, največkrat z odtenki limone ali sivke«. Zaradi takšnih detajlov, ki besedilo ne le oplemenitijo, temveč tudi približajo vsebino, se v globine evropskih projektov bistveno lažje potopijo tudi bralke in bralci, ki področja ne poznajo, in prej razumejo, kako in zakaj nastajajo omrežja ter zakaj se jim ljudje pridružujejo ali jih zapuščajo.

Knjiga je pomembna še, ker kritično pretrese nekatere ustaljene termine in fenomene, ki se zdijo samoumevni in stabilni, a so dejansko poljubni in fluidni. Kaj je, na primer, evropski projekt? In od kod ideja, da je treba v prijavi napisati desetine ali stotine strani o tem, kako bo potekal? Kako je mogoče, da smo od kratke prošnje Otta Warburga iz leta 1921, ki se je glasila, da potrebuje deset tisoč mark za izvedbo raziskave, prišli do prijavnih formularjev, ki se ne dajo več speti niti z najdebelejšo spiralo, zato je treba prijavne listine razdeliti na dva dela? (Avtor spremnega besedila tega ne govorim na pamet, temveč navajam lastno izkušnjo pri oddaji neke prijave.) Med zgodbo o razvoju projektov tudi spoznamo, kako se je Evropska unija postopno zapletla v birokratske vozle, iz

katerih se bo težko izvila, in da prav beseda »pletež«, ki jo v analizi uporabi Cerinšek, morda najbolje opisuje njeno delovanje, pogosto pa se zdi, da se EU z zategujočimi uzancami spreminja v tiste vrste nerazvozljivi pletež, ki spominja na gordijski voz.

Pozitivno pri Cerinškovem delu je tudi, da v analizi evropskih projektov ne pozabi na nekatere pomembne avtorje, tako novejše kot tudi starejše, namreč tiste, ki jih v družboslovju in humanistiki uvrščamo med klasike. Ko razlaga o projektni prijavnici, se spomni na »železno kletko racionalnosti«, o kateri je govoril Max Weber (po Baehr 2001); ko pripoveduje o mučnih, nadležnih projektnih opravkih, kot je zaključno poročanje, spomni na Graeberjevo »utopijo pravil« (2017) in njegove »nesmiselne službe« (2018); ko govori o tem, kaj se dogaja v zakulisju projektnega teatra, pa se opira na Goffmanove (2014) razlage o odru in zaodrju. Povezovanje klasičnih del in novejših premislekov o obravnavani temi pripelje do dela, ki je postavljeno na trdnih temeljih, hkrati pa njegova podoba ni zastarela, temveč sodobna in smiselna. Posebej pomembno za antropologijo pa je, ker opozori in se opre na nekatere spregledane termine, ki so se pojavili v klasičnih antropoloških besedilih. Eden teh je izraz »polje«, ki ga je uvedel Pierre Bourdieu (2019), a je ostal kar nekako spregledan ob precej bolj priljubljenem, pogosteje uporabljenem – ter včasih že kar zlorabljenem in predvsem izrabljenem – habitusu. Dejansko pa ta »strukturirani družbeni prostor«, kakor ga označi Cerinšek, v katerem so zajeti nazori, obredje, dramaturgija, nepisana pravila, nagrade in sankcije ter še marsikaj drugega, precej natančno določa, zakaj se ljudje, ki v projektih sodelujejo, vedejo tako, kot se. Skratka, projektno polje definira njihov habitus in zakoliči območje praks. In prav to polje bi lahko primerjali z oceanom, ki sem ga uvodoma omenil: nekateri v vodi znajo plavati, pa četudi sploh ne vedo, da obstaja, medtem ko drugim že čofotanje povzroča veliko težav – ali pa se v projektih celo vedejo kot riba na suhem. Ob tem je zgovoren Cerinškov primer projektnega vodje, ki je v raziskovalno-razvojni projekt »priplaval« od zunaj, namreč iz industrije. Ker ni poznal niti razmerij med ljudmi niti komunikacijskih veščin, se v projektne polju preprosto ni znašel, kar se je pokazalo že na uvodnem projektne sestanku. Njegov besednjak, v katerem so se pojavili »človeški viri« ter »procesi in produkti«, kar so projektni sodelavci in sodelavke razumeli skoraj kot žaljivke, je bil popolnoma neprimeren za projekt, v katerem je prevzel pomembno formalno vlogo. Četudi je poznal neko projektno polje, se v novem, ki ga je obdalo, preprosto ni znašel.

Gregor Cerinšek se, kot sem že omenil, dobro znajde tako na projektne odru kot tudi v zakulisju, broditi se je naučil po vodi in plavati pod gladino, spoznal je tudi različna projektne polja, in to do potankosti. Vse to bi lahko počel še naprej, če bi v evropskih projektih ostal zgolj v koordinatorski oziroma vodstveni vlogi. Z akademsko raziskavo, ki jo je izvedel na »lastnem terenu« in v dobro poznanem »polju«, pa se je zgodilo nekaj pomembnega, in to tako zanj osebno kot tudi za znanstveno skupnost in širšo družbo: odčaranje projektnega sveta. Zanimivo, da ravno poglavje, ki obravnava to temo, avtor prične z Descartesovo mislijo, da je »nekoč v življenju treba do tal podreti vse in začeti znova od prvih temeljev, če hočemo [...] dognati kaj trdnega in trajnega« (Descartes 2004: 49). Med takšnim razdiranjem in sestavljanjem stvarnosti pa je Cerinšek prišel do poglobljenega, nekoliko srhljivega dognanja. Ugotovil je namreč, da so evropski projekti

morda zgolj kolektivna iluzija v projektnem polju. Vanj smo raziskovalci in raziskovalke že tako dolgo potopljeni, da sploh ne vidimo več zunaj njega in ne zmoremo splavati nad gladino. »Nihče ni od zunaj. Vsi smo notri. Vsi smo v,« zgovorno pribije bolničar Volodja v *Velikem briljantnem valčku* (Jančar 2013: 141). In prav na ta klic, omenjen tudi v besedilu, še najbolj spominja sklepni del knjige: opozarja na zavedanje, da smo se dokaj dobro naučili plavati v velikanskem projektu, ki se mu pravi Evropska unija, hkrati pa začeli pozabljati, da lahko v tej idejni tvorbi sami (so)ustvarjamo pravila, postopke, projekte in se predloženih načrtov držimo – ali pa tudi ne. Ravno na to pozabljeno ali potlačeno tvornost ves čas opozarja Cerinšek in na koncu eksplicitno poudari, da smo tako EU kot evropski projekti dejansko ljudje. Nismo torej zgolj nezavedni »projektili«, ki letijo proti nejasno določenemu projektnemu cilju, temveč je bistvo našega projekta iti skupaj naprej in hkrati korigirati in določati lastno pot (prim. Carrithers 2005; v tem delu je človeštvo s svojimi vrednotami predstavljeno kot vlak, ki polaga tire pred seboj). Smo, skratka, posadka ladje, ki pluje proti »piki na obzorju« in »lisi iz teme«. Četudi se kdaj zdi, da je kapitan izgubil smer ali da je del posadke zblaznel, imamo še vedno možnost zamenjati vodstvo, rešiti probleme med ljudmi na krovu in pluti naprej. Oziroma, kot pravi Kovič: »A voda se odpre / in močna zvezda vzide / in nova ladja pride / in južni otok je.«

Skratka, še je upanje, in to celo za EU in evropske projekte.



Dr. Gregor Cerinšek je antropolog in vodja Oddelka za aplikativne družboslovne raziskave v Inovacijsko-razvojnem inštitutu Univerze v Ljubljani. Strokovno in raziskovalno se posveča izvajanju, vodenju in ocenjevanju evropskih raziskovalno-razvojnih projektov, v katere je vpet od leta 2005. V njih oblikuje in vodi interdisciplinarne mednarodne skupine, ki povezujejo akademsko-raziskovalno, izobraževalno, industrijsko, nevladno, državno in umetnostno okolje. S svojimi sodelavci si prizadeva za uvajanje antropoloških pristopov in metod pri razvoju izdelkov in storitev po meri ljudi in okolja, predvsem na področjih trajnostne mobilnosti in energetske učinkovitosti v stavbah.

Avtor evropske projekte obravnava kot odprto družbeno polje, v katerem vsi akterji igrajo svojo igro. Končni izid te skupne igre naj bi bil v grobem, če ne že v vseh podrobnostih, znan že ob prijavi projektov, a se igra tu in tam vseeno zaplete v nepredvidljivo igranje vlog in improvizacije, ki jih zasnova projekta v resnici pravzaprav sploh ne more predvideti v vseh njenih razsežnostih. Glavno dognanje te knjige je prikaz večplastnega samovaranja akterjev v projektne polju. Ko projektno delo vrišemo na bourdieuevsko družbeno polje, se namreč pokaže neposredna korespondenca med različnimi vrstami kapitala, med katerimi so kulturni, socialni in ekonomski kapital le del celotne zgodbe – in katere hrbtni del se skriva v akumulaciji dodatnih vrst kapitala, intelektualnega, inovacijskega, birokratskega in tehnokratskega, ki bi jih lahko strnili kar pod skupno oznako projektne kapitala. Po mojem mnenju je prav kompleksno, na videz razpršeno, nekoherentno razkritje »projektne kapitala« najinovativnejši dosežek avtorjevega pisanja.

Iz recenzije prof. dr. Rajka Muršiča

Avtorjeva raziskovalna vloga je povezana s kritičnim odkrivanjem in postavljanjem pod vprašaj na prvi pogled precej trivialnega in samoumevnega v evropskih projektih, a prav zato resnično življenjskega. V nasprotju z analizami evropskih projektov, ki primarno ovrednotijo kriterije uspešnosti, kot so doseganje obljubljenih učinkov, zadovoljstvo uporabnikov, inovativnost, komercializacija, trajnost in vplivi na politike, avtor svojo pozornost preusmeri na manj očitne, zakulisne, (zgolj na prvi pogled) nebitvene spremljevalne elemente in jih postavi na pročelje svojega zanimanja. Ob na prvi pogled banalnem spremljanju odra in zakulisja evropskih projektov predstavi evropske projekte in projektne aktivnosti kot bistveno sestavino sodobne družbe spektakla, družbe prisilnih ne(izbir) in družbe razpršenih akterjev, ki le na videz delujejo v birokratsko organiziranih omrežjih.

Iz recenzije doc. dr. Tatiane Bajuk Senčar

ISSN 2232-3090 20 €



9 789610 507956

<http://zalozba.zrc-sazu.si>